

Interface®



# УРОКИ ДЛЯ ЛУЧШЕГО БУДУЩЕГО

Рекомендации от компании  
Interface: как изменить свой  
бизнес, чтобы изменился мир



▼ ВНИЗУ

Рик Федрицци,

президент и директор института IWBI

**«ЛЮДИ СТАЛИ  
ГОВОРИТЬ ОБ  
ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ  
В СОВЕРШЕННО  
ИНОМ КЛЮЧЕ  
ВО МНОГОМ  
БЛАГОДАРЯ  
УСИЛИЯМ  
КОМПАНИИ  
INTERFACE».**



## СОДЕРЖАНИЕ:

<b>УРОК 1</b> <b>СТАВЬТЕ ПЕРЕД СОБОЙ ВЫСОКИЕ ЦЕЛИ</b> .....	<b>6</b>
<b>УРОК 2</b> <b>ИЗМЕНЕНИЕ МИРОВОЗЗРЕНИЯ СПОСОБНО ИЗМЕНИТЬ ВСЁ</b> .....	<b>10</b>
<b>УРОК 3</b> <b>ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ КАЖДОЙ МИРОВОЗЗРЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ ТРЕБУЕТСЯ ПЛАН</b>	<b>14</b>
<b>УРОК 4</b> <b>ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПОДХОД, ПОДРАЗУМЕВАЮЩИЙ ЗАМКНУТЫЙ ЦИКЛ</b> .....	<b>18</b>
<b>УРОК 5</b> <b>ЧТОБЫ ИЗМЕНИТЬ ВСЁ, НУЖНЫ ВСЕ</b> .....	<b>20</b>
<b>УРОК 6</b> <b>ОШИБОЧНЫЙ ХОД МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К НУЖНОМУ РЕЗУЛЬТАТУ</b> .....	<b>22</b>
<b>УРОК 7</b> <b>БУДЬТЕ ОТКРОВЕННЫ</b> .....	<b>24</b>
<b>УРОК 8</b> <b>БОЛЬШАЯ ВОЛНА НАЧИНАЕТСЯ С МЕЛКОЙ РЯБИ</b> .....	<b>26</b>
<b>УРОК 9</b> <b>ПОДНИМАЙТЕ ПЛАНКУ</b> .....	<b>28</b>

## MISSION ZERO® 25 ЛЕТ ПУТИ



### ⬆ ВВЕРХУ

Рэй Андерсон, учредитель и глава компании Interface Inc.

Наша компания начала свой впечатляющий путь в 1994 году.

Мы поставили перед собой цель преобразить свою деятельность таким образом, чтобы к 2020 году она не оказывала никакого неблагоприятного влияния на планету — и назвали эту программу Mission Zero®. Для производителя ковровой плитки, реализующего свою продукцию на миллиарды долларов и никогда ранее не думавшего об окружающей среде, это был довольно смелый шаг. Мы знали о том, что поставленная нами цель — достичь нулевого уровня воздействия, в то время когда другие только начинают говорить о социально-экологической ответственности — весьма амбициозна. Мы надеялись подать пример другим и побудить их следовать ему.

С момента судьбоносного озарения основателя нашей компании Рэя Андерсона до настоящего времени прошло 25 лет, за которые мы достигли своей стратегической цели, превратив себя в целеустремленную компанию-производителя напольных покрытий, с которой сотрудничают экологически ответственные дизайнеры, поставщики и представители средств массовой информации. Мы кардинально уменьшили влияние своей коммерческой и производственной деятельности на окружающую среду. Мы преобразили свою производственно-сбытовую систему и выпускаемую нами продукцию, а также реализовали новые бизнес-модели. Нашему примеру последовали многие представители нашей и других отраслей, что создало мощный резонансный эффект, превзошедший наши первоначальные целевые установки.

# В ЭТОМ ГОДУ МЫ ЗАЯВЛЯЕМ ОБ УСПЕШНОМ ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛЕЙ ПРОГРАММЫ MISSION ZERO®, А ТАКЖЕ ПРИНИМАЕМ НА СЕБЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО СТРЕМИТЬСЯ К РЕАЛИЗАЦИИ СВОЕЙ НОВОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ: CLIMATE TAKE BACK™.



Мы изменили свой бизнес, чтобы изменить мир, и достигли целей, которые считали абсолютно недостижимыми. В этом материале содержится не только информация о том, как мы достигли этого важного рубежа, но и обязательство двигаться дальше. Установить для себя следующую стратегическую цель — Climate Take Back™ — и достичь её.

Программа Mission Zero® позволила нам вынести для себя кое-какие уроки на будущее. Она научила нас разрабатывать бизнес-модели, ставить амбициозные цели и решать масштабные задачи с применением научных подходов и творческой фантазии.

Однако самое ценное, что можно усвоить из уроков прошлого — это ясное представление о том, что нужно делать в будущем. И сейчас, когда мы по достоинству оцениваем достижение целей программы Mission Zero® и приступаем к реализации следующего этапа намеченных нами изменений — Climate Take Back™ — мы берем все лучшее из того, чему мы научились, и делимся этим со всем миром. Это

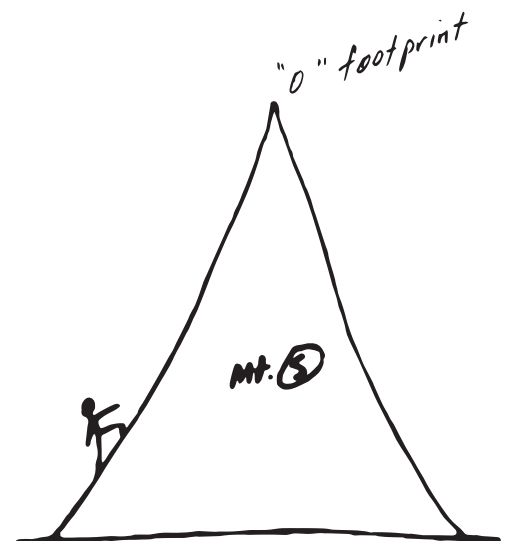
полученные нами знания и уроки, которые помогают нам смело смотреть в будущее и пользоваться всеми возможностями, которые оно предлагает.

Независимо от того, меняется ли ваше мировоззрение, имеете ли вы общую картину и план своего развития (и совершаете ли ошибки на своем пути) и ведете ли всех за собой, эти уроки являются руководством по реализации изменений внутри вашей организации. Еще важнее то, что они представляют собой сценарий того, как мы можем преобразить наше общее будущее.

Компания Interface твердо убеждена в том, что простые и элементарные действия могут составить в итоге большое целое. Одним из таких действий является прочтение данного материала. Мы уверены в том, что, начав с того уровня, на котором вы сейчас находитесь, вы сможете достичь таких масштабных результатов, которых вы даже не могли себе представить вначале. Сообщайте о вынесенных вами уроках и достигнутых результатах на любом этапе своего пути.

## ВНИЗУ

Первоначальный план реализации программы Mission Zero®, разработанный учредителем и главой компании Interface Inc. Рэем Андерсоном



## УРОК 1:

# СТАВЬТЕ ПЕРЕД СОБОЙ ВЫСОКИЕ ЦЕЛИ

Чем более масштабна и амбициозна ваша цель, тем выше ее потенциал. Будьте безрассудны. Не соглашайтесь на промежуточные цели. Если вы хотите что-то изменить, поставьте перед собой такую цель, способ достижения которой вам пока неизвестен.

## КАК МЫ ЭТОМУ УЧИЛИСЬ

Амбициозные цели могут казаться недостижимыми. И это вполне понятно. Если бы все было просто - каждый бы смог их достичь. Но они также могут вывести на качественно новый уровень ваших сотрудников и ваш бизнес.

Мы осмелились вообразить, что наша деятельность не будет оказывать влияния на окружающую среду. Это стало сверхзадачей, которая смогла сплотить людей. У них возникло чувство личной вовлеченности, а для достижения поставленной цели требовалось новаторское мышление. И это дало нам четкое представление о том, как добиться успеха, и позволило выработать конкретный план действий. Результаты говорят сами за себя.

Мы существенно сократили негативное влияние своей производственной деятельности, полностью изменили состав своего сырья и готовой продукции и сподвигли многих других участников рынка на постановку целей, выводящих бизнес на качественно новый уровень. На своих производственных объектах мы достигли значительного сокращения объемов углеродных выбросов и отходов производства, а также потребления воды и электроэнергии. Мы поставили

перед собой цель полностью перевести наши производственные объекты на потребление возобновляемой энергии к 2020 году. На данный момент доля возобновляемой энергии на наших американских и европейских объектах составляет 99%, в то время как по всем объектам этот показатель достиг 89%. Но мы на этом не остановились. Обратив внимание на свою готовую продукцию и используемое сырье, мы уменьшили их негативное воздействие, поставив перед собой цель полностью перейти на использование сырья биологического происхождения и материалов вторичной переработки к 2020 году. На сегодняшний день 60% всего нашего сырья для производства ковровых изделий составляют материалы, полученные путем вторичной переработки или на основе биотехнологий.

Достигнутые результаты дают нам осознание того, что мы уже не стремимся к нулевому показателю негативного влияния, а сделали это одной из главных составляющих своей деятельности. Мы претворяем эту нулевую концепцию в жизнь ежедневно.

Мы пока не достигли абсолютного нуля во всех запланированных категориях,

но это является конечной целью нашего амбициозного проекта. Суммарные результаты уменьшения нашего собственного негативного влияния, воздействия нашей продукции и преобразований, проведенных нами в своей производственно-сбытовой системе, плюс то влияние, которое мы оказали на другие компании, вывели нас на более высокий уровень по сравнению с тем, что мы представляли возможным 25 лет назад. Мы выполнили программу Mission Zero® и двинулись дальше.

Мы знали, что достижение нулевого уровня является амбициозной и практически недостижимой целью, но в результате мы достигли значительно большего, чем если бы просто нацелились на какой-либо прогресс. Мы убеждены в том, что наша следующая сверхзадача — Climate Take Back™ — будет иметь такой же высокий потенциал.







**НАЦЕЛЕННОСТЬ НА "НУЛЕВОЙ" РЕЗУЛЬТАТ:  
ВЛИЯНИЕ НА СОБСТВЕННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
КОМПАНИИ INTERFACE**

Начиная с 1996 года, мы:

89%

**СОКРАЩЕНИЕ ВОДОПОТРЕБЛЕНИЯ**

Объем водопотребления на наших производственных объектах сокращен на 89%.

89%

**ПЕРЕХОД НА ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ  
ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ (ПО ВСЕМУ МИРУ)**

Суммарная доля возобновляемой энергии, используемой на наших производственных объектах по всему миру, увеличена до 89%, а по электроэнергии этот показатель доведен до 100%.

99%

**ПЕРЕХОД НА ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ  
ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ (В США И ЕС)**

На производственных объектах нашей компании, расположенных в США и Европе, 99% потребляемой энергии поступает из возобновляемых источников.

96%

**СОКРАЩЕНИЕ ВЫБРОСОВ  
ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ**

Объем выбросов парниковых газов с наших производственных объектов сокращен на 96%.

92%

**СОКРАЩЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ОТХОДОВ,  
ВЫВОЗИМЫХ НА СВАЛКУ**

Объем вывозимых на свалку отходов нашей производственной деятельности по всему миру сокращен на 92%.

69%

**УМЕНЬШЕНИЕ УГЛЕРОДНОГО СЛЕДА  
КОВРОВОЙ ПРОДУКЦИИ**

Средний размер углеродного следа, оставляемого нашей ковровой продукцией за весь производственный цикл, сокращен на 69%.

46%

**СНИЖЕНИЕ ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЯ**

Количество электроэнергии, используемой нами для производства продукции, сокращено на 46%.

**Примечание:** Все показатели, характеризующие наш 25-летний период уменьшения отрицательного воздействия, представлены за 2018 год и применимы только к производству ковровой плитки Interface.

**«КОМПАНИЯ  
INTERFACE НА  
СВОЕМ ПРИМЕРЕ  
ПОКАЗАЛА, КАКИМ  
МОЖЕТ БЫТЬ  
ВЫСШИЙ ЦЕЛЕВОЙ  
ОРИЕНТИР  
ДЛЯ ЛЮБОГО  
ПРОМЫШЛЕННОГО  
ПРОИЗВОДИТЕЛЯ».**

**↑ ВВЕРХУ**

Джозл Маковер, президент и  
ответственный редактор компании  
GreenBiz Group



## УРОК 2:

# ИЗМЕНЕНИЕ МИРОВОЗЗРЕНИЯ СПОСОБНО ИЗМЕНИТЬ ВСЁ

Необходимость изменений должна быть прочувствована душой и телом. С самого первого шага будьте открыты и готовы к восприятию того, что возможность применения альтернативного подхода и нахождения более удачного способа существует всегда.

## КАК МЫ ЭТОМУ УЧИЛИСЬ

Один простой вопрос привел к смене мировоззрения, полностью преобразившей нашу компанию. Двадцать пять лет назад один из клиентов спросил: «А что делает ваша компания для сохранения окружающей среды?» Этот вопрос направил основателя компании Interface Рэя Андерсона на путь исследований, который в конечном итоге привел его к озарению. Изменение его представлений положило начало новому образу мышления относительно окружающего мира и той роли, которую должен играть в нем бизнес. Под влиянием своих новых взглядов на жизнь он начал действовать.

Рэй поставил перед компанией Interface новую цель: полностью исключить негативное влияние ее деятельности на окружающую среду. Это была неслыханно амбициозная цель. Которая направила Interface на тот путь, что привел компанию к ее сегодняшним вершинам. Этот путь легко прослеживается вплоть до того самого

вопроса - и готовности к восприятию той нелегкой задачи, которая была перед ней поставлена.

Мы увидели тот потенциал, который может нести в себе смена мировоззрения. Именно благодаря ему нам удалось создать культуру, порождающую новый образ мышления и новые подходы. И в которую мы действительно многое вложили. Одним из наиболее значительных вложений компании Interface в развитие культуры было проведение всемирного совещания по организации сбыта на о-ве Мауи (шт. Гавайи) в апреле 1997 года. На это мероприятие мы собрали более 1100 человек из 34 стран, и вместо того, чтобы сосредоточить их внимание на стратегии компании и росте объемов продаж, мы продемонстрировали им необходимость изменений и вдохновили их на этот процесс.

Мы создали программу ознакомления с проблемами окружающей среды и эмпирического обучения с целью

настроить сотрудников на восприятие экологических проблем мира и помочь им почувствовать в себе силы работать над их решением.

Смелые выступления эколога и активиста «зеленого» движения Пола Хокена, активиста и первого исполнительного директора экологической организации The Sierra Club Дэвида Брауэра и других ораторов внесли конкретику в это обучающее мероприятие и сформулировали вдохновляющие призывы к действию. Произведенное впечатление вызвало массовую поддержку со стороны рядовых работников и руководителей, присутствовавших на мероприятии — это был невиданный момент озарения, когда наши сотрудники ощутили себя целиком и полностью вовлеченными в процесс перехода к экологически ответственной деятельности.





## ВЗГЛЯД НА ВЕЩИ С ПОЗИЦИИ ПРИРОДЫ СОЗДАНИЕ ПРОСТРАНСТВА ДЛЯ ПРИНЦИПАЛЬНО НОВОГО МЫШЛЕНИЯ

В 1999 году сотрудники различных подразделений компании Interface собрались на свой первый семинар по биомимикрии, целью которого было создать им такие условия, чтобы они могли смотреть на вещи через новую призму.

Мы хотели на время забыть о мире напольных покрытий, чтобы увидеть мир природы и вдохновиться новыми возможностями, освоить новую манеру проектного мышления. Главная задача: как спроектировала бы напольную плитку сама природа?

Часть семинара наша команда провела на природе, изучая ее особенности. Группа проектирования изделий вела наблюдение за хаотичной картиной поверхности почвы в лесу, где каждый элемент уникален по форме, размеру

и цвету. Это послужило для ее сотрудников толчком к созданию нового продукта, имитирующего свойственную природе хаотичность – так зародилась идея, полностью противоречащая существовавшим традициям художественного оформления ковровых изделий.

Менее чем через год после освоения этой новой манеры мышления мы уже выпустили первую в мире коллекцию ковровой плитки под названием Entropy® с дизайном, отражающим наши задумки. Хаотичный метод укладки обеспечивает свободу выбора, т.е. возможность замены отдельных плиток и их укладки в любом направлении. Это увеличивает срок службы коврового покрытия, позволяя заменять только поврежденные или изношенные элементы без необходимости его полной замены. Кроме того, ненаправленные орнаменты способствуют уменьшению количества отходов и ускорению процесса укладки, что позволяет клиентам сократить свои издержки. При укладке рулонных ковровых покрытий

в отходы направляется в среднем 14% материала, тогда как при хаотичной укладке этот показатель составляет всего лишь 1,5%.

Ковровая плитка Entropy® пользовалась таким успехом, что в 2003 году мы выпустили целую линейку продукции на основе этой идеи художественного оформления. Плитка Entropy® за короткое время стала одним из наиболее успешно продаваемых продуктов, обеспечившим компании Interface удвоение оборота на рынке США за период с 2002 по 2007 год. В настоящее время свыше 25% ассортимента продукции, реализуемой нами по всему миру, имеет дизайн, основанный на этом принципе.

Смена концепции и образа мышления, а также осознание необходимости поиска более рационального подхода к делу привели к созданию одной из наиболее успешных коллекций за всю историю компании.

## ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ НАШЕГО БУДУЩЕГО

Наша новая стратегическая цель — Climate Take Back™ — также поставлена с учетом того потенциала, который несет в себе смена мировоззрения. Мы убеждены в том, что наша реакция на изменение климата должна кардинально поменяться. Мы должны переключить свои мысли с того, чтобы думать лишь о том, как ограничить ущерб, наносимый климатическими изменениями, на то, чтобы поразмыслить о способах повернуть эти изменения вспять.

Если изменение климата, к которому привело развитие цивилизации, было ошибкой, то мы можем изменить климат целенаправленно. В совокупности мы располагаем необходимым инструментарием и изобретательностью, которые позволят переломить тенденцию к глобальному потеплению. Но любое изменение начинается в сознании. Мы убеждены в том, что наши мысли и рассуждения о климате являются первым шагом к реализации стратегической цели Climate Take Back™, которую поставила перед собой компания Interface. Оптимизм и вера в нашу коллективную способность повернуть процесс глобального потепления вспять являются необходимым условием для реального начала такого поворота.

Мы будем продолжать вкладываться в создание культуры (как внутри компании Interface, так и в рамках всей нашей экосистемы), которая психологически подготавливает всех нас к восприятию новых возможностей, новых способов сотрудничества и новых подходов к рассмотрению проблемы глобального потепления. В январе 2019 года мы провели всемирное совещание сотрудников, в задачи которых входит обеспечение информированности и оптимистичного настроения относительно нашей стратегической цели Climate Take Back™. Мы намеревались констатировать проблемы, связанные с глобальным потеплением, но, акцентируя внимание участников на возможных вариантах решения, дать им почувствовать в себе силы для того, чтобы действовать в качестве предвестников будущих изменений.

# МЫ УВИДЕЛИ ТОТ ПОТЕНЦИАЛ, КОТОРЫЙ МОЖЕТ НЕСТИ В СЕБЕ СМЕНА МИРОВОЗЗРЕНИЯ. ИМЕННО БЛАГОДАря ЕМУ НАМ УДАЛОСЬ СОЗДАТЬ КУЛЬТУРУ, ПОРОЖДАЮЩУЮ НОВЫЙ ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ И НОВЫЕ ПОДХОДЫ.



### » СПРАВА

Наш образ мышления охватывает все подразделения компании, создавая атмосферу, благоприятствующую изменениям.







## УРОК 3:

# ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ КАЖДОЙ МИРОВОЗЗРЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ ТРЕБУЕТСЯ ПЛАН

Для претворения в жизнь той или иной концепции требуется стратегическая цель, план, целевые установки и способ оценки успеха. Достижение амбициозной цели невозможно без реалистичного плана действий.

## КАК МЫ ЭТОМУ УЧИЛИСЬ

Свое превращение в экологически ответственную компанию мы начали с внушительной концепции, гласившей: «Быть первой компанией, которая не на словах, а на деле показывает всему индустриальному миру, что такое экологически ответственная деятельность во всех ее проявлениях: отношение к работникам, технологические процессы, продукция, размещение предприятий и распоряжение прибылью — и тем самым стать движущей силой процесса восстановления окружающей среды за счет силы влияния».

Преобразование этой концепции в бизнес-план требовало выработки механизмов, целей и программ стимулирования изменений. Кроме того, оно требовало комплексного подхода.

Ставя перед собой нашу амбициозную цель, мы знали, что она заключается не только в производстве более экологически чистой продукции. Для достижения стратегической цели Mission Zero® нам пришлось радикально преобразовать всю свою деятельность, начиная с собственного образа мышления. Мы стали первой компанией, внедрившей принципы, заложенные в рамочной программе The Natural

Step / TNS («Шаг навстречу природе»), и соответствующие методологии. В программе TNS было сформулировано определение социально-экологической ответственности, а также инструментарий ее реализации на научной основе.

Мы учли точки зрения сторонних специалистов, которые помогли нам определить ключевые направления необходимых изменений в нашей деятельности. Мы организовали встречу специалистов по системному мышлению и отраслевых экспертов: исследователей, активистов, ученых и предпринимателей — с целью создания концептуальной схемы, получившей название «Семь фронтов экологически ответственной деятельности» (The Seven Fronts of Sustainability): безотходная технология, безвредные выбросы, возобновляемые источники энергии, замкнутый производственный цикл, ресурсосберегающая транспортировка, повышение информированности заинтересованных лиц и поиск новых конструктивных решений.

Затем, основываясь на этой концептуальной схеме, мы поставили амбициозные цели достичь нуля по множеству направлений: нулевой объем вывоза отходов на свалки,

нулевое потребление энергии на основе ископаемых видов топлива, нулевое потребление технической воды, нулевые выбросы парниковых газов. После этого мы составили программы, названные в итоге Factories to Zero (Устранение загрязняющих производств), Products to Zero (Избавление от экологически вредных продуктов) и Suppliers to Zero (Прекращение работы с поставщиками экологически вредного сырья), которые помогли нам достичь своих амбициозных целей. Кроме того, мы создали систему показателей, которую назвали EcoMetrics, в целях оценки своих успехов и распространения информации о них среди наших сотрудников и по всему миру.

Разработанный нами план представлял собой значительно большее, нежели технический механизм обеспечения устойчивого развития. Он стал эффективным средством коммуникации — понятным для всех, простым для запоминания и доступным для реализации. Он дал всем сотрудникам компании Interface путеводную нить и, как следствие, уверенность в том, что Mission Zero® — это не просто захватывающая идея, но и нечто такое, что мы способны претворить в жизнь совместными усилиями.



## ДОСТИЖЕНИЕ ВЕРШИНЫ

Для Рэя Андерсона путь к созданию экологически ответственной во всех отношениях компании был чем-то сродни покорению «горной вершины, превосходящей Эверест» — да, трудно, но при наличии правильного плана не невозможно. Он назвал его Mount Sustainability (Гора «Экологичность»).

Мы знали, что нам придется вести свою деятельность по-другому. Но как именно? На чем следует сосредоточиться и что нужно сделать в

первую очередь? Мы начали с вопроса: как выглядела бы компания, если бы ее создала сама природа?

Вызванный этим душевный подъем привел нас к разработке новой модели бизнеса, названной компанией-прототипом 21-го века. В итоге мы пришли к разворачиванию «Семи фронтов», для каждого из которых предусматривались свои конкретные цели и количественные показатели.

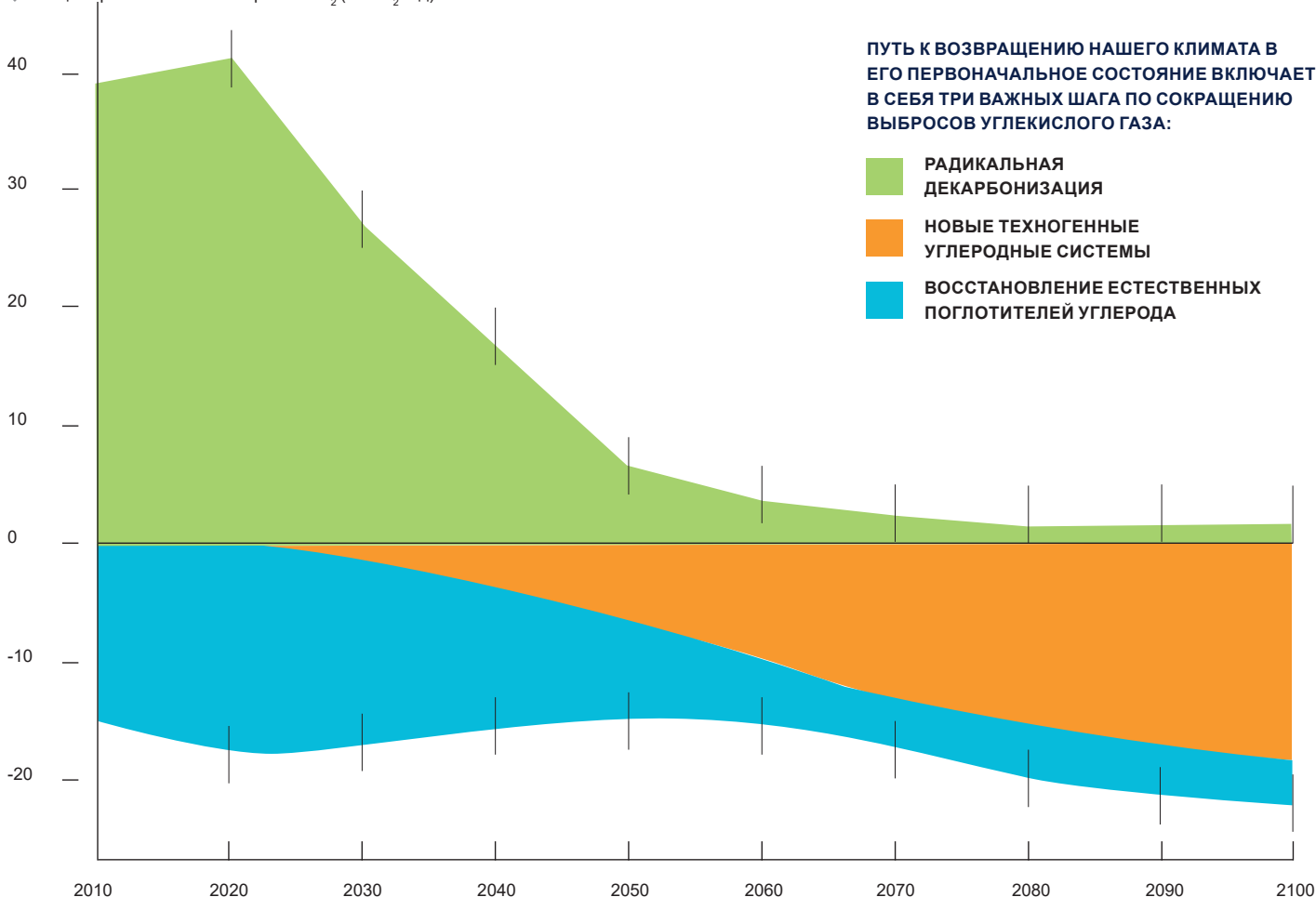
Для преобразования наших систем и внедрения социально-экологической ответственности в масштабах всей компании требовалась реализация базовых компонентов: от исключения образования отходов во всех элементах деятельности (Фронт 1) до разработки новых технологий и продуктов с целью замыкания производственного цикла за счет использования материалов вторичной переработки и биологического

происхождения (Фронт 4) и создания новой бизнес-модели, обеспечивающей демонстрацию и поддержку ценностей коммерческой деятельности на экологически безопасной основе (Фронт 7).

Этот комплексный подход является одной из причин неизменного признания нашей компании в качестве одного из лидеров устойчивого развития. В ежегодном опросе Globescan Sustainability Leaders Survey практикующие специалисты отвечают на вопрос о том, какие компании они считают наиболее успешными в плане внедрения социально-экологической ответственности в свою деятельность. Мы гордимся тем, что компания Interface регулярно входит в тройку лидеров данного опроса и является единственной компанией, неизменно включаемой в этот рейтинг с момента зарождения данного исследования в 1992 году.



Общемировые объемы выбросов CO<sub>2</sub> (Гт CO<sub>2</sub>/год)



## ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ НАШЕГО БУДУЩЕГО

Для реализации нашей новой стратегической цели — Climate Take Back™ — мы также разработали концептуальную схему и план предстоящей деятельности. Он начинается с осмысления траектории, по которой нам необходимо двигаться, чтобы переломить тенденцию к глобальному потеплению. В основу своих размышлений мы положили работу, проделанную Стокгольмским центром изучения проблем устойчивости в неблагоприятных условиях (Stockholm Resilience Centre), и предложенную им в 2017 году научную модель достижения безопасных интервалов климатических показателей. Этот углеродный ориентир основан на простом универсальном правиле или «углеродном законе», заключающемся в сокращении объема выбросов вдвое каждые десять лет.

Для ограничения масштабов глобального потепления до 1,5 градусов в течение следующего столетия потребуется колоссальная активность, а также новаторские подходы и прорывные технологии в четырех ключевых сферах. Нам потребуется не только радикальная декарбонизация имеющихся систем, но также восстановление и защита поглотителей углерода и более активное использование технологий обезуглероживания. И наконец, нам необходимо разработать бизнес-систему, обеспечивающую возможность реализации поставленных целей и стимулирующую других к принятию данного плана.

Эти размышления привели нас к созданию четырех направлений нашей стратегии Climate Take Back: Live Zero (Ничего не брать просто так), Let Nature

Cool (Дать природе остыть), Love Carbon (Полюбить углерод) и Lead the Industrial Re-Revolution (Провести повторную промышленную революцию). Эта концептуальная схема является фундаментом для осуществления нашей стратегической цели — планом, который превратит Climate Take Back из замысла в реальность.

### ⬆️ ВВЕРХУ

«Углеродный закон» профессора Рокстрёма, закладывающий фундамент для быстрой декарбонизации окружающей среды.

### » СПРАВА

Основываясь на «углеродном законе» профессора Рокстрёма, мы создали механизм реализации стратегической цели Climate Take Back, охватывающий всю систему.

# НИЧЕГО НЕ БРАТЬ ПРОСТО ТАК

Стремиться к полному исключению негативного воздействия на окружающую среду.

# ПОЛЮБИТЬ УГЛЕРОД

Прекратить враждебное отношение к углероду и начать использовать его в качестве ресурса.



# ПРОВЕСТИ ПОВТОРНУЮ ПРОМЫШЛЕННУЮ РЕВОЛЮЦИЮ

Превратить промышленность в движущую силу будущего, к которому мы стремимся.

# ДАТЬ ПРИРОДЕ ОСТЫТЬ

Поддерживать способность нашей биосферы регулировать состояние окружающей среды.

## УРОК 4: ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПОДХОД, ПОДРАЗУМЕВАЮЩИЙ ЗАМКНУТЫЙ ЦИКЛ

### КАК МЫ ЭТОМУ УЧИЛИСЬ

Мы знали о том, что для повышения уровня экологической безопасности нашей компании необходимо создать замкнутую систему ее производственной деятельности. Для компании Interface процесс закрепления замкнутого принципа включал переход на новое сырье, а также внедрение технологий и систем, предполагающих использование материалов вторичной переработки.

Мы перешли на сырьевые материалы, пригодные для повторного использования и переработки с высокой эффективностью. Теперь мы используем материалы из утилизированных отходов во многих элементах своих ковровых покрытий, включая переработанную нить, материалы вторичной переработки в составных частях нашей продукции и в подложках. В 1994 году все материалы, использовавшиеся нами для производства ковровой продукции, изготавливались из первичного сырья. На сегодняшний день 60% сырья, используемого в наших ковровых изделиях, поступает из источников вторичной переработки или биологического происхождения. Кроме того, мы стали переходить на использование материалов вторичной переработки в производстве нашей виниловой продукции (LVT), продажа которой началась в 2016 году. Этим летом мы увеличили содержание материалов вторичной переработки в LVT и планируем дальнейшее повышение этого показателя во всех коллекциях виниловой продукции. Для расширения своих возможностей в плане вторичной переработки наших ковровых изделий и продукции, поступающей от клиентов по окончании срока ее службы, мы исключили материалы, не подлежащие такой переработке (в частности, фталаты, формальдегид и фторуглероды).

Однако замена сырья была не единственной нашей задачей. Она подразумевала значительное расширение круга сторонних организаций, с которыми предстояло сотрудничать компании Interface. С целью усилить свое влияние на механизмы работы нашей производственно-сбытовой системы нами была применена тактика, заключающаяся в проведении так называемых «Саммитов поставщиков» (Supplier Summits) для обмена передовым

опытом между специалистами технических подразделений нашей компании и ее поставщиков, а также в предоставлении приоритета при распределении объемов закупок тем поставщикам, которые снабжали нас материалами вторичной переработки и вносят свой вклад в разработку и внедрение новых технологий. Переход на альтернативные виды сырья, получаемые из переработанных материалов, по всем сырьевым позициям в масштабах всей компании подразумевает серьезное отношение к принимаемым обязательствам, терпение и настойчивость, а также установление долгосрочных партнерских отношений. В 1997 году мы начали совместную работу с одним из наших поставщиков нити, направленную на получение вторично переработанного нейлона и обеспечение регулярного доступа к этому сырью. В итоге, к 2010 году 100% нейлона, используемого в производстве нашей ковровой продукции, имело вторичное происхождение.

Использование новых материалов — это только один из элементов процесса создания замкнутой системы. Другой критически важной составляющей в формировании подхода, подразумевающего замкнутый цикл, является наличие технологий и возможностей подготовки материалов к внутренней переработке, а также вторичной переработки продукции, поступающей от клиентов.

Мы поставили перед собой цель, заключающуюся в том, чтобы к 2020 году создать возможность утилизации всей продукции, реализуемой нами по всему миру, и достигли значительного прогресса в разработке технологий и программ, обеспечивающих достижение этой цели. На американских континентах программа ReEntry™, осуществляемая компанией Interface, охватывает 95% территорий сбыта нашей продукции. В европейском и азиатско-тихоокеанском регионах нашими региональными программами ReEntry™ охвачено 80% территорий сбыта. Наши программы ReEntry™ позволяют нам принимать у своих клиентов ранее приобретенную ими ковровую плитку и LVT-продукцию для повторного использования или переработки этих материалов. Даже при наличии действующих программ

Действуя в одиночку, вы сможете успешно выстраивать замкнутую систему только до тех пор, пока не исчерпаете свои собственные ресурсы. Для того чтобы изменить систему целиком, вам потребуется задействовать все свои производственно-технологические связи и другие возможности с целью создания по-настоящему замкнутой модели.

утилизации во многих странах все еще сохраняются рыночные барьеры, существенно затрудняющие процесс переработки использованных продуктов. Законодательство некоторых европейских и азиатских стран, в которых располагаются наши рынки сбыта, запрещает транспортировку использованных ковровых материалов через государственные границы в центры переработки. На американских рынках отсутствие законодательства, требующего переадресации ковровых материалов с мусорных полигонов, затрудняет процесс их возврата покупателями по окончании срока службы. На сегодняшний день, при всей нашей слаженной работе, доля бывших в употреблении ковровых материалов, которые мы можем собрать для вторичной переработки, составляет менее 5% от ежегодно реализуемых нами объемов ковровой продукции.

Несмотря на эти барьеры нам все же удалось достичь некоторого прогресса. Начиная с 1995 года, мы смогли собрать с мусорных полигонов более 135 миллионов тонн ковровых материалов и их отходов, включая ковровую продукцию конкурирующих производителей. И значительную часть этого объема мы переработали в новую продукцию. Только за последние 3 года мы переработали или приспособили для других целей свыше 9 миллионов тонн бывших в употреблении ковровых материалов, которые были получены обратно от клиентов по программам ReEntry™, реализуемым нами по всему миру.

Однако создание условий для применения методик замкнутого цикла иногда требует работы, выходящей далеко за рамки собственного предприятия и даже отрасли.





## ПРЯМОЕ ЛОББИРОВАНИЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ В ПОДДЕРЖКУ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ОБ ЭКОНОМИКЕ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛА

В 2010 году штат Калифорния стал первой в мире юрисдикцией, которая приняла закон, возлагающий на производителей ковровых материалов ответственность за разработку программы переадресации отходов ковровых материалов с мусорных полигонов. Тем же нормативным актом устанавливалось, что основными направлениями утилизации изделий, отслуживших свой срок службы, являются их повторное использование и вторичная переработка.

Нормативные степени переработки, установленные штатом Калифорния, представлялись агрессивными целями, и в течение пяти лет с момента начала действия данной программы производители ковровой продукции не достигали заданных им целей. В 2017 году Калифорния начала штрафовать производителей ковровой продукции за несоблюдение данного закона. В целях совершенствования данной программы в первоначальный закон были внесены поправки. Представители ковровой промышленности искали возможности упразднения данного закона с целью закрытия программы. Когда наша профессиональная ассоциация — Институт ковровых покрытий — намеревалась активно выступить против любых изменений в существующие планы и законодательство, мы попросили ее пересмотреть свою позицию. А когда они, несмотря на это, продолжили свой курс, планируя впоследствии упразднить всю установленную систему, мы воспротивились этому и вышли из данной профессиональной ассоциации.

Забегая на шаг вперед, отметим, что мы привлекли на свою сторону независимого лоббиста и объединили усилия с другими калифорнийскими и общенациональными силами, стремившимися к усилению законодательства в области вторичного использования отходов на территории, являющейся десятой по величине экономикой мира. К октябрю 2017 года мы внесли большой вклад в изменение законодательства Калифорнии (AB 1158) и совершенствование действующей в этом штате программы по утилизации ковровой продукции.



## УРОК 5:

# ЧТОБЫ ИЗМЕНИТЬ ВСЁ, НУЖНЫ ВСЕ

Одно дело — иметь перед собой цель, и совсем другое — двигаться к ней, объединяя всех, кто находится с вами «в одной лодке». А значит, внушать каждому из них чувство личной заинтересованности в исполнении своей роли.

## КАК МЫ ЭТОМУ УЧИЛИСЬ

Наш успех был бы невозможен без талантливых и увлеченных сотрудников компании Interface. Когда идею Mission Zero® подхватили наши сотрудники во всех частях света, ситуация начала меняться. Стимулирование этих связей имело решающее значение для нашего успеха, и мы узнали, что для стимулирования личной заинтересованности есть не один, а множество подходов.

Для того чтобы подключить каждого к реализации стратегической цели компании, мы начали с обеспечения всеобщей осведомленности о поставленных задачах. Затем мы сосредоточились на том, чтобы улучшить понимание нашей стратегической цели, состоящей в полном исключении своего негативного влияния. Мы приложили значительные усилия для укрепления командного духа и развития знаний, но только после того, как узнали, с каким воодушевлением наши сотрудники восприняли поставленную перед ними стратегическую цель, и поняли, какие последствия это может иметь.

Мы регулярно разъясняли цели и задачи

экологической программы компании Interface, но ее основатель сомневался в том, что они находят понимание у рядовых сотрудников. Неожиданный отклик в стихотворной форме помог Рэю осознать важность привязки социально-экологической ответственности к личным ценностям работников. Услышав выступление Рэя на нашей фабрике в Калифорнии, работник по имени Гленн Томас передал Рэю поэму, в которой он обращался к «Ребенку завтрашнего дня» — будущему поколению. В поэме говорилось об осознании необходимости защиты природы, которое внушили ему Рэй и стратегия Interface, и осознании того, что он может внести свой вклад в изменение мира, который он оставит следующему поколению. Это наглядно показало нам, что сотрудники найдут свои собственные точки соприкосновения с общей задачей, если мы подтолкнем их к этому и создадим условия для появления таких связей.

Некоторые сотрудники прониклись идеей Mission Zero®, слушая выступление Рэя, кого-то убедили слова об экологической ответственности, услышанные от наших консультантов по вопросам защиты окружающей среды, другие же пришли

к осознанию своей причастности иными путями. Мы испробовали различные способы пробуждения интереса со стороны работников, который мог бы перерасти в их увлеченность. Другая мера заключалась в использовании межфункциональных групп на всех уровнях компании, перед которыми стояла задача свести на нет образование отходов. Программа QUEST сосредотачивала усилия команд на сокращении отходов на своих производственных предприятиях с использованием методов группового обучения и обмена передовым опытом.

Постановка амбициозных целей предполагала соответствующее вознаграждение, а стимулирование команд к обмену знаниями и лучшими идеями во всем мире привело к тому, что чувство экологической ответственности охватило всю компанию. Кроме того, это принесло и финансовые выгоды. Суммарным результатом реализации нашей программы QUEST стало сокращение вдвое издержек, связанных с утилизацией отходов производства, и экономия на таких издержках, исчисляющаяся сотнями миллионов долларов.



## СОЗДАНИЕ АМБАССАДОРОВ: СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ К ВЫПОЛНЕНИЮ СВОИХ ЗАДАЧ

Наличие сотрудников, которые «понимают это», которые делают свою работу в соответствии с вашей стратегической целью на экологическом направлении, уже само по себе является достижением, но если вам удалось продвинуться дальше — то вы попали на золотую жилу.

Сотрудники, вдохновенно распространяющие саму идею, приносящие эту миссию в дом, чтобы изменить сложившиеся семейные привычки, и призывающие других к осуществлению своих собственных миссий — это нирвана. Мы уяснили для себя, что процесс создания Амбассадора заключается в разработке и поддержке программ, в рамках которых вдохновленные сотрудники могут шагнуть за границы простого обучения тому, как выполнять свои собственные задачи.

Для того, чтобы создать способы персональной привязки работников к поставленной цели, требуется начать с

их всеобъемлющего информирования, обеспечить возможность их подготовки с приобретением необходимых знаний, используя методики коллективного обучения, но самое главное — продвинуться еще дальше. Важнейшим условием формирования и поддержания культуры, основанной на принципах социально-экологической ответственности, является предоставление неравнодушным сотрудникам возможностей сделать шаг вперед.

Компании Interface удалось добиться этого путем осуществления оригинальной 3-уровневой программы, которая сочетала в себе экологическое обучение с возможностями и выгодами для сотрудников, стремящихся более тесно связать свою жизнь с защитой окружающей среды. Пройдя два обязательных уровня обучения, сотрудники могли по желанию перейти на третий уровень подготовки с перспективой завершить свою учебу в ранге Амбассадора компании. Амбассадоры наделялись правом представлять компанию, выступая от ее имени и распространяя наши идеи об экологически ответственной деятельности. Эти сотрудники также были уполномочены осуществлять ту или иную программу в рамках своих служебных обязанностей, ориентированную на повышение эффективности экологических мер.

Видя успех этой программы, мы решили сделать этот уровень обучения и связанные с ним возможности доступными для ВСЕХ работников нашей компании по всему миру. В 2018 году компания Interface приступила к реализации глобальных программ адаптации новых сотрудников, включавших в себя этот фундаментальный курс экологического обучения. Их цель состояла в обеспечении всесторонней осведомленности каждого сотрудника о нашей миссии с первого дня его работы в компании.

Эта программа обучения привязывает работников к нашей стратегической цели за счет предоставления средств, необходимых новым сотрудникам для того, чтобы они быстро становились эффективными участниками команды Interface. Для сотрудников с опытом эта учебная программа дает полезные знания в сфере экологии, а также помогает находить возможности более высоких уровней для того, чтобы увлеченные работники могли двигаться вперед.

Результаты обучения позволяют нам понять, вырос ли уровень информированности, и помогают определить, работает ли программа в целом. Конечным результатом является возможность сделать каждого сотрудника Амбассадором.

## УРОК 6:

# ОШИБОЧНЫЙ ХОД МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К НУЖНОМУ РЕЗУЛЬТАТУ

Достижение успеха никогда не является линейным процессом. Рассматривайте неудачи как необходимые шаги на пути к прогрессу. Каждому первопроходцу в истории приходилось проявлять настойчивость, учиться на ошибках и двигаться до конца, даже когда дела идут плохо — а именно так зачастую и будет происходить.

## КАК МЫ ЭТОМУ УЧИЛИСЬ

Когда мы начинали реализацию программы Mission to Zero™ в 1994 году, лишь немногие компании задумывались о своей социально-экологической ответственности. У нас не было проторенной дороги, поэтому мы двигались вперед методом проб и ошибок. На этом пути нас ожидал ряд неудач, особенно поначалу.

Некоторые из наших первых экспериментов с утилизацией материалов фактически привели к результатам, прямо противоположным тому, что мы ожидали. В 1999 году мы пытались внедрить процесс утилизации с использованием технологии растворения с целью извлечения нейлоновых волокон из своих ковровых изделий. Однако данный метод оказался не только более дорогостоящим, но и давал в результате некондиционный материал, а также фактически увеличивал наносимый нами вред окружающей среде. Технология утилизации, применяемая нами в настоящее время, появилась только после того, как мы проработали ее

экономически неэффективные версии первого поколения.

Другие подобные новации так и не были реализованы, поскольку мы не хотели жертвовать качеством продукции ради ее экологичности. В целях экономии материала мы разработали напольное покрытие Solenium, для изготовления которого требовалось меньшее количество нити и не требовалось нейлоновых волокон. Оно было менее экологически вредным, но в конечном итоге не имело успеха из-за низких эксплуатационных качеств. В целях внедрения более экологически чистой продукции в 2004 году мы произвели ковровую плитку из нити, получаемой с использованием биотехнологий. Эти изделия оказались недолговечными, и после ряда попыток улучшить ее эксплуатационные свойства путем модернизации, включая комбинирование нити биологического происхождения с ее традиционными аналогами, мы прекратили выпуск данной продукции.

После долгих лет обучения успешным

методам внедрения экологических инициатив в свою деятельность мы решили создать консультационную фирму. Сотрудники компании Interface выступали в качестве консультантов по проектам, осуществляемым клиентами, но сталкивались с необходимостью лавировать между конкурирующими целями реализации услуг, ориентированных на получение прибыли, и бесплатного обучения других компаний достижению их собственных экологических целей. С такой нетрадиционной бизнес-моделью и конфликтующими целями наш консультационный бизнес так и не смог подняться на ноги, и в конечном итоге мы решили закрыть это направление своей деятельности.

Неудачи — нормальное явление для большого пути. Мы научились воспринимать результаты этих экспериментов таким образом, чтобы применять полученные знания в процессе разработки следующего решения.





## ОТ ПРОВАЛА FAIR-WORKS™ К УСПЕХУ NET-WORKS™ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПЕЙ С ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ВЫГОДОЙ

### В 2008 году мы завершили свой первый экспериментальный проект по созданию социально-ориентированных логистических цепочек.

В рамках проекта Fair-Works™ мы представили новую линейку товаров, выполненных из сырья на основе травы и бамбука и поставляемых ремесленными ткацкими мастерскими из Индии.

Несмотря на проведенные исследования рынка и первоначально проявленный энтузиазм со стороны покупателей объемы продаж этой продукции вызвали разочарование. Поскольку эти коллекции изготавливались из непривычных материалов, у клиентов возникали ощущения, что они будут требовать более сложного ухода или не смогут обеспечивать тех эксплуатационных свойств, которыми обладает плитка, производимая из нейлона.

Однако несмотря на свой провал в условиях рынка проект Fair-Works™ заложил основу для последующей успешной программы. Эта неудача

дала нам возможность понять, каким образом следует формировать нужные элементы социально-ориентированной логистической цепи. Она показала нам, как нужно сотрудничать с нетрадиционными партнерами, а также значимость формирования широких сетей для решения сложных экологических проблем. Спустя четыре года — в 2012 г. — мы образовали новое партнерство и запустили очередной экспериментальный проект, нацеленный на создание социально-ориентированной логистической цепочки.

В то время мы решили сосредоточиться на нейлоне, являющемся основным сырьем для производства нашей продукции. В созданное нами партнерство Net-Works™ входила компания Interface, наш поставщик нити Aquafil и Зоологическое общество Лондона. Деятельность партнерства Net-Works™ была сосредоточена на работе с жителями прибрежных поселков, которые привлекались к сбору использованных рыболовных сетей и тем самым включались в логистическую цепочку. Собранные сети направлялись на переработку с целью получения вторичного нейлона для производства нашей продукции.

Первый проект создания коллективного канала поставок, запущенный нами

на Филиппинах в 2012 году, состоял в привлечении местных жителей к сбору и переработке рыболовных сетей с оплатой их работы по утилизации данного материала. Затем партнерство распространило этот подход на проекты, осуществляемые в Камеруне и Индонезии.

С момента начала реализации данной программы было собрано свыше 224 метрических тонн выброшенных рыболовных сетей, и 2200 семей теперь имеют источник финансовых доходов. Следует особо подчеркнуть, что это предприятие имело коммерческий успех. Наша продукция изготавливается из того типа нейлона, который знают и любят покупатели, но теперь к этому прибавилась дополнительная выгода в виде благоприятных экологических и социальных аспектов. Реакция клиентов на эти продукты была впечатляющей, и мы получили знания и опыт по борьбе с загрязнением морей. Успех нашей программы Net-Works™ побудил нас к тому, чтобы стать одним из основоположников (совместно с компаниями Dell и HP) проекта NextWave Initiative, в рамках которого мы имеем возможность поделиться своим опытом переработки и повторного использования загрязняющего морскую среду пластикового мусора с другими компаниями, участвующими в проекте.

## УРОК 7:

# БУДЬТЕ ОТКРОВЕННЫ

Будьте настолько откровенны, чтобы это вызывало чувство неудобства. Рассказывайте все как есть и выкладывайте «показатели компании в целом». Пробуйте и внедряйте новые подходы к предоставлению информации и обеспечению ее прозрачности, которые можно распространить на всю вашу отрасль и за ее пределы.

## КАК МЫ ЭТОМУ УЧИЛИСЬ

Мы начали предпринимать меры повышения прозрачности в 1997 году, представив один из первых в истории отчетов о социально-ответственном развитии компании. По сегодняшним меркам он выглядел нетрадиционно, представляя подробное описание и оценку всех аспектов нашего негативного влияния. Этот первый отчетный документ, составленный нашей группой экологических консультантов, демонстрировал бесхозяйственность и нерациональность компании Interface. Зная о своих планах существенно улучшить ситуацию, мы открыто заявили это и никогда об этом не жалели.

С того момента как мы начали менять свое мировоззрение, мы были совершенно откровенны. Начиная с того первого отчетного документа о своей деятельности, мы регулярно сообщаем о том, что мы делаем для изменения к лучшему и насколько мы продвинулись на каждом этапе. Мы с самого начала откровенно заявляем о своих целях, публично сообщая о своих амбициозных задачах по сведению нашего негативного влияния «к нулю». Иногда откровенность в отношении своих целей производит эффект, сопоставимый с реально достигнутыми результатами. Мы сформулировали для себя критерии открытости и широкомасштабно реализуем ее на практике, оценивая и публикуя показатели не только в отношении влияния своей операционной или

производственной деятельности, но и в отношении нашей продукции и влияния всех используемых нами технологий и материалов в совокупности. Мы знаем, что многие из крупнейших факторов влияния можно увидеть, оценить и изменить, только рассматривая их через призму системного подхода.

Оценку и публикацию своих успехов в реализации программы Mission Zero® мы начали в конце 90-х с информации по объемам отходов, потреблению воды и электроэнергии, а также других показателей, характеризующих влияние производственной деятельности на окружающую среду. Вскоре мы пошли дальше публикации этих показателей влияния и вышли на уровень предоставления показателей по «всей компании в целом», таких как количество возобновляемой энергии, используемой при осуществлении всей ее деятельности.

Но затем мы стали копать глубже, измеряя и публикуя количественные показатели по нашей продукции и сырью. Мы единственная в своей отрасли компания, которая сообщает о содержании материалов вторичной переработки или биологического происхождения во всем сырье, используемом нами для производства своей продукции по всему миру. Эти показатели по «всей компании в целом» принципиально важны, поскольку они демонстрируют наиболее полную

картину экологической чистоты ее деятельности. Легко рассуждать о какой-то части деятельности или логистической цепочке, но полное представление всей картины в цифрах является наиболее достоверным способом демонстрации как влияния, так и прогресса.

Кроме того, мы открыто публикуем информацию о составе своей продукции и ее потенциальном воздействии на здоровье. Мы первыми в ковровой промышленности начали составлять и публиковать экологические декларации продукции. Кроме того, мы первыми в своей отрасли начали рассчитывать и публиковать показатели содержания внутриструктурного углерода в нашей продукции, благодаря чему вы знаете, какой углеродный след оставляют наши изделия.

Прозрачность вдохновляет наших клиентов становиться проводниками перемен посредством своего покупательского выбора. Когда клиенты имеют возможность сравнивать продукты на равной основе, они могут отдавать предпочтение наиболее экологически безопасным из них, посылая тем самым критически важные сигналы рынку, стимулирующие других производителей и другие компании на равных условиях к необходимым изменениям.





**ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ  
ДЕКЛАРАЦИИ ПРОДУКЦИИ  
ПРОЗРАЧНОСТЬ МОЖЕТ СТАТЬ ДВИГАТЕЛЕМ  
ИЗМЕНЕНИЙ В МАСШТАБАХ ВСЕЙ ОТРАСЛИ.**

**Говорить правду о своих успехах на пути становления в качестве экологически ответственной компании и о том, как это отражается на всей нашей продукции, можно только опираясь на факты.**

В 2004 году мы осознали, что нашим клиентам стало трудно находить факты среди большого количества экологической информации. В этой связи мы предприняли смелый шаг, попробовав сопровождать свои продукты документом под названием «Экологическая декларация продукции» (EPD). Он аналогичен маркировке с указанием питательной ценности на упаковке продуктов питания. В нем содержится информация о влиянии соответствующего продукта на окружающую среду, основанная на том, из какого сырья и по какой технологии он изготовлен. Мы были ПЕРВОЙ в своей отрасли компанией, по достоинству оценившей идею публикации EPD и распространившей эту практику на

весь ассортимент своей продукции по всему миру. Положив начало практике публикации EPD в странах Северной Америки, мы способствовали ее широкомасштабному внедрению в рамках разработанной Советом по экологическому строительству США программы сертификации строительных объектов под названием Leadership In Energy and Environmental Design / LEED (Руководство по энергоэффективному и экологическому проектированию) и других стандартов экологического строительства, в результате чего в настоящее время стало возможным использование данных EPD для проектирования зданий и интерьеров с пониженными уровнями воздействия на окружающую среду.

Сами по себе EPD, публикуемые только одной компанией, интереса не представляют. Их преимущество заключается в том, что они имеют единый формат, который при использовании разными поставщиками позволяет клиентам сравнивать продукты на равноценной основе и принимать решения о приобретении более экологичных аналогов. Из EPD покупатели могут узнать очень многое. В эпоху, когда каждая компания заявляет о своей экологичности, EPD

наглядно показывают, действительно ли их деятельность или продукция оказывают пониженное влияние на окружающую среду. В то же время EPD позволяют производителям продукции выбирать компоненты для своих изделий и понимать последствия своего выбора. EPD дают нам возможность понять, действительно ли вторично переработанный материал уменьшает степень воздействия продукта на окружающую среду в течение его жизненного цикла или только выглядит «экологичным». Например, замена исходной пластмассы в том или ином изделии на повторно переработанную приносит значительно больше пользы по сравнению с заменой первичных минеральных наполнителей на переработанные.

Используя свои EPD для концентрации внимания на основных аспектах нашего влияния на окружающую среду, мы смогли изменить свою производственно-сбытовую систему и уменьшить степень своего воздействия. Например, использование обычных нейлоновых систем с содержанием вторично переработанных материалов 75% и 95% помогло нам уменьшить углеродный след своей продукции на 69%.

## УРОК 8:

# БОЛЬШАЯ ВОЛНА НАЧИНАЕТСЯ С МЕЛКОЙ РЯБИ

Чтобы иметь реальное влияние на мир, вам необходимо убедить других последовать вашему примеру и помочь им показать пример другим. Именно так резонансный эффект может начать жить своей собственной жизнью, усиливая позитивные воздействия до уровня, значительно превосходящего тот, которого вы смогли бы когда-либо достичь в одиночку.

## КАК МЫ ЭТОМУ УЧИЛИСЬ

За годы своего пути мы узнали, что наша история вдохновляла других так, как мы не могли предполагать в то время, когда его начинали. По мере того как мы рассказывали о своих экологических успехах, другие ставили нас в пример и воспринимали для себя как источник вдохновения. Мы видели изменения, происходящие с нашими клиентами, с нашими сотрудниками и внутри всего бизнес-сообщества под влиянием нашей программы Mission Zero®.

Рэй Андерсон стал проповедником, тысячи раз выступавшим с речами о том, как создать бизнес-модель для осуществления экологически ответственной деятельности. Он внес огромный вклад в то, чтобы настроить ведущих специалистов по организации городской среды и их мышление на идеи экологического строительства. Он являлся сопредседателем Совета по устойчивому развитию при президенте Клинтоне и возглавлял Президентский

проект действий за сохранение климата. Многие лидеры социально ответственного бизнеса обязаны ему изменением своего образа мышления в плане экологической ответственности.

По мере продвижения к стратегической цели Mission Zero® мы стали обучать других. Мы приглашали к себе крупнейших представителей делового сообщества и убеждали их в необходимости реализации их собственных экологических программ. В 2004 году Рэй выступил с презентацией успехов Interface перед группой руководителей высшего звена компании Wal-Mart в ее штаб-квартире; впоследствии они нанесли нам визит с целью узнать, каким образом мы изменили свою деятельность. Наше новаторство и наши результаты убедили крупнейшего в мире ритейлера в том, что экологически ответственная деятельность не только возможна, но и выгодна.

Кроме того, мы создали резонансные эффекты, предоставив другим компаниям возможность участвовать в наших экологических программах. Когда мы работали с поставщиками над повышением экологичности сырья, это дало другим возможность закупки тех же материалов. Когда мы работали над созданием возобновляемых источников энергии, полученные выгоды стали достоянием не только нашей компании, но и других членов сообщества.

Мы осознаем, что результат действий, предпринятых другими под нашим влиянием, значительно превосходит тот, который компания Interface может достичь в одиночку. Поскольку сейчас мы стремимся к своей новой стратегической цели, мы должны продолжать оказывать влияние на других целенаправленными усилиями.





## ОЦЕНКА РЕЗОНАНСНОГО ЭФФЕКТА СОЗДАНИЕ ПОЗИТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ПОСРЕДСТВОМ ВЛИЯНИЯ НА ДРУГИХ

Сейчас последствия созданного нами резонансного эффекта хорошо видны и слышны, но 25 лет назад у нас не было инструментов для его измерения.

Производить изменения в своей компании полезно, но представьте, что вы оказываете влияние на другие компании в целях осуществления ими изменений внутри себя. Тогда как вы сможете зафиксировать достигнутый результат? В настоящее время начинают появляться новые инструменты, обеспечивающие возможность количественной оценки этих резонансных эффектов. Для нас это становится все более важным, поскольку мы пытаемся достичь своей новой стратегической цели, заключающейся в переломе тенденции глобального потепления. Это непомерно трудная задача, которая требует от нас влияния на экологические цели и действия многих других. Однако мы знаем, что способны на это, поскольку уже добивались этого прежде. Желая узнать, как и когда у нас это получалось, мы проанализировали период реализации нашей программы Mission Zero® (1996-2018) с целью найти эти резонансные эффекты и измерить их в тоннах углекислого газа. Используя методологию SHINE Handprint (Норрис, 2015), в рамках которой эти резонансные эффекты именуется «рукотворными следами», мы пришли к выводу, что оказывали воздействия за пределами своей компании, и провели их анализ. Первым таким примером было создание материалов вторичной переработки внутри нашей логистической цепи.

В 1996 году мы призвали своего поставщика нейлонового сырья производить нейлон из

утилизированных материалов, который имел меньший углеродный след по сравнению с нейлоном первичного изготовления, который мы закупали в то время. Компания Interface использовала этот переработанный нейлон в своих продуктах с целью уменьшения нашего углеродного следа. Однако когда этот поставщик нити впоследствии продавал повторно переработанный нейлон другим покупателям, мы произвели более широкий эффект уже за пределами компании Interface, который охватывал другие компании. За четыре года этот эффект составил 334 000 метрических тонн CO<sub>2</sub>e. Затем мы обратились к другому поставщику аналогичной продукции и произвели еще больший эффект с использованием того же подхода.

Следующий резонансный эффект имел место в период нашего сотрудничества с городом Лагранж (шт. Джорджия, США), где мы занимались разработкой проекта извлечения свалочного газа с участием местного населения. В поисках замены природному газу для нашего предприятия мы обратились к инженерам-градостроителям с предложением создать систему, позволяющую использовать местный полигон для захоронения отходов в качестве источника возобновляемой энергии. Работая в тесном контакте с городом на протяжении многих лет, компания Interface сыграла решающую роль в разработке и реализации данного проекта. Мы стали потребителем свалочного газа для своего производственного предприятия, уменьшив свое негативное воздействие на окружающую среду благодаря отказу от использования природного газа. Кроме того, мы создавали резонансный эффект, когда излишки свалочного газа продавались другому местному производителю.

В период с 2003 по 2018 годы совокупное влияние данного проекта создало рукотворный след в размере 684 000 метрических тонн CO<sub>2</sub>e.

Две эти меры — создание новых материалов вторичной переработки и извлечение свалочного газа для реализации энергетического проекта — а также созданные ими резонансные эффекты позволили сократить выбросы CO<sub>2</sub>e в общей сложности на 1 миллион тонн за годы их осуществления. Испытывая эти появляющиеся способы оценки резонансных эффектов, мы надеялись узнать, что мы можем сделать для создания новых и более масштабных резонансных эффектов.

Мы полагаем, что в этой связи важно понимать, как воздействовать на других таким образом, чтобы создавать позитивные воздействия, поскольку уменьшение негативного влияния само по себе никогда не позволит нам продвинуться дальше снижения вреда.

Чтобы перейти к позитивным воздействиям как хозяйствующий субъект, мы должны также предпринять меры для распространения своего влияния за пределы уменьшения своего следа. Поскольку мы продолжаем двигаться по пути повышения социально-экологической ответственности и принимаем такой вызов как глобальное потепление, для нас критически важно иметь инструменты оценки этих резонансных эффектов. В то время как другие компании расширяют свои экологические задачи и цели в направлении «чисто позитивных» установок, нам необходимо понимать и оценивать эти позитивные воздействия, чтобы отдавать должное лидерам, обучать других тому, как создавать позитивные воздействия в рамках их деятельности, и определять, в какие мероприятия вкладывать свои средства для стимулирования позитивных изменений.

## УРОК 9:

ПОДНИМАЙТЕ  
ПЛАНКУ

Знайте, когда вам нужна новая сверхзадача и когда вам нужно изменить цель. Ставьте перед собой задачу вывести свой следующий шаг на качественно новый уровень. Создавайте процессы и дискутируйте как внутри компании, так и за ее пределами — это поможет вам увидеть будущее.

## КАК МЫ ЭТОМУ УЧИЛИСЬ

Вид с вершины горы отличается от того, что у подножья. Когда мы приблизились к вершине нашей горы «Экологичность», перед нами открылся другой вид. Мы увидели, что находится за «нулевым воздействием», и знали, что нам необходимо поставить себе задачу сделать следующий шаг. Подняться на следующую вершину. Сформулировать свою следующую стратегическую цель.

Будучи уверенными в себе благодаря пониманию того, что мы достигнем цели Mission Zero®, которая когда-то казалась недостижимой, мы почувствовали в себе силы поставить перед собой еще более амбициозную цель. Но имея одно лишь желание сделать следующий шаг, как вы узнаете, на чем нужно сосредоточиться? Как воспользоваться плодами коллективного разума своей организации, чтобы определить направление своего следующего шага?

Для начала мы решили заглянуть внутрь себя. Проводя опросы и персональные беседы, мы интересовались мнениями руководителей и рядовых сотрудников компании Interface относительно направлений будущего развития. Мы советовались с консультантами, помогавшими Рэю

Андерсону сформулировать нашу стратегическую цель Mission Zero®. Мы услышали, что нам необходимо перейти от концепции ненанесения вреда к бизнес-модели, приносящей больше пользы. Мы услышали, что нам нужно быть компанией, имеющей широкомасштабное влияние. Мы услышали, что нам надо выводить из атмосферы больше углерода, чем мы выбрасываем в нее. Проблема изменения климата представляется наибольшей угрозой.

Решимость наших сотрудников удивила даже нас. Они желали, чтобы компания Interface поставила перед собой цель, «превышающую наши возможности», для «решения самой большой проблемы мира». Именно их убежденность в том, что мы способны поставить своей целью повернуть вспять процесс глобального потепления, и дала нам моральное право и уверенность для того, чтобы пойти на это. Они побудили наше руководство и нового главу компании сделать следующий шаг к созданию климата, пригодного для жизни.

Однако была у нас и другая мотивация. За те 25 лет, что мы меняли облик своего бизнеса, нашему примеру

последовали немногие представители отрасли. Экологическая проблема, подтолкнувшая нашего основателя к началу реализации программы Mission Zero®, нисколько не уменьшилась, а, наоборот, обострилась. И вопрос борьбы с глобальным потеплением сейчас актуален как никогда. Нам необходимо развернуться к новой экологической цели — еще более амбициозной, чем первая.

Сейчас мы перенаправляем вектор своих усилий на решение величайшей проблемы, с которой сталкивалось человечество — изменение климата. Climate Take Back — наш очередной качественный скачок с целью создания климата, пригодного для жизни. И мы настоятельно призываем других присоединиться к нам. Мы призываем других провозгласить их собственную стратегическую цель, направленную на перелом тенденции к глобальному потеплению. Время пришло.





**ДВИГАЙТЕСЬ К СЛЕДУЮЩЕМУ  
КАЧЕСТВЕННОМУ СКАЧКУ  
КАК КОМПАНИЯ INTERFACE СОЗДАЕТ  
КЛИМАТ, ПРИГОДНЫЙ ДЛЯ ЖИЗНИ**

В июне 2017 года мы представили опытный образец продукта, который не только основывался на концепции Mission Zero®, но и являлся первым впечатляющим шагом на пути к достижению нашей стратегической цели Climate Take Back™.

Мы знаем, что извлечение лишнего углекислого газа из атмосферы является необходимым для достижения нашей стратегической цели, поэтому поиск вариантов использования углекислоты в нашей продукции представляет собой один из важнейших элементов нашей стратегии. В модели Proof Positive™ углерод рассматривается в качестве ресурса и является

частью конструкции и технологии изготовления продукта за счет использования углеродсодержащего сырья. В представленной компанией Interface экспериментальной ковровой плитке предполагается замена существующих материалов на новое сырье вторичной переработки или биологического происхождения, которое, будучи использованным для изготовления продукта, обеспечивает ему отрицательный углеродный след. Изготовив опытное изделие, мы смогли проанализировать его жизненный цикл с момента добычи сырья и изготовления продукта и получили подтверждение его отрицательной углеродной эмиссии со стороны независимой организации.

Убедившись в возможности создания продукта с отрицательной эмиссией углерода, мы осмелились пойти дальше и запустили в серийное производство подложку с отрицательным показателем высвобождения углерода для своей продукции. В 2018 году мы выпустили подложку

с отрицательной эмиссией углерода на рынки Европы и США. В составе этой подложки используются новые материалы с низким содержанием углерода, на 97% состоящие из компонентов вторичной переработки или биологического происхождения. Подложка состоит из слоев биопластичных полимеров, изготовленных из натуральных масел и смол с добавлением наполнителя из переработанного известняка. Эти материалы растительного происхождения удерживают больше углерода по сравнению с материалами наших традиционных подложек, благодаря чему такая подложка имеет отрицательный показатель углеродной эмиссии. Нам предстоит еще много работы для создания продукта, имеющего отрицательную углеродную эмиссию в целом, но этот прорыв с подложкой стал впечатляющим первым шагом на нашем пути к новой углеродной реальности.

## ЧТО МЫ ОЦЕНИВАЕМ ПРОВЕРЯЙТЕ И ПОДТВЕРЖДАЙТЕ

С самого начала мы знали о том, что оценка наших успехов и рассказы о них будут иметь важное значение. Но мы не делаем оценок только ради оценки.

Свой путь к экологически ответственной деятельности мы начинали с оценки воздействий нашего коврового производства. С того времени мы разработали комплексную систему оценки деятельности и демонстрации наших достижений. В то время когда мы учились социально-экологической ответственности, мы были полностью сосредоточены на существенных аспектах влияния своей деятельности и совершенствовали свой подход. Мы повысили свою способность оценивать наше влияние через более широкую призму анализа полного жизненного цикла продукции. И мы узнали важность привлечения независимых экспертов для проверки и подтверждения наших оценок.

Зачем нам требуется подтверждение? Важнее всего знать, что наши действия имеют эффект. Кроме того, подтверждение позволяет нашим сотрудникам и клиентам доверять нашим цифрам и аргументам. Однако процесс отчетности в сфере устойчивого развития немного вышел из-под контроля. Многие компании потратили уйму времени и денег на подготовку отчетов и информационных материалов по устойчивому развитию, которые, по их мнению, были необходимы. Это ценное время и деньги они могли бы потратить на осуществление фактических изменений. Мы понимаем эту опасность и не желаем впустую растрачивать свои ресурсы на составление отчетов, которые никто не будет читать.

Поэтому мы сосредотачиваем усилия на представлении информации в той форме, которая, по нашему убеждению, действительно эффективна. Мы не публикуем ежегодных отчетов по устойчивому развитию, предпочитая вместо этого делиться своими успехами в решении актуальных проблем на нашем веб-сайте. Кроме того, мы делимся своими успехами (и неудачами), приводя практические примеры результатов нашей работы с партнерскими организациями.



## НАШИ ПОКАЗАТЕЛИ ПО СОДЕРЖАНИЮ МАТЕРИАЛОВ ВТОРИЧНОЙ ПЕРЕРАБОТКИ

Показатели процентного содержания материалов вторичной переработки и биологического происхождения в составе наших изделий подвергаются независимой проверке со стороны Bureau Veritas. Кроме того, показатели процентного содержания используемых нами материалов вторичной переработки и биологического происхождения подвергаются проверке на каждом из наших производственных объектов в рамках их ежегодной сертификации согласно требованиям стандарта ISO-14001.

## НАШИ УСПЕХИ В ПЕРЕХОДЕ НА ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ

Процентная доля возобновляемой энергии, используемой на наших производственных предприятиях, подтверждается заключением Bureau Veritas в рамках ежегодного энергетического аудита. Наши данные по использованию возобновляемой энергии также подтверждаются на каждом из наших производственных предприятий в рамках их ежегодной сертификации согласно стандарту ISO-14001.

## НАШИ ИЗОБРЕТЕНИЯ В ОБЛАСТИ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГЛЕРОДНЫХ ВЫБРОСОВ

Наша программа Carbon Neutral Floors™ проходит ежегодную ревизию со стороны Bureau Veritas, что позволяет убедиться в правильности расчетов, проводимых в рамках анализов полного жизненного цикла наших изделий, включая суммарный объем реализации напольных покрытий, а также в том, что мы покупаем и списываем надлежащие объемы углеродных зачетов для выполнения требований по углеродной нейтральности. Углеродные зачеты, покупаемые и списываемые нами в рамках программы Carbon Neutral Floors, должны соответствовать строгим критериям в целях обеспечения качества продукции, включая критерии Верифицированного углеродного стандарта.

## НАШИ ИЗОБРЕТЕНИЯ В ОБЛАСТИ УМЕНЬШЕНИЯ НЕГАТИВНОГО ВЛИЯНИЯ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

Данные по углеродным следам наших продуктов подвергаются независимой проверке посредством независимого критического анализа каждой Оценки полного жизненного цикла (LCA), публикуемой компанией Interface. Кроме того, данные по углеродным следам наших продуктов проверяются в процессе сертификации и регистрации показателей, используемых и публикуемых нами в Экологических декларациях продукции (EPD) в открытой базе данных, которую ведут UL Environment и IBU.

## НАША ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Наши результаты в плане энергоэффективности подтверждаются заключением Bureau Veritas в рамках ежегодного энергетического аудита. Эти данные также подтверждаются на каждом из наших производственных предприятий в рамках их ежегодной сертификации согласно стандарту ISO-14001.

## НАШИ ПОКАЗАТЕЛИ ПО ВЫБРОСАМ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ

Наши показатели по объемам выброса парниковых газов подвергаются ежегодной проверке со стороны Bureau Veritas с целью подтверждения того, что они подготовлены в соответствии с требованиями корпоративного стандарта учета и отчетности по протоколу выбросов парниковых газов, утвержденному Институтом по исследованию мировых ресурсов (WRI) / Всемирным советом предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD), по всем выбросам категорий 1 и 2, а также по определенным выбросам категории 3. Кроме того, мы публикуем свои показатели по выбросам категорий 1, 2 и 3, подтвержденные независимой организацией, а также свои инициативы по дальнейшему сокращению выбросов по всем категориям в ежегодном отчете по объемам выброса парниковых газов, с которым можно ознакомиться на нашем веб-сайте.

## НАШИ ПРИНЦИПЫ ВОДОПОЛЬЗОВАНИЯ

Наши показатели водоемкости измеряются нашими производственными подразделениями на местах, а затем анализируются и подтверждаются внутренней проверке со стороны нашего Экологического отдела посредством ежегодных ревизий, включая анализ счетов за воду и анализ процедур сбора данных с целью обеспечения актуальности и правильности заявляемых показателей водоемкости.

## ССЫЛКИ НА ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

### УРОК 1

[Interface и биомимикрия](http://interf.ac/InterfaceBiomimicry)  
interf.ac/InterfaceBiomimicry

### УРОК 3

[Модель устойчивого развития Interface](http://interf.ac/InterfaceModel)  
interf.ac/InterfaceModel

### УРОК 4

[Количественные показатели деятельности Interface](http://interf.ac/InterfaceMetrics)  
interf.ac/InterfaceMetrics

### УРОК 6

[Иновационные разработки компании Interface](http://interf.ac/InterfaceInnovation)  
interf.ac/InterfaceInnovation

[Interface Net-Works](http://interf.ac/InterfaceNetWorks)  
interf.ac/InterfaceNetWorks  
interf.ac/InterfaceNetWorks2

[Консультационная деятельность компании Interface](http://interf.ac/InterfaceConsulting)  
interf.ac/InterfaceConsulting

### УРОК 8

[Interface и Wal-Mart](http://interf.ac/InterfaceWalmart)  
interf.ac/InterfaceWalmart

**Europe, Middle East & Africa**

AE	+971 (0)4 8189077
AT	+43 1 8102839
BA	+387 33 522 534
BE	+32 2 475 27 27
BG	+359 2 808 303
BY	+375 17 226 75 14
CH	+41 44 913 68 00
CZ	+42 0 233 087 111
DE	+49 2151 3718 0
DK	+45 33 79 70 55
ES	+34 932 418 750
EG	+(202) 3760 7818
FR	+33 1 58 10 20 20
GR	+30 211 2120820
HR	+385 14 62 30 63
HU	+36 1 349 6545
IE	+353 1 679 8466
IL	+972 546602102
IT	+39 02 890 93678
KZ	+7 495 234 57 27
NL	+31 33 277 5555
ME	+381 11 414 92 00
MK	+389 2 323 01 89
NO	+47 23 12 01 70
PL	+48 500 151 101
PT	+351 217 122 740
RO	+40 21 317 12 40/42/43/44
RS	+381 11 414 92 00
RU	+7 495 234 57 27
SA	+966 554622263
SE	08-241 230
SK	+421 911 104 073
SI	+386 1 520 0500 +386 8 20 54 007
TR	+90 212 365 5506
UA	+38(044)238 27 67
UK	+44 (0)800 3134465
ZA	+27 11 6083324

