



SUCCESSVERHAAL

In 1994, daagde Interface ® oprichter Ray Anderson zijn medewerkers uit om te werken aan een gedurfde nieuwe visie “Wees de eerste onderneming die door daden de hele wereld laat zien wat duurzaamheid in al haar dimensie inhoudt : people, process, product, place en profits – en hierdoor een herstellende bijdrage kan leveren door de kracht van haar invloed”



Interface® THE JOURNEY OF A LIFETIME...

Beschrijft de rol van The Natural Step Framework in de reis van Interface op de weg naar Mission Zero.

CREDITS

The Journey of a Lifetime door The Natural Step.

Leading Team: Tamar Harel (hoofdauteur) – The Natural Step Israël, Geanne van Arkel (adviseur) – Interface, Freek van der Pluijm (adviseur) – The Natural Step Nederland, Berend Aanraad (adviseur) – The Natural Step Nederland

Medewerkers: James Ede – Independent, Scott Perret – The Natural Step International

Design and Layout: Berend Aanraad – The Natural Step Nederland, Alexandre Magnin – The Natural Step Canada

“Je aan de regels houden is geen visie”

– Ray Anderson

Wij zijn de volgende personen dankbaar voor hun steun bij de ontwikkeling van dit succesverhaal: Jim Hartzfeld, Luuk de Jong, Ramon

Arratia, Jan Jonker en Karl-Henrik Robèrt

the NATURAL STEP

2013. rechten voorbehouden.

Voor meer informatie, bezoek: www.thenaturalstep.nl

The Natural Step waardeert uw feedback over dit succesverhaal.

Deel uw gedachten via: info@flexibleplatform.org

Inhoud

INTRODUCTIE: Interface Inc	5
7 DE KANS: Een nieuw doel	7
HET ANTWOORD: Het nemen van 'the Natural Step'	9
HET PROCES: Het beklimmen van 'Mount Sustainability'	13
DE VERANDERING: Een nieuwe organisatiecultuur	21
DE VOLGENDE STAPPEN: Verder dan Mission Zero	27
AFSLUITING: Alle reden voor hoop	29

Beste lezer,

Dit is een case studie over Interface, Inc – een wereldwijde tapijtfabrikant – en haar weg naar duurzaamheid. Het Interface verhaal is één van de meest bestudeerde duurzaamheidscases, omdat het continu pioneren van het bedrijf heeft geleid tot spectaculaire successen.

Er is veel te lezen en te zien over Interface en haar oprichter Ray Anderson. De toegevoegde waarde en vernieuwende bijdrage van deze case is, dat niet alleen duidelijk wordt waarom en hoe Interface zo succesvol is in het integreren van duurzaamheid, maar hoe duurzaamheid is gebruikt als transformerend platform voor innovatie en winstgevendheid.

De drie meest belangrijke elementen die uit deze casestudy kunnen worden gedestilleerd:

1. Interface heeft een zeer gedurfde en inspirerende visie op hoe je duurzaamheid integreert in de kern van je bedrijf en ziet welke stappen er nog te maken zijn tussen waar ze nu staan en de uitdagingen die ze moeten overwinnen om hun visie te bereiken. Met behulp van het model van The Natural Step heeft het bedrijf een kader gecreëerd waardoor haar medewerkers strategische duurzaamheid begrijpen,
2. Interface heeft zakelijke beslissingen genomen die het bedrijf geholpen hebben om de kloof tussen de huidige realiteit en haar visie te overbruggen. Het bedrijf begreep dat het overbruggen van die kloof zou leiden tot het transformeren van haar business modellen en de manier waarop zij produceert, verkoopt en onderneemt. Door dit inzicht hebben zij niet alleen duurzaamheidsdoelen gerealiseerd, maar ondermeer ook innovatie gestimuleerd, kosten bespaard en betrokkenheid gecreëerd.
3. De stappen die Interface heeft gezet geven achteraf de meeste inzicht. Door Interface te bestuderen ontstaat inzicht hoe zij tot deze stappen zijn gekomen. Wat is het model dat dit bedrijf heeft gebruikt om haar denken en doen te leiden? De hoeksteen van deze aanpak is het 'Framework for Strategic Sustainable Development' (FSSD), ook wel bekend als The Natural Step Framework. Het heeft Interface geholpen een manier van bewegen richting de visie te ontwikkelen, die zowel strategische als stap-voor-stap is en zowel gericht op de lange als op de korte termijn.

Wij zijn The Natural Step – een internationale NGO op het gebied van duurzaamheid. Wij helpen zowel het bedrijfsleven als de publieke sector in hun weg naar duurzaamheid en succesvol zijn. We hebben hiervoor in de afgelopen 25 jaar een beproefde methode ontwikkeld die in die tijd continu is toegepast en zich heeft bewezen. We hebben aan het begin van de reis van Interface naar duurzaamheid, haar mensen ondersteund met het ontwikkelen van inzicht in hetgeen nodig is om de kloof tussen realiteit en doel te overbruggen.

Twee decennia nadat die reis begon, delen we met u het verslag van de reis die Interface aan het maken is; een reis die nooit zal eindigen.

Geniet van het lezen!

Freek van der Pluijm

Berend Aanraad

Directeur / mede-oprichter
The Natural Step in Nederland

Directeur / mede-oprichter
The Natural Step in Nederland

INTRODUCTIE: Interface Inc

Een bedrijf met ideeën en moed

BEDRIJF

Locatie
Wereldwijd

Soort bedrijf
Private sector

Website
www.interface.com

Werknemers
3500 wereldwijd

Interface Inc is gespecialiseerd in het ontwerp, de fabricage en levering van modulaire vloeroplossingen, tapijttegels voor zowel de business-to-business omgeving als de residentiële markt. In de loop der jaren Interface heeft haar reputatie verdiend, niet alleen op het gebied van kwaliteit en innovatie, maar ook voor het zijn van een leider op het gebied van duurzaam ondernemen. Het bedrijf is daarmee een benchmark geworden voor de industrie.

Opgericht door de inmiddels overleden Ray Anderson in 1973, is het bedrijf gegroeid van de oorspronkelijke fabriek in LaGrange, Georgia tot de grootste wereldwijde producent van modulaire vloerbedekking met ongeveer 3500 werknemers en een jaarlijkse omzet van ongeveer \$ 1 miljard. Interface's wereldwijde distributienetwerk verspreid zich over vijf continenten, met verkoopkantoren in 110 landen en zeven productiefaciliteiten, hetgeen ze een sterke concurrentiepositie geeft door haar make-to-order vermogen. Via haar meest bekende merken, Interface™ en Flor™, levert het bedrijf modulaire vloeroplossingen voor verschillende markten waaronder: kantoren, winkels, universiteiten, scholen, gezondheidszorg instellingen, openbare ruimtes, hotels en restaurants.

Tot begin jaren negentig heeft Interface 21 jaar gewerkt volgens het traditionele industriële model van 'take-make-waste', en was het bedrijf sterk afhankelijk van fossiele brandstoffen¹. Het keerpunt kwam in 1994, toen een reeks van gebeurtenissen Anderson liet beseffen hoe weinig aandacht werd besteed aan de toekomst, en hij zich bewust werd van de leidende rol zijn bedrijf zou kunnen spelen bij het creëren van een nieuwe weg, strevend naar een duurzamere industriële model en een socialere maatschappij¹.

Na dit inzicht ging Interface als eerste Amerikaanse bedrijf het The Natural Step (TNS) kader en haar methoden toepassen. Onder leiding van The Natural Step en andere visionairs op het gebied van duurzaamheid, werd een nieuwe visie voor Interface ontwikkeld – Mission Zero™, het niet alleen elimineren van eventuele negatieve impact die Interface heeft op het milieu en de maatschappij in 2020, maar laten zien dat het mogelijk is om een betere wereld te creëren dankzij de herstellende bijdrage van het bedrijf. Nu in de afgelopen 19 jaar de impact te hebben vastgelegd, is het duidelijk dat Interface succesvol heeft bewezen dat het focussen op duurzaamheid geen negatief effect heeft op de bottom line. Ze hebben precies het tegenovergestelde bewezen². Sinds 1996, het basisjaar, heeft Interface productieafval met 84% gereduceerd. Meer dan 49% van alle grondstoffen zijn nu ofwel gerecycled of bio-based, waaronder 36% van garen en 51% van de tapijtrug. De besparingen uit vermeden afvalkosten bedroegen meer dan \$ 450 miljoen. Het totale energieverbruik in de fabrieken is verminderd met 39% per eenheid. Ook is 36% van de energie wereldwijd dat wordt verbruikt afkomstig uit 100% hernieuwbare bronnen (waarbij 7 van de 9 installaties werken met hernieuwbare energie), en de feitelijke uitstoot van broeikasgassen is verminderd met 41%^{3 4 5}.

“... Er is geen enkele strategische

kwestie belangrijker voor een

bedrijf of een organisatie, dan

haar uiteindelijke doel. Voor de-

genen die denken dat een bedrijf

bestaat om winst te maken, denk

nog een keer na. Het bedrijfslev-

en maakt winst om te bestaan.”

Het moet toch bestaan voor een

hoger doel dan alleen dat. “

Het business model van Interface zoals ontstaan dankzij Mission Zero heeft het bedrijf een voorsprong gegeven op haar concurrenten, en het bedrijf zet de toon voor anderen door als eerste een duurzaamheidsverslag te publiceren, LEED en ISO14001 certificeringen te ontvangen en voor al hun producten een Environmental Product Declaration (EPD's)⁵. Ofwel een milieuproductverklaring. Ray Anderson ontving tal van duurzaamheid-gerelateerde onderscheidingen in zijn leven. Het bedrijf krijgt niet alleen onderscheidingen voor haar producten, het bedrijf zelf werd genoemd door Fortune als een van de 'meest bewonderde bedrijven in Amerika', en in het Verenigd Koninkrijk heeft het bedrijf onlangs een tweede Queen's Award voor Duurzame Ontwikkeling⁶ toegekend gekregen. Daarnaast is het bedrijf in 2012 het bedrijf erkend als 'Meest Duurzaam bedrijf' ter wereld in de categorie Large Corporate door de Internationale Green Awards initiatief, en in de afgelopen jaren staat Interface al jaren in de top 3 van de Globescan / SustainAbility enquête van duurzaamheidsleiders^{7 8}.

Het Interface verhaal is niet alleen uniek door het succes, maar juist doordat het laat zien hoe het adopteren van een radicale nieuwe visie zich heeft kunnen wortelen in een bedrijf met een bestaande productielocaties en vestigingen. Wat begon als de openbaring van één man werd de missie van een hele onderneming, en de erfenis van Anderson blijft de drive voor alle medewerkers van Interface, ook na zijn overlijden in 2011.

Deze case studie is bedoeld om inzicht te geven in de rol die The Natural Step heeft gespeeld in dit inspirerende verhaal, en hoe het model heeft bijgedragen aan deze unieke case, waarbij een bedrijf in staat is gebleken niet alleen een nieuw business model te ontwikkelen, maar ook het vertrouwen van de mensen en de markt te winnen, dat dit model niet alleen mogelijk is, maar de enige juiste manier van ondernemen is⁹.



De regels volgen is geen visie - Ray Anderson

DE KANS: Een nieuw doel

Als een speer die je in de borst raakt

De duurzaamheidsreis van Interface begon in 1994, toen klanten begonnen te vragen wat Interface deed aan het milieu. Anderson, de CEO en oprichter, besloot dat dit door een projectgroep moest worden opgepakt. Hij kreeg als vraag om op de eerste bijeenkomst zijn visie te geven op de duurzaamheidspositionering van het bedrijf. Zijn eigen woorden beschrijven de situatie het beste:

“Eerlijk gezegd, had ik geen visie, behalve ‘voldoen aan de wettelijke normen’. Ik heb drie weken lang geen idee gehad over wat ik moest zeggen tegen deze groep. Tot ik, door pure serendipiteit, van een medewerker het boek van Paul Hawken kreeg: *The Ecology of Commerce*. Ik las het, en het heeft mijn leven veranderd. Het was een openbaring, een speer in de borst.” Ik was nog niet eens halverwege het boek, toen de visie die ik zocht duidelijk werd, samen met een intens gevoel van urgentie om iets te doen¹⁰. “

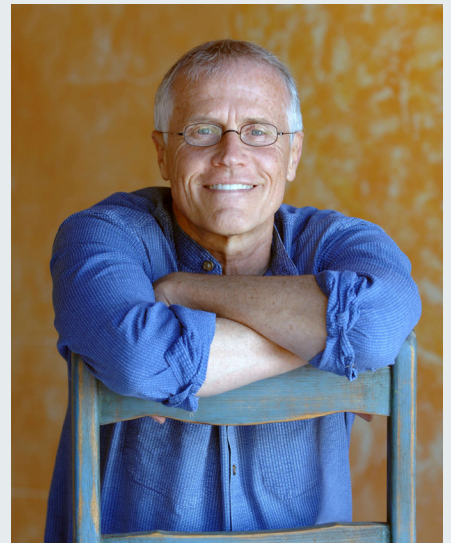
Het boek gaf duidelijk de noodzaak aan en gaf de ondernemer Anderson een nieuw doel. Het gaf hem niet alleen het inzicht dat het noodzakelijk was om zijn bedrijf Interface duurzaam te laten ondernemen, maar het was ook de bron die hij nodig had om zijn visie te vormen die veel verder gaat dan het volgen van de regels. This wake-up call resulted in Anderson challenging Interface to pursue a bold new mission: Deze wake-up call resulteerde in een nieuwe missie voor het bedrijf, de uitdaging die Anderson Interface heeft gegeven:

“De eerste onderneming zijn die door daden de hele wereld laat zien wat duurzaamheid in al haar dimensies inhoudt: people, process, product, place en profit – en hierdoor een een herstellende bijdrage kan leveren door de kracht van haar invloed¹¹”
–Ray Anderson

Het was deze visie die hij met de werkgroep deelde op 31 augustus 1994, en niet verrassend, vol verbazing werd aangehoord. Jim Hartzfeld, die de werkgroep leidde en Ray had gevraagd om eerste bijeenkomst te openen, beschrijft dat er verschillende eerste reacties waren, van angst en onzekerheid tot scepsis want het is toch onmogelijk om te ondernemen zonder fossiele brandstoffen¹², te gebruiken en het feit dat deze visie de fundamentele wetten van de thermodynamica leek te schenden.

De toon veranderde toen de discussie zich richtte op de morele en professionele verplichting van Interface, om aan te tonen dat als zelfs een bedrijf dat op grote schaal is afhankelijk van olie zichzelf kan transformeren, dan elk bedrijf dat kan doen en niemand dan meer een excuus heeft om het niet te doen¹³. Het was deze discussie die leidde tot een professionele motivatie voor de werkgroep om deze uitdaging aan te gaan: de business case.

Na Anderson's speech, die was ingeslagen als een bom, gingen de leden van de wereldwijde werkgroep geïnspireerd terug naar hun thuisbasis om aan de slag te gaan. Ze hadden alleen geen enkel idee waar ze moesten beginnen om dit ambitieuze doel te realiseren.



**“Er is maar een instituut op
aarde groot genoeg, krachtig
genoeg, vasthoudend genoeg
en invloedrijk genoeg om de
mensheid echt in een andere
richting te leiden. En dat is
de instuut van het bedrijf-
sleven en de industrie “**

– Paul Hawken – (Auteur,

The Ecology of Commerce)



Het werd duidelijk dat er hulp nodig was om de nieuwe visie uit te werken en het eraan gekoppelde business model vorm te geven. Anderson en anderen lazen tientallen boeken door vooraanstaande duurzaamheids-denkers en visionairs, en in 1995, begonnen ze contact te leggen met deze duurzaamheidsexperts om de verschillende perspectieven naast elkaar te leggen en van hun expertise te leren. Deze groep van vooruitstrevende denkers werd binnen Interface bekend als het Eco Dream Team. Het team bestond uit Paul Hawken, Amory Lovins, John Picard, Bill Browning, L. Hunter Lovins, Karl-Henrik Robèrt, Bill McDonough, Janine Benyus, Robert Fox, Jonathon Porritt, Daniel Quinn, Bernadette Cozart, John Warner, Walter Stahel en wijlen David Brower. Zij waren de eersten die Interface inspireerden in het kader van de nieuwe richting en door een reeks van interacties (meestal informeel), namen ze deel aan het opnieuw definiëren van de visie zoals uiteindelijk is vastgelegd in Mission Zero. Ze hebben ook geholpen met het promoten van de nieuwe missie binnen het bedrijf, maar ook daarbuiten.

Een bestaand programma van Interface, QUEST, bleek het ideale middel te zijn om de eerste initiatieven te lanceren. QUEST was geïntroduceerd vlak voor Anderson's openbaring om diverse verbeteringen in het bedrijf door te voeren¹⁴. De eerste stap van de duurzaamheidsreis was gericht op afvalvermindering. Cross-functionele teams werkten samen aan het bereiken van de gestelde targets, gewerkt aan het bereiken van bepaalde quota. Het proces werd ondersteund door het werken in teams en het delen van best practices, engecom- bineerd met het ontmoeten van inspirerende mensen uit de hele wereld, om "outside of the box" denken te stimuleren¹⁵.

1994-1997 waren de jaren van radicaal denken, en de manier waarop het werk van oudsher werd gedaan werd fundamenteel uitgedaagd en uiteindelijk veranderd. Het was een trage start, maar Anderson zette door. Een belangrijk keerpunt ontstond in april 1997 op een bijeenkomst van een week op het eiland Maui, Hawaii. Jarenlang hadden de dochterbedrijven elk hun eigen jaarlijkse sales meetings georganiseerd. Nu had Interface bedacht om in verband met haar vijftienvig jarig bestaan iedereen uit te nodigen voor één wereldwijde meeting. Het betrof 1100 mensen uit 34 landen, waaronder de accountmanagers, purchasing en supply chain managers, productiemanagers en leveranciers.

Oorspronkelijk was het doel van deze conferentie om alle medewerkers van wereldwijd bij elkaar te brengen en met elkaar te verbinden. Het Dream Team, Ray en de interne organisatie van het evenement zagen een enorme kans om alle aanwezigen op dezelfde golflengte te brengen op het gebied van duurzaamheid, niet alleen om Ray's visie te begrijpen, maar ook om zelf te ervaren hoe duurzaamheid in praktijk kan worden gebracht. Het idee was dat mensen wanneer zij zich ongemakkelijk gingen voelen over de huidige situatie en door tegelijkertijd inspiratie te bieden, zij zelf met ideeën zouden komen om dingen te veranderen. Met dat doel voor ogen werd het hotel, één van de meest luxe in de wereld, het symbool van de menselijke verspilling, en werd de conferentie een oefening in het verminderen van milieu-impact van de groep in real time. Hierdoor werd de conferentie een praktijkgerichte metafoor voor het veranderen van de manier waarop industrieën en ondernemingen over de hele wereld opereren. Aan het eind van de week waren de resultaten overweldigend. De groep had een significante vermindering van het verbruik van grondstoffen en van afval bereikt tijdens de conferentie.

HET ANTWOORD: Het nemen van een ‘Natural Step’

Het zien van de huidige realiteit door een nieuwe bril

“Interface is gefocussed op het realiseren van cyclische processen. Hiervoor maken we gebruik van een kompas om ons te leiden, en een set van tools om ons te helpen. Ze zijn beide het resultaat van The Natural Step”¹⁶

– Ray Anderson

: De conferentie in Hawaï was de eerste keer dat mensen buiten de initiële duurzaamheidswerkgroep betrokken werden bij de visie van Ray om van Interface een duurzame, herstellende onderneming te maken. De uitdaging was om anderen te overtuigen van dit nieuwe doel. Door Hawken had Anderson The Natural Step (TNS) leren kennen, een organisatie die door Hawken was geholpen met de opstart in de VS. Oorspronkelijk gebaseerd in Zweden en slechts een paar jaar eerder opgericht, was er het idee dat TNS kon helpen bij het creëren van betrokkenheid onder werknemers, klanten en leveranciers¹⁷.

TNS bracht de noodzakelijke definitie van duurzaamheid, samen met een kader en de instrumenten om duurzaamheid te operationaliseren, gebaseerd op solide wetenschap. Niet lang na de eerste kennismaking met The Natural Step, ontmoetten meerdere Interface medewerkers in Stockholm de oprichter, dr. Karl-Henrik Robert, die in een later stadium ook lid werd van het Eco Dream Team. Vanaf april 1996, werden zowel Hawken en als Robèrt door Anderson ingehuurd om workshops te geven aan een groep van vijftig managers. Later dat jaar nam Robèrt deel aan een gala-evenement in Atlanta, met 400 personen die een breed scala van bedrijven en organisaties vertegenwoordigden. Daar kondigde Anderson voor het eerst in het openbaar aan dat Interface het TNS Framework voor Strategische Duurzame Ontwikkeling (ook bekend onder de afkorting – FSSD) zou opnemen in het strategische planningsproces en alle medewerkers wilde trainen.

De nieuwe opleiding werd gezamenlijk ontwikkeld door TNS en een dochteronderneming van Interface, One World Learning (OWL). De opleiding omvatte de eerste kennismaking van het framework in een generieke vorm, om het vervolgens aan te passen aan de behoeften van het bedrijf. Aan het begin werden de trainingen gegeven aan kleine groepen van 14-70 leidinggevenden. OWL begon in juni 1997 interne trainers op te leiden om zo alle Interface medewerkers te bereiken, in workshops die varieerden van 75-400 deelnemers¹⁸.

Geleidelijk werd het FSSD een essentieel onderdeel in zowel de activiteiten van het bedrijf als de cultuur, en het werd consequent gepositioneerd als de ultieme definitie van duurzaamheid. Alle elementen werden als bouwstenen vastgelegd, zodat zij niet alleen de vorming van de nieuwe visie ondersteunden maar ook leidden tot de omvorming van het besluitvormingsproces en tot een nieuwe mindset voor alle betrokkenen.

De bouwstenen voor het Framework for Strategic Sustainable Development zijn:

- Totaal Systeemdenken
- De Vier Principes voor duurzame ontwikkeling
- Backcasting

In de volgende paragrafen zullen we dieper ingaan op elk van deze elementen.

Totaal systeendenken

Dit concept gaat over het bewust zijn dat alle relaties en koppelingen tussen systemen op deze planeet, of ze nu menselijk of niet-menselijk zijn, met elkaar verbonden zijn.

Dit element hielp de mensen van Interface om naar de huidige realiteit van het systeem waarbinnen zij opereerden te kijken alsof ze het nog nooit eerder gezien, hetgeen cruciaal was voor het transformeren van het bedrijf in een circulair bedrijf in de 21e eeuw (zie fig. 1.). Maar ze hadden geen duidelijk beeld hoe Whole System Thinking toe te passen was op de activiteiten van het bedrijf. Dus begonnen ze met de vraag: als de natuur een industrieel proces ontwerpt, hoe ziet dat proces er dan uit? Deze vraag leidde hen tot het inzicht dat ze hun business model en manier van ondernemen moesten herontwerpen, en door innovatie te werken aan producten en processen die geen negatieve impact hebben maar juist herstellend bijdragen aan milieu en maatschappij.

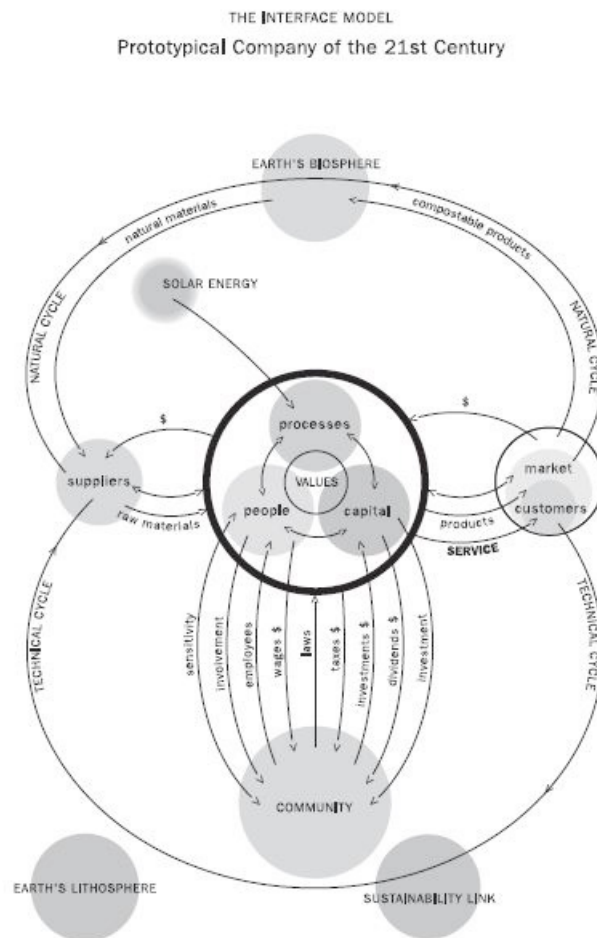


fig. 1 Systeem diagram van een circulaire onderneming in de 21e eeuw¹⁹.

De Vier Principes van duurzame ontwikkeling

De volgende principes geven duidelijke richtlijnen voor elk individu of organisatie die geïnteresseerd is in duurzame ontwikkeling. Ontwikkeld door dr. Karl-Henrik Robèrt in samenwerking met een internationaal netwerk van wetenschappers en een streng consensus-proces, vertegenwoordigen deze principes de belangrijkste eisen waaraan moet worden voldaan, willen we de essentiële middelen, structuren en functies die de menselijke samenleving ondersteunen behouden op aarde²⁰.

De Vier Principes voor duurzame ontwikkeling, zoals ontwikkeld door The Natural Step, vormden voor Interface een kompas, zodat ze de richting van hun beslissingen en handelingen konden toetsen, met betrekking tot de impact van hun producten en productieprocessen in de gehele waardeketen (zie figuur 2)²¹.



De 4 duurzaamheidsprincipes



Om een duurzame samenleving te creëren, zullen we...
1 ... onze bijdrage elimineren aan de geleidelijke opbouw van stoffen uit onze aardkorst



2 ... onze bijdrage elimineren aan de geleidelijke opbouw van stoffen en verbindingen, gevormd door de samenleving



3 ... onze bijdrage elimineren aan de geleidelijke fysieke aantasting en vernietiging van natuur en natuurlijke processen, en...



4 ... onze bijdrage elimineren aan de voorwaarden die het vermogen van mensen ondermijnen in hun fundamentele menselijke behoeften te voorzien

© 2013 The Natural Step

fig. 2 De Principes voor duurzame ontwikkeling

Backcasting vanuit Principes

Backcasting is een vorm van creatief denken die niet begint met vandaag in het achterhoofd en speculaties over de toekomst, maar in plaats daarvan begint met een visie op de toekomst die we willen creëren, het gewenste doel, en dan vraagt wat we kunnen doen om er te komen. This is a planning approach we all take quite intuitively on a daily basis when planning for future events such as relocating or preparing for a trip. Deze benadering gebruiken we vaak intuïtief bij de planning van toekomstige gebeurtenissen, zoals een verhuizing of het voorbereiden van reis. Maar het blijkt minder makkelijk deze techniek toe te passen bij het uitwerken van een strategie voor de hele organisatie. Dit is waarin The Natural Step haar expertise heeft opgebouwd. In de context van het FSSD, is Backcasting het element dat beweging creëert op basis van de principes. De gewenste toekomst is dat van een duurzame samenleving (zoals gedefinieerd door de Vier Principes voor Duurzame Ontwikkeling), en van daaruit kunnen we beginnen met het ontwerpen van een actieplan, dat ons zal leiden vanaf het punt waar we nu zijn naar de duurzame toekomst die we willen creëren (zie fig. 3).



Backcasting



© 2013 The Natural Step

fig. 3 Backcasting Principles

Deze drie elementen vormen de ruggengraat van FSSD en liggen aan de basis van hetgeen Interface met The Natural Step door de jaren heen heeft ontwikkeld. Samengevat vormen deze elementen het ambitieuze doel van Interface:

Mission Zero ® – Onze commitment om geen negatieve impact op het milieu te hebben in 2020 en een herstellende bijdrage te leveren aan milieu en maatschappij. Om deze aardolie-intensieve industrie zo te transformeren dat we alleen van de aarde gebruiken, wat al beschikbaar, natuurlijk of snel hernieuwbaar is – in iedergeval geen enkele verse druppel olie – en de biosfeer te respecteren²²

Interface wist dat het werk niet ophoudt bij het definiëren van een nieuwe visie. In feite was het duidelijk dat de reis net was begonnen. Zoals we zullen zien in de volgende paragraaf, hield de bijdrage van het FSSD niet op bij het vormgeven van een nieuwe visie van Interface. Het FSSD ontwikkeld door The Natural Step begeleidde Interface verder bij het ontwikkelen van het eerste actieplan. En de vingerafdrukken van het raamwerk zijn aanwezig in de vele stappen en acties van het bedrijf in de afgelopen 19 jaar.

The background is an abstract composition of various geometric shapes and patterns. It includes large, overlapping circles and polygons in shades of light blue, beige, and brown. A prominent pattern of small, brown dots is arranged in a grid-like fashion within some of the shapes. The overall aesthetic is modern and minimalist.

“Ondernemen is de economische motor van onze westerse cultuur, en als het kan transformeren in het werkelijk dienen van zowel de natuur als onszelf, kan dit wel eens onze redding zijn. “

– Prof. Karl-Henrik Robèrt –
(grondlegger van The Natural Step)

HET PROCES: Het Beklimmen van 'Mount Sustainability'

Van creatieve oplossingen naar een actieplan

"In short; take nothing. Do no harm"²³
– Ray Anderson

Met een nieuw ontdekte focus op duurzame ontwikkeling, begon Interface zich strategisch te bewegen richting een volledig duurzaam bedrijf. Anderson vergeleek dit met het beklimmen van een berg, het symbool van zowel de omvang en reikwijdte van de uitdaging; hoger dan Mount Everest. Het is wellicht lastig om de top te bereiken van 'Mount Sustainability', maar het is wel mogelijk met een goed doordacht plan.

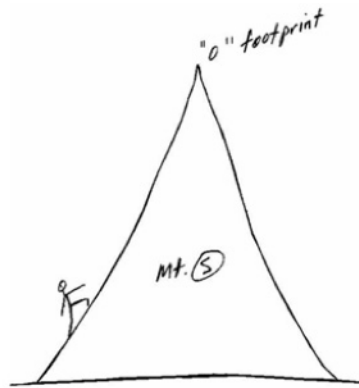


fig 4. De originele tekening van 'Mount Sustainability' zoals getekend door Ray Anderson

Het Eco Dream Team had een belangrijke rol in het leggen van de noodzakelijke basis om een route naar de top te bouwen, hun eclectische verzameling van concepten en theorieën die de nieuwe mindset heeft geweven en zo de routekaart heeft laten ontstaan²⁴. Terwijl Hawken's Ecology of Commerce en het concept van Whole System Thinking Interface inzicht gaf in de context waarin zij opereerden, gaf Mission Zero het bedrijf een duidelijke visie en de definitie van succes. Met de 4 Principes voor Duurzame Ontwikkeling op de top van de berg als kompas, kon Interface nu beginnen met de Backcasting van haar gewenste toekomst, en een route te ontwikkelen die leidt naar de top.

De complexiteit van de uitdagingen begrijpen was een cruciaal onderdeel van het proces en de onderneming begon met het vaststellen van indicatoren op het gebied van fysieke afval, energieverbruik, uitstoot van broeikasgassen en waterverbruik, essentieel voor het bijhouden en het meten van hun resultaten. Interface had dankzij duurzaamheid een andere bril op en begon met het definiëren van de stappen die genomen moesten worden om modulaire vloerbedekking met geen enkele negatieve impact te produceren.

Door zorgvuldig te werken en door te focussen op hoe problemen in de natuur worden opgelost, identificeerde Interface de belangrijke gebieden waar vooruitgang nodig was, en ontwikkelde op basis daarvan haar duurzaamheidsstrategie. Deze gebieden werden en worden nog steeds aangeduid als de 7 Fronten. De commitment om Mission Zero te realiseren is in elk van de fronten vertegenwoordigd. Om de metafoor te blijven gebruiken, als duurzaamheid de berg is, dan zijn de fronten de etappes die afgelegd moeten worden om de top te bereiken. Samen vormen deze 7 Fronten de routekaart en zij helpen de beslissingsprocessen binnen Interface door als gids te dienen waar inspanningen en middelen moeten worden ingezet en waar de voortgang moet worden gemeten, zodat het bedrijf continue in de juiste richting beweegt.

7 FRONTS

FRONT 1 — AFVAL ELIMINEREN

Alle vormen van verspilling elimineren op elk gebied van de business.

FRONT 2 — GOEDE EMISSIES

Alle schadelijke stoffen elimineren uit producten, voertuigen en panden.

FRONT 3 — HERNIEUWBARE ENERGIE

Het inzetten van 100% hernieuwbare energie

FRONT 4 — CIRKEL SLUITEN

Het herontwerpen van processen, producten en diensten om de cirkel te sluiten met zowel herwonnen materialen uit de technische cirkel als bio-based materialen.

FRONT 5 — RESOURCE EFFICIENT

Efficiënt transport van mensen en producten om afval en emissies te elimineren.

FRONT 6 — BETROKKENHEID

Een cultuur creëren die de duurzaamheidsprincipes gebruikt om de levens en leefomgevingen van al onze stakeholders verbeterd – medewerkers, partners, leveranciers, klanten, investeerders en gemeenschappen.

FRONT 7 — NIEUWE BUSINESS MODELLEN

Nieuw business modellen ontwikkelen die de waarde van op duurzaamheid gebaseerde commercie laat zien.

Deze sleutelgebieden zijn voortgekomen uit dezelfde theorieën die dienden als inspiratie voor de nieuwe visie, en samen creëren ze de basis van waaruit Interface nieuwe oplossingen kan ontdekken voor de productie, ontwerpprocessen, het creëren van betrokkenheid en het ontwikkelen van producten en diensten.

De 7 Fronten staan niet los van elkaar. Veel van de door de fronten geïnspireerde oplossingen, bieden antwoord op de uitdagingen van meerdere fronten tegelijk, zo niet elk front. Dit is zoals het hoort in een systeem dat ernaar streeft om zo holistisch mogelijk te zijn. Interface heeft in de afgelopen jaren veel bereikt op basis van de 7 Fronten door een cultuur te creëren waar innovatief denken en samenwerken centraal is.

De volgende sectie biedt een korte samenvatting van een aantal belangrijke instrumenten die Interface gebruikt om haar duurzaamheidsstrategie te bepalen en geeft een korte introductie van elk van de fronten. Voor diegenen die geïnteresseerd zijn in de details van de ideeën en innovaties van Interface, is een uitgebreide beschrijving van de 7 Fronten in de Engelstalige uitgave van dit document te vinden. Hier wordt elk front verder uitgewerkt met voorbeelden en cijfers op het gebied van kostenbesparing en de reductie van grondstoffen. Deze voorbeelden bieden inspiratie aan iedereen die duurzaamheid wil implementeren.



Het herstellen van
natuurlijke
leefmilieus door het inzamel-
en en recyclen van afgedankte visnetten
en ze te verwerken in tapijttegels

De 7 Fronten: In het kort

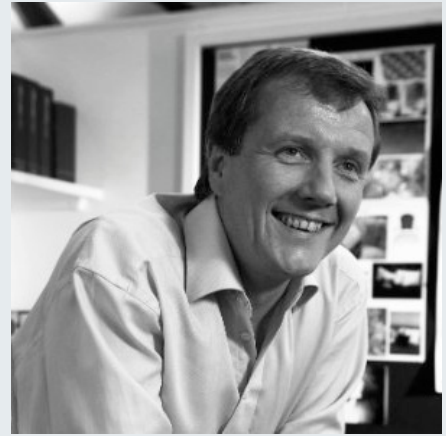
Het is voor elk bedrijf mogelijk om waarde te creëren door duurzaamheid als groeiplatform te gebruiken, maar de te volgen routes zijn divers en zullen niet allemaal leiden tot succes. Interface startte haar verkenning van de route op solide basis; met Mission Zero™ als de inspirerende visie van een het bedrijf, en Backcasting en de 4 Principes voor duurzame ontwikkeling om het strategisch denken en prioriteringsproces te begeleiden. Zodra de 7 Fronten waren geïdentificeerd als de belangrijkste aandachtsgebieden, was de volgende stap het genereren van ideeën en acties die het bedrijf in de richting van de visie konden brengen.

De eerste stappen waren vooral gericht op afvalmanagement, en het introduceren van gerecycled materiaal in het productieproces. Het ReEntry™ programma werd in 1995 gelanceerd als een terugname dienst voor tapijten die worden vervangen, zodat deze indien mogelijk worden hergebruikt of gerecycled²⁵.

Een belangrijk keerpunt kwam in 2000 toen Interface het instrument Levenscyclusanalyse (LCA) ging toepassen om te bepalen waar de belangrijkste milieueffecten en kansen voor verbetering zitten. Het uitvoeren van een LCA geeft een bedrijf inzicht in de impact van een product gedurende de gehele levenscyclus, en stimuleert daarvoor het bedrijf de verantwoordelijkheid te nemen voor de effecten die plaatsvinden buiten de directe invloed van haar eigen activiteiten. Het biedt inzicht in het feit dat het niet transformerend is als een bedrijf zich uitsluitend richt op haar directe impact, gezien het feit dat 80-90% van de impact plaatsvindt in de supply chain buiten het bedrijf. Dit begin van volledige transparantie zorgt ervoor dat niet alleen iedereen binnen het bedrijf op één lijn komt, maar ook in de keten. Hetgeen je tegen de leveranciers vertelt is hetzelfde als je de klanten, de ontwerpers, de marketing mensen, en de ingenieurs vertelt en het is allemaal gebaseerd op feiten²⁶.

Of dit instrument nu voor productontwikkeling, marketing of inkoop wordt toegepast, LCA biedt de analyse die het concept van Backcasting in de praktijk brengt. Als je begint met het in kaart brengen van de gevolgen van een product en je start vervolgens met het eindpunt in het achterhoofd, dan leidt dit tot nieuwe ontwerpen waar de ongewenste effect worden verminderd.

Hoewel LCA niet het eerste instrument was dat Interface toepaste, en zoals te zien is in de volgende voorbeelden zeker niet het enige, heeft Interface de transformerende werking van het omarmen van LCA als strategisch instrument ervaren. Hoewel de belangrijkste output van het instrument gegevens en feiten zijn, kan LCA ook gebruikt worden als een prioriteringstool, wanneer het gekoppeld wordt aan een duidelijke visie en de 4 Principes voor duurzame ontwikkeling. Het kan het besluitvormingsproces sturen en structuur aan innovatie en creativiteit; twee zaken die op inspirerende wijze door alle 7 fronten terug te vinden zijn.



“Begin met het definiëren van volledig duurzame producten in plaats van te proberen de bestaande te verbeteren. Probeer om het voor 90-100% duurzaam te krijgen. Werk vanuit het ultieme doel.”

Nigel Stansfield (VP & Chief Innovations Officer, Interface, Inc)

Front 1– Afval elimineren

Het doel: Het concept van afval elimineren, door het herdefiniëren als iets dat geen waarde biedt aan de klant

De aanpak: Het ontwikkelen van nieuwe producten, processen en alternatieve grondstoffen.

Producten zoals Entropy™, zijn willekeurig te installeren tapijttegels waardoor snij-afval wordt teruggebracht tot 1,5% afval, in vergelijking met het snijverlies van kamerbrede vloerbedekking van 8-10% of 3-4% bij traditionele tapijttegels. Een voorbeeld van een nieuw efficiënter productieproces is de Ultrasoon snijmachine, die het afval met 80%, teurgbrengt. Een alternatieve grondstof zijn afgedankte visnetten uit ondermeer de Filipijnen

The bottom line: in vergelijking met de baseline van 1996, heeft bij Interface geleid tot de reductie van 84% in gestort afval, meer dan \$ 450 miljoen besparing door vermeden afvalkosten en een vermindering van 89% van het waterverbruik in de productie. Bovendien, zijn op dit moment 49% van de door het bedrijf gebruikte grondstoffen wereldwijd ofwel gerecycled of bio-based.

Front 2– Goede emissies

Het doel: Het elimineren van mogelijk schadelijke emissies, door te focussen op afvalstromen die negatieve of toxische effecten op natuurlijke systemen hebben

De aanpak: Het verminderen, uitfasen of vervangen van verschillende gevaarlijke stoffen zoals weekmakers, ozonafbrekende stoffen en kleurstoffen. De introductie van nieuwe systemen zoals de revolutionaire TacTiles™, die de lijmvrige installatie van tapijttegels lijm vrij mogelijk maken en de intelligente transportbanden die gebruikt worden in bijna alle Interface faciliteiten, die alleen bewegen als de tapijttegels moeten worden vervoerd met hierdoor een besparing in energie van 60%.

The bottom line: Sinds 1996 is het totale energieverbruik wereldwijd verlaagd met 39% en is de feitelijke uitstoot van broeikasgassen verminderd met 41% (zie afb. 9). Met behulp van de TacTiles™ heeft het gemakkelijker gemaakt om tapijttegels een tweede leven te geven of de grondstoffen uit de tapijttegels te herwinnen.

Front 3– Hernieuwbare energie

Het doel: Om in het bedrijf het totale energieverbruik terug te dringen, en tegelijkertijd de niet-hernieuwbare bronnen te vervangen door hernieuwbare, en zo de afhankelijkheid van fossiele brandstoffen terug te brengen.

De aanpak: Een breed scala van oplossingen, waaronder het samenwerken met lokale partijen in Scherpenzeel om een biogasinstallatie te bouwen, het omzetten van methaan uit stortplaatsen in energie, het kopen van duurzame energie uit gecertificeerde bronnen, en het verhogen van de verkoop van producten met een lagere CO2 voetprint.

The bottom line: Op dit moment is de elektriciteit in 7 van de 9 productiefaciliteiten afkomstig van hernieuwbare bronnen, het gebruik van niet-hernieuwbare energie is met 39% gedaald sinds 1996, en 36% van het energieverbruik wereldwijd is hernieuwbaar

Front 4– De cirkel sluiten

Het doel: Het herontwerpen van processen en producten, zodat alle grondstoffen kunnen worden teruggewonnen en hergebruikt, het sluiten van de technische of biologische cirkel.

De aanpak In 2007 heeft Interface ReEntry 2.0™ geïntroduceerd, een techniek die het garen van de rug van oude tapijttegels scheidt. Dit garen wordt vervolgens gerecycled samen met herwonnen garen uit afgedankte visnetten gerecycled tot nieuw garen dat ondermeer verwerkt wordt in Biosfera™, een tapijttegel met 100% gerecycled garen. Alle onderdelen van het product worden ontworpen met een doel, en er voortdurend gezocht naar alternatieven voor de conventionele garens, ofwel gerecycled ofwel bio-based, zoals wordt toegepast in de tapijttegel Fotosfera™.

The bottom line: Alleen al in 2012 werd voorkomen dat 7.500 ton tapijttegels en tapijrestanten werden gestort, dankzij ReEntry 2.0™. Garen is niet het enige gerecycled materiaal; ook in de rug van de tapijttegel wordt kruit hergebruikt. De tapijttegels van Interface bestaan dan ook voor 39% tot 79% uit gerecycled materiaal²⁷.

Front 5– Efficiënt transport

Het doel: Het efficiënt transporteren van alle mensen en producten met een minimum aan afval en emissies. Dit omvat de bewegingen op de fabrieklocaties, logistiek in de supply chain en het woon-werkverkeer.

De aanpak: Interface past een aantal CO₂-compensatieprogramma's toe voor zowel haar logistieke processen als het woon-werkverkeer, zoals Trees for Travel™, Cool Fuel™ en Cool CO₂mmute™. Daarnaast richt het bedrijf zich op locale productie en distributie, terwijl multimodaal vervoer ervoor zorgt dat het vervoer dat plaatsvindt zo efficiënt mogelijk is.

The bottom line: Sinds 1997 heeft Interface meer dan 160.000 bomen binnen haar CO₂ compensatieprogramma heeft geplant. De kostenbesparingen van het groeperen van leveringen resulteerde in een besparing van €290.000 per jaar, en bijna 99% van alle in Europa verkochte producten worden ook geproduceerd in Europa.

Front 6– Betrokkenheid creëren

De doelstelling: Het creëren van een community binnen en rond Interface die de werking van natuurlijke systemen en de menselijke invloeden op die systemen begrijpt.

De aanpak: Iedereen binnen het Interface-netwerk informeren en trainen over duurzaamheid in het algemeen, en de 7 Fronten in het bijzonder, het aanbieden van instrumenten en mogelijkheden om de duurzaamheid te stimuleren. Interface werkt alleen met leveranciers die zich verder willen ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid en ontwikkelt samen met anderen nieuwe duurzame producten, zoals bijvoorbeeld een lichtgewicht tapijt voor Boeing. FastForward to 2020 is een duurzaamheidsprogramma voor de medewerkers van Interface en biedt hen de mogelijkheid om toe te treden tot het netwerk van duurzaamheid ambassadeurs. Zij dragen bij aan de verdere ontwikkeling en promotie van Mission Zero zowel binnen als buiten het bedrijf door het inzetten van hun eigen passie.

The bottom line: De oplossingen en ideeën van het QUEST-programma hebben geleid tot een besparing van meer dan \$ 450 miljoen sinds 1995. Sterke partnerships met leveranciers, netwerken en andere organisaties zijn gecreëerd, waardoor Interface duurzaamheid op een grotere schaal bevordert. Een voorbeeld hiervan is de betrokkenheid bij het oprichten en de Green Building Councils over de hele wereld. Er is een sterk gevoel van betrokkenheid onder de medewerkers van Interface om de visie te volbrengen. Dit is vastgelegd in het I am Mission Zero-project, een verzameling van video's waar mensen delen wat de visie betekent voor hen persoonlijk, en hoe ze daar dagelijks aan bijdragen²⁸.

Front 7– Nieuwe Business Modellen

Het doel: : Nieuwe business modellen ontwerpen die zich richten op de levering van diensten en waarden in plaats van producten; het stimuleren en vergroten van de circulaire economie, het inzetten van netwerken en situaties creëren waarbij een positieve bijdrage wordt geleverd aan zowel het milieu als maatschappij.

De aanpak: Interface kiest voor openheid en transparantie, en investeert in het stimuleren van de meest duurzame keuzes, andere door al haar producten te voorzien van een milieuproductverklaring ofwel Environmental Product Declaration (EPD). Door deze documenten zijn klanten in staat om beslissingen te nemen op basis van feiten, en niet een label. Producten zoals Net Effect™, tapijttegels gemaakt van teruggewonnen visnetten, bieden nieuwe mogelijkheden, net als diensten zoals het Evergreen™ tapijt leasing programma dat in 1996 werd gelanceerd. Tapijttegel uitwisselings- en onderhoudsprogramma's zijn erop gericht de levensduur van het tapijt te verlengen door hergebruik en onderhoud. Deze nieuwe business modellen zorgen er voor dat zowel de kosten voor de klant als de milieu-effecten verminderen en er tegelijkertijd nieuwe business en werkgelegenheid wordt gecreëerd.

The bottom line: Zowel ecologische als sociale duurzaamheid zijn geïntegreerd in de kern van het bedrijf, waardoor een herstellende bijdrage wordt geleverd aan het milieu en een positieve bijdrage wordt geleverd aan de inkomensontwikkeling van mensen. Meer dan 2,5 miljoen ton geverifieerde CO₂ credits zijn gekocht sinds de start van CoolCarpet™ in 2003. De EPD's die Interface toepast worden zijn erkend door LEED en Green Building Councils en worden gepromoot door de Europese Unie²⁹.

In de Engelse versie van deze casestudy wordt dieper op de 7 Fronten ingegaan.

MISSIONZERO METRICS

Afval naar de stort	-/- 91 %	product eenheid
Energie	-/- 39 %	product eenheid
Niet-Hernieuwbare Energie	-/- 61 %	product eenheid
Hernieuwbare Energie	+/+ 36 %	product eenheid
Broeikasgasemissies	-/- 41 %	product eenheid
Gerecyclede/Bio-based Grondstoffen	+/+ 49%	product eenheid
Waterverbruik	-/- 81 %	product eenheid
Wereldwijde Product Voetprint Productie Fase	-/- 19 %	wereldwijde gewogen productgemiddelde



FOTOSFERA™: Gemaakt met zonlicht

Het belangrijkste ingrediënt in de garens gebruikt voor Fotosfera™ tapijttegels maken is olie uit de zaden van de ricinus-bonen plant. Dit garen vervangt op traditionele aardolie gebaseerde garens. De snelgroeiende ricinus planten zijn snel hernieuwbaar, groeien in een droog klimaat, hebben weinig water nodig en voorkomen erosie van de bodem. De planten concurreren niet met voedselgewassen omdat ze gedijen in gebieden die meestal ongeschikt zijn voor andere gewassen. De tapijttegels worden geïnstalleerd met TacTiles™ de lijm-vrije installatiemethode en standaard aangeboden met Cool Carpet™ het CO2 compensatie programma, waarbij de uitstoot die nog niet kan worden voorkomen gecompenseerd wordt. In de toekomst wordt dit product gemaakt van 100% bio-based garen, hetgeen op dit moment om kwaliteitsredenen nog niet mogelijk is.

Deze maatregelen dragen bij aan het elimineren van het concept afval en mogelijke schadelijke stoffen, het sluiten van de cirkel en efficiënt transport, maar er is meer. Alle Europese faciliteiten Interface's gebruiken elektriciteit uit hernieuwbare bronnen, en het energieverbruik is met 39% gedaald sinds 1996. Bovendien, gezien het feit dat 70% van de ricinus-bonen planten in India groeien in India is het een bron van additionele inkomsten voor de lokale bevolking. Het product heeft een EPD en Fotosfera™ als geheel laat een nieuwe vorm van zaken doen zien, alle 7 Fronten zijn succes geadresseerd.

Meer informatie kan gevonden worden in de volgende link: <http://www.interfaceflor.co.uk/web/Products/fotosfera>

DE VERANDERING: Het ontwikkelen van een nieuwe organisatiecultuur

De belangrijkste lessen over het verankeren van duurzaamheid

“Alles is verbonden ... niets kan op zichzelf veranderen”

Paul Hawken (Auteur, Ecology of Commerce)

Interface is in 1973 gestart als pionier in vloeroplossingen, dankzij het idee van één ondernemer. Anderson verwees vaak naar het bedrijf als zijn ‘derde kind’, en zo blijkt veertig jaar later dat het bedrijf als pionier een uniek pad heeft gecreëerd op een terrein waar nog geen weg bestond.

Pionier zijn is altijd een uitdaging, voor een individu, laat staan voor een hele onderneming, met een steile leercurve en tegenslagen. Hoewel er minder geslaagde pogingen onderweg zijn geweest—en er altijd zullen zijn—, heeft de business case voor duurzaamheid voor Interface zich boven elke verwachting bewezen en zijn ze meer dan ooit dicht bij het doel. Het lijkt alsof alle lichten op groen staan binnen het bedrijf en consequent richting het ultieme doel – een herstellende positieve bedrage leveren – beweegt, zoals samengevat in Mission Zero™.

Het werk dat Interface heeft gedaan met TNS, het Biomimicry Institute en het Eco Dream Team in de beginjaren heeft sterk de manier waarop het bedrijf onderneemt vandaag de dag beïnvloed, op alle niveaus. Het streven van Interface naar duurzaamheid is gekoppeld aan het FSSD en de 4 Principes voor Duurzame Ontwikkeling. De zaden die in 1996 zijn geplant, zijn ontsproten en hebben de basis gelegd voor wat Interface tot nu toe heeft weten te bereiken.

Hoewel ontwikkeld door The Natural Step, is het FSSD een open source methode, beschikbaar voor iedereen die het wil gebruiken. Interface deelt op dezelfde wijze altijd actief en enthousiast haar kennis en ervaring. Hoewel er geen enkele winnend recept is voor het verankeren van duurzaamheid in een organisatie, heeft Interface een paar belangrijke ingrediënten toegepast in haar ontwikkeling, die kunnen worden ingezet in andere organisaties.

Het zijn praktisch toepasbare lessen. Tegelijkertijd is het ook belangrijk om op te merken dat Interface ook hard heeft gewerkt om deze elementen te verankeren in het DNA van het bedrijf en in de organisatiecultuur. Deze lessen kunnen anderen inspireren om hun eigen wegen naar duurzame innovatie te ontwikkelen en nieuwe creatieve business modellen op te zetten die een duurzame groei versnellen.



8 Praktische lessen om duurzame innovatie en duurzaam ondernemen te stimuleren³⁰

Transparantie organiseren

Een Environmental Product Declaration biedt volledige transparantie over de werkelijke milieueffecten van producten, en het is gebaseerd op LCA, zodat het mogelijk is te identificeren waar de grootste impact is en als bedrijf je inspanningen hierop te richten (zie LCA p19 en p28 EPD).

Uitbreiden naar aangrenzende markten

De kracht van een bedrijf ligt in haar vermogen om de kerncompetenties uit te breiden naar nieuwe markten. Interface breidde haar kerncompetentie van modulair tapijt uit met innovaties zoals TacTiles™.

Succesvolle mislukkingen omarmen

Bij het zoeken naar radicale innovatieve oplossingen, moeten mensen de ruimte krijgen om te experimenteren met hun ideeën, en mislukkingen net zoals succes kunnen vieren.

Leren van de natuur

De natuur staat voor miljoenen jaren ervaring in vallen en opstaan. Onderzoeken hoe de natuur zich bezighoudt met uitdagingen kan leiden tot vernieuwende creatieve oplossingen.

Openstaan voor externe input

Gezien het feit dat niet alle slimme mensen op dezelfde plaats aanwezig zijn, vergroot het actief op zoek gaan naar feedback en input van buiten de organisatie de kans op het ontwikkelen van de beste ideeën.

Innovaties delen

Niet alle innovaties passen meteen binnen een business model, maar door samen met partners innovaties te ontwikkelen en op de markt te zetten en risico en winst te delen, kunnen innovaties een oplossing bieden voor andere uitdagingen, zelfs in verschillende sectoren.

Kansen bieden aan intrapreneurs

Het ontwikkelen van een cultuur van participatief leiderschap stimuleert mensen om zelf een bijdrage te leveren aan het gedeelde doel, door middel van zelfontwikkeling en empowerment.

Nieuwe partnerschappen aangaan

Mogelijkheden bestaan buiten de supply chain van een organisatie en een industrie. Door te zoeken naar crossectorale samenwerkingsverbanden wordt het ontwikkelen van nieuwe, andere businessmodellen en nieuwe wegen gestimuleerd.



“Een goede benchmark is wanneer iedereen duurzaamheidsdoelstellingen heeft, en ze niet eens als ‘duurzaamheidsdoelstellingen’ zijn geformuleerd, want het is per definitie jouw rol³¹ “

-Luuk de Jong



“Duurzaamheid als bestemming is het doel dat iedereen bij Interface raakt. Het is verweven in bijna elk aspect van ons bedrijf, het heeft zich economisch bewezen op de lange termijn en heeft veranderd hoe we denken, werken, communiceren en samenwerken.”

(Dan Hendrix, President and Chief Executive Officer, Interface)

De onderliggende elementen

Er is nog een set van elementen die binnen Interface bestaat, die door de gehele organisatie lopen op een veel dieper niveau. Als de 8 Praktische lessen voor duurzame innovatie en duurzaam ondernemen zorgen voor het onderhouden van de organisatiecultuur, dan zijn de onderliggende elementen zijn van de bodem. Zij zijn de basis die ervoor zorgt dat goede ideeën worden gegenereerd en tot wasdom komen.

Tezamen zijn deze elementen kenmerkend voor het profiel van Interface, de mentaliteit waarmee het bedrijf zich onderscheidt van anderen. Dit is dezelfde mentaliteit die hen in staat stelde om te zien dat de obstakels voor duurzame innovatie er niet zijn, ze worden alleen als obstakel waargenomen³².

Dit zijn sterke eigenschappen, die bijgedragen hebben tot het succes van Interface, ongeacht de focus op duurzaamheid. Echter, de combinatie van deze elementen en een betekenisvol doel, zoals verwoord in Mission Zero™ heeft ervoor gezorgd dat het beste uit mensen is gehaald, waardoor het bedrijf op alle mogelijke manieren succesvol waarde creëert.

Wees de early adopter

In 1994 wist Interface door de vraag naar duurzaamheid bij haar klanten te herkennen en te zien als een verschuiving van paradigma's en is het de uitdaging aangegaan³³. Hierdoor was Interface het eerste bedrijf in de VS dat met TNS samenwerkte, de elementen van het FSSD in haar strategische planning integreerde. Het is altijd risicovol om de early adopter te zijn, maar het zich als eerste focussen op duurzaamheid heeft een cruciale rol gespeeld in het succes van Interface. De metafoor van de trechter, zoals ontwikkeld door TNS, is zeker een gedeeltelijke verklaring waarom dit gebeurt, doordat wet- en regelgeving wordt aangescherpt of de prijzen van grondstoffen stijgen minder ruimte ontstaat om te bewegen, kunnen juist de bedrijven die proactief zijn dankzij duurzaamheid een concurrentievoordeel te behalen door het vermijden van vele valkuilen, terwijl tegelijkertijd het creëren nieuwe kansen voor zichzelf creëert. (fig 7)

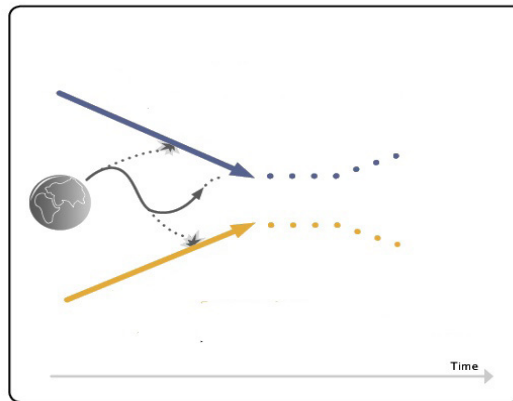


fig 5. De Trechter

Doordat Interface als eerste is begonnen kon het bedrijf beginnen met het oogsten van 'low hanging fruit' waarna de besparingen konden worden geïnvesteerd in verdere duurzame ontwikkeling op het gebied van kennis en innovatie, waardoor Interface een succesvolle koploperspositie heeft weten te creëren. Dit betekent wel dat Interface moest openstaan voor wat binnen het bedrijf 'successful failures' wordt genoemd. Een early adopter neemt risico's en experimenteert, hierdoor zullen er altijd mislukkingen zijn waarop een bedrijf weer verder kan bouwen naar succes. De opgedane kennis door dit leerproces geeft een groot concurrentievoordeel.

Een ambitieuze visie:
"Als je een ambitie hebt die zo groot is dat het bijna je adem wegneemt, ontspringt er een ongekende bron aan creativiteit."

(Ray C. Anderson)

Het ambitieuze doel Mission Zero is het resultaat van de nauwe samenwerking tussen Anderson en de Eco Dream Team. Dit doel is altijd relevant en inspirerend gebleven en heeft er toe geleid dat het bedrijf wereldwijd dezelfde visie heeft, die continu mensen uitdaagt³⁵. Het kan niet genoeg worden benadrukt hoe belangrijk het is om een ambitieus doel te hebben zoals Mission Zero: geen enkele negatieve impact in 2020 en alleen nog maar een positieve bijdrage aan milieu en maatschappij. Het leidt ertoe dat mensen verder denken dan vandaag. Wat echt het verschil maakt is niet dat medewerkers allerlei verschillende stappen zetten richting het doel, maar dat een dergelijke visie leidt tot een andere kijk op de wereld en het bedrijf. En het zien van dingen op een andere manier leidt tot een verandering in de mindset³⁶. Er is een unieke combinatie van factoren voor elk individu dat duurzaamheid relevant maakt. Iemand kan niet geforceerd in de richting van duurzaamheid worden geduwd, maar moet zelf de uitdaging en noodzaak zien. Als ze dit eenmaal hebben gezien, bekijft het. Mensen zien dan dat als je iedereen betreft, mensen worden uitdaagt om de toekomst te bekijken die gebaseerd is op het beste dat ze uit zichzelf kunnen halen³⁷. Mensen begrijpen dan het belang van hun rol in het bedrijf, de rol die zij spelen in het bereiken van een ambitieuze visie, en dat ze bijdragen aan een hoger doel dan alleen winst te maximaliseren. Het werken met een visie laat de onmisbare waarde zien van de 'zachte kant' van het bedrijfsleven, de emotionele kant en intrinsieke motivatie van mensen, en de mate waarin Mission Zero heeft geholpen dit binnen Interface te activeren is opmerkelijk³⁸. Wanneer mensen intrinsiek betrokken zijn, leidt dit tot meer energie en creativiteit in hun werk.

Het zien van uitdagingen als kansen

“Ik heb geen idee wat de grootste uitdagingen, waren, want als ik terugkijk lijkt alles één grote kans”

Luuk de Jong (former Organizational Development director EMEAI)

Met een doel zo ambitieus als nul negatieve impact, moet je om echt vooruit te komen de onvermijdelijke vraag te stellen — en Interface stelde deze – ‘Hebben mensen olie en nylon in de vorm van een tapijttegel echt nodig?’. Hun antwoord was ‘nee’. Hoewel dit antwoord makkelijk als een barrière voor een tapijttegel-productiebedrijf zou kunnen worden opgevat, zag Interface het als een kans, een positieve motor voor creativiteit en innovatie³⁹.

De focus is verschoven van ‘vloerbedekking’ naar de rol die modulaire vloerbedekking speelt in het leven van haar klanten: een inspirerende omgeving en een beter binnenklimaat, door het vasthouden van fijnstof, een betere akoestiek en comfort onder de voeten. Het inspireerde ook tot innovatieve ideeën zoals TacTiles™ en Intercell™, zaken die meer over de toegevoegde waarde van een vloer gaan dan sec de vloerbedekking⁴⁰. Deze nieuwe manier van denken gaf Interface een nieuw beeld van zichzelf en resulteerde in het creëren van nieuwe producten en diensten, met als gevolg een expansie naar nieuwe markten⁴¹.

Het communiceren van de verandering

Interface is altijd geïnteresseerd in wat mensen denken over het bedrijf en dat is de reden waarom alles zowel intern als extern wordt gecommuniceerd, zeker als dit kan leiden tot een verandering van de kern van het bedrijf. Interface heeft verschillende platforms waarbinnen feedback kan worden gegeven, zodat na analyse, op basis van deze feedback nieuwe actieplannen kunnen worden opgesteld.

Dit zorgt voor een versterkend mechanisme, waardoor Interface geleidelijk haar DNA verandert waardoor issues worden aangepakt en geïntegreerd in actieplannen voor de langere termijn, zodat het makkelijker is om op te schalen omdat de ideeën uit de organisatie zelf komen⁴². Deze transparante manier van werken en de continue afstemming met de Mission Zero doelstellingen en het structureel verder bouwen op gerealiseerde resultaten heeft het bedrijf veel goodwill gegeven bij haar stakeholders en in de markt. De positieve feedback die het bedrijf en de medewerkers ontvangen, versterkt hun motivatie om verder te gaan op de weg die ze hebben gekozen⁴³.

“Je moet onzekerheid omarmen, en het gewoon laten gaan, en te zien dat mensen hun werk doen. Want als je het niet samendoet met mensen, dan doe je het zelf ... en dan komt het niet van de grond”⁴⁴

Luuk de Jong (former Organizational Development director EMEAI)

Het cultiveren van innovatie

Interface heeft een enorm talent voor het herkennen en implementeren van nieuwe praktische oplossingen. Volgens Dan Hendrix, de huidige President en CEO, zijn onderzoek en ontwikkeling met betrekking tot productieprocessen en product- en dienstinnovatie de drijvende factor in de reis van de organisatie tot nu toe⁴⁵. Bij een bedrijf dat zo openstaat voor nieuwe strategieën als Interface moet het voortdurend op zoek zijn naar dergelijke strategieën zodanig ingebed zijn in de cultuur van het bedrijf dat het leidt tot een transformatie van de manier waarop iedereen in het bedrijf de wereld bekijkt en hun werk daar aan relateert⁴⁶. Door actief te werken met onzekerheid, alert te zijn en actief te leren, heeft deze diepgewortelde ontdekkingscultuur de basis gelegd voor de vele succesvolle strategische acties die zijn genomen.

“Ga er op uit – luister naar radicale of domme ideeën ... Het is ongelooflijk bevrijdend en inspirerend”

Nigel Stansfield (VP & Chief Innovations Officer, Interface.Inc)

Alle grote initiatieven binnen Interface zijn afkomstig van mensen die gewoon hun werk deden; mensen die de duurzaamheidstraining volgden, en als gevolg daarvan nieuwe dingen wilden creëren, op basis van wat ze hadden geleerd. Binnen het bedrijf wordt het ontwikkelen en uitproberen van ideeën constant gestimuleerd, tevens wordt bewust gekeken of medewerkers hun talenten op de juiste manier gebruiken of dat ze beter tot hun recht zouden komen op een andere plek binnen het bedrijf.

In de Engelstalige versie van deze Case Study is een extra hoofdstuk opgenomen dat dieper ingaat op de uitwerking van de 7 fronten.



“Duurzaamheid
gaat over het re-
levant blijven in
een steeds com-
plexere en onder-
ling samenhan-
gende wereld”

Nadine Gudz

(Director, Sustainability

Strategy Interface Inc.)

DE VOLGENDE STAPPEN: Verder dan Mission Zero

Toekomstige uitdagingen en kansen

Interface heeft op het gebied van duurzaamheid een lange weg afgelegd sinds 1994, en zal zich verder transformeren, als het bedrijf dichter bij haar belofte om elke negatieve impact die het kan hebben op de aarde te elimineren in 2020, en haar positieve, herstellende bijdrage uitbreidt. Alhoewel Interface voortdurend blijft zoeken naar betere manieren, moet het ook af een toe – subtiel – een ‘status quo’ accepteren.

Voor wat betreft haar eigen directe voetprint hebben de indrukwekkende prestaties zich inmiddels gestabiliseerd, ze hebben een ‘plateau’ bereikt⁴⁷. Interface beklimt nu de laatste etappe naar de top, zodat de visie in zicht komt, maar tegelijkertijd ontstaan daardoor ook nieuwe uitdagingen.

Uitdagingen 3.0

Duurzaamheidsuitdagingen zijn complex, en om haar doelen te bereiken moet Interface haar krachten blijven bundelen met anderen. Samenwerking is de belangrijkste factor. Het gaat niet alleen over het samenwerken in de hele supply chain, maar juist cross-sectorale samenwerking, het vergroten van de betrokkenheid en het vinden van de juiste partners met betrekking tot de essentiële elementen: vertrouwen, innovatie, leiderschap, afstemming en prestaties. Dit moet zowel intern als extern gebeuren en leidt tot nieuwe vormen van samenwerking met consumenten, leveranciers en andere organisaties⁴⁸.

Om deze reden zal de focus meer gaan liggen op het delen van de kennis die Interface heeft opgedaan tijdens haar duurzaamheidsreis⁴⁹. Interface wil koploper blijven op het gebied van duurzaamheid en ziet dat het haar rol is om juist daarom kennis te delen. Een stap in deze richting was het openen van twee inspirerende locaties voor ontmoetingen op het gebied van duurzaamheid, design en innovatie. De eerste in 2009 in Atlanta, Verenigde Staten, en de andere in de Scherpenzeel faciliteit in Nederland in maart 2012. Het Awarehouse is een real-life voorbeeld van duurzame renovatie en design, en biedt een inspirerende blik op wat design, innovatie en duurzaamheid bij Interface inhoudt⁵⁰.

Met betrekking tot de 7 Fronten, wordt Interface nog steeds geconfronteerd met uitdagingen op het gebied van energie, maar het bedrijf werkt ook hier met andere partijen samen om biogasinstallaties te ontwikkelen. Er zijn ook problemen met het volledig overschakelen op het hergebruiken van grondstoffen of hernieuwbare grondstoffen door de beperkte beschikbaarheid van gerecycleerde materialen. Het is noodzakelijk om de gebruiksduur van producten te verlengen, waarbij het de uitdaging is nieuwe business modellen te ontwikkelen die voor alle betrokken partijen winstgevend zijn⁵¹.



Het vertrouwen van de consument en het publiek zal naar verwachting in de komende jaren steeds belangrijker geworden, transparantie is volledige producttransparantie is hiervoor noodzakelijk, en is wellicht alleen af te dwingen door de overheid. Het goede nieuws is dat de bedrijven die nu al inzicht kunnen geven in de voetafdruk van hun producten en diensten hierdoor een voorsprong opbouwen⁵². De voorsprong van Interface op dit gebied kan zich wederom in een competitief voordeel vertalen, omdat het bedrijf al sinds 1994 deze kant opgaat.

Terwijl Interface al lerend haar weg in de toekomst vindt, kunnen we er zeker van zijn dat de veranderingen die onvermijdelijk plaatsvinden dankzij de sterke cultuur van inclusiviteit en betrokkenheid worden ondersteund. Er ligt een gedegen basis in het bedrijf voor het koppelen van al haar operaties aan innovatie, en zolang de cultuur van voortdurend leren, herontwerpen en innovatie wordt gehandhaafd, dan zal het bedrijf niet alleen haar eigen ontwikkeling op het gebied van duurzaamheid verder versterken, maar ook, en wellicht nog belangrijker, werken aan het vergroten van de algehele veerkracht van de organisatie⁵³.

“Ray Anderson was deskundig genoeg om de basisprincipes van duurzaamheid naar voren te brengen, pragmatisch genoeg om deze stap voor stap aan te pakken en tegelijkertijd een goed resultaat neer te zetten, én was dapper genoeg om dit met de wereld te delen.”

interview met Prof. Karl-Henrik Robèrt
lees meer over Ray Anderson: <http://www.raycandersonfoundation.org/rays-life>

AFSLUITING Alle reden voor hoop

“Dit gaat over de toekomst van het bedrijfsleven en de industrie, een toekomst gedreven door een nieuw en krachtig idee: Duurzaamheid”⁵⁴

Ray Anderson

A journey of a lifetime

Interface, Inc werd opgericht in 1973, omdat Ray Anderson geloofde in het wereldwijde potentieel van modulaire vloerbedekking: tapijttegels. Anderson's openbaring in 1994 ontketende een revolutie in de bedrijfsstrategie van Interface en duurzaamheid is vanaf die dag kenmerkend geweest voor de ontwikkeling van de onderneming. Het bedrijf heeft sinds die tijd een intensieve transformatie doorgemaakt. In 2013 Interface is wereldleider met een gevestigde reputatie en een gerespecteerd track-record van prestaties en doorbraken. Het bedrijf heeft een duidelijke doel, de top die leidt naar waarvoor zij als bedrijf wil staan: Duurzaamheid, Design en Innovatie.

Innovatie

Het opstapelende succes heeft binnen heel Interface het vertrouwen gecreëerd in de kracht van een business model gebaseerd op duurzaamheid. Net als elk ander bedrijf, heeft Interface ook mindere tijden gekend. Interface komt hier echter, in tegenstelling tot veel andere bedrijven, telkens sterker uit. Dit succes kan ondermeer direct worden gekoppeld aan de sterke en stabiele reputatie die Interface heeft op het gebied van duurzame innovatie, een reputatie die niet is gekocht met marketing of PR, maar gebaseerd is op echte resultaten in de praktijk.

Interface realiseert zicht dat er veel afhangt van het verder uitbouwen van haar kracht en het voort zetten van haar bedrijfsstrategie gebaseerd op innovatie. De uitdaging gaat net zo zeer over het hervormen van het organisatie model, als dat het gaat om het vinden van nieuwe technische oplossingen⁵⁵. Het bedrijf blijft zichzelf uitdagen, en is er van overtuigd dat alle strategische initiatieven, gericht op dat ene doel, in staat zullen zijn om alle uitdagingen te overwinnen die Interface tegenkomt op haar weg richting Mission Zero⁵⁶.

Design

Er is een voortdurende zoektocht bij Interface naar nieuwe oplossingen, geworteld in de overtuiging dat er altijd een betere manier kan worden gevonden. Dit geloof heeft geleid tot de ontwikkeling van de meest duurzame innovaties en succesvolle duurzame producten. Innovatieve ontwerpen van het bedrijf zijn het resultaat van de assimilatie van Design with Purpose als een manier van denken in het DNA van de organisatiecultuur, en over alle onderdelen van het ontwerp⁵⁷. Haar prijzenwinnende ontwerpen hebben bewezen dat duurzame modulaire tapijten uitblinken in kwaliteit, dessin en kleur, en klanten de mogelijkheid bieden om inspirerende interieurs te creëren met een beter binnenklimaat.

Een inspirerend concept dat deze lijn van denken illustreert is biofilie, een ontwerpbenadering waarbij de natuurlijke oriëntatie van de mens het uitgangspunt is. Het is aangetoond dat contact met de natuur door middel van zonlicht, buitenlucht en levende planten een positieve impact heeft op gezondheid en welzijn. Uit onderzoek blijkt dat we comfortabeler, productiever en minder gestresst zijn, als de ruimtes waarin wij ons bevinden vertrouwde natuurlijke habitats reflecteren⁵⁸. Via haar ontwerpen streeft Interface er naar om ruimten te creëren die meer dan milieuvriendelijk zijn. Het bedrijf wil ruimten realiseren die niet alleen bijdragen aan een beter binnenklimaat, maar tegelijkertijd ook de menselijke geest positief beïnvloedt, door onze collectieve band met de natuur⁵⁹.

Sommige bedrijven hebben een verantwoordelijkheidsgevoel dat groter is dan de producten die ze verkopen. Voor deze bedrijven staat het ontwerp centraal. Interface is zo'n bedrijf. Afnemende ecologisch en sociaal schadelijke impact op corporate niveau is zinloos in vergelijking met wat kan worden bereikt door producten opnieuw te ontwerpen. Daarom legt Interface bestaande concepten onder het licht en experimenteert het bedrijf continu met nieuwe ideeën⁶⁰. Interface heeft al een achtste Front op het gebied van sociale duurzaamheid toegevoegd, zoals Ray Anderson in zijn boek noemde, en een negende Front kan om de hoek staan te wachten⁶¹.

Duurzaamheid

Interface weet dat duurzaamheid een levenslange reis is, en staat er dan ook voor op de lange termijn. De aandacht voor duurzaamheid is logisch vanuit het business perspectief, het heeft het bedrijf veerkracht gegeven en betere continuïteit. Duurzaamheid heeft het bedrijf proactiever gemaakt en ervoor gezorgd dat het ook turbulentere tijden in de markt dan doorstaan. De duurzaamheidsstrategie heeft ervoor gezorgd dat Interface heeft geïnvesteerd in haar zoektocht naar alternatieve garens, waardoor het bedrijf minder afhankelijk van schaarse grondstoffen en minder last heeft van de stijgende kosten van grondstoffen. Het circulaire economie-model van Interface is niet alleen rendabel, maar zorgt ook voor een 'license to exist' in een duurzame wereld. De duurzaamheidsstrategie van Interface is gevormd door de jaren heen dankzij de samenwerking met The Natural Step. De elementen van het FSSD hebben in verschillende lagen van de onderneming hun werk gedaan en fundamenteel de manier verandert waarop Interface denkt en leert op basis van natuurwetenschappelijke feiten, systeem-denken en strategisch processen, innovatie, stakeholder dialogen, ontwerpen met een doel en misschien meer dan dit alles — individuen op een andere manier naar de wereld laten kijken.

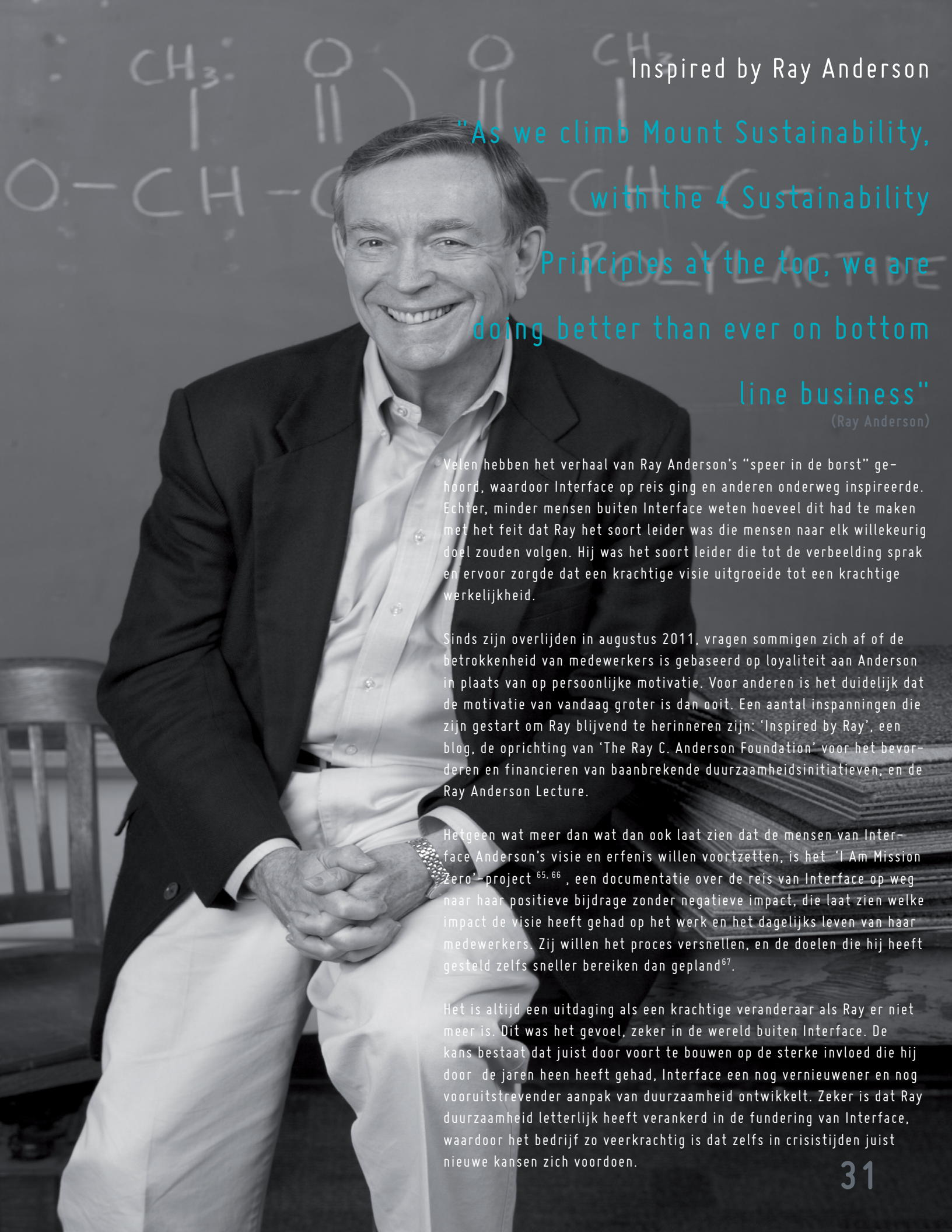
Na verloop van tijd zijn The Natural Step en het FSSD minder zichtbaar binnen Interface, maar hun vingerafdrukken zijn overal zichtbaar in het huidige paradigma van de onderneming. In de afgelopen 20 jaar heeft Interface naar de wereld door de lens van het FSSD gekeken, en hoewel de term zelf langzaam is vergeten op het bewuste niveau, is het model gewoon verplaatst naar het onbewuste, waardoor het framework nog steeds wordt toegepast. Zoals beschreven door Jim Hartzfeld:

"Ik stel me voor dat het lijkt op een amfibie die terug gaat in het water. De eerste paar minuten of het eerste uur, zegt hij, ja, er is water, maar later verdwijnt het water uit zijn bewustzijn " ⁶².

Er is nog een lange weg te gaan voor een bedrijf dat staat voor duurzaamheid. Hoewel de toekomst altijd onzeker blijft en een continue blijvende focus samen met de bijbehorende investeringen nodig zijn, is er ook een enorm gevoel van hoop dat Mission Zero™ kan worden bereikt. Als Interface op hetzelfde pad blijft dat heeft geleid tot de ontmoeting met The Natural Step en het toepassen van het raamwerk voor strategische duurzame ontwikkeling (FSSD) en dit blijvend combineert met haar innovatiekracht en geloof in het doel, dan is er geen noodzaak om te evalueren, maar er gewoon voor te gaan⁶³.

Interface is het voorbeeld voor de strategische aanpak van radicale verandering. Het blijft één van de eerste voorbeelden van een bedrijf dat succesvol het Framework for Strategic Sustainable Development heeft ingebed, ontwikkeld door The Natural Step. Interface kan de cijfers laten zien dat hun manier heeft gewerkt. Het bedrijf is een krachtig rolmodel voor anderen. Passie en toewijding, heeft Interface gebracht op dit punt, de mensen weten waar ze voor staan en wat ze willen: anderen ook helpen te veranderen en duurzaamheid zo verder uit te rollen⁶⁴.



A black and white photograph of Ray Anderson, a man with a friendly smile, wearing a dark blazer over a light-colored button-down shirt and light-colored trousers. He is sitting in a wooden chair, with his hands clasped in his lap. Behind him is a chalkboard filled with handwritten chemical formulas, including CH_3 , $\text{O}=\text{C}$, and $\text{O}-\text{CH}-\text{C}$, and the word "POLYLACTIDE" written vertically.

Inspired by Ray Anderson

"As we climb Mount Sustainability,
with the 4 Sustainability
Principles at the top, we are
doing better than ever on bottom
line business"

(Ray Anderson)

Velen hebben het verhaal van Ray Anderson's "speers in de borst" gehoord, waardoor Interface op reis ging en anderen onderweg inspireerde. Echter, minder mensen buiten Interface weten hoeveel dit had te maken met het feit dat Ray het soort leider was die mensen naar elk willekeurig doel zouden volgen. Hij was het soort leider die tot de verbeelding sprak en ervoor zorgde dat een krachtige visie uitgroeide tot een krachtige werkelijkheid.

Sinds zijn overlijden in augustus 2011, vragen sommigen zich af of de betrokkenheid van medewerkers is gebaseerd op loyaliteit aan Anderson in plaats van op persoonlijke motivatie. Voor anderen is het duidelijk dat de motivatie van vandaag groter is dan ooit. Een aantal inspanningen die zijn gestart om Ray blijvend te herinneren zijn: 'Inspired by Ray', een blog, de oprichting van 'The Ray C. Anderson Foundation' voor het bevorderen en financieren van baanbrekende duurzaamheidsinitiatieven, en de Ray Anderson Lecture.

Hetgeen wat meer dan wat dan ook laat zien dat de mensen van Interface Anderson's visie en erfenis willen voortzetten, is het 'I Am Mission Zero'-project^{65, 66}, een documentatie over de reis van Interface op weg naar haar positieve bijdrage zonder negatieve impact, die laat zien welke impact de visie heeft gehad op het werk en het dagelijks leven van haar medewerkers. Zij willen het proces versnellen, en de doelen die hij heeft gesteld zelfs sneller bereiken dan gepland⁶⁷.

Het is altijd een uitdaging als een krachtige veranderaar als Ray er niet meer is. Dit was het gevoel, zeker in de wereld buiten Interface. De kans bestaat dat juist door voort te bouwen op de sterke invloed die hij door de jaren heen heeft gehad, Interface een nog vernieuwener en nog vooruitstrevender aanpak van duurzaamheid ontwikkelt. Zeker is dat Ray duurzaamheid letterlijk heeft verankerd in de fundering van Interface, waardoor het bedrijf zo veerkrachtig is dat zelfs in crisistijden juist nieuwe kansen zich voordoen.

Referenties

1. Jan Jonker , Werken aan de Weconomy, 2013
2. Ray C. Anderson, Mid-Course Correction, p 4
3. Interface CEO: Getting Off Oil is Good for Business, Industry Week, Mei 2012
4. Interface global: Our progress, Ecometrics and Sociometrics, 2012
5. Nadine Gutz, Director Sustainability Strategy Interface Inc., Maart 2012
6. Interface Annual report, Mei 2010
7. Press release, International Green Awards 2012 winners, November 2012
8. The 2013 Sustainability Leaders, A Globescan/SustainAbility Survey, April 2013
9. Christopher J.Hastings, Dr. Dominic Aquila and Dr. Ravi Srinivas, Strategic Sensing – How Firms Create Their Future Amidst Uncertainty, December 2011
10. Ray Anderson, Duurzaam en succesvol ondernemen, Een business case uit de circulaire economie, pg 39-60.
11. Ray Anderson, Duurzaam en succesvol ondernemen, Een business case uit de circulaire economie, pg 55
12. Jim Hartzfeld , voormalig VP Sustainability Strategy, persoonlijk interview, Oktober 2012
13. Ray Anderson, Duurzaam en succesvol ondernemen, Een business case uit de circulaire economie, pg 18-19
14. QUEST: Quality Using Employee Suggestions and Teamwork, een systeem voor medewerkers waar cross-functionele teams uitdagingen, kansen en resultaten op het gebied van duurzaamheid uitwerken.
15. Jim Hartzfeld , voormalig VP Sustainability Strategy, persoonlijk interview, Oktober 2012
16. Interface Global: Getting there, bekeken op September 2012
17. Ray C. Anderson, Mid-Course Correction p15
18. Jim Hartzfeld, voormalig VP Sustainability Strategy , persoonlijk interview, Oktober 2012
19. Ray Anderson, Duurzaam en succesvol ondernemen, Een business case uit de circulaire economie
20. The Natural Step International: The four systems conditions, bekeken in September 2012
21. Ray Anderson, Duurzaam en succesvol ondernemen, Een business case uit de circulaire economie, pg 80
22. Ray Anderson, Duurzaam en succesvol ondernemen, Een business case uit de circulaire economie, pg 48-49
23. Ray Anderson, Duurzaam en succesvol ondernemen, Een business case uit de circulaire economie, pg.49-50
24. Luuk de Jong, Organizational Development director, persoonlijk interview, December 2011
25. Climbing On: Our progress towards Mission Zero, Interface EMEAI
26. Ramon Arratia, Sustainability Director EMEAI Interface Inc., persoonlijk interview December 2012
27. PR Newswire: Interface expands and adapts definition of sustainability, April 2013
28. YouTube: I am mission Zero channel
29. Interface global: Our progress, Ecometrics and Sociometrics, 2012
30. Jan Jonker , Werken aan de Weconomy, 2013
31. Luuk de Jong, voormalig Organizational Development director EMEAI, directeur-eigenaar DeltaD, persoonlijk interview, December 2011
32. Interface CEO: Getting Off Oil is Good for Business, Industry Week, Mei 2012
33. Ray Anderson, Een business case uit de circulaire economie, p93-94
34. Interface Inc. Sustainability Report, 1997 p11
35. Jim Hartzfeld , voormalig VP Sustainability Strategy, persoonlijk interview, Oktober 2012
36. TEDX Atlanta: Jim Hartzfeld, Restorative through the Power of Influence, November
37. Luuk de Jong, voormalig Organizational Development director EMEAI, nu directeur-eigenaar director DeltaD, persoonlijk interview, December 2011
38. Ray Anderson, Duurzaam en succesvol ondernemen, Een business case uit de circulaire economie, pg 163-164
39. Geanne van Arkel en Jan Jonker, Duurzame Innovatie = Inspireren en Accelleren, 2012
40. IntercellTM is een ruimte winnend modulair vloersysteem. Het voorziet in kabelmanagementoplossingen maar ook vloerverwarming om flexibele ruimtes te creëren. Ray Anderson, Duurzaam en succesvol ondernemen, Een business case uit de circulaire economie, p157-162
41. Ray Anderson, Duurzaam en succesvol ondernemen, Een business case uit de circulaire economie, pg 157-158
42. Christopher J.Hastings, Dr. Dominic Aquila and Dr. Ravi Srinivas, Strategic Sensing – How Firms Create Their Future Amidst Uncertainty, December 2011
43. Jim Hartzfeld, voormalig VP Sustainability Strategy, persoonlijk interview, Oktober 2012
44. Luuk de Jong, voormalig Organizational Development director EMEAI, nu directeur-eigenaar DeltaD, persoonlijk interview, December 2011
45. Interface Asia: News Room April 2011, bekeken in September 2012
46. Christopher J.Hastings, Dr. Dominic Aquila and Dr. Ravi Srinivas, Strategic Sensing – How Firms Create Their Future Amidst Uncertainty, December 2011
47. Nadine Gutz, interview bij The Landmark Group of Builders, September 2010
48. GreenBiz: What to do when you've picked all the low hanging fruit Maart 2012, bekeken op September 2012
49. Erin Meezan, A bold, long-term vision for sustainability, April 2012
50. The Inside Track: Awarehouse, A brand experience centre, Maart 2012
51. Ramon Arratia, Sustainability Director EMEAI Interface Inc., persoonlijk interview, December 2012
52. Edelman Trust Barometer results, bekeken op September 2012
53. Nadine Gutz, Director Sustainability Strategy Interface Inc., Maart 2012
54. Ray Anderson, Duurzaam en succesvol ondernemen, Een business case uit de circulaire economie, Proloog
55. Luuk de Jong, voormalig Organizational Development director, nu directeur-eigenaar DeltaD, persoonlijk interview, December 2011
56. Interface jaarverslag 2010
57. Interface global: Products, bekeken in September 2012
58. Architect Blogs: Biophillic design, January 2012
59. Interface Reconnect: The Interface Connection, bekeken in Mei 2013
60. Ramon Arratia, Sustainability Director EMEAI Interface Inc., persoonlijk interview, December 2012
61. Ray Anderson, Mount Sustainability, Oktober 2009
62. Jim Hartzfeld, voormalig VP Sustainability Strategy, Interview via email, Oktober 2012
63. Luuk de Jong, voormalig Organizational Development director, nu directeur-eigenaar DeltaD, persoonlijk interview, December 2011
64. Karl-Henrik Robert, Interview, October 2012
65. Jim Hartzfeld interview, Voormalig VP Sustainability Strategy, Oktober 2012
66. I am Mission Zero channel op YouTube
67. GreenBiz: Mind the void, Interface after Ray, Januari 2012



The Natural Step /
The Flexible Platform

Torenallee 26-16

NL - 5617 BD EINDHOVEN

Nederland

+31 (0)40 879 6136

www.thenaturalstep.nl

info@flexibleplatform.org