

Norrgavel vs Clas Ohlson i duell om CSR

Två företag, ett stort och ett litet, möts i en CSR-duell. Har de samma fokus, arbetsmetodik och resultat? Två framgångsrika företagsledare, Norrgavels vd Nirvan Richter och Clas Ohlsons vd Gert Karnberger berättar om sina företags CSR-arbete.

Av Anne Nilsson, Dagens Miljö nr 3/2007

Varifrån kom initiativet till att ditt företag skulle starta ett arbete med hållbar affärsutveckling?

Gert Karnberger, vd för Clas Ohlson:

– Det kom som en naturlig del från styrelsen. Vi har ju ingen egen tillverkning men många gånger är vi en stor kund. Därför tog vi 1998 fram en policy om barnarbete. Sedan dess har företaget vuxit, fått större volymer och etablerat egna varumärken. Ledningen och styrelsen tyckte då att vi skulle höja nivån genom att ta fram en uppförandekod.

Nirvan Richter, vd för Norrgavel:

– Jag har aldrig startat ett företag och sedan stoppat in olika värden i det. Istället har jag utgått från mitt eget liv. Därifrån har jag gjort en företags- och affärsidé som startat i en vision om ett annorlunda sätt att inrätta sitt hem och leva i förhållande till naturen – det blev Norrgavel.

När tog ni beslut om att börja jobba med hållbar affärsutveckling?

Gert Karnberger:

– Styrelsen tog beslut om att införa en uppförandekod 2004. Vi bedömde då att processen skulle ta 2–3 år, eftersom det handlade om en beteendeförändring och inte bara om teknik. I hållbar affärsutveckling ingår ju också yttre miljö som vi har jobbat med väldigt länge. Åtminstone sedan 1990, då jag kom med i styrelsen, har företaget fokuserat på miljöfrågor. Här kör vi nu två parallella delar, det gamla miljöarbetet och det nya med uppförandekoden, även om de går ihop i hållbar affärsutveckling.

Nirvan Richter:

– Det är en lång process som startade efter min arkitektutbildning i slutet av 1970-talet. För att komma åt de kvaliteter som jag ville uppnå kompletterade jag med en hantverksutbildning för att lära mig finsnickeri. I slutet av 1980-talet började det utkristallisera sig hur jag kunde förverkliga det här i yrkeslivet. Jag experimenterade i mina skissböcker, gjorde fullskaleförsök i mina bostäder och knöt till mig människor som kunde hjälpa mig vidare. Våren 1993 bestämde jag mig för att delta på bostadsmässan i Karlskrona för att se om visionen kunde förverkligas. Nu fick det bära eller brista! Jag fick ett makalöst gensvar från press och allmänhet, efter det vågade jag satsa nästan allt mitt privata kapital för att förverkliga idén.

Hur har arbetet förankrats i företagsledningen?

Gert Karnberger:

– Besluten om miljö och uppförandekod har tagits i styrelsen. Jag är sedan involverad i de projekt och styrgrupper som jobbar med detta. Uppförandekoden finns även med som en stående punkt på vår agenda för styrelsemötena. I våra två dotterbolag i Norge

och Finland införs också de här frågorna.

Nirvan Richter:

– I ett litet företag som Norrgavel är vi inte fler än att alla tillhör ledningen. När det gäller att ha sista ordet, är det jag som alltid har varit och är företagsledningen. Står man för något nytt och främmande är det oerhört svårt att driva igenom det i en befintlig struktur. Om jag ska förverkliga det här och ha kvar kärnan i visionen får jag göra det själv för att behålla kontrollen.

Hur har företagsledningen fått en grundläggande förståelse för hållbar affärsutveckling?

Gert Karnberger:

– Det är något som är naturligt hos oss. Clas Ohlson ska vara en bra världsmedborgare och ett mänskligt företag. När vi beslutade om uppförandekoden i styrelsen knöt vi till oss en extern konsult. I början av 2005 bildades en processgrupp dit vi avsatte en person att ansvara för uppförandekoden. Denna grupp kommer från och med sommaren att gå över i en permanent organisation.

Nirvan Richter:

– Värdegrunden har vuxit fram från företagsledningen.

Hur motiverar du som ledare dina medarbetare i detta arbete?

Gert Karnberger:

– Det gäller att hålla frågan levande med information och genom att tala om vart vi är på väg.

Nirvan Richter:

– Viktigast är att jag försöker agera i mitt eget liv utifrån företagets värderingar. Det är ungefär som en förälder: barn lyssnar inte på vad de säger, utan handlar utifrån hur föräldrarna agerar. Då jag framstår som en ledare i företaget får det jag gör återspeglings i organisationen.

Har ni något ledningssystem inom miljö, kvalitet, arbetsmiljö eller socialt ansvar?

Gert Karnberger:

– Vi har inget certifierat ledningssystem, däremot jobbar vi på det viset utan certifiering. För att det ska fungera och inte bli en dagslända måste frågorna vara integrerade och en naturlig del i jobbet. Därför säger vi att det handlar om en beteendeförändring.

Nirvan Richter:

– Vi har inte något strukturerat ledningssystem, men hade vi haft resurser skulle jag inte tacka nej. I stället satsar vi på märkningen Svanen för att vara konsekventa i arbetet.

Hur har ditt företag definierat företagets miljömässiga, sociala och etiska ansvar?

Gert Karnberger:

– Det handlar om prioritering. Vår uppförandekod, som ligger i framkant, ska säkerställa att våra affärspartners och tillverkare lever efter våra premisser. Den ska

ändå påminna om andra koder från företag som har kommit långt, eftersom det är lättare att kommunicera med tillverkare om de har liknande system att jobba efter. Först kommer vi att fokusera på våra volymtunga produkter och egna varumärken. Nästa steg blir underleverantörerna.

Nirvan Richter:

– Det står i vår värdegrund som vi fattar våra beslut efter. När det gäller etiska frågor, som barnarbete, har vi överhuvudtaget undvikit att gå in i den sfären då vi producerar så nära oss själva. På så sätt har vi total kontroll.

Vilka är era viktigaste intressenter i det här arbetet och hur har ni tagit del av deras synpunkter?

Gert Karnberger:

– Kunder, medarbetare, leverantörer, tillverkare och samhället i övrigt – för vi vill vara en god världsmedborgare. Leverantörerna har fått fylla i självdeklarationer, som vi har utarbetat tillsammans med vår konsult och ett externt revisionsbolag som ska genomföra tredjepartsrevisioner åt oss. I samband med det här har leverantörerna haft synpunkter på vårt arbete.

Nirvan Richter:

– Alla som har med oss att göra berörs av och känner till vår värdegrund, såsom våra medarbetare och franchisetagare. Värdegrunden finns med i första paragrafen i franchiseavtalet. Vi har också starka krav på våra leverantörer med avseende på material, form etcetera. Med våra underleverantörer av andra produkter i butikerna har vi en kontinuerlig diskussion utifrån vår värdegrund. Då vi själva har lagt ribban högt har leverantörer och medarbetare sällan synpunkter på vårt arbete.

Hur har ni skaffat er en överblick över vilka lagar och krav som gäller för er inom hållbarhetsområdet?

Gert Karnberger:

– Inom miljöområdet har vi folk som jobbar med detta. Vi har också särskilda miljötekniker som vet vad som gäller för varor eller insatsvaror. Till det kommer de lagar och förordningar som hänger ihop med den sociala delen. Som en del i projektgruppens process har det därför ingått att ta reda på vilka krav som finns. Där har vi också haft hjälp från dels vår konsult, dels revisionsbolaget.

Nirvan Richter:

– I och med att vi jobbar med naturmaterial har vi rent tekniskt i produktionen mycket lite problem. Men vi har tagit hjälp av myndigheterna för att få reda på vilka lagar vi har att förhålla oss till när det exempelvis gäller frågor kring äggoljetempera och ergonomi i produktionen. Vi utgår ifrån att göra allt så enkelt som möjligt och har därför ofta sluppit känna oss begränsade av lagarna.

Vilka områden har ni valt att fokusera på i arbetet med hållbar affärsutveckling?

Gert Karnberger:

– Först har vi fokus på våra leverantörer och tillverkare av volymprodukter och egna varumärken. Sedan tar vi mindre leverantörer. Våra svenska importörer och grossister, som köper från Asien, har också fått självdeklarationer att fylla i för att analysera volymen vi köper. Vi har ännu inte kommit fram till vilka områden som vi

ska fokusera på inom uppförandekoden, men vi upplever att de har prioritet allihop.

Nirvan Richter:

– Så långt som möjligt försöker vi ha en konsekvent linje, men i vissa lägen tvingas vi göra eftergifter. Fortfarande transporterar vi våra möbler med lastbil in och ut från fabriken, eftersom vårt lilla företag inte klarar av att göra om hela logistikstrukturen. Ett annat exempel är när vi får in nya medarbetare. Då finns perioder som vi inte når ut med värdegrunden. På det sättet kan man säga att vi prioriterar olika saker.

Vilka typer av policier och uppförandekoder har ni tagit fram inom detta område?

Gert Karnberger:

– Miljöpolicy, som bland annat täcker våra transporter och produkter, kör vi lite vid sidan av, men det är inte vattentäta skott. Barnarbetspolicy har blivit ersatt av uppförandekoden. Vi har också exempelvis jämställdhetspolicy, policy om droger, arbetsmiljö och personal.

Nirvan Richter:

– Norrgavels värdegrund baseras på humanism, ekologi och existentialism. Märk väl att det inte är ett tomt dokument, oavsett vad jag gör i företaget refererar jag till den. På så sätt förstår medarbetarna att alla våra beslut ska fattas utifrån dessa värderingar.

Hur kommunicerar ni det här arbetet?

Gert Karnberger:

– Målet är att kontinuerligt informera om vårt arbete och vår uppförandekod på hemsidan. Inom organisationen gäller intranätet. Den informationen ska ge våra medarbetare en kompletterande bild så att de höjer sin kunskapsnivå och känner sig trygga att besvara frågor från tillverkare, kunder, journalister och samhället i stort.

Nirvan Richter:

– Det viktigaste är att sopa framför sin egen dörr. Vi har formulerat en värdegrund och lever efter den. Innan det är gjort är det ingen idé att gå ut med den. Nu är vi mogna för att mer offensivt kommunicera värdegrunden externt. Om kunderna blir mer medvetna om sina egna val kommer de att bidra till att sanera marknaden. Det är en jättekul och stor uppgift.

Hur har personalen utbildats inom området?

Gert Karnberger:

– Nu i mars startar vi en bred utbildning som riktar sig till butikschefer så att de kan ge information till kunder och andra. De får med sig material för att kunna informera sina medarbetare. Behöver de hjälp stöttas de från vår avdelning för uppförandekoden. De på inköp, som har daglig kontakt med tillverkare och leverantörer, kommer att få en djupare utbildning. Miljö- och sociala aspekter har fått extra fokus.

Nirvan Richter:

– Värdegrunden finns med under alla möten i företaget. Jag refererar hela tiden till värdegrunden när jag träffar medarbetare och är ute i butikerna, så att den ska förankras i organisationen. Nu när organisation växer behöver vi formalisera det genom utbildningsprogram.

Har ni bestämt nyckeltal och mål till områdena ni valt att fokusera på?

Gert Karnberger:

– Nej ännu har vi inte några nyckeltal för uppförandekoden, men det är något som kommer längre fram. Och därmed har vi ännu heller inga mål. På miljöområdet har vi däremot nyckeltal och mål.

Nirvan Richter:

– Hittills har vi inte bestämt nyckeltal eftersom jag känner att vi har varit inne i en uppbyggnadsfas. Nu befinner vi oss i en fas där vi expanderar och nya människor kommer in. Då måste vi hitta nya sätt att kommunicera arbetet på. Nyckeltal är absolut bra. Vi kommer att jobba med det, men jag vet inte om de är primärt kopplade till just miljö. Vårt mål är att successivt kunna fatta allt bättre beslut som får större konsekvenser så att vi slipper göra eftergifter. Ett bra exempel är lastbilstransporterna som jag hoppas vi kan få bort på sikt, särskilt på längre sträckor. I takt med att vi växer bör vi kunna initiera produktutveckling hos underleverantörer och få fram miljövänligare produkter.

Hur sker rapportering och registrering av informationen?

Gert Karnberger:

– Uppförandekoden ger upphov till en stor administration. Samtliga självdeklarationer som kommer tillbaka från våra cirka 800 tillverkare och leverantörer registreras för att vi ska få glädje av dem. Likaså kommer inspektionerna att läggas in i systemet för att stämna av vilka åtgärder som behöver göras. Eftersom vi är väldigt datoriserade ligger vi i framkant här.

Nirvan Richter:

– När det gäller miljö har vi inte så mycket att mäta. Vi är inom detaljhandeln men det handlar inte om att kränga saker. Ett viktigt instrument är de synpunkter vi får in genom kundundersökningar.

Har ditt företag någon särskilt ansvarig för arbetet med hållbar affärsutveckling?

Gert Karnberger:

– Vi har sedan länge en miljö- och säkerhetsansvarig. Mycket snart kommer vi också att tillsätta en ny tjänst som CSR-ansvarig. Från sommaren hoppas vi att den interna organisationen, som jobbat med processen kring uppförandekoden, ska övergå i en permanent med resurser under sig. Det är en person inom företaget som jobbat med inköp och är intresserade av det här.

Nirvan Richter:

– Den personen är jag, men då vi är en liten organisation har vi ingen som specifikt jobbar med detta. En annan viktig person i det här arbetet är vår kommunikator.

Sitter den ansvariga med i företagets styrelse? Om inte, vem ansvarar annars för att dessa frågor kommer upp på styrelsens bord?

Gert Karnberger:

– Den CSR-ansvariga kommer att sortera direkt under mig i form av en stabsfunktion som jobbar nära inköp. Det gör vi för att undvika intressekonflikter mellan produktansvariga och CSR-ansvarig. Samtidigt vinner också CSR-funktionen i

trovärdighet om den sorterar direkt under vd. Om det inte är något speciellt kommer jag att rapportera i frågan i styrelsen, annars är det naturligt för den ledande befattningshavaren att dra sin punkt.

Nirvan Richter:

– Det gör jag då jag är företagets ledning.

Hur ser du till att tillräckligt mycket resurser finns för arbetet med hållbar affärsutveckling?

Gert Karnberger:

– För styrgruppen blir det hål i almanackan så att säga. Sedan har vi avsatt resurser för en ansvarig och en funktion för att administrera hela flödet av deklarationer, inspektioner och protokoll. Parallellt med den här funktionen ska vi bygga upp en stab av CSR-tekniker. De ska hjälpa de sortimentsansvariga vid affärsdiskussioner och genomföra inspektioner. Alla våra tillverkare ska besökas antingen av oss eller våra handelspartners en eller flera gånger per år. Dessutom har vi knutit till oss ett externt revisionsbolag.

Nirvan Richter:

– Det tillförs aldrig resurser till det här arbetet, eftersom de här besluten får man fatta i sig själv. Jag har gjort det från början och det är en förutsättning för att jag driver ett företag. Om man fattar besluten utifrån det här perspektivet är det inte förhandlingsbart.

Hur ser du som vd till att det blir konkret handling?

Gert Karnberger:

– Beslutar vi om att göra en åtgärd bestäms följande: vem är ansvarig, vad ska göras, när ska det vara klart och hur mycket kostar det. Sedan följer vi upp och rapporterar. Det är en vanlig gång som används för alla andra frågor också.

Nirvan Richter:

– Jag går in och korrigerar varje gång jag upplever att något bryter mot värdegrunden. Min största uppgift är att få med mig så många som möjligt på den här resan och att göra värdegrunden till ett levande instrument som berör människorna i organisationen.

Hur uppmuntrar du medarbetare, leverantörer och andra som är med i arbetet?

Gert Karnberger:

– I och med att vi är ett växande företag uppmuntras leverantörerna genom att de förhoppningsvis får fortsätta leverera och att de upplever att det här arbetet är affärsmässigt bra för dem då de får större affärer. När det gäller våra medarbetare handlar det om att bli sedd och visa intresse för jobbet.

Nirvan Richter:

– Vår tidigare vd organiserade en utbildning för våra tio största leverantörer. Där bjöd han in till diskussioner för att fördjupa förståelsen för varför vi gör som vi gör. Själv har jag jobbat förhållandevis lite med våra leverantörer.

Hur går ni tillväga om ni upptäcker att något är svårare att lösa än vad ni från början trodde?

Gert Karnberger:

– Vi undersöker vad det är för slags problem: Är det ett tekniskt problem? Resursfråga eller åsiktsfråga? Då ser vi hur vi kan lösa det. Vi lyssnar och för dialog. Även om vi inte kör med diktat har vi en absolutgräns. Vi kommer att bli noggrannare med att se hur exempelvis en tillverkare håller sig inom våra normer. Är det lång väg att ta sig dit, då inleder vi inte affären.

Nirvan Richter:

– Det händer hela tiden. Min största uppgift är att gå tillbaka till värdegrunden, fokusera där och sedan ha tillit till att det löser sig. Det ingår i existensen, den tredje viktiga dimensionen av vår värdegrund, som det överhuvudtaget inte talas om. Ber jag om hjälp därifrån hittar jag lösningar som jag annars aldrig skulle finna. Det gäller verkligen att känna efter i hjärtat vad som är rätt i livet och lita på hjälp utifrån. Jag får ständigt den hjälp jag behöver.

Hur reviderar ni arbetet med hållbar affärsutveckling?

Gert Karnberger:

– Det här är en ständigt levande process med många mjuka delar, men där vi också vill hitta mer mätbara sådana. Precis som i miljöarbetet vill vi kunna säga att nu är vi där och så ska vi dit. Genom att följa upp och redovisa får man ett fokus på frågorna.

Nirvan Richter:

– Genom att revidera värdegrunden som nu har tryckts upp i 20 000 exemplar. Jag är jättenyfiken på hur den kommer att se ut efter nästa revidering.

Hur omsätter ni resultatet av revisionen till lärande i arbetet?

Gert Karnberger:

– Vid en inspektion av en tillverkare får man fram att vissa delar borde göras på ett annat sätt eller att de ligger inom den norm vi tycker är okej. Merparten av de här delarna kommer att ske genom självdeklarationer och övergripande inspektioner vid besök. De här regelrätta inspektionerna görs av ett revisionsbolag.

Nirvan Richter:

– Värdegrunden är det levande instrumentet som fungerar som ett fundament. Därifrån gäller det att hitta praktiska strukturer som vi kan arbeta efter. Kravet på oss ökar nu att formulera det i skrift för att nå ut. Vi kommer att ta fram en tydlig intern manual som förklarar affärskonceptet och återkopplar till värdegrunden. Handböckerna blir ett annat instrument i organisationen där vi till exempel förklarar: Varför ska vi välja just de blommorna ute i butiken? Externt kommer jag att fördjupa samarbetet med Svanen. Jag vill ha hela vårt sortiment märkt med Svanen rakt av.

Hur dokumenterar ni arbetet med hållbar affärsutveckling?

Gert Karnberger:

– Framöver kommer det att vara som en hållbarhetsdeklaration i årsredovisningen, men jag vet inte när. Nu skriver vi om vårt sociala ansvar, men i ett längre perspektiv skulle jag vilja ha sifferuppföljningar som påminner om de som finns för miljödelen. Vi hoppas att informationen ska kunna granskas externt. Men än så länge har vi en bit kvar.

Nirvan Richter:

– Jag har lekt med tanken att göra en redovisning. I projektet Design med omtanke i Västra Götalandsregionen ägnade jag mycket tid åt att fundera över om vi skulle kunna jobba på det här sättet. Jag vet inte riktigt hur framkomligt det är, men det kan hända att vi kan hitta sätt att kvantifiera mer. Jag ska ta kontakt med Det Naturliga Steget igen för att stämma av.

På vilket sätt utvärderar ledningen resultatet av arbetet med hållbar affärsutveckling?

Gert Karnberger:

– Genom att rapportera i ledningsgruppen, styrelsen och på intranätet.

Nirvan Richter:

– Om jag kan sova bra på natten. En annan hypotetisk situation är om jag skulle stå högst upp på en skyskrapa i New York och veta att den rasar om 20 minuter. Känner jag i det läget att det jag gjort med Norrgavel, värdegrunden och alltihopa fortfarande känns rätt – då är jag nöjd.

Hur ser du till att intresset håller i sig bland medarbetarna för arbetet med hållbar affärsutveckling?

Gert Karnberger:

– Att ständigt hålla frågorna levande och genom ett systematiskt arbete.

Nirvan Richter:

– Jag försöker i all kontakt med medarbetare att entusiasmera och kommunicera till dem på ett djupare plan så att det faktiskt berör dem själva. Det handlar inte om våra möbler och kunder, utan om deras eget liv och att försöka relatera till det i djupet av dem själva. Ofta fungerar det bra, men inte alltid.

Vilka är dina bästa tips för ett framgångsrikt arbete med hållbar affärsutveckling?

Gert Karnberger:

– Tro att du kan lyckas. Det gäller att vara intresserad av hållbar affärsutveckling och få in det i företagets affärsmodell och affärsidé. Då blir det en naturlig del av den dagliga verksamheten. Se också på hållbar affärsutveckling som en tillgång som bidrar till ens affärer – i stället för något som måste göras.

Nirvan Richter:

– Viktigast är att jobba med sig själv som människa. I djupet gäller det att svara på frågorna: Vad är allra viktigast i mitt eget liv? Vad hindrar mig från att följa den vägen? Det handlar om personlig utveckling, att lära känna sig själv och möta sina egna rädslor. Där läggs grunden.

FAKTA/Nirvan Richter – Norrgavel

Bakgrund: Inredningsföretag som grundades 1993 av Nirvan Richter efter succén på Karlskronas bostadsmässa. Inspirationskällorna är amerikansk shaker och japansk minimalism, men med tydliga rötter i svensk allmog och skandinaviskt femtiotal. Möblerna är skapade för att hålla länge, vara flexibla och därmed kunna fungera genom alla livets förändringar. Idag har företaget en egen butik i Danmark och fem franchisebutiker i Sverige och Japan.

Huvudkontor: Malmö.

Ägare: Nirvan Richter med barn (90 procent) och Tomas Adaktusson (10 procent).

Styrelseordförande: Sven A Olsson.

Vd: Nirvan Richter.

Försäljning: 65 miljoner kronor (2006).

Vinst efter skatt: 1,2 miljoner kronor (endast Norrgavel AB, 2006).

FAKTA/Gert Karnberger – Clas Ohlson

Bakgrund: Företaget grundades 1918 av Clas Ohlson i Insjön. Det är ett detaljhandelsföretag som är noterat på Stockholmsbörsen sedan 1999. I sortimentet finns ungefär 15 000 artiklar som köps in från cirka 800 leverantörer i ett trettiotal länder. Försäljning sker i över 60 butiker i Sverige, Norge och Finland samt via postorder/internet i Sverige och Norge. Under 2008/2009 kommer företaget öppna butiker även i Storbritannien.

Huvudkontor: Insjön.

Storägare: Mary Haid, Johan Tidstrand och Helena Tidstrand.

Styrelseordförande: Anders Moberg.

Vd: Gert Karnberger. (ny vd senast vid årsskiftet 07/08 blir Klas Balkow)

Försäljning: 3,6 miljarder kronor (2005/2006).

Vinst efter skatt: 352 miljoner kronor (2005/2006).