

Brännpunkten

NEWS

from The Höganäs Group

4/2006



I detta nummer av Brännpunkten kan du läsa om:

• 3 TFM i Italien

Det italienska företaget TFM har lång erfarenhet av fordonsindustrin, men har först nu startat egen PM-tillverkning. TFM är en intressant uppstickare på komponentmarknaden och kund till Höganäs.



• 5 Vad är 5 S?

För 5 S finns inget slut... Det är en bas för det allmänna förbättringsarbetet. 5 S-arbetet pågår nu för fullt på de flesta Höganäsenheterna världen runt.

5 S i korthet

- Sortera
- Systematisera
- Snygga till
- Standardisera
- Ständig förbättring

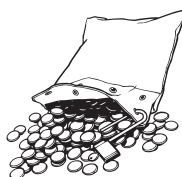
• 8 Min dag på jobbet

Höganäs inköpsfunktioner har stor strategisk betydelse för koncernen. Varje sparad krona i inköp motsvarar en krona i vinst. I serien Min dag på jobbet får du möta inköpschefen Niclas Persson.



• 10 Success story

Vad har CiQ, Annette Kumlien och Avinash Gore för något gemensamt? Svar: "Cash is Queen-projektet", som har blivit en success story för Höganäskoncernen.



• 11 Bort med riskerna

Höganäs medarbetare skall inte skadas av olyckor, eld och explosioner inom företagets produktionsanläggningar! Zero Accident är ett hjälpmedel för att nå målet. Läs vad det betyder för var och en av oss.



Omslagets framsida:

Enligt ett gammalt talesätt innebär det att om rönnen (*Sorbus aucuparia*) under året lyst ovanligt röd av bär blir det mycket snö till vintern. Artnamnet *aucuparia* kommer av latinets *avis*, fågel, och *capere, taga*, dvs. fånga fågel. Det är svensken Carl von Linné (1749) som givit rönnen dess latinska namn.

Brännpunkten 4/2006

Höganäs AB:s personaltidning Årgång 64

Ansvarig utgivare: Alrik Danielson. Redaktionskommitté: Anders Andersson och Anita Björk.

Produktion: Ordspråket AB, Helsingborg. Sättning: Gyllene Snittet, Ramlösa.

Tryckeri: Nya Stiltruck AB, Helsingborg. Copyright: Höganäs AB

*Brännpunkten önskar sina läsare
en God Jul och ett Gott Nytt År!*

TFM SpA i Italien

– uppstickare med ambitioner

Höganäs dotterbolag i Italien – Höganäs Italia – firar 20-årsjubileum detta år. Bland de italienska kunderna finns såväl mycket stora komponenttillverkare, som något mindre, fastän mycket innovativa, företag. Ett bra exempel på det senare är TFM SpA, som så sent som för tre år sedan startade en sintringsenhet i Grisignano och nu är inne i ett expansivt utvecklings-skede.

TFM SpA har annars lång erfarenhet av att mekaniskt tillverka precisionsdetaljer till bilmotorer (även F1), motorcyklar, sportcyklar, hushållsmaskiner och elektriska maskiner. D.v.s. i de applikationsområden där PM-industrins komponenttillverkare vanligtvis också håller sig.

Företaget som startade för snart fyra decennier sedan har tillverkning på fyra orter, alla belägna i närheten av de välkända städerna Venedig och Padova i nordöstra Italien. Företaget har 270 anställda och omsätter 27 miljoner euro. Såväl antalet medarbetare som omsättning har de senaste fem åren ökat med omkring 50 procent! Av TFM SpA utgör ännu så länge PM-divisionen med sin sintringsavdelning en mycket liten, men desto intressantare, enhet.

Från konventionell teknik till modern PM-teknik

TFM är en förkortning av *”Tornitura e Fresatura Meccanica”*, vilket fritt översatt betyder *”mekanisk svarvning och fräsning”*. Företaget, som är välkänt på marknaden, erbjuder kunderna högpresterande, mekaniskt tillverkade detaljer med hjälp av en stor och modern ma-

skinpark, som bl a omfattar spindelsvarvar, fräsar och slipmaskiner.

Omkring 60 procent av de tillverkade detaljerna exporteras. Drygt 40 procent av produktionen härrör till bilindustrin och en fjärdedel till området sportcyklar. Bland applikationerna till fordonsindustrin kan nämnas pumpar och tryckventiler till dieselmotorer samt injektionsdetaljer, pumphus och ventiler för bensenmotorer. Dessutom tillverkas ett antal personbilskomponenter, där såväl sintrings- som mekaniska processer tillsammans har använts för att en högkvalitativ slutprodukt skall erhållas. Självklart är TFM också certifierade enligt ISO 9001 och ISO TS 16949.

Paolo Tosti, är General Manager för TFM:s PM-division i Grisignano. Han

kom till TFM SpA år 2002 och har varit med om divisionens spännande utveckling och uppbyggnad. Han berättar att PM-divisionen i dag har 21 anställda och beräknas omsätta ca 1,5 miljoner euro innevarande verksamhetsår. Den relativt nystartade anläggningen i Grisignano har för närvarande en sintringsugn och fem högtryckspressar av märket Dorst.

Stora investeringar

– Vi är fortfarande en mycket liten enhet inom TFM-gruppen och även en liten aktör på PM-marknaden. PM-divisionen är i ett expansivt uppbyggnadsskede och vi räknar med att nästa år kommer att kännetecknas av en stor tillväxt. Målet för 2007/2008 är t ex att divisionen då omsätter omkring 4 miljoner euro. Antalet



– TFA:s PM-division är i ett expansivt uppbyggnadsskede. Strategin allt sedan starten har varit att satsa på FoU i syfte att öka andelen PM-tillverkade komponenter, säger General Manager Paolo Tosti.

medarbetare kommer sannolikt de närmaste två åren att ha fördubblats, säger direktör Paolo Tosti och fortsätter:

– För att lyckas med att klara de högt ställda målen krävs fortsatta investeringar av våra ägare. Merparten av de framtida investeringarna är därför planerade att komma divisionen till godo, bli kommer vi att investera i nya sinteringsprocesser.

TFM SpA har de senaste åren gjort stora investeringar i sina olika enheter. Att investeringsviljan är fortsatt hög visas av att företaget under 2006 investerar omkring nio miljoner euro i anläggningar och maskiner, vilket motsvarar en tredjedel av den totala omsättningen för i år.

TFM ställer krav...

TFM köper ett flertal pulverkvaliteter av Höganäs till anläggningen Grisignano, såsom Distaloyer, järnpulver med och utan koppar, Astaloy Cr samt rostfria stålpulver.

– Vi är nöjda med Höganäs produkter och har goda kontakter med Höganäs Italia. Höganäs och TFM har också startat gemensamma projekt, säger Paolo Tosti och tillägger:

– Om jag ska önska mig något som kan bli bättre, och det finns väl oftast någonting i en kund/leverantörsrelation som kan förbättras, så är det att utlovade leveranstider säkras upp ännu bättre.

... och har höga mål

Att TFM SpA har tagit ett steg in i PM-branschen i syfte att växa och bli en komponenttillverkare som kommer att låta höra talas om sig, har säkert alla läsare redan förstått. Paolo Tosti avslutar också intervjun med Brännpunkten med tillägget:

– Strategin för PM-divisionen har alltsedan 2003 varit att göra stora satsningar inom forsknings- och utvecklingsområdet i syfte att öka andelen PM-tillverkade komponenter. Satsningen på FoU är därför ett av våra närmaste och mest högprioriterade mål, säger han.

Riccardo Crosa, Sales Director för Höganäs Italia, är mycket imponerad av TFM:s snabba utveckling i PM-bran-



Foto: Mikael Sjöberg/Pressens bild

TFM:s fyra anläggningar ligger alla i närheten av Venedig, där den gamla stadsdelen som är byggd på träpålar genomkorsas av mer än 150 kanaler.

chen. Höganäs försäljningskontor i Rappallo och TFM i Grisignano har daglig kontakt med varandra.

– Höganäs och TFM har ett bra samarbete med att utveckla nya PM-applikationer. De uppskattar och känner väl till vår kompetens och support.

– TFM är en mycket intressant kund på många sätt som Höganäs absolut vill fortsätta att samarbeta med. Företaget

startade med PM för några år sedan utan någon PM-erfarenhet alls. Deras styrka är att de redan kan kombinera sina erfarenheter av två produktionstekniker, maskintillverkning och sintring. De flesta applikationer företaget tillverkar utgörs av mekaniska delar, såväl sintrade som maskinbearbetade, till motorcyklar och personbilar, säger slutligen Riccardo Crosa. □

5 S har kommit för att stanna

5 S är en metod för "ordning och reda" i fem steg. Ett hjälpmedel för att uppnå en snygg och välorganiserad arbetsplats och samtidigt en grund för det allmänna förbättringsarbetet. Hittills har 18 grupper i Höganäs och fyra grupper i Halmstad blivit certifierade. Ytterligare ett 70-tal grupper räknar med att bli klara med sitt 5 S-arbete i början av mars 2007.

Karin Hallhagen, Operational Policy Deployment, poängterar att den globala Supplyorganisationen har en gemensam syn på 5 S och att 5 S-arbetet inte är något projekt.

– Det finns ingen början och inget slut. Det är vars och ens ansvar att se till att den egna eller gemensamma arbetsplatsen är snygg och välorganiserad. Chefen skall däremot underlätta arbetet, ge resurser till förbättringsarbetet och kolla upp resultatet, säger hon.

Beröm från kunder

– På alla Operations är det i dag en enorm skillnad mot hur det tidigare såg ut. Det är rent och det är ordning även på och runt omkring arbetsplatser, som generellt har lätt för att kunna bli smutsiga och där ordning är svår att upprätthålla. Anställda upplever det nya som positivt och såväl Höganäs kunder som styrelse har börjat ge oss beröm, fortsätter Karin.

Egentligen är det hela löjligt enkelt och borde vara en självklarhet. Vilka signaler sänder en arbetsplats/företag där det mesta tycks vara i dålig ordning. Hur upplever kunder, leverantörer och övriga besökare detta. Det ger absolut inte intryck av att vara ett kvalitetsmedvetet företag som de besöker.

Var sak på rätt plats

En rundvandring på Svampverket, Pulververket och Distaloyverket i Höganäs visar effekten av 5 S. Hela och rena välgar, där de senare inte längre är upplagsplats för skräp och pallar.

Lagerplatser för pallar har märkts ut på fabriksgolvet, där gula golvmärken klart och tydligt pekar ut var avfallsbaskar och andra kärl ska placeras. Skyltar på skåp och väggar identifierar utvalda platser för verktyg och material. Det är inga revolutionerande grepp, rätt självklara saker egentligen, men nu är äntligen var sak på rätt plats.

Även kontoren...

Medarbetare på administrativa enheter och kontor har också startat 5 S-arbeten. Frågor som medarbetaren ställer sig är t ex: vad behöver jag för mitt arbete? Vad kan jag dela med andra? Vad bör placeras närmast min arbetsplats? Fackböcker, referensdokument m m som används endast en eller två gånger i månaden kan förslagsvis placeras i ett arkiv. När man har röjt upp på skrivbord och i hyllor och systematiserat arbetsplatsen gäller det naturligtvis att behålla den nya höga nivån.

– Höganäs arbetar för tillväxt och hur märkligt det än kan låta är effekterna av 5 S att man minskar slöseri, spill, transporter och överarbeten. Det blir istället fokusering på det som ger mervärde för kunden, säger Karin och tillägger:

– Av naturliga skäl har Supply hunnit längst med 5 S, men övriga avdelningar inom Höganäs Sverige är verkligen bra i gång. Detsamma måste sägas om de



Svampverket och Pulververket i Höganäs har hunnit långt med 5 S-arbetet. Karin Hallhagen och Lennart Bernhardsson inspekterar resultatet av el-avdelningens arbete.



Även de utländska enheterna skördar nu resultatet av 5 S, som den här interiören från Höganäs India visar.



Ordning och reda så långt ögat når är det också i Ath, Belgien.

► flesta *Operations*. En febril aktivitet i form av ett stort antal grupper pågår överallt.

Entusiastisk koncernchef

5 S har hög prioritet från företagsledningen och det är också VD Alrik Danielson som har initierat 5 S-arbetet. 5 S är en del av totalbegreppet *Lean Manufacturing*. Som så mycket annat är det Toyota som utvecklat metodiken för 5 S.

Mats Olsson, från konsultföretaget MOLEAN, är stöttande i införandet av det svenska 5 S-arbetet. Mats har hållit utbildning för medarbetarna med tre veckors mellanrum och har även utarbetat den certifieringsmall som man utgår ifrån. Arbetsgrupper som certifieras får ett tjugigt inramat certifikat, som bevis för gott arbete och att man klarat nivån för förbättringen.

Kunskap sprids

Karin Hallhagen avslutar med att berätta att de erfarenheter och den kunskap som koncernens 5 S-arbete för med sig också tas om hand globalt. Koordinatorerna på de olika enheterna skickar månadsrapporter till Karin. Ingen är allvetande och kunskapen sprids sedan ut till alla globala Höganäsenheter. Detta främjar inte bara det fortsatta 5 S-arbetet

utan inskräper också betydelsen av att alla enheter ingår i den globala Höganäsfamiljen. I intelligande artikel kan

du läsa vad medarbetarna själva anser om 5 S.

”Varje sak på sin plats”

SLW (Supply Logistics Warehouse) i Höganäs omfattar numera inte bara lager och utlastning utan också interna transporter samt att man även serverar hamnen med personal vid lossning av fartyg. Totalt arbetar drygt 35 medarbetare på SLW.

Bygnaden som hyser Lager & Utlastning är i storleken 10 000 kvm. I föl ökades antalet s.k. utlastningshus från fem till åtta, vilket innebär att man dagligen kan lasta 65-70 stora fordon, av vilka hälften är containerbilar, som lastar ca 21 ton. Resterade är lastbilar som lastar pulverprodukter för transporter till olika delar av Europa. Det innebär att det vissa dagar lastas ut ca 1 500 ton.

– Vi har numera ett jämnare flöde av utlastningar p.g.a. duktiga planera-

re och arbetar därför mindre övertid än tidigare, säger Lasse Hansen och Martin Glifberg som är ansvariga för utlastningen.

Lasse Hansen har fulla ansvaret för lagret och interntransporterna. Lasse har snart jobbat 40 år på bolaget och har lång erfarenhet av arbetet på Lager & Utlastning. Vad tycker de båda kollegerna att 5S har inneburit för arbetsplatsen och medarbetarna?

Varje sak på sin plats

– 5 S-arbetet har resulterat i många positiva förbättringar. I dag finns varje sak på sin plats. Medarbetarna behöver inte gå och leta efter verktyg eller andra hjälpmedel. Allting finns där det ska vara. Områden som fått golvmärkingar används till de ändamål som de är avsedda för. Det gör att hela byggnaden känns bättre organiserad och prydligare, säger dom.

”Nonseg är vår måttstock”

Knappt 75 meter från Lager/Utlastning är Distaloyverket beläget. När Distaloyverket projekterades och byggdes i slutet på 1980-talet var det Ulf G Lindéns (Höganäs störste intressent) vision om att skapa en mönsteranläggning med förstklassig arbetsmiljö.

Luften i fabriken skulle exempelvis vara minst lika ren som den i en operationssal och det skulle vara rent och snyggt i fabriken. Dessa mål innebar inte att Distaloyverket utslöts från 5 S. Tvärtom har 5 S högsta prioritet i verket. Och man har lyckats bra!

– Bland våra certifierade områden är Nonseg och blandningslinje 6. Nonseg är en packningslinje för 25 kg säckar. Tidigare var det lite si och så med ordningen runt maskinen. I dag är det en jättestor skillnad mot hur det såg ut tidigare, säger driftledare Thomas Nyman. När det är rent kring maskinen vet man också att den går som den ska.

Thomas berättar att när det gällde förvaring av verktyg stod valet mellan att ha skåp eller väggtavlor för att förvara



Driftledare Thomas Nyman är mycket nöjd med vad 5S-arbetet hittills har utrett i Distaloyverket.

De sticker inte under stol med att en del gjorda investeringar kraftigt bidragit till trivseln samt bättre ordning och reda.

– Den del av lagret med tre våningar höga pallställningar har varit ett lyft för oss. Det har medfört större lagringskapacitet och bättre renhet av ytteremballage, vilket är ett problem i den andra la-

gerdelen där materialen staplas, tillägger Lasse.

Under rundvandringen i lagret möter vi flera medarbetare som noggrant sopar golvet för att få det rent från damm, träflisor från trasiga pallar och annat material av större storlek. Samtidigt sköter ett myller av snabba truckar de nödvändiga in- och utleveranserna. □



– Vi arbetar effektivare på Lager/Utlastning (SLW) sedan vi tog tag i 5 S, säger Lasse Hansen som även är mycket stolt över lagerdelen med tre våningar höga pallställningar.

dessa. Slutligen föll valet på att använda tavlor och det har visat sig fungera mycket bra.

– Du ser direkt om något verktyg fattas och hittills har endast en polygrip-tång försvunnit. Jag vet var den är, för den blev överkörd av en truck, säger Thomas och småskrattar.

Detta är måttstocken

Det medarbetarna har utrett med Nonseg är Distaloyverkets måttstock för det fortsatta 5 S-arbetet. Det är den nivå ribban ska läggas på i de andra områdena menar Thomas och tillägger:

– Min uppgift i 5 S-arbetet har endast varit att ge medarbetarna möjligheter att göra det de vill åstadkomma. De är påhittiga och ambitiösa och har hittills gjort ett mycket fint jobb.

Även arbetet med att snygga upp och organisera området kring blandningslinje 6 blev framgångsrikt. Ännu bättre blir det där när Thomas får ”ordning” på den intilliggande linjen Starmix 2, som är hans ansvarsområde. Då kommer också det utförda 5 S-arbetet med blandningslinje 6 bättre till sin rätt. □

Namn: Niclas Persson

Ålder: 36 år

Arbete: Inköpschef, Höganäs AB

Familj: Sambon Gunilla samt två barn 12 och 3 år gamla

Bor: Villa i Bjärred, Lomma kommun

Favoritmat: Asiatisk

Fritidsintressen: Familjen, huset, sportfiske, golf och tennis

Min dag på jobbet

Niclas Persson

Inköpschef, Höganäs AB

Höganäs AB:s inköpsavdelning, Purchase, är en relativt liten enhet, vars fysiska storlek inte står i paritet till avdelningens stora betydelse. Niclas Persson är inköpschef sedan drygt ett år. Åren 2001 – 2005 hade Niclas en liknande chefsbefattning hos Saint-Gobain Isover AB i Billesholm. Ett företag som Höganäs för övrigt startade år 1933 (företagsnamnet var då Billesholms Glasulls AB)¹ och där franska Saint-Gobain blev delägare år 1963 och ensam ägare 1986. För de som inte känner till det kan nämnas att Niclas tidigare har arbetat på Höganäs-bolagets inköpsfunktion.

Det stämmer, säger Niclas. Från årsskiftet 1998/1999 och drygt två år fram i tiden arbetade jag på avdelningen och hade Börje Torenäs som chef. På den tiden hade vi vårt kontor på huvudkontoret Tre kronor.

– För sex-sju år sedan var det frågan om mycket stora investeringar i Halmstad och i Stony Creek. Jag hade då svaret för maskininvesteringar.

– Då som nu är annars charmen med inköpsjobbet den stora variationen av arbetsuppgifter. Ena dagen jobbar jag kanske med naturgasupphandlingar, för att dagen därpå ägna mig åt något som inte alls har med energi att göra, säger Niclas.

Förutom Niclas arbetar på Purchase sex andra medarbetare, varav en är placerad i Halmstad. Dessutom ligger numera Centralförrådet organisatoriskt under Purchase. En lämplig förändring, enligt Niclas, eftersom Centralförrådet också gör inköp.

Delat ansvar

Ansvar är uppdelat på olika områden. Exempelvis håller *Börje Torenäs* i inköpen av Höganäs råvaruförsörjning och Börje har även starkt fokus globalt på detta område. *Martin Jönsson* ansvarar för tekniska upphandlingar och projekt och är dessutom mycket involverad i arbetet med nya Movex. *Ola Hjelmgren* ansvarar bl a för inköp av emballage. Själv håller Niclas i inköpen av energi,

d.v.s. el och naturgas, samt smörjmedelsinköpen.

Globalt samarbete

– Det ligger på mitt ansvar att få igång det globala samarbetet mellan Höganäsenheterna. På agendan finns därför årliga inköpsmöten för Höganäsenheternas inköpsfunktioner. Vi hade ett sådant möte i Sverige i oktober med representanter från Belgien, Brasilien, Indien och USA förutom oss svenskar. Vid mötet försökte vi hitta gemensamma nämnare och finna lokala skillnader i inköpsarbetet. Det kom fram många bra idéer vid det här mötet och bl a hittade vi ett antal områden med förbättringspotential, fortsätter Niclas.

– Av alla inköp utgör råvaruinköpen ca två tredjedelar av Höganäskoncernens totala inköp. P.g.a. prisstegringar på råvaror senaste åren har området tenderat att bli tyngre och tyngre. De två senaste åren har t ex priset på metaller som nickel, molybden och koppar kraftigt skjutit i höjden.

– Höganäs gör naturligtvis redan i dag globala inköp, t ex av nickel och emballage. En utökad global samordning av koncernens inköp kommer självfallet att spara många kronor i inköp. Men vi ska också ha klart för oss att alla enheter i koncernen inte är jämförbara när det gäller inköp. Verksamheten i Belgien har t ex ganska små likheter med den i Sverige med avseende på råvaror, där-

emot överensstämmer den med NA-HHA i Johnstown. Genom att noga jämföra specifikationer och avtalsvillkor kommer Höganäs i framtiden att kunna göra ännu bättre upphandlingar.

Spännande första år

Niclas första år som ansvarig för Purchase har varit spännande, lärorikt och präglats av ett högt arbetstempo. Det har t ex handlat om att snabbt försöka sätta sig in i Höganäs förbrukningsprofil, genomföra organisationsförändringar samt även noggrant följa Movexprojektet eftersom det nya datasystemet kommer att innebära förändringar av avdelningens arbetssätt.

– Vi har ändå fått tid över att förenkla vårt kvalitetssystem, som tidigare bestod av mycket text för att beskriva rutiner. Nu har vi en tydligare och mera schematisk layout över vad jag och mina medarbetare gör. Det gäller såväl strategiska som operativa inköp, förklarar Niclas och fortsätter:

– Många avtal löper ut nu till nyår och därför kännetecknas den här årstiden av omförhandlingar av avtal och nya kontraktsskrivningar.

Av Niclas redogörelse för sin dag på jobbet förstår vi att inköpsfunktionen hos ett globalt företag som Höganäs har stor strategisk betydelse. Men vad finns det mera att säga om chefen för Purchase?

Närmare presentation

Han är uppvuxen i Mörrum i landskapet Blekinge, mera känt som ”Sveriges trädgård”. Är man ung och bor i Mörrum är det ishockey som gäller på vintern. Så var det också i Niclas fall. Ishockey och fiske har alltid varit två stora intressen. Intresset för sportfiske har inte minst att göra med närheten till Mörrumsån.²

Niclas läste vid universitetet i Lund till civilekonom. Han blev tidigt intresserad av inköp och kompletterade sin utbildning med kurser i inköp. Gymnasieåren hade han ägnat åt tekniska studier och just kombinationen *ekonomi* och *teknik* anser han vara en bra mix för en inköpare på Höganäs.

Niclas är golfare, men det här året har det av förklarliga skäl inte blivit mycket tid över för den passionen.

– Däremot spelar jag tennis en gång i veckan. Det intresset delar jag med sonen som nyligen övergett hockeyn för tennis, säger Niclas Persson och avslutar intervjun med Brännpunkten. □



FOTNOT:

1. Vid omläggningen av Höganäsbolagets gruvdrift år 1932 upphörde bolagets gruvdrift i det lilla samhället Billesholm och 400 man blev arbetslösa. Höganäsbolaget tog sitt sociala ansvar gentemot de arbetslösa och beslöt att satsa på en ersättningstillverkning. Den startade sommaren 1933 när Billesholm Glasulls AB började tillverka isolermaterial som längre fram blev känt världen över under varumärket Gullfiber. Namnet Gullfiber användes fram till 1999 och utvecklades till ett av Sveriges starkaste varumärken. *Källa: Höganäsbolaget genom två sekler; Leif L'Estrade.*

2. De av våra läsare – svenska som utländska – som är initierade sportfiskare har säkert hört talas om den 18 mil långa Mörrumsån. Det namnet förknippas med mycket storvuxen lax och havsöring och under sporfiskesäsongen i ån, som pågår 1 april – 30 september, svarar utländska fiskare för mer än 50 procent av antalet fiskedagar. Medelvikten på de laxar som fångas är 8-9 kg och alla tiders toppnotering är för lax ca 27 kg.

”CiQ gör underverk med Höganäs-koncernen”

Cash is Queen har nu pågått i drygt ett år och projektet har blivit en stor succé i hela koncernen. Det är ingen överdrift påstå att CiQ är ett av de framgångsrikaste projekten i Höganäs historia.

Projektmålet är att optimera Höganäs rörelsekapital genom att minimera antalet s.k. CCC-dagar (Cash Conversion Cycle). Färre CCC-dagar är nyckeln till såväl högre eget kapital som högre självfinansiering. Avinash Gore, VD för North American Höganäs sedan juni i år – samt en av medlemmarna i projektets styrgrupp – förklarar att CiQ kommer att resultera i en finansiellt starkare och bättre koncern.

Resultatet så här långt är mycket positivt och många dotterbolag har gjort ett exceptionellt bra arbete när det gäller att reducera sitt företags CCC-dagar. Två bra exempel på det senare är NAH i USA och Höganäs India. I båda företagen har Avinash Gore varit involverad. Han nekar bestämt till att han är hemligheten bakom de båda företagens framgångar och säger:

Effektiv kommunikation

– Jag tror istället att en del av succén har att göra med effektiv kommunikation inom hela Höganäsgruppen. Alla medarbetare har förstått att CiQ inte är något ”dagsländeprojekt”.

– Konceptet är lätt att förstå och Finans i Höganäs Sverige har hela tiden gett alla enheter support. Detta tillsammans med den snabba och mycket noggranna uppföljningen har kraftigt bidragit till framgången.

– Varken i Indien eller i USA har jag behövt *pusha* mina medarbetare extra. De gör ett utmärkt arbete. Men, visst händer det att jag har gett medarbetare en ”klapp på axeln”, som bevis för min uppskattning, förtydligar Avinash Gore.

NAH:s VD säger vidare att han allra mest är nöjd med reduktionen av CCC och det kapital som redan har frigjorts genom projektet. Han fortsätter:

– Det har bidragit till att Höganäs nu



– *Cash is Queen* är ett av de framgångsrikaste projekten i Höganäs långa historia, säger Avinash Gore, VD för NAH i USA.

är mera konkurrenskraftigt globalt. Det frigjorda kapitalet uppgår till flera hundra miljoner SEK.

Vinnare av tävling

Avinash Gore förslög i höstas att styrgruppen skulle utdela ett pris som bevis för sin uppskattning till några av de medarbetare som lagt ned ett hårt arbete i projektet. Vinnarna har nu utsetts på basis av de största procentuella förbättringarna av CCC-målen jämfört med juni 2005. Tre medarbetare har därför fått var sitt pris, som är en armbandsklocka med ingraverad Höganäslogo.

Pristagare inom respektive grupp är: Största minskningen av CCC-dagar: NAH i USA och priset går till lagmedlem **Greg Ulery**.



– Jag är övertygad om att Höganäs når sina CCC-mål. Alla berörda enheter världen runt har gjort ett fantastiskt arbete, säger projektsponsor Annette Kumlien.

Zero Accidents

– viktig del i Höganäs strategi

– Höganäs medarbetare skall inte skadas av olyckor, eld och explosioner inom företagets produktionsanläggningar. Detta mål – Zero Accidents – skall uppnås genom attitydförändringar och systematiskt skyddsarbete. Zero Accidents är därför en viktig del av Höganäs strategi, säger Risk Manager Arne Lundin, Höganäs AB Sverige.

Under de två senaste åren har ett antal allvarliga olyckor och olyckstillbud inträffat inom några av Höganäs globala produktionsanläggningar. Bl a två dödsolyckor i Brasilien och i våras inträffade i Halmstad skräckscenariot att en full skänk rasade ner, men som tur var tippade den inte. Genom initiativ från VD och koncernchef Alrik Danielson startade därför i höstas projektet *Zero Accidents* med Arne Lundin som projektledare.

Kick off i oktober

I slutet av oktober hölls ett möte i Höganäs med deltagare från sex länder. Deltagarna var förutom Arne Lundin, även Anders Bergman, QE, och Viveca Bergman, HR, från Sverige. Anant Damle, Höganäs India, Vivianne Lonnoy, Höganäs Belgien, Adrian Allen, Höganäs UK, Ana Claudia da Silva, Höganäs Brazil samt Herbert Wilbur, NAH i Niagara Falls. Dessutom deltog David Johnson, NAHHA i Johnstown med hjälp av en videokonferens.

I detta möte deltog även Ulrika Melin från konsultföretaget WSP, som bl a hjälpt den finska stålkoncernen Outokumpo i ett liknande projekt. WSP har engagerats för att genomföra ett försök med utbildning och riskinventering i Halmstad och har bl a tagit fram underlag på engelska som kan användas inom andra delar av koncernen.

– Höganäs har alltid haft målet att arbetsplatserna skall vara så säkra som möjligt. Medarbetarna kan därför göra mycket för att det nystartade projektet resulterar i ”noll olyckor” och att vi i framtiden arbetar efter den måttstocken. Det är absolut inte frågan om att lära innehåll i lagparagrafer, utan att genom



– Höganäs dotterbolag skall fr o m år 2007 rapportera alla inträffade olyckor, säger Risk Manager Arne Lundin som är projektledare för Zero Accidents.

attitydpåverkan få de enskilda medarbetarna engagerade i säkerhetsarbetet, säger Arne Lundin.

Stark fokus

Redan innan starten av projektet Zero Accidents hade fokus riktats på detta viktiga förändringsarbete vid flera Höganäs-anläggningar. Indien har infört ISO 18001 för sitt arbete med miljöfrågor, England har genomfört en kampanj kallad *Safety for All*, Niagara Falls har infört system för riskanalyser och i Brasilien har driftledarna varje vecka träffar med sina medarbetare.

Höganäs Halmstadverken hade i höstas en utbildningsdag för sina medarbetare. Programmet gick bl a ut på att stimulera det personliga säkerhetstänkandet, att upptäcka risker och att tänka i andra banor än de invanda när det gällde risker på arbetsplatsen. Stålverkets medarbetare fick därefter analysera arbetsplatsens riskfallor. Totalt 243 förslag på

► Bästa förbättringen inom området Kundfordringar: Höganäs China, där Emily Xiong erhöll priset. Bästa förbättringen inom området Leverantörskulder: Höganäs Brazil och klockan gick till Ivan Neto.

Avinash Gore avslutar intervjun med att tillägga att han är oerhört stolt över alla projektdeltagare.

– Tack för era värdefulla bidrag. Jag är övertygad om att CiQ och andra liknande globala samarbeten i framtiden kommer att ta Höganäskoncernen från *Good to Great!*

Projektsponsor Annette Kumlien instämmer i Gores hyllning till de globala medarbetarna och tillägger följande:

– Höganäskoncernen är nu nere i 110 CCC-dagar. Det uppsatta målet är 93 dagar. När vi startade låg vi på 149 dagar. Bra gjort!

– Jag tvivlar inte det minsta på att vi når CCC-målet och inom vissa områden t o m mycket klart klarar högt uppsatta mål. □

► säkerhetsförbättringar inlämnades. Efter det att alla förslagen gått igenom återstår nu 155 punkter att titta närmare på.

– Projektet är nu igång och vi har fått ett bra nätverk av *safety coordinators* inom koncernen. Det här nätverket skall nu formuleras för att samordna ansträngningar i säkerhetsarbetet. Koordinatorerna kommer att ha en nyckelroll och bli bidra till att det blir snabbare och öppnare kommunikationsvägar, fortsätter Arne Lundin.

Fortsatt arbete

– Under 2007 kommer projektet att drivas vidare med lokala aktiviteter inom alla producerande enheter inom koncernen. Erfarenheterna från Halmstad kommer att ligga som grund för dessa, men det är viktigt att aktiviteterna anpassas till de lokala förutsättningar som gäller för respektive anläggning. Målet är som tidigare nämnts, att få till stånd en attitydförändring och få varje individ att inse att han/hon kan bidra till att olycksriskerna minimeras, säger Arne Lundin och fortsätter:

– Det är också viktigt att företaget tar



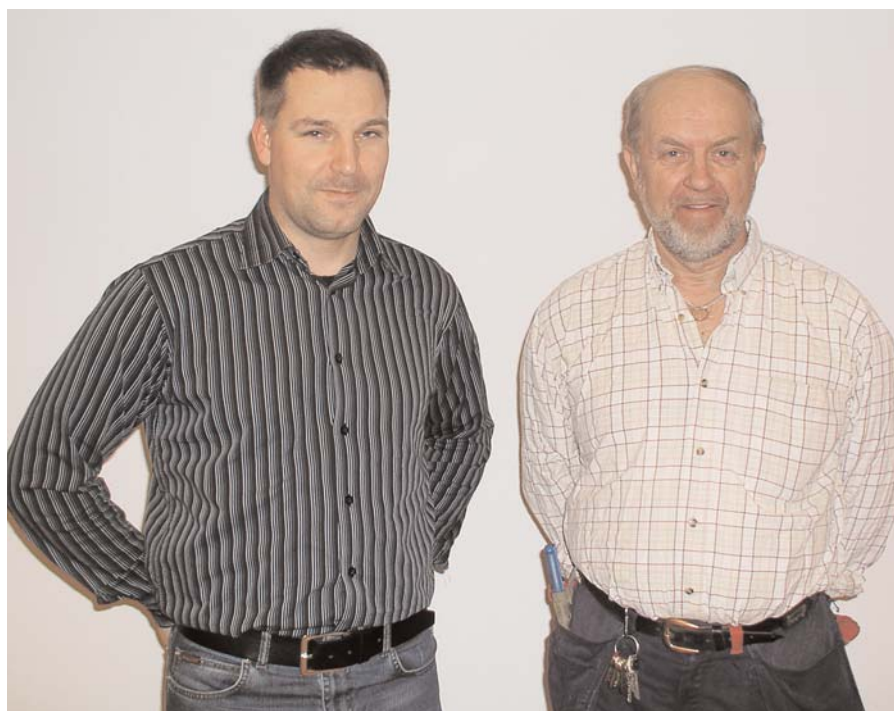
Arne Lundin, Sverige, Anant Damle, Indien, Vivianne Lonnoy, Belgien, Anders Bergman, Sverige, Ana Claudia da Silva, Brasilien, Adrian Allen, England, Viveca Bergman, Sverige, och Herbert Wilbur, USA, deltog i kick off-mötet i Sverige. I samband med videokonferensen deltog även David Johnson, USA.

sig an de problem och risker som medarbetarna upplever vara de mest viktiga och upprättar handlingsplaner för att förbättra arbetsförhållandena. Resultat

kan endast uppnås om både medarbetare och chefer är engagerade.

En nyhet är att dotterbolagen, med start år 2007, skall rapportera inträffade olyckor till Höganäs QE-avdelning, som i sin tur sammanställer en månadsrapport till Höganäs ledningsgrupp. Ett rapportformulär med instruktioner har redan framställts. Rapporteringen sker i form av nyckeltal. Tidigare har olyckor inte rapporterats till Höganäs Sverige.

– Att olycksfallsfrågorna lyfts upp till ledningsgrupp nivå är ett uttryck för koncernchefen Alrik Danielsons stora engagemang i att Höganäs medarbetare inte skall skadas av olyckor, eld och explosioner, säger avslutningsvis Höganäs Risk Manager Arne Lundin. □



Halmstad "tjuvstartade" 5 S och 155 förbättringspunkter analyseras nu mycket noga. Från årsskiftet efterträder Jimmy Eklöf, till vänster på bilden, Lars Ehlin som huvudskyddsombud på Halmstadverken.