

PROTOKOLL

från sammanträde på Kättilö den 5-7 september 1969

Deltagare: VD VVDP VVDK VVDE VVDF DI

1

ASEAs målsättning och grundläggande värderingar (policies)

Som underlag bl. a. för en långsiktsplanering och som ett medel att för alla chefer klarare ange dels målen för ASEAs verksamhet, dels de grundsatser som styr vår verksamhet och som vi vill tillämpa för att uppnå våra mål skulle ASEAs grundläggande policies nedtecknas i ett 20-30-tal punkter. DI utarbetar förslag.

2

Organisationsfrågor

- a) VD drog upp frågan om sektorernas ställning i organisationen och påpekade därvid bl. a. de problem som alltid föreligger i relationerna mellan linje- och stabsinstanser. I ASEAs fall tillkommer dessutom de komplikationer som följer av att sektorsorganisationen är produktinriktad, medan försäljnings- sidan är uppbyggd främst med hänsyn till kundkategorier och marknader. I stort kan man konstatera att de principer som etablerades i samband med sektoriseringen visat sig bärkraftiga. Ökad effektivitet och smidigare samarbete torde dock kunna uppnås, om de centrala stabernas relationer till sektorerna klargjordes bättre. Riktlinjerna härvidlag skall vara att de centrala staberna inom sina ansvarsområden skall utforma och sprida kännedom om generella handlingsregler samt kontrollera att sektorernas verksamhet är i överensstämmelse med företagets totala målsättning och fastställda handlingsregler (policies). De skall därjämte svara för gemensam utveckling, service och konsultation inom sina specialområden. I de fall rationellare arbetsformer uppnås genom egna organ inom sektorerna, skall sådan decentralisering ske och möjligheterna härtill bör beaktas av samtliga VVD.

VVD har i egenskap av ledamot i sektorstyret befogenhet att ge order till sektorcheferna. Motsvarande befogenhet tillkommer icke de centrala stabsinstanserna. Dessa har dock befogenhet att för införande och uppföljning av gällande policies ge nödvändiga anvisningar och direktiv till sektorerna samt att i samråd med sektorerna handlägga och avgöra löpande frågor inom sina funktionsområden. Det beslöts att en grundläggande instruktion, som reglerade ansvars- och befogenhetsförhållanden mellan centrala organ och sektorerna skulle utarbetas (VVDE).

- b) Styrning och kontroll av UDB diskuterades. Principerna för olika VVDs ansvar och befogenheter härvidlag är oklara, vilket leder till otillfredsställande samordning av ASEAs uppträdande gentemot UDB.

Det beslöts att en tillsvidare inom direktionen intern PM rörande moderbolagets relationer till UDB skulle utformas (VVDE). Vidare skulle gällande licensavtal överses i syfte

*Bejogen vid den
Hans af, enligt
Lundberg*

att åstadkomma en bättre teknisk samordning (VVDK i samråd med EA).

- c) ASEAs policy ifråga om konsultation och service åt de svenska koncernbolagen berördes. Ökade anspråk på service kan förmärkas bl. a. inom sådana områden som management-utbildning, forskning, teknisk samordning samt teknisk och administrativ databehandling. Inom t. ex. ADB-området är flera projekt aktuella, där dotterbolagen önskar utnyttja system utvecklade av ASEA, varvid de dock förutsätter hjälp från moderbolaget. Det fastslogs att på områden, där det var ett klart koncernmässigt intresse att få en samordning till stånd, ASEA skulle ha resurser för att ge önskad konsultation. ASEAs kostnad för överförandet av know-how samt skälig andel av vår utvecklingskostnad skall därvid debiteras mottagaren.

3

Långsiktsplanering

Det beslöts att långsiktsplanering (LP) skall etableras som en central funktion i företaget och organiseras som en kontinuerlig aktivitet. Alla delar av företaget kommer att omfattas av och engageras i LP. Hur LP-aktiviteten bör förankras i t. ex. sektorer, försäljningsavdelningar och övriga centrala instanser måste utredas närmare och förslag framläggas (VVDE). För att sammanhålla och enligt företagsledningens direktiv styra LP-arbetet inrättas en kvalificerad stabsgrupp, organisatoriskt placerad under VVDE. Denna funktion bör snarast bemannas.

Som riktlinjer för LP-arbetet beslöts

- att LP-planen baseras på en allmän beskrivning av målen för och inriktningen av ASEAs verksamhet (jämför punkt 1);
- att man i LP-arbetet skall arbeta med två tidshorisonter, dels en rullande 3-årsplan med målen uttryckta i konkreta siffror och utarbetad med beaktande av konjunktursvängningarna, dels en 10-års perspektivplan, där man i mer allmänna termer anger inriktningen av ASEAs verksamhet. 10-årsplanen bör främst baseras på den trendmässiga utvecklingen men med beaktande av sådana externa eller interna omständigheter som kan medföra avvikelser från tidigare trender;
- att huvudsyftet med LP-arbetet skall vara att kartlägga de "gap" som kan förväntas mellan det erfarenhetsmässigt sannolika och det önskade utfallet. Det praktiska värdet av LP ligger till stor del i att behoven av utvecklingsinsatser kartläggs och att program utarbetas för de åtgärder som erfordras för att uppnå de planerade resultaten;
- att planerna skall utarbetas så att uppföljning blir möjlig och korrekta åtgärder kan sättas in på ett tidigt stadium;
- att som måttstock i LP-arbetet i första hand användas några lämpligt valda lönsamhetskriterier.

Managementutbildning

Enighet förelåg om det stora behovet inom ASEA av en planerad ledarutbildning och ledarutveckling. Vid prioritering av de många angelägna arbetsuppgifterna bör utbildning av dagens chefer komma i första rummet, dels för att härigenom åstadkomma en omedelbar förbättring av den administrativa effektiviteten, dels för att skapa en riktig bakgrund för den utbildning av morgondagens chefer som måste komma till stånd i en andra omgång.

Följande beslut fattades:

- a) En ny utbildningschef skall snarast utses med avdelningschefs ställning och placering under VVDE. För uppgiften krävs en kvalificerad person med gedigen erfarenhet av chefsutbildning och gärna även egen cheferfarenhet.
- b) I en första omgång skall ASEAs chefer från trebokstavig nivå (eller motsvarande) och uppåt genomgå en grundläggande managementutbildning (uppskattat antal 300 man). Följande tidsplan härför fastställdes:

synopsis till kursprogram färdigt 1.12.1969
kursmaterial och detaljplanering färdiga 1.4.1970
utbildning påbörjas andra kvartalet 1970

En för arbetsledarna i produktionen anpassad, motsvarande utbildning skall även komma till stånd, täckande ca 75 % av arbetsledarkåren. Genom att anpassa och accelerera den redan påbörjade nya arbetsledarutbildningen skulle denna uppgift kunna klaras.

Hörnstenarna i den aktuella chefsutbildningen skulle utgöras av

ASEAs organisation, politik och arbetsformer;
ekonomiska och administrativa begrepp och metoder samt exempel på deras tillämpning inom ASEA;
chefsarbete och ledarskap.

- c) VVDE skall föreslå kandidat till posten som utbildningschef, ansvara för planering av chefsutbildningen enligt ovan samt organisera utbildningsfunktionen.

Företagsdemokrati

Kompetenstvisten mellan Sveriges Industriförbund och Svenska Arbetsgivareföreningen rörande vem som skall ha hand om arbetsgivarnas initiativ i företagsdemokratifrågan påtalades och det beslöts att ASEAs representanter i resp. styrelser skulle arbeta för att denna fråga förankrades hos SAF. Den rekommendation till lokal försöksverksamhet som kunde förväntas bli utfärdad av Utvecklingsrådet borde tas upp posi-

tivt av ASEA. Det beslöts att ASEA skulle engagera sig i sådan försöksverksamhet efter vederbörliga lokala överenskommelser. Det uppdrogs åt DI att ansvara för att försöksverksamheten kommer i gång (i samråd med VVDP och VVDE).

6

MOPS

- a) Rapport från KS av den 29.8 och 3.9.1969 rörande Råmaterial- och halvfabrikats-MOPS genomgicks och godkändes. I samband därmed beslöts att kalkylmässiga kostnader vid beräkning av besparingar i samband med förrådsminskningar skulle beräknas enligt följande:

kalkylmässig ränta	7 %
övriga kostnader	13 %
Summa	20 %

Beslöts att en motsvarande genomgång, som skett av förrådsförda artiklar, skulle göras beträffande lagerförda produkter. I lagerstatistik etc. skall reservdelar särskiljas från andra lagerförda artiklar (VVDP).

- b) Rapport rörande Produktions-MOPS av den 14.8.1969 genomgicks. Härvid konstaterades att resultatet på M var otillfredsställande och att nya initiativ måste tas inom denna sektor samt att projekt "Slutklämmen" inom L skulle gås igenom med syfte att förbättra projektets lönsamhet (VVDP). Beslöts att i det fortsatta Produktions-MOPS-arbetet tonvikten skulle läggas på att åstadkomma tillräckliga förlagsminskningar (varor i arbete, förråd och lager). Detta kunde uppnås främst genom minskningar av genomloppstiderna. Genom den ökade kunskap som nu fanns rörande möjliga genomloppstider kunde mer ambitiösa målsättningar än tidigare fastställas för projekten (VVDP).

- c) Konstruktions-MOPS. Rapport rörande tekniska tvärprojekt samt en PM av VVDK av den 29.8.1969 rörande principer för produktmodulisering förelåg. På grundval härav beslöts att en utbildningsomgång skulle startas under november med konstruktions- och utvecklingsansvariga. Utbildningen skulle föregås av en weekendgenomgång med konstruktionscheferna.

På liknande sätt som sker beträffande teknisk granskning av kataloger skall en instans inrättas inom KS med uppgift att utöva teknisk revision av tillverkningsunderlag vad beträffar ritningsystem, modulisering, standardisering etc. (VVDK).

- d) Slutrapport avseende de ursprungliga ca 25 Kontors-MOPS-projekten förelåg. De enda projekt som icke avslutats berörde anläggningsavdelningarna. Sedan VVDF tagit ställning till utarbetade förslag, kunde även dessa projekt gå in i sin slutfas.

Det beslöts att Kontors-MOPS-arbetets nästa fas skulle inriktas på att inom ASEA etablera "postgiroprincipen", dvs.

att personal med rutinuppgifter och speciellt sådana som ingick i längre rutinkedjor varje dag skulle arbeta av alla föreliggande arbetsuppgifter. VD och VVDP skulle ta upp frågan om tillämpning av "postgiroprincipen" med sektorcheferna. VVDE skulle göra motsvarande inventering avseende de centrala avdelningarna. Kartläggningen skulle vara avslutad till början av oktober.

Utleveranser från förråd och lager tog enligt gjorda stickprov orimligt lång tid; vid lagerleveranser syntes rutinerna alltför komplicerade. Det fortsatta Kontors-MOPS-arbetet skulle i första hand avse förråds- och lagerrutinerna. Härvid kunde följande principer vara vägledande. Hela arbetsförloppet bör underställas en chef. Antalet arbetsoperationer minskas och berörda befattningshavare utbildas till att sköta flera moment i rutinen. Olika rutiner bör övervägas för ärenden med olika svårighetsgrad. Flexibel kapacitet skapas. "Postgiroprincipen" skall tillämpas.

Som exempel på andra rutiner som bör förbättras för att öka genomloppshastigheten i företaget, nämndes den interna postdistributionen, ritningskopieringen, införandet av ritningsändringar.

7

Lönsamhetsbefrämjande åtgärder

- a) En rapport utvisande tiden mellan leverans och fakturering framlades. Möjlighet till förbättring föreligger beträffande FMDAs, sektorernas och regionkontorens svenska fakturering. Erforderliga åtgärder vidtas av VVDE och FM.
- b) Ställtidskostnaderna skall genomgå systematiskt för att utröna vilka produktionsavsnitt som har ställtider överstigande 10 % av direkttid (VVDP).
- c) En beredningsgrupp skall tillsättas för ändrad produktionsuppläggning för kontaktorer EG 10 och 20. Målsättningen skall vara att halvera direktlönen (VVDP/PA).
- d) Värdet av utestående fordringar i förhållande till ett teoretiskt idealvärde har visat sig vara mycket högt. Fordringsbevakning och inkassering bör intensifieras i samarbete med F-avdelningarna. Målsättningen skall vara att snarast nedbringa utestående fordringar med 30 Mkr. (VVDE).
- e) Det fastslogs att resultatet 1970 främst var beroende av våra möjligheter att producera och leverera. Rekrytering av arbetare är därför den mest angelägna lönsamhetsbefrämjande åtgärden. I nuvarande arbetsmarknadssituation är trots alla ansträngningar möjligheterna till nyrekrytering begränsade. Det är därför särskilt viktigt att hålla avgången nere. Följande åtgärder beslöts:

Sektors- och avdelningsvisa visningar för anställda och deras familjer av nya ASEA-filmerna (DI)

Förmansträffar, där främst planeringsprinciper och introduktion av nyanställda behandlas (ES/PA)

Förskott i samband med nyanställning bör ej dras omedelbart utan vid slutavlönning. Eventuellt kan övervägas att avskryva beloppet efter 5 års anställning (jämför förskotterad semesterlön för tjänstemän). Konsekvenserna av att utbetala viss ersättning för fördyrade levnadskostnader i de fall nyinflyttad ej omedelbart kan medföra familjen bör undersökas (VVDE).

- f) Särskilda "förberedare" skall utses med uppgift att tillse att allt underlag och allt material som erfordras för en viss bearbetning finns till hands. Härigenom skapas möjlighet för högre och jämnare förtjänst bland ackordsarbetarna. Försök genomföres på Örjan. Uppföljning av försöket och tillämpning på andra sektorer genom VVDPs försorg.

8

Informationspolitik

DI underströk betydelsen av att ASEA tar ställning till den "image" vi vill skapa gentemot omvärlden. De positiva egenskaper som kännetecknar företaget skall konsekvent framhållas i all vår informationsverksamhet. Den grafiska och designmässiga form i vilken detta budskap skall förmedlas bör också vara enhetlig och konsekvent. En fast policy i dessa hänseenden måste fastläggas och centralt övervakas.

Det principiella synsättet godkändes och det uppdrogs åt DI att utarbete konkreta förslag till en enhetlig designpolitik. Denna politik skall även fastlägga DIs ställning som centralt, sammanhållande organ samt reglera relationerna till i första hand K och F.

Beträffande informationsverksamheten i utlandet beslöts att följande länder skulle prioriteras: Skandinavien, England, USA, Kanada och Tyskland.

9

Kontor i Västerås

- a) Det beslöts att bygga om Melker D-våning till kontorslandskap för FK enligt upprättat förslag. För byggnads- och flyttningskostnader anslags 200.000 kronor. Kostnaderna för teleinstallationer skall särskilt granskas. Dessutom godkändes att nya möbler för 75 personer och viss för kontorslandskapet nödvändig specialinredning anskaffades.
- b) Övriga aktuella kontorsomflyttningar baseras på förutsättningen att sektor V (inkl. under 1970 VR) bereds lokaler utanför de centrala komplexen, i första hand i Ludvig-verkstadens kontor, Finnsletten. Övriga förslag enligt PAAs PM 2.9.1969, avseende PAA, ED och FF, godkändes. Genomförandet övervakas av VVDE.

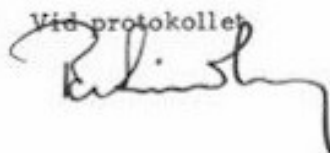
10

Övriga frågor

- a) Det projekt rörande ASEAs engagemang i Time Sharing, vilket bearbetats av FC, bordlades.

- b) Omfånget av de interna årsredovisningarna bör väsentligt nedbringas. Målsättningen skall vara att en sektors årsrapport bör omfatta ca 5 sidor och en VVD-rapport ca 10 sidor (exkl. eventuella tabell- och kurvbiilagor). Ny D-instruktion utarbetas genom VVDEs försorg.

Vid protokollet

A handwritten signature in black ink, appearing to be "B. Lindberg", written over the typed text "Vid protokollet".