

Danfoss

MENNESKER &
VÆRDIER 1999





*Beretning og regnskab
for Danfoss Koncernen 1999.*



*Mennesker og værdier.
Beretning for
Danfoss Koncernen 1999.*



*Miljøberetning og -regnskab
for Danfoss Koncernen 1999.*

Mennesker og værdier. Beretning for Danfoss Koncernen 1999.

I denne beretning sætter vi fokus på de værdier og bidrag, som vore medarbejdere skaber. Samtidig redegør vi for nogle vigtige aspekter af Danfoss kulturen – de værdier og holdninger, vi bygger vor forretning på.

Danfoss medarbejdere

Ved udgangen af 1999 beskæftigede Danfoss 18.858 medarbejdere, 1,7% mindre end i 1998. Den geografiske fordeling afspejler, at Europa stadig er vort hjemmemarked, men vi forudser en fortsat stigning i antallet af ansatte uden for Europa.

Den danske andel er faldet fra 47% i 1998 til 42% i 1999. Det skyldes dels den generelle økonomiske afmatning og dels vore globaliseringsbestrebelse, og behovet for at være tættere på kunderne – også med produktionsfaciliteter.

Opkøbet af den tyske gearmotor-virksomhed, Bauer Antriebstechnik GmbH, forøgede antallet af medarbejdere med 900 – primært i Europa.

Gennemsnitsalderen for en Danfoss medarbejder er 39 år. I Danmark såvel som det øvrige EU er den 41. Den laveste gennemsnitsalder finder vi i de selskaber, der skaber vor vækst på de nye markeder. I Mexico er medarbejderen gennemsnitligt 27 år, i Kina 30, i Thailand og Malaysia 32 og i Brasilien 34 år.

Anciennitetsfordelingen viser samtidig en sund balance mellem Danfoss erfaring og »nyt blod«. Organisk vækst og virksomhedsopkøb har betydet mange nye medarbejdere til Koncernen i de sidste år. I dag har 44% af samtlige ansatte arbejdet for Danfoss mindre end fem år.

Vi sætter imidlertid også stor pris på de mange loyale medarbejdere, som har arbejdet for Danfoss i adskillige år. Således har 12% fejret deres 25 års jubilæum.

I gennemsnit spænder ancienniteten fra syv år i vore oversøiske regioner til 14 år i Danmark.

MENNESKER & VÆRDIER

Virksomhedskultur i udvikling

I løbet af de sidste ti år har Danfoss ud over den organiske vækst opkøbt 34 virksomheder. Firmaer i forskellige lande og inden for forskellige forretningsområder med en medarbejderstab, der spænder fra 20 til næsten 1.000 ansatte.

Hvert enkelt af disse firmaer har haft sin egen virksomhedskultur. Når Danfoss opkøber et firma, forsøger vi ikke at påtvinge det Danfoss kulturen, som vi oplever den. Vi tror på en gensidig proces, hvor begge parter søger at forstå hinanden, lære af og om hinanden, og bruge det bedste fra begge verdener. Dette har ført til en løbende kulturudvikling både i de nye selskaber og i det etablerede Danfoss.

Virksomhedskultur påvirkes også kraftigt af geografiske eller etniske kulturkarakteristika. Den Danfoss kultur vi ønsker at fremme, skal gå hånd i hånd med respekten for sådanne lokale værdier. Med vore globaliseringsbestrebelse bliver de lokale







kulturer er en meget vigtig del af vor kulturelle udviklingsproces. Vi tror, at vi ved at fastholde grundlæggende Danfoss værdier og holdninger, og samtidig respektere lokale adfærdsnormer og skikke, kan opnå en konkurrencemæssig fordel, der adskiller os fra vore konkurrenter på en unik måde – som er vanskelig, hvis ikke umulig, at efterligne.

Hos Danfoss tænker vi globalt og agerer lokalt.

Et stigende antal internationale jobs er med til at gøre Danfoss til en mere global virksomhed. De globale holdninger grundlægges ofte af Danfoss ledere, som gennem signaler, indflydelse og adfærd påvirker hele organisationen. I en global Danfoss Koncern skal alle føle sig som fuldgyldige medlemmer af Danfoss familien, uanset hvor man kommer fra eller hvor man arbejder.

Uddrag fra Danfoss Missionen

Vi vil fremme Danfoss kulturen globalt, samtidig med at vi støtter og respekterer de lokale værdier.

Vi vil fremme en Danfoss kultur, der lægger vægt på: menneskelige forhold, kvalitet, produkter, teknologi og miljø, baseret på fælles værdier. Vi stræber desuden efter at styrke selvspekt, stolthed og initiativ i de lokale selskaber.

Kerne værdier

Selv om den kulturelle udvikling, der er beskrevet ovenfor, måske kunne give det indtryk, at Danfoss kulturen udviskes, søger vi at fremme nogle få – men vigtige – kerneværdier i alle divisioner og selskaber:

- Drage omsorg for medarbejderen og støtte den personlige udvikling

- Være kundeorienteret
- Bidrage til gavn for de lokalsamfund, hvor vi er aktive
- Udvide miljømæssig og social ansvarlighed

Dette er mere end blot fire programerklæringer. Alle Danfoss ledere opfordres til at praktisere, hvad de siger. Deres holdning og adfærd skal afspejle kerneværdierne og tjene som et godt eksempel for andre.

Målinger af medarbejdertilfredshed er gennemført i mange divisioner og selskaber for at sikre, at retorik forvandles til realitet. Vi sigter på at afdække ikke blot tilfredshed med og vigtighed af en række forskellige parametre, men også sammenhængen med værdier og strategier.

Resultaterne viser altid en række forbedringsområder, og nogle gange afdækkes også ledere, der ikke lever op til forventningerne, og hvor mere radikale tiltag er påkrævet.

Personlig udvikling

Vi tror på, at udvikling af medarbejderne og sikring af deres arbejdsevne er den bedste måde at fastholde engagerede medarbejdere på.

At have de rette medarbejdere på rette sted til rette tid er den store udfordring for vor personaleledelse. Med henblik på at skabe en bedre platform for at løse denne opgave blev der i 1999 igangsat et kompetenceprojekt.

Hensigten er at udvikle et globalt koncept til vurdering af vore eksisterende ledelseskompetencer – sammenholdt med hvad der er nødvendigt for at matche vore fremtidige forretningsmæssige udfordringer. Herefter kan en mere målrettet udvikling af individuelle færdigheder og kompetencer finde sted. De første resultater af dette projekt forventes i løbet af år 2000.

DE GLOBALE HOLDNINGER

GRUNDLÆGGES AF LEDERE,

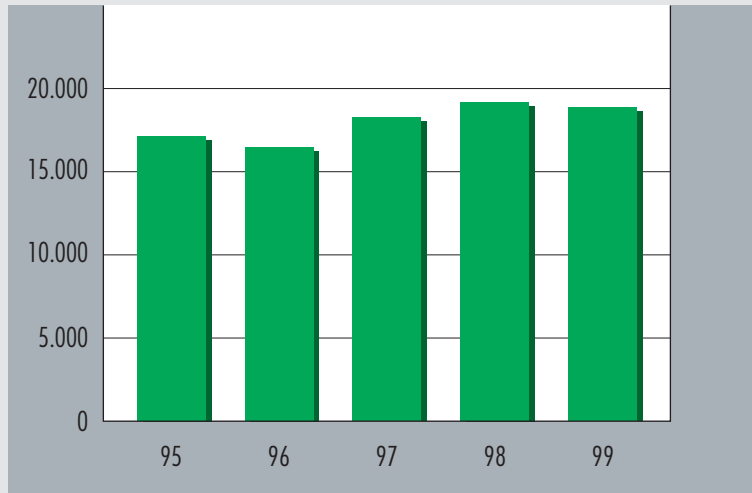
SOM GENNEM SIGNALER,

INDFLYDELSE OG ADFÆRD

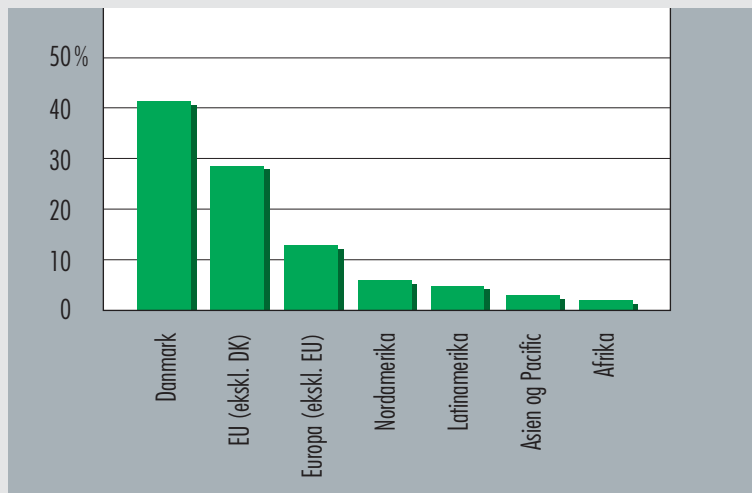
PÅVIRKER HELE

ORGANISATIONEN.

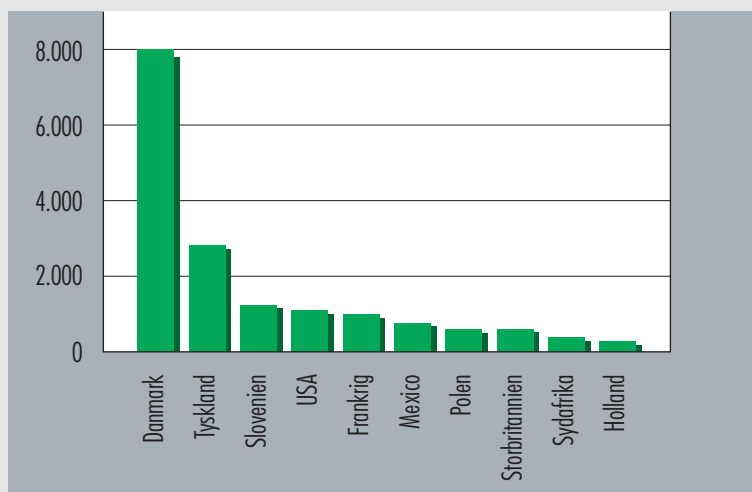
Antal medarbejdere



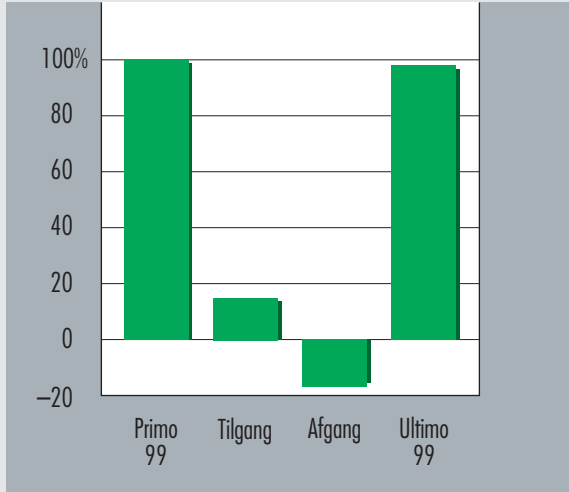
Medarbejdere – geografisk fordeling



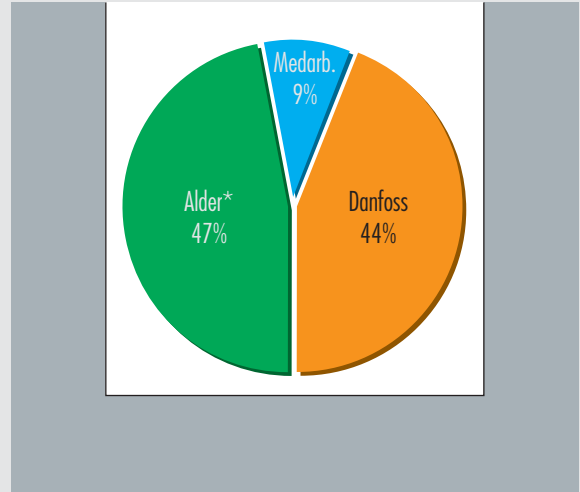
Antal medarbejdere – ti største lande



Afgang/tilgang af medarbejdere

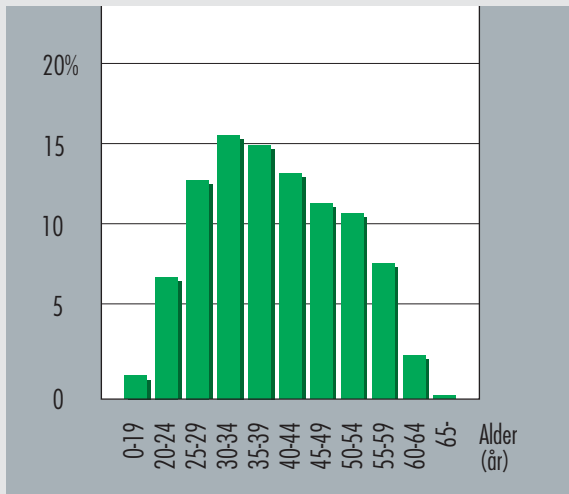


Årsag til afgang

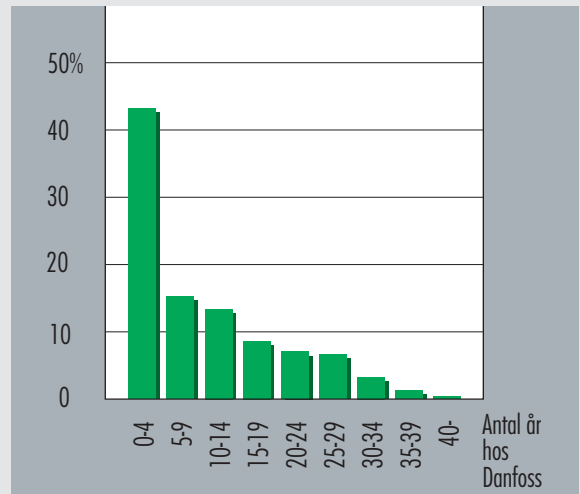


* Herunder efterløn

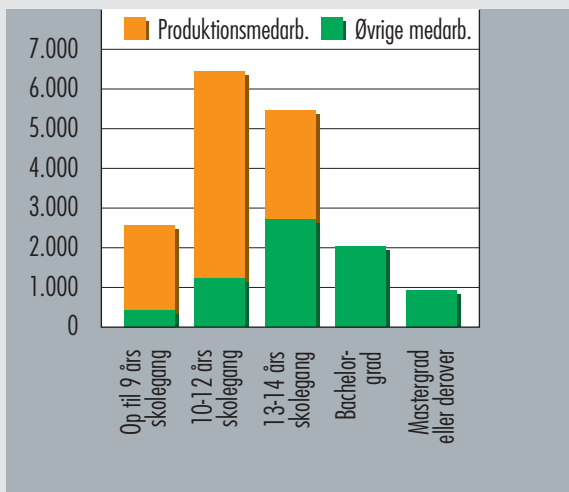
Aldersfordeling



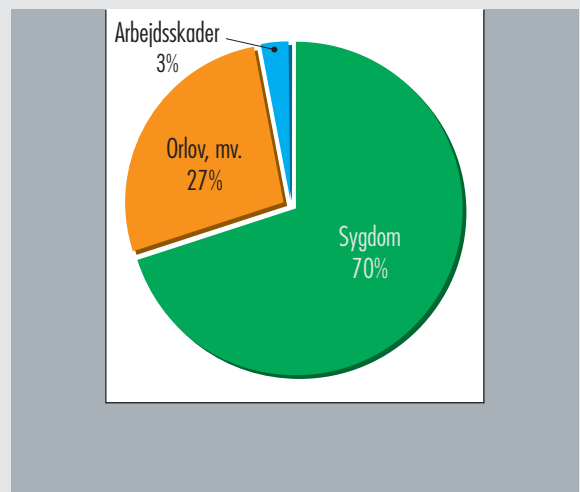
Anciennitet



Basisuddannelse



Fraværsårsager





ARBEJDSGRUPPER DELER

HINANDENS VIDEN,
STIMULERER NYTÆNKNING
OG FORBEDRER LØBENDE
PROCESSERNE.

I et forretningsmiljø, hvor forandrings-
hastigheden bliver stadigt højere, er livs-
lang uddannelse helt nødvendig.

En god basisuddannelse er det bedste
udgangspunkt for at tilegne sig nye færdig-
heder og ny viden. Med vore mange vel-
uddannede medarbejdere er Danfoss godt
rustet til at møde denne udfordring.

Ud over efteruddannelses- og kursus-
aktiviteter er jobrotation en hurtig vej til ny
viden og vitalitet i organisationen.

Omtrent 15% af alle medarbejdere er skif-
tet til nyt job i 1999. Dette er lavere end
rekordniveauet på 20% i 1998, men er sta-
dig meget tilfredsstillende.

For at fastholde motivation og engagement
bør ingen have det samme job i mere end
fem til syv år. På koncernniveau er nu ind-
ført en systematisk årlig vurdering af ledere
på de øverste niveauer bl.a. med henblik
på at forberede afløsninger og fremme
rettidige jobrokader.

Arbejds miljø og psykisk velvære har ind-
flydelse på engagement og kreativitet – og
antallet af fraværsdage. Det er derfor med
tilfredshed vi kan konstatere, at det totale
fravær (grundet sygdom, orlov, arbejdsska-
der etc.) er faldet i 1999 til et globalt
niveau på 5,5% i forhold til 5,6% i 1998
og 7,1% i 1997.

På alle niveauer søger vi at fremme korp-
sånden. Vi arbejder sammen i grupper eller
som individer, der bidrager til et fælles mål
– også i dele af verden, hvor gruppearbejde
praktiseres anderledes end eksempelvis i
Skandinavien. Vi tilskynder folk til at dele
viden med hinanden og slå bro mellem
»dine og mine opgaver«.

Vi ønsker og værdsætter, at alle påtager sig
et ansvar og træffer beslutninger, men man
kan ikke altid forudse resultatet af beslut-
ningerne. Det er en risiko, vi gerne løber, så
længe beslutningerne er velovervejede. Fejl
vil forekomme fra tid til anden – på alle
niveauer. At lære af sine fejl er begyndelsen
til succes.

Kundeorientering

Kundeorientering betyder bl.a. at respek-
tere kunden og at have evnen til at lytte og
forstå kundens behov og frembringe den
løsning, der øger kundens produktivitet,
forbedrer kvaliteten eller reducerer omkost-
ningerne. Det betyder at holde, hvad der
loves og at indfri forventningerne.

Omsorg for kunderne rækker ud over det
rent forretningsmæssige. Det er også varme
og venlighed. Vi ser gerne, at alle vore
kunder siger det samme som en stor kunde
efter at han havde talt med operatørerne
under et fabriksbesøg: »Danfoss er rarere at
snakke med«.

En Danfoss fabrik kan være højt automati-
seret, men det er menneskene, der bringer

OMSORG FOR KUNDERNE
RÆKKER UD OVER DET RENT
FORRETNINGSMÆSSIGE – SOM
EN STOR KUNDE SAGDE EFTER
ET FABRIKSSESØG: "DANFOSS
ER RARERE AT SNAKKE MED".



liv i produktionen. De kender deres produkter og ved, hvordan de er fremstillet. Operatøren tager initiativ til at tilpasse processerne for at forbedre produktionsflowet, reducere antallet af fejl eller gøre egne arbejdsprocesser lettere.

Det er dette engagement, der gør forskellen.

Samfundsbidrag

Vi tillægger miljømæssig og social ansvarlighed stor værdi. I den separate »Miljøberetning og -regnskab« analyserer vi Danfoss' påvirkning af miljøet og vore bestræbelser på at sikre en bæredygtig udvikling.

Danfoss har en lang tradition for social ansvarlighed i bred forstand.

For vore medarbejdere betyder dette blandt andet mange gode arbejdspladser og udviklende jobmuligheder, men også et stort antal medarbejdergoder og donationer fra medarbejderfonde som understøtter den enkeltes personlige udvikling og familiens velfærd.

Vi bestræber os på at støtte de medarbejdere, der har behov for hjælp i en vanskelig periode af deres liv, f.eks. på grund af sygdom. Vi hjælper dem tilbage på arbejdspladsen ved at tilbyde skåne- eller fleksjobs.

Danfoss deltager aktivt i udviklingen af vort samfund og støtter en lang række af almennyttige organisationer. Nogle få eksempler fra 1999 illustrerer dette:

Danfoss har støttet kræftforskning i forskellige lande, ydet hjælp til hjemløse i Italien, været med til at finansiere indkøb af brandslukningsudstyr i Polen, hjulpet Glen Falls Børnemuseum i USA og været



med til at skaffe undervisning i personlig hygiejne til folk i landområderne i Sydafrika.

Bitten og Mads Clausens Fond bekendtgjorde i 1999 at den ville donere 15 millioner kroner (ca. 2 millioner EUR) fordelt over de næste fem år til etableringen af et nyt teknisk videnskabeligt institut, Mads Clausen Institutet, på Syddansk Universitet.

Institutet vil i tæt samarbejde med regionens erhvervsliv etablere en civilingeniør-uddannelse med fokus på produktudvikling og mekatronik. Kombinationen af traditionel mekanisk videnskab og elektronik (mekatronik) finder ofte anvendelse i vore produkter.

Vi fortsætter det frugtbare samarbejde med undervisnings- og forskningsinstitutter over hele verden. En ny aftale er f.eks. indgået med Aalborg Universitet om at analysere Danfoss' Internet-aktiviteter. Analysen, der vil behandle kundekrav, adfærd og kompetencer på Internet, vil omfatte kunder i England, USA og Tyskland.

BEHERSKELSE AF AVANCERET

TEKNOLOGI OG SAMTIDIG

RESPEKT FOR GAMLE VÆRDIER

OG ARV.



Kulturanalyser

I 1999 blev to store analyser gennemført med det formål at identificere vor virksomhedskultur – og på den måde afdække, i hvor høj grad værdierne bliver efterlevet i praksis.

En projektgruppe bestående af medarbejdere fra forskellige koncernfunktioner tog initiativ til at analysere de kulturelle kendetegn i vort danske hovedkontor, samt at undersøge i hvor høj grad medarbejderne i vore udenlandske selskaber følte, de delte denne kultur.

Interviews, observationer og spørgeskemaer resulterede i en rapport, der viste et stort sammenfald mellem faktiske og ønskede kulturelementer, men også nogle afvigelser. Eksempelvis påvistes det, at høje etiske værdier, social og miljømæssig ansvarlighed, teamwork, involvering og firmaloyalitet faktisk afspejledes i dagligdagen. Men undersøgelsen påpegede også et behov for en yderligere styrkelse af vor forretningsmæssige fokus. Dette vil blive taget op i forbindelse med lederudviklingsprogrammer og belønningssystemer.

Vore selskaber i Mexico, Spanien og Slovenien dannede grundlaget for en kandidat-afhandling om kultur. Afhandlingen analyserede i hvilken grad firmakulturen afveg fra det nationale kulturmønster og antog, at afvigelser måtte være specifikke Danfoss kendetegn.

Ved at sammenligne de tre selskaber identificeredes tre fællesnævner (som var uafhængige af den nationale kultur):

- Fremtidsorientering (kunde- og forretningsmæssigt)
- Respekt og omsorg for miljøet
- Venlige og varme menneskelige relationer som fundament for arbejdslivet

Disse fællesnævner er i fuld overensstemmelse med de værdier, vi ønsker at fremme i Danfoss.

