



## Årsrapport Danfoss A/S 2004

### Forbedret indtjening grundlag for ambitiøs vækstplan

**Danfoss fik i 2004 et resultat før skat på 1.100 mio. kroner, hvilket er en stigning på 7% i forhold til den tidligere rekord i 2003 på 1.029 mio. kroner. Årets resultat betegnes som tilfredsstillende. Koncernens resultat blev skabt efter en vækst i omsætningen på 6%, idet omsætningen steg til 16,3 mia. kroner fra 15,4 mia. kroner i 2003. Resultatet af den primære drift før indregning af andre driftsindtægter og driftsudgifter steg med 20% til 918 mio. kroner, mens resultatet af den primære drift (EBIT) blev på 1.083 mio. kroner.**

Omregnet til sidste års kursniveau og korrigeret for tilkøb og frasalg er der tale om en vækst i omsætningen på 9%, hvilket er en forbedring i forhold til 2003, hvor den tilsvarende vækst var på 5%.

Den positive salgsudvikling fra slutningen af 2003 fortsatte gennem første halvdel af 2004, hvor der generelt var vækst på koncernens markeder. Den svage dollar i kombination med stigende råvarepriser lagde en dæmper på opsvinget i andet halvår. Salgsudviklingen var dog stadig positiv, selvom vækstraterne var aftagende. Salget på markederne i Østeuropa, Rusland og Asien, herunder Kina, der tilsammen tegner sig for mere end 20% af omsætningen, viste fortsat pæne tocifrede vækstrater. Det samme gælder markederne i Nord- og Latinamerika, der også udviste en positiv salgsudvikling med tocifrede vækstrater. Det europæiske marked viste kun en mindre fremgang, og især det tyske marked var præget af stagnation. Det ventes ikke, at situationen i Tyskland ændrer sig væsentligt i løbet af 2005.

De stigende råvarepriser på blandt andet kobber, messing, stål og olie har gennem 2004 påvirket produktionsomkostningerne og har derved haft en negativ indvirkning på indtjeningen. For at imødegå denne udvikling har koncernen hævet priserne på en række af de produkter, der har været hårdest ramt af stigende råvarepriser.

**Resultat før andre driftsindtægter og driftsudgifter** steg med 20% til 918 mio. kroner. Den positive udvikling i salget gav gennem det meste af året en bedre kapacitetsudnyttelse. Kombineret med et målrettet arbejde med produktivetsforbedringer og en vellykket integration af de i 2003 og 2004 tilkøbte virksomheder bidrog det til en forbedret indtjening i 2004.

Omkostninger til driften af koncernens »productivity programme«, der skal udbrede Lean Manufacturing til



## Forsknings- og udviklings-

**omkostningerne** er på niveau med sidste år og beløb sig til ca. 567 mio. kroner, hvilket svarer til ca. 3,5% af omsætningen. For at sikre rettighederne til udnyttelse af forskningsresultaterne indgiver koncernen årligt en lang række patentansøgninger på nye opfindelser. I 2004 blev der indgivet 71 nye ansøgninger, mens koncernen i alt fik godkendt 222 patenter. Det samlede antal aktive patenter er ved udgangen af 2004 på 872.

## Koncernens organisation

Danfoss ændrede pr. 1. januar 2005 navn på sine kerneforretningsområder. Koncernen vil fortsat være organiseret omkring tre forretningsområder, der fremover betegnes som divisioner: Danfoss Refrigeration & Air Conditioning Division, Danfoss Heating Division (inklusive Danfoss Water Controls) og Danfoss Motion Controls Division.

Salget foregår primært via regionalt opdeltede salgsorganisationer inden for de enkelte divisioner. Divisionerne omfatter en række Business Units, der varetager udvikling og produktion inden for forskellige produktgrupper.

## Medarbejderforhold

Danfoss Koncernen havde ved udgangen af 2004 17.543 medarbejdere, hvilket er en stigning på 94 ansatte i forhold til 2003. Antallet af medarbejdere er i løbet af 2004 reduceret med 595 som følge af frasalg af aktiviteter, mens der i forbindelse med tilkøb af nye selskaber er kommet 167 nye medarbejdere til. Den reelle vækst i antallet af medarbejdere er således på 3%.

Medarbejderne fordeler sig med 14.244 i Europa (14.404 i 2003), 1.527 i Nordamerika inkl. Mexico (1.572), 1.213 i Asien-Pacific (912) og 559 i øvrige regioner (561). I Danmark var der ved udgangen af 2004 ansat 6.048 medarbejdere mod 6.102 året før.

## Forventninger til 2005

Danfoss Koncernen forventer følgende for året 2005:

- Omsætningen forventes at være i niveauet 16,25 til 16,75 mia. kroner.

alle koncernens produktionssteder, beløb sig i 2004 til ca. 66 mio. kroner. Produktivetsprogrammet har i første fase været fokuseret på produktivetsforbedringer i produktionen og skal i de næste fase r desuden bidrage til effektivisering af logistik, salgs- og administrationsfunktionerne. Resultaterne forventes at vise sig i løbet af de kommende år.

## Resultatet af den primære drift

**(EBIT)** faldt med 2% til 1.083 mio. kroner fra 1.109 mio. kroner. Faldet i EBIT i forhold til sidste år skyldes, at EBIT i 2003 indeholdt engangsindtægter fra salg af aktiviteter og engangsnedskrivninger på netto i alt 341 mio. kroner. Det tilsvarende tal for 2004 er 165 mio. kroner. Resultatet betegnes som tilfredsstillende.

## Resultatandelen fra Sauer-Danfoss

udgjorde 145 mio. kroner, hvilket er en stigning på 146% i forhold til samme periode året før. Sauer-Danfoss havde i 2004 en vækst i både omsætning og indtjening.

## De finansielle poster netto

blev på -121 mio. kroner, hvilket er et fald på 17 mio. kroner. Ændringen kan tilskrives lavere renteudgifter samt valuta- og aktiekursreguleringer.

**Resultat før skat** steg til 1.100 mio. kroner fra den tidligere rekord på 1.029 mio. kroner, hvilket svarer til en stigning på 7% i forhold til 2003.

## Koncernens andel af årets resultat efter skat

udgjorde 775 mio. kroner mod 744 mio. kroner i 2003. Det er en stigning på 4%. Resultatet betegnes som tilfredsstillende, når der tages hensyn til de stigende råvarepriser og faldende vækstrater, der har præget andet halvår af 2004.

**RONA** måler koncernens evne til at forrente nettoaktiverne. I 2004 blev RONA på 15,4% mod 16,7% i 2003. Faldet skyldes primært, at 2003 indeholdt engangsindtægter fra salg af aktiviteter og engangsnedskrivninger, der var ca. 176 mio. kroner større end det tilsvarende tal for 2004.

Egenkapitalen steg til 7.935 mio. kroner fra 7.267 mio. kroner, svarende til en vækst på 9%, mens soliditetsgraden er øget til 60,3% fra 55,5%.

## Det frie cash flow

der sammensættes af pengestrømme fra driften på 1.200 mio. danske kroner og pengestrømme fra investeringer på -919 mio. kroner, udgjorde 281 mio. kroner mod 112 mio. kroner 2003. Stigningen i det frie cash flow skyldes primært et lavere investeringsniveau, og indtægter som følge af frasalg af aktiviteter.

Det er Danfoss' politik at opretholde et betydeligt langfristet finansielt beredskab. Koncernen rådede pr. 31. december 2004 over uudnyttede, langfristede kredittilsagn på cirka 3,4 mia. kroner.

Renset for frasalg svarer det til en vækst på mellem 4,5% og 7% i forhold til 2004.

- Resultatet af den primære drift (EBIT) ventes at være i niveauet 900 mio. kroner til 1.000 mio. kroner.
- EBIT-margin forventes at blive mellem 5,5% og 6,0%.

Eventuelle effekter af fremtidige tilkøb og frasalg er ikke indregnet i forventningerne.

### Perspektivplan 2004-2008

Perspektivplanen beskriver koncernens målsætninger samt de projekter og aktiviteter, der skal danne rammerne for, at Danfoss kan komme nærmere sit strategiske mål om at være nummer 1 eller 2 inden for alle strategiske kerneforretningsområder ved udgangen af perspektivperioden i 2008.

I 2008 er målet for omsætningen 24 mia. kroner, hvilket svarer til en gennemsnitlig, årlig vækst på 9% i perioden 2004-2008. I 2004 var væksten, korrigeret for tilkøb og frasalg, på 9%. Omsætningsfremgangen skal opnås gennem en kombination af organisk vækst og tilkøb. Væksten ventes primært at komme fra markederne i Amerika, Østeuropa og Asien.

Lønsomheden skal ligeledes styrkes, idet indtjeningsevnen målt som EBIT-margin skal være 10%. I 2004 var EBIT-margin på 6,6%. Når der tages hensyn til effekten af forventet tilkøbt goodwill i perspektivperioden, er målet, at RONA (Return on Net Assets) bliver på 20% ved udgangen af 2008. RONA blev i 2004 på 15,4%.

Lønsomheden skal ligeledes styrkes, idet indtjeningsevnen målt som EBIT-margin skal være 10%. I 2004 var EBIT-margin på 6,6%. Når der tages hensyn til den forventede effekt af tilkøbt goodwill i perioden, er målet, at RONA (Return on Net Assets) bliver på 20% ved udgangen af 2008. RONA blev i 2004 på 15,4%.

### Udbytte og generalforsamling

Bestyrelsen foreslår, at udbyttet for regnskabsåret 2004 fastsættes til 15%, svarende til ca. 152 mio. kroner (2003: 127 mio. kroner). Udbytteprocenten er forhøjet i forhold til 2003, hvor den var 12,5%. Udbyttet betales i danske

kroner og er for danske aktionærer fratrukket 28% dansk udbytteskat, mens der for udenlandske aktionærer er trukket udbytteskat i henhold til sambeskatningsaftalerne mellem Danmark og de pågældende lande.

Den ordinære generalforsamling finder sted i Nordborg den 15. april 2005.

### Danfoss Refrigeration & Air Conditioning Division

Danfoss Refrigeration & Air Conditioning Division fik i 2004 en omsætning på 8.583 mio. kroner mod 8.133 mio. kroner, svarende til en vækst på 6%. Resultatet af den primære drift steg med 58% til 620 mio. kroner. Resultatet betragtes som tilfredsstillende set i lyset af stigende råvarepriser og en lav dollarkurs. Væksten kommer primært fra markederne udenfor EU, som samlet set voksede med 17%.

For 2005 forventer Danfoss Refrigeration & Air Conditioning Division at øge omsætningen, specielt på vækstmarkederne udenfor Europa, således at disse forventes at bidrage med en større del af den samlede forretning.

### Danfoss Heating Division

Danfoss Heating Division kom ud regnskabsåret 2004 med en omsætningsvækst på 14% til 4.192 mio. kroner fra 3.672 mio. kroner året før. Resultat af den primære drift faldt til 452 mio. kroner fra 472 mio. kroner. Indtjeningen er blandt andet påvirket af omkostninger til integration af

købte virksomheder. Når dette forhold tages i betragtning, anses resultatet som tilfredsstillende. Omsætningsfremgangen skyldes en fortsat positiv markedsvækst i Østeuropa, Rusland og Kina. Resultaterne fra forretningsenheden Danfoss Water Controls indgår i de samlede tal for Danfoss Heating Division.

Divisionen vil i 2005 fortsætte processen med at fokusere yderligere på kunderne og hele salgsprocessen. Den positive udvikling på de fleste af markederne ventes at fortsætte, og alle forretningsområderne i Danfoss Heating Division forventer således at få en positiv udvikling i 2005.

### Danfoss Motion Controls Division

Danfoss Motion Controls Division fik i 2004 en omsætning på 2.899 mio. kroner mod 2.707 mio. kroner året før, svarende til en vækst på 7%. Resultatet af den primære drift voksede med 35% til 210 mio. kroner, og resultatet anses som tilfredsstillende. Væksten på det europæiske hovedmarked har været beskeden, mens der på markederne i Østeuropa, Asien, Nord- og Latinamerika har været stor omsætningsfremgang.

For 2005 forventer Danfoss Motion Controls Division fortsat en øget indtjening som følge af de nu afsluttede restruktureringsaktiviteter i Danfoss Gearmotors, koncernens »productivity programme« og de forbedrede markedsudsigter.



# Koncernens hoved- og nøgletal

mio. DKK

## RESULTATOPGØRELSE

	2000	2001	2002	2003	2004
Omsætning i alt	14.797	14.384	14.923	15.434	16.345
EBITDA ekskl. andre driftsindtægter og udgifter	1.596	1.439	1.571	1.994	1.757
Resultat af primær drift	717	605	721	1.109	1.083
Andel af resultat i associerede selskaber/joint ventures	98	68	107	58	138
Finansielle poster	-73	-193	-78	-138	-121
Resultat før skat	742	480	750	1.029	1.100
Danfoss A/S' andel af årets resultat	501	332	513	744	775

## BALANCE

Totale aktiver	11.727	11.945	12.272	13.081	13.158
Nettoinvesteringer (ekskl. goodwill)	335	1.151	720	879	1.125
Nettoinvesteringer i goodwill	123	30	43	735	82
Egenkapital i alt	6.351	6.636	6.842	7.267	7.935
Rentebærende gæld	2.039	2.070	2.022	1.766	1.125
Netto rentebærende gæld	891	1.122	329	377	167

## PENGESTRØMSOPGØRELSE

Pengestrøm fra driftsaktivitet	998	912	1.462	1.254	1.200
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-1.088	-947	-559	-1.142	-919
Frit cash flow	-90	-35	903	112	281
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	642	-165	-158	-416	-712
Likvide beholdninger, ultimo	1.148	948	1.693	1.389	958
Antal medarbejdere	16.905	16.544	16.972	17.449	17.543

## OMREGNINGSAKTØR MELLEM DKK OG EUR

Resultat- og pengestrømsopgørelse (gennemsnitskurs 100 EUR)	745,37	745,24	743,05	743,07	743,98
Balance (kurs pr. 31. december 100 EUR)	746,31	743,57	742,43	744,46	743,81

## NØGLETAL

RONA	10,3%	8,9%	10,7%	16,7%	15,4%
EBIT margin	4,8%	4,2%	4,8%	7,2%	6,6%
EBITDA margin	10,8%	10,0%	10,5%	12,9%	10,7%
Nettoinvesteringsprocent	2,3%	8,0%	4,8%	10,5%	7,4%
Resultatgrad	5,0%	3,3%	5,0%	6,7%	6,7%
Egenkapitalens forrentning	8,2%	5,1%	7,6%	10,5%	10,2%
Soliditetsgrad	54,2%	55,6%	55,8%	55,5%	60,3%
Gearing	14,0%	16,9%	4,8%	5,2%	2,1%

# Resultatopgørelse

1. januar til 31. december

mio. DKK

	Moderselskab		Koncern	
	2003	2004	2003	2004
Nettoomsætning	3.998	4.437	15.434	16.345
Salg Danfoss Services mv.	542	625	325	398
Produktionsomkostninger	-3.704	-4.128	-11.051	-11.643
<b>Bruttoresultat</b>	<b>836</b>	<b>934</b>	<b>4.708</b>	<b>5.100</b>
Distributionsomkostninger	-425	-492	-3.353	-3.492
Administrationsomkostninger	-419	-475	-587	-690
<b>Resultat før andre driftsindtægter og driftsudgifter</b>	<b>-8</b>	<b>-33</b>	<b>768</b>	<b>918</b>
Andre driftsindtægter	114	222	494	365
Andre driftsudgifter	-3	-7	-153	-200
<b>Resultat af primær drift</b>	<b>103</b>	<b>182</b>	<b>1.109</b>	<b>1.083</b>
Andel af resultat før skat i dattervirksomheder	798	750		
Andel af resultat før skat i ass./joint ventures	57	140	58	138
Finansielle indtægter	118	73	30	16
Finansielle udgifter	-60	-60	-168	-137
<b>Resultat før skat</b>	<b>1.016</b>	<b>1.085</b>	<b>1.029</b>	<b>1.100</b>
Skat af resultat	-272	-310	-272	-310
<b>Årets resultat</b>	<b>744</b>	<b>775</b>	<b>757</b>	<b>790</b>
Minoritetsaktionærernes andel af dattervirksomheders resultat			-13	-15
<b>Koncernens andel af årets resultat</b>	<b>744</b>	<b>775</b>	<b>744</b>	<b>775</b>
Forslag til resultatdisponering:				
Henlæggelse til reserve for nettoopskrivning	635	598		
Foreslået udbytte	127	152		
Reserver	-18	25		
	<b>744</b>	<b>775</b>		

# Balance

pr. 31. december

mio. DKK

## AKTIVER

### Anlægsaktiver

Goodwill

Patenter og licenser samt øvrige immaterielle anlægsaktiver

### Immaterielle anlægsaktiver

Grunde og bygninger

Produktionsanlæg og maskiner

Andre anlæg, driftsmateriel og inventar

Materielle anlægsaktiver under opførelse

### Materielle anlægsaktiver

### Finansielle anlægsaktiver

Kapitalandele i dattervirksomheder

Tilgodehavender hos dattervirksomheder

Kapitalandele i associerede selskaber/joint ventures

Andre værdipapirer og kapitalandele

Nettoaktiver vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger

Udskudte skatteaktiver

### Finansielle anlægsaktiver

### Anlægsaktiver i alt

### Omsætningsaktiver

Råvarer og hjælpematerialer

Varer under fremstilling

Fremstillede færdigvarer og handelsvarer

### Varebeholdninger

Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender hos dattervirksomheder

Tilgodehavender hos assoc./joint ventures

Selskabsskat

Andre tilgodehavender

### Tilgodehavender

### Likvide beholdninger

### Omsætningsaktiver i alt

### AKTIVER I ALT

## Moderselskab

2003

2004

## Koncern

2003

2004

4

110 137

**110 141**

279 340

382 408

233 276

99 210

**993 1.234**

3.648 4.272

330 181

709 816

5 7

**4.692 5.276**

**5.795 6.651**

106 119

81 88

279 317

**466 524**

167 172

2.694 2.375

33 52

42 39

136 52

**3.072 2.690**

**748 394**

**4.286 3.608**

**10.081 10.259**

875 895

163 195

**1.038 1.090**

1.473 1.519

1.310 1.596

400 422

371 483

**3.554 4.020**

750 838

84 68

14 19

522 518

**1.370 1.443**

**5.962 6.553**

719 829

329 336

1.231 1.246

**2.279 2.411**

2.812 2.716

50 78

59 64

530 378

**3.451 3.236**

**1.389 958**

**7.119 6.605**

**13.081 13.158**

mio. DKK

## PASSIVER

Aktiekapital

Overkurs ved emission

Nettoopskrivning efter den indre værdis metode

Foreslået udbytte

Andre reserver

### Egenkapital i alt

### Minoritetsinteresser

Garantiforpligtelser og andre hensatte forpligtelser

Udskudt skat

Pensionsforpligtelser

### Hensatte forpligtelser i alt

### Gæld

Kreditinstitutter, uden sikkerhed

Kreditinstitutter, med sikkerhed

### Langfristet gæld

Kreditinstitutter, med sikkerhed

Kreditinstitutter, uden sikkerhed

Leverandørgæld

Gæld til dattervirksomheder

Gæld til assoc./joint ventures

Selskabsskat

Anden gæld

### Kortfristet gæld

### Gæld i alt

### PASSIVER I ALT

## Moderselskab

2003

2004

## Koncern

2003

2004

1.012 1.023

26 79

755 1.394

127 152

5.347 5.287

**7.267 7.935**

36 51

330 345

13 14

**379 410**

265 130

100 93

**365 223**

5 7

516 144

225 312

980 893

2 2

342 333

**2.070 1.691**

**2.435 1.914**

**10.081 10.259**

1.012 1.023

26 79

36 101

127 152

6.066 6.580

**7.267 7.935**

**28 13**

492 611

415 436

420 429

**1.327 1.476**

439 242

300 264

**739 506**

59 25

968 594

1.248 1.324

10 11

101 57

1.334 1.217

**3.720 3.228**

**4.459 3.734**

**13.081 13.158**

## Corporate Citizenship

Corporate Citizenship handler om, hvordan koncernen internt og eksternt forvalter sit ansvar på det sociale og miljømæssige område. Det vil sige at den giver et billede af, hvordan Danfoss har varetaget sine forpligtelser på området, hvordan forholdene for koncernens medarbejdere har udviklet sig, og hvilke initiativer Danfoss har taget for at leve op til principperne i FN's Global Compact, som koncernen tilsluttede sig i 2002.

De ti principper i Global Compact, som Danfoss har forpligtet sig til at efterleve er følgende:

1. Vi vil støtte og respektere de internationale menneskerettigheder inden for vores indflydelsesområde
2. Vi vil sikre, at vi ikke er medskyldige i brud på menneskerettigheder
3. Vi vil opretholde medarbejdernes ret til at organisere sig og anerkende deres ret til kollektive forhandlinger
4. Vi vil aktivt kæmpe mod børnearbejde
5. Vi vil aktivt kæmpe mod alle former for tvangsarbejde
6. Vi vil afskaffe diskrimination på arbejdspladsen
7. Vi vil støtte forebyggende tiltag i forhold til de miljømæssige udfordringer
8. Vi vil tage initiativer til at fremme større miljømæssig ansvarlighed

9. Vi vil støtte udvikling og spredning af miljøvenlige former for teknologi
10. Vi vil bekæmpe korrupsion, herunder afpresning og bestikkelse  
Danfoss har rapporteret miljøforhold i 10 år, og der er gennemført ekstern verifikation af miljørapporten siden 1994. Data for medarbejderforhold har Danfoss rapporteret siden 1998, mens de sociale forhold først er afrapporteret fra 2003. Danfoss har derfor endnu ikke en samlet systematik på det sociale område, der er tilstrækkeligt udviklet til, at en meningsfyldt ekstern verifikation kan udføres, men Danfoss forventer, at det vil kunne ske i løbet af tre til fire år.

### Mennesker og værdier

Medarbejderne i Danfoss er en vigtig forudsætning for, at koncernen kan servicere sine kunder og i øvrigt kan leve op til Visionen om at være førende på de globale markeder inden for sine kerneforretninger. Tilfredse, motiverede og engagerede medarbejdere er med til at skabe tilfredse og loyale kunder, som er en forudsætning for fortsat vækst og indtjening for Danfoss.

### Global medarbejdertilfredshedsundersøgelse

Der er i 2004 gennemført en medarbejdertilfredshedsundersøgelse blandt samtlige af koncernens medarbejdere. Undersøgelsen har vist, at der er et øget behov for videre-

uddannelse, og dette skal nu styrkes i den løbende medarbejderudvikling. Undersøgelsen gav en tilfredsstillende svarprocent på 78%, hvilket vidner om stort engagement, og det viser tillige en forventning om, at resultaterne bliver fulgt op.

På en skala fra 0 til 100 er den samlede tilfredshed/motivation 69 og loyaliteten 82. En score på 70 betegnes i undersøgelsen som »god«. Samlet set er der tale om tilfredsstillende resultater, men der er naturligvis tale om store udsving fra afdeling til afdeling. Undersøgelsen har afdækket 7 hovedområder, som alle har betydning for den samlede tilfredshed og motivation

Undersøgelsen har også bekræftet, at Danfoss' kerneværdier ikke blot er tom snak. De har en betydning for medarbejderne på tværs af divisioner og landegrænser.

Overordnet set er områderne »Nærmeste leder« og »Faglig & personlig udvikling« udpeget som indsatsområder. De enkelte ledere fastlægger i dialog med deres medarbejdere, hvilke forhold, der skal forbedres inden for deres område. Der vil i første halvdel af 2005 blive udarbejdet handlingsplaner for, hvad der konkret skal gennemføres i de enkelte afdelinger for at rette op på svagheder eller fastholde styrker.

Danfoss har mange gode ledere, hvilket afspejles i undersøgelsen. Den viser dog også, at Danfoss har en del ledere, som er meget stærke rent fagligt, men som skal løftes på det ledelsesmæssige område. Især forhold som kommunikation af mål, strategi & resultater, konstruktiv feedback og medarbejderudviklingssamtaler er forhold, som generelt skal styrkes. Det samme gælder fokus på at udvikle og udnytte medarbejdernes kompetencer.

På denne baggrund iværksættes nu obligatoriske lederprogrammer, ligesom »lederskab« vil indgå i ledernes performancebaserede belønningssystem. Fremover vil forfremmelser (og degraderinger) blive baseret på såvel forretningsmæssig formåen som lederskab. For den enkelte leder er der ikke mulighed for en lederkarriere hos Danfoss, hvis



der ikke samtidig kan udøves godt lederskab.

Alt i alt har undersøgelsen givet et godt billede af »konditallet« rundt omkring i koncernen, og der vil i 2005 blive iværksat målrettede indsatser mod de forhold, der skal styrkes med henblik på et endnu bedre »kondital« i 2006, hvor undersøgelsen gentages.

## Uddannelse

Udviklingen af de nødvendige kompetencer foregår både eksternt og internt. Internt sker det i regi af Danfoss Academy og Danfoss Management Institute (DMI). De to interne uddannelsesinstitutioner gennemførte i 2004 sammenlagt 8.960 undervisningsdage, hvilket er ca. 9% mere end i 2003. Alle DMI's lederprogrammer bliver i 2005 gennemgået og tilpasset Danfoss Business System, og lederskabsdimensionen fremhæves i alle programmer.

Danfoss ønsker at kunne tiltrække og beholde de bedste medarbejdere, og koncernen anvender mange ressourcer på rekruttering og oplæring af nye medarbejdere. Det afgørende er at have den rette medarbejder på rette sted på rette tidspunkt. Koncernen beskæftigede i alt 17.543 medarbejdere i 2004, og den samlede medarbejderomsætning i årets løb var 15,8%, eller 2775 personer, hvilket umiddelbart betragtet er højt. En nærmere analyse af tallene viser dog, at det for 52%'s vedkommende (1440 personer) var Danfoss, der ønskede at afslutte ansættelsesforholdet. En stor del af afskedigelserne, 547, er sket i Mexico som følge af flytning af dele af kompressorretningen til Slovakiet og Slovenien.

238 medarbejdere afsluttede deres ansættelsesforhold som følge af pension eller sygdom.

I alt 1097 personer, svarende til 6,2% af koncernens samlede antal medarbejdere, har selv ønsket at afslutte deres ansættelsesforhold i løbet af 2004, hvilket er samme størrelsesorden som i 2003. Hovedparten af disse medarbejdere var ansatte i produktionen (59%). Årsagerne til opsigelsen angives typisk som enten arbejdsbetingelser eller familiære/personlige forhold.



## Arbejds miljø

Det er vigtigt for Danfoss, at medarbejderne har et sundt og sikkert arbejdsmiljø. På den baggrund er de fleste danske fabrikker i 2004 certificeret efter den internationale specifikation for arbejdsmiljøledelse, OHSAS 18001. I 2005 vil OHSAS 18001 erfaringerne fra de danske fabrikker blive evalueret, inden der bliver taget stilling til en eventuel global udrulning. På nuværende tidspunkt har kompressorfabrikken i Slovakiet opnået certificering efter OHSAS 18001, og dette ledelsessystem er fuldt integreret med de tilsvarende ledelsessystemer for miljø og kvalitet. Vandventilfabrikken i Chalon-sûr-Saone, Frankrig, er ligeledes på vej mod certificering efter OHSAS 18001, med fuld integration af miljø og kvalitet i ledelsessystemet.

## Fravær

Det samlede fravær i koncernen var i 2004 på 5,1%. Det er en svag stigning i forhold til sidste år. Til sammenligning viser 2003-statistikken fra Dansk Arbejdsgiverforening 5,2% fravær. Ses der på årsagerne til det samlede fravær, tegner orlov sig for 31%, sygdom for 61% og ulykker for 8%. Målsætningen er til stadighed at nedbringe fraværet, og igennem de seneste år er der flere steder i koncernen arbejdet systematisk med at nedbringe fraværet. Der er behov for en fortsat intensiveret indsats, hvis fraværsprocenten skal yderligere ned.

## Ulykker

Det er vigtigt for Danfoss at undgå arbejdsulykker. I en koncern med mange produktionssteder er det vanskeligt helt at undgå ulykker. En ulykke defineres som et uheld, der medfører mindst en dags fravær fra arbejde.

Ulykkesfrekvensen for 2004 følger de senere års positive trend og er faldet fra 28,4 i 2000 til 19,4 i 2004. Antallet af ulykker er reduceret fra 416 i 2000 til 314 i 2004, hvilket svarer til 25%.

I 2003 var det totale antal ulykker i koncernen 317, og dermed er antallet af ulykker næsten uændret i forhold til sidste år, men antallet af arbejdstimer i produktionen er samtidig steget med knapt 5%.

Det er mest afgørende er, at ulykkerne ikke er alvorlige. 69% af ulykkerne i 2004 har været mindre alvorlige med fravær på under 10 dage, mens de sidste 31% af ulykker er af mere alvorlig karakter, der har medført fravær på mere end 10 dage. Selvom antallet af ulykker i 2003 og 2004 næsten er det samme, er alvorligheden af ulykkerne formindsket. I 2003 var 38% af ulykkerne forbundet med et fravær over 10 dage.

51% af ulykkerne består af hånd- og fingerskader, skader i hoved tegner sig for 14% af ulykkerne mens ben/fødder og resten af kroppen deler de sidste 35% af ulykkerne.

## Danfoss' kerneværdier

- Vi bygger vores forretning på tillid
- Vi vil være et sikkert og pålideligt valg
- Vi er begejstrede for teknik og det, den kan gøre for mennesker
- Vi vil være globale i adfærd – med lokal styrke og tilstedeværelse
- Vi vil være miljømæssigt og socialt ansvarlige

