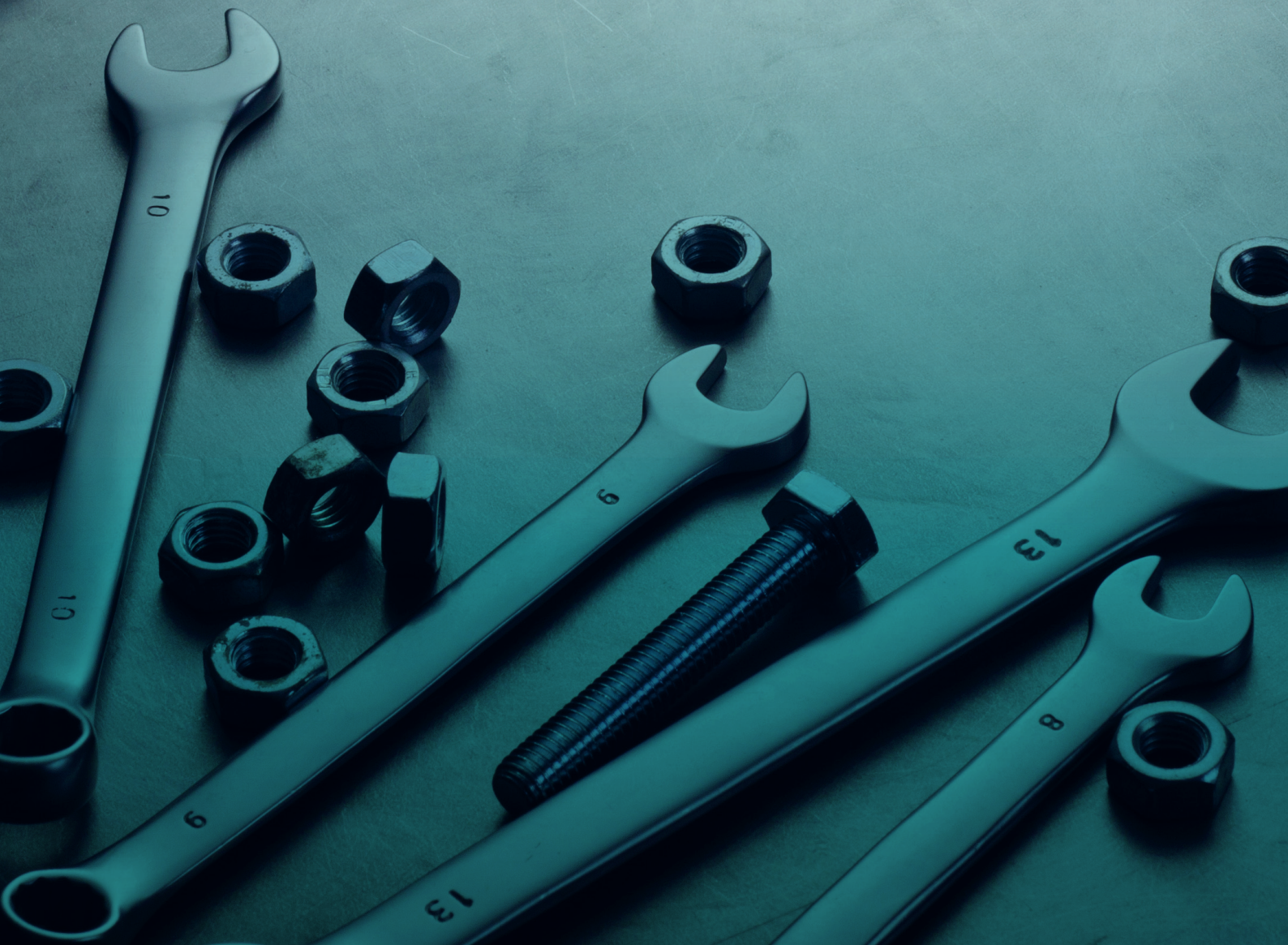

INDUSTRIENS FONDS STRATEGI 2016

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation



Indhold

Industriens Fonds Strategi 2016	3
Mission	3
Hvad støtter Fonden ikke	5
Strategiske fokusområder	5
Industriens Fonds arbejdsmetode	6
Organisering og governance	6
Engagerede filantroper	6
Effektvurdering og evaluering	6
Formidling	7
Udvalgte temaer 2016	8
Innovation	8
Den virksomhedsrettede indsats	9

Industriens Fonds Strategi 2016

Industriens Fond blev oprindeligt grundlagt i 1898 under navnet Kreditforeningen for Industrielle Ejendomme. Etableringen skete i en tid, hvor dansk industri og erhvervsliv havde historisk svært ved at finde finansiering til udviklings- og ejendomsprojekter. Fonden etablerede sig derfor som belåner af ejendomme og driftsmidler og var således i stand til at yde finansiering til dansk erhvervsliv, særligt industrien. Siden stiftelsen i 1898 har Fonden gennemgået flere fusioner og tilpasninger, før den i 2009 fandt sin nuværende form som Industriens Fond. Industriens Fond er en engageret filantropisk fond og arbejder for, at hver enkelt støttekrone, der udbetales til projekter, har potentiale til at sikre anvendelsesorienteret viden og aktivitet med positiv virkning på dansk erhvervslivs konkurrenceevne.

Mission

Industriens Fond fokuserer på at udvikle og støtte innovative projekter, der bidrager til at skabe ny viden, som kan gavne dansk industri og erhvervsliv som helhed. Industriens Fonds mission er det centrale element i Fondens arbejde. Den er formuleret på baggrund af Fondens formål og ånd - og med øje for dansk industri og erhvervslivets historiske udvikling.

Missionen er udtryk for bestyrelsens strategiske prioritering i relation til Fondens fundats, hvori der står at Fonden skal sikre "... videreudvikling af dansk erhvervsliv med særlig vægt på dansk industri...".

“Industriens Fonds mission er at støtte nyskabende, inspirerende og økonomisk bæredygtige projekter, som kan styrke dansk erhvervslivs, især dansk industris, konkurrenceevne.”

Det overordnede formål med Industriens Fond er at styrke dansk erhvervslivs konkurrenceevne. De konkrete begreber i missionen fortolkes således:

DANSK INDUSTRI

Med dansk industri henvises til et bredt industribegreb, dog vil der være særlig opmærksomhed om aktiviteter, der styrker de producerende erhvervs konkurrenceevne.

KONKURRENCEEVNE

Konkurrenceevne forstås bredt, dog prioriteres projekter, der skaber størst mulig effekt på virksomhedernes konkurrenceevne, herunder deres muligheder for at afsætte produkter globalt. Virksomheder styrkes i grundlaget for at skabe værditilvækst i Danmark, så det får virkning på indenlandske arbejdspladser og investeringer, uanset om projektet tager udgangspunkt i Danmark eller udlandet.

NYSKABENDE

Med nyskabende henvises til, at projektidéen i sin karakter er nyskabende og tilstræber at igangsætte en egentlig forandringsproces. Det kan enten være i relation til indhold eller udbredelse.

INSPIRERENDE

Med inspirerende menes projekter, der har potentiale og format til at kunne udgøre en fremtidig referenceramme for relevante aktører og således også kan inspirere til at bringe ny viden eller modeller i anvendelse hos andre virksomheder eller aktører.

ØKONOMISK BÆREDYGTIGE

Med økonomisk bæredygtige henvises til, at aktiviteter og resultater, afhængig af projektets karakter, har potentiale til at stå selv, efter at bevillingen udløber. Herudover prioriterer Fonden, at projekterne udformes så metode og resultater er offentligt tilgængelige og har en form, så andre kan lære af dem og bringe dem i anvendelse. Klyngeorienterede og brancherelaterede projekter kan realiseres i det omfang, at der er tale om projektmønstre eller viden, der har bred interesse.

Hvad støtter Fonden ikke

Industriens Fond søger i sit arbejde som engagerede filantroper at udvikle og støtte projekter, der kommer mange til gavn og styrker dansk konkurrenceevne. Det betyder også, at der er en række ting, som Fonden ikke yder støtte til:

- *Enkelpersoner.*
- *Aktiviteter og produktudvikling, der udelukkende tjener et indtjeningsmæssigt formål i forhold til enkeltvirksomheder.*
- *Kulturelle formål.*
- *Projekter hvor faglitteratur, lærebøger eller undervisningsmateriale er et bærende element.*
- *Studierejser.*
- *Webprojekter og projekter, hvor webportaler er det bærende element.*
- *Anskaffelse af forskningsudstyr eller andet materiel, medmindre det indgår som en del af et samlet bevilget projekt.*

Desuden yder Fonden som en følge af sit strategiske fokus ikke støtte til:

- *Udgifter, der allerede er afholdt på ansøgningstidspunktet.*
- *Opgaver eller projekter, der tidligere har været offentligt støttet, men hvor finansieringen heraf er bortfaldet.*

Strategiske fokusområder

Industriens Fonds strategiske fokus er på projekter og aktiviteter inden for de emner og områder, som bringer værdi og øget konkurrenceevne tættest på den enkelte virksomhed, og hvor virksomheden med fordel selv kan gøre den største

forskel. Fonden har således ikke fokus på områder som infrastruktur, omkostninger og skat samt effektivitet i den offentlige sektor. Det er ikke et udtryk for, at disse områder ikke er vigtige for dansk industri og erhvervsliv, men udtryk for, at Fonden ikke fokuserer på projekter og uddelingsformål, der har deres primære omdrejningspunkt på at påvirke eller ændre egentligt politisk betingede rammevilkår.

Industriens Fond har positivt fokus på følgende fire områder, som er ligeværdige, men hvor der ikke nødvendigvis forudsættes uddelingsmæssig balance:

GLOBALISERING OG ÅBENHED

Industriens Fond støtter og udvikler projekter med fokus på at øge virksomhedernes mulighed for at udnytte det vækstopotentiale og imødegå de udfordringer, der ligger i globaliseringen, nationalt som internationalt.

VIDEN

Industriens Fond udvikler og støtter projekter, hvis sigte er at bibringe virksomheder viden og redskaber, som kan bidrage til at styrke virksomheders konkurrenceevne og værditilvækst.

KOMPETENCER

Industriens Fond udvikler og støtter projekter, der kan bidrage til at sikre, at virksomheder fremadrettet har adgang til arbejdskraft med relevant uddannelsesbaggrund, herunder at de er i stand til at tiltrække, udvikle og fastholde de relevante medarbejdere.

IVÆRKSÆTTERI OG INNOVATION

Industriens Fond støtter og udvikler projekter, der øger lysten og evnen til at starte og realisere potentielt store vækstpotentialer i nye virksomheder. Evnen til at se nye muligheder og innovere i forhold til produkter og processer er ligeledes et område af stor betydning for dansk konkurrenceevne.

Industriens Fonds arbejdsmetode

Industriens Fond arbejder som en engageret filantropisk fond og arbejder for at hver enkelt støttekrone, der bevilges til projekter, har potentiale til at sikre anvendelsesorienteret viden og aktivitet med positiv virkning på dansk erhvervslivs konkurrenceevne. Derved øges effekten af Fondens virke i forhold til Fondens formål.

Organisering og governance

Bestyrelsen er Industriens Fonds øverste myndighed. Bestyrelsen har den overordnede ledelse af Fondens virksomhed og sørger for, at virksomheden tilrettelægges, ledes og udøves forsvarligt efter lovgivningens bestemmelser samt Fondens vedtægter. Bestyrelsen ansætter en direktør, der forestår den daglige ledelse.

Engagerede filantroper

Idé og initiativ til de projekter, Fonden bevilliger midler til, kommer fra flere forskellige kanaler.

Industriens Fond modtager ansøgninger fra forskellige aktører. Alle ansøgninger opfattes som udgangspunkt for en dialog. Det giver sekretariatet mulighed for, sammen med ansøger, at kvalificere projektet i henhold til Fondens strategiske fokus og fremme, eksempelvis den anvendelsesorienterede eller formidlingsmæssige del af projektet.

Ud over de modtagne ansøgninger identificerer Fonden selv udfordringer og initierer løsninger på baggrund af idéer præsenteret for Fondens sekretariat, samt matcher disse løsninger med de bedst mulige projektejere.

Fonden igangsætter temaindkaldelser 1-2 gange årligt, hvor Fonden efterspørger løsningsforslag på en konkret udfordring. Disse udfordringer identificeres i tæt dialog med virksomhedsledere og prioriteres af Fondens bestyrelse.

Fonden tilstræber at udvikle samarbejdsflader til en bred kreds af aktører, som Fonden kan løse flere forskellige opgaver med, herunder sikre at den viden og de redskaber, der er resultatet af projekterne, udbredes og bliver bragt i anvendelse af den aktuelle målgruppe.

Fonden er særligt optaget af, at projekter indeholder aktiviteter og har et anvendelsesorienteret sigte. Projekter kan med fordel lade virksomheder indgå i konkrete udviklingsforløb, som en del af projektets aktiviteter.

Fonden er endvidere optaget af at bidrage til udbredelse og skalering af projekter, der har vist positive resultater.

Effektvurdering og evaluering

Evalueringsomhandler både den konkrete projektførelse, det vil sige fremdrift i overensstemmelse med de i projektet planlagte milepæle og økonomi, såvel som en opgørelse af en form for effektvurdering af projektet.

Alle bevilligede projekter har til formål at understøtte Fondens mission med at styrke dansk erhvervslivs konkurrenceevne. Effekten på erhvervslivets samlede konkurrenceevne er dog typisk vanskelig at isolere til en enkelt handling eller model.

Effektmål knyttet til det enkelte projekts formål udarbejdes af ansøger forud for projektets igangsættelse. Fondens strategiske fokusområder fungerer som pejlemærker for, hvilke overordnede typer af indsatser, der potentielt styrker konkurrenceevnen. Enhver forbedring, der registreres inden for målområderne, må forventes at styrke konkurrenceevnen. Det tilstræbes, at effektmål i videst muligt omfang er målbar, eksempelvis gennem casebaserede opgørelser.

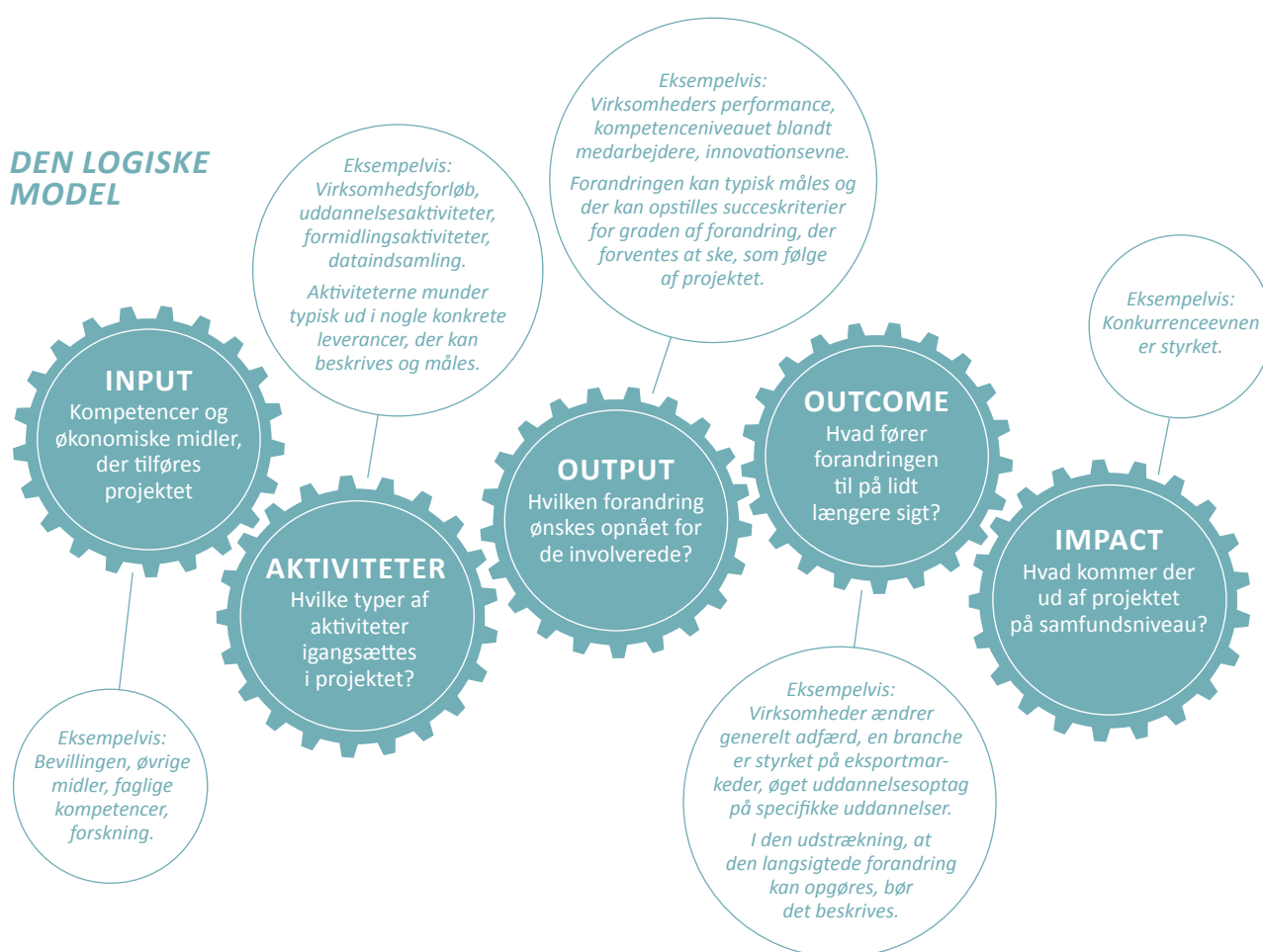
Ansøger identificerer indikatorer, der kan måle den forandring, der ønskes opnået med projektets gennemførelse. I processen med at identificere indikatorer, vil hensyn til projektets volumen og generelle omfang blive inkluderet.

Det er Fondens erfaring, at et fokus på en mulig effekt, også selv om den ikke umiddelbart er målbar, gør projekter mere redskabsorienterede, og derved styrkes den efterfølgende udbredelse af metoder og viden.

Fondens metodiske referenceramme for evaluering af projekter er "den logiske model". Den logiske model bygger på en forventning om, at der er kausalitet mellem de aktiviteter, der udføres, og de resultater og effekter, der skabes, og at denne sammenhæng kan beskrives og eventuelt måles. Den logiske model udgør således en ramme, inden for hvilken en given aktivitet kan beskrives og sættes i sammenhæng med den forandring, der søges opnået. Det er forventningen, at ansøger forsøger at måle resultater så langt ned af den logiske værdikæde som muligt.

Alle projekter, der har fået bevilliget mere end én million kroner, skal kunne gøre detaljeret rede for en sammenhæng

DEN LOGISKE MODEL



mellem de aktiviteter, der sættes i værk og den langsigtede effekt af disse aktiviteter. Projekter skal således kunne gøre rede for, hvilke projektrelaterede outcome-mål, der er relevante for missionen.

I tilfælde af en bevilling skal der af ansøger udarbejdes en evalueringsstrategi, hvoraf det fremgår, hvordan der konkret måles på, om projektet har den tilsigtede effekt. I et meget eksplorativt og nytænkende projekt kan det være forbundet med en høj grad af usikkerhed at vurdere effekten fra start. I et projekt, hvor grundidéen er at udbrede de gode erfaringer til udvalgte aktører, vil der være større sikkerhed om projektets samlede impact.

Det er givet ikke altid, at det er muligt at identificere konkrete målbare indikatorer inden for projektperioden, men i evalueringsstrategien vil refleksioner over, hvad og hvordan der kan måles, skulle beskrives. Der foregår gennem hele projektperioden en løbende evaluering og vurdering af effekt og forventet målopfyldelse.

I dialog med Fonden vil ansøger desuden løbende følge op på projektets fremdrift i relation til økonomi, milestones og leverancer. Det tjener til at sikre mest mulig målopfyldelse ved projektets afslutning. Der henvises i øvrigt til Fondens revisionsinstruks.

Evalueringsstrategien udgør en samlet ramme for, at der opsamles informationer og data, så det bliver muligt at opsamle viden om projektets resultater og effekt undervejs - og ved projektets afslutning.

Formidling

Tæt knyttet til effektovervejelser er kommunikation og formidling af projektets resultater. Uanset om et projekts grundhypotese viser sig at holde stik, vil der knyttet til udbredelse af erfaringer være en formidlingsindsats.

Fonden er optaget af, at projektets resultater udbredes til flest mulige i målgruppen. Det forudsætter et konstant fokus på formidling og kommunikation i projektet. I tilfælde af bevilling skal ansøger for det konkrete projekt udarbejde en kommunikations- og formidlingsstrategi i dialog med Fonden.

Parallelt søger Fonden at fremme viden om projekter via trykte og digitale medier, samt ved afholdelse af videndelingsarrangementer og aktiviteter, der bringer aktører sammen. Dette med henblik på at skabe synergi mellem projekter og for at bringe viden fra bevilligede projekter i spil hos virksomheder.

Det er Fondens overbevisning, at kun ved at de gode idéer bliver bekendte og bragt i anvendelse, giver de reel værdi.

Udvalgte temaer 2016

Industriens Fonds bestyrelse udpeger i tilknytning til Fondens strategi for 2016 en række temaer og pejlemærker for Fondens arbejde.

Bestyrelsen har valgt i 2016 at sætte et særligt fokus på aktiviteter, der har til formål at styrke dansk erhvervslivs innovationsevne og derigennem konkurrenceevnen. Innovation er valgt som et fokusområde, fordi det er en nøgledrivkraft for økonomisk vækst og værdiskabelse for den enkelte virksomhed.

Industriens Fond er generelt optaget af at adressere de forhold, hvor der skabes mest konkret forandring på virksomhedsniveau. Det gælder for konkurrenceevnen, som for innovationsevnen, at der er nogle politisk bestemte rammebetingelser, der potentielt påvirker innovationskapaciteten. For eksempel skatteforhold, investeringer i forskning og uddannelse, og økonomiens åbenhed. Desuagtet at disse forhold er vigtige for virksomhedens innovationsevne, så er Industriens Fond alene optaget af at sætte ind der, hvor den enkelte virksomhed kan gøre en forskel. Det ligger uden for Fondens fokus at bevillige projekter, der har til formål at ændre politisk bestemte rammevilkår.

Industriens Fonds bestyrelse efterspørger med sit særlige fokus på innovation, projekter, der har potentiale til konkret at styrke ledelsen i mindre og mellemstore virksomheder i at kunne eksekvere innovative og fremtidsorienterede beslutninger vedrørende virksomhedens udvikling.

I den udstrækning, at virksomhedsledere bliver endnu bedre til f.eks. at udfordre praksis og håndtere ny praksis omkring virksomhedens produktudvikling - måden virksomheden indgår i partnerskaber på - markedsføringsstrategier og kunderelationer - vil det være til gavn for virksomhedens globale konkurrenceevne.

Den viden og de redskaber, der udvikles i projekterne, skal være anvendelsesorienterede, og hvor projektets karakter i øvrigt muliggør det, bør virksomheder inddrages i projektaktiviteter, så viden og redskaber bliver udviklet i tæt samarbejde med målgruppen. Fonden er optaget af, at den viden, der udvikles, potentielt kan komme mange til gavn.

Parallelt med innovationsdagsordenen vælger bestyrelsen tillige i 2016 at fortsætte med at have særlig fokus på projekter, der på den korte og lange bane skal imødekomme virksomheders behov for faglært, såvel som ufaglært arbejdskraft, ved at støtte projekter, der bringer flygtninge i

arbejde. Hertil er der afsat 50 mio. kr. i en særlig pulje under overskriften "Øget udbud af arbejdskraft gennem integration af flygtninge". Indsatsen forventes at løbe i 2016-2017.

Bestyrelsen vil dertil fortsat være åbne overfor at støtte projekter og ansøgninger inden for andre af Fondens strategiske fokusområder, til gavn for erhvervslivets konkurrenceevne.

Innovation

Innovation er allerede et af Fondens strategiske fokusområder. "Iværksætteri og innovation" er et af fire områder, som Fonden i særlig grad tillægger betydning i forhold til at styrke dansk erhvervslivs globale konkurrenceevne.

Iværksætteri bidrager til at øge dynamikken i erhvervslivet. Når nye virksomheder opstår, udfordrer de praksis hos etablerede virksomheder. Denne dynamik kan også være en drivkraft for innovation og udvikling hos eksisterende virksomheder.

Tilsvarende kan nye virksomheder tilbyde en løsning eller en forretningsmodel, som kan ændre præmisserne for eksempelvis den måde varer afsættes, eller hvorpå kunder er knyttet til virksomheden. De nye virksomheder udgør på den måde både en trussel og en mulighed for de etablerede virksomheder. Nye virksomheder kan være en udviklingspartner, en ny underleverandør eller en ny konkurrent for en eksisterende virksomhed. Alt sammen noget, der kan bidrage til at øge innovationshøjden hos virksomheden. Derfor har Industriens Fond et vedvarende fokus på iværksætteri, som blandt andet er udmøntet gennem temaind kaldelsen "Flere vækstiværksættere" i 2013.

Men drivkræfter for innovation hos den etablerede virksomhed kommer også mange andre steder fra. Innovation er en kompleks udfordring, med mange risici i processerne. Evnen til at innovere bygger både på et udviklingsorienteret mindset og kultur, og på stærke innovationskompetencer hos ledelse og medarbejdere.

Noget tyder på, at der ligger et potentiale i at få flere erhvervsledere i mindre og mellemstore virksomheder til at begive sig ud i at tænke innovation ind i virksomhedens virke, og på den måde udvikle mulighederne for indtjening.

Det er den værdiskabelse, som Fondens bestyrelse ønsker at sætte særskilt fokus på i 2016. På den måde bliver innova-

tionsdelen i Fondens strategiske fokus yderligere foldet ud i Fondens aktiviteter i løbet af 2016.

Den virksomhedsrettede indsats

Målet for innovation er at øge værdiskabelsen og indtjeningsgraden for den enkelte virksomhed. Effekten af en indsats skal således måles i de økonomiske resultater.

Hvor der længe blandt mindre og mellemstore virksomheder har været fokus på effektivisering og omkostningsminimering, er der nu også stor opmærksomhed på at interessere sig for innovation, som noget der skaber værdi og styrker den globale konkurrenceevne.

INNOVATION PÅ ALLE OMRÅDER I VIRKSOMHEDEN
Virksomheder kan være innovative på flere forskellige områder. Innovation handler i denne sammenhæng ikke alene om at udvikle et helt nyt produkt, men om at tænke innovation ind i alle områder i virksomheden. På den måde er innovationsarbejdet meget bredt.

Innovation kan eksempelvis handle om, at man ændrer praksis i den måde et produkt markedsføres og sælges på. Innovation kan også handle om indførelse af en ny type af logistiksystem eller lagerstyring, som kan bibringe kerneydelser en merværdi, som konkurrenterne ikke tilbyder. Eller innovation kan handle om at indgå i nye former for relationer med sine kunder og sine underleverandører og håndtere disse organisatorisk og strategisk.

Sammenfattende handler innovation om at kunne forny virksomheden i forhold til en række forskellige områder:

- *Forretningsstrukturer*
- *Kerne- og støtteprocesser*
- *Hastighed*
- *Produkter og serviceydelser*
- *Leverance- og distributionsform*

Det betyder, at innovation – og innovationskulturen – skal finde sted både på ledelsesgangen, i produktionen, i salg og i udviklingsafdelingen. Implementering og eksekvering spænder tilsvarende bredt og dækker hele værdikæden.

Innovation handler om en vilje – og evne – til konstant at forny sig. Vigtigt er både den mindre tilpasning og fornyelse. Men også den radikale innovation, der fordrer en helt ny strategi og forretningsmodel, er en vanskelig men nødvendig disciplin for virksomheder – særligt i nogle typer af brancher. Et åbent mindset kræver, at man er villig til at afvige fra praksis på de forskellige områder og få et fælles sprog og mål med virksomhedens udvikling. Det kræver også, at man er i stand til at eksekvere den gode idé i hele forretningen, med blik for de organisatoriske og strategiske forandringer dette må medføre.

Industriens Fonds bestyrelse efterspørger projekter, der kan vise en vej for, hvordan både den mindre og den radikale innovationsindsats kan styrkes i virksomheder.

TRENDS SOM EN DRIVKRAFT FOR INNOVATION

Innovation opstår som en respons på trends. Fx er store inno-

vationsmuligheder afledt af digitaliseringen. En tendens, der inden for fremstilling, også kaldes Industri 4.0.

Afhængig af branche og modenhed vil virksomheder orientere sig mod og absorbere trends forskelligt. Innovations- evnen forudsætter en viden om den globale udvikling og en forståelse for den hastighed, ikke kun som udviklingen sker med, men også som den enkelte virksomhed skal kunne levere sine ydelser eller produkter med. Det er en udvikling, der potentielt kan have store konsekvenser for forretning og indtjeningsgrad i det marked, virksomheden befinder sig i. Eller åbne op for helt nye markeder, både geografisk og branchespecifikt.

I dag er der en række dominerende trends, der driver innovation over hele verden. Foruden de muligheder, der ligger i digitalisering og Big Data, arbejder mange virksomheder med at producere bæredygtigt og selvforsynede fx ift. energiforbrug, og med at arbejde med nye typer af materialer og produktionsteknologier. Disse trends åbner eksempelvis op for muligheder med at koble serviceydelser til kerneprodukter, eller for at bevæge sig over i helt nye brancher og forretningsområder. Ligeledes åbnes der for helt nye typer af kunderelationer og samarbejder med underleverandører, som giver nye muligheder og udfordringer.

En væsentlig del af Industriens Fonds arbejdsmetode er at sætte fokus på disse trends betydning for virksomheders konkurrenceevne gennem temaindkaldelser. I 2016 vil Fonden dedikere disse drivere for innovation særlig opmærksomhed. I samarbejde med erhvervsledere identificeres de mest betydningsfulde trends, og Fonden efterspørger løsninger, så virksomheder kan overkomme barrierer i forhold til at udnytte de forretningsmæssige muligheder, der ligger i de nye trends.

Industriens Fond er i 2016 optaget af at skabe viden og opmærksomhed om, hvordan virksomheder - alene og i fællesskab - arbejder med at identificere nye forretningsmuligheder på baggrund af den globale udvikling, og hvad der er af unikke danske styrkepositioner, som kan blive en fordel i den globale konkurrence.

INNOVATIONSINDSATSEN

At styrke innovationshøjden i en virksomhed er en styret proces. Ved at virksomheder bliver bedre til at innovere, styrkes grundlaget for de beslutninger, der skal træffes på ledelsesniveau, og således også det økonomiske afkast af innovationsindsatsen. Det er ikke noget, der kommer af sig selv. Selve det værdiskabende element i innovationsprocessen kræver, at ledelse og medarbejdere er i stand til at eksekvere på den nye idé. Det er til gengæld en kompetence og evne, som kan læres og udvikles.

Ved at virksomheden får adgang til nye metoder, ny viden eller nye kompetencer, kan den på et kvalificeret grundlag forny og redefinere sig selv med sigte på at tænke nyt og derigennem indtage nye markeder eller nye forretningsmodeller.

Industriens Fond er optaget af at kvalificere denne innovationsproces – så innovationsdisciplinen bliver styrket i den brede gruppe af mindre og mellemstore virksomheder. Derfor er innovation som disciplin et særligt tema for Fondens virke i 2016.



INDUSTRIENS FOND

FREMME DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

Esplanaden 34 A
1263 København K
Tlf: 70 209 208
info@industriensfond.dk

CVR-nummer: 14536175
www.industriensfond.dk

 [@industriensfond](https://twitter.com/industriensfond)
