



# ÅRSBERETNING 2015

---

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



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

Esplanaden 34 A  
1263 København K  
Tlf: 70 209 208  
[info@industriensfond.dk](mailto:info@industriensfond.dk)

CVR-nummer: 14536175  
[www.industriensfond.dk](http://www.industriensfond.dk)

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

---

# ÅRSBERETNING 2015

---

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

# Indhold

---

---

<b>Forord</b>	7
<b>Årets aktiviteter</b>	8
Tre temaindkaldelser	9
Arrangement om Big Data	10
Strategi med fokus på innovation	10
Forventede aktiviteter i 2016	10
<b>Projekter</b>	12
Udvalgte afsluttede projekter i 2015	13
Det Mobile FabLab	13
Jet-Net.dk	14
Supply Chain Innovationer	15
Underleverandører i Danmark	16
Udvalgte igangsatte projekter i 2015	19
Praksis- og Innovationshuset	19
Project Half Double	20
SpinIN 2.0	21
Spionagetesten	22
Projekter fra temaindkaldelsen om Big Data	23
Projekter fra temaindkaldelsen om nye veje til eksport	25
Markante hændelser i Fondens øvrige projekter i 2015	28
Bridging the Gap	28
Centres of Excellence	29
Danish Tech Challenge	30
Dansk-Grønlandsk Råstofklynge	31
Industriel Teknologi og Software	32
IPR Business Insight	33
Stram Kæden	34
Vækst via Viden og Export	35

---

---

---

---

<b>Om Industriens Fond</b>	36
Strategi	37
Fokusområder	37
Hvad støtter Industriens Fond?	37
Arbejdsmetoder	38
Ansøgninger	38
Temaindkaldelser	38
Egenudviklede projekter	38
Videndeling	38
Evaluering og effektvurdering	39
<b>Regnskab</b>	40
Formueudvikling og placeringsstrategi	41
Årets resultat 2015	41
Regnskabsmæssige forventninger til 2016	41
<b>Ledelse og organisation</b>	42
Bestyrelsens rolle og sammensætning	43
Organisering og ledelsesforhold i sekretariatet	44
Fondens arbejde med åbenhed	44
Tilsyn	44
<b>Oversigt over aktive projekter</b>	46

---

---



# Forord

Industriens Fond skal fremme dansk konkurrenceevne. Det er det grundlæggende formål med Fondens virke og er sigt punktet i de knap hundrede aktive projekter, der udgør Fondens projektportefølje.

En styrket konkurrenceevne hviler på mange forhold. Det afspejles tydeligt i projekternes forskelligartede fokusområder. Ny teknologi, nye arbejdsprocesser, nye samarbejdsrelationer, nye værktøjer og nye undervisningsformer er bare nogle af projekternes omdrejningspunkter. Men også nye måder at nå kunderne, særligt ude i verden. Bredden er stor, og Fondens bevillinger involverer således oftest såvel industri, uddannelsessektor som forskning. Såvel i Danmark som i udlandet.

Det forgangne år, 2015, skiller sig dog en smule ud fra tidligere år i Industriens Fond. For første gang har Fonden igangsat tre forskellige temaindkaldelser inden for samme år. En temaindkaldelse om Big Data blev afholdt i april, og en temaindkaldelse om nye veje til eksport blev afholdt i september.

Men i oktober så en ny slags temaindkaldelse dagens lys. Under overskriften "Øget udbud af arbejdskraft gennem hurtigere integration" efterspurgte Fonden på baggrund af

statsministerens opfordring til civilsamfundet projektforslag, der såvel skal hjælpe danske virksomheder med at få besat ledige stillinger, som sikre at særligt nyankomne flygtninge bliver arbejdsparate.

I 2015 reviderede bestyrelsen endvidere strategien for Industriens Fond. Grundlæggende læner strategien sig op af tidligere beslutninger. Men værd at bemærke er, at Fonden i 2016 vil stille skarpt på arbejdet med innovation. Evnen til at nytænke sig selv, sin virksomhed, sit produkt og sin branche er vejen til en stærkere konkurrenceevne.

I løbet af 2016 vil der i forlængelse heraf blive gennemført en række specifikke aktiviteter med relation til innovation. Alt i alt blev Fondens bestyrelse forelagt 198 ansøgninger i det forgangne år, og af dem har 32 modtaget en bevilling.

Vi håber at denne årsberetning giver læseren et godt billede af Fondens projektportefølje og Fondens virke, som det så ud i 2015.

Men vi håber også, at årsberetningen giver appetit på mere, og opfordrer alle interesserede til at følge os via vores hjemmeside og vores øvrige kommunikationskanaler. God læselyst!



*Sten Scheibye*

Sten Scheibye  
Formand



*Mads Lebech*

Mads Lebech  
Adm. Direktør



# ÅRETS AKTIVITETER

I løbet af 2015 har Industriens Fonds bestyrelse fået forelagt 198 konkrete projektforslag til drøftelse. Bestyrelsen har valgt positivt at foretage uddeling til 32 projekter. I alt er der iværksat nye projektaktiviteter for godt 126 millioner kroner. Alle tre tal ligger lidt højere end for 2014.

I 2015 blev der tillige afsluttet en række projekter. Samlet set betyder det, at der ved udgangen af 2015 var cirka 100 aktive projekter i Industriens Fonds projektportefølje.

Bagerst i nærværende rapport findes en liste over samtlige aktive projekter. Ydermere kan både aktive og afsluttede projekter findes på Fondens hjemmeside.

Ud over det løbende arbejde med projekterne i Fondens projektportefølje, så har Industriens Fond iværksat hele tre temaindkaldelser, samt selv afholdt en konference om Big Data. Bestyrelsen har endvidere revideret Fondens strategi og i den sammenhæng valgt at gøre 2016 til et år med fokus på innovation som vækstdriver.

---



## Tre temaindkaldelser

I løbet af 2015 har Industriens Fond iværksat tre forskellige temaindkaldelser. I foråret satte Fonden fokus på brugen af Big Data i dansk industri og erhvervsliv, i sensommeren drejede temaet sig om nye veje til eksport for mindre- og mellemstore danske virksomheder, og senest har Fonden igangsat en særlig temaindkaldelse, der skal øge udbuddet af arbejdskraft gennem hurtigere integration.

Temaindkaldelsen med overskriften Big Data, skulle igangsætte projekter, der ved hjælp af det gode eksempel viser, hvordan virksomheder kan arbejde succesfuldt med bl.a. at indsamle og analysere data. Ved at konceptualisere den eksisterende viden fra dele af erhvervslivet kan der udvikles modeller og værktøjer til gavn for det bredere erhvervsliv. Den viden vil være vigtig, både for virksomheder og for organisationer, der er optaget af at understøtte virksomhedernes teknologiske udvikling.

Industriens Fond modtog i alt 23 ansøgninger i forbindelse med temaindkaldelsen om Big Data, og sidenhen er fem projekter blevet igangsat.

Temaindkaldelsen med overskriften nye veje til eksport, handlede om at understøtte aktionsorienteret vidensudvikling og nyskabende initiativer med potentiale til at gavne dansk erhvervslivs eksportevne. Ønsket var blandt andet at få nye bud på løsninger, som virksomhederne ikke i dag finder, at de eksisterende eksporttilbud kan levere. Løsningerne skal bidrage til, at der eksempelvis etableres nogle nye brohoveder, som kan styrke danske virksomheder i deres eksportaktiviteter.

Industriens Fond modtog i alt 39 ansøgninger i forbindelse med temaindkaldelsen om nye veje til eksport, og sidenhen har seks projekter modtaget bevilling.

Sekretariatet benyttede ved begge temaindkaldelser eksterne peer-reviews til inspiration i arbejdet med forelæggelse for bestyrelsen.

De nævnte 11 projekter bevilget i de to temaer gennemgås

senere i nærværende publikation, og derudover kan man også læse om dem på Industriens Fonds hjemmeside.

Den seneste og tredje temaindkaldelse, der blev iværksat i 2015, bærer titlen øget udbud af arbejdskraft gennem hurtigere integration og sigter mod at få nyankomne flygtninge hurtigt i arbejde, således at danske virksomheder kan få besat ledige stillinger, og hvor man alternativt forventeligt ville søge anden udenlandsk arbejdskraft.

Temaindkaldelsen udspringer af de udfordringer, der ligger i den øgede tilstrømning af flygtninge til Danmark, samt i forventningen om at dette ville fortsætte i årene der kommer. Ud over det åbenlyse behov for nytænkning på området, så deltog Industriens Fonds formand også på statsministerens møde med civilsamfundet den 24. september 2015, hvor netop integrationsindsatsen var på programmet. Med temaindkaldelsen efterspørger Industriens Fond blandt andet projekter, der har potentiale til at styrke private virksomheders muligheder for at løfte udfordringen med mangel på arbejdskraft gennem nye indsatser i integrationsarbejdet.

Temaindkaldelsen om arbejdskraft og integration er sat i værk i slutningen af 2015. Der er afsat 50 mio. kroner til formålet og forventningen er, at temaindkaldelsen og aktiviteterne også kommer til at køre henover det meste af 2016 og 2017.

For første gang har Fonden til at understøtte sekretariatet i en længerevarende satsning, nedsat et fagligt kompetencepanel i forbindelse med en temaindkaldelse. Panelet består af fire medlemmer, der med hver deres baggrund som hhv. topledere i industrien, men også fra højeste niveau i kommuner, stat og NGO-miljøet har konkret og opdateret erfaring på beskæftigelses- og integrationsområdet.

Der kan læses meget mere om temaindkaldelsen på Industriens Fonds hjemmeside og på temaindkaldelsens egen hjemmeside, [www.vi-mangler-haender.dk](http://www.vi-mangler-haender.dk).

## Arrangement om Big Data

Industriens Fond afholdt i oktober 2015 arrangementet Big Data – fra vision til handling. Arrangementet udsprang af den temaindkaldelse om Big Data, som Fonden gennemførte medio 2015. Fem projekter blev søsat i kølvandet på temaindkaldelsen og ved at samle alle fem projekter under samme tag, kunne mere end 150 interesserede aktører fra virksomheder, universiteter og andre organisationer dele erfaringer og involvere sig i ét eller flere af de fem projekter.

Alle de fem projekter tog værdifulde erfaringer med sig hjem fra dagen og indgik nye aftaler om samarbejde med virksomheder eller andre aktører. Ligeledes er der etableret et åbent digitalt videndelingsnetværk, hvor projekterne – og andre – kan indgå i dialog med hinanden og bygge videre på erfaringerne fra Big Data – fra vision til handling.

## Strategi med fokus på innovation

Industriens Fonds bestyrelse vedtog i efteråret 2015, i forbindelse med sit arbejde med revision af Fondens strategi, at der i 2016 skal være særlig fokus på innovation, da innovation opfattes som en nøgledrivkraft for økonomisk vækst og værdiskabelse for den enkelte virksomhed.

Bestyrelsen ser således særligt gerne forslag til nye aktiviteter, der har til formål at styrke dansk erhvervslivs innovationsevne og derigennem konkurrenceevne.

Fondens mission er i øvrigt uændret, og ligeledes gælder det fortsat, at alle projekter skal tilstræbe at være skalérbare og stille resultater til rådighed for mange. Fondens arbejds metode er grundlæggende uforandret, men det øgede fokus på Fondens indgående engagement i de enkelte projekter beskrives mere præcist. Ligeledes er arbejdet med evaluering og formidling fremhævet og gjort tydeligere.

Tre principområder fastholdes fra den tidligere strategi. De igangsatte projekter skal være skalérbare, der skal være mulighed for at arbejde med markedsmodning og proof-of-concept, og sidst men ikke mindst, så skal Fonden også fremadrettet fokusere på arbejdet med mindre og mellemstore virksomheder.

Industriens Fonds strategi kan læses i sin fulde længde på Fondens hjemmeside.

## Forventede aktiviteter i 2016

Innovation vil som nævnt stå højt på Industriens Fonds dagsorden i 2016. Udover løbende at præge Fondens aktiviteter i forskellige sammenhænge, så planlægges det også at gennemføre temaindkaldelser, som direkte eller indirekte relaterer sig til det øgede fokus på innovation og evnen til at innovere i danske industrivirksomheder. Derudover planlægger Fonden at afholde arrangementer med innovation og innovationsevne som omdrejningspunkter.

Industriens Fonds bestyrelse baserer mange af sine beslutninger om aktiviteter på input og behov fra erhvervslivet. Cirka hvert andet år inviterer Fondens bestyrelse således til en struktureret dialog med både små og store virksomheder dækkende mange forskellige brancher. Seneste arrangement af denne slags var INSPIRE 2014, og derfor er planen at afholde et nyt dialogarrangement i løbet af 2016, som forventes at ville præge Fondens arbejde strategisk såvel som i praksis i de efterfølgende år.

Som nævnt, vil temaindkaldelsen om øget udbud af arbejdskraft gennem hurtigere integration fortsætte ind i 2016. Det vil således fortsat være muligt at ansøge Fonden om støtte, hvis man har eller udvikler et godt projektforslag, der passer til temaindkaldelsens ramme og hensigt.

I slutningen af oktober afholdt Industriens Fond et arrangement om big data. Hjørnesteene i arrangementet var de fem projekter om big data, som har modtaget støtte fra Industriens Fond i kølvandet på temaindkaldelsen om big data.



# PROJEKTER

Industriens Fond har i omegnen af 100 aktive projekter i sin portefølje. Alle projekter beskrives på Fondens hjemmeside, men på de følgende sider kan man læse en kort beskrivelse af nogle af projekterne.

Eftersom nærværende beretning behandler helåret 2015, så er projekterne udvalgt med udgangspunkt i netop dette år. Således inddeles de kommende sider i tre kategorier. Først beskrives fire af de projekter, som blev afsluttet i 2015. Herefter beskrives fire af de projekter, som blev igangsat i 2015, samt de i alt elleve projekter, der udspringer af temaendkaldelserne om henholdsvis Big Data og nye veje til eksport. Slutteligt beskrives otte projekter, hvori markante hændelser fandt sted i løbet af 2015.

---



# Udvalgte afsluttede projekter i 2015

En lang række projekter blev afsluttet i 2015, og resultaterne herfra kan findes på Industriens Fonds hjemmeside. På de kommende sider præsenteres fire af de afsluttede projekter: Det Mobile FabLab, Jet-Net.dk, Supply Chain Innovationer og Underleverandører i Danmark.

## Det Mobile FabLab

Produktion er ikke bare serier på samlebånd. Udviklingen inden for blandt andet materialeforskning, fotonik og informationsteknologi har banet vejen for, at produktion kan foregå på mange måder og udføres flere forskellige steder.

Det Mobile FabLab blev etableret for at sprede kendskabet til de nye muligheder, der ligger i at benytte eksempelvis 3D-printere og laserskærere som en naturlig del af dagligdagen. Det Mobile FabLab er en række moderne produktionsværktøjer samlet i en bus. På den måde kunne værktøjerne komme rundt i Danmark og nå ud til virksomheder og institutioner, der ellers ikke ville møde de nye muligheder.

”Jeg besøgte Det Mobile FabLab og i bussen var der blandt andet en laserskærer. Med den som udgangspunkt fik vi designet og produceret en slags lineal, der i dag sikrer en mere ensartet og effektiv produktion af vaser. Det betyder at vi ikke behøver at kassere så mange vaser, som vi gjorde tidligere. Jeg er egentlig lidt imponeret over, hvor simpelt det var. Man laver en digital tegning, så sender man den til laserskæreren, og lidt senere stod vi med linealen i hånden,” fortæller produktudvikler Fie Elvira Storm fra Kähler.

Også flise- og belægningsvirksomheden Midtgaard A/S har benyttet sig af Det Mobile FabLab. Med en bunke arbejdstegninger under armen gik virksomhedsejer Bo Midtgaard-Jørgensen hen til Det Mobile FabLab.

”Jeg mødte i første omgang bussen ved Folkemødet på

Bornholm. Hurtigt stod det klart, at jeg ville kunne lave nogle nyttige prototyper ved hjælp af Det Mobile FabLabs værktøjer – først og fremmest 3D-printeren. Med de nyprintede flise-prototyper i hånden kunne jeg meget tidligt indlede en positiv dialog med vores kunder, der nemt kunne se fidusen i den nye flisetype,” beretter Bo Midtgaard-Jørgensen, der kan glæde sig over, at de nye permeable fliser allerede udgør cirka 10 procent af virksomhedens omsætning.

Det Mobile FabLab har besøgt 62 forskellige steder rundt omkring i Danmark. På sine ture har bussen været i kontakt med godt 25.000 personer, og alt i alt har mere end 200 virksomheder gennemgået undervisnings- og rådgivningsforløb i brugen af bussens værktøjer. På Industriens Fonds hjemmeside findes flere detaljer i projektets afsluttende evalueringsrapport. Ligeledes findes en case-samling, hvor tyve eksempler på brugen af Det Mobile FabLab og de tilhørende værktøjer beskrives.

Det Mobile FabLab er stadigvæk kørende, selvom Industriens Fond ikke længere er involveret i projektet. Bussen er tænkt ind i nye projekter og sammenhænge – særligt inden for uddannelse og iværksætteri. Uddannelsesmæssigt skal bussen primært medvirke til at vække unges interesse for at vælge tekniske eller naturvidenskabelige uddannelser, så industriens behov for den slags arbejdskraft kan udfyldes.

**Partnere:** Væksthus Sjælland,  
Erhvervsstyrelsen og Region Sjælland  
**Budget:** 1,0 mio. kroner



Bussen med 3D-scanner, laserskærer og andre moderne produktionsværktøjer har besøgt virksomheder og organisationer i alle dele af Danmark.

## Jet-Net.dk

Flere unge skal vælge en karrierevej inden for teknik og naturvidenskab. Den interesse vil Jet-Net.dk gerne pirre til via praksisnær undervisning med konkrete produkter ude i danske industrivirksomheder. Med den målsætning etableredes Jet-Net.dk i 2012. Målsætningen var at udvikle, igangsætte og facilitere et koordineret landsdækkende koncept for skole-virksomhedssamarbejde i Danmark. Gennem et styrket samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og industrivirksomheder, kan flere børn og unge flyttes fra skolebænk til drejebænk og derigennem få en anden – og mere korrekt – opfattelse af, hvad det vil sige at arbejde i industrien.

”Eleverne er ofte meget overraskede over, hvordan virksomheden ser ud indvendigt. Ude fra gaden ser de jo typisk hegn og porte, men når de så kommer inden for, så ser de mennesker der arbejder med en teknologi, som eleverne overhovedet ikke havde forestillet sig kunne eksistere,” fortæller Finn Brøndum, der er Education Manager hos Grundfos.

På den måde afmystificeres arbejdslivet i en dansk produktionsvirksomhed. Det er mere konkret, hvad kemi- eller matematikundervisningen skal bruges til, og samtidigt kommer eleverne i berøring med maskiner og teknologi, der af gode grunde ikke findes i et fysiklokale på den lokale skole. Men det er ikke kun eleverne, der har gavn af det tætte samarbejde, som Jet-Net.dk faciliterer.

”Jeg håber at vi på længere sigt kan tiltrække nogle af de dygtige mennesker med rigtig gode kvalifikationer,” lyder det forhåbningsfuldt fra Per Rasmussen, der er technical

manager på Hjernø Maskinfabrik. De overvejelser genkendes også fra andre virksomheder i Jet-Net.dk-netværket.

”Hvis vi kan udbrede et positivt kendskab til vores virksomhed, jamen så håber vi, at der i fremtiden vil være flere dygtige unge mennesker, der ønsker at arbejde hos os. Det starter jo med os selv. Hvis ikke vi åbner op og fortæller hvem vi er, så er der jo ingen der får øje på os,” siger Steen Helberg, der er marketing manager hos Hydratech Industries.

Projektet har siden 2012 arbejdet på at strukturere og konceptualisere Jet-Net.dk, så det er både nemt, bekvemt og givende at deltage – både som uddannelsesinstitution og som virksomhed. Industriens Fond har støttet hele opbygningen og opstartsfasen, og i dag står netværket på egne ben og består af mere end 50 virksomheder, endnu flere skoler, samt et tæt samarbejde med Fremstillingsindustrien. Hvert år står netværket bag landsdækkende arrangementer med overskrifter som ”Kloge Hænder” og ”Girls’ Day in Science”. Disse arrangementer, samt en lang række virksomhedsbesøg er kernen i Jet-Net.dk, som fortsat arbejder med at øge interessen for teknik og naturvidenskab hos elever over alt i Danmark. Der kan læses mere om projektet på [www.jet-net.dk](http://www.jet-net.dk) og selvfølgelig også på Industriens Fonds hjemmeside.

**Partner:** Naturvidenskabernes Hus

**Budget:** 3,2 mio. kroner



Ved at rykke undervisningen ud på virksomheder over alt i Danmark kan interessen for naturfag og teknik øges blandt skolelever.

## Supply Chain Innovationer

Projektet blev sat i gang i 2012 og arbejdede ud fra det formål, at få skabt ny viden om, hvordan danske fremstillingsvirksomheder kan forbedre indtjeningsniveauet ved at optimere og øge fokus på innovationer i forsyningskæderne. Indledningsvist kortlagde projektet, hvordan dansk praksis inden for forsyningskædeinnovationer så ud, og sidenhen havde projektet fokus på, dels overgangen fra strategiudarbejdelse til implementering, dels balancen mellem drift og udvikling, dels arbejdet med at vedligeholde kompetenceniveauet inden for forsyningskædeområdet. I projektet deltog en række virksomheder, der på forskellig vis arbejdede med – eller ønskede at arbejde med – sine forsyningskæder på systematisk vis.

”Vi har oplevet en enorm udvikling i dele af virksomheden, og det har betydet, at vi har introduceret mindst 600 nye varenumre hvert år hen over de seneste ti år. Så behovet for at gentænke vores forsyningskæder er absolut tilstede og har nok været det længe. Projektet Supply Chain Innovationer fungerede som en slags katalysator og lagde kimen til det videre arbejde med optimering af forretningsgange og lagerstyring i den europæiske del af vores virksomhed. Den konsolideringsproces, som er i gang her i Dinex, udspringer således helt eller delvist af projektet. Med projektet fik vi især etableret en fælles referenceramme på tværs af organisationen og en fælles forståelse for, hvordan vi kan arbejde med området nu og fremadrettet,” fortæller Lennart Rasmussen, der er Vice President Group Procurement hos Dinex A/S.

Høj vækst og nye varenumre er ikke den eneste vej til et behov for nytænkning inden for supply chain. Overgangen fra én type leverancer til en anden type leverancer kan også drive et behov for innovation og ændringer i forsyningskæden.

”Vi lavede en ny aftale med en kunde, hvor vi gik fra at være ordreproducerende til at blive serieproducerende. Den overgang kræver en ændret tankegang, og det kan godt være svært, når man har været ordreproducerende i årevis. Indledningsvist prøvede vi at angribe kunden helt, som vi var vant til. Det blev noget rod. I stedet for startede vi fra bunden og lavede et mere klassisk linjeflow, som det blandt andet kendes fra bilindustrien. Ændringen har blandt andet medført nye samarbejds måder med vores leverandører, men alt i alt har vi skabt en god serieproducerende arbejdsgang, så vi kan levere det vi skal til vores kunde,” fortæller Børge Eskildsen, der er Logistics Manager hos TRESU Group og konkretiserer nogle af udfordringerne:

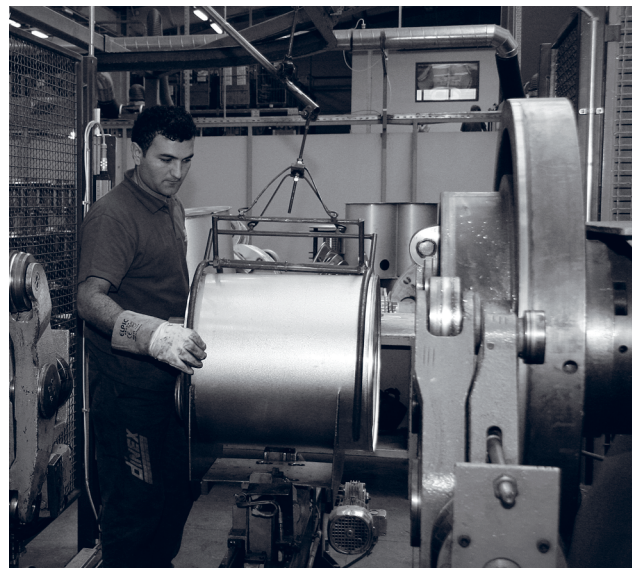
”Den største opgave har været at få mindstet på plads hos de medarbejdere, som tidligere arbejdede udelukkende med

enkelstykkeproduktion. Ligeledes er behovet for sikre stamdata endnu vigtigere ved serieproduktion, så vores leverandører får en fornuftig leveringstid, og en sikkerhed for den mængde de skal levere over for eksempel de næste tre måneder. Det medfører også en mere sikker kostpris på de maskiner vi bygger og et mere stabilt tidsforbrug per maskine. Så helt generelt kræver serieproduktionen en betydelig højere detaljeringsgrad og gentagelsesgrad på de enkelte processer, og det har været en opgave at få alle til at forstå vigtigheden af, at processerne skal være ens hver dag og ydermere også er veldokumenterede.”

Projektet Supply Chain Innovationer blev afsluttet i 2015 med to rapporter – en hvidbog og en værktøjsrapport. De har på hver sin måde bidraget med ny viden om, hvorledes danske fremstillingsvirksomheder kan forbedre indtjeningsniveauet gennem innovationer i forsyningskæden. Projektet har desuden udviklet en fremgangsmåde i form af 20 konkrete værktøjer, der kan benyttes til analyse, implementering og opfølgning på innovationer i forsyningskæden. Projektets resultater er formidlet via internationale forskningsartikler, samt konferencer og netværksmøder. Ydermere danner viden fra projektet det afgørende fundament i kurser udbudt som både almindelig og HD-undervisning på Syddansk Universitet. Hvidbogen og værktøjsrapporten er sammen med en række ledsagende videoer gjort frit tilgængelige på Industriens Fonds hjemmeside.

**Partner:** Syddansk Universitet

**Budget:** 1,1 mio. kroner



Optimering i forsyningskæden kaster gode resultater af sig - blandt andet har virksomheden Dinex taget erfaring med sig fra projektet Supply Chain Innovationer.

## Underleverandører i Danmark

En stor del af dansk erhvervsliv er underleverandørvirksomheder. For at kunne gennemføre målrettede tiltag, der fremmer konkurrenceevnen for denne gruppe af virksomheder, ofte industritunge små og mellemstore virksomheder, så er det afgørende at kende deres karakteristika. Hvad laver de, hvor mange er der, og hvad sælger de til hvem?

Til trods for vigtigheden af dette kendskab, så var viden på området meget begrænset. For eksempel var det tyve år siden, at der var blevet gennemført en struktureret undersøgelse af de danske underleverandører. Med projektet Underleverandører i Danmark og rapporten af samme navn, har Industriens Fond sammen med Aalborg Universitet, samt flere af landets andre universiteter og Danmarks Statistik sørget for, at ny viden nu er frembragt om denne store skov af virksomheder i Danmark. Nogle ting er overraskende, mens andet virker mere logisk.

”Der er ofte en opfattelse af, at danske underleverandørvirksomheder hører til blandt de mest pressede virksomheder her til lands grundet global konkurrence fra kæmpevirksomheder ude omkring. Men den opfattelse er ikke korrekt. Underleverandørerne har generelt en mere positiv omsætnings- og indtjeningsudvikling i forhold til deres vigtigste kunder, end vi ser hos andre virksomheder, og eksportmæssigt går det også fint,” siger Ina Drejer, der er seniorforsker på Aalborg Universitet og har været med på det forskerhold, der står bag rapporten Underleverandører i Danmark. Et tæt forhold til sine vigtigste kunder har været et af de mest fremtrædende kendetegn hos de gode danske underleverandører.

”Der er sket en betydelig udvikling, hvor underleverandører i højere grad end tidligere også leverer viden og teknologi til kunden. På den måde er der skabt et større afhængighedsforhold mellem kunde og underleverandør. Passive underleverandører, som ikke indgår i et samarbejde, men alene producerer simple komponenter, er derimod en uddøende race. De er formentlig flyttet til udlandet, hvor den slags produkter kan laves billigere,” vurderer Ina Drejer.

Hele underleverandør-rapporten, inklusive metodeforklaring og resultater, kan findes på Industriens Fonds hjemmeside. Derudover kan man med forskeradgang til Danmarks Statistik dykke længere ned i datamaterialet og dermed få et yderligere udvidet kendskab til de mange underleverandører i Danmark. Arbejdet med underleverandørers konkurrenceevne står fortsat højt på dagsordenen i Industriens Fond. Dels

har Fonden tidligere afholdt en temaindkaldelse om udfordringer for underleverandører, og i nærværende publikation kan man læse om projektet Stram Kæden, der i høj grad sætter samarbejdet mellem kunder og underleverandører under lup.

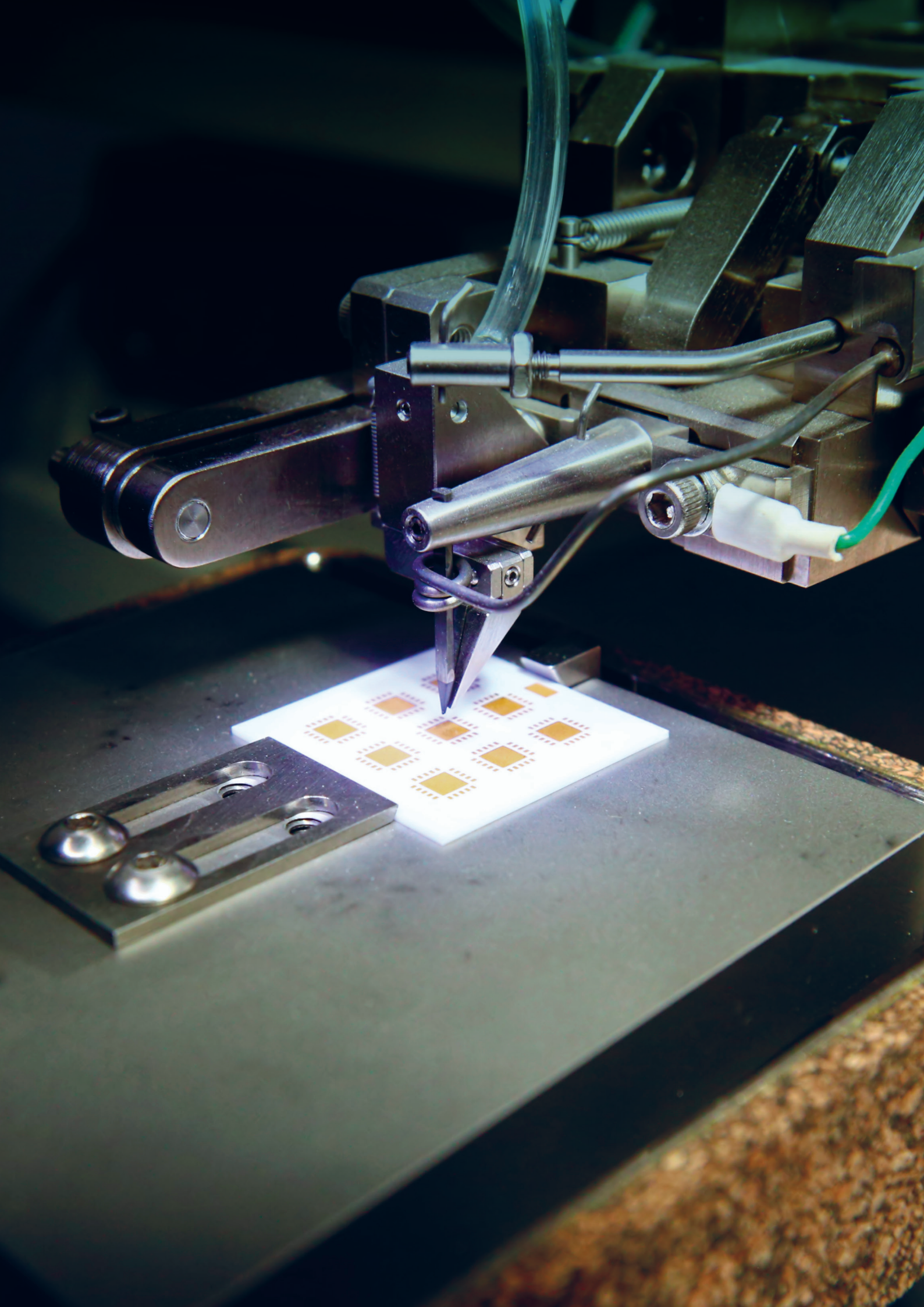
**Partnere:** Aalborg Universitet, Syddansk Universitet, Danmarks Tekniske Universitet, Copenhagen Business School, Teknologisk Institut og Danmark Statistik.

**Budget:** 1,1 mio. kroner



For første gang i tyve år er der blevet lavet en omfangsrig undersøgelse der kortlægger de danske underleverandørvirksomheder.







# Udvalgte igangsatte projekter i 2015

Industriens Fond uddelte bevillinger til 32 nye projekter i 2015. Alle projekterne arbejder på forskellig vis for at fremme dansk konkurrenceevne. På de følgende sider beskrives fire af projekterne: Praksis- og Innovationshuset, Project Half Double, SpinIN 2.0 samt Spionagetesten.

Efterfølgende beskrives også de fem projekter, som er udsprunget af Industriens Fonds temaindkaldelse om Big Data, samt de seks projekter fra temaindkaldelsen om nye veje til eksport. Disse i alt elleve projekter er alle i sin indledende fase, hvorfor beskrivelsen er forholdsvis kortfattet.

## Praksis- og Innovationshuset

I løbet af de kommende år færdiggøres det nye Praksis- og Innovationshus, som kommer til at være tilknyttet Professionshøjskolen Metropol på Nørrebro i København. En stor del af husets indvendige indretning baserer sig på en bevilling fra Industriens Fond.

Støtten sikrer, at huset indrettes med moderne lokaler og udstyr, der til forveksling ligner fødestuer, hospitaler, handicapp- eller ældreboliger. Heri kan danske virksomheder teste ny velfærdsteknologi i et praksisnært miljø, hvor både borgere, studerende, fagpersonale og forretningsudviklere kan være med i idéudviklingen og dermed bidrage med erfaringer og konkrete resultater fra strukturerede og velgennemførte testforløb.

Derudover tjener huset løbende som undervisningssted for de mange studerende på Professionshøjskolen Metropol, for eksempel sygeplejersker, ergoterapeuter, fysioterapeuter, jordmødre og socialrådgivere.

”Den virkelighedsnære indretning giver os nye muligheder for at samarbejde med de virksomheder, der udvikler og producerer de velfærdsteknologiske løsninger, som vores dimitterede skal benytte på arbejdsmarkedet. Det er vores klare ambition, at Praksis- og Innovationshuset bliver til gavn for

virksomheders vækst og Danmarks fremtidige velfærd. Samtidig giver de nye aktiviteter et betydningsfuldt tilbageløb til vores uddannelser – det giver stærkere studerende og velfærdsprofessionelle, der naturligt medudvikler, anvender og efterspørger innovativ velfærdsteknologi,” siger rektor Stefan Hermann fra Professionshøjskolen Metropol.

Med huset får danske virksomheder således adgang til et virkelighedsnært testmiljø, hvor innovation og produkt- og metodeudvikling kan foldes ud og evalueres. Der kommer til at foregå innovation og produktudvikling i flere faser. Dels kan virksomheder få sparring og idéer meget tidligt i et udviklingsforløb, dels kan der gennemføres egentlig prototypetest i huset sammen med patienter og behandlere. Ydermere kan Praksis- og Innovationshuset også benyttes som showroom for gode idéer og produkter.

Huset ventes at stå klar til brug i løbet af 2017 og målsætningen er, at mindst ti virksomheder årligt benytter husets faciliteter – et tal der skal være stigende i de efterfølgende år. Derudover vægtes brugertilfredsheden også højt. Således er målet, at 85 procent af de virksomheder, der benytter Praksis- og Innovationshuset, ønsker at benytte huset igen i fremtiden grundet gode resultater og positive erfaringer.

**Partner:** Professionshøjskolen Metropol

**Budget:** 10,5 mio. kroner



Det nye praksis- og innovationshus på Nørrebro indrettes, så det giver gode muligheder for praksisnær produktudvikling og innovation.



Vindmøllevirksomheden Siemens er i gang med at udvikle en ny vindmølle. I den proces afprøves principperne fra Project Half Double.

## Project Half Double

I danske virksomheder bliver arbejdet ofte udført i projekter. Men selvom utallige timer og store ressourcer ofte dedikeres til projektledelse og udførelse, så er der begrænset med innovation inden for projektarbejde i virksomheder. Project Half Double har et klart og tydeligt formål. Projektet vil finde en projektmetode, der kan hæve succesraten for virksomheders projekter og samtidig øge hastigheden, hvormed nye produkter og services udvikles.

I sommeren 2015 blev projektet skudt i gang, og mere end 350 projektledelsesentusiaster fra forskellige dele af dansk forsknings- og erhvervsliv arbejder på at skabe en enkel og effektiv projektmetode, der blandt andet handler om et ekstremt fokus på reduktion af time-to-impact, skabelsen af kontinuerlig bevægelse i det enkelte projekt, samt et øget fokus på ledelsen af mennesker frem for struktur alene.

Project Half Double er i tæt samarbejde med syv pilotvirksomheder, hvor de nye principper og værktøjer afprøves og evalueres på virkelige forretningsprojekter. Et af disse pilotprojekter er Siemens Wind Power-projektet SWT-3.3-130, som er sat i søen for at udvikle en ny onshore-vindmølle, der kan producere 19 procent mere energi end tidligere modeller i samme kategori.

"Jeg forventer, at projektledelse inden for new product development fremadrettet vil fokusere meget mere på hele værdikæden, og at fokus vil skifte fra den klassiske projekt-trekants 'scope, omkostninger og tid' over til at fokusere på 'tid til business impact'. SWT-3.3-130 er et projekt med høj strategisk vigtighed, hvor vi netop har et stærkt fokus på time-to-market og produktomkostninger. Derfor var det et godt match mellem os og Project Half Double," fortæller Anders Helbo om sine forventninger til projektet. Han er Head of R&D Project Execution hos Siemens Wind Power og er dermed helt på bølgelængde med de praktiske erfaringer i virksomheden.

"Vi har allerede fået god feedback fra vores kolleger på flere af de nye initiativer. Blandt andet har vi co-located store dele af projektteamet på samme etage, og vi kan allerede se, at vores arbejds gange effektiviseres, og at samarbejdet forbedres på tværs af moduler. Derudover har vi re-designet vores core team-møder således, at der er et meget større fokus på kritiske emner, handling og den impact, projektet skal levere – og ikke blot på at præsentere ugentlig progression og planlægge next steps i tråd med udviklingsprocessen. Jeg vil også nævne vores månedlige intense workshops, hvor vi fokuserer på at accelerere eksekveringen af udvalgte, high impact-leverancer, som sikrer, at kritiske milepæle overholdes, og værdi realiseres tidligere i projektet. I hver workshop samles projektdeltagere på tværs af moduler og forretningsområder, så vi får alle perspektiver med. Det er stadig for tidligt at sige, hvad den konkrete impact af workshopperne er, men det har helt klart givet os en uvurderlig indsigt allerede," lyder de positive meldinger fra Morten Lund Overgaard, der er projektleder hos Siemens Wind Power.

Project Half Double har først og fremmest fokuseret på at udvikle, forfine og bevise, at metoden er enkel og effektiv gennem syv virkelige pilotprojekter. På sidelinjen er vidensinstitutionerne Aarhus Universitet og Danmarks Tekniske Universitet tilknyttet projektet, så viden og erfaringer kan trækkes ud af projektet på struktureret vis, og komme andre virksomheder og projektledere til gode også. Der kan læses mere om projektet på [www.projecthalfdouble.dk](http://www.projecthalfdouble.dk) og på Industriens Fonds hjemmeside.

---

**Partnere:** : Implement Consulting Group, Aarhus Universitet og Danmarks Tekniske Universitet, m.fl.

**Budget:** 13,8 mio. kroner

## SpinIN 2.0

Over en årrække har Industriens Fond og Aarhus Universitet udviklet konceptet SpinIN. Konceptet går ud på, at en lille iværksættervirksomhed flytter ind hos en større virksomhed og derigennem får adgang til eksempelvis produktionsfaciliteter, viden, erfaringer og en daglig sparringspartner med markedskendskab. Projektet har ad flere omgange vist sig som succesfuldt og bragt iværksætterne bedre i gang med livet som erhvervsdrivende med nye ansatte og øget salg til følge.

”Havde vi ikke, gennem SpinIN, haft dialogen med Metalwo, så havde vi ikke accelereret så hurtigt, som vi gjorde i løbet af de måneder, jeg sad derude. Og vi havde ikke kunnet få testet nogle af alle de spørgsmålstejn i forhold til vores produkt, som var nødvendige at få svar på, før vi kunne sige, at det her går vi all-in på,” siger Christian Toft Jakobsen, der er stifter af virksomheden Plinthit og i den forbindelse kom med i SpinIN og fik ophold hos den etablerede metalvirksomhed Metalwo.

SpinIN-projektet sluttede i 2015. Men evalueringen viste, at de virksomheder der havde været med, havde fået stor værdi ud af forløbet. Interessen fra både små og store virksomheder var til at få øje på, og derfor er projektet SpinIN 2.0 nu blevet sat i gang. Projektets formål er, at få metoden fra SpinIN udbredt til flere universiteter i Danmark. Da det indledende SpinIN-projekt blev afsluttet, var projektets sidste leverance en konkret model for, hvorledes man etablerer og strukturerer en udbytterig samarbejdskonstellation mellem en iværksætter og en mere erfaren virksomhed. Den model har modtaget positiv respons, og andre universiteter er godt på vej til at adoptere SpinIN-metoden.

”Vi har først og fremmest kastet os over SpinIN-metoden, fordi det er et godt koncept. Hele idéen med at matche uerfarne iværksættere med erfarne virksomheder og lade dem få husly hos de erfarne er simpelthen god. Og SpinIN-metoden med de tilhørende hjælpeværktøjer er genialt udtænkt og meget anvendelig i praksis. Her på Aalborg Universitet har vi

en lang erfaring med at samarbejde med virksomheder om for eksempel studenterprojekter eller forskningsprojekter, så vi har allerede god kontakt ud til omverdenen,” fortæller Marie Fallgaard, der er projektleder på Aalborg Universitet.

I Aalborg er man således, ligesom på nogle af Danmarks øvrige universiteter, allerede godt i gang med at folde SpinIN-metoden bredere ud.

”Vi er i fuld gang med afklaringer og de første matches. Vores erfaringer indtil videre er, at både iværksættere og virksomheder kan se sig selv i konceptet og virker interesserede i at være med. Værktøjerne er så lette at anvende, at de næsten ikke kræver nogen forklaring for virksomhederne, hvilket er meget positivt. Afklaringen giver også et godt billede af styrker og svagheder hos virksomhederne, og man har en fornemmelse af at nå hele vejen rundt, når man sidder over for hinanden. Det taktile element med at sidde med noget fysisk foran sig har sine styrker, men vi kunne måske godt efterspørge en digital version af værktøjet, så man ikke nødvendigvis behøver at sidde fysisk sammen, men også kunne lave afklaringen via et online-møde. Vi er også i berøring med en del internationale studenteriværksættere, og her kunne det også være en fordel med en engelsk version af materialet, så der ikke går noget tabt i forståelsen, men det er jo elementer, der kan videreudvikles,” mener Marie Fallgaard.

SpinIN 2.0 fortsætter udrulningen i 2016 og på projektets hjemmeside og hos Industriens Fond kan man følge både universiteternes arbejde og de forskellige virksomheder, der kommer i berøring med projektet.

**Partnere:** Aarhus Universitet i samarbejde med fem danske universiteter, Danmarks Tekniske Universitet, Københavns Universitet, Copenhagen Business School, Aalborg Universitet og Syddansk Universitet  
**Budget:** 3,8 mio. kroner



Gennem SpinIN flytter iværksættere ind hos etablerede virksomheder. Den type parring har været succesfuld, så nu skal metoden foldes bredere ud.



Digitalt benchmarkingværktøj skal give danske virksomheder et godt overblik over eget beredskab mod spionage, samt redskaber til at forbedre sikkerheden.

## Spionagetesten

Industrispionage udgør en stadigt større trussel mod dansk konkurrenceevne. Mistet viden og afslørede teknologihemmeligheder kan føre til tab af eksport og job. Og usikkerheden og kampen for at beskytte sig er begge bekostelige affærer.

Det er derfor Spionagetestens formål, at udvikle et digitalt værktøj til danske industrivirksomheder, så de dels får overblik over eget beredskab, dels opnår konkrete redskaber til at forbedre informationssikkerheden og udvikle et værn mod spionage. Værktøjet skal dække alle grene af sikkerhed med relevans for industrispionage, herunder governance, management, awareness, beredskab, fysisk sikkerhed, it-sikkerhed, personsikkerhed og rejsesikkerhed. Med andre ord, skal Spionagetesten være med til at skabe et samlet overblik over opgaven med at beskytte sin virksomhed og samtidigt komme med nogle anbefalinger til, hvor og hvordan den enkelte virksomhed kan gribe kampen mod spionage an.

”Med udviklingen af dette nye, digitale værktøj er det vores hensigt at skærpe opmærksomheden omkring industrispionage ved at bevidstgøre virksomheder om trusler og risici, samt, ikke mindst, virksomhedernes aktuelle beskyttelsesniveau. Samtidig udstyrer vi virksomhederne med vejledende, gode råd til, hvordan de videre arbejder med at øge sikkerhed i både den virkelige og i den virtuelle verden,” siger Jakob Scharf, der er direktør i sikkerhedsvirksomheden CERTA Intelligence & Security.

Spionagetesten er primært målrettet danske industrivirksomheder, der har et udtalt behov for at beskytte deres

forretning bestående af eksempelvis rettighedsbeskyttede produkter, viden, forskning, teknologi, design, brand eller kundedatabaser mod ulovlig kopiering, konkurrenceforvridning eller fjendtlig overtagelse.

Mindre virksomheder uden egentlige informationssikkerhedsstrukturer vil med testværktøjet få konkrete redskaber til at udvikle et tidssvarende og velfungerende beredskab mod industrispionage. Større og mere sikkerhedsbevidste virksomheder vil kunne teste eksisterende beredskaber og indsatser på området. Spionagetesten forventer at et brugbart og brugervenligt digitalt værktøj vil stå klar i løbet af 2016.

Sikkerhedsspørgsmål fylder generelt mere og mere i danske virksomheder. Store mængder af værdifuld viden og data ligger i både digital og fysisk form på lagre, reoler og servere rundt omkring i danske virksomheder. Også inden for datahåndtering er sikkerhedsspørgsmålet altafgørende, for eksempel brugen af kryptering. Kryptering er blandt de områder, som fik opmærksomhed ved Industriens Fonds temaind kaldelse om Big Data, som blev afholdt i 2015. Både krypteringsprojektet Big Data by Security og de øvrige Big Data-projekter kan der læses mere om andetsteds i denne årsberetning og på Industriens Fonds hjemmeside.

---

**Partnere:** : CERTA Intelligence & Security

**Budget:** 2,2 mio. kroner

## Projekter fra temaindkaldelsen om Big Data

Industriens Fond efterspurgte i starten af 2015 projektforslag under overskriften Big Data. Fonden modtog 23 ansøgninger, hvoraf de fem har udmøntet sig i konkrete projekter.



### Big Data Business Academy

Arbejdet med Big Data når længere, hvis virksomhedsledelsen bakker op om processer og tiltag, der igangsættes som et led i arbejdet. Derfor er ledelsesforankring – også i dette tilfælde – meget afgørende.

I projektet er der to altoverskyggende formål. Dels skal der skabes en større strategisk bevidsthed om Big Data hos ledelser i danske virksomheder, dels skal danske virksomheder gennemgå en generel opkvalificering, så de kan blive bedre til at indsamle, analysere og udnytte Big Data kommercielt.

Projektet arbejder på tværs af virksomheder, universiteter og diverse organisationer – blandt andre CLEAN, DTU, Alexandra Instituttet og Teknologisk Institut. Hjørnestenen i projektet er tyve danske virksomheder fra brancher, hvor der genereres store mængder data. De involverede virksomheder gennemfører et forløb baseret på dels en kortlæg-

ning af de enkelte virksomheder, dels udvikling af passende forretningsmodeller baseret på Big Data. Parallelt med de konkrete tiltag etableres også en digital portal med et selvhjælpværktøj, der skal stå til rådighed for danske virksomheder i bredere forstand.

Formidling spiller en stor rolle i projektet. Ud over de tyve virksomheder, der deltager i de enkelte forløb, forventes en lang række erhvervsledere at deltage i de Master Classes, som projektet afholder. Ligeledes forventes også stor tilslutning til workshops og øvrige formidlingskanaler.

**Partnere:** CLEAN, Danmarks Tekniske Universitet, Teknologisk Institut og Alexandra Instituttet

**Budget:** 7,0 mio. kroner

### Big Data by Security

Sikkerhed er essentielt i arbejdet med Big Data. For at analysere af data skal give maksimal værdi, så skal det være muligt at inddrage alle relevante data. Det stiller store krav til både beskyttelse og fortrolighed, når flere parter involveres og følsomme data inddrages.

Projektet er målrettet håndteringen af fortrolighedsproblematikken relateret til håndteringen af Big Data. Projektets formål er således at løse de ovennævnte udfordringer der ligger i, at man som virksomhed ikke vil eller ikke må give en tredjepart adgang til fortrolige data.

Projektet tager udgangspunkt i teknologien Secure Multiparty Computation og tager udgangspunkt i to konkrete cases. Dels en case om udvikling af to kreditvurderingsme-

toder, dels en case, der handler om at udvikle et benchmarkingsystem af virksomheders elforbrug.

For projektet er det afgørende at notere sig, at begge cases er anvendelige i bred forstand. På den måde kan danske virksomheder få gavn af at benytte de konkrete løsninger – eksempelvis ved at minimere energiomkostninger eller få bedre adgang til finansiering.

Vigtigt er det også, at tredjepartsvirksomheder bruger de udviklede elementer til at finde på nye løsninger, der kan være til gavn for virksomheder i andre sammenhænge end finansiering og energiindkøb. Det er meningen, at der i regi af projektet skal skabes et miljø, hvor der opstår nye idéer til anvendelse af de krypterede løsninger.

**Partnere:** Københavns Universitet, Alexandra Instituttet, Copenhagen Business School, m.fl

**Budget:** 7,6 mio. kroner



## Big Social Data Analytics

Med fokus på anvendelighed skal projektet gøre danske virksomheder bedre til at kombinere virksomhedens egne data med eksterne sociale data. En af projektets afgørende leverancer er udviklingen af to forskellige værktøjer. Dels et værktøj til indsamling og analyse af Big Data, dels et kontrolpanel, så den enkelte virksomhed kan følge udviklingen i sine data i realtid.

Derudover vil projektet også udvikle modeller til at udvinde og inddrage data til at produktudvikle og procesoptimere, samt dataanalyse der kan bidrage til bedre forståelse og forudsigelse af markedsudviklingen og salget.

I projektet er en håndfuld konkrete virksomheder involveret. De indgår alle i udviklingen af værktøjer og modeller, og er også med i et efterfølgende testforløb. Over tid finpudses værktøjerne så de kan benyttes af både store og små virksomheder i flere forskellige brancher. Afgørende i projektet er det også, at modellerne skal være brugbare for virksomheder på både B2B-markedet og på B2C-markedet.

**Partner:** Copenhagen Business School

**Budget:** 6,2 mio. kroner

## Industrial Data Analysis Service

Formålet med projektet Industrial Data Analysis Service (IDAS) er at bidrage til formidlingen af viden mellem virksomheder og vidensmiljøer inden for håndteringen af Big Data. Projektet etablerer en selvstændig institution på Datalogisk Institut på Københavns Universitet. Institutionen har til formål at tjene dansk erhvervsliv og samtidigt bidrage til forskning og uddannelse inden for Big Data. På den måde kan man opfatte IDAS som en slags Big Data-hotline, der hurtigt kan hjælpe virksomheder på vej til den rette ekspert og den rette løsning, når arbejdet med Big Data skal eksekveres, og den nye viden skal håndteres bedst muligt.

Konkret arbejder IDAS med både rådgivning og uddannelse. Først og fremmest står institutionen til rådighed for danske virksomheder og hjælper med analyse og tilknytning af eksperter på Big Data-området. Fagområder som lagring, kommunikation, databehandling, maskinindlæring, statistik, datasikkerhed og databeskyttelse er blandt IDAS' kompetencer.

Derudover afholdes der også undervisnings- og træningsforløb som en del af projektet. Disse forløb henvender sig både til virksomhedsansatte og studerende inden for dataologi og tilstødende fag.

**Partner:** Københavns Universitet

**Budget:** 5,0 mio. kroner

## Fra Big Data til Big Business

Projektet vil opbygge et dansk kompetencecenter med det formål at give indsigt i de muligheder, der ligger i at udnytte Big Data. Herunder skal projektet skabe et mødested for virksomheder, der har data til rådighed, og virksomheder, der ønsker at tilegne sig ny data.

I projektet indlemmes en række virksomheder, der ønsker at styrke arbejdet med Big Data. Projektet arbejder med fire udfordringer, der aktuelt udgør en hindring i forhold til at skabe værdi af Big Data i danske virksomheder.

For det første laver projektet en kompetencekortlægning af den enkelte virksomhed. Efterfølgende etableres et udefrakommende kompetencepanel, der kan supplere virksomhedens egen viden og således udfylde virksomhedens kompetencemæssige mangler.

For det andet bidrager projektet til, at virksomheden bedre kan lære og forstå, hvad der giver værdi for kunderne, og hvorledes den tilegnede indsigt kan omsættes til ny eller øget forretning.

For det tredje vil projektet indføre et digitalt mindset hos ledelser i udvalgte virksomheder. Filosofien bag dette initiativ er, at en ledelsesmæssig forankring og forståelse af den digitale forandring er afgørende for at Big Data-initiativer kan gennemføres for fuld kraft og med stor effekt.

For det fjerde – og dette er en af hjørnestenene i projektet – udvikles en markedsplatform, hvor virksomheder med Big Data kan lægge dem frem og på kommercielle vilkår afhænde dem til virksomheder, der kan bruge disse data. Projektet sigter konkret efter at skabe ti forretningsprojekter, der udspringer af denne udveksling af data.

Projektet har opstillet specifikke rammer for måling af projektets succeskriterier. Blandt andet kigges der på top- og bundlinjevækst, samt en række andre indikatorer.

**Partnere:** Copenhagen Business School og Aalborg Universitet

**Budget:** 7,5 mio. kroner





## Projekter fra temaindkaldelsen om nye veje til eksport

Industriens Fond efterspurgte i efteråret 2015 projektforslag under overskriften Nye veje til eksport. Fonden modtog 39 ansøgninger, hvoraf de seks har udmøntet sig i konkrete projekter.



### Afrikanisering – fra Næstved til Nairobi

Afrika er i vækst. Men selvom danske virksomheder udbyder varer og tjenester, der efterspørges på det afrikanske marked, så halter Danmarks eksport til Afrika bagefter i forhold til de EU-lande, som vi typisk sammenligner os med. Det er især blandt mellemstore danske virksomheder, at potentialet er stort for øget Afrika-eksport.

Projektet har derfor til formål at udvikle en bæredygtig, helstøbt og skalérbar løsning, der effektivt imødekommer danske virksomheders opfattede og reelle behov for at overkomme udfordringerne ved øget vækst og eksport til Afrika via en højere grad af struktureret "afrikanisering".

Projektet fokuserer på landene i Østafrika og består helt overordnet af tre faser, som ti danske virksomheder føres igennem. Først er der en indledende fase, hvor deltagervirksomhederne får udviklet og fastlagt en strategi. Dernæst en

landingsfase, hvor det afrikanske marked betrædes for første gang. Her bidrager umiddelbare erfaringer til en hurtig tilpasning af den fastlagte strategi, hvorefter der eksekveres. Slutteligt er der en evalueringsfase, hvor resultater og erfaringer dokumenteres og vurderes.

Ud over, at den enkelte deltagervirksomheds målsætninger vurderes, så har hele projektet også opsat succeskriterier og målepunkter, blandt andet omkring øget afsætning på det afrikanske marked.

Partnere: DI – Dansk Industri, Copenhagen Business School og Danmarks Tekniske Universitet  
Budget: 2,7 mio. kroner

### WTA California

Håndteringen af vand – blandt andet rent drikkevand – er blevet en aktuel udfordring i Californien, der gennem en længere periode har oplevet udbredt tørke. Det har sat Californiens vandforsyning og økonomi under pres.

Projektet WTA California vil med dansk rådgivning og danske vandløsninger bidrage til at løse Californiens akutte og samfundsødelæggende vandmangel. Det skal danne grobund for øget dansk eksport inden for vandområdet – både til Californien og til USA som helhed - men på sigt også til andre lande og regioner over alt på kloden.

I praksis vil projektet etablere en alliance mellem vandmyndigheder, en gruppe af danske virksomheder og det danske Udenrigsministerium. Alliancen skal udvikle en ny model for dansk eksport af løsninger inden for drikkevand. I første omgang inddrages en god håndfuld virksomheder i alliancen, men med tiden forventes flere virksomheder at tilknytte sig. Alliancen forankres fysisk hos det danske innovationscenter i Silicon Valley. Herfra skal alliancen arbejde med eksportfremme, vandteknologisk innovation, videndeling og vidensudvikling.

Projektet arbejder ud fra tre aktiviteter. Dels kortlægges amerikanske forsyningsselskaber og deres efterspørgsel. Dels identificeres relevante afsætningspotentialer. Dels arbejdes der målrettet på at skabe synergi mellem alliancens virksomheder og de produkter, der er attraktive på det amerikanske marked. Slutteligt vurderes projektets resultater ud fra en række målsætninger og ambitioner. Blandt andet er det en målsætning at afsætte danske produkter eller løsninger for et tocifret millionbeløb. Viser projektet sig at have succes med alliancemodellen, kan tankerne bag benyttes i andre dele af verden, som efterspørger lignende produkter og systemløsninger inden for vandsektoren.

Partnere: Aarhus Vand og Eksportrådet  
Budget: 4,1 mio. kroner



## Knæk Koden

Den globale humanitære industri omsætter for mere end 150 milliarder kroner hvert år, og udsigterne for danske nødhjælpsorganisationer og virksomheder er således gode, hvis man formår at vinde markedsandele på det store marked. Der er især stigende efterspørgsel efter bæredygtige løsninger og systemer inden for blandt andet brugen af vedvarende energi, ressourceeffektivitet, affaldshåndtering, vand og sanitet – alt sammen områder, hvor danske virksomheder vurderes at have en god international position og et fornuftigt renommé. Til trods for dette, er der kun få danske virksomheder, der til fulde udnytter potentialet. Det skyldes blandt andet manglende indsigt i konkrete markedsbehov på vækstmarkederne.

Projektet Knæk Koden vil knække koden til nødhjælpsmarkedet. Det skal gøres ved at udvikle en innovativ nødhjælpsplatform, der skal samle NGO'er, dansk erhvervsliv og forskere med henblik på at udvikle, teste og kommercialisere målrettede løsninger til nødhjælpsmarkederne. Knæk Koden etablerer i praksis 4-6 demonstrationsprojekter, hvor virksomheder vil indgå i et tæt samarbejde med NGO'er og diverse vidensinstitutioner.

Projektet udfører en proces bestående af en række aktiviteter. Indledningsvist etableres ti partnerskaber gennem nogle strukturerede matchmakingforløb, hvor relevante virksomheder, rådgivere og NGO'er kobles sammen. I fællesskab kreerer hvert partnerskab en idé til et eksporttiltag, der kan bringe danske nødhjælpsløsninger ud på relevante markeder. Projektets styregruppe vælger derefter en håndfuld projekter,

der – med støttekroner i ryggen – eksekverer projektidéen og folder den ud i praksis.

Undervejs i projektet opsamles viden og dokumentation om metoden, og ydermere etableres en innovationsplatform, hvor denne viden præsenteres, ligesom platformen også skal fremme yderligere partnerskaber mellem danske virksomheder, NGO'er og relevante eksperter og forskere. Målet er, at platformens aktiviteter vil skabe 20 partnerskaber inden for en 5-årig periode med etablering af minimum 100 arbejdspladser og en øget omsætning på minimum 100 millioner kroner i de involverede virksomheder. Platformen skal også fungere som en fælles salgskanal for virksomhederne til det humanitære marked. Med denne fælles markedsplads kan NGO'erne sikre, at kvalitet og pris er optimeret, og at nødhjælpsorganisationerne hurtigt kan finde de bedste og mest egnede løsninger til det behov, der er opstået.



**Partnere:** Acces2Innovation i samarbejde med Aalborg Universitet og en række NGO'er, bl.a. Røde Kors og Dansk Flygtningehjælp

**Budget:** 5,3 mio. kroner



## OPP-platforme til eksport

Eksporten af energiteknologi fra Danmark har gennem en årrække været stigende. Men stigningen i eksporten skyldes primært øget eksport til andre EU-lande, mens eksporten til lande uden for EU generelt halter bagefter. Nærværende projekt vil derfor etablere og udvikle generiske og skalérbare OPP-netværksplatforme med langvarige relationer på tværs af myndigheder, virksomheder, investorer og uddannelsesinstitutioner inden for klima-, miljø- og energiløsninger. Et sådan samarbejde skal være med til at assistere danske virksomheder – både store og små – når de stræber efter ny eksport langt fra hjemmemarkedet.

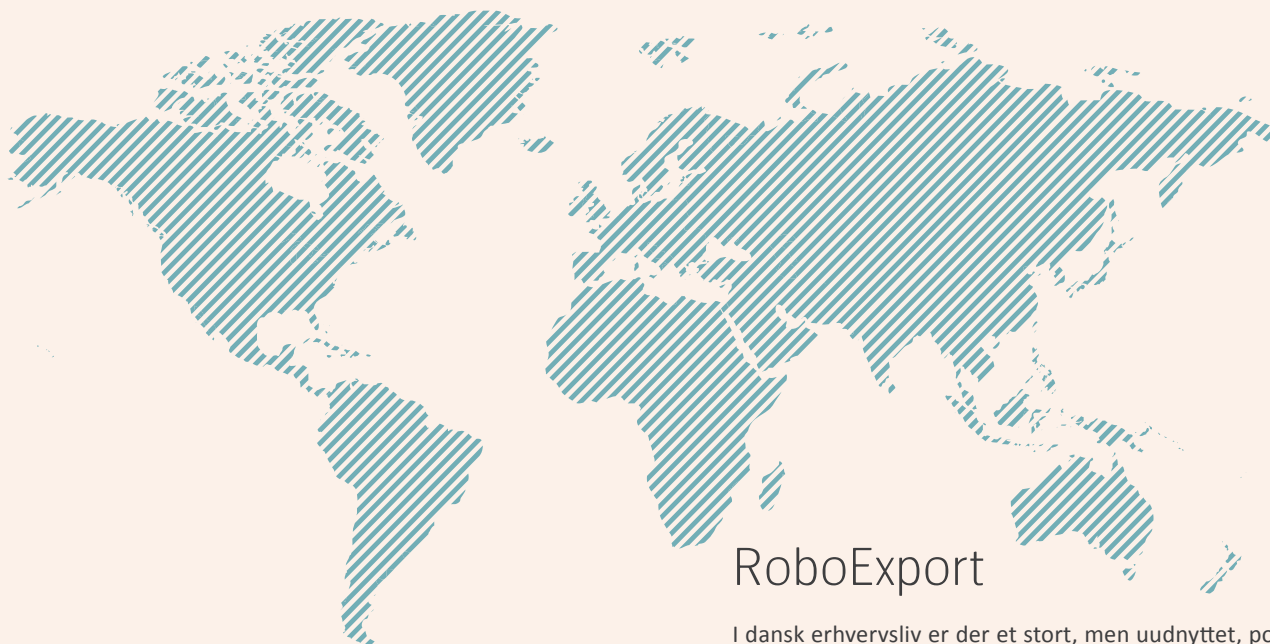
Projektet forventer, at de mindst 15 danske virksomheder, der deltager i projektet, opnår en koordineret og fokuseret adgang til markedet for klima-, miljø- og energiløsninger i New York og Shanghai. I kølvandet på denne adgang forventer projektet, at der opstår en øget kontakt mellem danske og internationale interessenter (amerikanske og kinesiske) samt vedvarende synlighed af danske produkter og løsninger.

Projektforløbet fokuserer på New York og Shanghai og vil strække sig over to år med opstart i begyndelsen af 2016. Forløbet kan inddeles i tre aktivitetsfaser startende med opstartsfasen med koordinering og identifikation af samarbejds partnere som de primære omdrejningspunkter. Herefter udvikles en aktivitetsplan gennem workshops og dialog med nøgleaktører – en aktivitetsplan som implementeres og bibringer viden om salg, markedsforhold, eksportværktøjer og andre veje til at tilgå nye kunder på konstruktiv vis og dermed skabe ny eksport. Den afsluttende fase er en evalueringsfase, hvor projektets resultater vurderes.



**Partnere:** DI – Dansk Industri, State of Green og Syddansk Universitet

**Budget:** 3,2 mio. kroner



## Smart City World Labs

Projektet har til formål at udvikle og pilotteste en ny form for eksportmodel, der kan være katalysator for eksport af danske løsninger. Konkret etableres et Smart City Living Lab, der kan fungere som samarbejdsplatform mellem danske virksomheder og markedet i Singapore og Asien mere bredt. Projektet sørger for at opbygge et samarbejde med Living Labs i Singapore, så danske virksomheder får mulighed for at identificere singaporeanske indgange og interesser, som efterfølgende kan bane vejen for danske virksomheders eksport.

Projektets primære målgruppe er små og mellemstore danske virksomheder med blandede kompetencer inden for forskellige by-relaterede brancher. Dels mere bløde områder som arkitektur, æstetik, holisme, cyklistforhold og borgerinddragelse, men selvfølgelig også mere teknologiske kompetencer som trafikstyring, sensorer, lys og datahåndtering.

De forventeligt 50 involverede danske virksomheder føres gennem et forløb, der både indeholder en undersøgende forberedelsesfase, en udviklingsfase hvor en ny eksportmodel udvikles og conceptualiseres, samt en pilotfase, hvor den nye eksportmodel etableres i praksis i Singapore og testes i samarbejde med partnere fra både Danmark og Singapore. Slutteligt skal projektet munde ud i en økonomisk bæredygtig eksportmodel og føre til direkte eksportordrer i de deltagende danske virksomheder. Viser modellen sig at virke som ønsket, så er det tanken, at den kan benyttes ved lignende tiltag andre steder end i Singapore.

**Partnere:** GATE 21, Quercus Group, Den Danske Ambassade i Singapore og Danmarks Tekniske Universitet

**Budget:** 5,3 mio. kroner

## RoboExport

I dansk erhvervsliv er der et stort, men uudnyttet, potentiale for at eksportere skalérbare robot- og automationsløsninger internationalt. RoboExport-projektet henvender sig først og fremmest til systemintegratorer – altså dem der sætter flere teknologier sammen, så det bliver til én samlet løsning. Danske systemintegratorer er typisk fokuserede på et geografisk afgrænset salg med fokus på lokale og meget specifikke brancher. Med projektet RoboExport skal de danske systemintegratorer udfolde det store potentiale og skabe et nyt internationalt eksporteventyr.

Formålet med projektet er derfor at skalere og konvertere de løsninger, der ligger i systemintegratorernes aktuelle systemsalg, så de mere får karakter af salg af "selve systemet" som værende et standardprodukt. Ydermere vil RoboExport-projektet udvikle skalérbare forretningsmodeller for eksport, som kan benyttes af de danske systemintegratorer af standardrobotløsninger.

Specifikt vil projektet etablere stærke brohoveder, som kan give danske systemintegratorer et godt afsæt og en forankret repræsentation for eksporten på nye attraktive markeder. Projektet består af fire hovedaktiviteter. Indledningsvist foretages en potentialekortlægning sammen med mindst tyve systemintegratorer og salgsmateriale udvikles. Derefter rykker projektdeltagerne for alvor til udlandet med fokus på blandt andet det store amerikanske marked. Slutteligt gennemføres projektets to afsluttende faser, der består af henholdsvis en effektmålingsfase og en forankringsfase.

RoboExport-projektet stræber efter, at mindst tolv danske virksomheder træder ind på udenlandske markeder i løbet af projektperioden, og at det tal vokser yderligere i årene efter at projektet er afsluttet. Derudover er der en klar målsætning om, at ny eksportomsætning skal skabes som følge af virksomhedernes engagement i projektet, ligesom også jobvæksten i Danmark mærker resultater af projektet.

**Partnere:** Væksthus Syddanmark i samarbejde med Væksthus Sjælland, Væksthus Hovedstaden, Blue Ocean Robotics og RoboCluster

**Budget:** 4,2 mio. kroner

# Markante hændelser i fondens øvrige projekter

Mange af Fondens godt 100 aktive projekter har en årelang tidshorisont, og der er derfor mange milepæle gennem projekternes levetid. Nogle af disse milepæle blev nået i 2015, og på de kommende sider beskrives otte projekter, som på den ene eller anden måde har markeret sig i 2015.

## Bridging the Gap

Overgangen fra kolber i et forskningslokale til et kommercielt bæredygtigt koncept er ikke nemt. Det, der på universitetet ligner et solidt produkt med et stærkt patent og mange nye karakteristika, er ikke nødvendigvis en nyttig vare for kræsne købere og investorer uden for universitetets tykke vægge. Den udfordring, altså at markedsforberede teknologi fra universitetet til salg på kommercielle vilkår, har været øverst på agendaen i projektet Bridging the Gap.

Projektet har udviklet en model, der kan føre erfarne iværksættere med kommerciel viden og tankegang ind i forskningslokalerne på Danmarks Tekniske Universitet og dér hjælpe med at commercialisere idéer og teknologier. Det har været en gevinst for iderige forskere og studerende på universitetet.

"Vi lærte at fokusere mindre på teknologien og mere på de data, som vi kan levere. For det er informationen fra de data, som entreprenøren får ud af teknologien, der er værdifulde for ham. Vi oplever nu en mindre barriere ude hos kunderne og en større villighed, når vi fokuserer på de data, de kan få, og ikke så meget på ny og kompliceret teknologi, der er ret højteknologisk i forhold til den byggeplads, som er kundens daglige arbejdsplads," forklarer Michael Ølund, der er en af stifterne af virksomheden Shute. Hos Shute har de kunnet drage mange erfaringer gennem Bridging the Gap.

"Vi regnede bare med, at vi skulle lave en masse sensorer nede i kælderen, pakke dem i nogle kasser og så ellers sende dem afsted til nogle kunder. Den gik ikke. I stedet skulle vi lære at fokusere på de data, som kan indsamle og levere. Erfaringen har vist os, at man sagtens kan sidde med noget fed teknologi på universitetet, men hvis man ikke fokuserer på den værdi, som teknologien skaber, så kan det hele være lige meget," fortæller Michael Ølund.

Opfindere og forskere er ikke de eneste, der kan få gavn af modellen fra Bridging the Gap. Projektet modner nemlig iværksættervirksomheder, så de bliver mere spiselige – og lettere at fordøje og forstå – for potentielle investorer.

"At en virksomhed eller en teknologi har været i berøring med Bridging the Gap betyder, at når vi ser på den som in-

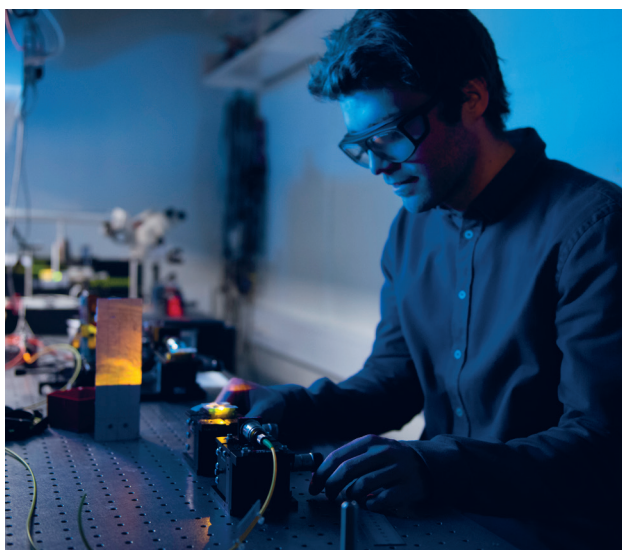
vesteringscase, så har de meget ofte et andet og højere niveau end tilsvarende cases, som ikke har været i berøring med Bridging The Gap. Hele drejningen mod en kommerciel anvendelse, gør cases mere håndgribelige, og som investorer skal vi ikke selv i samme grad finde ud af, hvad teknologien kan bruges til. Det indledende arbejde har andre gjort for os på kvalificeret vis," vurderer Cathal Mahon, der er investeringsmanager i Capnova.

Bridging the Gap nærmer sig sin afslutning. Metoden er udviklet og benyttet på Danmarks Tekniske Universitet, men tanken er nu, at metoden også skal benyttes andre steder i Danmark. Modellen, en afsluttende rapport, samt virksomhedscases kan findes på [www.bridgingthegap.dk](http://www.bridgingthegap.dk) og selvfølgelig også på Industriens Fonds hjemmeside.



**Partner:** Danmarks Tekniske Universitet

**Budget:** 3,0 mio. kroner



Vejen fra indledende forskning til levedygtige produkter er lang, men med en tidlig kobling til erfaring fra erhvervslivet, så kan vejen afkortes.

## Centres of Excellence

I 2010 søsattes projektet Centres of Excellence. Baggrunden var, at dansk erhvervsliv vil mangle faglærte medarbejdere både på den korte og på den lange bane. Det behov harmonerer meget dårligt med antallet af elever på de danske erhvervsskoler. Alt for mange dygtige unge vælger erhvervsskolerne fra, og ydermere er der alt for mange, der dropper ud af uddannelsen fra en erhvervsskole.

Med et projekt som Centres of Excellence har ønsket været, at gøre erhvervsskolerne mere attraktive for de dygtigste elever. Det er gjort gennem særlige elitespor, hvor de bedste elever fra fire forskellige erhvervsskoler er blevet samlet til særlige aktiviteter med høj faglighed i et miljø, hvor det er helt i orden at have høje ambitioner om at udfolde sit talent. Den tilgang til erhvervsuddannelse har kunnet mærkes på eleverne.

”Der, hvor eleverne fra Centres of Excellence særligt skiller sig ud, det er på ambitionsniveauet. Det er helt tydeligt. De høje krav og forventninger, som bliver stillet i de her talentforløb, gør eleverne mere ambitiøse omkring egen læring og mere målrettede helt generelt,” erfarer HR-konsulent Jacob Hjortkjær Jespersen fra Bang & Olufsen.

Det er ikke kun arbejdsgiverne, der kan se fidusen i de velstrukturerede talentforløb, der gennemføres som led i Centres of Excellence. Også blandt eleverne er gevinsten tydelig.

”Jeg synes, at jeg får meget ud af talentsporet på grund af, at jeg går i klasse med elever, som er lige så engagerede

som jeg selv er. Og dermed har jeg mulighed for at få trukket undervisningen op på et niveau hvor man virkelig får noget ud af det,” lyder erfaringen fra Daniel Bak Stausholm, der er ved at blive udlært som industritekniker. Og han står ikke alene med sine positive erfaringer fra Centres of Excellence.

”Vi har arbejdet enormt meget med teamwork og lært, hvorledes vi bedst muligt kan samarbejde med andre faggrupper. Vi har også arbejdet med personlig udvikling og fået nogle værktøjer, som vi kan bruge fremadrettet også. Og helt generelt har vi netværket og udvekslet erfaringer undervejs. Det har været meget nyttigt,” fortæller Marie Leth, der er ved at uddanne sig til teknisk designer.

Over 700 elever har været i berøring med talentforløbene i Centres of Excellence. Erfaringerne fra projektet er samlet op i to evalueringsrapporter, en forskningsrapport og i et inspirationskatalog. Alt sammen kan findes på hjemmesiden [www.centresofexcellence.dk](http://www.centresofexcellence.dk), og derudover har projektets viden og erfaringer også fået en afgørende plads i den EUD-reform der trådte i kraft i 2015. Her spiller tankerne om talentforløb blandt andet en fremtrædende rolle.

**Partnere:** DI – Dansk Industri, Herningsholm Erhvervsskole, Mercantec, Københavns Tekniske Skole og TEC

**Budget:** 14,0 mio. kroner



Med særligt fokus på eliten, skal erhvervsuddannelser landet over blive mere attraktive.

## Danish Tech Challenge

I 2013 afholdte Industriens Fond en temaindkaldelse med overskriften "Flere Vækstiværksættere". Baggrunden for temaindkaldelsen var, at selvom der i Danmark etableres mange nye virksomheder hvert år, så er det kun et absolut fåtal, der formår at vokse sig store og skabe eksport og arbejdspladser.

Med Danish Tech Challenge blev kikkerten særligt rettet mod virksomheder inden for hardware. Det vil sige virksomheder, der producerer et fysisk produkt. Disse virksomheder oplever helt særlige udfordringer ved opstart, og det er nogle af disse udfordringer som et struktureret inkubationsforløb, som Danish Tech Challenge, kan være med til at løse.

Forløbet har en varighed på fire måneder og faciliteres af Scion DTU. Men selvom det kan lyde kort, så er intensiteten høj og læringskurven stejl. Patenter, forretningsudvikling, prototypetest og markedsanalyser er blandt andet på programmet. Når forløbet er ved vejs ende, så præmieres den bedste af de 20 deltagervirksomheder. Således blev Industriens Fonds Iværksætterpris overrakt til vinderen af Hans Kongelige Højhed Kronprins Frederik. Med prisen følger også en check på 500.000 kroner, og det beløb har sidenhen været med til at sætte yderligere skub i udviklingen hos vindervirksomheden MedTrace.

"Det har været et meget intenst og udviklende forløb, og vi er meget stolte af at modtage Industriens Fonds Iværksætterpris. Det er nogle dygtige og hårdtarbejdende konkurrenter med stort potentiale, som vi har boet, arbejdet og konkurre-

ret med og mod i det seneste halve års tid. Præmiepengene skal bruges på at sætte endnu mere skub i MedTrace. Vi skal yderligere øge virksomhedens momentum og udvikling. Det her giver virkelig ekstra blod på tanden," siger direktør Martin Stenfeldt fra MedTrace, der sammen med Rune Wilk Kristensen og Peter Larsen er stifter af virksomheden.

Det er andet år i træk, at Industriens Fonds Iværksætterpris uddeles. Sidste år gik den til Nordic Power Converters, og igen i år bestod finalefeltet af spændende virksomheder med innovative produkter på hylden. Fluidan, MEQU, Intelligent Marketing, SpacelInvader og Spiio udgjorde, sammen med vinderen, den talentfulde finalesektet.

Industriens Fond har allerede besluttet at støtte Danish Tech Challenge i yderligere to år, så der afholdes lignende forløb i både 2016 og 2017. Også fremadrettet vil inkubationsforløbet have fysisk adresse hos Scion DTU, ved Danmarks Tekniske Universitet i Lyngby, og netop den nære tilknytning til universitetets faciliteter og ekspertise er en del af forløbets fundament. Danish Tech Challenge kan besøges på hjemmesiden [www.danishtechchallenge.dk](http://www.danishtechchallenge.dk), hvor blandt andet de udvalgte deltagervirksomheder præsenteres.

Partner: Scion DTU

Budget: 9,0 mio. kroner



Hans Kongelige Højhed Kronprins Frederik overrakte Industriens Fonds Iværksætterpris 2015 til virksomheden MedTrace.

## Dansk-Grønlandsk Råstofklynge

I 2013 etableredes en grønlandsk-dansk råstofklynge i samarbejde med blandt andre Grønlands Erhverv. Formålet er at opbygge en stærk kompetenceklynge omkring udvinding af råstoffer i den arktiske undergrund. Baggrunden for projektet er det intensiverede fokus på udnyttelsen af grønlandske mineraler – et område der er meget komplekst, men som også rummer et stort erhvervsmæssigt potentiale for både grønlandske og danske virksomheder.

Råstofudvinding er en kompleks størrelse. Derfor henvender råstofklyngen sig til en lang række af forskellige virksomheder og brancher. Eksempler på formodede typer af opgaver kan være kran- og truckarbejde, sprængningsarbejde, etablering og montering af produktionsfaciliteter, kontrol af sikkerhed, vandforsyning, miljøundersøgelser, transport, boligetablering og meget andet. Både omfanget og variationen af opgaver synes stor. Blandt danske og grønlandske virksomheder er der en klar erkendelse af, at de skal indgå i konsortier med både lokale og internationale partnere for at sikre de rette kompetencer og teknologier til at komme i betragtning til opgaverne. Derfor opererer råstofklyngen under det engelske navn Arctic Cluster of Raw Materials og hjælper grønlandske og danske virksomheder på rette vej, når internationale partnerskaber etableres og udvikles – både hvad angår viden omkring det indledende samarbejde, men også mere konkret når en ny kontrakt skal på plads.

”Råstofklyngen har givet en fantastisk mulighed for at invitere og mødes med kunder, som man ofte har vanskelig ved at aftaler med på egen hånd. Det har betydet, at jeg i dag har kontakter, som jeg ikke ville have haft uden Råstofklyngens

mellemværende,” fortæller civilingeniør Per Møller-Jensen, der er International Direktør hos Orbicon.

Den grønlandsk-danske råstofklynge er således en vej til nye samarbejder, hvor virksomheder og eventuelt forskningsinstitutioner finder nye måder at agere på. Klyngen skal gennem en række aktiviteter sørge for kompetenceløft på området i både Grønland og i Danmark og således sikre øget konkurrenceevne for de deltagende virksomheder i klyngen. Håbet er, at indsatsen videre vil åbne op for ny afsætning, nye forretningskoncepter og nye teknologier, der kan appliceres på det globale marked for råstofudvinding.

”Vi er med i råstofklyngen, da man derigennem samler hele branchen med et fælles fokus og på den måde både skaber ny viden og får skabt relevante kontakter,” siger Per Møller-Jensen. Den dansk-grønlandske råstofklynge er aktiv i mange sammenhænge, blandt andet da konferencen Future Greenland blev afholdt i maj 2015 med besøg fra både private og offentlige aktører fra nær og fjern. Her var blandt andet råstofudvinding på agendaen – en agenda der havde vækst og velfærd i Grønland som det primære omdrejningspunkt.

Råstofklyngen har sin egen hjemmeside på [www.acrm.dk](http://www.acrm.dk), hvor der stilles viden til rådighed, men hvor det også er muligt at følge med i de arrangementer, som klyngen afholder eller deltager i.



**Partnere:** Grønlands Erhverv, DI International Business Development og Danmarks Tekniske Universitet

**Budget:** 3,9 mio. kroner



Baggrunden for råvareklyngen er det intensiverede fokus på udnyttelsen af grønlandske mineraler.

## Industriel Teknologi og Software

Med projektet, der kortere benævnes ITOS-projektet, har ønsket været at skabe mere viden om såkaldte indlejrede systemer. Blandt andet har projektet stilet efter at udarbejde en metode til at udvikle, designe og anvende industriel teknologi og software inden for en lang række brancher. Som led i det arbejde, laves en blivende netværksplatform, som skal lette og øge samarbejdet på tværs af virksomheder, universiteter og internationale videnscentre. Denne netværksplatform skal fortsat køre, også efter den dag hvor projektet formelt er blevet afsluttet.

Indlejrede systemer, Internet of Things, sensorer og big data fylder mere og mere i industrien. Både i Danmark og i udlandet. Derfor skal danske virksomheder være i stand til at arbejde med området, både i forhold til det praktiske arbejde med at benytte de nye teknologier og muligheder, men også for at ruste sig til at kunne bruge de nye evner i innovativt øjemed og dermed udnytte den nye teknologi på bedste vis i forhold til at skabe nye forretningsmodeller og nye produkter. I projektet deltog en række aktører fra dansk erhvervsliv. På hver sin måde trak de erfaringer og indsigter ud af projektet og det tætte samarbejde med universiteter og hinanden. Og netop de vigtige indsigter fylder meget. Både i en indledende fase hvor virksomheder udvikler et nyt system eller et nyt produkt, men også til analyse af de situationer, hvor noget ikke gik som forventet.

”Selv om de enkelte enheder er simple, gør samspillet mellem konfigurerbare enheder, at systemet hurtigt bliver uoverskuelig. Uoverskueligheden gør, at vi har brug for værktøjer og metoder til både at teste systemkonfigurationer, inden de

bliver anvendt, men også til at analysere systemer hvor det, trods gode intentioner, alligevel gik galt. Disse metoder og værktøjer har vi blandt andet hentet i ITOS-projektet,” siger Daniel Lux der er CEO hos Seluxit.

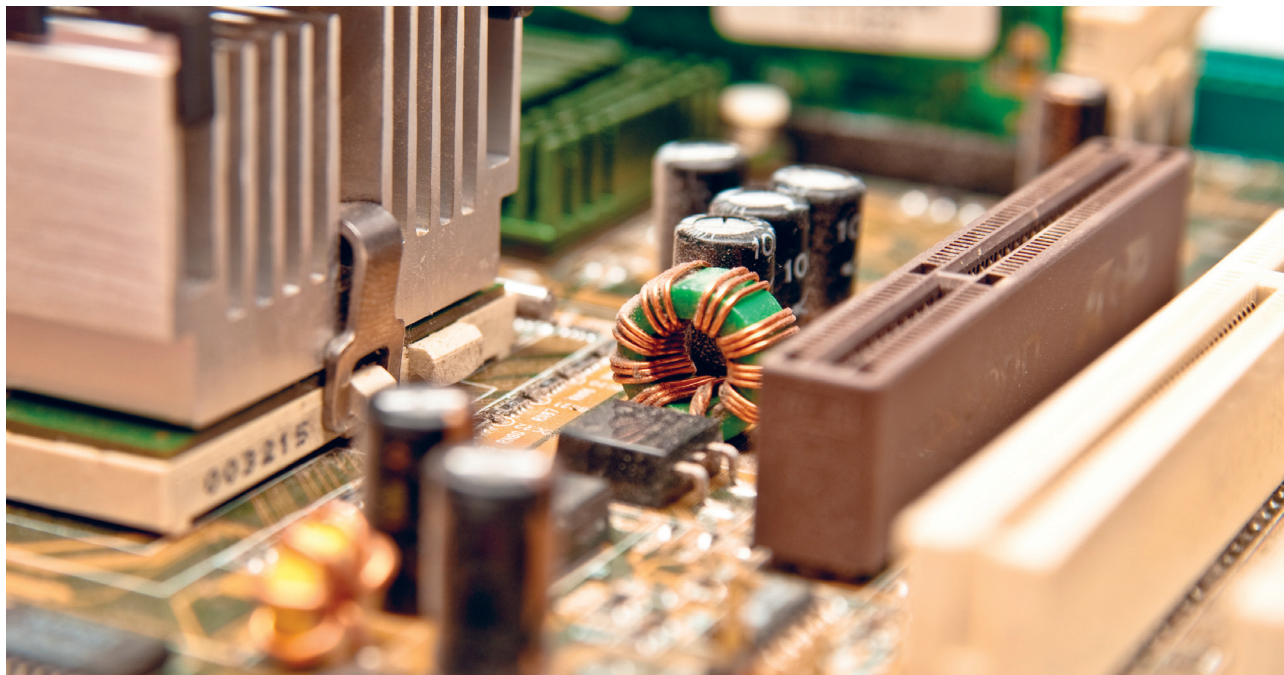
Den strukturerede tilgang til produkt- og forretningsudvikling, som ligger i projektets metoder og erfaringer, kan have stor værdi i både store og små virksomheder.

”Projektets tilgang til udvikling af vores produkt ‘T.react CIP’ har bidraget til at sænke den overordnede risiko i udviklingsprocessen. Ved først at lave en fokuseret model til evaluering af ny teknologi, inden den nye teknologi introduceres i produktet, har vi opnået et modent og optimeret produkt langt hurtigere end uden modellen fra ITOS-projektet,” vurderer Martin Løkke, der er Vice President for Programs & Products hos virksomheden Terma.

ITOS-projektet er i sin afsluttende fase og var i slutningen af 2015 medvært for en stor konference med overskriften Embedded Everywhere. Her blev projektets erfaringer præsenteret over for et stort publikum bestående af blandt andet en lang række virksomheder. Projektet har desuden udgivet en fieldbook, der på praksisnært niveau gennemgår, hvad der skal til for at flytte sig fra produktionen af et traditionelt industrielt produkt over til ny produktion af smarte produkter. Bogen kan naturligvis findes på Industriens Fonds hjemmeside.

---

**Partnere:** DI Digital, Danmarks Tekniske Universitet og Aalborg Universitet  
**Budget:** 5,5 mio. kroner



Indlejrede systemer fylder mere og mere i industrien og behovet for mere viden inden for området er udtalt.



## IPR Business Insight

Patenter, varemærker og anden form for rettighedsbeskyttelse kan have stor betydning for en virksomheds forretning. Årsagerne er mange – med beskyttelsen af egen ophavsret på et nyt produkt, som den nok mest indlysende. I projektet IPR Turnaround, som Industriens Fond afsluttede i 2014, var resultaterne tydelige. De virksomheder, der deltog i projektet, fik på forskellig vis påbegyndt, udvidet eller optimeret indsatsen på patentområdet med både økonomiske og organisatoriske gevinster til følge. Eksemplerne tæller blandt andet en virksomhed der nu, mere end før, lever af at handle med sine patenter, en virksomhed der i højere grad beskytter sin forret-



Patenter forbindes ofte med nye opfindelser. Men patentrettigheder handler også om mange andre ting. Den indsigt skal flere virksomheder komme i besiddelse af.

ning gennem flere patenter end tidligere, og en virksomhed der på mere struktureret vis forfølger sine patenter og den vej rundt sikrer sin egen konkurrenceevne.

IPR Turnaround mundede ud i en række værktøjer, metoder og erfaringer, der med fordel kan benyttes bredere i dansk erhvervsliv. Derfor etablerede Industriens Fond sammen med Patent- og Varemærkestyrelsen et nyt projekt med titlen IPR Business Insight. Projektet har skullet udvikle et koncept, der via advokater, revisorer, innovationsagenter og andre rådgivere kunne præsenteres i danske virksomheder, særligt de mindre og mellemstore. Det arbejde tog for alvor fart i 2015.

”I indledende workshops mødtes vi med styrelsen, så vi kunne bringe vores virksomhedsnære erfaringer i spil i projektet, så indsatsen kunne blive så virksomhedsrettet som muligt helt fra starten af. Sammen fik vi skabt et koncept og en spørgeramme, der er let at forstå for virksomhederne, men som samtidigt udfordrer dem tilstrækkeligt på patent-området og efterfølgende kan munde ud i konkrete handlinger i den enkelte virksomhed. For nogle virksomheder er det næsten en åbenbaring, når talen falder på patenter og varemærker, for de har ikke skænket området en tanke. En del virksomheder tror, at det med patenter mest gør sig gældende for store virksomheder. Men i kølvandet på en dialog med os, drejer den overbevisning sig ofte i en anden retning, og jeg har da oplevet, hvordan patenter kom højt op på dagsordenen i en virksomhed, efter at jeg havde besøgt dem,” fortæller Kai Ormstrup Jensen, der er innovationsagent hos DELTA.

”Bevidstheden på patentområdet er ikke så stor i mange af de mindre og mellemstore danske virksomheder. Alle de facetter der er, og det, at det ikke kun handler om simpel produktbeskyttelse, er ikke så udbredt viden. Af samme grund oplever jeg, at dialogen om patenter hilses velkommen hos de virksomheder jeg besøger – særligt når den tages på baggrund af et overskueligt og forståeligt materiale,” lyder det fra Kai Ormstrup Jensen.

IPR Business Insight vil fremadrettet arbejde på en yderligere test af spørgeramme og koncept. Dette gøres i samarbejde med udvalgte partnere og virksomheder. Derefter vil materialet stilles frit til rådighed, så brugen af de relevante dialogværktøjer og den øvrige viden på patentområdet kan udføres bredest muligt. Materialet fra IPR Turnaround er tilgængeligt på [www.styrkbundlinjen.dk](http://www.styrkbundlinjen.dk), og snart vil materialet fra IPR Business Insight også være at finde på relevante hjemmesider.

**Partnere:** Patent- og Varemærkestyrelsen i samarbejde med Innovationsagenterne, Eksportrådet og tre revisionselskaber

**Budget:** 4,7 mio. kroner



## Vækst via Viden og Export

Projektet, der i kortere form kaldes VVX-projektet, skal fremme og strukturere et tættere samarbejde mellem virksomheder og studerende. Mere specifikt, så er der tale om at virksomheder skal kobles sammen med udenlandske studerende i Danmark og derigennem bane vej for mere eksport.

Konkret arbejder projektet ud fra en struktur, der kobler tre parter sammen. Et samarbejde skal typisk bestå af én virksomhed med eksporterfaring, én virksomhed med lidt eller ingen erfaring, samt en studerende med tæt kontakt til udlandet – typisk den studerendes eget oprindelsesland.

”Vi er gået med ind i projektet, fordi vi tror meget på, at de synergier, som opstår i samarbejdet mellem to virksomheder og en vidensinstitution, er med til at kunne skabe en vækst og en udvikling hos os. Indtil videre har vi fået nogle indsigter som vi kan bruge i vores beslutningsgrundlag i forhold til, hvordan vi skal gå ind på de her nye markeder,” fortæller Flemming Paasch, der er CEO hos fødevarerfirmaet Easyfood.

Samarbejdet kan tage forskellige former, men bygger blandt andet på teorier omkring åben innovation. En sikker fællesnævner – uanset samarbejdets form – er dog, at projektet henvender sig til eksportparate virksomheder og udlændinge, der studerer i Danmark eller som netop har færdiggjort sine studier i Danmark.

”Vores virksomheder lærer simpelthen hinanden bedre at kende på denne her måde. Tidligere var det to innovationsafdelinger, som kendte hinanden. Nu er det også salg, markedsføring og produktion, som kommer under huden på hinanden. Det er rigtig spændende,” siger Søren Lange, der er innovations- og kvalitetschef hos fødevarerfirmaet Original Chia.

Til trods for at mange afdelinger i den enkelte virksomhed er engagerede i projektet, så er det definitivt, at projektets primære sigte er ganske snævert – det drejer sig om øget eksport inden for mange forskellige sektorer. Fødevarer er nævnt, men det drejer sig også om design, vandløsninger, velfærdsløsninger, klimaløsninger, digital teknologi, samt maritime løsninger. Det eksportrettede formål afspejler sig tydeligt i projektets målsætninger. Alt i alt er målet, at mere end ti virksomheder bevæger sig ud på nye markeder, ligesom eksportomsætningen forventes øget med mere end ti millioner kroner. Ydermere er målsætningen at mindst fem af de involverede studerende fra udlandet bliver ansat i en af deltagervirksomhederne.

Partner: IDEA Entrepreneurship Centre  
Budget: 3,8 mio. kroner



Tæt samarbejde mellem virksomheder, universitetet og udenlandske studerende skal gøre det lettere at opnå ny eksport.

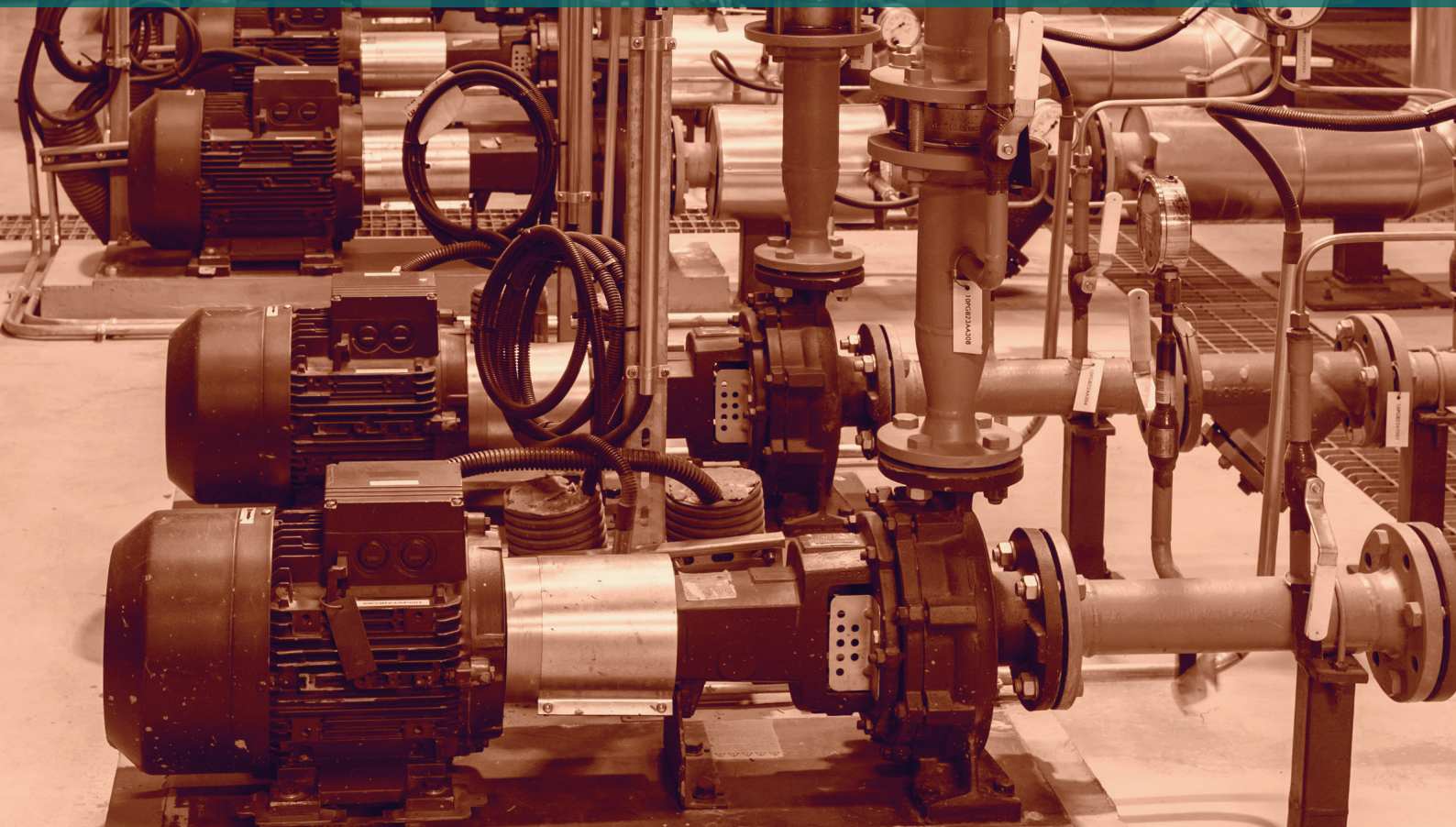
# INDUSTRIENS FOND

Industriens Fond er en privat filantropisk fond, som arbejder for at fremme dansk konkurrenceevne. Fondens øverste myndighed er Bestyrelsen, mens det daglige arbejde varetages af et sekretariat under ledelse af den administrerende direktør.

Industriens Fond uddeler årligt i omegnen af 100 mio. kroner. Alt i alt var Fonden ved udgangen af 2015 involveret i cirka 100 aktive projekter, som er beskrevet på Fondens hjemmeside og som er listet bagerst i denne årsberetning.

På de følgende sider beskrives Fondens strategi, Fondens fokusområder og ikke mindst Fondens arbejdsmetoder.

---



## Strategi

Industriens Fonds mission er at udvikle og støtte nyskabende, inspirerende og økonomisk bæredygtige projekter til gavn for dansk erhvervsliv, og især dansk industri, konkurrenceevne.

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 Danmarks konkurrenceevne.

Industriens Fond tager i sit arbejde med projekterne afsæt i Fondens mission og strategi. Centralt i strategien står de forhold, som direkte eller indirekte styrker virksomheders udgangspunkt for at innovere og skabe arbejdspladser og værditilvækst i Danmark. Herved bidrager Industriens Fond til at forbedre dansk industri konkurrenceevne.

Centralt er det også, at viden og resultater fra projekterne stilles offentligt til rådighed og gøres tilgængelige for andre end projektpartnerne. Ligeledes bør det gælde, at projekterne er nyskabende og at den viden, der opnås gennem projekterne, også er levedygtig og anvendelig efter et projekts formelle afslutning.

Hele Industriens Fonds strategi findes i sin fulde længde på Fondens hjemmeside.

## Fokusområder

Industriens Fonds arbejde er rettet mod fire vækst drivere, som udgør Fondens fokusområder:

**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.

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

Der findes andre drivere for den danske industri konkurrenceevne end de fire ovennævnte. De har ofte karakter af rammebetingelser. Det kunne være skat, infrastruktur, effektivitet i den offentlige sektor og fleksibilitet for virksomheder. Disse er alle af meget væsentlig betydning for dansk erhvervsliv konkurrenceevne, men ligger grundlæggende uden for Industriens Fonds strategiske virke.

## Hvad støtter Industriens Fond?

Industriens Fond lægger stor vægt på, at projekterne skal kunne påvise en effekt på dansk konkurrenceevne gennem skabelse af flere danske arbejdspladser og værdiskabelse i virksomhederne. Industriens Fond stiller derfor som udgangspunkt en række krav til projekternes karakter og udformning.

- > **Projekterne skal være nyskabende.**
- > **Projekterne skal være økonomisk bæredygtige, hvilket betyder, at projektet og opnået viden er levedygtigt og anvendeligt, når fondsmidlerne udløber.**
- > **Projektets resultater, herunder modeller og metoder, skal stilles til rådighed og gøres tilgængelige for andre end projektpartnerne.**

Projekterne skal, hvor muligt, involvere partnere fra såvel erhvervsliv som vidensmiljøer. Dette gerne i form af konkret case-samarbejde, hvor virksomheder indgår og understøtter forskningen ved at vise anvendeligheden af de nye metoder og den nye viden, som måtte være kommet ud af et projekt.

Ovenstående betyder samtidig, at der er en række forhold, som Industriens Fond ikke støtter, blandt andet opstart af virksomheder, samt projekter som baserer sig på støtte til enkeltpersoner. Ydermere skal det nævnes, at Industriens Fond ikke anvender sin formue som aktiv venturekapital eller i equity-aktiviteter. På industriens Fonds hjemmeside fremgår flere detaljer om, hvad Fonden støtter og ikke støtter.

## Arbejdsmetoder

Industriens Fond er en engageret filantropisk fond, der gennem projektaktiviteter, bevillinger og formidlingsaktiviteter aktivt arbejder med det mål, at realisere Fondens mission og strategi. At være en engageret filantropisk fond betyder, at der i sekretariatet findes kompetencer, der kan yde sparring og rådgivning til projektledelser med henblik på at sikre størst mulig målopfyldelse og effekt af bevillingerne, ligesom der i sekretariatet pågår en række aktiviteter, der har til formål at styrke kvaliteten og mangfoldigheden af projektansøgningerne. Idé og initiativ til de projekter, Fonden bevilliger midler til, kommer fra flere forskellige kanaler.

## Ansøgninger

Industriens Fond modtager ansøgninger via Fondens ansøgningsskema. Fonden kan søges løbende. Ansøgninger, der falder inden for Fondens fundats, forelægges Fondens bestyrelse, der beslutter om en bevilling skal gives eller ej. Forud for forelæggelsen går Fondens sekretariatet i dialog med ansøger, når det vurderes relevant, med henblik på at kvalificere ansøgningen op i mod Fondens strategiske fokus.

Det er en helt grundlæggende del af Fondens arbejde, at sekretariatet engagerer sig aktivt i projekterne såvel i perioden inden, som efter en eventuel uddeling er besluttet af Fondens bestyrelse. Fondens ansøgningsskema findes på Fondens hjemmeside og her findes også en nærmere beskrivelse af Fondens kriterier.

## Temaindkaldelser

På baggrund af dialog med danske industrivirksomheder, og erhvervslivet i bredere forstand, udpeger bestyrelsen indsatsområder af særlig betydning for dansk konkurrenceevne. Det kan for eksempel være håndteringen og udnyttelsen af big data i industrien, forbedring af danske virksomheders eksport eller arbejdet med at skabe flere vækstiværksættere i Danmark.

Fonden efterspørger 1-2 gange årligt gennem en temaindkaldelse projektforslag til aktiviteter, videnudvikling og kompetenceopbygning, der kan bibringe danske virksomheder en indsigt i og ændret praksis inden for disse udvalgte indsatsområder. Temaindkaldelser er, foruden deres tematiske fokus, også karakteriseret ved at have en specifik ansøgningsfrist. I tråd med Fondens vanlige arbejdsmetode vil sekretariatet efter behov indgå i tæt dialog med ansøgerne om at kvalificere projekterne yderligere. Ved temaindkaldelser bliver der desuden foretaget reviews af alle relevante ansøgninger. Der øremærkes ikke en specificeret økonomisk ramme til brug ved almindelige temaindkaldelser, ligesom der heller ikke opstilles forventninger til antallet af bevillinger, som gives i forbindelse med en temaindkaldelse.

Men i særlige tilfælde, hvor der af Fondens bestyrelse vurderes at være behov for en yderligere skærpet indsats på et bestemt indsatsområde, vil der blive afsat en pulje af midler til projekter inden for det givne tema. Det sker, hvis det vurderes, at Fonden inden for sin fundats kan bidrage til at styrke dansk konkurrenceevne gennem en længerevarende og specifikt målrettet proces. I sådanne tilfælde vil der fra Fondens side blive afsat de nødvendige ressourcer til at sikre en kvalificeret sparring på den eksterne projektudvikling.

På Industriens Fonds hjemmeside findes en oversigt over de temaindkaldelser, som Fonden tidligere har afholdt. Selvsamme sted kan man se, hvilke projekter der er etableret i kølvandet på hver enkelt temaindkaldelse.

## Egenudviklede projekter

Foruden de ansøgninger, som Industriens Fond modtager via temaindkaldelser og ansøgningsskemaet, så udvikler Fonden også projekter af egen drift – og kan i særlige tilfælde varetage projektledelsen af projekterne internt i sekretariatet. Det vurderes afhængig af indsats og emne, om en egentlig projekt- eller programledelse skal lægges i Fondens sekretariat. Omkostningerne til projekter og projektledelse, der er forankret i Fondens sekretariat, vil indgå i Fondens årsregnskab som driftsomkostninger, der dog ved særlige noter er specificeret. Dette gælder dog ikke lønomkostninger.

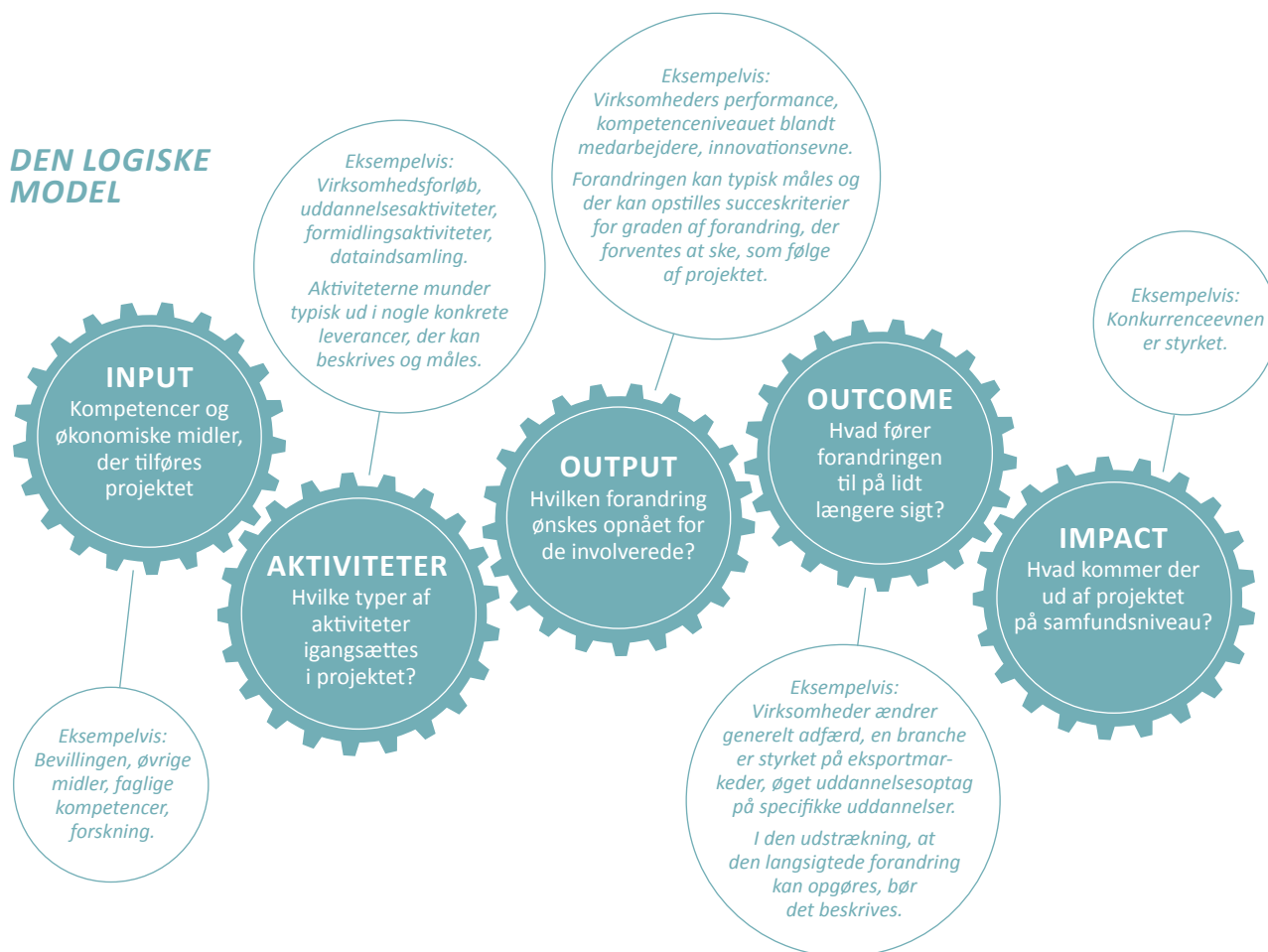
## Videndeling

Industriens Fond arbejder kontinuerligt med at udvikle metoder for, hvordan ny viden kan gøres anvendelig i den enkelte virksomhed. Den viden, der udvikles af eksperter og forskere, kan nogle gange være vanskelig direkte at implementere, hvis ikke virksomhederne har været involveret i selve udviklingsprojektet.

Industriens Fond har derfor arbejdet med at finde en metode, så det bliver tydeligt for flere virksomheder, hvordan den viden og erfaring, der er opbygget i et projekt, kan bruges mere bredt og af flere virksomheder. Blandt andet har det været vigtigt at kunne vise, at en virksomheds introduktion af nye former for forretningsmodeller eller processer kan forventes at skabe en værdiforøgelse, som overstiger den indsats, der ligger i at introducere eksempelvis en ny arbejdsgang eller en ny produktionsmetode i virksomheden.

Konkret arbejder Industriens Fond med Proof-of-Concept-metoden, hvor virksomheder og forskere i samarbejde tester nye modeller, værktøjer eller processer i en række virksomheder. Der, hvor det på et rimeligt antal cases viser sig, at den nye model, det nye værktøj eller den nye proces har en reel

## DEN LOGISKE MODEL



og positiv effekt, tages der initiativ til at rulle modeller, værktøjer eller processer ud til en større gruppe af virksomheder, så flere kan få gavn af de positive resultater.

Brugen af Proof-of-Concept-metoden indarbejdes ofte i de søsatte projekter, så anvendelighed og test bliver en naturlig del af det enkelte projekts arbejde og fokus.

Derudover bidrager Fondens sekretariat gennem formidlingsaktiviteter og sparring til, at projekternes resultater og aktiviteter udbredes til flest muligt i målgruppen. Disse aktiviteter pågår både undervejs i et projektforsløb, men også efter at projektforsløb er blevet afsluttet. I formidlingsmæssigt øjemed søger Fonden ydermere at fremme viden om projekter gennem forskellige kommunikationskanaler, samt ved afholdelse af arrangementer der bringer relevante aktører sammen.

## Evaluering og effektvurdering

I alle projekter opstilles evaluerings- og effektmål forud for et projekts iværksættelse. Evaluering omhandler såvel den konkrete projektførelse i relation til fremdrift og økonomisk bevilling, som opgørelse af en form for effektvurdering. Alle bevilligede projekter skal således fra starten kunne gøre rede for, hvad det er for en forandring projektet forsøger at skabe, hvordan denne forandring opnås, og hvordan den måles. Disse overvejelser sammenfattes ved projektstart i en evalueringsstrategi.

Anskueliggørelse af, om en virksomhed eksempelvis oplever, at de kan øge produktiviteten eller omsætningen som følge af, at den har anvendt ny viden eller nye arbejdsmodeller, vil ofte være udslagsgivende for, om metoden bliver mulig at udbrede til flere og derved får størst positiv gennemslagskraft.

Effekt på konkurrenceevnen hos en virksomhed er imidlertid vanskelig at isolere til en enkelt handling eller model. For at bedømme eller estimere en effekt opstilles derfor ofte en række indikatorer, der følges og måles. Herved kan man ikke nødvendigvis tilskrive øget konkurrenceevne til den specifikke aktivitet, men det er Industriens Fonds erfaring, at et fokus på en mulig effekt desuagtet gør projekter mere redskabsorienterede, og at udbredelse af metode og viden derved vil øges.

Da det som nævnt er vanskeligt at isolere den konkrete effekt på konkurrenceevnen af et projekt, såvel i enkeltvirksomheder som på makroniveau i Danmark, har Industriens Fond valgt at lade effektevalueringsindsatsen tage sit teoretiske udgangspunkt i overensstemmelse med principperne i Den Logiske Model.

I Fondens projektportefølje er der mange forskelligartede projekter. Evalueringer og effektmålinger kan af selvsamme årsag se meget forskellige ud. Fælles for de fleste projekter er dog, at de ved projektets afslutning udgiver en kort formidlingsegnet rapport, der beskriver de mest afgørende dele af projektets forløb og resultater. Ydermere foretages der ekstern evaluering på en række af Fondens projekter.

# REGNSKAB

Industriens Fonds regnskab beskriver Fondens uddelingsaktiviteter og projektaktiviteter, Fondens daglige drift, indtjening og forvaltning af Fondens formue.

Fondens bestyrelse beslutter uddeling til flere former for projektaktiviteter. Der er uddelinger som direkte meddeles en ekstern modtager og dermed indgår i regnskabet som en "klassisk" uddeling. Til tider er der en mindre del af disse, som disponeres af Fondens sekretariat. Imidlertid er der også projektaktiviteter, som bestyrelsen beslutter at iværksætte, hvor den samlede forankring og forvaltning sker i Fondens eget sekretariat. Disse vil ikke fremgå af årets regnskabsresultat som formelle uddelinger, men alt andet lige fremgå som administrative omkostninger, der regnskabsmæssigt optræder under Fondens egne drifts- og projektkomkostninger og konteres når de afholdes.

Bestyrelsen har i regnskabsåret 2015 truffet beslutning om konkret at uddele 125,7 mio. kroner til nye projekter.



Industriens Fonds bestyrelse havde på sit årsmøde i marts 2015 som overskudsdisponering valgt at hensætte 120 mio. kroner til uddelinger til relevante projekter, som ville fremme dansk erhvervslivs, og i særdeleshed dansk industris konkurrenceevne.

I efteråret 2015 forhøjede bestyrelsen denne hensættelsesramme på grundlag af en såkaldt mellembalance med yderligere 50 mio. kroner. Herefter var der for 2015 en samlet uddelingsramme på 170 mio. kroner.

Denne forhøjelse skyldtes, at Fondens bestyrelse i efteråret 2015, på baggrund af statsministerens appel til civilsamfundet, ekstraordinært ønskede at støtte projekter, der afhjælper manglen på arbejdskraft i dansk industri gennem nye metoder og viden om opkvalificering og uddannelse, samt matchning med henblik på ansættelse af nyankomne flygtninge med opholdstilladelse. Bestyrelsen havde således sikret sig i uddelingsrammen at kunne tage mod nye yderligere projekter. Disse forventes dog primært at komme til beslutning gennem 2016.

Bestyrelsen har udpeget et kompetencepanel med fire personer, der i relation til temaet om besættelse af ledige stillinger med flygtninge, har særlig indsigt i industri, kommune, stat og NGO-verdenen. Ligeledes er der ansat en projektleder til at udvikle og sekretariatsbetjene inden for temaet. Satsningen forventes foreløbigt at løbe i to år. Projektlederen fremgår regnskabsteknik som en sædvanlig lønudgift i sekretariatet.

## Formueudvikling og placeringsstrategi

Ved udgangen af 2015 var Fondens formelt bogførte fondskapital på 2 mia. kroner, der ud over Fondens aktiebeholdning i Nykredit Holding A/S, primært er investeret i obligationer og aktier. Fondens samlede formue med tillæg af ikke bogførte merværdier af aktiebeholdningen i Nykredit, kan anslås til omkring 4 mia. kroner.

Fonden har en investeringsstrategi, der mindst én gang årligt behandles af bestyrelsen. Risikoprofilen for Fondens investeringer betragtes som relativt konservativ.

Fondens formelle "bundne kapital", som er mindstekravet til værdier, der ikke kan uddeles, er på 1 mio. kroner. Fonden har således med de nuværende værdier store frihedsgrader til uddeling.

I 2015 var Fondens ejerandel af Nykredit Holding A/S på 4,70 procent.

## Årets resultat 2015

Årets resultat, som efter renter og kursgevinster, men før uddelinger udgør 64,4 mio. kr., tilgår den disponible kapital. Af den disponible kapital fragår henholdsvis 50 mio. kr. og 121,5 mio. kr., som overføres til henlæggelse til uddelinger. Samlet set reduceres den disponible kapital med 107,1 mio. kr. fra 2014 til 2015.

Fondens uddelinger for 2015 udgør netto 121,5 mio. kroner, idet uddelinger til nye projektbevillinger for 125,7 mio. kroner modregnes tilbageførsler for 4,2 mio. kroner vedr. tidligere år. Tilbageførsler af hele eller dele af tidligere bevillinger sker, såfremt et helt eller dele af et projekt ikke er gennemført.

Industriens Fond udfører selv projekter, hvor der ikke regnskabsmæssigt hensættes midler, men hvor de faktisk afholdte udgifter vil fremgå af de kommende års driftsudgifter.

Industriens Fonds regnskabsprincip er således, at i sådanne såkaldte "egne" projekter vil omkostninger blive konteret som en driftsudgift i takt med, at disse udgifter realiseres. Dermed vil der i de løbende driftsudgifter komme til at indgå projektrelaterede omkostninger, som ikke reelt kan betragtes som administrative. Fondens administrationsomkostninger udgøres således af det samlede sekretariat, formidlingsindsatsen og ressourcer til at gennemføre projekt- og programrelaterede indsatser. Fondens administration er tilrettelagt på den måde for at sikre et kompetent og proaktivt beredskab og derigennem opnå den største effekt af Fondens midler. I 2015 har sådanne projektudgifter, som dermed indgår i Fondens samlede driftsudgifter, udgjort 4,5 mio. kroner, som er opført i regnskabet som "egne projekter". Hertil kommer lønomkostninger til de medarbejdere, der er ansat til aktiviteterne, som indgår i de samlede lønomkostninger afholdt i Fonden.

Endvidere er der i en række af de større projekter i den samlede bevilling, som bestyrelsen beslutter, over for den eksterne bevillingshaver gjort opmærksom på, at der er hensat en særskilt andel af den samlede bevilling til konkrete udgifter, afholdt af Fonden. Det kan eksempelvis være til evaluering og projektomkostninger som særlige hjemmesider, rejser eller lignende. Her er Industriens Fonds regnskabsprincip, at disse udgifter vil blive konteret som en særskilt projektudgift i takt med, at den faktiske udgift afholdes. I 2015 har udgiften til sådanne aktiviteter været på 0,1 mio. kroner.

Bestyrelsen for Industriens Fond blev i 2015 forelagt 198 projektforslag, og der blev foretaget uddeling til i alt 32 projekter.

De rent administrative udgifter var i 2015 på 11,3 mio. kroner. Det er 1 mio. kroner mere end i 2014, hvilket primært kan henføres til, at Fonden har udvidet medarbejderstaben inden for projekthåndtering og i forbindelse med den særlige indsats om øget udbud af arbejdskraft gennem hurtigere integration.

## Regnskabsmæssige forventninger til 2016

Der er disponeret 170 mio. kroner til uddeling i 2016. Bestyrelsen har fastlagt niveauet på baggrund af et ønske om at kunne uddele op mod 120 mio. kroner til Fondens vanlige virke, samt hertil have rummelighed til at kunne uddele op mod 50 mio. kroner til relevante projekter vedrørende projekter relateret til den særlige temaind kaldelse om øget udbud af arbejdskraft gennem hurtigere integration.

A close-up photograph of a silver industrial robotic arm with a flexible, braided hose. The arm is positioned in the upper right quadrant of the frame. The background is a blurred industrial setting with warm, golden-brown lighting. A semi-transparent teal overlay covers the top half of the image, containing the title and introductory text.

# LEDELSE OG ORGANISATION

Industriens Fonds øverste myndighed er bestyrelsen, som består af i alt seks medlemmer. Den daglige drift varetages af sekretariatet under ledelse af Fondens administrerende direktør.

---



Fra venstre: Jesper Møller, Lisbeth Thyge Frandsen, Torben M. Andersen, Sten Scheibye, Lars Sandahl Sørensen og Torben D. Svanholm.

## Bestyrelsens rolle og sammensætning

I overensstemmelse med Industriens Fonds fundats udpeger DI – Dansk Industri to medlemmer til Fondens bestyrelse. Danmarks Nationalbank og Erhvervs- og Vækstministeren udpeger hvert et medlem. De to sidste bestyrelsesmedlemmer udpeges af bestyrelsen.

Udpegningen sker i forbindelse med Industriens Fonds årsmøde, der hvert år afholdes i marts, og udpegningen gælder for en periode på tre år for det enkelte medlem. På Fondens hjemmeside findes Bestyrelsens svar på Erhvervsfundsudvalgets 16 anbefalinger til god fondsledelse. Ydermere findes én samlet kompetenceprofil for hele Bestyrelsen, samt individuelle kompetenceprofiler på hvert af de seks bestyrelsesmedlemmer.

I 2015 har Industriens Fonds bestyrelse bestået af følgende medlemmer:

**Sten Scheibye**, *Formand* (mand, f. 1951)  
*Direktør, Cand. Scient., Lic. Scient.* Medlem af Industriens Fonds bestyrelse siden 2008. Udpeget af DI – Dansk Industri.

**Jesper Møller**, *Næstformand* (mand, f. 1956)  
*Direktør, Cand.merc.* Medlem af bestyrelsen siden 2013. Udpeget af DI – Dansk Industri.

**Torben M. Andersen** (mand, f. 1956)  
*Professor, lic.oecon., PhD.* Medlem af Industriens Fonds bestyrelse siden 2014. Udpeget af Nationalbanken.

**Lisbet Thyge Frandsen** (kvinde, f. 1960)  
*CEO, Cand.polyt.* Medlem af Industriens Fonds bestyrelse siden 2011. Valgt af Industriens Fonds bestyrelse.

**Torben D. Svanholm** (mand, f. 1958)  
*Adm. direktør, Cand.Polyt.* Medlem af Industriens Fonds bestyrelse siden 2005. Valgt af Industriens Fonds bestyrelse.

**Lars Sandahl Sørensen** (mand, f. 1963)  
*Koncerndirektør, COO, Master of Business Administration & Economics.* Medlem af Industriens Fonds bestyrelse siden 2011. Udpeget af Erhvervs- og Vækstministeren.

## Organisering og ledelsesforhold i sekretariatet

Det daglige arbejde i Fondens sekretariat ledes af direktionen, som består af adm. direktør Mads Lebech, der er ansat af bestyrelsen.

Sekretariatet består desuden af otte fuldtidsansatte, som er organiseret i en udviklingsafdeling, en projektafdeling, en formidlingsafdeling og en administrationsafdeling. Hertil kommer en senior projektkonsulent og en studentermedhjælp.

## Fondens arbejde med åbenhed

Industriens Fonds bestyrelse prioriterer transparens og åbenhed om Fondens drift og aktiviteter.

Herunder om Fondens egne økonomiske resultater, strategi for placering af formue, samt styring og effekt af de projekter, som Fonden støtter. Alle sådanne oplysninger bliver løbende offentliggjort på Industriens Fonds hjemmeside.

Ved at sikre indblik i Fondens arbejdsform og økonomiske dispositioner, ønsker Fonden at medvirke til en fortsat forbedret forståelse for danske fondes betydning for værdiskabelsen i Danmark.

Fondens bestyrelse har valgt at besvare 16 principielle spørgsmål om "God fondsledelse". Disse besvarelser er sammen med kompetenceprofiler og Fondens generelle governancepolitik tilgængelige på Fondens hjemmeside. Ligeledes er en række forhold særligt belyst i Fondens årsrapport og ledelsesberetning.

## Tilsyn

Industriens Fond er, jævnfør lovgivningen på området, registreret som en erhvervsdrivende fond, idet formuen stammer fra tidligere realkreditaktiviteter (Industriens Realkredit, som i dag er overtaget af Nykredit Holding A/S). Industriens Fond er på denne baggrund underlagt et tilsyn fra Erhvervsstyrelsen. Fonden har endvidere både eksternt som offentligt udpeget repræsentation i bestyrelsen.





# OVERSIGT OVER AKTIVE PROJEKTER

*På de kommende sider findes en oversigt over alle Fondens aktive projekter. Projekterne optræder kronologisk i forhold til hvilket år bevilningerne er givet. Der kan læses mere om de enkelte projekter på Industriens Fonds hjemmeside.*

ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2009	Centers of Excellence	<i>Industriens Fond og DI – Dansk Industri er gået i strategisk samarbejde med fire erhvervsskoler om at sikre undervisning på højt niveau for dygtige unge på erhvervsuddannelserne. Projektet fokuserer på cleantech og fremstilling.</i>	14,0 mio. kr.	DI – Dansk Industri, Herningholm Erhvervsskole, Mercantec, Københavns Tekniske Skole, TEC.
2009	Industriens Fonds Hus i Kina	<i>Opførelse af Industriens Fonds Hus i Kina. Bygningen vil huse det danske universitetscenter i Beijing – et samarbejde mellem alle de større danske universiteter og University of Chinese Academy of Science (UCAS).</i>	99,0 mio. kr.	Uddannelses- og Forskningsministeriet, Bygningsstyrelsen, Lundgaard & Tranberg Arkitekter m.fl.
2009	ISI 2015	<i>Mållrettet indsats på fem multikulturelle skoler i Odense Kommune for at skabe begejstring og øge kompetencerne for naturfag. Formålet er at få flere unge til at vælge en naturvidenskabelig ungdomsuddannelse.</i>	8,5 mio. kr.	Astra, Københavns Universitet og Odense Kommune
2010	Sourcing Excellence	<i>Projektet har til formål at udvikle en model, som skal styrke virksomhedernes konkurrenceevne ved at give virksomhederne mere viden om sammenhængen mellem produktion, indkøb og innovation. Det vil gøre det muligt at øge virksomhedernes samlede værdiskabelse.</i>	6,2 mio. kr.	Aalborg Universitet
2010	Robotteknologi (AIM)	<i>Undersøgelse af hvilke typer af virksomheder, der indtil nu har haft fordele af at indføre avanceret automatiseringsteknologi, og hvilke typer af forandringer i ledelse og organisation en succesfuld implementering har krævet. Projektet vil afdække fordele og forudsætninger for succesfuld implementering af robotteknologi og skabe et benchmarkingværktøj som virksomheder kan benytte i arbejdet med automatisering.</i>	12,0 mio. kr.	Copenhagen Business School, Syddansk Universitet, Teknologisk Institut, Aalborg Universitet m.fl.
2010	Leanrejsen – en guide til leanledelse	<i>Projektets guide skal hjælpe ledere i danske virksomheder med at forbedre virksomhedernes produktivitet markant. Guiden skal bidrage til at ambitionen kan indfris, ved at virksomhederne bliver bedre til at arbejde systematisk med ibrugtagning og fastholdelse af Lean.</i>	9,3 mio. kr.	DI – Dansk Industri

ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2010	Suitable for Growth	<i>Ny forretningsmodel rettet mod midt-marked i emerging markets, hvor udviklingsafdelingernes kompetencer ude forstærkes. En håndfuld danske virksomheder skal arbejde med at udvikle produkter rettet mod de hastigt voksende grupper med mellemindkomster i Kina. Gennem projektet findes der veje til forretningsmodeller, som også resulterer i beskæftigelse og investeringer i Danmark.</i>	16,5 mio. kr.	Kata Fonden
2010	Entrepreneurial Leadership (EL2)	<i>Formålet med projektet er via real life-studier at bygge ny viden om, hvad der skaber vækst i nye virksomheder baseret på helt konkrete cases fra danske opstartsvirksomheder. Det er en viden, der skal bruges til at kvalificere fremtidig rådgivning af start-ups.</i>	5,0 mio. kr.	Symbion
2010	Global Leadership Competences	<i>Afdækning og udbredelse af hvilke ledelseskompetencer danske virksomheder skal kunne mestre, for at håndtere de interkulturelle udfordringer der opstår internt i virksomhederne i takt med at virksomheder arbejder på tværs af lande og kulturer.</i>	5,7 mio. kr.	DI – Dansk Industri og Copenhagen Business School.
2011	Opfindelser	<i>Udstillingen "Opfindelser" åbnede i forsommeren 2013 på Experimentarium. Opfindelser skal være med til at vække unges interesse for teknologi og naturvidenskab. Derudover skal det være en udviklings- og innovationsplatform, hvor danske virksomheder kan udstille deres produkter. Projektet betragtes som aktivt, fordi Fonden i de første to år af udstillingens levetid dækker drift, fornyelser og en skolekonkurrence.</i>	14,1 mio. kr.	Experimentarium
2011	Industriel teknologi og software	<i>Udarbejde en ny metode til at udvikle, designe og anvende industriel teknologi og software. Projektet skal skabe mere viden om indlejrede systemer.</i>	5,5 mio. kr.	DI Digital, Danmarks Tekniske Universitet og Aalborg Universitet
2011	Europaskolen	<i>Med midlerne sikres det, at Europaskolen i København igangsættes og dermed bidrager til dens etablering. Desuden finansierer Fonden arkitektkonkurrencen, der skal levere bud på en visionær ramme for Europaskolen.</i>	32,0 mio. kr.	Københavns Kommune
2011	Besøgscenter	<i>Opførelse af et særligt besøgscenter for elever i folkeskolen og gymnasiet i og omkring Niels Bohrs Science Park.</i>	4,0 mio. kr.	Københavns Universitet



ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2012	Pricing Excellence	<i>Udvikling af metode der kan skabe bedre praksis for prissætning hos danske industrivirksomheder.</i>	6,4 mio. kr.	Copenhagen Business School og Incentive Partners.
2012	Værktøjer til innovation i global produktudvikling	<i>Projektet har til formål at udvikle tre konkrete softwarebaserede værktøjer, som skal styrke virksomhedernes beslutningsgrundlag ved tilrettelæggelse og innovation inden for global produktudvikling. Værktøjerne fokuserer på performancemåling, beslutningsprocesser og innovationsmodellering.</i>	6,0 mio. kr.	Danmarks Tekniske Universitet
2012	FabLab	<i>FabLab er et innovations- og prototypeværksted i Odense. Virksomheder og uddannelsesinstitutioner arbejder i FabLab'et sammen om målrettet produktudvikling fra den gode ide til den færdige prototype.</i>	4,0 mio. kr.	Erhvervsakademiet Lillebælt
2012	Radikal Forenkling (udrulning)	<i>Udrulning af proof-of-concept, der skal sikre at flere MMV'er kan få gavn af forenklingsmetoden. Herudover fokus på den videre forskning omkring forenklingmetoden.</i>	11,0 mio. kr.	Danmarks Tekniske Universitet og Valcon A/S
2012	Design2Network	<i>Projektet handler om at udvikle koncepter og værktøjer, der kan udvikle danske underleverandører fra at have fokus på "fleksibel kundetilpasning" til "innovativ kundeudvikling".</i>	4,0 mio. kr.	Syddansk Universitet og Designskolen Kolding
2012	Den Smarte Fabrik	<i>Ved hjælp af netværksdannelse skal projektet styrke Ved hjælp af netværksdannelse skal projektet styrke MMV'ers markeds- og innovationsmuligheder i regi af Mekatronik Cluster Denmark. De nye samarbejder skal gøre virksomhederne i stand til at udvikle nye produkter og forretningsmodeller både lokalt og globalt.</i>	3,6 mio. kr.	Syddansk Universitet og CLEAN
2012	Systemleverandører som vækstaccelerator	<i>Etablering af to såkaldte systemklynger der har til formål at medvirke til at "løfte" underleverandører med ud på det globale marked.</i>	7,6 mio. kr.	Aalborg Universitet
2012	Nye spor til teknik	<i>Projektet lægger spor til et målrettet forberedelsesår for unge med forsøg på henholdsvis en fri fagskole og en produktionsskole. Det forventes, at omkring 100-150 elever deltager i hele projektperioden.</i>	10,0 mio. kr.	DI – Dansk Industri, Korsør Produktionsskole og Tronsøskolen

ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2012	House of Green	<i>Besøgs- og udstillingscenter med mødefaciliteter og showroom, hvor dansk erhvervsliv, brancheorganisationer og offentlige institutioner kan modtage udenlandske kommercielle og politiske beslutningstagere og introducere dem til potentialerne i de mange teknologier, hvor Danmark er blandt de absolut førende i verden.</i>	11,3 mio. kr.	State of Green
2012	Idéværket	<i>Opførelse af udstilling med fokus på innovationsprocesser. Udstillingen er sammentænkt med udstillingen Opfindelser, som Fonden i forvejen har finansieret.</i>	10,8 mio. kr.	Experimentarium
2012	MADE	<i>MADE (Manufacturing Academy of Denmark) er et netværk mellem industri og forskning, der har til formål at generere og implementere ny viden om produktion, som kan være med til at løfte produktionen i Danmark til nye niveauer.</i>	12,0 mio. kr.	MADE-partnere, herunder Teknologisk Institut og FORCE Technology
2012	Dansk Naturvidenskabsfestival 2013-2015	<i>Fonden har valgt at støtte en videreudvikling af den årlige naturvidenskabsfestival i årene 2013-2015. Festivalen har til formål at skabe begejstring for naturfagene blandt elever på skoler og ungdomsuddannelser. Fonden støtter fire specifikke aktiviteter.</i>	2,4 mio. kr.	Astra
2013	Retningsstyret lyd	<i>Institut for Ingeniørvidenskab på Aarhus Universitet har netop startet lydteknologi op som forskningsområde. Projektet støtter indkøb af udstyr til et forskningsprojekt i samarbejde med virksomheder. Virksomhedssamarbejdet bruges til at identificere erhvervsrelevante problemstillinger som udgangspunkt for opbygningen af forskningsindsatsen.</i>	0,4 mio. kr.	Aarhus Universitet
2013	Dansk-Grønlandsk Råstofklynge	<i>Projektet har til formål at opbygge en stærk dansk/grønlandsk kompetenceklynge omkring udvinding af råstoffer i den grønlandske undergrund. Projektet skal gennem forskning i ny teknologi, kompetenceudviklings-aktiviteter til de deltagende virksomheder, afholdelse af konferencer og workshops udarbejde en praktisk guide til, hvordan man driver forretning i Grønland. Derigennem skal der sikres en stærk vidensplatform til gavn for danske industri-virksomheder. Klyngen går under navnet Arctic Cluster of Raw Materials (ACRM).</i>	3,9 mio. kr.	Grønlands Erhverv, DI International Business Development og Danmarks Tekniske Universitet

ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2013	SMART	<i>Projektet har til formål at udvikle og afprøve en metode, der kan hjælpe danske virksomheder med at frembringe ”innovative produkter med højere kundeværdi, lavere pris og større indtjening, der passer til et europæisk nærmarked under prispress”.</i>	6 mio. kr.	Kata Fonden, Syddansk Universitet og Danmarks Tekniske Universitet
2013	Talentforløb på de videregående uddannelser	<i>Projektet består af tre elementer til fremme af talent inden for iværksætteri og innovation på videregående uddannelser: 1) Udvikling af et koncept for at finde talenter i iværksætteri og skabe en talentpipeline, 2) Udvikling af et talentforløb for 40 bachelorstuderende og 40 kandidatstuderende, 3) Udvikling af guidelines til, hvordan videregående uddannelser kan styrke en talentindsats inden for iværksætteri og innovation.</i>	3,8 mio. kr.	Danmarks Tekniske Universitet
2013	Bridging the Gap	<i>Formålet med projektet er at skabe en model for udvikling af bæredygtige vækstvirksomheder baseret på forskning fra universiteter. Vækstvirksomhederne skal skabes gennem et samarbejde mellem forskerne bag forskningen og erfarne, eksterne entreprenører fra industrien.</i>	3,0 mio. kr.	Danmarks Tekniske Universitet
2013	Go GROW	<i>Målet med projektet er at fremme erfaringsudveksling og netværk mellem studenteriværksættere fra universiteterne og yngre, etablerede vækstorienterede virksomheder, samt udvikle et vækstprogram med et stærkt globalt sigte.</i>	3,6 mio. kr.	Copenhagen Business School v./ Copenhagen School of Entrepreneurship
2013	Vækstiværksætteres samarbejde med den etablerede industri	<i>Projektet har til formål at øge antallet af vækstiværksættere ved at øge antallet og kvaliteten af strategiske samarbejder mellem iværksættere og den etablerede industri, særligt inden for fødevarerindustrien.</i>	2,2 mio. kr.	IDEA Entrepreneurship Centre v. Syddansk Universitet, Agro Food Park og Future Food Innovation
2013	Danish Tech Challenge	<i>Iværksætterkonkurrence for teknologitunge idéer. I konkurrencen tilbydes de udvalgte iværksættervirksomheder både fysisk inkubation, vækstboards, alumnesamarbejde, opbygning af mentornetværk og et konsulent taskforce. Projektet vil have en brutto-gruppe på 20 virksomheder og 3-5 vil gå videre som finalister.</i>	2,9 mio. kr.	Scion DTU

ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2013	Growth Opportunities of Danish SME's	<i>Forskningsprojekt der skal udvikle en række metoder og vækststrategier, der kan understøtte processerne omkring produktudvikling, produktkrav samt anvendelsen af netværksbaserede resurser for MMV'er. Forskningsprojektet tager udgangspunkt i eksisterende start-ups og MMV'er, men den viden som genereres i forsknings-projektet vil sigte mod at hjælpe fremtidige start-ups gennem formidling, således at disse kan blive 'Born-global'.</i>	4,0 mio. kr.	Danmarks Tekniske Universitet
2013	fablab@school	<i>Et aktionsbaseret forskningsprojekt, der skal udvikle en ny undervisningsform – fablab@school – samt afprøve denne gennem konkrete læringsforløb på tre folkeskoler. Undervisningsformen skal forbedre elever i alderen 11-15 år med kompetencer inden for digitale designprocesser og innovation.</i>	3,0 mio. kr.	Aarhus Universitet, Århus-, Vejle- og Silkeborg kommune
2013	Entreprenørskab for vækst	<i>Projektet udvikler ny viden om, hvordan bestyrelser og ledelsesteams skal sammensættes, for at de bidrager til vækst i nye virksomheder. Den viden, der udvikles i projektet, bliver videreformidlet til relevante erhvervsfremmeaktører og iværksættere.</i>	2,2 mio. kr.	ICOA og AU Herning, Aarhus Universitet, Aalborg Universitet
2013	Leanrejsen - udbredelse af læringsmetode	<i>Udbredelse af læring fra igangværende projekt om lean. Viden udbredes til virksomheder og konsulenter.</i>	5,2 mio. kr.	DI – Dansk Industri
2013	Tænketanken Europa	<i>Støtte til Tænketanken. Fonden har ved bevillingen lagt vægt på, at der er tale om et samarbejdsprojekt mellem DI – Dansk Industri og CO-Industri, samt at det er formålet, at der i Tænketanken såvel opnås uvildighed som uafhængighed repræsenteret i arbejdet.</i>	6,0 mio. kr.	Tænketanken Europa samt DI – Dansk Industri og CO-industri.
2013	Metoder til medarbejdersinddragelse i produktinnovation	<i>Produktudvikling gennem inddragelse af produktionsmedarbejdere. Viden fra produktionen bliver kun i begrænset omfang brugt i udviklingsafdelingerne. Projektet skal lave metoder, der kan fremme samarbejdet mellem produktion og udvikling.</i>	2,3 mio. kr.	Danmarks Tekniske Universitet
2013	Center for Computer-baseret Matematikundervisning	<i>Projektets formål er at bidrage til udvikling af matematikundervisning med computere der fastholder nogle af fagets kerneområder. Centrets rolle er at understøtte lærerne i dette i form af sparring, videndeling og kvalitetssikring.</i>	2,0 mio. kr.	Københavns Universitet

ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2013	Center for Ejerledede Virksomheder	<i>Etableringen af Center for Ejerledede Virksomheder på CBS har til formål at sikre at flere virksomheds-ejere gennemfører et succesfuldt ejerskifte. I projektet udvikles ny viden og nye værktøjer, som kan anvendes af ejeren og hans eller hendes rådgivere i at tilrettelægge ejerskifteprocessen.</i>	22,8 mio. kr.	Copenhagen Business School og INSEAD
2014	Go International	<i>Stimulere MMV'er til øget eksport gennem et faciliteret match mellem en eksportparat virksomhed og et 'international talent'.</i>	3,7 mio. kr.	Copenhagen Capacity, Copenhagen Business School m.fl.
2014	Danish Water Technology House	<i>Etablere og dokumentere en global eksportklynge-model for vandsektoren gennem etablering af et kontor på markedet i Singapore. Projektet vil have særlig fokus på MMV'er.</i>	7,9 mio. kr.	Challenge Water, Ferskvandscentret og UM.
2014	IPR Business Insight	<i>Læring fra et tidligere projekt 'IPR Turnaround' viser, at der findes en særlig gruppe af virksomheder, hvor der med fordel kunne udvikles nogle målrettede koncepter, som vil gøre det nemmere for virksomhederne at overkomme deres IPR-udfordringer og støtte dem til at øge deres IPR indsats. Det vil projektet arbejde med.</i>	4,7 mio. kr.	Patent- og Varemærkestyrelsen, Eksportrådet, Innovationsagenterne og tre revisionselskaber
2014	Vækst og innovation gennem viden om avancerede materialer	<i>Forprojekt om materialer, især inden for bæredygtige materialer. Projektet vil belyse virksomheders behov for materialeviden, og hvordan denne viden kan omsættes til værdi. Dette gøres ved at samle en række virksomheder gennem workshops.</i>	0,4 mio. kr.	Aalborg Universitet og Teknologisk Institut
2014	Børnenes Universitet	<i>Støtte til afholdelsen af et endags arrangement, hvor børn i alderen 9-14 år skal tilbringe en dag med undervisning på DTU. Baseret på de bedst egnede ideer og eksperimenter fra dagen udvikles en 'materialekuffert', som kan bruges af folkeskolerne i undervisningen.</i>	1,1 mio. kr.	Danmarks Tekniske Universitet
2014	Driving Competitiveness	<i>Projektet vil kortlægge virksomheder og vidensmiljøer, der arbejder med servitization i Danmark. I projektet vil læring og redskaber til fremme af servitization blive videreudviklet og udbredt til en bred skare af virksomheder.</i>	8,0 mio. kr.	Copenhagen Business School

ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2014	Danske Ideer 2015-2017	<i>Projektet rekrutterer cirka 80 personer fra universiteter og start-ups, og etablerer et 10-dags uddannelsesforløb som skal styrke deltagernes forståelse af innovation og forretningsudvikling med fokus på teknologi. Sideløbende udvikler deltagerne deres egen idé, som indgår i Singularity University konkurrencen. Vinderen får et betalt sommerophold på universitet.</i>	3,0 mio. kr.	Singularity University Danish Alumni
2014	Underleverandører i Vindindustrien	<i>Kortlægge innovationsbehovet og øge vidensniveauet hos underleverandører i vindmøllebranchen gennem samarbejde med DTU Vind og Vindindustrien.</i>	0,8 mio. kr.	Danmarks Tekniske Universitet
2014	Danish-Vietnamese Vocational Pilot	<i>Projektet udvikler og tester en model for, hvordan der skabes kompetenceudvikling og kompetenceoverførsel mellem danske erhvervsuddannelser og danske virksomheder med produktion uden for Danmark.</i>	1,5 mio. kr.	Syddansk Erhvervsskole
2014	Simplimize	<i>Projektet skal skabe et solidt fundament af RFvD-metoderne, og sikre forankring blandt MMV'er, samt private og offentlige institutioner. Projektet bygger på seks kompetenceinitiativer, som skal sikre en aktiv involvering af både virksomheder og deres medarbejdere, og har fokus på at skabe forankring af projektmetoderne.</i>	15,0 mio. kr.	Industriens Fond, Valcon A/S, Danmarks Tekniske Universitet og Teknologisk Institut
2014	Vækst via Viden og Export	<i>Afprøvning af en ny metode til at optimere og forbedre virksomhedernes eksportpotentiale. Metoden går på at sammensætte en række 'eksportteams', som vil bestå af en international studerende fra et dansk universitet og to eller flere MMV'ere, der har eller har mod på at få eksport.</i>	3,9 mio. kr.	IDEA Entrepreneurship Centre v. Syddansk Universitet
2014	Praktik i Tyskland	<i>Projektet har til formål at igangsætte et program, hvor danske studerende får mulighed for at tage et praktikophold i Tyskland.</i>	1,1 mio. kr.	Dansk-Tysk Handelskammer
2014	Matematikcenter	<i>Udvikle en online-plattform 'webmatematik', herunder udvikling af et online lektiehjælpsværktøj. Platformen skal være et læringsunivers med viden, leg og online-lektioner for børn. Det er hensigten, at dette vil inspirere og øge de unges matematiske forståelse og faglighed.</i>	0,1 mio. kr.	Matematikcenter

ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2014	Bæredygtighed i SMV'er	<i>Projektets formål er at indhente viden fra 40 udvalgte SMV'ers erfaring med bæredygtig forretningsudvikling og produktion, og igangsætte en læringsproces blandt virksomhederne. Projektet vil munde ud i konkrete læringspakker, som opsamler virksomhedernes erfaringer med at udvikle bæredygtige forretningsmodeller.</i>	1,0 mio. kr.	VIA University College, Green Network, DI – Dansk Industri
2014	Bæredygtig produktion i SMV'er	<i>Projektet lader studerende, undervisere og forskere løse konkrete virksomheds- udfordringer, så SMV'er bliver bedre til at indarbejde bæredygtighed i deres daglige drift og strategi. Projektet vil munde ud i en række bæredygtigheds-værktøjer for SMV'er og en opkvalificering af DTU's matchmaking mellem virksomheder og studerende generelt.</i>	5,8 mio. kr.	Danmarks Tekniske Universitet m. fl.
2014	Sustainable Build	<i>Udvikle en fælles innovations- og formidlingsplatform, som skal bringe byggeriets aktører sammen og fremme bæredygtig produktion og konkrete innovationsprojekter. Projektet tager afsæt i to temaer, der behandles gennem to årelange processer.</i>	5,8 mio. kr.	Dansk Arkitektur Center og LEADERLAB
2014	Net-Sights: Network Insights for Collaborative Sustainable Production	<i>Projektet har til formål, at udvikle og implementere en åben platform, som skal give virksomheder, forskere og organisationer adgang til opdateret data om, hvad virksomheder laver inden for bæredygtig produktion og hvilke bæredygtige projekter og netværk, der eksisterer.</i>	1,5 mio. kr.	Danmarks Tekniske Universitet, CLEAN, State of Green m. fl.
2014	Forretningsstrategier for Bæredygtig Produktion 3.0	<i>Udvikle og implementere forretningsstrategier for bæredygtig produktion i 20 case-virksomheder, så virksomhederne opnår markeds- og konkurrencefordele ved at satse på bæredygtigt produktion.</i>	6,9 mio. kr.	Aalborg Universitet, Gate 21 og Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling NordDanmark
2014	Project Half Double	<i>Formålet er at forbedre projektarbejdsformen i virksomheder, på samme måde som Lean har forbedret virksomhedernes daglige drift. Projektets metode udvikles indledningsvist gennem syv pilot-virksomheder i første og 13 virksomheder i anden fase forudsat positive evalueringsresultater.</i>	13,8 mio. kr.	Implement Consulting Group, Aarhus Universitet, Danmarks Tekniske Universitet, m.fl.

ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2014	Danish Tech Challenge 2015-2017	<i>Videreførelse af projektet 'Danish Tech Challenge' i årene 2015-2017. Formålet er at afholde en iværksætterkonkurrence og acceleratorprogram for teknologitunge ideer. I konkurrencen tilbydes 20 udvalgte iværksættervirksomheder individuel rådgivning og sparring om produkt- og forretnings-udvikling. Projektet afsluttes med et awardshow, hvor vinderen kåres.</i>	9,0 mio. kr.	Scion DTU
2014	Stram Kæden	<i>Projektets formål er at skabe en bølge af optimering af forsyningskæder i dansk erhvervsliv ved at udvide og forstærke samarbejdet mellem 20 ankervirksomheder og 6-8 af deres respektive underleverandører. Vidensopsamlingen kommunikerer bredt til det øvrige erhvervsliv.</i>	10,0 mio. kr.	DI – Dansk Industri, Valcon A/S og Implement Consulting Group.
2015	SpinIn 2.0	<i>Udrulning til af SPIN-metoden til de øvrige danske universiteters iværksætttermiljøer, således metoden udgør ét blandt de forskellige tilbud, universiteterne allerede har for at styrke iværksætttermiljøet på deres universitet.</i>	3,8 mio. kr.	Aarhus Universitet, Syddansk Universitet, Copenhagen Business School, Aalborg Universitet, Københavns Universitet og Danmarks Tekniske Universitet.
2015	Praksis- og innovationshuset	<i>Projektet har til formål at skabe optimale rammer for at erhvervslivet kan bruge det Praksishus, der er under etablering på Metropol til at samarbejde med studerende og undervisere. Virksomheder skal kunne teste og udvikle deres produkter og services i naturlige omgivelser.</i>	10,5 mio. kr.	Professionshøjskolen Metropol
2015	Mellemstor Virksomhed – Klar til Afrika	<i>Forprojekt, der skal finde nye perspektiver og undersøge efterspørgslen efter nye tiltag, der retter sig mod mellemstore danske virksomheder, der ønsker at engagere sig på det afrikanske kontinent. Forprojektet skal munde ud i en ansøgning.</i>	0,4 mio. kr.	DI – Dansk Industri og Copenhagen Business School
2015	CLEAN SOLUTIONS	<i>Projektet har til formål at løfte eksporten af grønne danske løsninger gennem en kortlægning og koordinering af indkomne leads, samt udvikling af en guide til etablering af virksomhedssamarbejde om systemeksport.</i>	6,9 mio. kr.	CLEAN, State of Green m.fl.



ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2015	Suitable for Markets in Asia	<i>Udbrede elementer af Suitable-metoden til andre asiatiske markeder. Fokus på Thailand, Indonesien, Filippinerne og Sydkorea. Projektet engagerer de lokale danske virksomheder, afholder en række aktiviteter og udvælger 3-5 virksomheder, der efterfølgende kører et individuelt suitableforløb, for formålet er at udvikle en markedstilpasset suitableløsning.</i>	6,0 mio. kr.	Kata Fonden, Eksportrådet m.fl.
2015	Standardiseringer & Kvalitetskontrol	<i>Projektet har til formål at accelerere modningen af strategisk vigtige kompetencer i den danske vindindustri gennem udvikling af standarder og procesoptimering. Hypotesen er at forbedrede processer og standarder vil sikre et vigtigt løft til virksomhederne på tværs af den danske vindindustri og vil gøre både virksomheder og vindenergi som teknologi mere konkurrencedygtig.</i>	5,4 mio. kr.	Vindmølleindustrien, Offshoreenergy.dk og FORCE Technology
2015	Industrial Data Analysis Service	<i>Projektets formål er at etablere en enhed på Københavns Universitet, der matcher den viden, der er på universitetet om forskellige kompetencer vedrørende Big Data med virksomheders konkrete udfordringer. Enheden - IDAS - skal være et sted virksomheder kan henvende sig, hvis de ønsker at etablere samarbejde med videnspersoner om Big Data. Ligeledes lægges der vægt på kompetenceopbygning blandt studerende og forskere. IDAS etableres i samarbejde med Københavns Universitet.</i>	5,0 mio. kr.	Københavns Universitet
2015	Fra Big Data til Big Business	<i>Projektet handler om at øge kompetenceniveauet i virksomheder ift. at kunne tænke forretning ud af Big Data, hvad enten det er data virksomheden selv har, eller data som virksomheden har brug for.</i>	7,5 mio. kr.	Copenhagen Business School og Aalborg Universitet
2015	Big Data by Security	<i>Projektet er målrettet håndtering af fortrolighedsproblematikken relateret til Big Data. Projektet skal finde løsninger på den udfordring, der ligger i at man ikke ønsker (eller ikke lovligt må) give andre adgang til fortrolige data. Ved hjælp af "Secure Multiparty Computation" skal der udvikles en kryptologisk teknologi. Projektet resulterer i to løsninger, der begge kan skabe værdi for danske virksomheder. Disse er henholdsvis "lånoptagelse" og "elforbrug".</i>	7,6 mio. kr.	Københavns Universitet, Alexandra Institutet, CBS m.fl.

ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2015	Big Data Business Academy	<i>Formålet med projektet er at skabe større strategisk bevidsthed om Big Data hos ledelsesniveauet i dansk erhvervsliv, samt at opkvalificere danske virksomheder til kommerciel udnyttelse af Big Data.</i>	7,0 mio. kr.	CLEAN, Danmarks Tekniske Universitet, Teknologisk Institut og Alexandra Institutet
2015	Big Social Data Analytics	<i>Projektet handler om at udvikle værktøjer, hvormed virksomheder kan bruge sociale data til forretningsudvikling og innovation. Værktøj og forskning formidles til virksomheder og studerende.</i>	6,2 mio. kr.	Copenhagen Business School
2015	Junior Talent (Unge Talenter i Udskolingen)	<i>Talentprogram, der har til formål at øge kompetencerne hos de fagligt stærke elever i 8. og 9. klasse og derved sikre, at de udvikler og udfolder deres fulde potentiale gennem målrettede aktiviteter og via faglig fordybelse, der opkvalificerer elevernes valg af ungdomsuddannelse og karriere (STX, HTX, HHX, EUX samt udvalgte virksomheder fra dansk erhvervsliv).</i>	1,3 mio. kr.	Akademiet for unge Talentfulde, Øst
2015	Career Mentoring Programme	<i>Skalering af en afprøvet mentorordning, der skal sikre at flere højspecialiserede arbejdskraft fortsat bliver bosiddende i Danmark ved at hjælpe den ansattes medrejsende ægtefælle med et komme i job.</i>	0,5 mio. kr.	Lyngby-Taarbæk Vidensby
2015	Danmark på verdensscenen – dansk eksportfremstød under OL i Rio i 2016	<i>Sponsoratbevilling til opførelse af en dansk pavillon i forbindelse med afholdelse af OL i Rio, Brasilien i 2016. Pavillonen skal bruges som udstillingsvindue for danske styrker og kompetencer, mødested for officielle repræsentanter. Der lægges vægt på, at danske SMV'er også får adgang til pavillonen.</i>	4,0 mio. kr.	VisitDenmark
2015	EUSO 2017 Copenhagen	<i>Afholdelse af den Europæiske Science Olympiade, der afholdes i København i 2017. Olympiaden er for de mest talentfulde science elever fra gymnasiets første år.</i>	0,5 mio. kr.	EUSO Danmark v./ Skt. Annæ Gymnasium.
2015	Er du til tysk?	<i>Lave en kampagne på de sociale medier, der skal fremme det tyske sprog hos danske unge. Der produceres otte korte film., hvor to unge YouTube personligheder – vloggere – tager på en roadtrip i Berlin og besøger forskellige danske rollemodeller, som er bosat i Tyskland og bruger det tyske sprog. Filmene uploades på YouTube, Facebook osv. Hensigten er, at rollemodellerne og deres historier øger unges danskere interesse for det tyske sprog.</i>	0,5 mio. kr.	Den danske Ambassade Berlin, Splay, Dönerkind, Handelsskolernes Tysklærerforening m.fl.

ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2015	CIRET	<i>Støtte til den internationale konference CIRET 2016, der denne gang afholdes i Danmark. Konferencen har til formål at belyse forskellige temaer inden for konjunktur-undersøgelser og analyser, herunder bl.a. business tendency surveys, composite and leading indicators, information and communication technology and labour market analysis.</i>	0,1 mio. kr.	Danmarks Statistik
2015	Spionagetesten	<i>Det er projektets formål at udvikle et digitalt værktøj til danske industrivirksomheder, så de dels får overblik over eget beredskab og dels opnår konkrete redskaber til at forbedre deres informationsikkerhed og udvikle et værn mod spionage.</i>	2,2 mio. kr.	CERTA Intelligence & Security
2015	Startup Borgen 2015	<i>Støtte til forskellige arrangementer, som skal sætte iværksætterier på dagsordenen, og hjælpe danske studerende med opstart af egen virksomhed. De forskellige iværksætter-arrangementer består af bl.a. en konference, tre-dags iværksætterforløb, partnermiddag og safari tour. Hovedarrangementet - iværksætterforløbet - afholdes på Christiansborg, hvor deltagere får mulighed for at afprøve en ide, og oplæres i entreprenørskab.</i>	0,1 mio. kr.	Startup Borgen
2015	ATV Mentor	<i>Match af erfarne tidligere virksomhedsledere og vækstorienterede erhvervsledere i et årigt mentorforløb med fokus på virksomhedens vækst.</i>	1,0 mio. kr.	Akademiet for de Tekniske Videnskaber, Dansk Erhverv, Håndværksrådet og PwC
2015	Udvikling, innovation og vækst i virksomhedsnetværk	<i>Projektet har til formål gennem forskningsbaseret viden at øge synergien og innovationskompetencerne i B2B virksomhedsnetværk, der samarbejder om underleverancer til de store anlægsprojekter i Region Sjælland mhp. at øge mulighederne for at få andel i opgaverne.</i>	0,2 mio. kr.	Roskilde Universitet
2015	Knæk Koden til nødhjælpsmarkedet	<i>Udvikle en innovativ og open-source nødhjælpsplatform, som skal samle NGO'er, erhvervsliv, og forskere for, at udvikle, teste, og kommercialisere målrettede løsninger til nødhjælpsmarkederne. 4-6 demonstrationsprojekter, hvor virksomheder i samarbejde med NGO'er udvikler de innovative løsninger, danner grundlaget for etableringen af nødhjælpsplatformen, hvor virksomheder kan få adgang til den nyeste viden og tilgå en direkte samarbejds- og salgsplatform til NGO'erne.</i>	5,3 mio. kr.	Acces2innovation, Aalborg Universitet, Røde Kors og Dansk Flygtningehjælp m.fl.

ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2015	Smart City World Labs	<i>Pilotprojekt, der har til formål at anvende disse styrkekompetencer ved at udvikle og pilotteste en ny form for eksportmodel, der kan være katalysator for eksport af danske Smart City løsninger. Der ønskes konkret at etablere et Smart City living lab samarbejde mellem danske virksomheder og singaporeanske living labs. Projektet er rettet mod danske SMV'er med kompetencer inden for de "bløde" brancher på ene side og virksomheder inden for de "hårde" brancher på den anden. I projektet fokuseres overordnet på lys og mobilitet. Cirka 50 virksomheder forventes i større eller mindre grad at deltage i projektet.</i>	5,4 mio. kr.	GATE21, Quercus Group, Den danske ambassade i Singapore og Danmarks Tekniske Universitet.
2015	Etablering af OPP-platform til eksport	<i>Projektet har til formål at udvikle og etablere en platform for et offentligt-privat samarbejde med henblik på at øge afsætningen af danske MMV'ers løsninger inden for miljø, energi og klima til megabyerne New York City og Shanghai.</i>	3,2 mio. kr.	DI – Dansk Industri, State of Green og Syddansk Universitet
2015	WTA California	<i>Projektet har til formål at etablere en salgssalliance af danske vandvirksomheder, som kan fremme eksporten af danske systemløsninger inden for drikkevand til Californien.</i>	4,0 mio. kr.	Aarhus Vand og Eksportrådet
2015	RoboExport	<i>Projektet skal gennem direkte og praktiske vejledningsforløb udvikle en eksportmodel, som kan understøtte eksportpotentialen hos systemintegratorer, herunder at skalere og konvertere systemintegratorernes aktuelle systemsalg til det globale marked. Projektet udføres i to spor: velfærd og industri fordelt på tre markeder San Francisco, Helsinki og München.</i>	4,2 mio. kr.	Væksthus Syddanmark, Væksthus Sjælland, Væksthus Hovedstaden, Blue Ocean Robotics og RoboCluster.
2015	Project Access	<i>Støtte til et talentprojekt – Project Access - som har til formål at oplyse og vejlede danske studerende om internationale topuniversiteter. Project Access tilbyder målrettet vejledning til danske studerende om udlandsophold, herunder online mentorordninger, løbende workshops, seminarer og inspirationsforedrag.</i>	0,1 mio. kr.	Danish Student Abroad
2015	Danske virksomheders veje til eksport	<i>Forskningsprojekt, der skal vurdere kvaliteten og effekterne af eksportfremmeydelser hos danske virksomheder og udarbejde analyser, der mere præcist afdækker, hvilke mekanismer der kan føre til positive eksportfremmeeffekter.</i>	6,5 mio. kr.	Københavns Universitet

ÅR	NAVN	PROJEKTEMNE	BEVILLING	ANSØGER
2015	Betydning af bestyrelse og ledelse i ejerledede virksomheder	<i>Indsigt i ledelse og bestyrelsesarbejde i ejerledede virksomheder inden og efter et ejerskifte er af betydning for virksomhedens fortsatte virke. Projektet komplementerer aktiviteter i Center for Ejerledede Virksomheder på CBS.</i>	2,0 mio. kr.	Copenhagen Business School og INSEAD
2015	Afrikanisering – fra Næstved til Nairobi	<i>Projektet skal gennem en række fokuserede virksomhedsforløb udvikle en eksportmodel til brug for mellemstore danske virksomheder, der ønsker eller allerede i begrænset omfang opererer på udvalgte markeder i Østafrika.</i>	2,7 mio. kr.	DI – Dansk Industri, Copenhagen Business School og Danmarks Tekniske Universitet

#### Billeder /

Væksthus Sjælland (side 13), Naturvidenskabernes Hus (side 14), Dinex (side 15), Professionshøjskolen Metropol (side 19), Siemens (side 20), Aarhus Universitet (side 21), DTU Fotonik (side 28), DI – Dansk Industri (side 29, 34, 45), Joachim Rode (side 30), IDEA Entrepreneurship Centre (side 35), Industriens Fond (side 6, 7, 11, 43), Think Stock Photos (forsiden, side 8, 12, 16, 17, 18, 22, 31, 32, 33, 36, 40, 42, 46, bagsiden).

#### Layout /

Tine Vognsen.

**INDUSTRIENS**  
**FOND** FREMMER 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

---



**INDUSTRIENS FOND**

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

CVR-nummer: 14536175  
www.industriensfond.dk

---