

## Lovpligtig redegørelse for fondens uddelingspolitik, jf. årsregnskabslovens § 77 b

Redegørelsen udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i fondens årsrapport med følgende regnskabsperiode: **1.1.2018-31.12.2018**

Redegørelsen er ikke omfattet af revisionspåtegningen på fondens årsrapport.

Fonden er omfattet af Anbefalingerne for god Fondsledelse, som er tilgængelige på Komitéen for god Fondsledelse hjemmeside [www.godfondsledelse.dk](http://www.godfondsledelse.dk). En af anbefalingerne er, at bestyrelsen med henblik på at sikre den erhvervsdrivende fonds virke i overensstemmelse med fondens formål og interesser, mindst en gang årligt tager stilling til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik.

I Industriens Fond sker der i henhold til bestyrelses forretningsorden en drøftelse af strategi og uddelingspolitik hvert år med udgangspunkt i vedtægten.

Fondens uddelingspolitik fremgår nedenfor.

## **Industriens Fonds Uddelingspolitik**

Formålet med Industriens Fonds uddelingspolitik er i forlængelse af Fondens strategi at informere ansøgere og øvrige samarbejdspartnere om Fondens arbejdsmetode og særlige fokusområder.

Fonden støtter en bred vifte af virkemidler, der kan fremme dansk erhvervslivs konkurrenceevne. Den økonomiske ramme for Fondens uddelinger fastlægges årligt af bestyrelsen.

Idéer og initiativ til de projekter, som Fonden bevilliger midler til, kommer ad flere forskellige kanaler, ligesom Fonden modtager ansøgninger fra mange forskellige aktører.

Ansøgningerne forventes at beskrive projektets aktiviteter og effekt i forhold til Fondens strategi om at fremme dansk erhvervslivs konkurrenceevne. Fondens sekretariatet kan gå i dialog med ansøger om projektets karakter og vision.

Ud over åbne, uopfordrede ansøgninger identificerer Fonden selv udfordringer gennem temaindkaldelser, hvor der i en periode sættes særskilt fokus på en række temaer. Disse temabaserede udfordringer identificeres i tæt dialog med virksomhedsledere og andre nøgleaktører og prioriteres af Fondens bestyrelse.

Endelig udvikler Fonden selv projekter, der fremmer danske erhvervslivs konkurrenceevne.

Fonden tilstræber at udvikle samarbejdsflader til en bred kreds af aktører, som Fonden kan løse flere forskellige opgaver sammen med, og Fonden indgår gerne i partnerskaber med andre, når det øger muligheden for at løfte større projekter til gavn for dansk erhvervsliv.

Industriens Fond er generelt optaget af at adressere de forhold, hvor der skabes mest konkret forandring på virksomhedsniveau.

Den viden og de redskaber, der udvikles i projekterne, bør derfor være anvendelsesorienterede, og hvor projektets karakter i øvrigt muliggør det, bør virksomheder inddrages i projektaktiviteter, så viden og redskaber bliver udviklet i tæt samarbejde med målgruppen.

Fonden er optaget af, at den viden, der udvikles, potentielt kan komme mange til gavn, og Fonden er derfor tillige optaget af at bidrage til udbredelse og skalering af projekter, der allerede har vist positive resultater.

## **Hvad Industriens Fond støtter**

Industriens Fond har i sin strategi konkretiseret, hvordan Fonden særligt vurderer, at en indsats vil kunne styrke virksomhedernes vækst. Fonden vil i sine uddelinger således især have fokus på at en indsats er rettet mod:

- At internationalisere – dvs. øge virksomhedernes mulighed for at deltage i den internationale økonomi
- At skabe og bringe viden i anvendelse – dvs. sikre virksomhedernes kendskab til og konkrete anvendelse af ny viden
- At introducere nye teknologier – dvs. styrke virksomhederne i hurtigere og med større sikkerhed at kunne implementere nye teknologier

- At innovere – dvs. understøtte virksomhedernes kapacitet til at forny sig
- At sikre relevante kompetencer – dvs. sikre virksomhederne adgang til et stort og kvalificeret udbud af arbejdskraft.

Fonden ser i forlængelse heraf FN's 17 SDG mål som udtryk for nogle helt konkrete udfordringer, som verden i stigende grad vil efterspørge løsninger på. Danmark og danske virksomheder er særligt godt positioneret til at levere disse løsninger, og Fonden vil derfor arbejde for at styrke konkurrenceevnen ved at understøtte, at danske virksomhederne kan bruge verdensmålene som en innovationskraft og i relation hertil får kendskab til og konkret får udviklet produkter, services og ydelser.

### **Hvad Industriens Fond ikke støtter**

Fonden støtter som nævnt en bred vifte af virkemidler, men har i forlængelse af Fondens strategi også afgrænset en række områder, som Industriens Fond ikke støtter:

- Enkeltpersoner – fx i form af bogudgivelser, Ph.d.-forløb eller legater
- Studierejser
- Grundforskning
- Aktiviteter og produktudvikling, der udelukkende tjener et indtjeningsmæssigt formål for ansøger
- Projekter, hvor udgivelse af faglitteratur og lærebøger er det primære formål
- Anskaffelse af maskiner eller andet teknologisk udstyr, medmindre det indgår som en del af et samlet projekt
- Projekter, hvor størstedelen af aktiviteter allerede har fundet sted

### **Hvilken effekt ønskes**

Alle bevilligede projekter har til formål at understøtte Fondens mission med at fremme dansk erhvervslivs konkurrenceevne. Effekten på erhvervslivets samlede konkurrenceevne er dog typisk vanskelig at isolere til en enkelt handling eller model. Ligeledes tilsiger projekternes forskellige omfang og karakter, at der ikke kan fremhæves en bestemt universalmodel for effektvurdering.

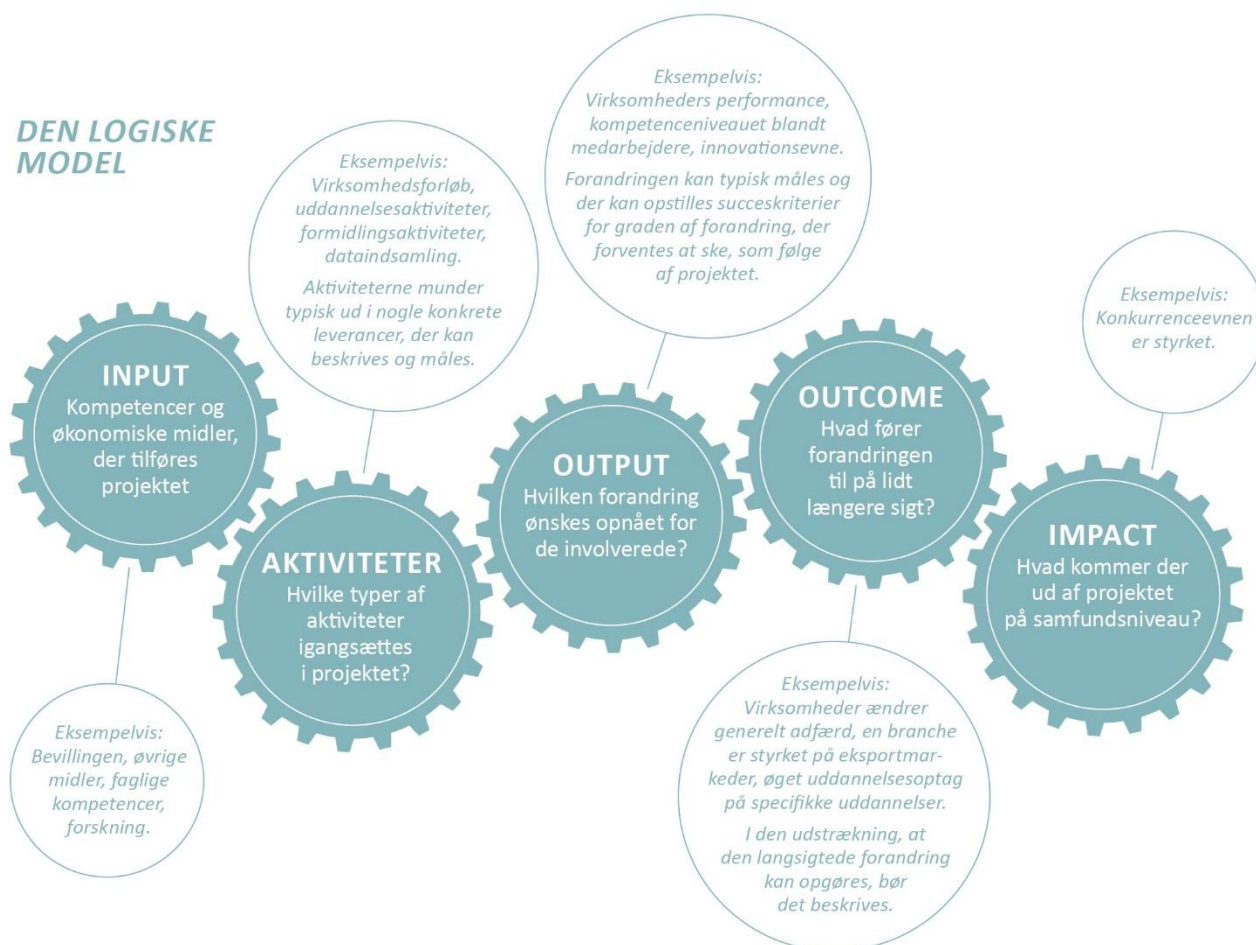
Fonden har særlig en ambition om at fremme konkurrenceevnen i dansk erhvervsliv ved at skabe forandring for den enkelte virksomhed. Også i disse tilfælde kan det være vanskeligt præcist at måle sammenhængen mellem projekter og forbedret konkurrenceevne.

Det er dog Fondens erfaring, at fokus på en mulig effekt, også selv om indsats og mål er komplekst, gør projekter mere redskabsorienterede og styrker den efterfølgende udbredelse af metoder og viden.

Fondens metodiske referenceramme for evaluering af projekter er "den logiske model". Den logiske model er en ramme for at tænke sammenhæng mellem de aktiviteter, der udføres, og de resultater og effekter,

der skabes. Den logiske model udgør således en begrebsramme, inden for hvilken en given aktivitet kan beskrives og sættes i sammenhæng med den forandring, der søges opnået.

## DEN LOGISKE MODEL



Alle projekter, der har fået bevilliget mere end én million kroner, skal kunne gøre detaljeret rede for en sammenhæng mellem de aktiviteter, der sættes i værk, den umiddelbart skabte forandring og den langsigtede forventede effekt af disse aktiviteter.

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

Evaluering omhandler således både den konkrete projektudførelse, det vil sige fremdrift i overensstemmelse med de i projektet planlagte milepæle og økonomi, såvel som en opgørelse af effekterne af projektaktiviteterne.

Fonden anerkender, at det kan være vanskeligt præcist at måle forandringen både på samfunds niveau og i den enkelte virksomhed. Det er dog forventningen, at det for alle projekter vil være muligt at formulere en evalueringstrategi, hvori der gøres rede for den forandring, der ønskes opnået og den forventede

sammenhæng mellem aktiviteter og effekt. Fondens strategiske pejlemærker indikerer, hvilke typer af indsatser, der potentielt styrker erhvervslivets konkurrenceevne. Det er givet ikke altid muligt at identificere konkrete målbare indikatorer inden for projektperioden, men i evalueringsstrategien vil refleksioner over, hvad og hvordan der kan måles, kunne beskrives, samt ikke mindst om den ønskede forandring er opnået.

## **Formidling**

Tæt knyttet til effektovervejelser, og Industriens Fonds strategiske fokus i øvrigt, er kommunikation og formidling af projekters resultater.

Uanset om et projekts grundhypotese viser sig at holde stik, forventer Fonden at projektansøger har fokus på at kommunikere resultater og erfaringer, herunder sikre at den viden og de redskaber, der er resultatet af projekterne, udbredes og bliver bragt i anvendelse af den aktuelle målgruppe. Fonden er således optaget af, at projektets resultater udbredes til flest mulige i målgruppen. Det forudsætter et konstant og kreativt fokus på formidling og kommunikation i det enkelte projekt. I tilfælde af bevilling skal ansøger udarbejde en kommunikations- og formidlingsstrategi i dialog med Fondens sekretariat.

Parallelt søger Fonden at fremme viden om bevilligede projekter via diverse kommunikationskanaler og ved afholdelse af videndelingsarrangementer og aktiviteter, der bringer aktører sammen. Dette med henblik på at skabe synergi mellem projekter og at bringe viden fra bevilligede projekter i spil hos virksomheder og andre af erhvervslivets aktører. Industriens Fond er generelt optaget af at skabe bevidsthed blandt målgruppen af mindre og mellemstore virksomheder om de aktiviteter Fonden støtter og de muligheder for virksomhedsrelevante forløb, der ligger heri. Det er Fondens overbevisning, at kun ved at de gode idéer bliver bekendte og bragt i anvendelse, giver de reel værdi.

## **Temaer Fonden er optaget af**

Fonden identificerer løbende områder, som er af særlig betydning for erhvervslivets konkurrenceevne.

Industriens Fond er optaget af at bidrage til at levere løsninger på de særlige udfordringer, hvor erhvervslivet angiver, at virksomheder har brug for ny viden, kompetencer eller indsatser.

Temaerne kan således fungere som pejlemærke for, hvilke områder Fonden er særligt interesserede i at modtage ansøgninger inden for. Men Fonden modtager også gerne ansøgninger inden for andre områder.

## **Nye teknologier**

Udviklingen af en række nye teknologier kan revolutionere vilkårene for industriel produktion. Oppe i tiden er avancerede robotter, block chain teknologi, kunstig intelligens, augmented reality, sensorer og 3D og 4D print, især spås nye printteknologier at bevirke store forandringer for fremstillingsindustrien. Det er teknologier, der isoleret og sammen influerer på den måde produktionsapparatet ser ud, men også på

innovationsprocessen, kundedialog, organisering og ledelse og ikke mindst for virksomhedens og værdikædens forretningsmodel.

På tværs af alle nye teknologier ligger en substantiel udfordring i at turde investere i teknologierne og deres anvendelse. Dette både i forhold til hardware – og i forhold til at udvikle kompetencer, der kan bringe teknologien i anvendelse.

Fondens strategiske fokus er især knyttet til at give virksomheder indsigt, viden og metoder til at bringe teknologierne i anvendelse. Nye teknologier betyder noget i forhold til nye arbejdsgange, innovationsmuligheder, forretningsmodeller og produkter og løsninger. Deres konkrete anvendelsesmuligheder vil være forskellig afhængig af industritilhørsforhold og kompetencer i øvrigt.

### **Big data**

Qua digitaliseringen kan opsamles store mængder data fra produkter og automatiseringsprocesser. Ligeledes er der en øget mulighed for, at produkter er "connected" og udveksler data. Det giver en stor mængde data, som kan omsættes til værdifuld information, der fx kan foreskrive kundernes efterspørgsel, og med introduktionen af kunstig intelligens også med tiden kan foreskrive, hvordan nyopståede problemer kan håndteres.

Data bliver på sin vis en forudsætning for at drive forretning. I den digitale verden opsamles data fra produktionen, fra kunderne, fra markedet, og virksomheder bliver i stand til at reagere på udviklinger på baggrund af data. Ikke kun er data relevante for den enkelte virksomhed, men for andre virksomheder – og kan således udgøre en værdifuld ressource for virksomheden.

Industriens Fond ønsker at bidrage til, at virksomheder får kompetencer til at indsamle, analysere og omsætte viden om data til bedre løsninger. Både på ledelsesgangen og i produktionen skal medarbejdere kunne håndtere og analysere data. Det kræver nye kompetencer og nytænkning af samarbejdet mellem leverandører og kunder. Men det kræver også viden om datasikkerhed og databeskyttelse.

### **Servitization**

Omsætning og værdiskabelse kommer i stigende grad fra services, snarere end fra salg af produkter. Dele af fremstillingsindustrien er udfordret af at bevæge sig fra en normalitet, hvor succes bliver målt i salg af produkter, til at måle succes i salg af services. I den udstrækning, at virksomheden begynder at yde services på et mere avanceret niveau end tidligere, ligger der en udfordring i at eksekvere en ny og mere serviceorienteret forretningsstrategi, idet det har konsekvenser - ikke kun for virksomhedskulturen - men også for ledelse, medarbejdersammensætning og økonomi.

Industriens Fond er optaget af at hjælpe virksomhederne i at overvinde udfordringer fra at gå fra en traditionel produktionsvirksomhed, til at blive en servicevirksomhed – evt. bygget op omkring et produkt, men hvor indtjening kommer fra services.

### **Grøn omstilling**

Dansk erhvervsliv er endnu i en transitionsfase i forhold til at producere i overensstemmelse med logikker i den cirkulære økonomi, hvor virksomheder minimerer forurening og spild, og skaber værditilvækst ved at producere bæredygtigt og ressourceeffektivt eller tænke nyt. Parallelt opleves en stigende efterspørgsel efter grønne produkter og processer i alle markeder fra såvel forretningspartnere og slutforbrugere, hvilket

lægger et pres på producenterne. FN's Verdensmål har sat yderligere skub i den udvikling. Samtidig er erhvervsledere udfordret af at skulle finde den rette balance mellem dyrere grønne løsninger, innovation og rentabilitet.

Industriens Fond ønsker at bidrage til at de virksomheder, der producerer grønne løsninger, kan afsætte løsninger i eksportmodeller. Ligeledes ligger der fortsat et uudnyttet forretningspotentiale i at omstille virksomheders produktion til en bæredygtig sammenhæng.

### **Designtænkning og Kundefokus**

I fremstillingsindustrien bliver det i stadig større udstrækning vigtigt, fra starten at have blik for, at der skal træffes designrelaterede beslutninger vedrørende udvikling, produktion, anvendelse og salg. Alle disse parametre har betydning for den samlede løsning, ikke kun i relation til formgivning, men i relation til, hvordan den samlede løsning ser ud og kan prisfastsættes.

En effektiv ledelse og eksekvering af den proces, hvormed de forskellige valg af betydning for, hvordan det endelige produkt og tilhørende services ser ud, er afgørende. På den måde opnås den bedst mulige udnyttelse af fx nye materialer og nye teknologier. Ligeledes vil valg af afsætningsplatform og karakteren af dialog med kunderne have stor indflydelse på, hvilke beslutninger der træffes meget tidligt i udviklingsfasen. På den måde vil virksomheden i højere grad kunne imødekomme slutbrugeres efterspørgsel efter bæredygtige, individuelt tilpassede og funktionelle løsninger.

Fonden er optaget af at skabe ny viden og værktøjer, så virksomheder lettere og mere effektivt kan mestre det brede designbegreb. Det, for at virksomheden bliver i stand til at træffe de bedste beslutninger i forhold til at kunne realisere større markedsandele. Dette forudsætter også, at virksomheder, uanset om de arbejder B2B eller B2C, må mestre metoder til at forstå kundernes behov og adfærd.

### **Ledelse**

I takt med, at den verden virksomheden opererer i bliver mere kompleks, stilles også nye krav til fremtidens leder. Den autoritære og enkeltmandsorienterede ledelsesrolle er udfordret af at kunne motivere på tværs af kulturer og generationer i en kontekst, hvor præstation og belønningsstrukturer ikke længere er direkte relateret til antal timer på arbejdspladsen. Det kræver både nye ledelsesegenskaber, men også nye organisationsformer.

Fonden ønsker at bidrage til, at ledelseskapaleten styrkes i dansk erhvervsliv, og at erhvervsledere har adgang til viden og redskaber, som kan understøtte deres ledelse, så de kan skabe organisationer og motivere medarbejdere, der er konkurrencedygtige.

### **Fremtidens kompetenceprofil**

Kravene til fremtidens medarbejdere forandrer sig. Erhvervsledere efterspørger allerede nye teknologiske kompetencer, men generelt søges tillige kompetencer, der kan håndtere den brede palette af de forandringer og udviklingsmuligheder, som virksomheder står overfor.

Industriens Fond er optaget af at bidrage til at uddannelsessystemet - især erhvervsskoler mv. - afspejler kompetencebehov til udviklingen af fremtidens produktionsamfund, hvor teknologisk indsigt, dataforståelse og tværdisciplinære kompetencer er efterspurgt.

### **Næste generation**

Nye generationer af medarbejdere motiveres af andre forhold end tidligere generationer. Hvordan disse motivationsforhold ser ud – og hvordan virksomheden forstår at imødekomme dem – er mindre tydeligt. Samtidig er definitionen af talent i forandring. I takt med at værdiskabelsen rykker i retning af innovation, avanceret produktion, services og stærkt specialiserede kompetencer, efterspørges nye kompetencer.

Industriens Fond er optaget af at bidrage til, at virksomheder kan rekruttere og motivere medarbejdere, som besidder de kompetencer, der er nødvendige i fremtidens produktionssamfund. Det er endvidere væsentligt, at virksomheder evner at vedligeholde og udvikle talenter, nationalt såvel som i en international sammenhæng.

### **Risikovillighed**

Hastigheden, hvormed der sker forandringer i den virkelighed virksomheder opererer i, er meget høj. Det betyder, at virksomheder skal kunne foretage beslutninger, som på mange måder opleves som nytænkende, men også risikovillige. Virksomheder skal kunne handle agilt både på strategisk og operationelt niveau, mere end der har været tradition – og behov – for tidligere. Der er behov for at kunne tage chancer og for at se og realisere muligheder, som måske endda på sigt kannibalerer på virksomhedens hidtidige kerneforretning.

Industriens Fond er optaget af at bidrage til, at danske virksomheder har metoder og indsigt til at træffe beslutninger, som udvikler og accelererer virksomhedens innovationsevne, og bistår virksomheden med at udvikle en stærkt entreprenant og omstillingsparat kultur.

### **Kommercialisering af innovation**

Værdien af nye idéer, forskning og udvikling kan realiseres gennem vidensoverførsel mellem forskning og det etablerede erhvervsliv, gennem spin-outs fra universiteter og andre vidensinstitutioner, iværksætteri og etablering af tætte udviklingssamarbejder mellem viden og erhverv.

Udvikling af et stærkt dansk økosystem med erfarne iværksættere og kapital og entreprenante uddannelsesinstitutioner er afgørende for, at iværksættere får succes med deres virksomhed.

Industriens Fond er optaget af at sikre, at iværksættere, såvel som etablerede virksomheder, får det maksimale ud af deres innovationspotentiale, ligesom forskning og viden skal kommercialiseres til gavn for dansk konkurrenceevne. Dette forudsætter, at der bygges bro mellem forskning og erhvervsliv, og at der er kvalificeret sparring at hente for ledelsesgrupper i nye virksomheder eller intraprenante miljøer.

### **Nye digitale forretningsmodeller**

Den hastige digitalisering af produkter, processer og kommunikation skaber i realiteten en ny økonomisk virkelighed, hvor traditionelle værdikæder brydes op, og hvor klassiske konkurrenceparametre sættes ud af kraft eller reduceres i betydning, mens nye opstår. Derved skabes grobund for helt nye forretningsmodeller.

Den digitale økonomi giver mulighed for at drive virksomhed på nye måder. Dette i forhold til fx valg af afsætningskanaler, markedsføring og kundefølgelse, men også med store forandringer i leverancekæden og udvikling af nye produkter og services. Inkluderet er også nye risici, som virksomheden skal forholde sig til, såsom cyberangreb og negativ omtale på sociale medier, samt massiv global konkurrence fra helt nye brancher. Ligesom digitaliseringen nødvendiggør, at virksomheder er nødt til at være aktivt opsøgende på det globale værdinetværk for at opnå en attraktiv position på markedet.



Industriens Fond er optaget af at bidrage med erfaring, modeller og værktøjer og viden til, at flere overkommer eventuelle barrierer ved at indgå i forskellige nationale og internationale typer af samarbejder – herunder med særlig fokus på udnyttelse af de muligheder, der ligger i den digitale økonomi. Det kræver indsigt i, hvilke nye forretningsmodeller der har succes, og det kræver at virksomheder opstarter nye former for partnerskaber.

### **Globale markeder**

For den mindre og mellemstore danske industrivirksomhed kan manglende indsigt i og forståelse for fjerne markeder være en massiv hæmsko for eksport. Der er en tendens til, at der efterspørges systemløsninger fra fx byer eller stater, og at mindre danske underleverandører derfor har behov for at gå sammen i partnerskaber for at kunne levere samlede løsninger.

I takt med at der som en del af samlede løsninger sælges services og ikke kun produkter, vil også virksomheders evne til at alliere sig med partnere – eller lokalt opbygge kapacitet – også være et afgørende fokusområde ift. at realisere værdiskabelsen.

Fonden er optaget af at udvikle modeller, der på forskellig vis kan øge danske virksomheders kapacitet til at byde ind på løsninger, ligesom det der efterspørges en eksperimenterende tilgang ift. at afsætte varer og serviceydelser på fjerne markeder.

Fonden ønsker endvidere at bidrage til at få flere virksomheder til at overkomme barrierer, for at virksomhedsledere udnytter de globale muligheder – både på de nære og de "nye" markeder, med særlig fokus på at styrke virksomhedernes adgang til globale værdikæder.