



ELFORSK

Projektnummer: 342-048

Innovationspaneler

Etablering og test

Projekt udarbejdet af

Living Strategy Consulting

I samarbejde med:

NRGi Rådgivning

DTU Fotonik

Rambøll

Viegand & Maagøe

Teknologisk Institut

M.fl.

Indholdsfortegnelse

Abstract / Executive summary.....	3
1. Introduktion.....	4
2. Projektets formål.....	4
3. Projektbeskrivelse – beskrivelse af setup for innovationspanelerne.....	5
4. Analysedesign.....	7
5. Analyseresultater.....	8
5.1. Analyse og evaluering af innovationspanelernes resultater og performance.....	8
5.2. Analyse af de fælles rammer og betingelser for innovationspanelerne.....	10
5.3. Analyse af innovationspanelernes individuelle karakteristika.....	14
5.4. Analyse af vigtige motivationsfaktorer for at deltage aktivt i et innovationspanel.....	16
5.5. Samlet opsamling og konklusion i forhold til de fire delanalyser.....	19
6. anbefalinger til et fremtidigt setup (til Dansk Energi).....	21
6.1. anbefalinger til justeringer i setup og fremgangsmåde ved etablering.....	21
6.2. anbefalinger til nye mulige setups og formater.....	23
Bilag 1: Evalueringskriterier / resultat parametre.....	25
Bilag 2: Analyse af de fælles rammer og betingelser for innovationspanelerne.....	26
Bilag 3: Analyse af innovationspanelernes individuelle karakteristika.....	27
Bilag 4: Analyse af vigtige motivationsfaktorer for at deltage aktivt i et innovationspanel.....	29
Bilag 5: Deltagernes egen vurdering af leverancer.....	30
Bilag 6: Deltagernes egen vurdering af leverancer.....	31
Bilag 7: Hvad vurderer du er vigtige karakteristika for en formand?.....	32
Bilag 8: Vurderer du at panelet har en formand med de rigtige karakteristika?.....	32
Bilag 9: Hvad kendetegner et godt team?.....	33
Bilag 10: Har panelet haft et godt team?.....	33
Bilag 11: Hvad kendetegner en god facilitator?.....	34
Bilag 12: Har panelet haft en god projektleder/facilitator (BHM) ?.....	35
Bilag 13: Hvad vurderer du er vigtigt for at skabe et velfungerende innovationspanel?.....	35
Bilag 14: Har du nogle forslag til ændringer og forbedringer?.....	36

Abstract / Executive summary

During the period Spring 2010 to Autumn 2011 four innovation advisory boards were established within the focus areas: Lighting, Cooling, Buildings, and Behavior, barriers and behavioral instruments.

Each innovation advisory board followed the same setup, design and conditions and consisted of a chairman and 3-4 participants. Each advisory board was assigned to provide Danish Energy Association with knowledge on new developments and trends within the particular focus area, to give input to the development of new R&D projects, and to promote R&D projects from the Elforsk program to relevant persons in their own professional networks.

The purpose of the project was to study and analyze the performance of the four innovations advisory boards in order to gather experience and to identify key success criteria to be used in the establishment and operation of future innovation advisory boards.

The study shows that several things are important to get people motivated to participate actively in an innovation advisory board.

The participants need to experience that they are able to influence the decision makers (Danish Energy Association) which of course makes it important, that the decision maker plays an active role and provides feedback to the innovation advisory boards on deliveries.

They need to experience that they get new inspiration and new insights. This is highly valuable for the participant him or herself and to the organization that the participant is working for – and can justify the time used in the innovation advisory board.

They need to experience that it's the right people who are on board. The right people gives the innovation advisory board prestige and status and of course new inspiration and new insights. This is especially so, when the innovation advisory board consists of people from different stages of the value chain. The importance of the right people on board, of course makes the recruitment process very essential to the success of an innovation advisory board.

The study also shows that the people who are relevant as participants are very busy people and they don't really have the time to participate. This makes it very important to design innovation advisory boards that comply with the most important motivational factors.

The study also shows that it is important that roles and responsibilities are clearly defined, that a high level of momentum is needed, and that clear and efficient work processes may help reduce the time usage for different assignments (and thus keep a high level of momentum) and heighten the innovation level.

It must also be concluded that remuneration is not very important for the 'ordinary' participant but might be more important for the chairman, as he/she has to fulfill time consuming obligations/deliveries.

By the end of the project recommendations to the adjustment of the existing setup and design is being made and new proposals for new setups is presented.

1. Introduktion

Forskning og udviklingsaktiviteter inden for effektiv energianvendelse foregår i stigende grad i et sammenspil og sammensmeltning mellem teknologier. Succesfuld innovation er derfor afhængig af, at personer med forskellige faglige interesser og baggrund (forskere, producenter og brugere) arbejder sammen om at skabe innovative og nytænkende ideer – som bl.a. kan anvendes til nye forskningsprojekter i forskellige forsknings- og udviklingsprogrammer, herunder ELFORSK.

Det kan endvidere i ELFORSKs egne analyser af, hvad der skaber de mest succesfulde projekter konkluderes, at projekter med et innovativt ”scope” har større chance for at blive en succes.

Samtidig kan det dokumenteres, at spredning af ideer og ny viden i høj grad foregår gennem faglige netværk, hvor forskere og eksperter aktivt henvender sig til hinanden med ny viden om forskningsresultater.

Analyserne viser endvidere, at ELFORSK kan drage fordel af at udvikle sammenhængende forsknings- og udviklingsstrategier for de indsatsområder, som der satses på. Og det er i den forbindelse helt afgørende, at ELFORSK – og andre forskningsprogrammer – løbende bliver ajourført med nye forskningsresultater, udvikling og tendenser.

2. Projektets formål

Med udgangspunkt i ovenstående og med henblik på at støtte innovation og videnspredning blev der i 2010 givet PSO-støtte til nærværende projekt, der har til formål at etablere og analysere 4 ’innovations-paneler’ bestående af højt kvalificerede fagpersoner inden for fire centrale indsatsområder i Elforsk-programmet:

- Belysning
- Adfærd, barrierer og virkemidler
- Bygninger
- Køling

Formålet med innovationspanelerne er, at de skal bidrage til, at Elforsk kan forbedre udbudsmaterialet, herunder:

- Bidrage med viden om udviklingen og interessante tendenser inden for det pågældende område
- Generere input til problemfelter, fokusområder (hvor er der behov for udvikling) og projektideer, som aktivt kan udbydes af ELFORSK
- Distribuerer viden fra igangværende og færdiggjorte projekter
- Give input til interessante historier, der kan anvendes aktivt til PR
- Bidrage med ny viden/input til www.elforsk.dk og www.elforsknet.dk

Projektet vil systematisk analysere innovationspanelernes virke og indsamle erfaringer og identificere succeskriterier, der fremadrettet kan anvendes i forbindelse med etablering og drift af lignende innovative netværk. Projektets leverancer kan således deles op i to dele.

1. Analyse og erfaringsopsamling vedr. innovationspanelernes virke,
2. Innovationspanelernes leverancer.

3. Projektbeskrivelse – beskrivelse af setup for innovationspanelerne

Tidsperiode

Projektet er forløbet over en 2 årig periode.

Innovationspanelernes sammensætning

Hvert innovationspanel har bestået af 1 formand og 3-4 paneldeltagere. Der har været lagt vægt på at deltagerne i innovationspanelet:

- Er blandt de førende fagpersoner inden for det udvalgte indsatsområde
- Har forskellig baggrund, så de kan byde ind med nye vinkler og perspektivering
- Har forståelse for både teoretisk viden og praktisk anvendelse
- Har et stort fagligt netværk og god kontakt til deltagere i netværket omkring det pågældende indsatsområde
- Har viden om ELFORSK, og evt. tidligere deltaget i forsknings- og udviklingsprojekter

Identifikation og rekruttering af formænd og medlemmer til panelerne er foretaget af Elforsk-programmets administrative personale.

Enkelte innovationspaneler er undervejs i forløbet blevet udvidet med personer, som er blevet rekrutteret via panelmedlemmernes netværk. Der har også været personer, som til enkelte panelmøder har afløst andre paneldeltagere, fordi disse var forhindret.

Mødeafholdelse i innovationspanelerne

Det var planlagt, at innovationspanelerne skulle mødes to gange årligt (forår og efterår). Af forskellige årsager blev dette undervejs ændret til, at innovationspanelerne mødtes 1 gang i 2010 (april-maj) og 2 gange i 2011 (januar/februar og maj/juni) samt til en fælles workshop i oktober 2011, hvor innovationspanelerne blev evalueret, og hvor et fremtidigt setup blev diskuteret. Møderne er foregået i Dansk Energis lokaler på Frederiksberg, med undtagelse af et enkelt møde i panelerne som blev holdt på DTU. Et møde har taget 3 timer og er blevet faciliteret af Bo Holst-Mikkelsen (Living Strategy Consulting).

Udarbejdelse af agenda før møderne, mødeindkaldelse, opfølgning, mm. er foretaget af Bo Holst-Mikkelsen (BHM) i samarbejde med den respektive formand for hvert innovationspanel.

Arbejdet mellem møderne i innovationspanelerne er primært blevet udført af formanden for det enkelte innovationspanel, bistået af BHM. Der har været enkelte opgaver, som er blevet varetaget af udvalgte paneldeltagere.

Der er endvidere i foråret 2011 blevet afholdt et tværgående møde mellem formændene i innovationspanelerne med henblik på at identificere mulige synergiområder mellem fagområderne.

Projektorganisation

Bo Holst-Mikkelsen (Living Strategy Consulting) har fungeret som overordnet projektleder for projektet og har været ansvarlig for analyse af innovationspanelerne. Bo Holst-Mikkelsen og Pernille Skjershede Nielsen fra NRGi Rådgivning (der er ansvarlig for vidensnetværket elforsknet.dk) har i samarbejde med den respektive formand for hvert innovationspanel være ansvarlig for innovationspanelernes individuelle leverancer. 'Formanden' har været faglig ansvarlig for innovationspanelet.

BHM har endvidere haft til opgave løbende at konsolidere de metodemæssige erfaringer vedr. innovationspanelernes virke.

Deltagelse i forsknings- og udviklingsprojekter under ELFORSK

For at undgå at deltagerne i innovationspanelerne skulle have et incitament for at tilbageholde gode projektideer, er de ikke afgrænset fra at deltage i eller selv at søge støtte til forsknings- og udviklingsprojekter under ELFORSK-ordningen.

Innovationspanelers specifikke leverance

Hvert innovationspanel har som minimum skullet levere følgende:

- Et strateginotat vedr. områdets udvikling
- Minimum 5 konkrete ideer til nye forskningsprojekter, der kan udbydes aktivt af ELFORSK-ordningen
- Aktiv formidling af relevante projekt-resultater (både færdiggjorte og igangværende). Der identificeres relevante personer, der skal kontaktes
- Deltagelse i udarbejdelse af minimum 5 fagartikler, inden for eller med reference til det pågældende indsatsområde. Selve udarbejdelsen af artikler skulle foregå sammen med professionelle journalister, tilknyttet Elforsk-ordningen

Kommissorium

Innovationspanelernes arbejde er blevet guidet af et kommissorium, der er uddelt til alle deltagere.

Aflønning

Formænd og paneldeltagere har modtaget et mindre beløb for deres arbejdsindsats i forbindelse med panelet. Der har endvidere været afsat en mindre del af projektets midler til at aflønne udførelsen af større opgaver, fx udarbejdelse af strateginotat for fagområdet.

Rationalet bag det valgte setup

Innovationspanelernes design og opbygning med en formand og 3-4 deltagere er udtænkt i samarbejde med Elforsk-programmet. Der er i denne opbygning taget hensyn til, at der vil være behov for, at Elforsk programmet har en direkte dialog med én person (formanden), som var ansvarlig for 'driften' af innovationspanelet. Antallet af deltagere i panelet er besluttet med udgangspunkt i, at det skulle have en tilstrækkelig faglig bredde men samtidig heller ikke være for stort, da dette kunne komplicere og fordyre driften. Antal årlige møder var vurderet ud fra en nøgtern betragtning vedr. behov, økonomi og den tid, som deltagerne kunne lægge i panelet.

4. Analysedesign

I analysen af innovationspanelerne opereres med 4 delanalyser.

1. **Analyse af innovationspanelernes resultater og performance**

Der foretages en analyse af om innovationspanelerne har leveret de ønskede resultater. Der opereres med et basisresultat (kvaliteten af strateginotatet, kvaliteten af projektideer, mv.) samt et udvidet resultat, hvor det bl.a. bedømmes om deltagerne i innovationspanelet har været motiverede, om der er udviklet nye ideer og forslag som ikke er indeholdt i opdraget, og om der er sat andre interessante ting i gang. Se også bilag 1

2. **Analyse af de fælles rammer og betingelser for innovationspanelerne.**

En række forhold har været ens for de fire innovationspaneler (projektorganisation, rekruttering, mødefrekvens, aflønning, krav til leverancer, samarbejdsforhold med Dansk Energi, mm.). Se også bilag 2. Der foretages en analyse af om de givne rammer og betingelser er hensigtsmæssige for et innovationspanels performance, givet at formændene, deltagerne, indsatsområdet, mv. naturligvis vil variere.

3. **Analyse af innovationspanelernes individuelle karakteristika.**

En række forhold har også varieret for de 4 innovationspaneler (det specifikke fagområde, teamets deltagere og sammensætning, formanden, mm.). Se også bilag 3. Der foretages en analyse af, om disse individuelle forhold påvirker et innovationspanels performance.

4. **Analyse og identifikation af vigtige motivationsfaktorer for at deltage aktivt i et innovationspanel**

Der findes formentlig en række motivationsfaktorer, der kan være med til at forklare, hvorfor en paneldeltager er parat til at bruge tid og energi på at deltage aktivt i et innovationspanel. Der foretages en analyse af hvilke motivationsfaktorer, der kan være i spil, og om hvorvidt disse motivationsfaktorer er til stede i innovationspanelerne.

Med udgangspunkt i disse 4 delanalyser vil der efterfølgende blive foretaget en samlet opsamling og konklusion, og der vil blive givet anbefalinger til et fremtidigt setup.

Datakilder

Analyserne er baseret på følgende datakilder:

Kvalitative interviews

Formænd og udvalgte innovationspanel-deltagere er blevet interviewet med henblik på at få deres input til, hvilke parametre der er vigtige for at innovationspanel bliver en succes.

Kvantitativt spørgeskema

Der er med udgangspunkt i de kvalitative interviews og relevant teori blevet udviklet et spørgeskema, hvor formænd og paneldeltagere bedes fortage en vurdering af forskellige forhold, herunder deres vigtighed i forhold til et godt resultat.

Observationer

Innovationspanelerne er blevet observeret undervejs.

Fælles innovations-workshop

Der er blevet afholdt én fælles innovationsworkshop, hvor formænd og deltagere i innovationspanelerne har drøftet forløbet, de fælles rammer og betingelser, panelernes individuelle forhold, samt motivationsfaktorer for at deltage aktivt i et innovationspanel. Endvidere har deltagerne haft mulighed for at kommentere og nuancere resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen. Ideer til et nyt setup er også blevet drøftet.

Relevant teori

I analysen inddrages bl.a. konklusioner fra Elforsks egne analyser af hvilke forhold, der er vigtige for, at et forskningsprojekt bliver en succes.

5. Analyseresultater

I det følgende gennemgås findings fra de 4 delanalyser.

5.1. Analyse og evaluering af innovationspanelernes resultater og performance

Som tidligere nævnt er analysen og evalueringen af innovationspanelernes resultater og performance delt op i et basisresultat og et udvidet resultat (se også bilag 1)

Basisresultat

Innovationspanelernes basisresultat bedømmes efter kvaliteten af nedenstående punkter:

Strateginotat vedr. tendenser og udvikling på området

Generelt har panelerne været gode til at producere et godt og solidt gennearbejdet strateginotat for det enkelte indsatsområde, som samler og opsummerer interessante tendenser og områder, der bør fokuseres på i relation til forskning og udvikling. Dette arbejde har vist sig at være lettest for innovationspanelerne på indsatsområder, som er afgrænsede, og som relaterer sig til en teknologi – altså køling og belysning. Omvendt har udviklingen af strateginotatet været en stor udfordring for adfærdspanelet, og dette skyldes primært, at adfærdsområdet er et meget bredt område, og at adfærdsområdet i en Elforsk-mæssig sammenhæng ikke har været specifikt defineret.

Den skriftlige udformning af strateginotatet er foretaget af formanden for panelet. Et enkelt panel fik hjælp til den skriftlige formulering af strateginotatet af facilitator, og dette fungerede egentligt udmærket.

Strateginotaterne har været vigtige input til Elforsks formulering af indsatsområder for 2012 ansøgningsrunden (indstillingen til Energistyrelsen) og er vigtige input til en mere fokuseret

forskningsstrategi. Endvidere er strateginotaterne lagt ud på Elforsk.dk og kan herigennem fungere som inspiration og retningsgivere til ansøgere til Elforsk-programmet.

Input til projektideer

Arbejdet med at skabe input til nye spændende projektideer og identifikation af områder, hvor der bør igangsættes projekter inden for, har fungeret rigtig godt – især hvis der først i strateginotatet er defineret interessante tendenser og fokusområder. Adfærdspanelet har dog haft lidt problemer med denne øvelse, hvilket igen må tilskrives, at adfærd og virkemidler er et meget bredt område.

Med relevans for input til nye projektideer er der kommet forslag om at foretage en kortlægning af alle relevante aktører inden for et område og initiere matchmaking mellem disse aktører. Det er blevet foreslået at lave et forum, hvor disse mennesker kan mødes og drøfte konkrete projektideer. Dette lyder som en spændende idé, som bør forfølges.

Aktiv formidling af relevante projektræsultater til eget netværk

Formidling af Elforsk projekter til egne netværk har ikke rigtig fungeret. Det kræver lang tid at sætte sig ind i projekterne, og denne tid har deltagerne ikke været villig til at investere. Samtidig er det også et problem, at man som paneldeltager ikke har viden om kvaliteten af et givent Elforsk projekt. Og det kan derfor indebære en personlig risiko, hvis man præsenterer og anbefaler et projekt af ringe kvalitet til en faglig kollega. Anderledes forholder det sig med de projekter, som deltagerne selv har deltaget i.

Input til at markedsføre elforsk projekter

Input til markedsføring af Elforsk projekter har været af nogenlunde kvalitet. Der er som nævnt kommet forslag om at foretage en kortlægning af alle relevante aktører inden for et givent område og aktivt henvende sig til dem vedr. relevante projekter. Samtidig er der kommet forslag om at anvende eksisterende fora og arrangementer (konferencer, messer, mv.) til at markedsføre Elforsk og Elforsk projekter. Det er bl.a. foreslået, at der foretages en kortlægning af relevante arrangementer, og at der udarbejdes en kalender for disse. Selve kortlægningen er dog ikke foretaget, da dette er et arbejde, som (også) kræver en del tid.

Input til artikler:

Innovationspanelerne har ikke leveret input til fagartikler, som det var beskrevet i opdraget. Det er dog opfattelsen, at dette arbejde godt kunne have fundet sted, afledt af indholdet strateginotaterne. Der har dog ikke været stillet journalister til rådighed fra Elforsks side, hvilket ikke har muliggjort denne leverance.

Udvidet resultat

Innovationspanelernes udvidede resultat bedømmes efter kvaliteten af nedenstående punkter:

Der er udviklet interessante nye ideer og forslag, som ikke er indeholdt i opdraget

Der er flere, der i forbindelse med evalueringen har påtalt, at 'innovationshøjden' ikke har været tilstrækkelig høj i innovationspanelerne. Hvorvidt dette er rigtigt, er svært at bedømme givet den begrænsede tid, der har været til rådighed for panelerne. Hertil skal også siges, at panelerne igennem forløbet primært har brugt tiden og ressourcerne på at udvikle strateginotatet og komme med input til nye

områder, der bør have forskningsmæssigt fokus (herunder forslag til konkrete projektideer). Der har altså været fokus på en konkret leverance, hvor forskellige synspunkter skulle samles i et strateginotat. Dette har helt sikkert også påvirket panelernes evne til og muligheder for at tænke nyt.

Deltagerne har været motiverede og engagerede

Formænd og deltagere har generelt været meget motiverede i forbindelse med møderne. Der har været gode input og interessante drøftelser.

Mellem møderne har det været mere blandet. Det har bl.a. taget lidt lang tid at få input fra deltagerne bl.a i forhold til strateginotatet. Samtidig har deltagerne været en smule uforberedt til møderne – tidligere referater eller materiale er generelt ikke blevet genlæst og repeteret før et innovationspanels-møde.

Der er blevet sat andre interessante ting i gang

Innovationspanelerne har bl.a. resulteret i flere konkrete projektansøgninger, samt netværkssamarbejde på bl.a. køleområdet. I bilag 5 og 6 fremgår deltagerens egne vurdering af resultaterne.

5.2. Analyse af de fælles rammer og betingelser for innovationspanelerne

Nedenfor gennemgås analyse og konklusioner i forhold til innovationspanelernes fælles rammer og betingelser (se også bilag 2)

Projektorganisation

På baggrund af feedback fra formænd og deltagere må det konkluderes, at det har fungeret fint, at der har været en projektleder, som har stået for det administrative i forbindelse med møderne (mødeindkaldelse, opgaver, deadlines, opfølgning osv.), fordi dette tager noget af den administrative byrde fra formanden. Det har også fungeret fint med en facilitator til møderne. Det har vist sig at være en god idé at have en person, der kan styre diskussionen og tiden, stille ”de dumme” men nødvendige spørgsmål, samle op, skabe erfaringsudveksling mellem panelerne og sikre en fælles tilgang til opgave løsning (primært strateginotaterne) og leverancer.

Samtidig må det dog også konstateres, at det har givet anledning til uklarhed vedr. ansvars-, opgave- og rollefordeling, at der både er en projektleder/facilitator og en formand.

At projektorganisationen har en formand har også vist sig at være velfungerende. Formanden har haft ansvaret for panelets leverancer, herunder udarbejdelsen af strateginotatet. Dette er en opgave, som vil være svær at løse for en facilitator, fordi denne sjældent vil have den nødvendige faglighed til at udføre opgaven fyldestgørende (undtagelsen er som nævnt bygningspanelet, hvor facilitator har været pennefører i den indledende fase).

Antallet af deltagere på 3-4 ’menige’ deltagere + en formand har vist sig at være et udmærket antal. En gruppe på 5-7 personer (inkl. facilitatorer) betyder, at alle kan komme til orde, og at diskussionen kan styres. Men et antal på 3-4 menige deltagere betyder omvendt også, at panelet er meget sårbart overfor

afbud. Enkelte panelmøder har været plaget af afbud (ofte i sidste øjeblik), hvilket har betydet at panelet har bestået af måske 3 personer i alt – og dette har været demotiverende for dem, som har mødt op.

Rekruttering og tilpasning

Dansk Energi har som tidligere nævnt stået for rekruttering af formænd og deltagere til panelerne. Dette har betydet, at deltagerne alle har været personer, som har kendt til Elforsk-programmet og ofte selv tidligere har været med i Elforsk-projekter. Samtidig har det også betydet, at mange af deltagerne har kendt hinanden på forhånd. Dette har haft den fordel, at det har lettet dialog og samarbejde i den indledende fase. Man har haft et indgående kendskab til, hvad Elforsk-programmet går ud på, hvilket har betydet, at alle har haft et godt indblik i, hvilken type projekter der støttes, og hvad Elforsk står for.

Omvendt må det også konstateres, at det også har betydet, som der er flere, der har anført, at deltagerne har haft karakter af "the usual suspects" eller "Tordenskjolds Soldater". Det er med andre ord kendte personer, med kendte holdninger. Personer 'udefra' kunne have været med til at bidrage med helt nye anderledes tanker.

Et enkelt af panelerne er blevet udvidet med en enkelt person, fordi panelet havde fået deltagere fra begyndelsen. Rekrutteringen foregik via paneldeltagernes eget netværk og på baggrund af en målrettet dialog om og kvalificering af, hvilken type person og kompetence, der manglede i panelet. Dette gav et ganske udmærket resultat.

Der er ingen af panelerne, som i deres forholdsvist korte levetid er blevet tilpasset ved at 'afskedige' formænd eller medlemmer. Der er derfor ingen erfaringer på dette punkt, men det er naturligvis vigtigt, at panelet løbende kan tilpasses til de opgaver, som kan løses. Hvorvidt dette skal være Elforsk, en projektleder/facilitator, en formand eller andre som skal varetage dette, bør derfor afklares.

Der er dog meget, der tyder på, at det er vigtigt, at demotiverede panelmedlemmer, der ikke møder op til møderne, bør udskiftes forholdsvist hurtigt, fordi deres udeblivelse for møderne kan demotivere panelets øvrige medlemmer.

Panelerne har ikke haft deltagelse af ad hoc eksperter relateret til specielle opgaver. Der er derfor ingen erfaringer om, hvordan dette bedst muligt kan foregå, og hvordan det vil påvirke team-samarbejdet.

Mødeafholdelse

Der blev afholdt et møde i 2010 og tre møder i 2011, hvoraf det sidste var en fælles workshop. Denne form har vist sig at være uhensigtsmæssig, fordi der går for lang tid mellem møderne, og gassen går derfor lidt ud af ballonen. Der mangler fremdrift, og deltagerne kan ikke rigtig huske, hvad der skete, blev sagt og blev aftalt på det forrige møde.

Møderne har været på ca. 3 timer. Nogle vurderer, at de godt kunne kortes ned til 2 timer. Andre har anført at det ville være bedre, hvis man brugte en hel dag og kom mere i dybden.

Møderne er blevet afholdt i Dansk Energis lokaler på Rosenørns Alle på Frederiksberg. Flere synes det kunne være mere interessant, hvis møderne i stedet blev afholdt andre steder, fx ude hos nogle af paneldeltagerne. Det kunne give ekstra motivation at komme ud og se noget nyt. Og samtidig kan det også fremme ejerskab, hvis man selv lægger hus til.

Der er herudover afholdt et tværgående møde mellem panelerne med deltagelse af formændene, facilitator og Dansk Energi. Dette møde viste sig at være en stor succes og satte en masse spændende tanker i gang om, hvordan panelerne kan samarbejde og udvikle projektideer på tværs af indsatsområderne. Især kom der nogle gode ideer til, hvordan adfærdsområdet kunne integreres med de andre indsatsområder. Formændene har også ytret, at denne type tværgående møde var meget inspirerende og motiverende at deltage i.

Aflønning

Med hensyn til aflønningen har der været stærkt delte meninger om, hvor vigtig denne er, og hvor høj den bør være. Der er en tendens til, at den er vigtigere for personer, der arbejder i virksomheder, hvor man skal redegøre for og fakturere timer i henhold til forbrugt tid på projekter og opgaver.

Det bør også konkluderes, at det har været hensigtsmæssigt, at der har været afsat et beløb til de personer (i dette tilfælde formændene), som skal udarbejde strateginotaterne, fordi dette kan være en noget tidskrævende opgave. Aflønning beskrives også under punktet analyse og identifikation af motivationsfaktorer.

Samarbejde med Dansk Energi

Dansk Energi har gennem perioden gået fra en tilbagetrukket rolle til at være mere aktiv og synlig i forhold til panelerne. Dette er sket efter ønske fra både projektleder/facilitator og fra formænd og deltagere.

Det har vist sig, at være vigtigt for formænd og deltagere, at de har en mere direkte kontakt til Dansk Energi, fordi det giver en bedre forståelse af, hvad det er Dansk Energi ønsker af panelerne, og hvordan leverancerne konkret indgår i Dansk Energis arbejde. Dette har der tilsyneladende været noget uklarhed omkring.

Samtidig giver den direkte kontakt også direkte indflydelse. Derfor kunne det være en god idé, hvis Dansk Energi i et evt. fremtidigt setup er direkte repræsenteret i panelerne – evt. i en administrativ og/eller faciliterende rolle.

Arbejdsopgaver – opdrag og proces

Hvis man skal se på innovationspanelernes opdrag, står det klart, at leverancer som strateginotat og input til fokusområder og projektideer har vist sig at være mest velegnede til at blive løst i det givne setup (herunder også evt. input til journalistiske artikler). Markedsføring af Elforsk projekter (som man ikke selv har deltaget i) via personlige netværk har vist sig, som nævnt tidligere, at være en meget tidskrævende proces og er formentlig ikke velegnet til at blive løst i et panel. Input til markedsføring af Elforsk og Elforsk projekter kan formentlig godt løses af et panel. Dette afhænger dog i høj grad af den markedsføringsmæssige kompetence, som panelet besidder.

Set i bakspejlet kunne innovationspanelernes opdrag godt have været bedre defineret, klarere afgrænset og prioriteret. Opdraget har været for bredt, og det skulle have været klarere, hvad panelernes primære fokus og opgave var. Selvom leverancerne er defineret og beskrevet i innovationspanelernes kommissorium har det alligevel vist sig at være uklart, hvordan leverancerne skulle anvendes. Dette er naturligvis noget, som hænger sammen med ovenstående punkt (samarbejde med Dansk Energi) men kan også henføres til projektleders/facilitators utilstrækkelighed i at kommunikere dette klart og tydeligt.

Det spiller formentlig også ind, at der ikke på forhånd har været udviklet en klart defineret proces for, hvordan fx et strateginotat skulle udarbejdes, og der har ikke været en klar ramme/skabelon for, hvad et sådant notat skulle indeholde. Dette er blevet udviklet hen ad vejen. Dette har også betydet, at strateginotatet har taget lidt længere tid at udarbejde, end det var ønskeligt. Først blev der således udviklet 4 individuelle bud, hvorefter Dansk Energi ønskede, at strateginotatet for belyningspanelet blev anvendt som skabelon for udarbejdelse af strateginotater for de øvrige paneler. Arbejdet med udarbejdelsen af strateginotatet er således blevet opfattet som en smule 'bøvlet', og det store tidsforbrug forbundet med udarbejdelse af strateginotaterne har helt sikkert påvirket oplevelsen af fremdrift negativt.

Det er i den forbindelse også værd at nævne, at belyningsnotatet blev videreudviklet på baggrund af et notat, der var blevet udviklet i LED-netværket (et andet Elforsk-støttet projekt), hvilket kan være med til at forklare, at man i dette panel ikke synes, at der er kommet så mange 'nye ting under solen', og at der har været et for ensidigt fokus på LED i forhold til andre belyningsteknologier.

Ideer til andre arbejdsopgaver for panelerne

Der er i forløbet stillet forslag om, at panelerne også kunne have til opdrag at evaluere færdiggjorte projekter og komme med input til, hvorfor et givent projekt er gået godt eller skidt. Der er også kommet forslag om, at panelerne kunne give input til, hvad der mangler for at et lovende projekt kunne komme helt ud over rampen.

Dette er udmærkede forslag, og det er dog samtidig også klart, at sådanne opgaver vil tage fokus fra andre mere primære opgaver/leverancer. Dansk Energi har således i slutfasen meldt ud, at det primære for dem er, at innovationspanelerne bidrager med input vedr. status på området, udvikling og nye tendenser og ideer til delindsatsområder (som er de vigtigste ingredienser i strateginotaterne). Det må samtidig også formodes, at det er en anden type personer, som er gode til at komme med input til udvikling og tendenser end personer, der gode til at evaluere og analysere igangværende eller færdiggjorte projekter. Hertil kommer også, at Dansk Energi faktisk selv har etableret et administrativt setup med porteføljemanagers, der fungerer som sparringpersoner for projektledere undervejs i projekterne.

Udover ovenstående er der også fra Dansk Energi ytret ønske om, at innovationspanelerne kunne udarbejde kvantitative (markseds-)analyser over hvilke besparelspotentiale inden for et givent område og skabe sig et overblik over, hvad man har af konkret viden, og hvad man ikke ved. Og på denne måde kunne kvalificere udvikling og tendenser. Dette må vurderes til at være en yderst relevant opgave, men det vurderes dog også, at det kræver en anden type personer/kompetencer (forretningsudvikling, analyse), der vil kunne løse denne specifikke opgave end der er repræsenteret i innovationspanelerne i det nuværende setup.

5.3. Analyse af innovationspanelernes individuelle karakteristika.

Nedenfor gennemgås analyse og konklusioner i forhold til innovationspanelernes individuelle karakteristika (se også bilag 3).

Fagområdets karakteristika

Som tidligere nævnt har det vist sig at være vigtigt for et innovationspanels resultater og performance, at panelets fagområde er afgrænset og veldefineret. Det har således været lettest at arbejde med status, udvikling og tendenser for de paneler, som forholder sig til et konkret og afgrænset teknologiområde (køling og belysning).

I den anden ende af skalaen finder vi innovationspanelet for adfærd og virkemidler. Adfærd og virkemidler er et meget bredt område og kan i realiteten delvist betragtes som et område, der går på tværs af Elforsks øvrige indsatsområder/teknologier. Det er et område, som relaterer sig til meget store forskningsdiscipliner som fx økonomi, pædagogik, sociologi, antropologi, psykologi, markedsføring, mv. Og det har derfor været en meget stor (umulig) opgave at danne sig et kvalificeret overblik over status, udvikling og tendenser relateret til relevant forskning.

Herudover har det også påvirket adfærdspanelets performance, at det virker noget uklart, hvad det præcist er, hvad Elforsk-programmet vil (og ikke vil) med dette indsatsområde. Indsatsområdet adfærd og virkemidler kan således i et eller andet omfang betegnes som en 'opsamlings tank' for interessante projekter, som ikke lige kan kategoriseres under de øvrige indsatsområder. Det har således for dette panel været en udfordring blot at skabe sig et overblik over og kategorisere de projekter, som der hidtil er blevet givet støtte til under Elforsk-programmet. En væsentlig del af adfærdspanelets udfordringer/opgaver har derfor været at komme med kvalificerede input til, hvordan Elforsk strategisk og fremadrettet kan arbejde med adfærd og virkemidler. Man har således været nødt til at begynde et helt andet sted end de øvrige paneler. Man er derfor heller ikke kommet så langt i sine anbefalinger til fx projektideer i forhold til de øvrige paneler.

Belysning er et indsatsområde i rivende udvikling og LED teknologien vil intet mindre end kunne revolutionere dette område. Der er kommet et stort fokus på LEDs muligheder for energibesparelser samt teknologiens muligheder for at indgå i medicinsk behandling, højne trivsel og velvære, mm. Dette har ført til nogle meget spændende drøftelser i panelet. Omvendt har det også ført til, at LED til tider har taget for meget opmærksomhed i forhold til andre relevante områder.

Formandens karakteristika

Formanden for et innovationspanel er naturligvis en vigtig parameter, da det primært er ham/hende, som i det eksisterende setup har skullet sikre, at de forskellige input fra panelets øvrige medlemmer er blevet omsat til konkrete leverancer.

Innovationspanelerne har vist, at der stilles store krav til en god formand.

Det er vigtigt, at formanden har den rette faglighed og erfaring. Han/hun skal kende alt til udvikling og tendenser på området, have viden om relevant forskning og om interessante/relevante igangværende

projekter, kende til andre forskningsordninger, kende til udfordringerne i den virkelige verden og have et meget stort fagligt netværk inden for området. Dette kræver formentligt, at man har været med i gamet i nogle år.

Det er vigtigt, at formanden er en god projektleder, der er god til at følge op og overholde deadlines og aftaler.

Det er også vigtigt, at formanden er en god facilitator og mødeleder, der forstår både at styre en proces og stille de rigtige udfordrende og inspirerende spørgsmål. Det har således været en styrke i de paneler, hvor formanden har 'taget over' fra projektleder/facilitator og vist ansvar og initiativ. Det er i den forbindelse også vigtigt, at formanden både evner at forstå tekniske detaljer og samtidig har et højt abstraktionsniveau og kan bringe sig selv 'op i helikopteren'.

Det bør også være et kriterium (i et evt. fremtidigt setup), at formanden evner at indsamle input fra forskellige deltagere og kunne samle og formulere dette skriftligt i strateginotat.

Desuden er det vigtigt, at formanden har høj faglig status og nyder stor respekt i relation til deltagerne.

Det har også vist sig, at være vigtigt, at formanden ikke kun 'promoverer' egne faglige områder, fordi en sådan 'upartiskhed' kan skabe utilfredshed blandt paneldeltagerne

Alt i alt må det konkluderes, at der stilles store krav til formanden for et innovationspanel. Disse vil naturligvis kunne/skulle modereres i henhold til et evt. fremtidigt og anderledes setup.

Teamets karakteristika

Formanden er vigtig for et innovationspanels resultater og performance. Det samme kan – ikke overraskende – siges om teamet og dets sammensætning.

At få skabt et velfungerende 'high performing' team er næsten noget magisk, og noget som ikke sker så tit. Det handler om at få sammensat en gruppe personer, som bare kan sammen, og som har god kemi. Og som kan udfordre og inspirere hinanden og samtidig også forstå hinanden. Dvs. et godt team skal bestå af personer, som er forskellige og som samtidig også har et fælles udgangspunkt at arbejde ud fra.

Disse forhold gælder også i høj grad i forhold til panelerne.

De mest velfungerende paneler har således bestået af teams, hvor deltagerne har haft en meget høj faglighed på det pågældende område, og som har erfaring med at deltage i projektgrupper og forskningsaktiviteter. Det har været personer, som fra hvert deres udgangspunkt interesserer sig for ny forskning, markedstendenser, udviklingen og udfordringer inden for området, mv. og som er i stand til at perspektivere denne viden i forhold til de andre eller i forhold til et givent emne.

De mest velfungerende innovationspaneler har også samtidigt bestået af personer fra forskellige dele af værdikæden. Dvs. ideelt set personer, som har viden om og erfaringer med idégenerering,

produktudvikling, R&D, produktion, økonomi- og beslutningsprocesser, drift, marked og brugeradfærd. Der er således meget, der tyder på, at nye input og synsvinkler fra mennesker, som har en høj faglighed inden for samme område som én selv, men som er placeret et andet sted i værdikæden, virker meget inspirerende og kan skabe helt nye erkendelser. Denne forskellighed (centreret omkring et afgrænset fagområde) har til tider ført til nogle interessante og livlige diskussioner i visse paneler – og nye erkendelser og aha-oplevelser.

Der er i fortsættelse heraf også noget, der tyder på, at hvis panelet har bestået af personer med et meget højt fagligt niveau, som har kendt hinanden og hinandens synspunkter (for) godt i forvejen, har disse nye inspirerende input manglet. Her dukker den tidligere omtalte problematik med "the usual suspects" og "Tordenskjolds Soldater" op igen.

5.4. Analyse af vigtige motivationsfaktorer for at deltage aktivt i et innovationspanel

Som nævnt findes der formentlig en række motivationsfaktorer, der kan være med til at forklare, hvorfor en paneldeltager er parat til at bruge tid og energi på at deltage aktivt i et innovationspanel. Der er derfor blevet foretaget en analyse af hvilke motivationsfaktorer, der kan være i spil, og om hvorvidt disse motivationsfaktorer er til stede i innovationspanelerne. Denne analyse er foretaget både på baggrund af observationer, interviews, spørgeskema og den fælles workshop.

Generelt må det konstateres, at der *ikke* er nogle af deltagerne, som har tiden til at deltage i et innovationspanel. Men hvis de alligevel skal finde tiden til det, skal det være meget motiverende at deltage. Formænd og deltagere skal have noget ud af det – "what's in it for me". Og/eller deres virksomhed skal have noget ud af det.

På baggrund af de forskellige input tyder det på, at følgende faktorer er meget vigtige for motiveret deltagelse.

Mulighed for at præge udvikling

At deltage i panelet giver indflydelse. Man får mulighed for at præge udviklingen, og det som Elforsk ønsker at satse på i forbindelse med fremtidige udbudsrunder. Men det kræver naturligvis, at man som deltager oplever, at leverancerne bliver brugt.

Inspiration og nye vinkler / man lærer noget – nye erkendelser

Deltagerne melder helt klart ud at deltagelse i høj grad også handler om at bliver inspireret og få nye vinkler på problemstillinger. Dette har stor værdi for både personen selv – og for virksomheden – og kan også retfærdiggøre tidsforbrug relateret til deltagelse.

Det er de rigtige personer, som sidder i panelet

Det er ligeledes meget, der tyder på, at det påvirker motivation positivt, når deltagerne oplever, at det er de rigtige personer, som sidder i panelet. Og set i sammenhæng med ovenstående kan "de rigtige personer" være med til at inspirere, at man lærer noget og ser tingene fra nye vinkler og får aha-oplevelser.

Og der er næppe nogen tvivl om, at det også er forbundet med status og prestige, hvis man er i selskab/netværk med "de rigtige".

Fremdrift og tempo

Der er også meget, der tyder på, at fremdrift og tempo er vigtig for motivationen. Mange deltagere har igennem forløbet foreslået et mere intensivt og koncentreret forløb, netop fordi de føler, at de har haltet på dette punkt.

Klarhed omkring de opgaver der skal løses / rolleklarhed

Det er også vigtigt for motivationen, at der er stor klarhed om de opgaver, der skal løses, og hvordan de skal løses. Eller måske sagt på en anden måde, det kan være stærkt demotiverende, hvis der uklarhed om disse forhold. Og det er der noget, der tyder på, at der har været igennem dette forløb. Klarhed omkring opgaver handler også om at have viden om, hvordan leverancerne bliver brugt.

God stemning

At der er god stemning i panelet er også en vigtig faktor i forhold til motivation og er befordrende for at skabe en aktiv og tryk udveksling af ideer og synspunkter ("ping pong"). Men på samme måde som med klarhed omkring opgaver og rolleklarhed må dette dog nok betegnes som en 'demotivator', hvis den ikke er til stede. God stemning er næppe nok i sig selv for at motivere til deltagelse.

Aflønning

Selvom flere i forløbet har kommenteret på, at aflønningen for deltagelse i panelerne har været for dårlig, er der dog meget, der indikerer, at dette ikke er en så vigtig faktor for 'menige' deltagere. Hvis man oplever, at man har indflydelse, bliver inspireret, får nye erkendelse (gratis uddannelse), og det er de rigtige personer, der sidder i panelerne, er dette løn nok i sig selv for de fleste.

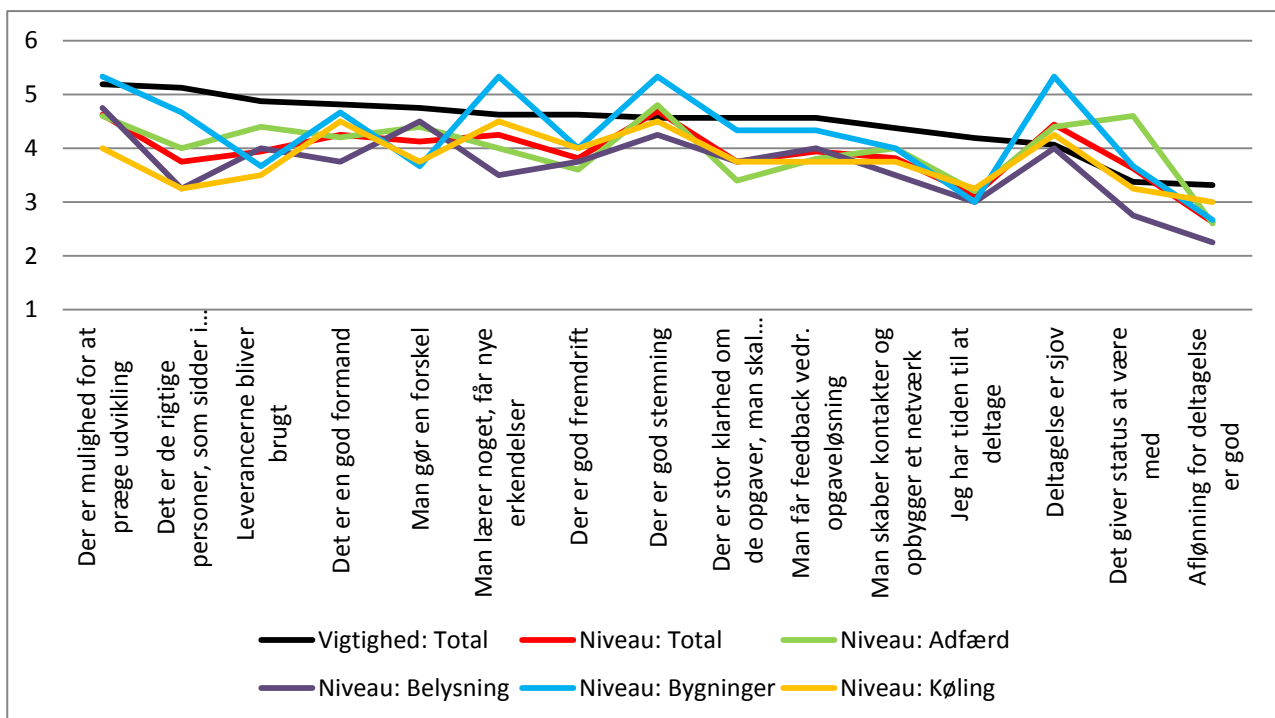
Når dette er sagt, er der dog samtidig noget, der tyder på, at især formænd, der har et krav om udfakturering af timeforbrug, ser det som meget kærkomment, at de får dækket (noget af) timeforbruget i forbindelse med udarbejdelse af strateginotater, mm.

Spørgeskema undersøgelse

Innovationspanel-deltagerne har inden afholdelsen af den fælles workshop besvaret et spørgeskema, hvor de er blevet bedt om både at bedømme niveauet af forskellige motivationsfaktorer og vigtigheden af dem. Sidstnævnte – bedømmelse af vigtigheden – skal man dog altid forholde sig kritisk i forhold til, da det erfaringsmæssigt viser sig, at respondenter har svært at se ind i sig selv og bedømme og prioritere egne motiver.

Ikke desto mindre støtter spørgeskemaet ovennævnte konklusioner.

I nedenstående graf fremgår det således, at "muligheder for at præge udvikling", at det er "de rigtige personer, der sidder i panelet", at "leverancerne bliver brugt", "læring og nye erkendelser (inspiration)" og "fremdrift" ligger højt i forhold til vigtighed. Det ses også, at aflønning bedømmes til at være af lavest vigtighed – dog er den noget vigtigere for formændene (se graf 2).

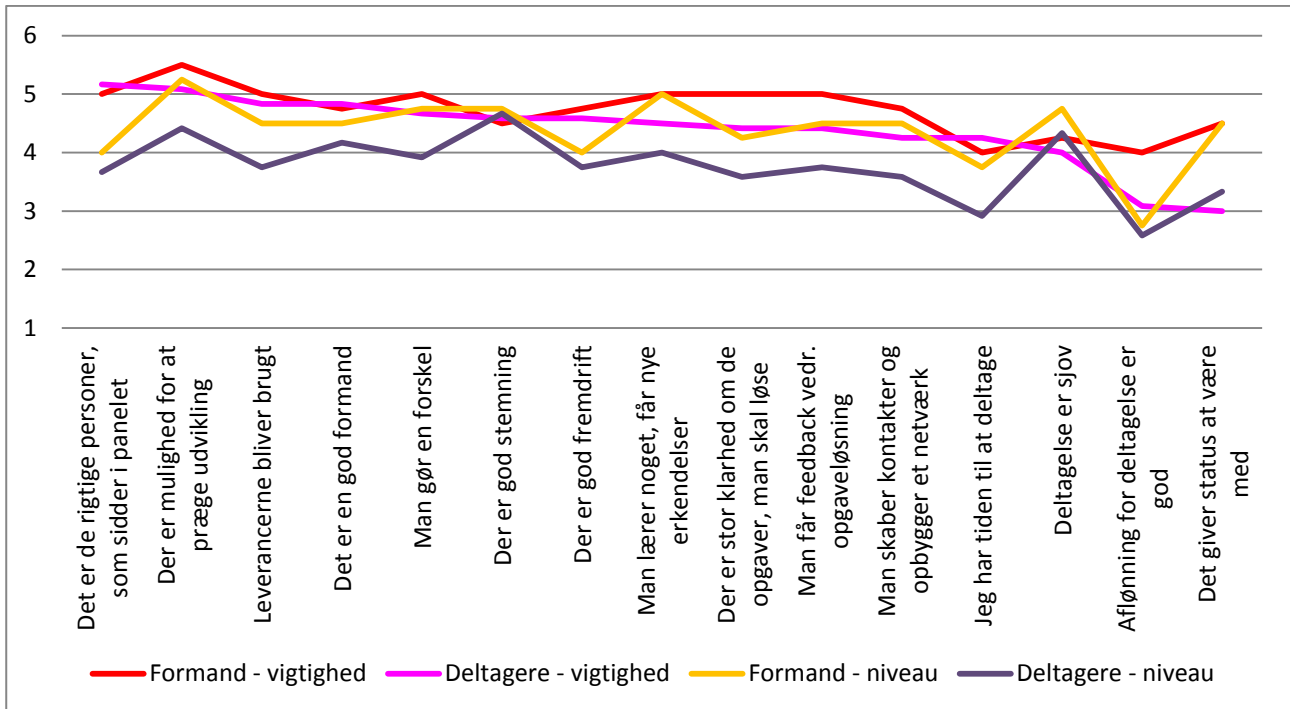


Graf 1: Vigtighed: Spørgsmål: Hvad mener du er vigtigt for at være en motiveret deltager i et innovationspanel? (svarskala: 1: Totalt ligegyldigt – 2: Ligegyldigt – 3: Tjahh – 4: Vigtigt – 5: Meget vigtigt – 6: Helt afgørende vigtigt)

Niveau: Spørgsmål: Som deltager i innovationspanelet, hvad er så din vurdering af følgende forhold? (svarskala: 1: Nej, slet ikke – 2: Nej – 3: Nogenlunde – 4: Ja – 5: Ja, i høj grad – 6: ja, i meget høj grad)

Det fremgår også af grafen, at niveauet for ”mulighederne for at præge udvikling”, at der er ”god stemning” og ”deltagelse er sjov” vurderes til at være højt. Omvendt vurderes vigtige motivationsfaktorer ”rigtige personer i panelet”, ”leverancer bliver brugt” (der sandsynligvis er forbundet med ”muligheder for at præge udvikling”), ”god fremdrift”, ”klarhed omkring opgaver” i den lidt lave ende. Det ses også af grafen, at tid er en knap faktor for deltagerne.

Det bør også bemærkes, at man i belysningspanelet bedømmer niveauet for inspiration/læring/nye erkendelser lavest – og at der i dette panel også samtidig har været et stort ønske om at få inspiration udefra. Dette synes også at underbygge tidligere konklusioner i forhold til ”Tordenskjolds soldater” og processen for udarbejdelse af strateginotat.



Graf 2: Vigtighed: Spørgsmål: Hvad mener du er vigtigt for at være en motiveret deltager i et innovationspanel? (svarskala: 1: Totalt ligegyldigt – 2: Ligegyldigt – 3: Tjahh – 4: Vigtigt – 5: Meget vigtigt – 6: Helt afgørende vigtigt)

Niveau: Spørgsmål: Som deltager i innovationspanelet, hvad er så din vurdering af følgende forhold? (svarskala: 1: Nej, slet ikke – 2: Nej – 3: Nogenlunde – 4: Ja – 5: Ja, i høj grad – 6: ja, i meget høj grad)

5.5. Samlet opsamling og konklusion i forhold til de fire delanalyser

Med udgangspunkt i de fire ovenstående delanalyser kan der foretages følgende opsummering.

Konklusioner i forhold til leverancer

Innovationspanelerne har fået udarbejdet nogle strateginotater af høj kvalitet, som kan anvendes aktivt af Dansk Energi i forbindelse med kommende udbudsrunder. Der er endvidere udviklet en række gode anbefalinger til delområder, hvor der bør igangsættes projekter inden for, samt en række konkrete projektideer. Markedsføring af Elforsk projekter igennem personlige netværk har vist sig at være for tidskrævende. Det må i fortsættelse heraf være en konklusion, at opdraget ikke bør være for bredt defineret.

Det har fungeret godt med en person, der har fungeret som projektleder og stået for det administrative. Det har også fungeret godt med en person, som har haft rollen som facilitator, og som har styret og udfordret dialog, leverancer, mv. I et fremtidigt panel kunne denne funktion passende varetages af Dansk Energi.

Det har ligeledes fungeret godt med en formand, som har samlet op på input fra deltagerne. Antallet af deltagere på 3-4 personer + en formand har også været velegnet, men det er dog sårbart i forhold til afbud – det er måske derfor bedre, hvis der havde været lidt flere personer i panelet.

Aflønning er vigtig for formændene, fordi de skal bruge tid på at omsætte input fra panelet til leverancer. Alternativt er det vigtigt, at der er et setup eller en proces/værktøjer, der sikrer, at input let og effektivt bliver omsat til konkrete leverancer.

Fagområdet har vist at være vigtigt for et panels evne til at skabe resultater. Adfærdsområdet har vist sig at være for bredt til at være velegnet som fokus for et innovationspanel. Det spiller også ind, at det virker uklart, hvad Elforsk vil med området.

Formanden er en vigtig aktør i det nuværende setup, og der kan stilles krav om, at han/hun både er en god projektleder, facilitator, har stor erfaring, et stort netværk, er fagligt respekteret, upartisk, mv. Kravene til formanden bør naturligvis modereres i forhold til et evt. fremtidigt setup.

Deltagerne i panelet er mindst lige så vigtige som formanden. Et velfungerende team består af personer med en meget fokuseret faglighed på et givent område, og så er det vigtigt, at de repræsenterer forskellige dele af værdikæden. Dette skaber dynamik, nye vinkler, høj grad af inspiration og nye erkendelser.

Rekrutteringen af både formænd og paneldeltagere er derfor meget vigtig. Og det lader til at kunne være en god idé, hvis der bliver rekrutteret personer udenfor "Elforsk-kredsen".

Det er vigtigt med stor klarhed omkring opgaver og leverancer – og hvordan de bliver brugt. Og det er vigtigt, at der er en klart defineret og systematiseret og effektiv proces i forhold til løsning af opgaver. Dette vil være med til at sikre større fremdrift.

For at sikre oplevelse af fremdrift er der også meget, der taler for et mere koncentreret forløb, hvor panelmøder enten ligger tættere eller slås sammen til heldagsworkshops. Det lader i øvrigt til, at et tværgående samarbejde/møder mellem innovationspanelerne både kan skabe interessante tanker og ideer og vil virke inspirerende og motiverende.

Det kan også konkluderes, at det er vigtigt, at Elforsk spiller en mere aktiv rolle overfor panelerne i relation til opdrag, opgaver, feedback, mv.

Mht. motivationsfaktorer for at deltage aktivt i innovationspanelerne er der meget, der tyder på, at forhold som mulighed for at præge udvikling, inspiration og læring, at de rette personer sidder i panelet, at der er fremdrift, god stemning og opgave og rolleklarhed er vigtige parametre.

I deltagernes vurdering af tilstedeværelsen af motivationsfaktorerne kan det konkluderes, at der især bør arbejdes med at få de rette personer ind i et fremtidigt setup, da det er via kollegerne i panelerne, at inspiration, nytænkning og nye erkendelse opstår.

Det bør også overvejes om ny inspiration og nye erkendelser i et vist omfang kan bibringes af personer uden for panelerne, fx i forbindelse med foredrag eller lignende.

6. Anbefalinger til et fremtidigt setup (til Dansk Energi)

I forhold til at give anbefalinger til et eventuelt fremtidigt setup er det først og fremmest relevant at stille sig selv spørgsmålet om det eksisterende innovationspanel setup med 4 individuelle paneler har været en succes? Og vil det kunne skabe (endnu) bedre resultater, hvis man foretager justeringer af setup'et på en række punkter? Det er naturligvis også relevant at stille sig selv spørgsmålet, om man kan bruge læring og erfaringer til at udvikle et helt nyt setup, som kunne skabe bedre resultater – evt. for færre omkostninger

I nærværende projekt vil anbefalinger til et fremtidigt setup blive delt op i to dele.

1. Anbefalinger til justeringer i det eksisterende setup og fremgangsmåden ved etablering – hvis man nu skulle gøre det hele igen med den viden, vi har nu, hvordan ville vi så have gjort?
2. Anbefalinger til nye mulige setups – hvordan kunne alternative setups designes?

6.1. Anbefalinger til justeringer i setup og fremgangsmåde ved etablering

Det eksisterende setup med 4 individuelle paneler, hver med deres formand har vist sig, at være i stand til at skabe resultater, som har været meget anvendelige for Elforsk. Og det er især ajourføringen af tendenser og input til delindsatsområder (som bruges i forbindelse med strategien for Elforsk programmet og indstilling til Energistyrelsen), som man ikke ville have været foruden, fordi dette er helt afgørende for at kunne forbedre udbudsmaterialet.

Dermed ikke sagt, at alle ting har været perfekte. Der er mange forhold, som kan justeres, og som kan sikre, at leverancerne bliver af endnu højere kvalitet, at formænd og deltagere ville være endnu mere motiverede, og som kunne reducere tids- og ressourceforbrug og dermed omkostningerne til at drive panelerne.

Derfor kunne det være relevant at gentænke, hvordan det eksisterende setup skulle etableres og designes, hvis man nu skulle gøre det hele igen. Relevante ændringer og justeringer i forhold til det tidligere setup gennemgås nedenfor:

Plan for hvordan innovationspanelernes leverancer indgår i Dansk Energis/Elforsks arbejde

- Til at begynde med skal der af Dansk Energi udarbejdes en konkret plan for, hvordan man ønsker, at innovationspanelernes bidrag skulle indgå i Dansk Energi's arbejde og konkrete deadlines for, hvornår leverancer skal være til rådighed.

Valg af indsatsområder

- Det bør overvejes, at adfærdspanelet nedlægges, da området er for forskelligt i forhold til de andre områder. I stedet for kunne man tænke sig at trække på input fra formænd og deltagere til at udarbejde en målrettet strategi for adfærdsområdet – evt. som en integreret del af de øvrige områder. Deltagere fra det eksisterende adfærdspanel kan tænkes at indgå i de øvrige paneler.

Rekruttering af formænd

- Der foretages en systematisk rekruttering af formænd, jf. tidligere nævnte kriterier.

Indledende arbejde

Formændene inddrages indledningsvist i følgende:

- Der laves en konkret aftale om opgaver og leverancer mellem Dansk Energi og formændene
- Der udarbejdes en fælles proces for, hvordan arbejdet skal udføres, herunder skabeloner for leverancer
- Der udarbejdes en systematisk plan for rekruttering af deltagere, jf. ovennævnte anbefalinger vedr. værdikæde og rekruttering uden for Elforsk's traditionelle netværk
- Der udarbejdes en plan for, hvordan vil man arbejde tværgående mellem panelerne

Rekruttering af deltagere

- Rekruttering foretages i samarbejde mellem Dansk Energi, formanden og udvalgte deltagere
- Der rekrutteres ca. 6 deltagere til hvert panel for at undgå sårbarhed ved afbud

Møder

- Mødeforløbet gøres mere koncentreret og fokuseret – evt. to møder inden for 14 dage eller ét møde, som varer en hel dag
- Møderne afholdes i februar-marts (således dette er afstemt med leverance/anvendelse (se nedenfor)
- Der er på forhånd udarbejdet materialer, som deltagerne skal forholde sig til, og som kan styre diskussionen
- På møderne udfyldes skabeloner for fx strateginotat eller andet for at minimere efterfølgende tidsforbrug
- Møderne lægges mere 'inspirerende' steder end hos Dansk Energi – fx hos mødedeltagerne
- Dansk Energi deltager på møderne med en fast repræsentant (evt. som facilitator)
- Dansk Energi varetager det administrative
- Når leverance er færdiggjort afholdes et tværgående møde med deltagelse af formænd eller alternativt alle paneldeltagere, hvor hovedtræk og pointer fra strateginotater mm. præsenteres

Anvendelse af leverancer

- Panelernes leverancer (strateginotat og ideer til projektideer) præsenteres i maj på Elforsk Forum. Her bør der også være styrede 'matchmaking' aktiviteter
- Panelernes leverancer indgår i Elforsk's rådgivende udvalgs strategimøde i maj
- Panelernes leverancer indgår i Dansk Energis indstilling til Energistyrelsen som udarbejdes i maj og juni
- Panelernes leverancer lægges ud på www.elforsk.dk, hvor det er relevant

Aflønning

- Deltagerne modtager ikke aflønning for deltagelse (dette vil dog måske udelukke rådgivere, som er afhængige af at fakturere timer)
- Formændene modtager et fast beløb for deres ydelser
- Der kan være ekstra omkostninger i forbindelse med etablering og rekruttering

Anvendelse af leverancer

- Dansk Energi skal have en fremtrædende og styrende rolle som opdragsgiver. Der skal være direkte kontakt mellem panelerne og Dansk Energi – og klar feedback.

6.2. Anbefalinger til nye mulige setups og formater

Med udgangspunkt i erfaringerne undervejs i forløbet og konklusionerne fra ovenstående analyser, samt input og forslag fra deltagerne kan der udover ovenstående ændringer og justeringer også identificeres nogle helt nye muligheder. Disse gennemgås kort nedenfor:

Ét tværgående innovationspanel

- I stedet for 4 innovationspaneler etableres der ét enkelt tværgående panel, som består af det, som var en formand i det tidligere panel.
- Hver 'formand' (deltager) er dedikeret et indsatsområde (belysning, køling, mv.) og har til ansvar at udarbejde leverancer.
- Der udarbejdes arbejdsprocesser og 'skabeloner' for alle leverancer for sikre kvalitet, ensartethed og fremdrift.
- Hver formand får løbende input fra personer fra formandens eget netværk. Der er altså ikke et team af fast tilknyttede personer, som giver input til leverancer. Det vurderes, at være attraktivt for disse 'eksterne' personer at bidrage med gratis input og viden, fordi de herigennem får indflydelse (en af de vigtigste motivationsfaktorer)
- Formændene aflønnes for deres arbejde.
- I forhold til justeringer og ændringer af det eksisterende setup (punkt 6.1) gælder følgende punkter også her:
 - Plan for hvordan innovationspanelernes leverancer indgår i Dansk Energis/Elforsks arbejde
 - Rekruttering af formænd
 - Indledende arbejde
 - Anvendelse af leverancer

Kommentering:

Det foreslåede setup vil være relativt billigt at drifte, let at administrere og vil fremme tværgående samarbejde. Den vil dog samtidig stille store krav til, at det er de rigtige 'formænd', der deltager, den vil være sårbar, hvis en formand "falder ud", og der kan være udfordringer med at sikre stor innovationshøjde.

Individuelle "innovations-maskinrum" med ad hoc hjælp fra eksterne personer fra eget netværk

- Strukturen med individuelle paneler bevares, men panelerne skæres ned til en formand med 2 deltagere, som betegnes 'maskinrummet'. Det lille team har til opgave at udvikle leverancer ved at holde møder ad hoc og samle input fra relevante personer inden for området.
- Der udarbejdes arbejdsprocesser og 'skabeloner' for alle leverancer for sikre kvalitet, ensartethed og fremdrift.
- Mht. aflønning afsættes en samlet pulje til hele teamet.
- I forhold til justeringer og ændringer af det eksisterende setup (punkt 6.1) gælder følgende punkter også her:
 - Plan for hvordan innovationspanelernes leverancer indgår i Dansk Energis/Elforsks arbejde
 - Rekruttering af formænd
 - Rekruttering af deltagere
 - Indledende arbejde
 - Anvendelse af leverancer

Kommentering:

Dette setup vil være lidt dyrere at drifte end den ovenstående men mindre afhængig af formanden og vil kunne sikre større innovationshøjde.

Innovations internat

- Der laves en innovationsworkshop af 1½ dags varighed med internat, hvor deltagere fra alle indsatsområder/paneler deltager.
- Strukturen med individuelle paneler med en formand og deltagere bevares. Formanden er stadig ansvarlig for leverancerne.
- På innovations-internatet kommer der eksterne foredragsholdere om formiddagen den første dag og giver indlæg (plenum). Indlæggene skal være relevante for alle.
- Eftermiddagen og aften går med at panelerne hver for sig, perspektiverer foredragsholdernes indlæg samt andre relevante forhold i et strateginotat samt andre leverancer.
- Der udarbejdes arbejdsprocesser og 'skabeloner' for alle leverancer for sikre kvalitet, ensartethed og fremdrift.
- Om formiddagen den følgende dag præsenterer hvert panel deres leverancer for Dansk Energi og de øvrige paneler. Der er en diskussion i plenum, og der diskuteres muligheder for synergi mellem de forskellige områder. Diskussionen styres af en facilitator.
- Deltagerne kan i dette tilfælde i højere grad rekrutteres inden for Elforsks eget netværk, da inspiration og nye vinkler bl.a. kommer via eksterne foredragsholdere (dog er værdikædebetragtningerne stadig vigtige)
- Formænd og deltagere modtager ikke aflønning for deltagelse men gratis internat.
- I forhold til justeringer og ændringer af det eksisterende setup (punkt 6.1) gælder følgende punkter også her:
 - Plan for hvordan innovationspanelernes leverancer indgår i Dansk Energis/Elforsks arbejde
 - Rekruttering af formænd
 - Rekruttering af deltagere
 - Indledende arbejde
 - Anvendelse af leverancer

Kommentering:

Omkostningerne med dette setup vil afhænge meget af internatets lokation samt prisen på eksterne foredragsholdere. Der næppe nogen tvivl om, at den vil appellere til og blive prioriteret af mange deltagere, fordi den er forbundet med eksklusivitet, prestige og høj status. Setup'et stiller store krav til forberedelse, effektive redskaber og processer, som kan omsætte tanker og input til noget konkrete leverancer.

Bilag 1: Evalueringskriterier / resultat parametre

Ovenstående parametre vil i analysen blive holdt op imod følgende resultat parametre:

Basis resultat:

Har innovationspanelerne leveret det, de skulle? Og hvordan har kvaliteten været af disse leverancer?

- Et strateginotat vedr. områdets udvikling
- Minimum 5 konkrete ideer til nye forskningsprojekter, der kan udbydes aktivt af ELFORSK-ordningen
- Aktiv formidling af relevante projekt-resultater (både færdiggjorte og igangværende).
- Input til markedsføring af Elforsk projekter
- Deltagelse i udarbejdelse af minimum 5 fagartikler, inden for eller med reference til det pågældende indsatsområde. Selve udarbejdelsen af artikler foregår sammen med professionelle journalister, tilknyttet Elforsk-ordningen

Udvidet resultat:

Endvidere arbejdes med et udvidet resultat, som er defineret som følgende:

- Der er udviklet interessante nye ideer og forslag som ikke er indeholdt i opdraget
- Deltagerne har været motiverede og engagerede
- Der er blevet sat andre interessante ting i gang

Bilag 2: Analyse af de fælles rammer og betingelser for innovationspanelerne

Følgende forhold ønskes belyst:

Projektorganisation

Fungerer det godt med en facilitator til møderne?

Fungerer det godt med en 'administrator' til at arrangere møder og følge op på møderne?

Fungerer det godt med en formand for panelet?

Hvor mange deltagere bør panelet have?

Rekruttering

Skal Dansk Energi stå for rekruttering af formand og projektdeltagere? Eller skal det være en aktivitet som varetages af eller i samarbejde med formanden eller af panelet?

Tilpasning

Hvordan kan man bedst muligt tilpasse panelet til de opgaver som det skal løse?

Mødeafholdelse

Mødefrekvens – hvor ofte skal der holdes møder?

Hvor lange bør møderne være?

Hvor bør møderne afholdes?

Aflønning

Er det afsatte beløb til formand og paneldeltagere (samt ekstra opgaver) passende?

Samarbejde med Dansk Energi

Hvordan kan panelet bedst muligt samarbejde med Dansk Energi / Elforsk?

Skal Dansk Energi være en aktiv medspiller og være med til 'diktere' arbejdsopgaver og give direkte feedback? Skal Dansk Energi fx være med til møderne? Eller skal Dansk Energi være mere tilbageholdende?

Ressourcer

Er der dedikeret nok ressourcer, fx i form af journalister, til at panelet kan udføre sit arbejde fyldestgørende?

Arbejdsopgaver – opdrag

Er de arbejdsopgaver, som innovationspanelerne skal løse, velegnede til at blive løst i et panel og har det været klart nok for formænd og deltagere, hvad opgaverne består i:

- Et strateginotat vedr. områdets udvikling
- Minimum 5 konkrete ideer til nye forskningsprojekter, der kan udbydes aktivt af ELFORSK-ordningen
- Aktiv formidling af relevante projekt-resultater (både færdiggjorte og igangværende).
- Deltagelse i udarbejdelse af minimum 5 fagartikler, inden for eller med reference til det pågældende indsatsområde

Bilag 3: Analyse af innovationspanelernes individuelle karakteristika

I forhold til innovationspanelernes individuelle karakteristika er der en række parametre, som ønskes belyst i forhold til om de har en effekt på et innovationspanels resultater:

Fagområdets karakteristika

Har det pågældende fagområde (belysning, køling, bygninger eller adfærd) indvirkning på innovationspanelets resultater.

Er det fx en fordel, at:

- Det er et meget afgrænset og veldefineret område
- Indsatsområdet er teknologiorienteret
- Der er et stærkt FU miljø med mange kompetente forskere og eksperter
- Der er mange danske producenter
- Det er et område i rivende udvikling
- Der er stort overblik over tidligere forskning

Formandens karakteristika

Har formanden en afgørende indflydelse på innovationspanelets resultater?

Faglige karakteristika

Er det vigtigt at formanden for innovationspanelet har tilstrækkelig viden om:

- Udvikling og tendenser
- Relevante aktører
- Andre projekter
- Andre forskningsordninger
- Ny forskning
- Udfordringer i "den virkelige verden" / praktisk erfaring
- Salg og marketing

Personlige egenskaber / person profil

Er det vigtigt at formanden:

- Er en god projektleder
- Er en god facilitator og mødeleder
- Har et højt abstraktionsniveau – kan bringe sig selv op i helikopteren – og tænke strategisk
- Er visionær
- Er i stand til at formulere sig skriftligt (word og powerpoint)

Øvrige karakteristika

Er det vigtigt at formanden:

- Er respekteret – fagligt og personligt – af projektdeltagerne
- Har tid til at forberede møder og notater
- Har et stort netværk

Teamet

Er det vigtigt at teamet

Samlet set dækker de nødvendige faglige kompetencer og har tilstrækkelig viden om:

- Udvikling og tendenser
- Relevante aktører
- Andre projekter
- Andre forskningsordninger
- Ny forskning
- Udfordringer i "den virkelige verden" / praktisk erfaring
- Salg og marketing

Er det vigtigt at teamets medlemmer:

- Er forskellige
- Ikke er i konkurrence med hinanden
- Har samme mål med at deltage i panelet
- Respekterer hinanden – fagligt og personligt
- Har tid til at forberede møder og notater
- Har et stort netværk

Forhold vedr. processen

Det kan også tænkes, at der er en række forhold vedr. processen som er vigtige for et godt resultat.

Er det fx vigtigt:

- At innovationspanelet kom godt fra start
- At der har været fremdrift
- At der har været et godt samarbejde i teamet
- At der har været et godt samarbejde mellem projektleder/facilitator og formand

Bilag 4: Analyse af vigtige motivationsfaktorer for at deltage aktivt i et innovationspanel

Udover ovenstående ønskes det også belyst om hvorvidt følgende motivationsfaktorer er til stede i innovationspanelerne og om de har en effekt på resultaterne.

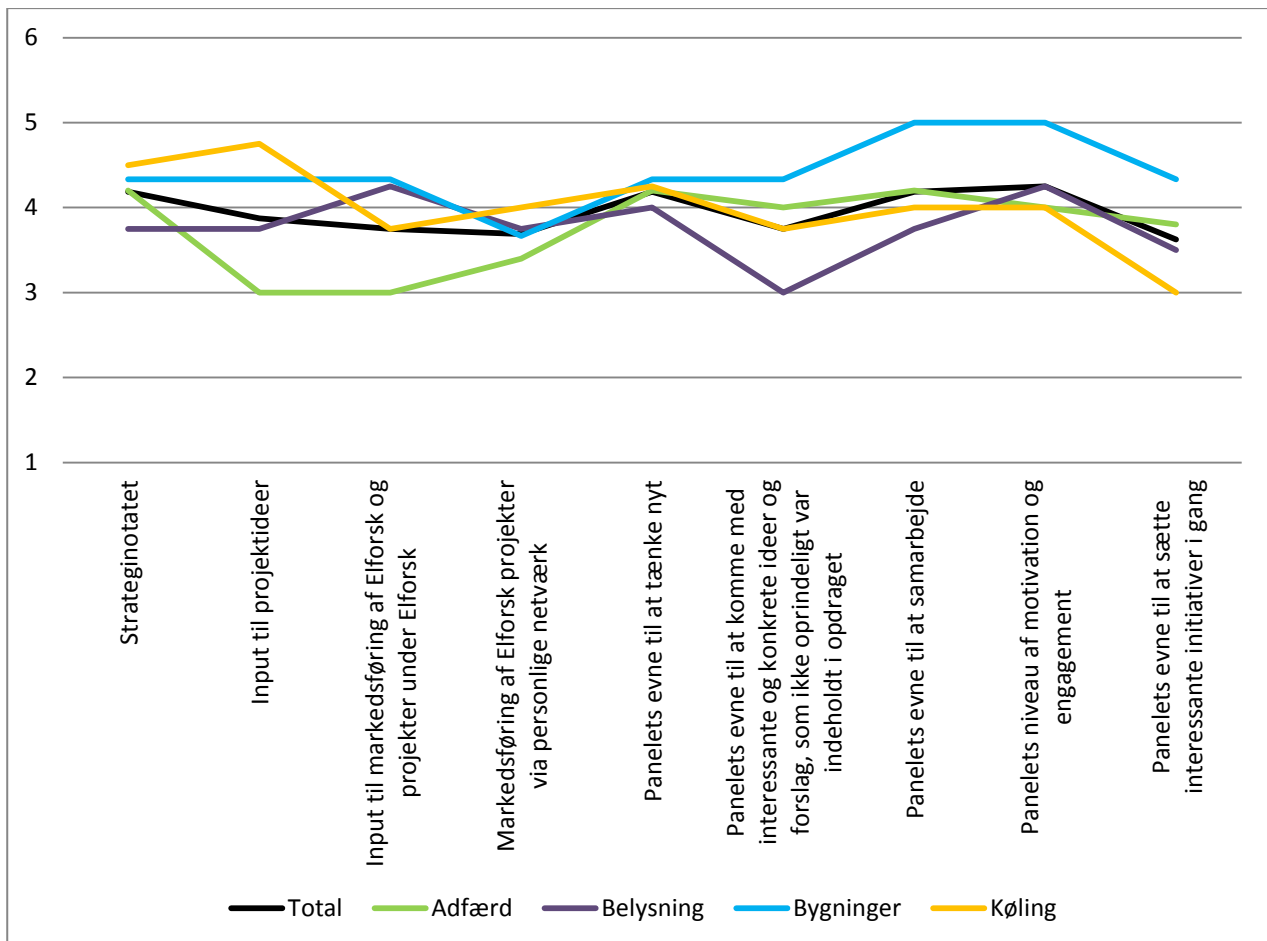
- Aflønning for deltagelse er god
- Det giver status at være med
- Der er mulighed for at præge udvikling
- Deltagelse er sjov
- Der er god stemning
- Leverancerne bliver brugt
- Man gør en forskel
- Man skaber kontakter / opbygger et netværk
- Man lærer noget / nye erkendelser
- Der er god fremdrift
- Jeg har tiden til at deltage
- Det er den rigtige formand
- At det er de rigtige personer som sidder i panelet
- Der er stor klarhed om opgaverne man skal løse
- Man får feedback vedr. opgaveløsning

Bilag 5: Deltagernes egen vurdering af leverancer

Resultater fra spørgeskemaundersøgelse

Spørgsmål: Hvordan vurderer du leverancerne i panelet?

(svarskala: 1: Meget ringe – 2: Ringe – 3: Nogenlunde – 4: Godt – 5: Rigtig godt – 6: Fremragende)

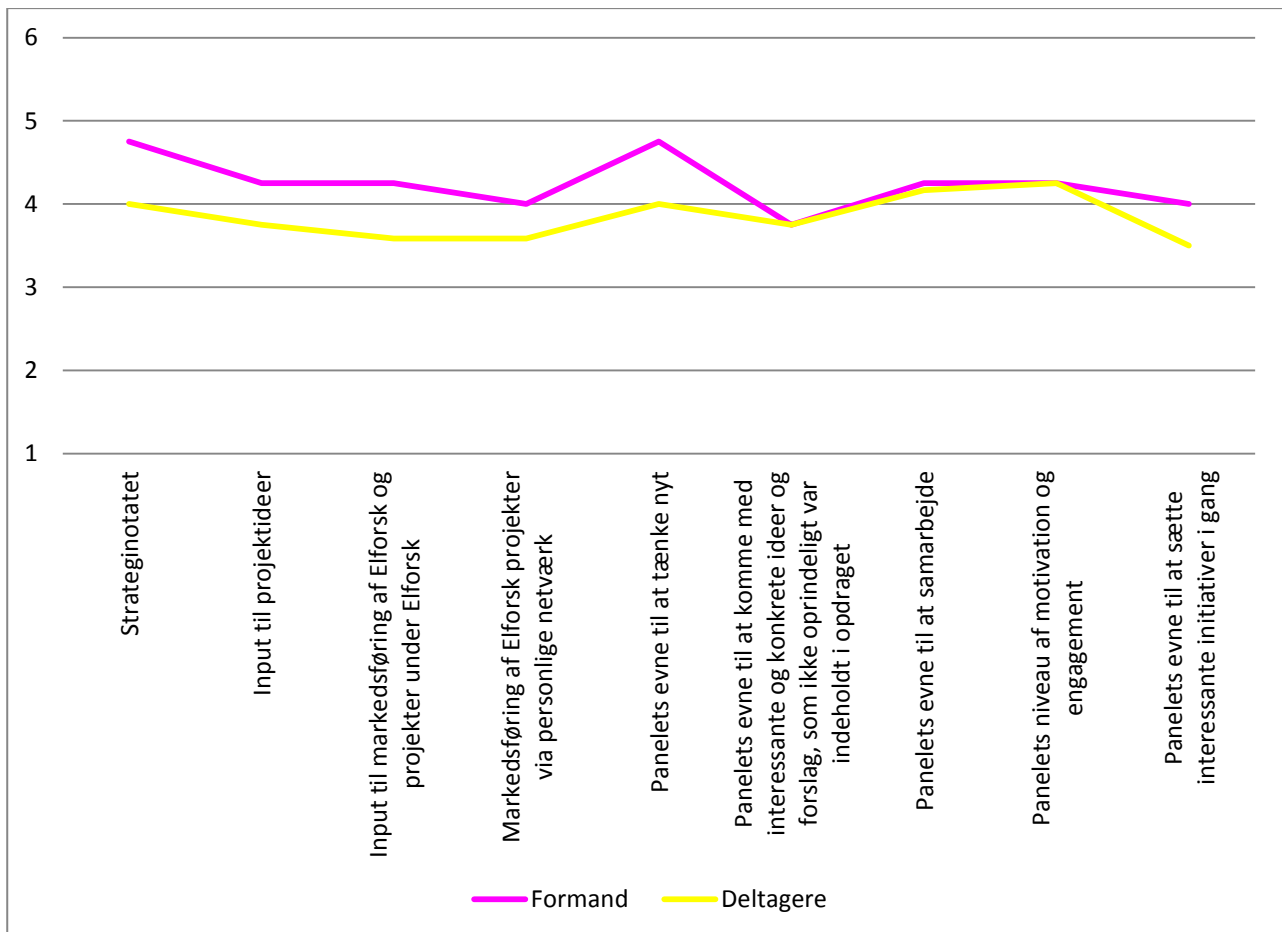


Bilag 6: Deltagernes egen vurdering af leverancer

Resultater fra spørgeskemaundersøgelse

Spørgsmål: Hvordan vurderer du leverancerne i panelet?

(svarskala: 1: Meget ringe – 2: Ringe – 3: Nogenlunde – 4: Godt – 5: Rigtig godt – 6: Fremragende)



Bilag 7: Hvad vurderer du er vigtige karakteristika for en formand?

Resultater fra spørgeskemaundersøgelse

- Kompetent, rammesætter, samler op på møderne, sætter realistiske mål
- God til at styre en proces
- Holde struktur og fokus
- At vedkommende har et godt overblik, kender opgaven og er en god facilitator.
- Initiativrig
- Styrende
- At han/hun favner bredt, dvs. akn se alle aspekter af det pågældende forskningsområde
- Åben og lydhør for flere idéer fra de involverede interessenter
- bred viden, åben, erfaring i FU
- God kommunikator. Kan sammenfatte og strukturere. Kan fremdrage væsentligt fra uvæsentligt.
- Inspirerer, samler og formidler input,
- Faglig kompetent, engageret
- Formidlende, vidende og integrerende
- han/hun er samlende - kan skabe focus, får sat og formuleret de rigtige mål - evt. lidt provokerende?
- Det kommer an på, hvilke former for leverancer panelet skal levere, hvilken proces der er er planlagt, samt hvilken rollefordeling der lægges op til mellem projektleder, formand og panelmedlemmer. Hvis formanden skal fungere som "sekretær" for panelet (altså som én der samler og sammenskriver panelets viden), skal det være én der er god til at spørge og til at skrive. Hvis formanden forventes at styre panelet fra fragmenteret viden til en færdig strategi e.l., skal det være en god projektleder samt helst også én med et forholdsvis godt kendskab til stofområdet (og vedkommende skal desuden have klar besked om, at det er dit ansvar at I når frem til dette specifikke output – og frie hænder (og tid) til at organisere en proces, der bringer panelet derhen).

Bilag 8: Vurderer du at panelet har en formand med de rigtige karakteristika?

Resultater fra spørgeskemaundersøgelse

- ja
- Nej en med mere erfaring ville være godt. Faglighed ikke helt i top.
- Svært område der dækker bredt, både teknologisk men der er også stor forskel på adfærd og virkemidler, derfor svært at definere fokus.
- Ja
- Ingen kommentar
- tja..
- Ja, til dels, men trods alt meget fokuseret på eget område
- Nej, da formand har for stor interesse i prioritere egne områder
- ja
- Ja det synes jeg

- Jeg er inhabil vedr. dette spørgsmål!
- JA
- Nej - formanden er teknisk vidende, men kun det!
- Ja -har være meget inspireret af formanden
- Jeg synes, det har været uklart, hvilken rolle formanden skulle have. Hvis sekretær-funktionen: Ja. Hvis projektleder-funktionen - måske ja, måske nej. En større faglig ballast kunne være en fordel – men omvendt ikke nødvendig, hvis der i panelet tilsammen er en tilstrækkelig faglig bredde og dybde. Igen: Den ideelle vægtning af formandens forskellige kompetencer (projektledelse, evne til at skrive, faglig erfaring etc.) må vurderes ud fra, hvilke leverancer der ønskes, hvilken proces/metode der lægges op til, hvad ambitionsniveauet er osv.

Bilag 9: Hvad kendetegner et godt team?

Resultater fra spørgeskemaundersøgelse

- Jamen, det kommer jo igen an på, hvad der forventes af teamet; hvilket output, hvilken proces, og hvor meget skal de selv styre og hvor meget styres udefra. Hvis teamet skal være helt
- fælles mål, interesserede, tager ansvar, har de rigtige kompetencer
- dynamisk og sammenhængende
- diversitet, faglighed og sociale egenskaber
- At der er en fælles opbakning til at løse opgaven, at man lytter og respekterer hinanden og at der er en vis fremdrift.
- at alle i teamet bidrager
- forskellighed, indblik, engagement
- Viljen og lysten til samarbejde, at deltagerne supplerer hinsanden og forstår at lytte til hinanden
- Mangfoldighed
- bredt sammensat i f.t. brugere og viden, kompetente
- God dialog. Man kan supplere hinanden uden nødvendigvis at være enige. Forskellighed men målrettede. De enkelte har noget at bidrage med.
- God stemning og samarbejde, spredning i kompetence, vilje til at præge resultatet
- Samarbejde, åbenhed, dynamik
- Der arbejdes mod et fælles mål
- At folk møder op, og byder ind. Meget gerne personer med alsidige kompetencer og baggrunde, og at der tages afsæt i disse, men også at der derfineres og arbejdes mod klare mål.

Bilag 10: Har panelet haft et godt team?

Resultater fra spørgeskemaundersøgelse

- Jeg synes, alle paneldeltagerne har haft noget godt og væsentligt at bidrage med. Men til et så fagligt bredt felt som adfærdsområdet, kunne det have været gavnligt med endnu flere paneldeltagere til at dække yderligere relevante del-fagområder (alternativt en følgegruppe e.l.)

Det ville dog nok kræve noget mere tid samt en fra starten mere målrettet planlægning af processen, hvis panelet skulle inkludere yderligere faglige aspekter af adfærdsbegrebet. Men jeg synes, det ville være en god idé at sigte efter dette næste gang.

- ja
- Ok. team
- et langt stykke hen ad vejen ja
- Ja - selve kernen - da nogle kun dukkede op en gang imellem.
- Jeg mener at ikke alle bidrog til samarbejdet
- nej
- ja
- Ja, til en hvis udstrækning
- ja
- ja
- Ja jeg synes det har fungeret godt i de enkelte møder jeg har deltaget i
- Ja helt sikkert.
- Ja
- Måske - har bare ikke selv været en del af det, nok selvforskyldt
- Ja -men for meget fravær

Bilag 11: Hvad kender tegner en god facilitator?

Resultater fra spørgeskemaundersøgelse

- Det er vigtigt, at facilitatoren gør det klart for de øvrige deltagere i processen, hvad målet er, hvordan vejen derhen ser ud, og hvem der spiller hvilke roller i processen. Men det forudsætter selvfølgelig, at der er et klart mål, en klar projektplan og en klar rollefordeling... Derudover er det vel noget med at skabe en god stemning, sørge for forventningsafstemning, motivere og engagere osv.
- Igangsætter, rammesætter, stor viden om processen, kan sikre den rette fremdrift
- en der kan gøre det spændende og holde "gryden i kog"
- fastholde overblik og holde kursen i diskussion, samtidig med der tillades et svinkeærinde
- At vedkommende kender til de mennesker der deltager i "mødet", at vedkommende har et godt overblik og er velforberedt i forhold til "stort og småt"
- samler trådene, gode oplæg og referater
- At han/hun er i stand til at motivere og inspirere deltagerne, at han fanger alles synspunkter og sikrer at det hele kommer med
- En der skaber engagement osv.
- holde sammen på gruppen, skaffe fremdrift, kende noget til FU
- At han giver mulighed for at de enkelte kan fremkomme med egne synspunkter , stille spørgsmål ved disse , få dem sat ind i helheden hvis det er muligt ,sammenfatte de mange synspunkter og få dem sat ind i en helhed,og fåf remdraget et fornuftigt helhedsbillede og en konklution som er operationel i et videre forløb.

- Kan motivere panelerne til at komme med input og at blive enige om et linie
- Styr på tingene, inspiration
- Der skal samles op og holdes fast
- Rammerne og understøtningen har været god - det er der skal til

Bilag 12: Har panelet haft en god projektleder/facilitator (BHM) ?

Resultater fra spørgeskemaundersøgelse

- ja
- ok
- ja
- Ja
- JA
- ja
- ja, men rollefordeling mellem formand og facilitator har måske ikke været helt klar
- Ja
- ja
- ja
- Ja det synes jeg at have oplevet
- Ja, helt sikkert.
- Ja
- BHM er udmærket live, men flowet mellem møderne er for tyndt!
- JA -meget inspirerende og deltagende
- Jeg synes, det var uklart det meste af vejen igennem projektet, hvad målet var, hvilken proces vi skulle igennem, samt hvem der havde ansvaret for hvad i den proces. Jeg havde fornemmelsen af, at vi tog et skridt ad gangen – men uden at vide, hvor vi gerne ville havne. Havde vi vidst fra starten, hvor vi ville hen, havde vi kunnet planlægge en proces, der førte os derhen. Men det behøver ikke at være BHM's ansvar. Det kan lige så vel skyldes, at projektet fra starten ikke har været formuleret særlig klart – herunder måske heller ikke BHM's rolle?

Bilag 13: Hvad vurderer du er vigtigt for at skabe et velfungerende innovationspanel?

Resultater fra spørgeskemaundersøgelse

- At målet er klart, at vejen derhen er planlagt, at rollefordelingen er klar, og at man sammensætter et innovationspanel, der matcher mål, proces og rollefordeling.
- Der skal være et godt tema, man skal have mulighed for at yde når der er tid og springe over når man har travlt, panelet skal have en størrelse hvor dette er muligt. panelet bør indeholde ildsjæle
- Faglighed godt sammensætning, en god facilitator, en der kan styre processen

- faglighed, diversitet og initiativ
- At der er tid til at skabe innovative idéer og at idéerne får mulighed for at "spire" videre.
- AT DER ER FÆRRE MEDLEMMER OG MERE SAMARBEJDE PÅ TVÆRS AF PANELERNE
- godt oplæg, rigtige kreative deltagere,
- Engagement og tid til deltagelsen. Men det kan været svært at prioritere tilstrækkelig, når der i realiteten ikke betales for arbejdet
- At der er et mangfoldig panel + formand uden egne ønsker
- møder holdes i klumper, finde de rette deltagere
- Den rette sammenhæng af personer der aktivt spiller ind og selvfølgelig en god facilitator
- Måske skal panelet udvides med "hard core" industrifolk
- De rigtige personer, tydeligt mål
- Deltagere skal vide hvad der forventes, kræves osv.
- Som udgangspunkt et vigtigt emne, at der er et formål og at du har mulighed for at sætte dit præg. For mig/os også at få mulighed for at netværke med personer fra videntcentre, fra helt andre brancher og baggrunde.

Bilag 14: Har du nogle forslag til ændringer og forbedringer?

Resultater fra spørgeskemaundersøgelse

- adfærd og virkemidler er et svært definerbart område... scope skal være klarere
- Ja - i al fald lidt mere tid til at "lege" os ind på opgaven. Det vil sige vi skulle have brugt mere tid i starten - og jeg kunne også have ønsket at opdragsgiveren deltog i det første møde i større grad.
- PANELERNE SKAL ARRANGERE FLERE MØDER MED EKSTERNE DELTAGERE
- nye medlemmer, workshop i hel dag/aften
- mere erfaren formand
- Økonomi for deltagelse lidt højere, så det prioriteres blandt alle deltagere. Sikre en uafhængig formand
- Panelerne kunne nok være lidt bredere. Og så ville betaling for arbejdet også hjælpe..!
- Lidt bedre økonomi
- Ikke lige med min korte deltagelse i panelet.
- Ja, integrering af enkelte "hard core" industrifolk
- Find nogle fra markedsdelen - køleentreprenører - også (pt. brugere, forskere og OEM"ere)
- Måske en opfordring til menings-og erfarings-udveksling i perioden mellem møderne