

# Kvalificering och professionalisering av Innovationsledare

Dag Sjöholm

## RISE Research Institutes of Sweden AB

Postadress  
Box 857  
501 15 BORÅS

Besöksadress  
Brinellgatan 4  
504 62 BORÅS

Telefon / Telefax  
010-516 50 00  
033-13 55 02

E-post / Internet  
info@ri.se  
www.ri.se

Org.nummer  
556464-6874

# Innehåll

Innehåll .....	2
Förord .....	3
Sammanfattning.....	4
1      Förutsättningar .....	5
2      Scope för Kvalificering och professionalisering av Innovations- ledare.....	5
3      Utbildning.....	6
4      Ansökan.....	6
5      Skriftlig tentamen.....	7
6      Case.....	7
7      Muntlig tentamen.....	8
8      Personcertifiering.....	8
9      Spridning.....	10
10     Erfarenheter.....	10

## Förord

Kvalificering och professionalisering av Innovationsledare är ett Vinnova-finansierat projekt. Syftet med projektet var att identifiera vilka krav som behöver uppfyllas för att kunna uppnå professionen Innovationsledare. Vi har genom projektet testat 14 piloter, för att identifiera vilka kompetenser som krävs för professionen. 8 examinatorer har under projektet kalibrerat och diskuterat vad som ska krävas av piloterna.

Projektet lyckade resultat beror bland annat på att medlemsföreningen Innovations-ledarna grundutredningar, examinatorernas stora kompetens inom innovations-ledning samt RISE kunskap om certifiering och standardisering.

I projektet har följande organisationer deltagit: Amplify Innovation AB, Blekinge Tekniska Högskola, Combitech AB, Crearum AB, Haldor AB, IKEA Business Solutions, Innovationsledarna, Jernkontoret, Kairos Future AB, Karolinska Universitetssjukhuset, KTH, Mälardalens Högskola, Novelty Quest AB, Region Östergötland, RISE AB, SAAB AB, Svenska Förpackningsgillét. Ett stort tack till alla för ett givande och utvecklande arbete!

## Sammanfattning

Kvalificering och professionalisering av Innovationsledare är ett Vinnova-finansierat projekt. Syftet med projektet var att identifiera vilka krav som behöver uppfyllas för att kunna uppnå professionen Innovationsledare. Vi har genom projektet testat 14 piloter, för att identifiera vilka kompetenser som krävs för professionen. 8 examinatorer har under projektet kalibrerat och diskuterat vad som ska krävas av piloterna. Inför projektet gjordes en avgränsning av kompetensområdet. Scopet har följt med genom hela projektet.

Inför kvalificering av Innovationsledare fick samtliga piloter delta på 3 utbildnings-dagar i ämnet innovationsledning. Kvalificeringen bestod i fyra steg: Allmänna krav, Skriftlig tentamen, Case-skrivning samt Muntlig tentamen. Efter muntlig tentamen kunde vi personcertifiera (enligt ISO 17024) ett antal Innovationsledare.

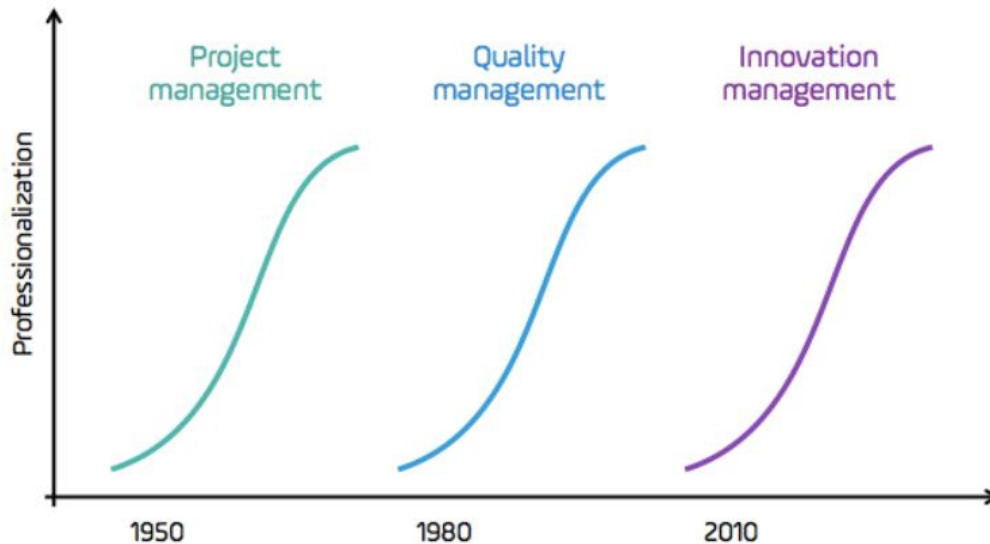
Projektet har spridits på bland annat en Innovationslednings-konferens, i en video, via pressmeddelande samt denna rapport. Fortsatt spridning hoppas vi ska ske genom att personcertifierade Innovationsledare ska informera om Personcertifiering av Innovationsledare.

Projektet lyckade resultat beror bland annat på att medlemsföreningen Innovations-ledarna grundutredningar, examinatorernas stora kompetens inom innovations-ledning samt RISE kunskap om certifiering och standardisering.

För att ytterligare kvalitetssäkra framtida resultat inom Personcertifiering av Innovationsledare behöver bland annat en faktabok om innovationsledning tas fram och ett pilotprojekt utföras på olika organisationer utifrån kommande ISO-standard 50501 – Ledningssystem för Innovationsledning.

# 1. Förutsättningar

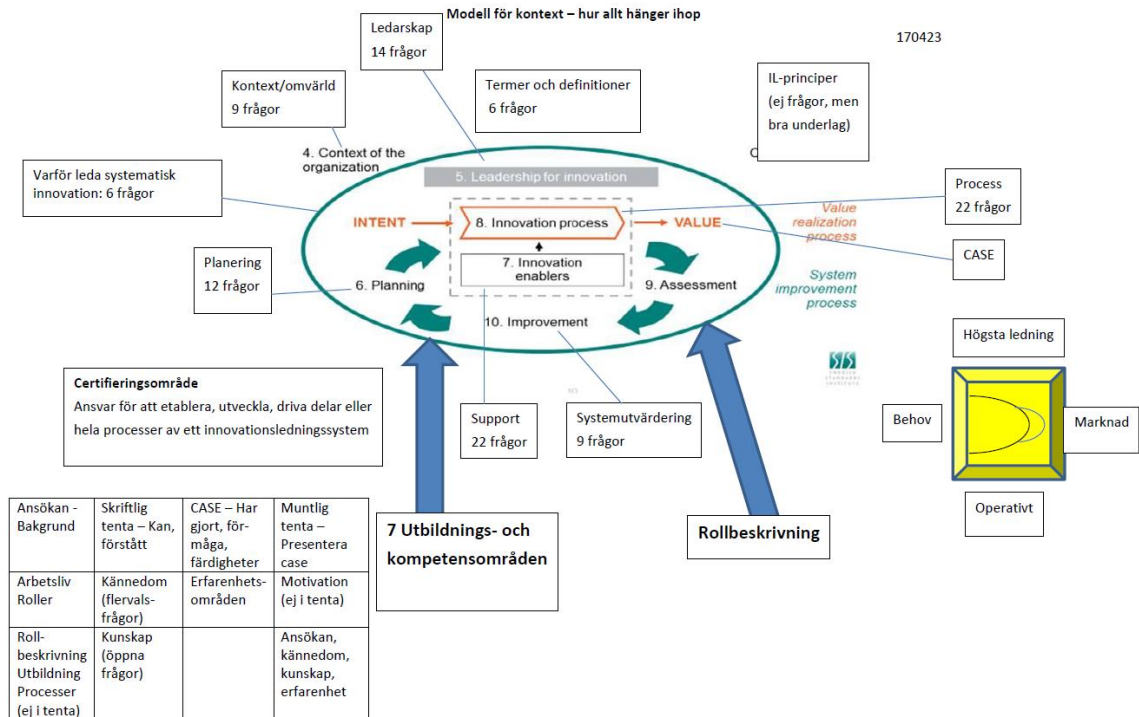
Historien brukar gå igen och vi tror med vårt projekt att det kommer att behövas innovationsledare, likt det har behövts projektledare och kvalitetsledare.



Utöver detta har medlemsföreningen Innovationsledarna tagit fram förutsättningar för olika jobbroller för innovationsledare och krav på framtida utbildningar för innovationsledare. Dessutom gjordes en omvärldsanalys för att se om liknande personcertifiering fanns på andra håll i världen. I det senare fallet fanns enskilda exempel, men ingen som följde standarden ISO 17024, personcertifiering eller som kunde uppvisa en kvalitetssäkrad kvalificeringsmetod.

## 2. Scope för Kvalificering och professionalisering av Innovationsledare

Vid två träffar i början av projektet träffades projektparterna för examination och utbildning för att ta fram ett scope för professionen Innovationsledare. Innovation sker inom hela processkedjan och i såväl strategisk, som taktisk och operationell nivå. Vi enades också att den internationella standard som håller på att tas fram, ISO 50501, ska vara en grundförutsättning för projektet. Utöver det satte vi upp grundkrav för vad som behövs innan någon kan ansöka om personcertifiering.



### 3. Utbildning

Om du skulle bli tvungen att ta körkort igen, tror vi att de flesta skulle ta en kort utbildning inför detta. På samma sätt fungerar det inom de flesta områden för personcertifiering. Därför bestämde vi att vi även skulle göra detta i vårt projekt. Samtliga 14 piloter genomförde en 3-dagars utbildning i innovationsledning via Novelty Quest, Amplify Innovation eller Kairos Future.

Erfarenheterna från utbildningen visar att detta steg är viktigt inför en personcertifiering av innovationsledare. Främst för att fräscha upp kunskap inom de delar av innovationsledningsprocessen som man inte arbetar med dagligen.

### 4. Ansökan

Det är alltid bra att ha kunskap om bakgrunden hos de personer som vill kvalificera sig för ett visst område. I många fall kan man redan här tala om att de sökandes kompetens inte räcker till, och därmed inte invagga någon i falska förhoppningar.

I vårt projekt fick alla piloter genomföra hela projektet, även om några inte uppfyllde de satta kompetenskraven. I efterhand visade det sig att vi satt upp helt relevanta grundkrav.

**Till ansökan ska följande dokumentation bifogas**

1. Ange din arbetslivserfarenhet av innovationsledning, hur många år du har jobbat som innovationsledare på minst 50%, samt referens(er). ½ A4
2. Beskriv dina ansvars- och aktivitetsområden, minst 3 av 6 delar i Innovationsledarnas jobbrollbeskrivning, se bilaga 1. ½ A4
3. Beskriv kort din roll, utmaningar och ambitioner samt typ av organisation du verkar i. ½ A4
4. Beskriv för området relevant utbildning och andra läroprocesser t ex en coach eller deltagande i forskningsprojekt. ½ A4
5. Beskriv vilka delprocesser för innovation från CEN/TS 16555-1 sidan 13 figur 2 du arbetat inom, se bilaga 2. ½ A4

## 5. Skriftlig tentamen

Våra 8 examinatorer tog fram drygt 130 stycken essä- och flervalsfrågor, som sedan kontrollerades av gruppmedlemmarna. Efter två omgångar med justeringar och förtydliganden fanns drygt 60 frågor kvar till 3 olika tentor.

När piloterna skrivit tentorna såg vi att frågorna var bra, men att det är svårt att värdera svaren på essäfrågorna. Det krävs att det är en person som rättar samma fråga för varje pilot. Ska frågorna användas i framtiden behöver flera av essä-frågorna göras om till flervalsfrågor med minst 3 möjliga alternativ.

Exempel på frågor som har tagits fram:

- Give examples of AREAS where innovation is applicable
- How can you support cross-functional work in innovation as innovation manager?

## 6. Case

Samtliga piloter fick skriva ett case, för att berätta hur de jobbar eller skulle vilja jobba som innovationsledare. Dessa case redovisades sedan på muntlig tentamen. Det visade sig i projektet att caset var ett viktigare steg än vi kanske tänkte från början. Där framgick både vilka kompetenser som använts och även om man arbetat som just innovationsledare eller bara som projektledare. Det blev också tydligt att caset måste vara självupplevt/-genomfört för att en tänkt innovationsledare ska ha tillräckligt med kompetens för att kunna personcertifiera sig.

Nedan ses en delmängd av det som ska ingå i caset:

**Del 2 - Genomförandet av caset och som utgår ifrån ditt arbete via:**

- Ledarskap
- Planering
- Support
- Process
- Följa upp/förbättra

Denna del beskrivs med max 1500 ord.

## 7. Muntlig tentamen

Muntlig tentamen skedde inför två stycken opartiska examinatorer. I muntlig tentamen hanterades de brister som eventuellt fanns från ansökan om certifiering, avsnitt i skriftlig tentamen och genomgång av beskrivet case.

Det var i detta steg många givande dialoger mellan piloter och examinatorer. I något fall ändrades också förslag till beslut om vilka som skulle godkännas eller inte i detta sista certifieringssteg.

Exempel på slutbedömning:

Arbetar inom en konservativ bransch med låg nivå på modern innovationsstrategi. I denna kontext fungerar X dock som innovationsledare. Stark på innovationsprocesser och projektportföljhantering. Svag på innovativt ledarskap, kultur, samarbete och praktiska metoder/verktyg. E1 tillstyrker medan E2 tvekar något. **Tillstyrker.**

## 8. Personcertifiering

En personcertifiering enligt ISO 17024 består av två delar. Dels att ta fram kriterier för området som personcertifieras, dels att ta fram certifieringsregler.

I certifieringsreglerna framgår t.ex. kompetens och process för certifieringsorganet. I processen ingår t.ex. hur länge certifieringen är giltig, hur klagomål på certifierade ska hanteras samt hur certifikaten ska se ut. I detta projekt utfärdades certifikaten av medlemsföreningen Innovationsledarna och RISE AB.



**CERTIFIKAT****Innovationsledare**

SC1367-17

Maria Ahlvik  
800608-7103

Innehavaren av detta certifikat uppfyller kraven för certifierad innovationsledare enligt RISE.  
Certifieringen är genomförd enligt ISO/IEC 17024.

Grunden för bedömningen har varit:  
utbildning, erfarenhet av praktiskt arbete och kunskap om innovationsledning.

Behörigheten gäller till och med 2022-11-09  
under förutsättning att rapportering sker varje år.

Detta certifikat gäller till 2018-11-10 då rapportering ska utföras.

Beslutsdatum den 10 november 2017.

Signed by: Stina Wibom  
2017-11-10

RISE Research Institutes of Sweden AB | Certifiering  
Box 857, SE-501 15 Borås, Sweden  
Tel: 010-516 50 00  
fragor.person@ri.se | www.ri.se



Certifikatsnr SC1367-17 | 2017-11-10

Detta certifikat får endast återges i sin helhet, om inte RISE Certifiering i förväg skriftligen godkänt annat.



## 9. Spridning

Resultat från detta projekt har spridits på olika sätt. Framförallt via den välbesökta Innovationsledningskonferens som genomfördes i november 2017. I projektet har det dessutom tagits fram en video, där projektet övergripande beskrivs och några personer intervjuas. Videon finns på: <https://www.youtube.com/watch?v=g8UAc4m8mWQ>

Utöver detta har projektet redovisats på olika möten för medlemsföreningen Innovationsledarna och via pressmeddelande samt nu med denna rapport.

## 10. Erfarenheter

Projektet har varit mycket nyttigt på flera sätt. Erfarenheterna kommer vi att ta med oss i framtiden och genom spridning enligt ovan.

Det finns också förbättringsområden som vi vill utveckla i framtiden. I några fall i egen verksamhet och i några fall med framtida Vinnova-ansökningar.

### 10.1 Ökad kompetens om krav på kompetens för en innovationsledare

När examinatorerna skulle göra en slutlig bedömning av piloterna märkte vi bland annat att det var viktigt att uppfylla kraven i ansökan och att skrivet case behövde vara självupplevt. En annan viktig del var att den som försöker personcertifiera sig arbetar genom att leda och organisera, relaterat till innovation. Annars finns en risk att personen är en projektledare, och inte en innovationsledare.

### 10.2 Ökad kompetens om att det finns fler sorters innovationsledare än vad vi först trodde

När man pratar innovation, så kan det gälla flera olika utvecklingsnivåer (t.ex. , inkrementell, radikal) och områden (t.ex. produkt, affär). När det gäller innovations-ledare kan personerna utgå från olika kontext, vilket ställer krav på dialog mellan examinatorer innan beslut om godkännande eller inte..

## 10.3 Brister i grundförutsättningar för att ställa krav rätt på professionen Innovationsledare

Trots projektdeltagarnas breda och djupa kompetens inom innovationsledning ser vi att det behövs ökad kvalitetssäkring för att i framtiden kunna vara än mer säkra på att rätt människor personcertifieras som Innovationsledare.

Vid flera tillfällen efterfrågades en lärobok om innovationsledning. Den skulle vara ett gott stöd inför en certifieringsprocess, men skulle också kunna klargöra flera tveksamheter som kommit upp i projektet.

I projektet har vi också utgått från standarden SIS-CEN/TS 16555-1 (Ledningssystem för innovation) och den standard som håller på att tas fram ISO 50501 (Innovation Management System).

Dag Sjöholm

RISE AB

Projektleddare för Kvalificering och professionalisering av Innovationsledare

Through our international collaboration programmes with academia, industry, and the public sector, we ensure the competitiveness of the Swedish business community on an international level and contribute to a sustainable society. Our 2,200 employees support and promote all manner of innovative processes, and our roughly 100 testbeds and demonstration facilities are instrumental in developing the future-proofing of products, technologies, and services. RISE Research Institutes of Sweden is fully owned by the Swedish state.

I internationell samverkan med akademi, näringsliv och offentlig sektor bidrar vi till ett konkurrenskraftigt näringsliv och ett hållbart samhälle. RISE 2 200 medarbetare driver och stöder alla typer av innovationsprocesser. Vi erbjuder ett 100-tal test- och demonstrationsmiljöer för framtidssäkra produkter, tekniker och tjänster. RISE Research Institutes of Sweden ägs av svenska staten.