

|  |
| --- |
|  |
| Utvärdering Genomförande Kompetensförsörjning 2011-5070001 |
| Färgmagasinet i Ö-vik AB |
|  |

|  |
| --- |
| **Ove Olsson**  **SOMO-konsult** |

**Innehållsförteckning Sida**

[1 Sammanfattning 1](#_Toc374904395)

[2 Bakgrund 2](#_Toc374904396)

[3 On-going evaluation 3](#_Toc374904397)

[4 Mål och syfte 5](#_Toc374904398)

[5 Metod 6](#_Toc374904399)

[6 Analys 7](#_Toc374904400)

[6.1 Har syften för projektet nåtts. 7](#_Toc374904401)

[6.1.1. Huvudsyftet. 7](#_Toc374904402)

[6.1.2. Delsyfte 1. 7](#_Toc374904403)

[6.1.3. Delsyfte 2. 7](#_Toc374904404)

[6.2 Har målen nåtts. 8](#_Toc374904405)

[6.2.1 Har delmål nåtts. 8](#_Toc374904406)

[6.2.2 Har projektmål nåtts. 8](#_Toc374904407)

[6.2.3 Har övergripande mål nåtts. 9](#_Toc374904408)

[7 Projektets framgångsfaktorer 10](#_Toc374904409)

[8 Mervärden i projektet 12](#_Toc374904410)

[9 Samverkan 13](#_Toc374904411)

[10 Avslutande kommentarer 14](#_Toc374904412)

# 1 Sammanfattning

Färgmagasinet i Ö-vik AB gjorde en Förprojektering där man identifierade behovet av ett antal spetsutbildningar inom vissa områden och framför allt ett stort behov av en utveckling i ledarskaps- och organisationsutveckling. Det blev därför naturligt att söka ett genomförandeprojekt – Genomförande Kompetensförsörjning.

Ansökan beviljades och det är det projektet som här har utvärderats.

För utvärderingen valdes ett interaktivt synsätt vilket innebär att man har en nära samverkan mellan utvärderaren och användarna av utvärderingen. Detta innebär också att användarna inbjuds att vara direkt delaktiga i planering och utformning av utvärderingen.

Utvärderingen blir en process som utformas och genomförs som en lärandeaktivitet och som en del av en strategi för lärande och kunskapsanvändning i den verksamhet som utvärderas.

Den analys som gjorts har visat att projektet varit mycket framgångsrikt och de främsta framgångsfaktorerna är:

* fortbildningsorienterade företagsledare
* engagerade medarbetare
* ett mycket lyckat val av fortbildare i ledarskaps- och organisationsutveckling

Analysen har också visat att de syften man hade med projektet har i stort sett uppfyllts det enda som inte riktigt uppfyllts har till stor del att göra med den omprioritering av medel som gjordes sommaren 2012. Den förändringen medförde att ledarskaps- och organisationsutvecklingen utökades medan utvecklingen av Internethandel togs bort och därmed också en stor del av den fortbildning inom Informationsteknik som planerats. Förändringen måste ses som en positiv förändring för projektet men en fortbildning inom IT och en utveckling av hemsidan kan vara önskvärd i framtiden.

Analysen visar också att när det gäller projektmålen har i princip alla mål nåtts utom några delmål när det gäller IT.

Här har också arbetet jämställdhet och tillgänglighet utvärderats och med goda resultat.

Ett annat positivt inslag är att förutom den samverkan man haft med utbildarna på Parkskolan har kommunens Näringslivskontor uppmärksammat projektet och besökt företaget och även tagit initiativ till samverkan.

Efter en omsättningsökning med cirka 20 % och ytterligare en arbetsledare och även en ökning av antalet anställda med 20 %, under projekttiden, räknar man med att göra en ytterligare omsättningsökning på 20 % fram till 2015.

Ett mycket framgångsrikt projekt för en mycket måttlig kostnad.

## 2 Bakgrund

Efter en genomförd Förprojektering där man identifierade behovet av ett antal spetsutbildningar inom vissa områden och framför allt ett stort behov av en utveckling i ledarskaps- och organisationsutveckling söktes ett genomförandeprojekt – Genomförande Kompetensförsörjning.

Ansökan beviljades och det är det projektet som här skall utvärderas.

Eftersom det numera vid EU-finansierade projekt förordas löpande utvärdering så har ett sådant angreppssätt använts.

Vi valde On-going evaluation med en klar inriktning på en utvärdering med inriktning mot utveckling. Det är ju inte särskilt utvecklande om man vid projektets slut får en utvärdering som talar om att man redan i projektets början borde ha gjort förändringar i fortbildningarna. Kanske skulle några ha utökats och andra tagits bort men vad gör man åt det när projektet är slut?

Har man i stället ett processinriktat angreppssätt som kommer in i ett tidigt skede i projektet blir utvärderingen ett stöd för projektledare och ledningsgrupp när utvärderaren med ett kritiskt öga kan visa på möjligheter och risker under projektets gång. Med ett sådant angreppssätt har projektledare och ledningsgrupp en möjlighet att förändra i tid och få ett resultat som uppfyller tänkta mål och syften med projektet.

Avsikten med utvärderingen är att projektet skall få direkt respons på utförda fortbildningar och bli ett viktigt verktyg för att nå de uppsatta målen

# 3 On-going evaluation

Vi har valt att ha ett interaktivt synsätt på utvärderingen vilket innebär att vi vill ha en nära samverkan mellan utvärderaren och användarna av utvärderingen. Detta innebär också att användarna inbjuds att vara direkt delaktiga i planering och utformning av utvärderingen.

Utvärderingen blir en process som utformas och genomförs som en lärandeaktivitet och som en del av en strategi för lärande och kunskapsanvändning i den verksamhet som utvärderas.

Den skall vara:

* formativ, alltså processbaserad och ske löpande
* komma in tidigt i projektgenomförandet
* ha närhet till deltagarna
* vara till omedelbar nytta för de berörda
* ha en kontinuerlig återkoppling
* bidra med underlag för ett utvecklingsinriktat lärande och en gemensam kunskapsbildning
* tar hänsyn till måluppfyllelse, men är medveten om att målen kan förändras över tid
* bidra till allmän debatt och ge en generell kunskapsbildning

I vårt projekt har vi i huvudsak inriktat oss på en utvärdering med en utvecklingsstrategi som innebär:

**Utvecklingsstrategi**

Inriktning Process(formativ)

Mål Lärande/förståelse

Effekter Nyttiggöra

Rapportering Muntlig

Perspektiv Integritet nedifrån och uppifrån

Kommunikation Tvåvägs

Förhållningssätt Närhet

Förutsättningar Öppet, oförutsägbart

Lärande Utvecklingsinriktat

För oss har den interaktiva och dialoginriktade utvärderingen framhållits och använts eftersom vi ansett att lärandet i projektet inte enbart varit en individuell process utan ett kollektivt lärande för att få en utveckling av hela organisationen.

# 4 Mål och syfte

Utvärderingen har haft som mål att kontrollera i hur stor omfattning delmål, projektmål och övergripande mål uppnåtts.

Syftet är också att undersöka i vilken utsträckning projektet lyckats uppnå sitt:

* huvudsyfte att göra Färgmagasinet i Ö-vik AB till en starkare aktör inom sin bransch och därmed ge en för medarbetarna ännu tryggare arbetsplats.
* delsyfte att genom fortbildning i ledarskap inom företaget, ge möjlighet till delegering av ledarskap och därmed friställa tid för företagsledarna att arbeta strategiskt för en framtida utveckling av företaget.
* delsyfte att utveckla marknadsföringen och profilera företaget.

# 5 Metod

Utvärderingen har pågått under nästan hela projekttiden med start i mars 2012 och sedan under hela tiden till projektets slut 130731.

Intervjuer och samtal med företagets medarbetare har genomförts under hela projekttiden och då företrädesvis i samband med att någon fortbildning genomförts och då framför allt för att få information om kvalitén på den fortbildning som genomförts och för att kunna hjälpa till att göra förändringar om ett sådant behov skulle finnas.

Genom att fysiskt delta vid olika utbildningstillfällen.

Informationsmöten med samarbetspartners.

Regelbundna möten med ledningsgruppen.

Regelbundna möten med projektledaren under hela projekttiden och ordentliga genomgångar i samband med Lägesrapporterna där vi diskuterat nuläget, tittat bakåt och planerat för framtiden.

# 6 Analys

## 6.1 Har syften för projektet nåtts.

### 6.1.1. Huvudsyftet.

En tryggare arbetsplats är ett företag med tillväxt och framtidstro och en framtidssyn för utveckling av företaget i stället för stagnation och tillbakagång.

Färgmagasinet i Ö-vik AB har ökat omsättningen med cirka 20 % och dessutom anställt ytterligare en arbetsledare och även ökat antalet anställda med 20 %.

Huvudsyftet har uppfyllts.

### 6.1.2. Delsyfte 1.

Ett delsyfte för projektet var att frigöra tid för företagsledarna som skulle ge möjligheter att skapa förutsättningar för att arbeta med strategisk utveckling av företaget.

Inom måleriet har en ny arbetsledare anställts och detta har redan givit resultat på så sätt att nya marknader kunnat bearbetas och att kundbasen utökats.

För butiksdelen har ingen ytterligare arbetsledare anställts utan där har man i stället fördelat ansvaret till flera medarbetare som också medfört att den av företagsledarna som ansvarar för den delen av företaget fått tid och möjlighet till arbete med strategiskt arbete för framtida utveckling.

Detta delsyfte har uppfyllts.

### 6.1.3. Delsyfte 2.

Ett annat delsyfte var att utveckla marknadsföringen och att profilera företaget. Genom att företagsledarna genom det delegerade ledarskapet skulle få tid och möjlighet för strategiskt utvecklingsarbete.

Ett resultat av detta är profileringen av måleridelen som fått namnet Mester med egna dekaler på företagsbilar och arbetskläder. Denna profilering har setts som mycket positivt av medarbetarna.

Däremot har inte hemsidan byggts upp i den omfattning som planerades och orsaken till det är till stor del att tanken på Internethandel skrinlades för hade den genomförts hade det varit ett måste.

Detta delsyfte har inte helt uppfyllts.

## 6.2 Har målen nåtts.

### 6.2.1 Har delmål nåtts.

Delmålen har till stor del nåtts.

Ett delmål var en organisationsutveckling som skulle skapa ett delegerat ledarskap och dessutom ge en utveckling av säljteknik, erbjudande av måleri och butikstjänster och strategisk uppbyggnad av funktioner hos personalen. Detta delmål har uppnåtts med råge och den gav ett så bra resultat att man ville fortsätta med och gärna utöka den därför diskuterade vi en omprioritering av tillgängliga medel i samband med en Lägesrapport sommaren 2012. Det fick till följd att fortbildningen som vi planerat i Internethandel togs bort och en fortbildning i Diplomerat Ledarskap likaså. De resurser som på detta sätt frigjordes ansökte man, hos ESF-kontoret, om att få omfördela och lägga på en utökad fortbildning i organisationsutveckling. Denna ansökan beviljades.

Spetsutbildningar inom måleri och helhetslösningar för inredning av privata bostäder och offentliga lokaler liksom effektivare kalkylering uppfylldes.

Däremot uppfylldes inte delmålet att under 2013 komma i gång med Internethandel utan det ströks ur fortbildningsplanen efter moget övervägande.

### 6.2.2 Har projektmål nåtts.

Projektmålen har till stor del nåtts.

Projektet är ett mycket lyckat kompetensutvecklingsprojekt. Man har fått en väldigt stor utveckling för en mycket måttlig kostnad. Det mesta långt över förväntningarna.

Medarbetarna har genom de olika kompetensutvecklingarna fått spetskompetens inom de områden som kartlades under förprojekteringen.

Något som utmärker sig är möjligheten att ge helhetslösningar både för privata och offentliga kunder.

En av de flaskhalsar som funnits har gällt kalkylering för att lämna offerter inom måleriet och där har kompetensens dubblerats och det är en bit på vägen men inte riktigt så långt som planerats.

Måleriet har fått ett bredare utbud genom spetsutbildningar inom takmålning och putsfasader och har tagit sig in på nya marknader och blivit konkurrenskraftigare.

Det som inte utvecklats som planerats är Informationstekniken. Eftersom planerna på att utveckla Internethandel skrinlades blev det inte aktuellt med de fortbildningar inom informationsteknik som hade krävts för att utveckla den. Detta har också fått till följd att hemsidan inte heller blivit så utvecklad som önskades.

### 6.2.3 Har övergripande mål nåtts.

Övergripande målen har nåtts.

Här har alla målområden uppfyllts. Ledarskapet har delegerats och därmed ges numera möjlighet för företagsledarna att inte bara arbeta för att klara dagens och den närmaste tidens uppgifter utan att också arbeta för en strategisk utveckling av företaget på lång sikt.

Ett viktigt steg i den riktningen är också att man nu har fått ett inbyggt tänkande för utveckling inom organisationen. Man vet att det finns intresse av utveckling från företagsledarnas sida så har du en idé som du skulle vilja utveckla finns det stora möjligheter att du får förverkliga den om du presenterar den. Du märker att du finns i en lärande miljö.

Arbetet med jämställdhet har varit en röd tråd under hela projekttiden. Ett extra mycket positivt inslag var när processtödet Dan Humble medverkade.

Arbetet med tillgänglighet har också uppfyllts enligt de önskade riktlinjerna. Det har blivit ett tänkande inom tillgänglighetsområdet både när det gäller att tillgodose kunders önskemål och när det gäller anställda med vissa tillgänglighetsproblem.

# 7 Projektets framgångsfaktorer

I de intervjuer som gjorts med medarbetarna har det generellt framgått att de tycker att det från företagsledarna kommer signaler som skapar ett klimat som gör att det känns mycket positivt att engagera sig i de fortbildningar som erbjudits. Med fortbildningsorienterade företagsledare får man en anledning och känsla för att konkretisera de tankar om utveckling av företaget som man ofta burit inom sig själv tidigare.

Redan under förprojekteringen sattes många av medarbetarnas idéer om företagsutveckling ner på pränt och många ligger fortfarande och väntar på förverkligande men en hel del har förverkligats och kanske kommer andra att förverkligas i framtiden om tid och ekonomi tillåter.

En annan framgångsfaktor är medarbetarnas engagemang. Det har vid intervjuerna inte kommit fram en enda negativ kommentar om det utvecklingsprojekt som nu pågått under 3 år om vi räknar in förprojekteringen.

Alla har varit engagerade i projektet en del väldigt mycket och andra i mindre omfattning men alla har berörts på ett eller annat sätt.

Många gånger brukar det inte vara så lätt att införa nya tillvägagångssätt eller att göra förändringar i de lokaler man använder men i den här organisationen har det genomförts på ett genomgående positivt sätt.

Den tredje och inte minst viktiga framgångsfaktorn har varit Roger Osborne och hans företag Biont. Genom den ledarskaps- och organisationsutbildning som han genomfört har det blivit stora förändringar inom organisationen.

Ganska snart kunde han konstatera att Färgmagasinet i Ö-vik AB var ett företag som för mycket arbetade i nuet och för lite med planering inför framtiden. Den största orsaken till detta var att finna i att det fanns stora brister i delegeringen av ledarskapet. Ägarna var redan tidigare medvetna om detta men det var svårt att inse att när företaget växer kan inte allt ledarskap ligga på en eller två personer. När man insett att delegering var ett måste gällde det att komma fram till vad man skulle delegera och hur?

Det här var en problematik som Roger Osborne visade sig ha metoder att identifiera och sedan kunna implementera hos företagsledarna. Det är inte ett ovanligt problem att man som egenföretagare vill dra i alla trådar själv och det är lika vanligt att man har mycket svårt att inse att måste släppa vissa om man vill att företaget skall utvecklas vidare. Roger Osborne kunde inte bara identifiera problemen utan han visade sig också ha lösningar som företagsledarna insåg var till fördel både för dem själva och för företaget.

En viktig del av arbetet med företagsledarna var att få dem att inse att eftersom den ursprungliga verksamheten vuxit ganska avsevärt gick all tid och kraft till att lösa problem och uppgifter som uppstår i nuet medan möjligheter att utforska och planera för vad som kan behövas i framtiden saknats helt.

Att arbeta på det här sättet har fungerat hittills men nu har företaget vuxit så att en ytterligare expansion kräver en annan organisation och den har Biont, Roger Osborne nu implementerat.

Förutom denna utveckling av ledarskapet i företaget har Biont, Roger Osborne arbetat med hela personalen inom butiksdelen och delar av måleridelen.

Ett resultat av denna organisationsutveckling innebär också att de övriga medarbetarna måste vara medvetna och förberedda på att de kommer att få ta över vissa delar av de uppgifter som företagsledarna tidigare haft och skött vilket kommer att medföra ett större eget ansvar och detta kan av vissa ses som positivt medan andra kan vara mera tveksamma. Hos Färgmagasinet i Ö-vik AB har jag inte märkt någon tvekan hos de berörda ur personalen utan det se enbart som positivt.

# 8 Mervärden i projektet

I planeringen av genomförandeprojektet hade man räknat med att diskutera och skapa förståelse för olika fysiska handikapp och de problem som de som har sådana kan stöta på ute i samhället.

Inom företaget tyckte man att det var ganska god tillgänglighet till lokalerna så man räknade inte med några större förändringar.

Det var därför mycket intressant att se med vilket engagemang personalen i butiken agerade när de insåg att det som tidigare betraktats som tillgängligt i verkligheten inte var det, utan man kom in i butiken med rullstol, men man kunde inte komma fram mellan hyllorna för att välja bland varorna i vissa fall. Det blev en snabb planering och omarbetning av försäljningslokalen för att avhjälpa de konstaterade bristerna.

Vid planeringen av Genomförandet hade man också lagt in fortbildning för att få spetskompetens både inom inredning, för att kunna erbjuda helhetslösningar till både privata och offentliga kunder, och man ville också genomföra fortbildning för spetskompetens inom färgsättning.

I planeringen inför Genomförandet räknade man sedan med att man skulle kunna erbjuda helhetslösningar men de som gått fortbildningarna ville mer än så efter genomförda fortbildningar så nu är en del butikslokalen ombyggd så att man inte bara kan erbjuda inredningar utan man kan också få ta del av olika färdiga förslag.

Det blev också under den fortbildning som Biont, Roger Osborne genomfört uppenbart att Färgmagasinet är ett företag med två skilda delar. Den ena delen Måleriet utför målningsarbeten av olika slag och den andra delen Butiken säljer måleri- och inredningsprodukter.

Den större delen av intäkterna kommer från måleriet medan butiken har namnet, logotypen och den fysiska platsen.

För att profilera och synliggöra Måleriet mera arbetade man fram ett eget namn Mester för måleridelen och med en egen logotype på företagsbilar och arbetskläder.

Förutom att göra Färgmagasinet i Ö-vik AB till en tryggare arbetsplats genom att ha ökat omsättningen med cirka 20 % och dessutom anställt ytterligare en arbetsledare och även ökat antalet anställda med 20 %, under projekttiden, räknar man med att göra en ytterligare omsättningsökning på ytterligare 20 % fram till 2015.

# 9 Samverkan

Förutom den samverkan som skett med de externa fortbildarna och då framför allt med Biont, Roger Osborne har det inte varit så många andra aktörer som samverkat med Färgmagasinet i Ö-vik AB.

En samverkanspartner är Parkskolan i Örnsköldsvik som placerat lärlingar hos Färgmagasinet i Ö-vik AB och deras handledare har tagit del av det utvecklingsarbete som pågått och både lärlingar och handledare har varit mycket positivt inställda.

Några av lärlingarna har senare blivit anställda hos Färgmagasinet i Ö-vik AB, men de övriga kommer säkert att sprida erfarenheterna vidare till andra lärlingar och framtida arbetsgivare.

En annan aktör som visade intresse var kommunens näringslivskontor som dels besökte företaget för att informera sig och sedan bjöd in till ett informationsmöte.

Min bedömning är att de samarbetsparter som deltagit är helt nöjda med det samarbete som varit under projekttiden.

# 10 Avslutande kommentarer

Färgmagasinet i Ö-vik AB:s projekt, Genomförande Kompetensförsörjning, har varit ett mycket lyckat genomförandeprojekt.

Det man framför allt ville uppnå var att få en organisation som gav möjlighet till expansion och det har man lyckats med.

Den kompetensökning som personalen har fått genom projektet har medfört stora positiva effekter både för medarbetarna personligen och en utveckling av hela organisationen.

Företaget har utvecklats till en lärande organisation.

Det var klokt att omprioritera tillgängliga fortbildningsmedel sommaren 2012 eftersom man då gärna ville utöka fortbildningen i ledarskaps- och organisationsutveckling men kanske kan det vara klokt att i en framtid, under någon mindre intensiv period, vara idé att om igen ta upp tanken på Internetförsäljning.

Hittar man rätt upplägg kan kanske detta både öka butikens omsättning och avans och sänka måleriets ingångskostnader.