

Utvärdering av projektet Om- och tillbyggnad Sjöfartsmuseet Akvariet



**Utvärdering av projektet Om- och tillbyggnad Sjöfartsmuseet
Akvariet**

Göteborgs Stads kulturförvaltning

Författare: Klas Grinell

Vill du använda text eller bilder ur denna rapport citerar du: Göteborgs
Stads kulturförvaltning. *Utvärdering av projektet Om- och tillbyggnad
Sjöfartsmuseet Akvariet*

Förord

Göteborgs museer och konsthall har under flera år arbetat för en utveckling av museernas byggnader. De senaste fem åren har två större satsningar genomförts. Röhsska museet stängde år 2017 för att tillgänglighetsanpassa entrén i syfte att erbjuda en mer välkomnande miljö, utifrån moderna krav. En viktig men samtidigt mindre åtgärd. Om- och tillbyggnaden av Sjöfartsmuseet Akvariet är avdelningens största utvecklingsprojekt hittills. Åtgärderna skulle skapa såväl en bättre publik upplevelse, som bättre arbetsmiljö för medarbetarna och säkrare djurhållning. Museientrén flyttades och öppnades upp mot parken och staden. Under parken byggdes Akvariet och visar där havsmiljöer från hela världen, samt har ett marinpedagogisk lab. Utställningslokalerna har renoverats och flera nya utställningar har producerats. Den fysiska tillgängligheten har förbättrats genom fler hissar och trappor som underlättar flöden i huset och ökar säkerheten vid utrymning. Huset har också fått brandceller på alla våningsplan. Parken utanför museet har renoverats. Arbetsmiljön för medarbete har radikalt förbättrats, särskilt för medarbetarna som arbetar med Akvariet. Det nya huset erbjuder en förbättrad besöksupplevelse med ökad tillgänglighet och säkerhet.

Publiktillströmningen har varit omfattande de åtta första månaderna med ett snitt om 30 000 besökare i månaden och totalt 240 000 besökare till och med augustis slut. Två omfattande museisatsningar på nya magasin för Göteborgs Stads samtliga samlingar om 1.2 miljoner föremål samt hundratals meter foto- och arkivmaterial och en om- och tillbyggnad av Göteborgs konstmuseum för att säkra tillgängligheten, klimatet för samlingarna och arbetsmiljön ligger nu framför avdelningen. I detta perspektiv är det oerhört viktigt att ta till vara den kunskap och erfarenhet som om- och tillbyggnad av Sjöfartsmuseet Akvariet har medfört. Fokus i rapporten ligger på vad tar vi med oss in i framtiden.

Britta Söderqvist, avdelningschef Göteborgs museer och konsthall och
Carina Sjöholm, museichef kulturhistoriska museerna

Innehåll

1	Bakgrunden till om- och tillbyggnadsprojektet (OMTI)	5
1.1	Projektets tidplan och organisation	6
1.2	Kostnad	7
1.3	Ombyggnader	8
2	Uppföljning av riskanalyser	9
2.1	Utvärdering av produktionsfasen	9
2.1.1	Omvärldsrisker.....	9
2.1.2	Verksamhetsrisker	10
2.2	Utvärdering av öppning.....	11
2.2.1	Omvärldsrisker.....	11
2.2.2	Verksamhetsrisker	12
2.2.3	Organisatorisk och social arbetsmiljö.....	13
3	Slututvärdering	13
3.1	Övergripande lärdomar	13
3.2	Resultat medarbetarenkät.....	14
3.2.1	Det som fungerade bra	14
3.2.2	Det som fungerade mindre bra	15
3.2.3	Medskick till framtida större projekt?	15
3.2.4	Förbättringar i kommunikation kring beställningar och leveransavstämningar.....	15
3.2.5	Hur kan chefer skapa sammanhållning och god stämning?	16
3.2.6	Hur kan enskilda medarbetare skapa sammanhållning och god stämning?.....	16
4	Summering	17

1 Bakgrunden till om- och tillbyggnadsprojektet (OMTI)

2013 uppdrog kommunfullmäktige åt kulturnämnden att inkomma med underlag till beslut om upprustning av Sjöfartsmuseet Akvariet. Till följd därav inledde personalen vid Sjöfartsmuseet en analys av verksamhetens lokalbehov under perioden januari–mars 2015, och i maj samma år överlämnades en lokalbehovsbeskrivning till förvaltningsledningen och Higab. I oktober 2015 tecknades ett förstudieavtal mellan kulturförvaltningen, Stiftelsen Styrelsen för Göteborgs Sjöfartsmuseum (SSGS) och Higab i vilket det uppdrogs åt Higab att genomföra en förstudie innehållande gestaltungs-förslag, kostnadsberäkningar med mera. En försäljningsprocess avseende själva museibygggnaden pågick parallellt, med resultatet att Higab övertog ägande av huset som alltsedan uppförandet 1933 ägts av SSGS. Sedan stiftelsen fått Kammarkollegiets tillstånd till försäljning och övriga villkor uppfyllts slutfördes överlåtelsen av byggnaden till Higab den 13 januari 2017.

Beslut om museet ombyggnation fattades av kommunfullmäktige den 15 juni 2017. Bakgrunden var ett ackumulerat behov av modernisering och verksamhetsanpassning av byggnaden från 1933. I museets lokalbehovsbeskrivning identifierades bland andra följande exempel som allvarliga, strukturella brister i byggnaden:

Akvariets lokaler var olämpliga i flera avseenden. Den fysiska arbetsmiljön var dålig, och det var svårt att bedriva verksamheten på ett säkert och funktionellt sätt då huset inte var anpassat för modern verksamhet. Risken för fukt och läckage var stor och hade tidigare medfört att Akvariet fått stänga.

Museets entré var liten i förhållande till besökarantalet och hade ofta hög ljudnivå i kombination med dålig akustik vilket dels slet på personalen, dels inte gav besökarna en bra upplevelse.

Trappan vidare upp i huset var brant och svårtillgänglig för besökare med nedsatt rörlighet. Museets enda hiss var hårt sliten på grund av hög belastning och därför ofta felanmäld. Hissens höga belastning berodde även på att den trånga entrén inte tillät barnvagnsparkering där, utan endast högre upp i huset.

Flödet i huset fungerade dåligt och flaskhalsar fanns på flera ställen. Hissen var installerad i ett tidigare trapphus, vilket medförde att endast en trång trappa fanns mellan plan 2 och 3. Den trappa som fanns i husets östra ände kunde endast utnyttjas av personalen.

Det fanns inte heller några brandceller, inga säkra platser vid utrymning och begränsade möjligheter att ta sig ut ur byggnaden vid brand- eller annan nödsituation.

Lokaler lämpade för hantering och genomgång av föremål och arkivalier saknades, vilket utgjorde en risk för samlingarna bland annat i samband med uppsättande och nedtagande av utställningar.

Personalutrymmena var i vissa avseende otillräckliga och slitna.

Kaféet hade för få sittplatser och erbjöd otillräckliga utrymmen för tillredning, diskhantering, sanitet, med mera.

1.1 Projektets tidplan och organisation

Arbetet inom projektet var planerat att pågå under en treårsperiod mellan 2018 och 2021. Museet stängde den 16:e september 2018 för tömning och evakuering av byggnaden och planerade att öppna igen hösten 2021. På grund av en rad interna och externa faktorer försköts öppningen till den 10 december 2022. Det handlade såväl om byggtekniska utmaningar som om att ökade kostnader krävde nya politiska beslut. Den sista februari 2022 fick verksamheten tillträde till byggnaden och kunde starta arbetet med utställningsbyggen och iordningsställande av entré, akvarier, butik och restaurang.

Förseeningen berodde bland annat på att mer berg än planerat behövde avlägsnas framför museibygnaden för att ge plats åt utbyggnaden med akvariet under mark. Dessutom tog det löpande underhållet i förhållande till fastighetsägaren Higab som drevs parallellt till OMTI-projektet, längre tid än planerat. Så var det ju också en pandemi med alla de utmaningar det förde med sig kring leveranser och arbete.

OMTI-projektet var uppdelat i 13 delprojekt, som leddes enligt modellen i figur 1.

Projektet genomfördes i huvudsak av personal från Kulturhistoriska verksamheten. Tjänsterna finansierades av ordinarie budget och omfattade främst intendent, pedagoger, värdar, marinbiologer, konservatorer, tekniker och utställningsproducenter. Arbetet skedde i samverkan med Göteborgs museer och konsthalls stödenheter för säkerhet, fastighet, ekonomi, personal och kommunikation.

1.2 Kostnad

Göteborg Stad har investerat 142 miljoner kronor i om- och tillbyggnaden.

Stiftelsen Styrelsen för Sjöfartsmuseet har totalt bidragit med 15 miljoner (varav drygt 10 till om- och tillbyggnaden av akvariet).

Utöver stadens investering har kulturförvaltningen och staden finansierat uppbyggnaden av den publika verksamheten med ytterligare 22 miljoner.

Därtill har ett antal sponsringsavtal ingåtts med externa aktörer för att bygga upp miljöerna i Akvariet.

Higab har dessutom gjort övrigt underhållsarbete om 6 miljoner.

Cirka 30 medarbetare anställda vid Göteborgs museer och konsthall har arbetat hel- eller deltid i projektet mellan 2018 och 2022. Under stängningsperioden behövdes tillsyn av fastighet, akvarier och samlingar upprätthållas. Det medförde en driftskostnad även under den tid museet var stängt och huvuddelen av personalen flyttat till andra lokaler.

Projektet påverkades inte i så hög grad av inflation då merparten av projektering och beställningar var lagda innan inflationen påverkade marknaden. Dock hade projektet utmaningar när det gällde att få leveranser i tid. Det har ändå sammanfattningsvis gått bra och projektet levererade enligt plan, om än med vissa fördyringar.

Projektets organisation

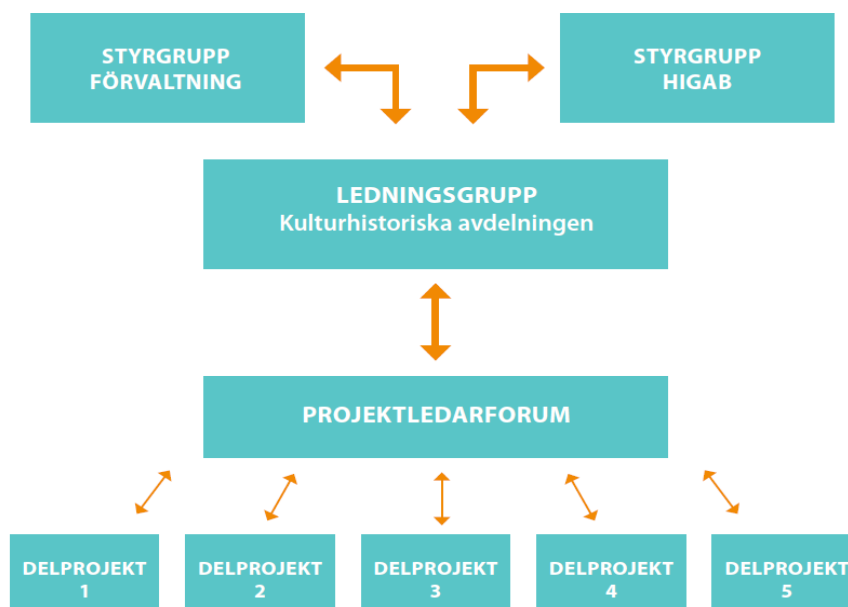


Bild 1. Schema över projektets organisation.

I genomförandefasen ersattes projektledarforum av en koordineringsgrupp och en samordningsgrupp.

1.3 Ombyggnader

Nytt akvarium om cirka 1100 kvadratmeter och med tio gånger så stor vattenvolym som tidigare har byggts under parken framför museet.

Huvudentrén har flyttats från västra gaveln till södra långsidan, mot Karl Johansgatan. Kaféet flyttade till södersidan, mot Karl Johansgatan.

Valven i fasaden mot Karl Johansgatan har glasats och släpper in ljus i den nya entrén.

Två nya hissar har installerats; en i entrén som leder ned till akvariet och en som går upp till plan 2 och 3 i den östra delen av byggnaden.

Två nya trappor har satts in, båda i den nya entrén. Den ena leder ned till akvariet och den andra upp till föreläsningssalen på plan 2. Dessutom har en befintlig trappa öppnats och anpassats för publik.

Nya utställningar har skapats på plan 2 och 3 samt i akvariet.

Den ursprungliga entrén och Minneshallen på plan 2 har fått en uppfräschning och döpts om till "Galjonshallen" och här visas 10 galjonsfigurer samt en modell av en Ostindiefare från 1700-talet slut.

I det nya Akvariet finns nu *Ocean Lab*, ett marinpedagogiskt labb för skola och allmänhet. Akvariet visar havsmiljöer från hela världen såväl som djur och växter från den egna kusten, ett stort tropiskt korallakvarium och många andra livsmiljöer i havet. I Akvariet finns också utställningen Vattenplaneten om havet och dess betydelse för vår planet.

I de renoverade utställningslokalerna byggdes:

Hav av historier – en basutställning om livet till havs under 400 år. En mångfald av berättelser om sjöfarare, dramatik, handel, upptäcktsresor, migration, turism, kolonisation med foton, film och ca 400 föremål.

Stora Blå – en basutställning för barn 4-10 år. En plats att lära känna havet som person med egenskaper och karaktärsdrag. En utställning som upplevs genom alla sinnen och bjuder in till att utforska, testa och förundras.

I anslutning till Stora Blå uppdaterades den simulator där man kan testa att köra små båtar och stora fartyg.

Knattegatt – en basutställning för barn 0-3 år. En plats för lek och upptäckande i en undervattensvärld för små besökare.

Fartyg i fokus – en basutställning som visar båt- och fartygsmodeller och berättar om hur fartyg funkar.

Arven efter varven – en tillfällig utställning som genom fotografier och intervjuer skildrar människor som arbetat på varven i Göteborg. Fotograf Lena Öritsland och journalist Maria Bard.

I anslutning till barnutställningarna finns en ny matplats med pentry för besökare. Studion för pyssel och kreativa aktiviteter har också platser för de som vill sitta ner och vila en stund.

Parken har renoverats av Park- och naturförvaltningen med nya sittplatser, rabatter och gångvägar. Ett konstverk av konstnärssduon Ohlsson/Dit-Cilinn har placerats i parken till höger om museets entré.

Museet har parallellt med OMTI-projektet också tagit fram ny varumärkesplattform, ny visuell identitet, ny hemsida och till och med bytt namn – från tidigare Sjöfartsmuseet Akvariet Göteborg har nu Göteborg strukits.

2 Uppföljning av riskanalyser

2.1 Utvärdering av produktionsfasen

2.1.1 Omvärldsrisker

I projektet uppmärksammades risker för förseningar i byggprojektet som verksamheten inte kunde påverka och därpå följande ändringar i tidplan. Detta inträffade också vilket ledde till att produktionstiden för museets utställningar och akvarier bara blev sju månader, vilket egentligen var allt för kort och därmed utsatte organisationen för stor press.

En lärdom är att museiverksamheten har en mycket liten påverkansmöjlighet när det gäller byggprocessen. Verksamheten fick i stället fokusera på det man själva kunde påverka, som interna arbetssätt, tidplan och prioriteringar. Det som kunde göras för att avhjälpa förseningar var att ställa om och exempelvis arbeta med förberedelser inför kommande, senarelagda arbetsmoment.

En bra åtgärd i första riskanalysen var att lista saker som vid behov kunde vänta till efter öppning. Det handlade till exempel om åtgärder och utställningstillägg som inte uppenbart saknades i utställningar eller som fanns bakom kulisserna. Efterarbetet pågick därför under våren 2023, när projektet egentligen skulle vara avslutat. Ett problem blev då att HIGAB, entreprenörer och leverantörer avslutade projektet vid öppning och därför vara svåra att få kontakt med för att ta hand om saker från projektet som visade sig inte fungera som tänkt, som till exempel dörrar och utrymningsvägar.

I riskanalysen förutsågs förseningar vad gäller leverans av material och risk för materialbrist. Däremot räknade man inte med förseningar i leverans av tjänster som snickeri, ljussättning och dylikt. Där finns en lärdom för framtida projekt där stora delar produceras av externa leverantörer.

Det tar tid och säkerställande av leveranser från externa leverantörer är mer tidskrävande än från den egna personalen, eller vid samverkan med en enstaka firma. Många externa leverantörer innebar att det behövdes mer tid i planeringen jämfört med intern produktion. Externa företag såg projektet som avslutat efter öppning och hade därmed inte tid att komma in och korrigera det verksamheten uppfattade som brister i deras leveranser. Det är därför viktigt att ha tid att göra besiktningar inom projekttiden och kunna få dem åtgärdade direkt, eller att avtala om hur och när de ska regleras.

Ökade kostnader är alltid en risk och i hög grad kopplat till förseningar av projektet. Oroligheter i världen som påverkade både valutakurser och tillgång till material fördyrade projektet. Det löstes genom ökade medel från Kulturförvaltningen och ökad extern finansiering.

2.1.2 Verksamhetsrisker

Risikanalysen pekade ut möjliga konflikter kring resursfördelning mellan OMTI-projektet och övrig verksamhet inom den Kulturhistoriska verksamheten, eller mellan OMTI-projektets olika delprojekt. Det realiserades dock inte. Samtidigt kan uppmärksammandet av den potentiella risken vara en delförklaring till att det istället rådde god stämning och bra dialog både mellan delprojekten och i ledningsgrupp och styrgrupp som också såg till att projektet fick sina planerade personalresurser.

Bristande information och kommunikation gjorde att det initialt fanns vissa svårigheter i samverkan mellan projektet och avdelningens stödenheter, men när detta avhjälpes fick projektet gott stöd. Däremot kvarstod en brist på byggteknisk kompetens som innebar merarbete för teknikerna och försvårade samverkan med entreprenörer.

Vad gällde tidplan och budget varierade utfallet stort mellan de skilda delprojekten. Det är tydligt att det fungerat bättre inom de projekt där det fanns tidigare erfarenheter och fastställda rutiner, som för utställningsproduktion. Däremot var det svårare inom de projekt som innebar helt nya arbetsuppgifter och utmaningar som uppbyggnad av restaurangkök och akvarier. Inom restaurangdelen hade det behövts mer externt stöd. Det hade också behövt vara klarare vem som hade ansvar för installation, kommunikation och utbildning om larm och IT.

Sjukfrånvaro gav stora konsekvenser för etablering av värdskap med rutiner, utbildningar, utrymningsorganisation, med mera. Här hade det behövts tydligare och snabbare ersättare. Stora problem med IT i Akvariet tog mycket tid att lösa och medförde även risker i arbetsmiljön innan det åtgärdades.

Risikanalysen betonade risken för stress och hög arbetsbelastning. Tiden för uppbyggnad blev kortare än planerad, vilket också innebar att delprojekten

var beredda på en hög arbetsbelastning. Förseningar i leveranser spädde på stressen.

Det upplevdes som mycket positivt att ha en chef på plats för snabba beslut och som direkt kunde ta saker vidare. Under den sista intensiva slutfasen fanns ett behov av en heltidsnärvaro från ansvarig chef.

Det fanns innan arbetet drog i gång en tydlig oro i projektgruppen om att det skulle vara svårt att behålla energi och engagemang under ett så långt projekt. När arbetet väl kom i gång blev läget bättre och alla arbetade utifrån en konstruktiv tolkning av målbilden.

Den tidigare sammanslagningen av de kulturhistoriska museerna i en verksamhet och organisation gjorde också att det fanns flera anställda inom utställningsproduktion som kunde hjälpa varandra. Att ha en kollega att bolla med som också vid behov kunde avlasta var uppskattad och det upplevdes över lag som mycket positivt att kunna kraftsamla i ett projekt.

Det var också bra och viktigt att ha såväl ekonom som kommunikator som var del i själva projektet. Det uppfattades dock som om Kommunikation och Marknad var mer riktade till utställningsprojekten men att kommunikationskompetens hade behövts också i andra delar, som till exempel kommunikationen i huset som helhet. Det rådde också vissa oklarheter kring hur arbetsfördelningen K&M och formgivare på kulturhistoriska verksamheten skulle se ut. Det är en fråga man jobbat vidare med efter öppning.

2.2 Utvärdering av öppning

2.2.1 Omvärldsrisker

Det fanns ända fram till öppning en risk för en ny pandemivåg och nya restriktioner. Men trots att det blev en spridning av covid i personalgruppen i samband med öppning påverkade det inte verksamheten.

Under själva öppningshelgen var det god bemanning, men redan på söndagen då bemanningen var något lägre eftersom det var färre planerade aktiviteter blev trycket högt.

Besöksstrycket de första veckorna som öppna hade underskattats vilket ledde till att man snabbt behövde ta in mer personal. Chefer jobbade intensivt med att få in fler personal i värdskapet samtidigt som det också saknades personal på museet över lag. Övriga personalen fick gå in och fylla på i värdskapet exempelvis under mellandagarna.

Det nya värdskapet i huset saknade också rutiner och utbildningar vilket blev ett arbete som fick tas igen i efterhand. Avsaknad av rutiner och kunskap om det dagliga arbetet medförde ökad stress för värdskapet vilket kom att påverka arbetsmiljön.

Utifrån tidsbrist inför öppning fanns ingen möjlighet att testa huset med inbjudna besökare som planerat. Det innebar att det vid öppning saknades kunskap om besöksflöden i det nya huset. Ett exempel var köandet utanför huset, vilket ledde till att man i skarpt läge fick testa olika lösningar.

När besökstrycket är så högt som under de första månaderna kan man behöva omvärdera vilken tid som är rimlig att arbeta i besöksmottagandet. Det kan behövas fler korta pauser. I det läget som uppstod blev det i stället få korta pauser för att hinna med arbetet och täcka bemanningsbehovet.

Det var också oturligt att det blev ett byte av städbolag just inför öppning. Beställning från verksamheten till städbolaget var otillräcklig och den nya städpersonalen var okända med huset och verksamheten. Det tog lång tid att få allt att fungera och museipersonal blev tvungna att gå in och städa.

En väktare togs löpande in som extra stöd för att avlasta personalen. Vakterna har i allmänhet fungerat mycket bra också i bemötande mot besökare. I samband med öppningen byttes även vaktbolag, och det tog några veckor innan det blev tydligt hur man skulle kommunicera och jobba för att få beställningar med mera att fungera väl.

2.2.2 Verksamhetsrisker

Det uppstod stora problem med sand i lokalerna från de nylagda gångarna i parken. Sanden krävde extra städ vilket innebar ökade kostnader och blev ytterligare en extra arbetsuppgift för värdskap att hantera. Sanden medförde halkrisk, och ett stort slitage på nya ytskikt.

Utställningsingången till de skofria Stora Blå och Knattegatt belamrades med skor. Det krävde fler skohyllor och information om vad som gällde. Men det kvarstod ett oplanerat behov av kontroll vid rondering för att hålla utrymningsvägar och branddörrar fria.

Det uppstod problem med skåpnycklar som tagits hem av misstag. Allt för många har försvunnit och måste ersättas. Det har i perioder begränsat antalet användbara skåp. Det saknades också tydliga rutiner kring hanteringen av stora väskor vilket ledde till belastning för värdskapet.

Inför öppning lokaliserades en risk att studion skulle komma att användas som matplats. Det löstes genom tydligare skyltning och inredning med spel och pyssel som tydligt visar vad lokalen ska användas till.

Inte minst på grund av det stora publikflödet genom dörrarna blev det kallt i entréhallen, vilket påverkade värdskapets arbetsmiljö negativt. Det tog lång tid att få fram flyttbara element bakom receptionsdisken. För sommarsäsongen råder den omvända risken med värme.

Utställningstekniken har fungerat över förväntan. Entrédörrarna är däremot känsliga och har varit ett återkommande problem, liksom hissen.

Teknikerna har fått lägga mycket tid på underhåll i utställningen Stora Blå, och det finns behov att hitta ett läge som är hållbart över tid.

Det tog lång tid att få sophanteringens att fungera. Det var vårt att överföra information till ny och tillfällig städpersonal som ibland har kastat sopor på fel ställe. Pappersåtervinning saknades.

Det uppstod också en risk för nedfallande föremål i trappan till Akvariet när besökare använde räcket som avlastnings- och fikabord. Situationen har blivit bättre efter skyltning och när besökstrycket i kaféet har lättat.

Barnvagnar befarades bli ett stort problem. Det har samtidigt upplevts som mycket bra med stopp för vagnar i huset, och om vissa besökare känt sig diskriminerade har inte varit några allvarliga problem i dialogen med besökarna. Stoppet kvarstår och underlättar för städ, utrymning och framkomlighet.

2.2.3 Organisatorisk och social arbetsmiljö

Arbetsmiljö för värdskap var ohållbar under årets första månader med flera sjukskrivningar som resultat. Handlingsplan för åtgärd har genomförts och trots att det har varit lika många eller fler besökare än under de första månaderna fungerar det bra. Rutiner och utbildningar har lösts succesivt efter öppning.

3 Slututvärdering

3.1 Övergripande lärdomar

Vikten av att ta fram en detaljerad och tydlig rumsbeskrivning har blivit tydlig. Det är också viktigt för verksamheten att vara tydlig med vad den är och vilka krav den ställer, samt att lägga samman och samläsa alla relevanta ritningar med de olika entreprenörerna. Detta kräver såväl byggt teknisk kompetens som tydliga mandat och avgränsningar internt.

I den mån det är möjligt underlättar det om det går att ha en huvudleverantör till alla delar av projektet. En annan lärdom är att verksamheten inför formgivning av utställningar behöver vara bättre på att ställa tydliga krav och bevaka så att formgivning fungerar i relation till fasta installationer, krav på utrymning, och dylikt.

Fortfarande flera månader efter öppning fanns många kompletteringar kvar att göra, vilket innebär att man under de kommande fem åren behöver hålla koll på olika garantier ifall saker och ting inte skulle fungera.

Till exempel hade man flera månader efter öppning problem med larmen, delvis på grund av att museet har två system. Kanske hade det varit bättre att ha skippat garantitiden genom den ena leverantören och i stället arbeta med endast en leverantör för att undvika att larmen kommer i otakt.

Till pågående och kommande projekteringar är det viktigt att verksamheten har tydliga prioriteringar och att dessa med tydlighet kommuniceras till projektörerna. Verksamheterna önskar ofta mycket, som inte alltid är möjligt. Det måste därför vara helt tydligt vad som kan skalas bort och inte – likaså bör man undvika att saker läggs till i efterhand.

Det hade för att klargöra krav och behov varit till stor hjälp om viss utställningsformgivning hade funnits klar och med redan vid projekteringen. Det är viktigt att ställa tydliga krav till exempel på dolda installationer och bevaka det genom hela processen från projekteringsmöte till styrgrupp och varje granskning. Överlag har vikten av att verksamheten gör sina krav och villkor tydliga genom hela processen blivit väldigt tydlig.

3.2 Resultat medarbetarenkät

När projektet avvecklats skickade vi ungefär fem månader efter öppning ut en enkät till samtliga anställda som varit inblandade i projektet med öppna frågor kring vad som fungerat bra och vad som fungerat mindre bra, och efterfrågade ytterligare reflektioner och medskick. Resultaten från enkäten följdes upp i en fördjupande workshop.

3.2.1 Det som fungerade bra

Tydlig planering, tydliga besluts- och arbetsgrupper och därmed lätt att ta frågor till rätt forum. Tydlig ansvarsfördelning och mötesstruktur. Bra sammansatta arbetsgrupper.

Bra med klar kommunikationsplan och tydligt utpekade talespersoner.

Bra med regelbundna samordningsmöten, projektledarforum, koordinerings- och samordningsgrupp. Delprojekten hade välstrukturerat projektledarskap, bra ledning och brett förankrade beslut.

Det som var allra tydligast och som många medverkande i OMTI-projektet framhöll var hur bra medarbetarna stöttade varandras projekt och hade en positiv stämning och en god laganda. Kollegornas kompetens och inställning lyftes fram av i stort sett alla.

Det fanns god tid till innehållsarbetet i utställningsprojekten, och att det var nära till föremål och arkivalier under arbetet underlättade utställningsarbetet.

3.2.2 Det som fungerade mindre bra

Svaren kring vad som fungerat mindre bra och vad det berodde på var mindre entydiga än kring vad som fungerade bra. Den mest återkommande kommentaren rörde tidspress.

Många medarbetare framhöll att produktionstiden var för kort vilket skapade tidspress, stress, förseningar och krockar mellan olika processer. En orsak till tidspressen sades vara för sena upphandlingar och tidskrävande samverkan med IT och underleverantörer.

Flera medarbetare menade att det hade behövts en övergripande projektledare som inte samtidigt är linjechef.

Många påpekade också att det var svårt att få helhetssyn över var projektet stod.

3.2.3 Medskick till framtida större projekt?

Det är viktigt att inse att verksamheten har begränsat mandat över byggprocessen, leverantörers förseningar och hur dessa påverkar tidplaner.

Det är viktigt med ett strukturerat och prestigelöst projektledarskap; tydlig mötesstruktur och samordning; tydliga roller och mandat; regelbunden utvärdering; tydliga ansvarsområden; tydlig intern och extern kommunikation (med utrymme för allmänhetens intresse); att ta höjd för att behov av omplanering/omstrukturering av arbetet längs vägen; mer realistisk tidplan med möjligheter till återhämtning; arbeta aktivt för sammanhållning och god kollegialitet, gemensamma fikor och dylikt skapar känslan av ett gemensamt projekt som alla är delaktiga i; bättre digitala verktyg för att ha kontroll på samlingar; att ta tillvara all kompetens i beslut; tydliggör vilka insatser som kan vänta till efter öppning och ha tydliga prioriteringslistor/ordningar; ha god tid att göra besiktningar och åtgärda konstaterade fel innan leverantören avslutar sin del; budgetera och bemanna för högt besöksstryck månaderna efter nyöppning, och avsätt tid att lära och utveckla arbetsrutiner utifrån hur publiken faktiskt använder verksamheten.

Låt publiken vara delaktiga i vad som pågår längs projektets väg, ha ett tydligt publikt innehåll om projektens aktiviteter som inte bara är torr 'kommunikation'.

3.2.4 Förbättringar i kommunikation kring beställningar och leveransavstämningar

Det är viktigt att alla delar av projekt förstår hur lång tid upphandlings- och inköpsarbete faktiskt tar. Det är även viktigt att arbeta nära de med upphandlingsexpertis redan i planeringsfasen av projekt, samt att sätta tydliga grindar och deadlines för när arbetet med enskilda beställningar senast måste inledas. Att skriva kontrakt med tydligare krav, och tydliggör

sanktioner om leverantörer inte uppfyller avtalade krav, kan också underlätta projektets genomförande. Utpekade kontaktpersoner med ansvar för projektet är viktigt för en effektiv och snabb kommunikation och hantering av uppkommande frågor.

Det kan också vara behjälpligt att om möjligt ha lagringsytor för att kunna beställa i tid och säkerställa att leveranser är på plats, och får plats, innan de behövs.

Håll möten där entreprenörer och hela projektteamet stämmer av byggnationen utifrån verksamhetsperspektiv. Skapa samsyn kring hur det ska fungera när det till slut används för verksamhet. Genomför riskanalyser, planera in tid för justeringar och anpassa planer om leveranser försenas.

3.2.5 Hur kan chefer skapa sammanhållning och god stämning?

- » Tydliggöra mål, delegationer och ramarna.
- » Tidig kommunikation till alla berörda, tex genom regelbundna, korta morgonmöten.
- » Vara prestigelös och lyhörd.
- » Finnas tillgänglig och synas på plats.
- » Se till att medarbetarna har tillräcklig överblick utan att belastas av för mycket information och möten.
- » Inte detaljstyra.
- » Ordna sociala aktiviteter, som tex fika, AW. Fira/sörja större projektsteg tillsammans (inom arbetstid).

3.2.6 Hur kan enskilda medarbetare skapa sammanhållning och god stämning?

- » Arbeta prestigelöst och lita på varandras kompetenser.
- » Leverera, och lyfta de problem man stöter på, på rätt nivå.
- » Prata med varandra, avlasta varandra vid behov och möjlighet
- » Hjälpas åt att skapa tydlighet.
- » Delta i trivselskapande aktiviteter.
- » Bjuda in och inkludera nya medarbetare.

4 Summering

Vid sidan av riskanalyser och utvärderingar har många små och större lärdomar från OMTI Sjöfartsmuseet Akvariet som formulerats ovan redan implementerats i Göteborgs museer och konsthalls och hela Kulturförvaltningens planering, budgetering och uppföljning. Medarbetare som hade centrala roller i OMTI-projektet har systematiskt samlat sina erfarenheter och sett till att dessa tagits till vara i utformningen. Budgeteringen och tideplaneläggningen av avdelningens andra stora utvecklingsprojekt som Nya Magasin, OMTI Göteborgs konstmuseum och en omlokalisering av Göteborgs Konsthall.

Många av de 'tysta kunskaper' som projektet genererat är svåra att konkretisera och sätta ord på i en rapport av detta slag. Men genom koordineringsmöten, samtal på enhetsnivå och utveckling av arbetsrutiner kan dessa erfarenheter ändå spridas så att de bärs av organisationen.

Kulturförvaltningen

Telefon: 031-365 00 00 (kontaktcenter)

E-post: kultur@kultur.goteborg.se

