

Slutredovisning

GOTHIA TOWERS, GÖTEBORG

TOTALENTREPRENAD I PARTNERING • SVENSKA MÄSSANS STIFTELSE MED PEAB



Partnering gjorde det möjligt:

- **KORTARE BYGGTID**
- **ÖNSKAD KVALITET**
- **UNDER BUDGET**

” Struktur och spelregler för projektets genomförande med god marginal till byggstart var nyckeln till det goda resultatet.

UR JURYNYS MOTIVERING FÖR
NOMINERINGEN TILL ÅRETS BYGGE.



1199 dagar som förändrade Göteborg

*Gothia Towers är inte bara ett hotell.
Det är just DET hotellet.*

Ingenting är en slump – här reglerades arbetet minutiöst in i minsta detalj från start trots att en del byggtekniska frågor utvecklades under byggets gång.

I det här sammanhanget planerades det långt innan du ens anade att det skulle byggas ett tredje torn.

Låter det komplicerat? Ett bygge i den här storleken är komplicerat. Det är precis det den här skriften handlar om. Hur byggmetoden skapade ett resultat och en miljö som höll i kvalitet och dessutom sparade miljoner åt beställaren.

Prislappen är såklart stor. 1,2 miljarder kronor.

För det fick man ett hotell i världsklass. Eller fem stjärnor om man så vill, för det är i stjärnor man mäter hotellens standard.

Gothia Towers har nu över 1 200 hotellrum – mer än något annat hotell i Europa.

Det finns restauranger i toppklass, spa och gym förstås, konferensavdelning i förträfflig miljö. Ja, listan på tillgångar kan göras ännu längre, men det här är tillräckligt för att begripa att Gothia Towers är just DET hotellet.

Planeringen började i september 2005, sex år innan första spadtaget.

Bygget blev klart flera veckor innan det skulle överlämnas till brukaren. Projektledningsgruppen hade sitt slutmöte i december 2014, och redan då var även den nya delen av hotellet i full drift.

Gothia Towers-projektet var i många stycken väldigt lyckat. Ekonomin (36 miljoner kronor under budget), tiden och kvaliteten höll för vad som utlovats på förhand.

Andra delar går självklart att utveckla. Men Gothia Towers byggdes inte på en dag.

Nä, för att vara exakt var det 1 199 dagar mellan första spadtaget onsdagen den 24 augusti 2011 och invigningsfesten lördagen den 6 december 2014.

Nu har Göteborg fått en ny skyline. Och en mötesplats i världsklass.

Gothia Towers till final i Årets Bygge

Årets bygge utses av tidningen Byggindustrin och Svensk Byggtjänst.

Gothia Towers var ett av 20 nominerade byggprojekt, och blev ett av fem projekt som utnämndes till finalist.

Juryn utgår i sin bedömning från fem huvudkriterier: samverkan, teknik och innovationer, hållbarhet, säkerhet och arbetsmiljö samt kvalitet, tid och budget.

Årets Bygge är inte ett arkitekturpris. Det är istället projektet som helhet som står i centrum.

Här är juryns motivering till varför Gothia Towers var en av finalisterna:
"Det nya höghusets tekniska utmaningar och kraven på störningsfrihet för den kommersiella verksamheten i omedelbar anknäpning till projektplatsen har fått smidiga, välfungerande lösningar med stöd i entreprenadform, samverkansmodell, välkalkylerade incitament med full insyn för byggherre och brukare. Struktur och spelregler för projektets genomförande med god marginal till byggstart var nyckeln till det goda resultatet. Tillämpning av avancerad betonggjutningsteknik bidrog starkt till god ekonomi och säker arbetsmiljö."

VISIONER &

Det är Svenska Mässans Stiftelse som står bakom Göteborgs nya skyline. Satsningen kostade 1,2 miljard kronor och övertygelsen är förstas att det är väl investerade pengar.

De tre tornen har inte bara skapat en ny skyline, de har också gett staden en mötesplats utöver det vanliga. Resultatet – det ekonomiska – väntas komma direkt.

– I år förväntas för första gången den fakturerade försäljningen i koncernen överstiga en miljard kronor, säger Roger Holtback, styrelseordförande i Svenska Mässans Stiftelse.

Genom en fördubbling av antalet hotellrum öppnas nya möjligheter för Gothia Towers.

I Nordens centrum

Ambitionen för området är generös, och under 2014 antogs visionen "att bli Europas mest attraktiva

mötesplats genom att erbjuda den bästa helhetsupplevelsen".

– Vårt geografiska läge mitt emellan tre nordiska huvudstäder är starkt och kommer att förstärkas ordentligt de kommande tio-tjugo åren. Satsningar på höghastighetståg, västlänk, älvförbindelser och andra investeringar i regionens infrastruktur kommer väsentligt stärka Göteborgsregionens konkurrenskraft, säger ordföranden Roger Holtback.

Han får medhåll av VD:n och koncernchefen Carin Kindbom:

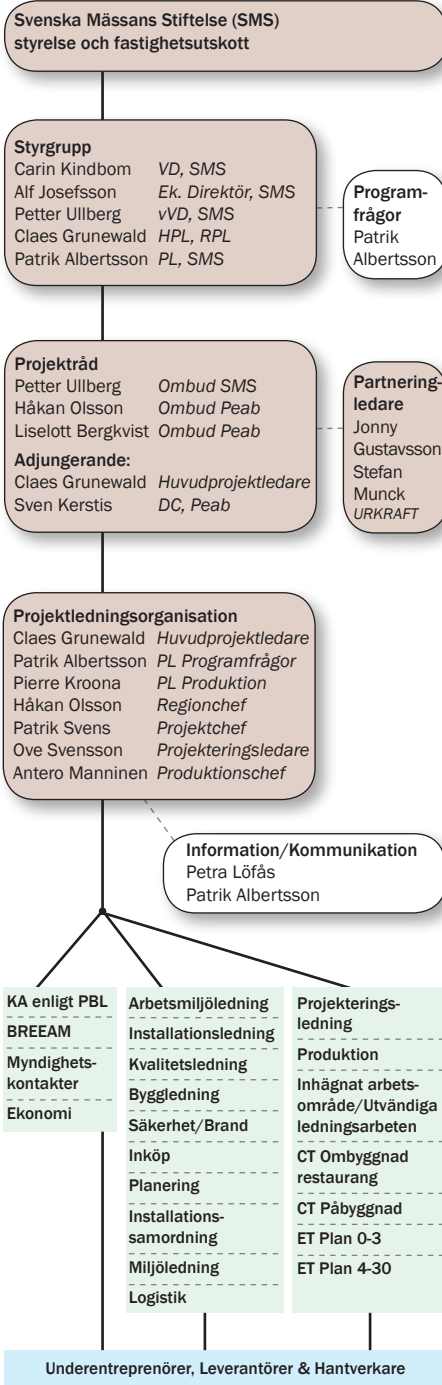
– Koncernens roll är att skapa lönsam tillväxt, att främja det västsvenska näringslivet. Under 2014 genererade vår koncern 2,3 miljarder kronor i be-





Carin Kindbom, VD och koncernchef Svenska Mässan tillsammans med styrelseordföranden Roger Holtback.

ORGANISATIONSPLAN BYGGPROJEKT GOTHIA TOWERS



DRÖMMAR

Svenska Mässans Stiftelse är bara i startskedet av att skapa framtidens mötesplats

söksnärings effekter, 19 procent av alla hotellnätter i Göteborg genererades av besökare till vår mötesplats. Siffrorna befäster vår ställning som kraftfull motor för besöksnäringen i Göteborg, säger hon.

Men det är inte läge att slå sig till ro även om det finns en stor tillfredsställelse över att det nya Gothia Towers och mässområdet nu står klart. Svenska Mässan fyller 100 år 2018 och tre år senare är det dags för Göteborgs 400-årsjubileum.

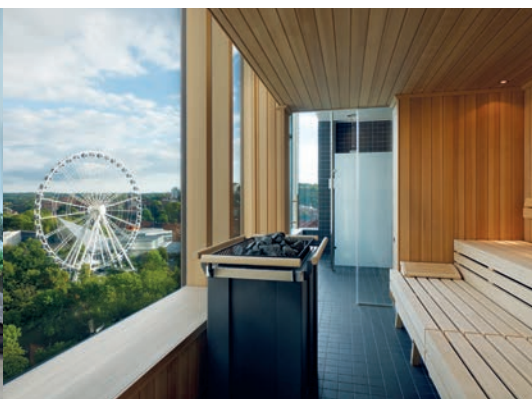
Hämtar impulser på en världsscen

– Till dessa jubileum hoppas vi kunna bidra än mer till göteborgarnas och västsvenskarnas stolthet och glädje, säger Roger Holtback.

Det betyder att det kommer fortsätta hända saker i området runt Korsvägen.

– Vi måste fortsätta hämta impulser och idéer runt om i världen. Det är bara när vi mäter oss med de allra främsta städerna och konkurrenterna i världen som vi kan utveckla oss själva till den nivå så att vi alltid är ett alternativ när mötesplatsen skall väljas, fastslår Roger Holtback.

– Vi har ringat in tre kärnvärden som genomsyrar koncernens företagskultur: engagemang, samarbete och mod. Dessa kärnvärden ska hjälpa och influera oss att nå koncernens vision, tillägger Carin Kindbom.



*Drömmen
föddes i*

LAS VEGAS

Stolthet skapade bättre utsikter för Gothia Towers



” Petter Ullberg visade handlingskraft, han gav besked och stod för dem.

– ANTERO MANNINEN

” Vi jobbade hela tiden med riskanalyser och tyvärr fick vi vara med om fem konkurser under projektet, men det har varit en lärorik tid. Vi hade ett tigt samarbete med Svenska Mässan som gett oss mycket kunskap.

– MATS SWENSON

” Petter Ullberg kom in till första mötet och sa: ”Nu ska vi bygga ett hotell i världsklass.” Ordet världsklass var respekt- ingivande.

– HÅKAN OLSSON

Petter Ullberg var VD på Gothia Towers när idén om miljardinvesteringen föddes. Han presenterade tanken för styrelsen efter upprepade resor till Las Vegas 2005, men det dröjde sex år från idé till byggstart.

När hotellet invigdes i december 2014 var Petter Ullberg, nu i rollen som vice VD i Svenska Mässans Stiftelse, stolt över resultatet.

Efter att styrelsen för Svenska Mässans Stiftelse varit på studiebesök i Las Vegas 2008 tog diskussionen om ett tredje hotelltorn fart. Under 2009-2010 fördes förhandlingar med Peab som byggtreprenör, och det var i det skedet man skrev avtal att bygga den nya delen av hotellet som partneringsprojekt.

– I vanliga byggprojekt handlar det oftast om att byggtreprenören går in med ett konkurrensutsatt lågt pris och sedan hittas svårigheter på vägen i byggprocessen som man som beställare får betala för. I vårt partneringsavtal satte vi ett pris som inte fick överskridas samtidigt som kvaliteten ska hållas, berättar Petter Ullberg.

I utgångsläget räknade Peab och Svenska Mässans Stiftelse fram var sin budget, och under förhandlingarna parterna emellan diskuterades så att man enades om rätt kvalitet och den budget som skulle gälla.

– Kostnaden styrde projektet, det har varit heligt, säger Petter Ullberg.

Partnering kräver modiga beslut

I avtalet formulerades bonusmöjligheter för bägge parter och det var nyckeln till framgång i byggprojektet, enligt Petter Ullberg.

– Vi var inte överens från början, men året det tog att formulera avtalet var viktigt. Då lärde vi känna varandra, och ska man leva ihop i fem år vill man ha en bra relation. Då får det inte bli vi och dom, säger han och förtydligar:

– Ska man skriva partneringsavtal måste man säga att det är vi som genomför det här tillsammans. Man måste vara modig, gå in med full öppenhet och inte göra som man alltid gjort i byggprojekt. Man ska ha full insyn i varandras bokföring för att se att pengarna används på rätt sätt. Det gynnar bägge parter.

Med partneringsöverenskommelsen fanns en grund för hur arbetet skulle genomföras, men det

fanns sedan enskilda faktorer som gjorde projektet lyckat. När Petter Ullberg ser tillbaka på de saker han tycker var avgörande pekar han på fem detaljer:

- 1. inköp
- 2. beslutet att glidformsgjuta kärnan i nya tornet
- 3. badrum
- 4. hisskapacitet
- 5. information

– Det var ett team som skötte inköpen, och inte enbart medarbetare från Peab. Bra inköp lade grundplåten till ett ekonomiskt lyckat projekt. Vi sparade säkert 30-40 miljoner kronor redan på första inköpet som vi i projektet kunde använda till andra kvalitetshöjande åtgärder, säger Petter.

Hissarna fick fart på bygget

Att glidformsgjuta kärnan i tredje tornet var ett beslut som växte fram när bygget redan var igång.

464 badrum byggdes färdiga i moduler i Italien och transporterades till Göteborg, och lyftes sedan in, badrum för badrum och våning för våning i det nya tornet.

– På så sätt slapp vi kakla badrummen på plats. Det medförde att vi kunde korta byggtiden vilket var en besparing för projektet, säger Petter Ullberg.



” Man måste vara modig, gå in med full öppenhet. Ska man leva ihop i fem år vill man ha en bra relation. Det får inte bli vi och dom.

– PETTER ULLBERG

Hisskapaciteten var också föremål för en diskussion. Från början var det planerat tre utanpåliggande hissar för transport av både material och byggarbetsare, men det blev fyra.

– Dessutom såg vi till att få igång de inre hissarna så fort det var möjligt. Jag tror inte att man inser hur mycket tid det går åt till att flytta sig upp och ner i ett bygge av den här storleken. I påbyggnaden av mittentornet placerades Peabs kontor på 16:e våningen så folk slapp åka ner varje gång någon behövde gå in där, fortsätter Petter.

Den interna informationen var förstas också prioriterad.

– Det är viktigt att skapa en förståelse och stolthet för arbetet under ett så här stort projekt. Vi försökte få alla att förstå att det här var ett hantverk, och ska resultatet bli bra förutsätter det att de som arbetar i projektet också känner sig delaktiga i det som händer. Informationen gav alla en insikt i vad som gjorts under veckan, och vad som ska hända både i ett kortare perspektiv och längre fram, säger han.

73 procents beläggning hela perioden

Petter Ullberg tog många turer, walking around som han själv uttrycker det, genom bygget. Det såg han som en självklarhet för att göra sig synlig och mottaglig för synpunkter för alla som arbetade där.

– Jag såg bygget som en integrerad del av vår hotellverksamhet. Jag ville träffa och hälsa på alla nya och berätta vad vi ville uppnå, och här var omkring 350 byggiobare inblandade i projektet, berättar han.

Arbetet blev klart i tid, budgeten hölls och önskad kvalitet levererades – det är Petter Ullbergs övertygelse.

– Vi har stört några hotellgäster, det är jag medveten om. Men vi har också klarat hålla 73 procents beläggning på hotellet under tre års byggtid, det är inte dåligt, säger han.

Att använda partneringsmodell är inte givet i vilket byggprojekt som helst, men i det här var det en självklarhet.

– Ju högre komplexitet, desto större anledning är det att bygga i partnering och här genomfördes ett bygge mitt inne i befintlig verksamhet. Det är komplicerat.

Fast projektet var inte partnering till hundra procent. Underleverantörer arbetade till fast pris.

Slutsatsen är i alla fall att det var ett lyckat projekt – men det finns inget som är så bra att det inte går att ta till sig erfarenheter och göra det ännu bättre.

– Framför allt är det projekteringsarbetet som skulle kunna bli bättre. Kanske ska man ha ett gemensamt projektkontor när man går in i ett partneringsavtal, säger Petter Ullberg.

GRUNEWALD LISTAR FRAMGÅNGSFAKTORER:

- Förtroende
- De rätta personligheterna
- En öppen kommunikation
- Bygga upp rätt organisationskultur i projektet
- Jobba med teambuilding
- Stort engagemang från högre ledning
- Riskanalys och effektiv planering
- Ledarskap

Konsten att skapa förståelse är nyckeln till framgång

När Svenska Mässan skulle gå in i ett partneringskontrakt för satsningen vid Gothia Towers fick man skaffa kompetens som låg utanför den egna organisationen.

Därför anlätades Claes Grunewald, konsult från Ramböll, som huvudprojektledare.

Claes Grunewald blev beställarens högra hand under åren som nya Gothia Towers växte fram. Hans erfarenhet från tidigare komplexa partneringsprojekt gjorde att Svenska Mässan kunde bidra med teknisk kompetens i ledningsorganisationen.

Att göra en genomlysning och att bygga organisationen var projektets första utmaning.

– När två nya organisationer ska börja jobba tillsammans med gemensamma mål får man inte se i gamla roller, det måste vara människor som gillar att jobba i en öppen organisation och för många är det en svår utmaning, säger Claes Grunewald.

Bortser inte från osäkerhetsfaktorer

Det ordnades informationsträffar för att förstärka bilden av ett gemensamt projekt.

– Det är viktigt att förstå visioner och drömmar, säger han. I ett partneringsprojekt kan man inte bara sitta still på en stol utan här får man skaffa kompetens och se till att man har en organisation som matchar det man ska bidra med också som beställare. Och så är det inte normalt.

För Claes Grunewald är ekonomin en nyckel till

framgång i ett så stort projekt som Gothia Towers.

– Inköpen har fungerat bra och vi hade en effektiv kostnadskontroll och kostnadsstyrning. Men det finns alltid osäkerhetsfaktorer i stora projekt, och har man inte insett att det behövs en post för oförutsedda händelser i sin budget så kan det gå riktigt illa, säger han.

Räddad av rutiner

Att projektet genomfördes med riktpriiser och incitament som grundade sig i mjuka bonusdelar, och att förutsättningarna varit så tydliga ser Claes Grunewald som en styrka och en flexibilitet.

– Man kan inte blunda för att det blir förändringar i ett stort projekt, men tack vare att vi hittade rutiner för hur vi skulle behandla ekonomin har vi hållit ordning på dem också. Nu var det en stor del av posten för oförutsedda utgifter som vi inte utnyttjade, men det gav

en trygghet i budgeten att vi hade i åtanke att det kunde ske saker under tidens gång, förklarar han.

I det här projektet fördelades pengarna under budgetnivån 50/50 mellan beställaren Svenska Mässan och totalentreprenören Peab. Hade projektet blivit dyrare än 1,2 miljarder kronor hade merkostnaden fördelats 80/20 upp till tio procent över budget där Peab då hade fått stå för den större delen, och hade det blivit ännu dyrare hade Peab fått ta hela kostnaden över den nivån.

– När projektet har en komplexitet som här, där vi stod för massor med utmaningar av teknisk karaktär eller där ekonomin och kvaliteten är så betydande, är partneringen en bra lösning. Med samverkan från början blir det partnering, och här får beställaren insikt i projektet på alla nivåer, säger Claes Grunewald.



” Man kan inte bara sitta still på en stol utan här får man skaffa kompetens och se till att man matchar det man ska bidra med.

– CLAES GRUNEWALD

” När man jobbar med hantverkare inom många branscher är det viktigt att ha förståelse för varandras arbete... träffarna var viktiga för att få en gemenskap som ökar förutsättningen för ett gemensamt ansvar.

– PATRIK SVENS

” Det finns såklart mycket kompetens och erfarenhet i organisationen när det kommer till ett så här stort projekt. Men det är också lätt hänt att man hamnar i ett fack, och där man fastnar i vad som är rätt och fel när det uppstår problem. Där är det en fördel att använda sig av en oberoende partneringledare.

– JONNY GUSTAVSSON

” Visst har vi haft några svårigheter men det har vi hanterat tillsammans. Claes Grunewald har stor del i det, han har lyckats hålla ihop parterna och skapat tillit i projektet.

– HÅKAN OLSSON

USP – detaljerna som ska sälja Gothia Towers

Unique Selling Proposition eller Unique Selling Point, USP är den unika egenskapen som utmärker ett erbjudande eller förslag från dess alternativ/konkurrenter.

Ursprungligen togs begreppet fram för att ge stöd till analys av ett säljande företags marknadsföring av sina produkter/erbjudanden där det gäller att tydliggöra det unika i erbjudandet.

Begreppet har sedan kommit att spridas för det unika i ett förslag i allmänhet.

Här ser du några av Gothia Towers USP:s. (Källa: Wikipedia)



GLASIG ÖVERGÅNG

På tjugonde våning binds de tre tornen samman av två broar. Broarna är 25 meter långa. När du promenerar på dem och tittar ned mot dina fötter fastnar blicken förmodligen inte på skorna utan på marken, 55 meter nedanför dig.

Golvet i broarna är av glas och hjälper nog inte den som har höjdskräck.

Förutom att fungera som förbindelsegångar mellan tornen är broarna också utrymningsvägar i händelse av att byggnaden måste tömmas på folk.



RUM FÖR STJÄRNOR

Upper House är ett litet men exklusivt hotell i hotellet. Det har fem stjärnor, bedömt av Svensk Klassificering och granskat utifrån 270 kriterier.

Upper House är beläget på de högsta våningarna i mitten-tornet av Gothia Towers.

Rummen är 31, 48, 72 eller 158 kvadratmeter stora och belägna på våningarna 21-24 med fantastisk utsikt över Göteborg.

Till frukost kan hotellgästerna välja bland rätter à la carte som tillagas efter beställning.



EN SMAK AV FLÄRD

Att äta på Upper House Dinner ska vara en upplevelse.

Här är ett smakprov på utmärkelser och omnämnanden som restaurangen fått:

- Tionde plats på White Guides nordiska mästarklasslista.
- Dagens Industris utmärkelse Årets Affärskrog 2014.
- 25 av 25 möjliga poäng av GP:s Uteätarna.
- Utsett till Årets Kaffeupplevelse vid Guide White-galan 2015.
- Vid TripAdvisor Traveller's Choice Awards 2015 vann Upper House kategorierna Sveriges populäraste hotell, bästa hotellet för romantik, det bästa lyxhotellet samt det bästa servicehotellet i Sverige.



HISSNANDE FÄRD

29 våningar, 475 hotellrum, två plan med konferensrum och därtill en festvåning med plats för 300 gäster. Det nybyggda tornet kräver hisskapacitet utöver det vanliga.

Lösningen blev tio hissar, där sju av dem svarar för gästernas behov – två panoramahissar och fem invändiga hissar.

Att placera fem hissar intill varandra krävde sitt utrymme, därför är det nybyggda tornet 60 centimeter bredare än de andra. Panoramahissarna är nästan som en färd i någon Lisebergsattraktion – de förflyttar gästerna tre och en halv meter på en sekund.



I POOL POSITION

På våningarna 18-20 i Gothia Towers mittersta torn finns Upper House Spa beläget. Poolen på 19:e våningen är en upplevelse utöver det vanliga. Den hänger utanför hotellet och har glasgolv. Panoramahissen passerar innanför poolen.

Eftersom vattnet bubblar upp i poolen kallas den för champagne-poolen.

Det är 40 000 kilo vatten som hålls upp i konstruktionen som hänger utanför hotellväggen. Vill man hellre mäta volymen, så är det samma antal liter.

Spa-anläggningen har pooler inomhus också, liksom Hamam, gym och bastu – ja, inte bara en bastu utan flera.





När en lastbil kom med material blev det trångt. Leveranserna var bara en av många saker som det informerades om för att byggprocessen skulle flyta smidigt.

RÄTT INFO SPARAR TID OCH PENGAR

Vikten av att känna delaktighet i ett projekt och förståelse för den lilla detaljens betydelse för helheten kan inte nog understrykas. Men den lyfts fram som en starkt bidragande orsak till att bygget av Upper House och det tredje tornet i Gothia Towers blev lyckad.

Med tanke på projektets omfattning – byggtiden översteg tre år – hände det massor som var och en omöjligt kunde hålla reda på. Därför var informationen av största betydelse.

Petra Löfås var informationsansvarig. Hon skickade ut sitt första nyhetsbrev i augusti 2011, två månader innan första spadtaget.

– Nyhetsbrevet var ett redskap för mottagarna att planera sina respektive verksamheter. Det gav en information om läget i projektet och vad som skulle hända närmast, berättar hon.

När det var identifierat vilka som påverkades av kommande arbeten tog Petra Löfås kontakt med dem, och informerade vad som var på gång. De mest berörda var hotellverksamheten och Svenska Mässan.

Hotellbygge med "var god stör ej"

Byggprojektet skulle visa stor hänsyn till den pågående verksamheten. I det regelverk som sattes

upp klargjordes att det inte fick förekomma störande arbeten före klockan 9 eller efter klockan 17.

Pålningen sågs på förhand som det som skulle utgöra de mest omfattande störningarna.

– Vi simulerade ljudet av pålning, mätte ljudnivån

inget man kan göra i smyg. Intresset för Gothia Towers har under hela byggtiden varit enormt och trycket på information har varit massivt.

– Vi har kört stående interna visningar under bygget för alla som varit intresserade, och vi har

haft otroligt många externa visningar. Efterfrågan har varit så stor att vi också tvingats säga nej till att visa bygget, det var inte alltid det var genomförbart, säger Petra Löfås.

Svenska Mässans och hotellets säljare har också hållit egna

visningar enligt en förbestämd slinga för befintliga och potentiella kunder.

Ny bild varje minut av bygget

Den som inte haft tillgång till visningar har kunnat följa processen utifrån. En webbkamera har varit monterad på Lisebergstornet. Bilden på nätet har uppdaterats varje minut.

Fast den interna informationen har haft högsta prioritet. I ett partneringsprojekt är en av grundarna

Ett öppet klimat och utvidgat kundperspektiv har skapat förståelse för att bygga under pågående verksamhet.

– PATRIK ALBERTSSON



Efterfrågan har varit stor. Vi har kört stående interna visningar, och vi har haft otroligt många externa visningar.

– PETRA LÖFÅS



överallt och isolerade sedan ett område mot mässan, berättar Patrik Albertsson som arbetade med programfrågor i projektledningsgruppen.

Omkring 140 mottagare fanns på sändlistan för nyhetsbrevet – det handlade om entreprenörer, hyresgäster och styrelse.

– Vi lade också ut information på intranätet. Vi lyfte fram mål, bilder och kuriosa från bygget, säger Petra Löfås.

Att uppföra Göteborgs högsta byggnad är förstas



” Varje vecka hade vi möten med Petra Löfås där vi planerade in störande arbeten. Därifrån kunde information gå ut till alla i projektet. Det blev en tydlighet i allting.

– ANTERO MANNINEN

att alla parter ska känna delaktighet i processen.

– Vi har genomfört enkätundersökningar flera gånger varje år för att se hur projektet uppfattas i organisationen. I början tyckte några att det fanns möten som var ostrukturerade, men jag tycker överlag att det varit bra, säger Petra Löfås.

I projektledningsorganisationen hölls möte varannan vecka.

– Vi har haft ett öppet klimat, ett utvidgat kundperspektiv och det har genom det skapat förståelse för att bygga under pågående verksamhet, säger Patrik Albertsson.

Mycket dyrare utan information

Det är naturligtvis svårt att räkna ut hur mycket pengar man sparar på en fungerande information och kommunikation för detta enskilda projekt, men en färsk undersökning från Svensk Byggtjänst uppskattar att bristande kommunikation fördrar större byggprojekt med omkring 13 procent. Det innebär att prislappen för bristande kommunikation är 32 miljarder kronor per år i svenska byggprojekt.

Använder man den beräkningen som grund och antar att informationen i Gothia Towers-projektet varit så lyckad att man helt lyckats undvika extra kostnader har man sparat 156 miljoner kronor.



TYDLIGHET

– ett steg som avgör hela projektet

Det mentala spelet har stor inverkan på hur processer fortlöper. Petter Ullberg var en ledare som tydligt visade vad han ville. Det var betydelsefullt för Gothia Tower-projektet, enligt Pierre Kroona.

Pierre Kroona var inte med i Gothia Towers-projektet från början, men han kom in vid årsskiftet 2010/11. Så dags hade man ännu inte börjat bygga utan höll på att plocka fram ekonomiska kalkyler. Och med byggperioden som erfarenhet tycker Pierre att det finns massor att vara stolt över, men också att det fanns saker som kunde blivit bättre.

Först några goda erfarenheter:

– Här fanns en tydlig och stark ledare för projektet, Petter Ullberg visste vad han ville ha, säger Pierre Kroona.

Kroona satt med i projektorganisationen på beställarens sida tillsammans med just Petter Ullberg, Claes Grunewald, Petra Löfås och Patrik Albertsson. Han pekar på informationens betydelse:

– Tillsammans med

Peab drev vi projektet framåt. Peab var en engagerad och bra entreprenör, otroligt skicklig. Hela projektorganisationen var stark. Med bra mötesstruktur var vi förutseende och hittade lösningar på saker innan det blev problem. Tittar man på hela bygget var det säkert sex-sju delprojekt igång samtidigt och de berörde varandra från olika håll, så informationen blev viktig och den var bra.

Små medel gav stort resultat

Att planera logistiken på byggområdet var en ekvation i den högre matematiska skolan. Men det fanns också enkla medel för att lyfta arbetet.

– Petter Ullberg var hela tiden med vid informationsmöten. När han ställde sig framför andra som kom in i projektet och berättade vad han stod för så smittade det av sig över hela Gothia Towers. Han visade sig ute på hotellet under bygget, det är små medel men viktigt pedagogiskt, säger Pierre.

På samma sätt ser han URKRAFTs engagemang, som partneringledare, som betydelsefullt för utvecklingen av projektet.

– Man satte en attityd, en approach till projektet

och till medarbetarna om hur man ska förhålla sig till varandra. Det var en grundsten till att det blev bra. Som neutral part kunde URKRAFT ställa frågor som fick igång diskussioner som sedan blev vägledande i projektet. Vi fick hjälp att hitta verktygen och aktiviteter för att styra projektet mot uppsatta mål, säger Pierre Kroona.

Men det finns ingenting som är så bra att det inte kan bli bättre. Den utvändiga poolen som monterades på 19:e våningen i mittentornet läckte, och

det var såklart ett stort tekniskt problem i det skedet även om det gick att lösa.

– Om vi skulle göra om allting finns det saker som man kanske skulle skruvat på lite till. Under en fas av projekteringen diskuterades design och utformning.

Jag har förståelse för att man vill vänta så länge som möjligt med det, eftersom man vill fånga trender som håller fyra år efter beslutet. Samtidigt står produktionen och vill ha sina ritningar direkt, och då hamnade man i en situation där projekteringen tog längre tid och kostade mer än vad som fanns budgeterat. Fast där tycker jag man kan vända på resonemanget, det var kanske inte rätt ingångsvärden i budgeten från början, säger Pierre Kroona.

Rent hus borde varit bonusfråga

Något som också diskuterades var städningen på byggarbetsplatsen.

– Entreprenören tyckte det såg hyfsat ut men som användare kände man inte att det var rent. Det pratades om det där flera gånger och jag tror att man kanske ska knyta bonuseffekter till hur rent det är för då läggs det mer energi på det.

När Pierre Kroona summerar projektet är han i alla fall överväldigad över hur bra det gick.

– Det var så här vi ville att det skulle bli. Den ekonomiska biten talar för sig själv, det var ett lyckat projekt. Rätt tid och rätt pengar, säger han.



” Som neutral part kunde URKRAFT ställa frågor som fick igång diskussioner som sedan blev vägledande i projektet.

– PIERRE KROONA

4 500 KONTROLLPUNKTER PÅ SEX VECKOR

Glidformsgjutningen tog sex veckor.

En 50 centimeter hög gjutform gled utanpå konstruktionen och fylldes med betong allt eftersom den flyttades uppåt.

Vid glidformsgjutning handlar det om att få in dörrar, fönster, rör genomgångar och annat på vägen upp. 4 500 objekt fanns på listan att bocka av.

Allt ingjutningsgods fanns förstås

på plats i förväg och smeder hade dygnet runt-jour under arbetet.

Differensen mellan botten och toppen blev 17 mm. På en byggnad som är 100 meter hög är det väldigt lite.

Glidformsgjutningen blev omkring 15 procent billigare än att bygga tornets kärna med prefabricerade betongblock.

STABILT I VINDEN

Det tredje tornet är 60 centimeter bredare än de andra.

Det väger 30 000 ton och enligt beräkningar kan orkanvindar få det att vaja maximalt 20 millimeter högst upp.



”Gothia Towers var det största projekt som fanns i Göteborg. Det är ren självbevaringsdrift att man plockar ut sin bästa laguppställning och toppar laget i det läget. Man kan inte handskas med så stora projekt på annat sätt. Där är Patrik Svens i mångt och mycket nyckeln till Peabs del av organisationen.

– HÅKAN OLSSON

”Det handlar om ett teamwork från början till slut, från hantverkare till platsledning. Det är viktigt att sätta en norm från början och vara tydlig i kommunikationen.

– KRISTINA SUND

”Vi var inte överens från början, men året det tog att formulera avtalet var viktigt. Då lärde vi känna varandra, och ska man leva ihop i fem år vill man ha en bra relation. Då får det inte bli vi och dom.

– PETTER ULLBERG



UTMANINGARNA

I partneringsprojekt bidrar alla parter med lösningar

Patrik Svens var projektchef för Peab i Gothia Towers-projektet. Han har tidigare erfarenheter av att arbeta i partnering, och såg detta som ett typ-exempel för den formen av genomförande.

– När man kommer till svårdefinierade projekt bidrar partneringuppgårelsen till att eliminera eventuella källor till tvist. Ingen av parterna tjänar mer än den andra på ett beslut, därför känner sig ingen lurad, säger han.

I Gothia Towers-projektet fanns det flera lösningar som var svåra att identifiera i ett tidigt skede.

– Vi hade kontinuerliga risk- och möjlighetsmöten, där vi gemensamt i partneringorganisationen satte oss och delade upp bygget i olika delar. Vi tittade på arbetsmiljövillkor, diskuterade risker till leveransförseningar, väder, kritiska arbetsmoment och kvalitet. Det var värdefullt för projektet, inte enbart för oss som entreprenör utan för alla inblandade parter, säger Patrik Svens.

Glidformsgjutningen av kärnan i tredje tornet var ett stort delprojekt där det från början var planerat en helt annan konstruktion och arbetsmetod.

– Även om vi i ett tidigt skede övervägde att glidformsgjuta planerade vi senare för att bygga kärnan med prefabricerade element. Då var tanken att låta byggkranen stå på marken och stabilisera den mot huskroppen. Men det visade sig inte vara möjligt, då skulle den rasa och med den kunskapen stod vi inför ett problem, berättar Patrik Svens.

Inspiration hämtades från studiebesök

Under ett studiebesök från Norge lyftes idén som fick fart på bygget igen.

– En besökare ifrågasatte varför vi inte skulle glidformsgjuta. Efter besöket började vi titta på den lösningen igen. Sedan bestämde vi oss för det och för att ställa kranen ovanpå kärnan. Det löste alla problem och sparade både tid och pengar, säger Patrik Svens.

En källa till oro under ett tidigt skede av projektet var pålningsarbetet. Även om alla verksamheter inom området var informerade var det svårt att förutse hur störande arbetet skulle bli. Man förberedde omgivningen på tre månaders arbete med en bullernivå som var betydligt högre än vad det senare visade sig bli. Effekten blev att man nästan fick frågor om när pålningsarbetet skulle komma

igång när det i själva verket redan var klart.

– Vi fick tag i en ny pålkran som var bullerdämpad. Den lät kanske bara en tredjedel av vad en traditionell kran, säger Patrik Svens.

Han tycker att lösningarna som hittades utmed vägen i byggprojektet gav inspiration till arbetet.

– När projektet mår bra har du roligt på jobbet, och då både ger du och får energi. Med så många utmaningar vi stod inför var det kul att se resultatet, säger Patrik Svens.

Informerade alla nya i projektet

En annan stor utmaning var påbyggnaden i det som nu är mittentornet.

– Medan folk fortfarande bodde på den femtonde våningen höll vi på att arbeta på våning 17. Bara det att hitta alla punkter för den bärande konstruktionen var en utmaning, och vi fick jobba hårt för att skydda tornet från regn och vind när vi byggde de övre våningarna, fortsätter Patrik Svens.

Han tycker att strategin att få alla i projektet att känna sig involverade i det som hände var en stor faktor till framgång.

Till att börja med hölls en introduktion där alla som skulle arbeta i projektet fick information av Patrik Svens, Claes Grunewald och Petter Ullberg.

Petter pratade om visionen, Claes om hur samarbetet i partneringsprojekt fungerar och Patrik delgav information om tidsplan och ordningsregler.

– Sedan höll vi tematräffar tillsammans med vår oberoende partneringledare med fika där vi samlade både hantverkare och tjänstemän. Bland

annat pratades om samarbete utifrån personligheter i Nalle Puh. Det blev en reaktion efter det där och det talades länge om vilken personlighet olika medarbetare hade, säger Patrik Svens.

Kockar som serverade sammanhållning

Det blev träffar när man åt jultallrik, påskmiddag, midsommarlunch... ja, man hade även grill-lunch med inhyrda kockar på bygget. Och därtill ordnades träffar utanför byggarbetsplatsen, bland annat biobesök vid två tillfällen.

– Det är inte ovanligt att man träffas för till exempel en jultallrik i ett stort projekt men vi engagerade oss kanske lite djupare i ambitionen att få alla att dra åt samma håll. När man jobbar med hantverkare inom många branscher är det viktigt att ha förståelse för varandras arbete, och de här träffarna var viktiga för att få en gemenskap som ökar förutsättningen för ett gemensamt ansvar.

När Patrik Svens i efterhand funderar på vad som gjorde projektet roligt ser han det utifrån flera synvinklar.

– Framför allt var det här inget dussinprojekt. Det var något som sticker ut, ett projekt det inte finns många av i Sverige. Vi har byggt en helt ny skyline för

Göteborg, och sedan har vi projektet i sig där det fanns massor med moment av helt olika slag som gav det en variation av byggtekniska lösningar.

– Det här är något vi kan vara stolta över. Vi klarade kontraktstiden, byggde under budget och utan allvarliga olyckor och med en kvalitetsnivå som kunden är nöjd med. Det visar att det går driva riktigt stora projekt, säger Patrik Svens.



”I svårdefinierade projekt bidrar partneringuppgårelsen till att eliminera källor till tvist. Därför känner sig ingen lurad.”

– PATRIK SVENS

För att stabilisera bottenplattan användes 270 betongpålar i längden 12-22 meter och med ett tvärsnitt på 400x400 mm. På bilden längst till höger syns området i slutet av pålningsarbetet.





Grillat till lunch – med egen kock på trottoaren.



Jullunch och midsommarlunch eller bara lunch i skuggan.

LAGBYGGET

En stark organisation grunden för framgång

Att jobba med lagbygge var inget alternativ – det var en självklarhet för Antero Manninen, produktionschef för Peab i Gothia Towers-projektet.

– Det gör jag alltid i alla projekt. En bra stämning bland medarbetarna gör att samarbetet blir bättre och kanske blir det då både mindre skador och bättre kvalitet på arbetet, säger han.

De senaste sju åren har Antero Manninen inte gjort annat än arbetat i olika partnerings- och samverkansprojekt. Att få alla medarbetare att dra åt samma håll är en stor del av jobbet på en arbetsplats.

– Det handlar om att peppa medarbetare. Jag märker direkt på stämningen om det finns någon som inte är på humör. Då går jag fram och frågar "har det hänt något?".

Ofta kan det vara frustration över saknaden av besked som utlöser en dålig stämning.

– Vi måste vara professionella och lösa det även i sådana lägen. Jag säger alltid "lova inte guld och gröna skogar om du inte kan hålla det". Men vi måste göra något, för vi kan inte bara sitta med armarna i kors, säger Antero Manninen.

Delade upp projektet i tre block

Han är övertygad om att medarbetare som känner sig involverade i projektet gör ett bättre arbete än de som känner sig utanför.

– Det går inte sätta en prislapp på hur mycket man tjänar eller sparar, men att det är en ekonomisk vinst för projektet är säkert, fortsätter han.

På en så stor arbetsplats som Gothia Towers-projektet kom det ändå in medarbetare som inte var lika samarbetsvilliga utan "körde sitt eget race". En sån sak komplicerar arbetet med organisationen, och en sådan medarbetare blev inte långvarig i projektet.

En stark organisation på byggarbetsplatsen var grunden till ett lyckat projekt, tycker Antero Manninen. Men han pekar också på fler saker som var viktiga för resultatet:

– Jag vet att det diskuterades ett fast pris under perioden när kontraktet skrevs, och jag tycker att det var lyckligt för resultatet att man hittade

en partneringslösning så att vi fick en gemensam plånbok, säger han.

Antero Manninen framhåller hur man organiserade sig inom Peab, där hela projektet delades upp i tre block. Ett för påbyggnaden i det som nu är mittentornet, ett för de lägre våningarna (0-3) i både mittentornet och det nybyggda tornet, samt ett för det tredje tornet.

– Vi handplockade människor till organisationen. Ekonomi var också en viktig del, där Claes Johansson hade koll på budget hela tiden. Samtidigt hade Svenska Mässan genom Ramböll koll på ekonomin från sitt håll. När vi var och en

på sitt håll jobbade fram en budget inför byggstart och sedan jämförde dem och såg att det inte skiljde många miljoner var det ett viktigt steg. Vi hade samma bild av vad det här skulle kosta, säger Antero Manninen.

Lyfter beställarens organisation

En tydlig beställare och bra information förstärkte arbetet.

– Petter Ullberg visade handlingskraft, han gav besked och stod för dem. Varje vecka hade vi möten med Petra Löfås där vi planerade in störande arbeten. Därifrån kunde information gå ut till alla i projektet. Det blev en tydlighet i allting, framhåller Antero Manninen.

Tidsbokade leveranser var också en förutsättning för att ingenting skulle stoppas upp under byggprocessen.

– Det fungerade över förväntan, och ändå var det ibland frustration internt. Men jag och Patrik Svens satt med fågelperspektiv och diskuterade vad som hände. Vi konstaterade att tidsplanen höll och förmedlade utåt vilket fantastiskt arbete som alla gjorde. Om sedan en av hundra leveranser kommer

oanmäld är det inte hela världen så länge det ändå går att lösa, säger Antero Manninen.

Gick in med själen i arbetet

Storleken på projektet var en svårighet. Med uppemot 30 tjänstemän inblandade blev det mycket att ha kontroll över.

– Normalt sett är jag med i alla processer – projektering, inköp och produktion. Jag vill veta vad som bestäms överallt, för det hänger ihop och påverkar mitt område men nu kunde jag bara arbeta med produktionen. Jag kunde inte vara med på alla de möten som jag borde vara med på, och likadant kände Patrik Svens. Vi fick dela upp möten mellan oss och informera varandra för att ha koll.

I efterhand känner Antero Manninen sig både nöjd och stolt.

– Det var ett långt projekt och det blev en bit av ens själ, säger han.

” Det är en mjuk parameter, men jag tror att en hantverkare eller installatör som kommer in i ett projekt som detta kan säga på en enda dag hur stämningen är, hur mycket man bryr sig om varandra på arbetsplatsen och vilken ordning och reda det finns. Vi vill ju jobba med dem i framtiden också, det är därför vi är noggranna. Det är så här vi får ihop högpresterande team.

– KRISTINA SUND

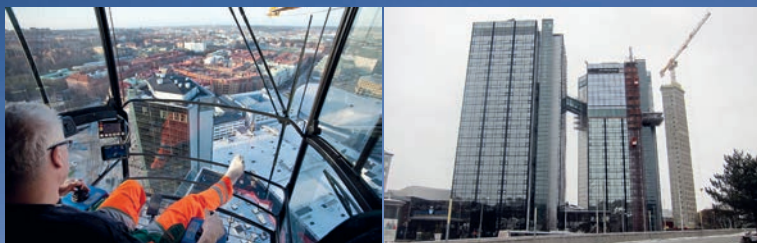
” När projektet mår bra har du roligt på jobbet, och då både ger du och får energi. Med så många utmaningar vi stod inför var det kul att se resultatet.

– PATRIK SVENS

Lova inte guld och gröna skogar om du inte kan hålla det. Men vi måste göra något, för vi kan inte sitta med armarna i kors.

– ANTERO MANNINEN





110 METER

ovanför marken är det Tobbe som styr

Här sitter byggets riktiga höjdare. Från byggkranen är det en enastående utsikt, och det var Kurt-Ove Mattsson arbetsplats under Gothia Towers-projektet. Ner till marken var det 110 meter.



Peab hade tre kranförare i tjänst vid Gothia Towers. Höjden är respektingivande även för den som är van att jobba med milsvid utsikt.

– Man är inte alltid så kaxig när man sitter häruppe. Det är inte så att jag är rädd, men jag har respekt för höjder, berättar Kurt-Ove Mattsson.

Vi börjar med namnet – det är inte alla kollegor som har koll på det. För på arbetsplatsen heter Kurt-Ove Mattsson kort och gott Tobbe. Det har han med sig från barndomen, då lillasystern hade svårt att uttala Kurt-Ove och det blev Tobbe istället.

Han var snickare från början, men blev kranförare 1988. Han har massor med arbetskamrater, men det är på ett sätt ändå ett ensamt arbete eftersom kollegorna oftast finns många meter nedanför honom.

– Jag har inget problem med det, för jag trivs med att sitta här, säger han.

Kontrollerar lyftkapacitet varje dag

Man skulle kunna tro att Tobbe sitter och njuter av utsikten, men så är det inte. Man blir mättad på den saken också.

– När det är bra väder är det klart att utsikten är fin, men att sitta i ett halvår och titta på samma sak... nä, det njuter jag inte av hela tiden.

Kranen lyfter maximalt 16 ton. Räckvidden ut

från kranhytten är 45 meter, men längst därute är lyftkapaciteten begränsad till 8,5 ton.

– Vi lyfter provvikter som start på varje arbetsdag, för att kontrollera att kranens momentbrytare fungerar. Den reglerar så att vi inte kan lyfta tyngre vikter än vad kranen klarar. Det är en billig försäkring för oss kranförare, berättar Tobbe.

Hytten gungar uppemot en meter i vinden

Under Gothia Towers-projektet var de tyngsta lyften uppemot tolv ton. Det var block som lades mellan våningarna i tornet.

– Kranen stod mitt i huset eftersom den var förankrad på husets kärna. Det sitter en kamera på kranen och jag ser i en skärm vad som händer. Sedan har jag en höjdmätare som hjälpmedel. Men man är bra försiktig och rädd för att få tung last i gungning vid lyft. Sånt händer ju när det blåser, och ska man då ställa ner ett tungt block på ett våningsplan kan det krävas fem-sex man för att stoppa rörelsen i blocket. Då vill det till allt gå rätt, säger Tobbe.

Vindar kan vara besvärliga inte enbart för det som ska lyftas. När det är kastvindar på 10-20 sekundmeter gungar det bra i hytten.

– Det blir en slags hävstångseffekt och hytten rör sig kanske en meter när den gungar. Då får man lite

på att bultarna som den är förankrad med verkligen håller.

Säkerheten är förstås en oerhört viktig fråga.

– Man får vara uppmärksam att man inte fastnar någonstans så att till exempel en vägg skulle rasa. Det finns enorma krafter i kranen, säger Tobbe.

Att ta sig upp i kranen är också "ett helt företag". Under en vinter åkte han bygghiss utefter glidformen upp i mörkret. Men han har också åkt vajerhiss som hänger på utsidan av hotellbygget. Den sista biten, omkring tjugo meter, fick han dock klättra för egen kraft.

Upp i kranen två månader efter skadan

Fast han var sjukskriven ett tag under bygget, sedan han brutit lärbenet. Den skadan uppstod inte på arbetsplatsen utan vid skidåkning...

– Jag trodde jag kunde flyga med skidorna på, säger han och skrattar.

Perioden av sjukskrivning var inte speciellt lång.

– Efter två månader klättrade jag upp och hälsade på i kranen igen och efter tre månader var jag tillbaka och jobbade heltid.

Så bra trivs Tobbe eller Kurt-Ove Mattsson i sin kran.

– Det här är en livsstil på något sätt. Man känner sig som spindeln i nätet, säger han.

Håkan ensam på byggsidan att vara med från början

Det finns en enda person från Peabs organisation som var med på hela resan med Gothia Towers-projektet. Håkan Olsson minns hur det kändes inför första spadtaget.

– Det var stort och nästan överkligt långt bort till inflyttning, säger han.

Projektet började långt tidigare än den där dagen spaden sattes i marken. Och det var en period då gnistan inte var lika tydlig som senare i arbetet.

– Det dröjde ungefär ett år innan det skrevs ett kontrakt, och det kändes som vi behövde den där tiden för att umgås och lära känna varandra. Jag tror att parterna inte riktigt litade på varandra från början, och just den punkten är viktig i en partneringöverenskommelse, säger Håkan Olsson.

Han minns mycket väl hur det lät när kontraktet var undertecknat:

– Petter Ullberg kom in till första mötet och sa: "Nu ska vi bygga ett hotell i världsklass." Då kändes det som... shit pommies frites, ungefär. Ordet världsklass var respektingivande. Samtidigt hade jag i bakhuvudet, handlar det om världsklass vid tillfället han sa det eller 2015. Det var stort och svårt att ta till sig.

Känner stolthet – och tomhet

När hotellet stod klart kände Håkan Olsson samma stolthet som många andra i projektet. Han tänker på hur det ett hundra meter höga tornet inneburit att

Göteborg fått en ny stadsbild, och han är tacksam att projektet varit en resa som inte varit konfliktfylld.

– Visst har vi haft några svårigheter men det har vi hanterat tillsammans. Claes Grunewald har stor del i det, han har lyckats hålla ihop parterna och skapat tillit i projektet, framhåller Håkan Olsson.

Han berättar om hur projektet behandlats som Partnering Aktiebolag.

– Det här var inte Peabs eller beställarens projekt, det spelade ingen roll var du har fötterna någonstans, för här pratar man om projektets bästa varje gång det diskuteras beslut. Det var intensivt och stort, och jag måste

erkänna att det finns en tomhet nu när projektet är över.

Att Håkan Olsson var ensam från Peab om att vara med under hela processen är ett tecken på att det händer mycket i stora organisationer, speciellt när projektet pågår under flera år. Han hade själv tankar på att lämna organisationen. Efter ungefär halva projektiden fick han engagera sig i Peabs verksamheter i Skaraborg, Trollhättan och norra Bohuslän.

– Då sa Claes Grunewald till mig: "Så länge du är anställd hos Peab är du gisslan i projektet. Det som inte är inskrivet i kontrakt är du en garant för." Jag förstår Claes och Petter, jag var den sista brickan som var kvar från Peab, och jag tycker det Claes sa var ett tecken på den tillit vi hade för varandra. Det låter kanske konstigt att säga så här, men jag värnade projektet i första hand och min arbetsgivare i andra hand. Det var så partneringprojektet var uppbyggt, och då menar jag naturligtvis inte att jag gjorde saker emot Peab, säger Håkan.

Såg svårigheterna innan de blev problem

Det som varit avgörande för projektets framgång är, menar Håkan Olsson, att det fanns erforderligt

antal tjänstemän för att hålla kontroll på byggets olika skeden.

– Vi hade tid för planering, kontroll och uppföljning. Vi kunde ta hand om frågeställningar innan de ställde till med problem och innan de skapade förseningar i produktionen, säger han och

utvecklar resonemanget:

– Gothia Towers var det största projekt som fanns i Göteborg under den här perioden, och med all respekt för andra projekt... det är ren självbevarelsesdrift att man plockar ut sin bästa laguppställning och toppar laget i det läget. Man kan inte handskas med så stora projekt på annat sätt. Där är Patrik Svens i mångt och mycket nyckeln till Peabs del av organisationen.

”Vi behövde den där tiden för att umgås och lära känna varandra. Jag tror att parterna inte riktigt litade på varandra från början.”

– HÅKAN OLSSON



RUTINER FÖR INKÖP SPA

Det är inte alltid plånboken som styr inköpen. Pengarna kan ha inverkan ändå. Mats Swenson, inköpsansvarig under Gothia Towers-projektet, hade pengarna men uppdraget var att hålla i dem och samtidigt köpa kvalitet.

Mats Swenson upplevde inte riktlinjerna som anmärkningsvärda. Det fanns något att förhålla sig till, och det gjorde uppgiften greppbar. Samtidigt fanns det utrymme för att handla med förnuft.

– Vi pratar om feeling. Man får ställa sig frågan "hur ser marknaden ut?". Det är som att göra en omvärldsanalys, förklarar han.

När ledningsorganisationen för byggprojektet hade sitt slututvärderingsmöte var det många som lyfte fram inköpen som en väsentlig punkt när framgångsfaktorerna skulle preciseras. Inköpen leddes av Mats Swenson från byggsidan och Bengt Olsson från beställarens sida. Åtskilliga miljoner sparades eller räddades, beroende på hur man vill uttrycka det i detalj.

– Vi hade tre inköp i början som var lyckosamma. Bland annat inköpen av hissarna. Där sparade vi

kanske tio-tolv miljoner kronor, säger Mats Swenson. Inköpsgruppen bestod av flera medarbetare.

En stark organisation och tydlig strategi i arbetet bidrog till att spara pengar. Mats Swenson förklarar:

– Det fanns många upphandlingar som gjordes på totalentreprenad, och vi hade som regel att den som

”Inköpen har fungerat bra och vi hade en effektiv kostnadskontroll och kostnadsstyrning. Men det finns alltid osäkerhetsfaktorer i stora projekt, och har man inte insett att det behövs en post för oförutsedda händelser i sin budget så går det åt helvete.”

– CLAES GRUNEWALD

genomfört köpet också skulle gå vidare med arbetet i projekteringsgruppen. Kunskapen om vad som sagts från början var värdefull att ha med sig.

– Jag kommer från en annan bransch, och blev överraskad av hur bra det gick att arbeta i grupp från olika organisationer med inköp, säger Bengt Olsson.

Scannade marknaden inför varje avtal

Det lades mycket tid på research i inköpsgruppen. Marknaden scannades flera gånger och så fort det fanns en idé och ett förslag till affärsuppgörelse förankrades tankarna i ledningsgruppen.

– Vi gjorde mycket bra och kunde säkert gjort annat bättre än vad som blev utfallet. Till exempel borde East Tower upphandlats på totalentreprenad, för då hade vi inte behövt ta arvoden för den tekniska konsultationen där, säger Mats Swenson.





RADE MÅNGA MILJONER

Den som genomfört köpet skulle gå vidare med arbetet i projekteringsgruppen... kunskapen om vad som sagts var värdefull.

– MATS SWENSSON



Upphandlingen med prefabricerade badrum var också något Mats Swenson och hans kollegor fick lägga tid på. Idén handlade om att man ville ha badrum byggda i betongstomme, och inköpsgruppen hittade tre italienska leverantörer som svarade upp till önskemålen.

Problem med fuskande leverantör

Att köpa färdiga badrum med svensktillverkad interiör var billigare utomlands.

Det skrevs avtal med en leverantör, men leveran-

Att arbeta i grupp från olika organisationer med inköp fungerade utmärkt.

– BENGT OLSSON



terna visade sig sedan inte hålla för vad de lovade.

– Vi kontrollerade först hur de skötte sig och de fuskade mer än vad vi trodde. Nu var det lätt att åtgärda problemen, men de var ändå så omfattande att det kostade miljoner, säger Mats Swenson.

Glidformsgjutningen av kärnan i det tredje tornet har ofta nämnts när det handlar om rationella lösningar på ett problem. Normalt sett brukar problemlösning innebära ökade kostnader, men här fanns det bara plusfaktorer i att tänka bortom den ursprungliga planen.

– Det var ju tänkt att bygga med prefabricerade betongelement men när vår partner reserverade sig mot stomstabiliseringen för hela huset letade vi efter en ny lösning. När vi bestämde oss för betongstomme i glidform öppnade det upp marknaden för fler aktörer, förklarar Mats Swenson.

Exakt vad den besparingen innebar i kronor är oklart, men uppskattningsvis handlar det om mer än tio miljoner.

– Vi jobbade hela tiden med riskanalyser. Tyvärr fick vi vara med om fem konkurser under projektet, men det har ändå varit en lärorik tid. För det första fick vi sitta med en inköpsgrupp och jobba ihop under flera år, och sedan hade vi ett tätt samarbete med Svenska Mässan som gett oss mycket kunskap. Jag har jobbat med stora objekt många gånger tidigare, men det här var speciellt, säger Mats Swenson.

VERKSAMHETEN

” Vi styrde leveranser med ett tidsboknings- system

Henrik Martinsson är chef för logistiken inom Svenska Mässan och Gothia Towers. Och logistiken i byggprojektet var verkligen ett pussel med oändligt antal bitar, men som ändå gick att få ihop till en helhet.

– Vi var en logistikgrupp där det också satt folk från Peab, kollegor till mig och Petra Löfås. Innan bygget var igång satt vi och satte rutiner för vad vi behövde. Det svåra är att göra allt så enkelt som möjligt, säger Henrik Martinsson.

Logistiken inom området handlade inte enbart om att få fram material till bygget, utan lika mycket om verksamheten där mässor och hotell/restauranger kräver massor med leveranser.

– För det första styrde vi leveranser till bygget. Vi hade ett logistiskt tidsbokningssystem och tog aldrig hit mer material än vad som behövdes för stunden. Då fick en bil tid att komma mellan klockan 11.30 och 12. Har man en plan behöver det inte vara så svårt, säger Henrik Martinsson.

Planerade bort 30 procent av transporter

Logistiken planeras även när området inte är en byggarbetsplats.

– Vi styr våra flöden med samlastning. Om en leverans består av fem lastpallar eller färre tar vi inte emot den här utan då samlas den i containers på



Henrik Martinsson, ansvarig för logistik inom Svenska Mässan och Gothia Towers.

annan plats. På det viset plockar vi bort en tredjedel av alla transporter, och eftersom det tar ungefär tjugo minuter att lossa varje bil oavsett om det står fem, tio eller tjugo pallar på den så spar vi tid, förklarar Henrik Martinsson.

På samma sätt använder man sig exempelvis bara av fem företag som transporterar in alla stora båtar till Båtmässan. På så vis går det att planera och undvika köbildningar som tidigare påverkade till och med den vanliga trafiken runt Korsvägen.

Vidsynthet lyfte projektet

Mängden material som hanteras bara till hotell och restauranger är enorm. Mellan 30 000 och 40 000 tvättvagnar om året, och hur många ton råkor som levereras vill Henrik Martinsson inte ens räkna på...

– Det är klart att det lät en del under byggperioden, men allt det där visste vi om. Och jag tror att det var många som blev förvånade över hur lite störningar det var under de värsta arbetena. Verksamheten kunde pågå hela tiden. När vi hade event och behövde vissa förutsättningar för att klara dem, så styrdes byggets verksamhet så att det gick att genomföra, säger Henrik Martinsson och fortsätter:

– Det är klart att det vissa tider uppstod problem men då löste vi dem. Det fanns en tydlighet från början att detta var ett projekt där vi jobbade tillsammans – det var ingen vanlig entreprenad. Vi hade förtroende för varandra, lyfte huvudet och tittade på helheten istället för att bara se de egna intressena. Det gjorde projektet lyckat.

” Vi fick mycket klagomål i början, men det blev bättre

Pia Pfister är chefsusfru på Gothia Towers, och den som basar över hotellets städpersonal. Hon säger att byggperioden märktes och ibland till och med var störande, men är ändå överraskad över hur bra allting fungerade.

– Det kom mycket klagomål från gästerna i början av bygget men det blev bättre ju längre bygget pågick. Men jag trodde att störningarna skulle vara värre än vad det blev, berättar hon.

Byggmötena gav mycket information om vad som hände i projektet, och Pia Pfister kände sig välinformerad även om saker som inte direkt berörde hennes ansvarsområde.

– Det är en speciell värld det här, med gäster hela tiden samtidigt som det händer saker i huset. Jag hade en bra kontakt med Peab, och när det var arbeten som störde på tidpunkter där de inte skulle störa så var jag i kontakt med dem. De var lyhörda även fast det tog tid ibland när de inte visste vem som borrade eller var i huset det skedde, säger Pia Pfister.

Fick städa efter arbetare

Men det fanns också saker som irriterade henne,



Pia Pfister, chefsusfru på Gothia Towers.

som till exempel betongarbetare som klev omkring på heltäckningsmattor som just hade blivit dammsugna.

– Många gånger lämnade hantverkare skräp efter sig som vi fick ta hand om även om vi inte skulle det. Det kunde vara tunga spänner med betong eller gamla kakelplattor. Jag förstår att hantverkare inte kan springa här och inte synas eller höras, för det var ju en byggarbetsplats, men städningen kunde varit bättre, fortsätter Pia Pfister.

Hade svar på gästernas frågor

Den interna informationen var nyttig även externt, för Pia Pfister och hennes personal fick ofta förklara för hotellgästerna hur arbetet fortskred.

– Vi berättade både vad som pågick och vad som skulle ske, och vi fick många frågor i början av arbetet med tredje tornet. När gästerna såg hisschaktet byggas upp trodde de att hotellet skulle bli så smalt. Då kunde vi ge riktiga svar, säger hon.

STOD I FOKUS

Vi gömde inte undan någonting, vi byggde för framtiden

Krister Dahl har lagat Nobelmiddagar, varit medlem i kocklandslaget och vunnit fyra guld i kockarnas eget OS. Nu kan han receptet för att driva restauranger mitt i ett storbygge dessutom.

Krister Dahl är ansvarig för restaurangkonceptet i Gothia Towers och delar snabbt ut beröm till sin personal när byggprojektet kommer på tal.

– Jag tror att alla gick in med inställningen ”vi ska bygga” och informationen har varit tydlig hela tiden och därför har personalen också kunnat vara något av en informationskälla till gästerna. Det är många runtomkring som ska ha en eloge för sitt arbete under byggperioden, säger han.

Lugnt under luncherna

West Coast var den första restaurangen som öppnade medan bygget pågick. Den ligger precis innanför hotellentrén och i samma miljö öppnades också den tillfälliga Bygg & Bar.

– Jag tycker att det löstes på ett bra sätt. Vi byggde om och vi byggde för framtiden, och vi gömde inte undan någonting. Sedan är det självklart att vi fått klagomål på ljudnivån, och jag tror att arbetet runt entrén varit svårast för gästerna. Men när de väl kommit in har de blivit bemötta väl, säger Krister Dahl och fortsätter:

– Mellan klockan 11 och 15 förekom ingen borrh-



Krister Dahl, ansvarig för restaurangerna inom Gothia Towers.

ning, och har det varit störande ljud fanns det en arbetsledare här nere som vi ringde till och som vi alltid fick tag i, så löste det sig. Så under luncherna var det lugnt.

Helt annan miljö i Upper House

Men man bedrev verksamhet mitt i ett stort byggprojekt. Det innebar att det hände saker, ena

dagen fanns det en avskiljningsvägg på ett ställe och nästa morgon kunde den vara flyttad och sitta på en annan plats så restaurangen såg annorlunda ut.

I Upper House var byggarbetet färdigt innan det var inflyttning, så där levde personal och gäster aldrig mitt i byggnationen på samma sätt som nere i hotelllobbyn.

– Köket däruppe var färdigt en månad innan rummen var klara. Och vi öppnade aldrig ett kök innan en hygienzon var färdig, så vi har haft rena miljöer hela tiden, säger Krister Dahl.

På Gothia Towers serveras bland annat den berömda räksmörgåsen King Size. Under 2014 såldes den i

142 574

exemplar. Det betyder mer än 16 mackor i timman, utslaget på dygnets alla timmar och alla dagar. Varje räksmörgås innehåller 200 gram handskalade räkor, vilket innebär att det gick åt drygt 28,5 ton skalade räkor.

Vi blockade lokaler i mittentornet under pålningsarbetet

Frida Thomson är receptionschef på konferenssidan på Gothia Towers. Hennes arbetsområde har vuxit ordentligt sedan det tredje tornet byggdes.

Med fem nya lokaler på andra våningen och fyra nya på plan 28 har anläggningen fått en helt annan kapacitet.

– Vi har inte vuxit lika mycket som hotellet, men Gothia har blivit en stor mötesplats och vi kan attrahera ett annat segment och bli mer konkurrenskraftiga nu när hotellrummen blivit så många fler, säger Frida Thomson.

Små arbeten också störande

Verksamheten pågick som vanligt även under tiden som byggprojektet var igång.

– I det stora hela tycker jag att det gick bra. Vi kunde styra verksamheten efter svårigheter som uppstod under byggperioden, berättar hon.

Men Frida Thomson har fått erfarenhet som kommer att bli värdefull om hon blir involverad i något ytterligare byggperiod i det här yrket.



Frida Thomson, receptionschef för konferenssidan inom Gothia Towers.

– Det var bra kommunikation om vad som skulle hända, fast jag tror att det ibland tänktes ”äh, det här arbetet är så litet” och så hände någonting man inte kände till. Ljudstörningar i form av borrhningar är det värsta som finns, där har kunden ingen acceptans, förklarar hon.

Blockade lokaler under pålningen

Kommunikationen med Peabs personal fungerade bra, en kontaktperson var alltid möjlig att nå, så problem gick att lösa.

– Vi hade möjlighet att byta lokal för någon konferens, och vi blockade lokaler i mittentornet under pålningsarbetet så att bara ett torn var bokningsbart. Man vill ju inte skrämja bort någon kund, säger Frida Thomson och fortsätter:

– Vi har fått fräscha lokaler och allt känns bra, men det man kan ta med sig från det här bygget är att inget jobb är för litet för att ge information om. Man måste synka arbetet med verkligheten och det var en hänsyn som togs många gånger men det går att bli ännu bättre.

SÄKERHETEN FÖRST

Därför hänger arbetarnas liv inte på en slak lina

Ett bygge som pågår i mer än tre år, är hundra meter högt och där flera tusen människor haft sin arbetsplats innebär en hel del risker. När projektledningsgruppen hade sitt slutrapporteringsmöte konstaterades att man klarat sig utan dödsfall eller allvarigare skador. Det är ingen självklarhet i så här stora projekt.



Kristina Sund, KMA-samordnare hos Peab, drar en lättnadens suck för att arbetet gått bra och pekar på en struktur som skapar förutsättningar för det resultatet.

– Det handlar om ett teamwork från början till slut, från hantverkare till platsledning. Det är viktigt att sätta en norm från början och vara tydlig i kommunikationen, säger hon.

I alla byggprojekt finns förstås en strävan att undvika olyckor, men det går att vara olika tydlig med hur hårt man trycker på säkerheten.

I Gothia Towers-projektet låg riskanalyser till grund för det fortsatta arbetet med att undvika olyckor.

– En risk i ett bygge som detta är förstås fallande föremål. Vi jobbade med fasadarbeten på hundra meters höjd, och där skulle en skena eller ett handverktyg som faller kunna få väldigt allvarliga följder, säger Kristina Sund.

Stress kan skapa svåra olyckor

Fallrisken för den enskilde arbetaren är heller ingenting som man kan underskatta.

Kristina Sund höll i arbetsplatsintroduktionen vid Gothia Towers. Hälften av tiden i det arbetet gick åt till att prata arbetsmiljö och risker.

– Det är viktigt att tala om vad som kan hända, och det är viktigt att titta folk i ögonen vid tillfällen som detta. Vi visar att vi är medmänniskor och att

vi bryr oss om var och en i det här projektet, säger hon och fortsätter:

– Stress och att man inte känner sig viktig är riskmoment att jobba med. Stress kan driva folk till att slarva, och här satte vi fingret på att den som arbetar på det här bygget inte chansar för då gör man ingen någon tjänst. Vi var tydliga med att

den som jobbar i projektet var viktig, att den ingick i ett sammanhang och alla andra ville jobba tillsammans med den. Där gjorde våra arbetsledare en jätteinsats.

I skedet då stommen byggdes kompletterades också med skyddsnet längs fasaden.

Att prata om riskerna gör folk medvetna

Det låter som självklarheter, och det är väl i den stund man i ansvarig ställning i ett stort projekt också tar det för självklarheter som detta arbete blir en säkerhetsrisk. Frågorna måste lyftas hela tiden.

– Vi vill inte att någon ska jobba med en bormaskin som riskerar att glida ur handen och falla och träffa någon människa på marken. Därför visade vi bilder för alla som arbetade i tornen hur man förankrar handverktygen, antingen genom att binda fast dem i korgen eller i sig själv, säger Kristina Sund.

De allvarliga olyckorna kunde undvikas genom

säkerhetsarbete, men hela arbetsplatsen var inte helt förskonad från olyckor.

– Jag vill säga att tillbud och mindre olyckor är sånt som händer. Gothia Towers var inget kontor utan en byggarbetsplats, men jag tror att kamratskap gjorde att vi var rädda om varandra. Fallande föremål skadar någon annan och det finns en psykologi i att förstå att det finns andra under mig på en sån här arbetsplats, säger Kristina Sund.

Säkerheten bygger högpresterande team

En allvarig olycka skulle hypotetiskt kosta minst en vecka i avstannande produktivitet. Det skulle bli krismöten, informationsmöten, utredningar och uppföljningar som störde projektet. Men framför allt skulle det bli en förstämning, en sorg och en katastrof på det individuella planet. Det skulle bli en förlust i hälsa, tid och pengar.

– Det kändes som vi kunde andas ut när fasaden var klar. Då var det andra risker vi jobbade med, säger Kristina Sund.

Peab hade sina ordinarie ordnings- och skyddsregler som låg i grunden för säkerhetsarbetet, och de kompletterades med riskanalyser i det specifika projektet.

– Det är en mjuk parameter, men jag tror att en hantverkare eller installatör som kommer in i ett projekt som detta kan säga på en enda dag hur stämningen är, hur mycket man bryr sig om varandra på arbetsplatsen och vilken ordning och reda det finns. Vi vill ju jobba med dem i framtiden också, det är därför vi är noggranna. Det är så här vi får ihop högpresterande team, säger Kristina Sund.



” Fallande föremål skadar någon annan ... det finns en psykologi i att förstå att det finns andra under mig på en sån här arbetsplats.

– KRISTINA SUND



Milstolparna i byggprojektet Gothia Towers var många. Varje Post It-lapp beskrev en stor händelse när projektgruppen hade sitt slututvärderingsmöte i januari. På de infällda bilderna syns Kristina Sund, Patrik Svens, Petter Ullberg och Claes Grunewald (översta bilden) samt Håkan Olsson, Petra Löfås, Pierre Kroona och Petter Ullberg (nedre bilden).



FRÅN EN ANNAN SIDA

Stödet från en oberoende part gav projektet kraft

Gothia Towers var inte ett byggprojekt vilket som helst. Det var ett stort bygge, och här har storleken betydelse – det ställde organisationen på prov.

– Det var en arbetsplats för väldigt många människor. Mer än 3 000 personer fick information om spelreglerna för projektet, berättar Jonny Gustavsson på URKRAFT.

Varje månad hölls introduktionsmöten för nya medarbetare i Gothia Towers-projektet. Det var ett sätt att skapa förståelse och ge en insikt i ambitionerna under byggperioden.

Över huvud taget präglades den långa byggtiden av stor öppenhet. Fast kanske är det inte helt rättvist att prata om lång byggtid, för med hänsyn tagit till projektets omfattning och att det genomfördes under befintlig verksamhet är inte 163 veckor ens en anmärkningsvärt lång period.

Oberoende part som öppnar vyer

URKRAFT hade uppgiften att stötta organisationen och att coacha projektets medarbetare. Mest tid lades vid funktionerna i projektledningen, men det genomfördes kontinuerligt aktiviteter där hela byggarbetsplatsen var engagerad.

– Sett över tid har vi varit inne en gång i månaden. Och vi har inte bara jobbat med mjuka frågor utan

också arbetat med utvecklingsfrågor och förbättringsåtgärder rent produktions- och organisationsmässigt, berättar Jonny Gustavsson.

När Gothia Towers-projektet drogs igång var URKRAFT inte engagerat i det. Men när organisationen sattes och Claes Grunewald handplockades som projektledare klargjordes också behovet av uppbackning från en extern part.

– Vi hade samarbetat tidigare med Claes, när

han var huvudprojektledare i ett partneringsprojekt vid Frölunda Torg. För Claes var det viktigt att ha en coach som kunde coacha alla aktörer, och för oss kändes allting

rätt. Vi träffade organisationen och insåg att den delade URKRAFTs värderingar om ett långsiktigt utvecklande, säger Jonny Gustavsson och fortsätter:

– Det finns såklart mycket kompetens och erfarenhet i organisationen när det kommer till ett så här stort projekt. Men det är också lätt hänt att man hamnar i ett fack, där man fastnar i vad som är rätt och fel när det uppstår problem. Men logiskt måste det sunda förnuftet råda också i de situationerna, känner vi till problematiken måste vi hitta en lösning. Där är det en fördel att komma in som oberoende partneringledare, och titta utifrån på vad som är projektets bästa. Vi företräder inte någon,

har inga lojalitetsband utan kan hjälpa till att öppna upp vyerna för alla aktörer.

Stort projekt som utvecklat alla

Under arbetets gång har URKRAFT följt upp med fem enkäter, där man inte bara undersökt hur projektet fortlöpt utan också lyft fram frågor som rört resultatet samt verksamhetens nöjdhet.

– Det kändes väldigt inspirerande att komma in och möta inställningen hos de som jobbat i projektet. Jag har träffat företag och enskilda medarbetare och pratat om partneringens grunder, och jag har mött en organisation där det funnits en prestigelöshet. Det var ett stort projekt, men man har alltid lyssnat och rådfrågat oss; ”hur ska vi

agera för att nå bästa möjliga resultat?”. Jag tycker att det funnits en tydlighet att man vill göra skillnad i hela projektet, framhåller Jonny Gustavsson.

Från URKRAFTs sida har man inte bara känt att man själva bidragit med kunskap, utan också att man utvecklat den egna organisationen.

– Gothia Towers var ett projekt där vi kunde se effekterna av att jobba så här strukturerat. Och det känns som de positiva erfarenheterna är ömsesidiga, för flera projektdeltagare har anammat partnering som modell och utvecklat sig ytterligare i utbildningar hos oss, säger Jonny Gustavsson.

Det är en fördel att komma in som oberoende part, och att titta utifrån på vad som är bäst för projektet.

– JONNY GUSTAVSSON



” Vi höll tematräffar med fika där vi samlade både hantverkare och tjänstemän. Bland annat pratades om samarbete utifrån personligheter i Nalle Puh. Det blev en reaktion efter det där och det talades länge om vilken personlighet olika medarbetare hade.

– PATRIK SVENS



PROJEKTETS MÅL:

UTVÄRDERINGEN:

Svaren i procent, hämtade från slutmöte för Gothia Towers

PARTNERINGDEKLARATION

TRIPLE TOWERS

Vi bygger för att nå visionen om en Mötesplats i Världsklass

Vi har som partners beslutat att arbeta för nedanstående gemensamma riktlinjer och framgångskriterier när vi skapar Triple Towers.

- Vi håller överenskomna tidplaner och ramar och följer uppsatta mål
- Vi arbetar alla aktivt med att underskrida budget och att det är en god affär för alla parter
- Vi arbetar med Gästfokus för att erhålla mycket nöjda gäster
- Vi har hög och rätt kvalitet i allt vi gör i projektet
- Vi har en rak tydlig öppen information och kommunikation
- Vi är aktiva och fokuserade på alternativa lösningar och ständiga förbättringar
- Vi visar förståelse, respekt och hänsyn för varandras roller och verksamheter
- Vi minimerar störningar i befintlig verksamhet och omgivning i största möjliga mån
- Vi har en säker arbetsplats god arbetsmiljö
- Vi har roligt och trivs i projektet samt har en kreativ samverkan över gränserna

Vi är överens om att gemensamt bidra till att arbetssätten i projektet får den inriktning som beskrivs i partneringdeklarationen.

Startworkshop på Gothia Towers, Göteborg den 18 augusti 2011

- Vi håller överenskomna tidplaner och ramar och följer uppsatta mål

89,4

- Vi arbetar alla aktivt med att underskrida budget och att det är en god affär för alla parter

90,6

- Vi arbetar med Gästfokus för att erhålla mycket nöjda gäster

80,7

- Vi har hög och rätt kvalitet i allt vi gör i projektet

82,6

- Vi har en rak tydlig öppen information och kommunikation

94

- Vi är aktiva och fokuserade på alternativa lösningar och ständiga förbättringar

88,5

- Vi visar förståelse, respekt och hänsyn för varandras roller och verksamheter

86,25

- Vi minimerar störningar i befintlig verksamhet och omgivning i största möjliga mån

87,3

- Vi har en säker arbetsplats/god arbetsmiljö

89,2

- Vi har roligt och trivs i projektet samt har en kreativ samverkan över gränserna

94,4

- Så här nöjd är jag med projektet

77,2

- Så här nöjd är jag med styrningen, öppenheten och processen beträffande ekonomin

93,1

- Så här STOLT är jag med det färdiga resultatet

98,1

KORTA FAKTA GOTHIA TOWERS

- **Byggherre:** Svenska Mässans Stiftelse.
- **Brukare:** Gothia Towers.
- **Arkitekt:** White Arkitekter.
- **Totalentreprenör:** Peab.
- **Partneringledare:** URKRAFT Partnering & Ledarskap.
- **Antal hotellrum:** 1 200, varav 475 i det nybyggda tornet.
- **Antal restauranger:** 5.
- **Byggstart:** Augusti 2011.
- **Klart:** December 2014.
- **Byggprojektets omfattning:** Rivning av befintligt 3-våningshus, ledningsomläggningar, nybyggnad "East

Tower" 29 våningar, påbyggnad "Middle Tower" 6 våningar, utvändig glasbassäng på 19:e våningen, två glasade förbindelsegångar på 20:e våningen, byte av befintliga hissar i befintligt hotell, ny hotellentré "Glaskuben", ombyggnad delar av befintligt hotell.

- **Total investering:** 1,2 miljarder kronor varav byggentreprenaden strax under 1 miljard kronor.