

Mistra Urban Futures Papers  
2012:2

# Centrala Älvstaden - höga förväntningar och stora utmaningar



Sara Brorström

## Centrala Älvstaden - höga förväntningar och stora utmaningar

Författare:  
Sara Brorström

Kontakt: Sara Brorström, sara.brorstrom@spa.gu.se  
© Mistra Urban Futures, 2012

Mistra Urban Futures is a unique international center for promoting sustainable urban futures, with its headquarters in Gothenburg, Sweden. We believe that the coproduction of knowledge is a winning concept for achieving sustainable urban futures and creating FAIR, GREEN, and DENSE cities. It is funded by the Mistra Foundation for Strategic Development, the Swedish International Development Agency (SIDA), and seven consortium members.

Omslagsfoto: ???

# Innehåll

1. Inledning	4
Bakgrund	4
2. Syfte och metod	5
3. Styrning av städer	6
Städer och strategier	7
4. Göteborg och behovet av en vision	8
Höga förväntningar	9
Mellan det abstrakta och det konkreta	9
Workshopar, deltagande och inspel	11
De tre dimensionerna	11
Politisk styrning och organisatorisk oro	13
Göteborgarnas stad – vikten av och svårigheterna med dialog	14
Visionen och strategierna – men sedan då?	15
Uppdraget	16
Vad händer sedan?	17
Upplevda dilemman	17
Referenser	20

# 1. Inledning

*”Centrala Älvstaden är det centrala Göteborg på bägge sidor älven. Under många år har staden utvecklat södra och norra älvstranden. Nu tar staden ett helhetsgrepp och ett av målen är att det mentala avståndet mellan fastlands Göteborg och Hisingen skall minska.”<sup>1</sup>*

Så står det att läsa på Göteborgs stads webbplats. Helhetsgreppet som nu tas avser skapandet av visioner och strategier för området som ska knyta samman Göteborg, över till ön Hisingen. Skapandet av visionen i Göteborg tar sitt ursprung i Göteborgs-regionens (GR) vision, ’Uthållig tillväxt’. I detta dokument slås det fast att regionens kärna ska växa med 40 000 nya arbetsplatser och 30 000 nya invånare till år 2020, med en årlig ökning av 8 000 invånare i regionen som helhet. Denna vision ställer krav på att kommunerna inom regionen agerar och det finns många olika frågor som ska sammas för att skapa en attraktiv stad. Det handlar dels om fysiska frågor, om infrastruktur och om bostäder men det handlar lika mycket om sociala frågor, om integration och om arbeten. I arbetet med Centrala Älvstaden utgår visionen från de tre hållbarhetsdimensionerna; socialt, ekonomiskt och ekologiskt, för att skapa en i framtiden uthållig tillväxt. Att städer och kommuner allt oftare styrs genom visioner och strategier kan konstateras genom att se sig omkring men det förefaller också finnas ett förnyat intresse för städer och strategier forskningsmässigt (Czarniawska 2003; Kornberger och Carter 2010; Carter med flera 2010; Arnaboldi och Lapsley 2010; Lapsley med flera 2010), där konstateras bland annat att styrning av städer går från ett planeringsideal till ett strategiideal och att detta för med sig dilemman, då stadsplanering är att betrakta som ett ’wicked problem’, ett problem som inte går att lösa en gång för alla utan där det finns flera olika möjligheter (Rittel och Webber 1973; Kornberger och Clegg 2011).

## Bakgrund

Det praktiska arbetet med Centrala Älvstaden inleddes i slutet av 2010 med att tillsätta projektledare och skapa den *projektgrupp* och *ledningsgrupp* som driver projektet. Formellt leds arbetet av *kommunstyrelsen*, det är de som är projektets styrgrupp. Projektet är därför organisatoriskt placerat direkt under *kommunstyrelsen* som ett sätt att visa på vikten av det, det här är inte en fråga för en eller några nämnder, utan är överordnat för hela staden. Det dagliga arbetet bedrivs emellertid av *projektgruppen* som består av 14 personer med varierande bakgrunder och kompetenser, en sammansättning som ska möjliggöra att de olika hållbarhetsdimensionerna möts och diskuteras. De som arbetar i projektgruppen gör det i varierande omfattning, från trettio procent till heltid. Projektgruppen svarar i sin tur till *ledningsgruppen* som består av 11 ledamöter som träffas en gång i månaden för att diskutera vision och strategier. Medlemmarna i ledningsgruppen finns med här på grund av att de besitter en viss kompetens inom någon av de tre hållbarhetsdimensionerna. Dessutom består ledningsgruppen av ledande tjänstemän i staden, personer som på olika sätt kommer att hantera frågan senare i processen. De

---

<sup>1</sup> Internetreferens 1.

individer som är med i gruppen för att representera en av de tre dimensionerna har i sin tur en strategisk dialoggrupp som de träffar ett par gånger per termin och diskuterar med och får därigenom input till ledningsgruppen. Arbetet med vision och strategier startade under våren 2011 med workshopar med någon av hållbarhetsdimensionerna i fokus. Då har individer bjudits in som på olika sätt har haft kompetens inom området och under två dagar har de diskuterat sociala-, ekologiska- eller näringslivsfrågor. Mycket fakta har samlats in och många personer har uttalat sig om vad de vill med området och hur staden borde göra, det är ett projekt som engagerar. Våren avslutades med en internationell workshop där det medverkade stadsplanerare och arkitekter från hela världen för att tillsammans spåna fram strategier för hur Göteborg kan utvecklas, ett arbete som redovisades i en fullsatt Malmstenssal på Handelshögskolan i Göteborg och som sedan sammanfattades i en rapport (se projektets hemsida för att läsa mer).

Under hösten 2011 sker medborgardialoger i alla stadens stadsdelar, nu är det dags för Göteborgarna att säga vad de vill med sin stad i framtiden. Det är inte ont om initiativ och idéer, det svåra förefaller vara att i slutänden enas och prioritera, fatta beslut och genomföra.



## 2. Syfte och metod

En strategi är inte något som en organisation har utan är något som görs, en process, ett arbete (Golsorkhi 2010). Att det dessutom är ett omfattande arbete är tydligt i samband med den satsning som nu görs i Göteborg, där projekttiden har bestämts till två år för att formulera den vision och de strategier som ska skapa den attraktiva framtida staden. Forskningsprojektet som denna rapport är en del av följer detta projekt under dessa två år genom deltagande observationer och intervjuer. I detta inledande skede handlar det om att identifiera de dilemman och de svårigheter som olika aktörer upplever finns inom det praktiska arbetet. Frågeställningen som besvaras blir således; *vilka dilemman upplevs i samband med formulerandet av visionen och strategierna i Centrala Älvstaden? Och hur hanteras dem?* Rapporten bygger på befintlig teori angående strategier och städer, och forskningsfältet ”strategi som praktik”.

Det huvudsakliga empiriska datamaterialet består av intervjuer med ledamöterna i ledningsgruppen samt projektledare sammanlagt 12 stycken, samt med fem politiker i kommunstyrelsen, här har ett urval gjorts med intervjupersoner från olika partier som finns representerat i kommunstyrelsen. Intervjuerna har tagit mellan 45 minuter och 1,5 timme och genomfördes med hjälp av en frågeguide som har funnits med som checklista för att inte glömma något viktigt. Intervjuerna spelades in och har sedan transkriberats och analyserats med fokus på vad som i detta inledande skede har varit aktuellt.

En kortversion av denna rapport har presenterats i ledningsgruppen och för projektledaren. Detta är således en utvecklad version av vad som diskuterades vid de tillfällena. Nedan följer en teoretisk referensram som här fungerar som ett sätt att dra paralleller till tidigare studier om städer och strategiprocesser. Därefter följer en genomgång av det empiriska underlaget, vad som sagts i intervjuerna. Avslutningsvis besvaras frågeställningarna och slutsatser dras.

### 3. Styrning av städer

*"The city is manifestly a complicated thing"* (Harvey 1973/2009:22). Så inleder David Harvey sin berömda bok *Social Justice and the city* från 1973. Att styra städer och planera dem är komplext. Han fortsätter; *"any successful strategy must appreciate that spatial form and social process are different ways of thinking about the same thing. We must therefore harmonize our thinking about them or else continue to create contradictory strategies for dealing with city problems"* (Harvey 1973/2009: 27). Det Harvey sätter fingret på är att de sociala processerna i staden måste fungera tillsammans med den fysiska planeringen, och det är det som är komplicerat.

Världen blir alltmer urbaniserad och numer är mer än hälften av jordens befolkning bosatta i städer (Kornberger och Carter 2010). Många påverkas således av hur städerna utvecklas och förändras och stadsutveckling är därför omdiskuterat. Det finns många olika intressen och intressenter att ta hänsyn till och Czarniawska och Solli (2001) menar att *"både rum och diskurs skapas ur samspelet mellan alla dessa kollektiva aktörer"* (sidan 11). Städer har också beskrivits som sociala laboratorier (Czarniawska 2002) och som flytande (Land och Knox 2008). Eftersom det handlar om offentliga organisationer finns en demokratisk dimension som gör stadsutveckling komplext. Det har tidigare konstaterats att det finns en spänning mellan demokrati och expertis inom stadsplanering. Collins och Evans (2007) delar upp dilemmat i två olika frågor, där den första handlar om hur stor kunskap samhället kan antas ha (the issue of extension) och den andra frågan handlar om hur legitimt ett beslut fattat av experter kan vara i ett demokratiskt samhälle (the issue of legitimacy). De två frågorna illustrerar problematiken med att utveckla en stad till för alla, där alla ska bli hörda. Ett sätt att försöka sammanföra de olika perspektiven är just genom strategiprocesser. Kornberger (kommande) identifierar en utveckling från ett planeringsideal till ett strategiideal i städer för att komma runt detta, en övergång som innebär att traditionella planeringsinstrument överges till förmån för strategier och visioner. En övergång som inte alltid är helt enkel. Att städer utvecklar strategier kan också ses i ljuset av den ökande konkurrensen eftersom *"strategy needs competition; in a monopoly strategy is barely necessary"* (Kornberger och Carter 2010; 329).

Czarniawska (2002) har identifierat tre egenskaper för vad ledare i en stad (city managers) gör när de leder i praktiken;

1. *Muddling through*; det handlar inte så mycket om att försöka nå mål och implementera planer som att svara på de problem som uppstår.
2. *Framing och re-framing*; skapande av de ramar som staden har att svara mot och definiera vad som är utanför ramen.
3. *Anchoring*; skapa forum för att hantera nyheter och genomdriva förändring.

Czarniawska poängterar att städer påverkas av varandra och de moden som finns. I sin studie av Warszawa, Stockholm och Rom såg hon hur man i Warszawa genomförde förändringar baserat på den bild stadsledningen hade angående hur staden borde vara, den ideala imagen. Det innebär att de borde ha en tunnelbana, de borde ha ett modernare system för hantering av vattenrening och de borde centralisera hanteringen av infrastruktur, för det har moderna europeiska huvudstäder. I de två andra städerna var det också viktigt att leva upp till bilden av en modern europeisk huvudstad men

det var helt andra frågor som var i fokus för att göra det. I Stockholm handlade det om IT, om decentralisering och om hållbarhet och i Rom om trafiklösningar, kultur och privatisering. Czarniawska förklarar detta genom att en självbild skapas genom samspel mellan identitet och alternitet<sup>2</sup> och en översättning av de moden som finns till den lokala kontexten. I dagens städer och kommuner förefaller införandet av visioner och strategier vara ett mode.

## Städer och strategier

Den brittiska professorn Richard Whittington (1996) var den som definierade det forskningsområde som kom att kallas för ”strategi som praktik”. Enligt Whittington innebär det en skiftning från att fokusera strategierna till att istället intressera sig för de som ligger bakom strategierna, det vill säga individerna, i det här fallet strategerna och deras praktiska arbete. Forskningsfältet hämtar inspiration från de som studerat strategi som process, där intresset främst riktats mot hur organisationer kommer fram till att det behövs en strategisk förändring och sedan genomför den. Forskningsfältet kritiserar klassisk strategiforskning och menar att en strategi inte är något som en organisation *har* utan något som *görs* (Golsorkhi 2010). Whittington (2006) delar in det strategiska arbetet i tre olika delar; praxis; det faktiska arbetet med att konstruera strategier, praktik; de rutiner och beteenden som finns i samband med strategiarbetet och praktiker; de individer som konstruerar strategierna. Fenton och Langely (2011) adderar ytterligare en; texter, eftersom strategier ofta formuleras i text som sedan aktörer inom organisationer måste agera utifrån. Många senare studier av strategiprocesser har utgått från denna forskningstradition. Bland annat har Vaara et. al. (2010) under flera år följt strategiprocessen i den finska staden Lathi och studerat de dokument som producerats. De finner fem olika egenskaper som strategin är uppbyggd kring; självbestämmande som bas, vilket innebär fokus på att strategin i sig fick handlingskraft genom att den blev något som alla rättade sitt handlade efter. Den andra egenskapen innebar att de i processen såg att aktörerna ändrade sitt sätt att tala, att de började använda ord som hörde samman med en strategi men som inte var ord man i kommunen tidigare använt. Den tredje egenskapen innebar fokus på det som var nytt, att det inom strategin fanns en vilja att skapa innovationer. Den fjärde egenskapen innebar att det i texten föreföll som om de alltid var överens men att det inte var fallen på mötena och i intervjuerna. Den femte egenskapen var fokus på framtiden och här en intention, att de vill uppnå något. Detta får dem att dra slutsatsen att; *”Strategy documents should not be treated as just any texts, but understood as powerful devices through which specific objectives, values and ideologies – and not others – are promoted and legitimated. Importantly, some of these effects are apparent but many others pass unnoticed”.* (Vaara et al. 2010:15.).

Ett liknande resonemang för Kornberger och Clegg (2011) som har följt strategiprocessen i Sydney och beskriver den som performativ, det vill säga att strategin skapar den verklighet som aktörerna i staden förhåller sig till. Detta innebär att sanning och värderingar skapas inom strategin. Betydelsen av visioner och strategier är därför entydigt, de skapar en handlingsram som aktörerna inom organisationen agerar efter. Ett

---

<sup>2</sup> Identitet innebär vad man är och alternitet vad man inte är, och är således en koppling till 'de andra', ett synsätt inspirerat av Michael Foucault.



problem som identifierades i Sydney var emellertid att framtidens Sydney, i visionen, inte skiljer särskilt från nutidens Sydney, en iakttagelse som belyser svårigheten med att vara visionär. Att organisationer överlag har svårt att agera i osäkra kontexter, och i strategiformulering har också konstaterats av Kaplan (2008). Hur denna process går till i Göteborg beskrivs nedan.

## 4. Göteborg och behovet av en vision

*”Gör vi ingenting, så vet vi ungefär vad som händer, det har vi provat ganska länge”. (Intervjuperson ledningsgruppen)*

Anledningen till att projektet uppstod just vid denna tidpunkt ges flera förklaringar, det förefaller ha varit dags och tagit långt tid nog. En ny politisk sammansättning och ledning som försökte sätta sin prägel på staden spelade också in. Göteborg beskrivs tidigare som decentraliserat och intervjupersonerna beskriver projektet som att ”dra tillbaka makten uppåt”. Göteborgs stads organisation beskrivs som ogenomtränglig med många bolag med ett betydande strategiskt ansvar. En omständighet som beskrivs ha försvårat helhetstänkande. Istället behövdes något nytt, något annat, som kunde samla staden och få de olika delarna att dra åt samma håll. En annan anledning som beskrivs är att det är mycket annat som var på gång samtidigt, så som en ny Göta Älvbro och Västsvenska Infrastrukturpaketet, processer som pågick utan att det fanns en strategisk nivå att ta sig an frågorna, en samordning, vilket behövdes. Även de utredningar som genomförts på regionnivå där Göteborg utpekats som regionens kärna ges betydelse för att arbetet kom igång nu. Om staden förväntas växa måste det finnas områden att göra det på. Problemet beskrivs ha varit att olika verksamheter drar åt olika håll, en av politikerna berättar;

*”Problemet är att alla svarar för sin kassa, sina resurser och det är inte specifikt för Göteborg på något sätt men det är farligare att göra fel än att inte få något gjort”.*

Flera av intervjupersonerna beskriver att det finns en frustration över att Göteborg ligger efter, att det inte har hänt något i staden på länge och att det är dags att det sker något snart. Det handlar inte om att Göteborg inte har förutsättningar men att staden, eftersom helhetstänkande har saknats, inte har kunnat förpacka det. En av intervjupersonerna från ledningsgruppen menar att; *”rent prestationsmässigt kan Göteborg mäta sig med varenda grej i Hammarby Sjöstad, men man kan inte förpacka det”*. Göteborgs profil behöver förnyas, det räcker inte att vara evenemangsstaden längre, det krävs något mer. En av intervjupersonerna menar att Göteborg framställs som omodern;

*”Handelskammaren hade gjort en exposé när man hade frågat vilka som var mest kända från Göteborg. Det var Cederhök och Thomas von Brömsen (...) det enda som inte var pinsamt var Håkan Hellström.”*

Uppdraget som sådant förefaller vara något otydligt, exakt vad förväntningarna är på gruppen är inte explicit uttalat men är enligt några av intervjupersonerna inte heller något större problem utan att det kan finnas en otydlighet just när det gäller visioner och strategier eftersom det i sig är något otydligt. En av intervjupersonerna från ledningsgruppen förklarar;

*”Det är alltid ett uppdrag att precisera uppdraget. Och när man ska jobba med vision och strategi handlar det alltid om att hålla sina avgränsningar,*

*annars händer det väldigt lätt att man blir operativ. Uppdraget är inte särskilt uttalat men tillräckligt uttalat för att kunna förstå att det är just vision och strategi och inte operativt arbete. Men sedan var strategi övergår i operativt arbete det är en väldig speciell gräns i planeringsarbete. Själva arbetsområdet att planera är ju i sig själv en flytande skala.”*

## Höga förväntningar

Alla intervjuade har höga förväntningar på arbetet med vision och strategi i Centrala Älvstaden och man ser det som ett sätt att samla staden som är större än själva området som det handlar om. Det finns en vilja att detta ska vara något som enar staden och ett arbetssätt som kan användas även i andra sammanhang. Visionen beskrivs som en samlande kraft, något för alla att bära med sig i sin vardag. I budgeten finns det till viss del visioner nedskrivna, men de sägs inte vara något som personerna bär med sig, något som den nya visionen förhoppningsvis kan bli. Det finns också förväntningar på att Göteborg nu blir den där staden som syns och som vågar ta upp konkurrensen med andra städer, kanske genom projekt som är nydanande och spännande. Även från politiskt håll beskrivs vikten av att samla ihop staden och de menar att det därför inte handlar om partipolitik.

Själva visionen beskrivs inte vara svårigheten egentligen, syftet är mer än så, orden skulle kunna formuleras genast om det var nödvändigt;

*”Det här paraplyet (i visionen) det kan vi stänga in oss och skriva på en vecka och så har vi kommit ut med något. Men det ska ju finnas en underbyggnad, att man kommer ihåg det som man gör att det är rimligt och realistiskt”. (intervjuperson ledningsgruppen)*

Och;

*”Ja, men huret, det är ju det, att veta hur. Att man vill dit är ju ett jättefint mål, tillväxt låter ju vackert, eller fred på jorden eller vad som helst, men hur?” (intervjuperson ledningsgruppen)*

Det är strategierna som således beskrivs som det svåraste, att hitta sätt att nå upp till visionen, att enas om värdeord är ingen konst.

## Mellan det abstrakta och det konkreta

Det förefaller emellertid vara svårt att hitta balansen mellan det abstrakta och det konkreta. En vision är en abstrakt företeelse men många talar om att det inte endast får bli luddiga ord, utan att det är viktigt att det finns något reellt bakom dem som går att ta på. Ett sätt är att skapa fysiska modeller menar några, andra menar att det inte ligger i uppdraget att bli konkret, det är något som ska ske efteråt, när visionen och strategin förs ner i de olika fackförvaltningarna och till deras verksamheter. Att visionen inte kan vara alltför detaljerad kokar dock ned i att den skall användas under en lång period

och då kan det inte vara speciellt konkret, uppfattningen från flera förefaller vara att visionen skall utgöra en ram, där det sedan kan stoppas in strategier med tiden, att det måste finnas utrymme för revidering av den med tanke på genomförbarhet.

Men även om gruppens uppgift är att vara visionär är det lätt att fastna i konkreta frågor, något som av några beskrivs som ett problem; *"livet pågår ju parallellt med att vi håller på att jobba fram den här visionen"* som en av respondenterna i ledningsgruppen uttrycker det. Det innebär att konkreta frågor måste lösas innan det går att vara abstrakt, förutsättningarna måste vara klarlagda. Framförallt diskuteras den nya Göta Älvbron flitigt eftersom den kommer att utgöra en viktig symbolisk funktion i den nya stadsdelen;

*"Man behöver ju inte vara arkitekt för att inse att det kan sända mycket olika signaler, nu är det 'att knyta samman' signaler. Teknik ska givetvis fungera och ekonomi men kanske till viss del underställas ett högre syfte".*  
(Intervjuperson ledningsgruppen)

Problemet när det gäller bron är att gruppen inte äger frågan och att det redan är beslutat om vilken ungefärlig höjd den kommer att ha och när det ska stå färdig. Detta innebär att en av de viktigaste symbolfrågorna för gruppen inte är något de själva helt styr över, och är också en fråga som påverkar förutsättningarna för visionen och strategierna. Innan de vet förutsättningarna i området är det svårt att vara visionär.

Den trafikapparat som finns i Göteborg beskrivs av flera intervjupersoner vara ett problem eftersom det finns en tradition i Göteborg att trafiken planeras först och inte tvärtom, något som av flera beskrivs som frustrerande. I trafikplaneringen finns också planerna inom Västsvenska infrastrukturpaketet som innefattar planer för centrala Göteborg som är svåra att förändra. Trafiken beskrivs vara ett problematiskt område just eftersom det är så svårstyrt och har man väl byggt vägar får man leva med det länge, det byggs barriärer. En av intervjupersonerna från ledningsgruppen berättar;

*"Vi har tre leder, vi har 45:an, Europaväg på denna sida och så har vi Lundbyleden, hamnbanan och så ska vi nu bygga stråk åt det hållet. Och lyckas vi nu behålla de här barriärerna som vi har i den här staden, då kan vi lägga ner Centrala Älvstaden för då blir det ingen sammanhållen ändå"*

Anledningen till att trafiken har en stark ställning beskrivs vara tradition, det är och har varit en stark profession med en retorik som får människor att lyssna där det är enkelt att visa på siffror och scenarier rörande vad olika alternativ innebär. Det är svårare att visa på effekter i de sociala frågorna, men ledamöterna i ledningsgruppen beskriver å andra sidan att deras uppgift är att ändra på detta, att de har den översyn som saknats. För att komma runt traditionen där tekniska argument vinner över sociala krävs politiska beslut och då beskrivs ledningsgruppen ha en viktig roll för att tillhandahålla de argument som politikerna behöver. För att det ska ske krävs att gruppen är ense om vad som ska göras och för att kunna diskutera praktiska problem som bör överkommas. Det sägs inte vara något alternativ för ledningsgruppen att inte vara överens när de kommer med förslag till kommunstyrelsen, de problemen måste lösas tidigare. Kommunstyrelsens politiker säger sig inte heller vilja ha olika alternativ, de vill att

förslagen ska vara så genomarbetade och genomtänkta som möjligt när de får ta del av dem. Hur slutprodukten, visionen och strategierna, kommer att se ut råder det emellertid delade meningar om, där några vill ha en enda färdig vision och strategier som sedan kan diskuteras medan andra ser flera olika alternativ som föreslås och som sedan diskuteras. Konkretiseringsnivån är också en fråga där det inte råder någon konsensus, för en del är det prioriterade områden som borde vara det mest konkreta medan andra ser en konkretisering genom tydliga mål och strategier.

## Workshopar, deltagande och inspel

Det har under våren hållits workshopar för olika grupper inom de tre dimensionerna, det har genomförts soppluncher och seminarium för medborgare och våren avslutades med en internationell workshop. Många aktiviteter har genomförts och mycket är också på gång framöver. Alla initiativ beskrivs som positiva men är också något som kan upplevas som problem om de inte tas om hand om och om människor då känner att de lägger ned tid och sedan inte får något tillbaka. Att blanda in alla dessa olika individer och grupper sprider information och kunskap om projektet men ställer samtidigt krav på att de får vara med längre fram och att det de säger spelar roll. Inom ledningsgruppen, vars ledamöter har varit med på delar av aktiviteterna men långt ifrån allt, finns det en uppfattning om att det är svårt att hänga med i svängarna och att det bör finnas en bättre kommunikation om hur de olika delarna hör ihop, vad som är viktigast och vad som följer på vad, en processbeskrivning. Att bjuda in intressenter från annat håll beskrivs dock som positivt eftersom det vore naivt att tro att all kunskap finns inom staden. En av intervjupersonerna från ledningsgruppen berättar;

*”Vem gör vi det här för? Det är ju göteborgarna, de nuvarande och de kommande. Det görs inte för oss eller för politiken och är det bra med många inspel och initiativ, det vore ganska fattigt om vi trodde att stadsbyggnadsdebatten, diskussionen och processen skulle föras endast på stadsbyggnadskontoret. Välkommen till 2011 liksom.”*

Den internationella workshopen ges en stor betydelse som input i diskussionen även om det vid intervjutillfällena är oklart exakt hur resultatet kommer att användas. Flera talar om att det handlar om att fundera ut vad som ska vara karaktäristiskt för den stad som ska byggas, de bärande elementen och vad det ska vara mer eller mindre av.

## De tre dimensionerna

Att arbeta med stadsutveckling som sådan är inte nytt i Göteborg och också att betona stadsutveckling inom de tre dimensionerna har funnits med under en period i budgeten. Svårigheten beskrivs vara att göra konkret politik av det, de tre dimensionerna sägs kunna stå i konflikt med varandra men ändå är de flesta inte speciellt oroliga för att de inte ska kunna enas om strategier i slutändan. Det är relationen mellan dimensionerna som beskrivs som det viktiga, inom var och en av dem är det inget problem att sätta upp mål och visioner men de ska sammanföras till en helhet. Några tror att det kan bli konflikter mellan till exempel miljöhänsyn och ekonomi men att poängen ändå



är att dessa konflikter ska komma upp till ytan och att det finns möjlighet att tänka i nya banor; *”Det handlar ju inte om att rösta på vilken dimension, det finns förutsättningar att tänka nytt”* som en av intervjupersonerna uttryckte det. En risk är emellertid att någon dimension blir ”gisslan”, att bara för att den finns med är det också något som tas hand om, vilket inte behöver vara fallet. Det beskrivs därför vara viktigt att se till att alla dimensioner verkligen diskuteras och inte bara antas göra det för att det finns en representant i ledningsgruppen. De intervjuade anser överlag att indelningen i de tre dimensionerna är bra, att det innebär ett förtydligande för vad som ska fokuseras. Det finns de som efterfrågar ett förtydligande av de strategiska dialoggrupperna och vad som diskuteras inom dem, för att de ska kunna mötas, det är först då det blir riktigt intressant eftersom deltagarna förefaller vara överens inom de olika dimensionerna, men är de lika överens över gränserna? I slutänden tror flertalet att det kommer att behövas prioriteringar i slutänden, en av intervjupersonerna från ledningsgruppen berättar;

*”Ska vi skriva fram en vision som beaktar allting som har med människor att göra så blir det ju inte särskilt kärnfullt. Utan jag tror vi kommer att hamna i, att vi måste bestämma oss för: är det barnperspektivet och social sammanhållning som är de två viktigaste eller är det tillgänglighet och äldres livsvillkor?”*

Från politiskt håll är inställningen också att det kommer att behövas prioriteringar, de förefaller anse att svårigheterna inte kommer att vara att komma överens om en vision, men, som nämndes ovan, att enas om hur staden ska ta sig dit.

### **Politisk styrning och organisatorisk oro**

Ledningsgruppens sammansättning består, som beskrevs inledningsvis, av personer som antingen är med på grund av att de representerar en viss dimension eller att de behövs i gruppen på grund av sin formella kompetens. Exakt hur detta var tänkt från början råder det delade meningar om. Det beskrivs att tanken var att ledningsgruppen endast skulle vara indelad efter de tre dimensionerna men att det inte gick att hålla de höga tjänstemännen i förvaltningar och bolag utanför. Fördelen är att de har kunskap om processer som pågår och att de kan bedöma realiteten i olika strategier men där problemet, eller risken är att de blir allt för konkreta och tappar det visionära.

Kommunstyrelsens roll beskrivs som mycket viktig eftersom det är de som formellt är projektets styrgrupp, i slutänden är det de som beslutar om visionen och därför är det viktigt med en fungerande kommunikation med politikerna. Intervjupersonerna i ledningsgruppen beskriver också hur kommunstyrelsen är en symbol för Göteborg och att det därför är viktigt att de bär med sig visionen, att de äger den och känner att det är deras och då måste de vara med hela vägen. En av ledamöterna i ledningsgruppen beskriver vikten av deras engagemang på följande sätt;

*”Det måste finnas en dialog, det går inte att komma och dumpa grejer i knät (på politikerna) när allt är klappat och klart... Det måste nog ske väldigt tajt för annars blir de gisslan. 'Nu har vi ordnat detta och alla förväntar sig så om ni bara vill vara snälla och fatta lite beslut som passar vår process så vore det jättebra'.”*

Problemet som beskrivs av flera intervjupersoner är att politikerna i kommunstyrelsen har många bollar i luften samtidigt och inte kan ägna sig åt frågan på samma vis som tjänstemännen. Politikerna beskrivs som passiva, vilket innebär en svårighet men samtidigt kan man inte förvänta sig att de har en vision när ingen annan har det och att det handlar om att förse dem med underlag. Att projektet är placerat under kommunstyrelsen innebär att de har en ovan och ny roll och att det därför har varit svårt att veta riktigt hur rollerna ska se ut, att många av ledamöterna i kommunstyrelsen också är nya i sitt ämbete gör det ännu svårare. Detta innebär en otydlighet angående vilka mandat som gäller; *”för mig är det jätte tydligt just nu (...) när du frågar vad är min roll – jag har ingen aning”* uttryckte en av politikerna. Detta är emellertid något som gruppen har arbetat med under våren och rollerna har förtydligats. Placeringen som sådan, direkt under kommunstyrelsen, anses emellertid vara bra och en viktig symbolfråga eftersom det blir en bredare fråga än för en eller några nämnder men samtidigt finns det en risk att nämnderna, som anser att detta är deras frågor, känner sig förbisedda. Det beskrivs också från politiskt håll att detta kan innebära en konkurrens mellan politiker i olika nämnder och att det därför är viktigt att information når fram till nämnderna och inte stannar i kommunstyrelsen. Projektledningen träffar kommunstyrelsen regelbundet men det beskrivs hittills mer ha handlat om information än om diskussion vid dessa tillfällen och det finns bland några en frustration över att politikerna inte engagerar sig mer. De å sin sida upplever att det finns en orimlig förväntan på deras tidsmässiga engagemang. Politikerna poängterar att de inte saknar intresse, de har helt enkelt ont om tid, för; *”sitter man i kommunstyrelsen då får man frågor om allt”*.

Förhållandet ger upphov till en viss oro, om politikerna inte är med i processen, finns risk att de inte känner igen sig i slutändan och då inte godkänner slutprodukten, något som beskrivs som ett utfall som skulle vara ett stort misslyckande. Förslag som ges är att politikerna borde vara med vid möten ibland och följa processen, att de ser vilka frågor som gruppen brottas med för att känna sig delaktiga. Flera av de intervjuade politikerna anser dock att det är ledningsgruppens uppgift och att de har förtroende för att gruppen löser problem och sedan presenterar ett förslag. Angående själva visionen är det ingen av de intervjuade politikerna som tror att det kommer att vara några större ideologiska skillnader mellan de två politiska blocken, men de menar att det finns en risk att de har skilda åsikter när det sedan gäller genomförandefrågorna, hur det ska genomföras och vem som ska genomföra. En fråga där det kan komma att uppstå skillnader är angående bostadsfrågan;

*”Där tycker jag man hör skillnader – man säger att jamen här kan alla vara. Men alla behöver inte bo här. Nä men ska vi anstränga oss (...) och se till att alla skulle kunna. Jag säger inte att vi klarar det men alltså ha ambitionen i alla fall.”* (Intervjuperson kommunstyrelsen)

Att det inte förekommer speciellt mycket politisk debatt i det inledande skedet beskrivs dock från politikernas sida som en fördel, eftersom det skulle kunna störa visionsarbetet. Istället anser de intervjuade politikerna att de gjort vad de kan i detta skede, att initiera visionsarbetet.

## **Göteborgarnas stad - vikten av och svårigheterna med dialog**

Inom ramen för projektet är det under hösten 2011 planerat en satsning på medborgardialog med göteborgarna. Vikten av att få med medborgarna i processen är något som alla poängterar som mycket viktigt men samtidigt ser de allra flesta också problem. Det måste finnas en förväntan på vad som ska fångas upp i dialogen och det måste finnas en pedagogik som gör att medborgarna vet att de lyssnas på men att det inte är samma sak som att få rätt. Detta är inte enkelt och det beskrivs vara vanligt att invånare mest vill uttrycka sig om sin lokala stadsdel och då i konkreta frågor angående hur husen ska se ut och var de ska placeras.

Stadsdelarna har en stor del i dialogarbetet, det är de som genomför dialogerna med sina invånare. Att det finns olika förväntningar och engagemang i olika stadsdelar är inte förvånande eftersom de är berörda i varierande omfattning av vad som sker i centrala staden där flera har andra frågor som de anser är mer brinnande. Göteborg beskrivs av flertalet som en segregerad stad, en stad med "otroligt många verkligheter". Ett resultat som dialogen kan ge är att få kunskap om alla dessa olika verkligheter, att lära känna göteborgarnas Göteborg och att kunna utgå ifrån det i den fortsatta planeringen. Den internationella workshopen ges en stor betydelse som bränsle in i diskussionen med medborgarna, eftersom risken är att det blir allt för abstrakt utan konkreta förslag.

Utöver det ovan nämnda hoppas man på att dialogarbetet kommer innebära en metodutveckling där de metoder som används kan utvecklas och användas även fortsättningsvis i stadens dialogarbete, då man också har lärt av misstag och finlipat det som visade sig fungera bra. Att avsluta dialogen och ta hand om slutresultatet är den viktigaste frågan eftersom det är enklare att starta projekt än att avsluta dem som en av intervjupersonerna påpekade. Det som kommer fram måste tas om hand om, det räcker inte med goda intentioner. Även från politiskt håll beskrivs dialogen som ett viktigt element mellan valen. Politikerna beskriver att de kommer att vara med och lyssna av vad som sägs men inte nödvändigtvis på plats.

Många av intervjupersonerna nämner den dialog som hölls i samband med utvecklingen på Södra Älvstranden som något som inte får upprepas. Det arbetet beskrivs ha skett med goda intentioner men där utfallet inte blev som det var tänkt och de som deltog upplevde att det inte lyssnades till.

## **Visionen och strategierna - men sedan då?**

Redan nu funderas det över vad som ska hända efter att beslut om vision och strategier är fattat, hur arbetet som gruppen lagt ned ska tas om hand om och hur det ska organiseras. Det finns olika invändningar här, det finns de som anser att det måste skapas en beredskap, en organisation som kan ha det fortsatta ansvaret för genomförande. Men det finns å andra sidan de som menar att fundera kring Göteborgs stads organisering är något som ligger utanför deras uppgift och att sådana funderingar innebär ett ifrågasättande och en brist på förtroende för att den nuvarande organisationen kan hantera frågorna.

De flesta intervjupersoner talar om vikten av att börja snart, att sätta igång med ett pilotprojekt för att visa att det händer något i staden. Dock är det viktigt att detta projekt verkligen är något nytt och inte bara "ett vanligt hus", eftersom det första som händer

sätter agendan för resten av projektet. Den viktigaste frågan att börja fundera över beskrivs annars av de flesta vara boende, att försöka lösa problemen med att skapa en verkligt blandad stad. Att det inte blir en fortsatt segregering utan en stad med blandade grupper av människor med olika bakgrunder och inkomster. Det är svårt, för byggs det nytt blir det dyrt, är den allmänna inställningen, men det går å andra sidan inte att göra som man gjort hittills, segregationen är det problem som måste lösas nu. Flera av intervjupersonerna drar här paralleller till utvecklingen på Norra och Södra Älvstranden;

*”Om man tittar hur det ser ut på Norra Älvstranden så är det ju en homogen befolkning. Skulle det bli samma sak i Frihamnen, nya Centrala Älvstaden så kan man inte betrakta det som något annat än ett stort misslyckande. (Intervjuperson kommunstyrelsen)*

## 5. Slutsatser och diskussion; utmaningar och förväntningar

Alla intervjuade är ense om vikten av visionsarbetet, att det är dags att det händer något i Göteborg och att det är av stor vikt att det blir något bra av det. Det finns inte utrymme för misslyckande. Det finns således stora förväntningar på processen och allt gott som kan komma ur den. Det beskrivs att det i Göteborg händer mycket gott men att det inte syns, där en förklaring är den decentraliserade organisation som finns i Göteborg med ansvar utspritt på många aktörer. Nu samlas processen i kommunledningen och placeringen av projektet Centrala Älvstaden – direkt under kommunstyrelsen är en viktig symbol för detta poängterar flera intervjupersoner. Det går att iaktta en konkurrens med Stockholm och Malmö i beskrivningen, det görs referenser till de två städerna och man menar att de har varit duktiga på att förpacka vad det gör, att det syns. Där måste Göteborg bli bättre.

Förväntningarna ligger också i att ta om hand om det som processen ger, att det lyssnas på individer och grupper och att de får vara med genom dialog. Detta innebär emellertid också en utmaning, och många nämner Södra Älvstrandsprocessen som ett exempel på när det inte lyckades. Ett misslyckande som innebär ännu större utmaningar och förväntningar på Centrala Älvstaden, det räcker inte med goda intentioner den här gången.

### Uppdraget

Uppdraget förefaller vara större än att utarbeta vision och strategier. Det är ett förändrat arbetssätt, ett sätt att kunna hantera komplexa frågor i framtiden – och idag. Det finns flera olika synpunkter och målbilder angående den tänkta slutprodukten och hur det skulle kunna vara och se ut, en färdig vision och strategier eller flera olika så att politikerna kan få välja den som passar bäst. En konkret ordning för vad som ska göras, eller en mer abstrakt hållen vision med prioriteringsområden. Att de olika målbilderna ser olika ut behöver inte utgöra något problem men några förefaller anse att det vore en fördel om det fanns en tydligare gemensam bild angående vad slutprodukten är och inte minst att både politiker och tjänstemän vet vad som gäller i slutändan. Både politiker och tjänstemän är emellertid övertygade om att betydelsen av det nya dokumentet, att det är av allra största vikt att det används av alla och att alla känner sig hemma i det. Då är det viktigt att de också är med under processens gång, att det inte endast är en slutprodukt som ska accepteras, utan att alla känner att de är med på de prioriteringar som görs och varför de har gjorts. Att det är enklare att acceptera att något inte är exakt så som man själv ansåg om man har varit med i diskussionen är en uppfattning som det säkerligen ligger mycket i.

### Från planeringsideal till strategiideal och behovet av politisk styrning

Att tänka i visioner och strategier är nytt inom Göteborgs stad, att ta en större utgångspunkt än den egna förvaltningen är varken politiker eller tjänstemän i staden vana vid. Denna utveckling har tidigare setts i andra städer och är således inget nytt i sig men är ny för många av de personer som är med i projektet och det skapar viss oro angående vem som gör vad, när och hur det förhåller sig till andra processer i staden. Den av-



saknad av politisk styrning, som beskrivs av flera intervjupersoner, är en grund till den oron. Vissa av intervjupersonerna har ett stort förtroende för processen, att detta kommer att lösa sig vad det lider medan andra efterfrågar skriftliga processbeskrivningar och förklaringar av vad som ska ske och när. Här finns en utvecklingspotential, att bli tydligare med vad man gör och varför, för att minska osäkerheten och tydliggöra de processer som är viktigast. Är allt lika viktigt kanske det görs för mycket? Frågan går att knyta samman med dialogprocessen som pågår, det är viktigt att lyssna på alla men det är också viktigt att kunna smalna av och sammanfatta, att ta hand om vad som kommer fram utan att någon grupp känner sig förbisedd.

### Vad händer sedan?

Fast att det är relativt lång tid kvar är det många som reflekterar över vad som ska ske sedan, vad händer när projektet inte längre finns kvar och visionen ska börja levast efter och strategierna genomföras? Åsikterna går isär, det finns de som menar att detta inte är en fråga för gruppen, det är en fråga för politikerna, i uppdraget preciseras endast att ta fram vision och strategier, vad som sker sedan är en helt annan fråga. Andra menar att de måste reflektera över det, det är för sent den dagen gruppen inte finns kvar och att veta hur det ska tas emot ses som ett sätt att stärka möjligheterna för genomförbarhet. Flera förutsätter en fortsättning av projektet på något sätt men är inte klara över hur. Det kan finnas anledning att fundera över detta, kanske borde fortsättningen och visionens framtid klargöras, men det är inte en fråga som ledningsgruppen har fått och kanske borde det diskuteras i andra forum.

### Upplevda dilemman

Att stadsplanering innebär ett 'wicked problem' som beskrevs inledningsvis gör att det uppstår dilemman att hantera. Baserat på diskussionen ovan och på den beskrivna referensramen kan dessa sammanfattas i fyra stycken på olika nivåer i framtagande av vision och strategier;

**Identitet – alternitet;** bakgrunden till projektet formuleras som att Göteborg inte syns, det förefaller vara dags att skapa en identitet som kan sticker ut i förhållande till andra städer, en klassisk förklaring bakom agerande inom organisationer (Czarniawska 2003).

**Styrning – frihet;** förhållande mellan politiker och tjänstemän är ett väl beforskat område (se t.ex. Brunsson och Jönsson 1979). I Centrala Älvstaden är detta ett dilemma eftersom det förefaller vara å ena sidan en fördel att det finns en frihet inom uppdraget men å andra sidan uppstår en osäkerhet eftersom politikerna i slutänden beslutar och därför borde vara mer delaktiga.

**Konkret – abstrakt;** abstraktionsnivån är ett dilemma i samband formulering av visioner och strategier. Eftersom det handlar om en osäker framtid är det svårt att vara alltför konkret, men om visionen är allt för abstrakt är den inte heller styrande. Hur slutprodukten ska se ut, hur konkret visionen och strategierna råder det delade meningar

om. Här handlar det om förankring och att skapa utrymme för innovationer, ett uppdrag som Czarniawska (2003) också menar är vanligt för ledare i städer.

**Strategi – planering;** städer följer moden (Czarniawska 2003) och att skapa en vision och strategi kan ses i ljuset av det. Det finns en strävan efter att staden ska styras av intentioner och av visioner men än är man inte där. Det finns en omfattande planering inom staden, där man istället gör som man brukar. Även i Sydney beskriver Kornberger och Clegg (2011) att detta dilemma fanns och menar att det gjorde det svårt för nya idéer att få fäste. Göteborg genomgår en omställning men att styra genom en vision som ännu inte finns är inte enkelt och därför krockar strategiidealen med planeringen av konkreta projekt. Kornberger och Clegg (2011) beskriver vidare strategiarbetet i Sydney som performativt, det skapade en ny verklighet och sanningar formulerades inom visionen. Detta genom att aktörer agerar baserat på visionen, och det förfaller vara fallet även i Göteborg. Även om visionen inte ännu är färdigformulerad baseras en rad olika handlingar på det arbete som bedrivs, halvvägs in i processen handlar det framförallt om att dyka ner i konkreta projekt och skapa beslutsunderlag för politikerna.

Utifrån den ovan beskrivna bilden kan slutsatser dras angående vad som borde fokuseras, ett behov av ett tydliggörande av gränser, processer och resultat kan konstateras. Det finns höga förväntningar på vad som kan åstadkommas inom projektet men det är finns en otydlighet angående vilka frågor som ska diskuteras och inte. Att tydliggöra processen kan vara en fördel för det fortsatta arbetet, för att kunna lägga fokus på det som är viktigast – att diskutera vision och strategier. Därför kan några rekommendationer framföras till det fortsatta arbetet;

- *Den politiska styrgruppen bör göras mer delaktiga av såväl demokratiskäl som effektivitetsskäl.* Det finns en osäkerhet angående när politikerna ska och bör komma in i processen och det efterfrågas ett större engagemang. De bör göras mer delaktiga för att undvika sådan oro.
- *Den röda tråden bör tydliggöras och kommuniceras.* Det finns en osäkerhet angående vilka processer som är viktigast och varför. Det uppfattas att det sker mycket men att det är svårt att sälla. En processbeskrivning efterfrågas där den röda tråden kan urskiljas och tydliggöra vilka aktiviteter som är centrala och hur de följer på varandra
- *Slutprodukten bör diskuteras.* Det finns olika uppfattningar om hur slutprodukten förväntas se ut och innehålla. Det bör ges tillfälle att diskutera det för att undvika olika förväntningar avslutningsvis. Här bör också de olika dimensionerna diskuteras.
- *Förväntningar på medborgardialogen bör diskuteras.* Svårigheten med dialog var genomgående i intervjuerna och det är därför viktigt att tydliggöra vad den ska användas till och hur resultatet ska tas om hand.
- *Viktigt att förvalta det positiva som den internationella workshopen medförde.* Alla ställde sig mycket positiva till den internationella workshopen som genomförts och därför är det viktigt att också förvalta det och ta hand om de goda idéerna.
- *Tydliggöra fortsättningen.* Vad som ska ske efter att visionen är formulerad är en diskussion som berörs av många. Det är inte egentligen en fråga för led-

ningsgruppen men det kan vara bra att tydliggöra var frågan hör hemma så att den inte behandlas på flera ställen samtidigt.

Avslutningsvis kan det således konstateras att projektet möter höga förväntningar och stora utmaningar. Genom att hantera de dilemman som uppstår finns möjligheter att hantera den osäkerhet och de utmaningar som projektet möter.

## Referenser

- Arnaboldi M, och Lapsley I, (2010) "Asset management in cities: polyphony in action?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(3): 392 - 419
- Brunsson, N, och Jönsson S. (1979). "Beslut och handling: Om politikens inflytande på politiken". Falköping: Liber Förlag.
- Carter C, Clegg S, Kornberger M. (2010). "Re-framing strategy: power, politics and accounting" *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(5): 573 – 594.
- Collins H, och Evans RJ, (2007). "Rethinking expertise", Chicago, IL, The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2002). "A Tale of Three Cities or the Glocalization of City Management". Oxford University Press.
- Czarniawska B, och Solli R. (red) (2001a). "Modernisering av storstaden: marknader och management av stora städer vid sekelskiftet". Malmö: Liber.
- Fenton C, och Langely A. (2011) Strategy as Practice and the narrative turn, *Organization studies*, 1(26):
- Golsorkhi D, Rouleau L, Seidl D, Vaara E. (red) (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Harvey D, (1973/2009). *Social Justice and the City*. University of Georgia Press, Georgia.
- Kaplan S, (2008). Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty. *Organization Science*. 19(5): 729-752.
- Knox H, O'Doherty, D, Vurdubakis T och Westrup C. (2008). Enacting Airports: Space, Movement and Modes of Ordering. *Organization*, Vol. 15(6): 869–888.
- Kornberger M, och Carter C. (2010). Manufacturing Competition: How accounting practices shape strategy making in cities. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 23(3): 325-349.
- Kornberger M, och Clegg S. (2011). 'Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030' *Strategic Organization* 9(2):136-162
- Lapsley I, Miller P, och Panozzo F. (2010). Accounting for the city, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 23(3): 305-324.
- Rittel, H. W. J. and Webber, M. M. (1973) 'Dilemmas in a General Theory of Planning', *Public Sciences*; 4(2): 155–69.
- Vaara, E., Sorsa, V. and Pälli, P. (2010) 'On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization', *Organization*, Vol. 17, No. 6, pp. 685 -702.
- Whittington, R. (1996). ' Strategy as Practice', *Long Range Planning* , 29(5): 731 –735.

Internetreferenser

[http://www.goteborg.se/wps/portal/lut/p/c4/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os-3gj42AT12AXYwMLMz8nA08jL38vvyAjd-cQM\\_2CbEdFAE6RFhQI/?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/wps/wcm/connect/goteborg.se/goteborg\\_se/PolitikoOrganisation/Organisation/Projekt/Centrala%20alvstaden/lnkrub\\_N010\\_Centrala\\_alvstaden\\_Om\\_projektet/art\\_N010\\_Centrala\\_alvstaden\\_Om\\_projektet](http://www.goteborg.se/wps/portal/lut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os-3gj42AT12AXYwMLMz8nA08jL38vvyAjd-cQM_2CbEdFAE6RFhQI/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/goteborg.se/goteborg_se/PolitikoOrganisation/Organisation/Projekt/Centrala%20alvstaden/lnkrub_N010_Centrala_alvstaden_Om_projektet/art_N010_Centrala_alvstaden_Om_projektet)

Avläst 2011-10-24