

Mistra Urban Futures Papers  
2014:2



# Hållbara Kvillebäcken

## En studie om innovativa lösningar



Sara Brorström, PhD  
Gothenburg Research Institute



# Hållbara Kvillebäcken - en studie av innovativa lösningar

Sara Brorström, fil.dr., forskare, Gothenburg Research Institute, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet . Kontakt: [Sara.brorstrom@gri.gu.se](mailto:Sara.brorstrom@gri.gu.se)

© Mistra Urban Futures, 2014

Denna rapport är granskad av Patrik Zapata, Docent Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet och Viveka Nilsson, fil.dr, forskare, Kommunforskning i Västsverige

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.

[www.mistraurbanfutures.org](http://www.mistraurbanfutures.org)

# Innehåll

Inledning.....	5
Metod och Data	
Referensram – den innovativa, hållbara staden.....	8
Den innovativa staden	
Begreppet innovation – en tillbakablick	
Organisera för innovation	
Hållbara Kvillebäcken.....	15
Bakgrund – ansökan till delegationen	
De sex delprojekten	
Insamling av organiskt avfall	
Effektsmarta byggnader	
Miljöskytteln över Älven	
Cykelgarderober	
MDE-teknik i stadens tunga fordonsflotta	
Innovationsplattform	
Effekter av medlen från Delegationen	
Internt lärande och samarbete	
Användning och betydelse av medlen från Delegationen.....	24
Effekter av projekten	
Innovativa lösningar, hinder och möjligheter	
Slutsatser om innovativa lösningar i staden.....	27
Praktiska implikationer	
Referenser .....	29

## English Summary

This paper reports a study of Kvillebäcken, a city district in Gothenburg that has got financial support by the Delegation for Sustainable Cities to develop sustainable innovative solutions. The aim of the financial support is to create a sustainable city based on the three dimensions of sustainability, the economic, the ecologic and the social. The support was, in the case of Kvillebäcken, granted for six projects that will be evaluated after the projects are reported in the end of 2014.

The research focuses on how innovative ideas can be created and implemented in an urban context and what the hinders as well as possibilities are. Interviews and observations have been carried through during the process, and it has thus been possible to follow the projects in real time. The data-collection is based on an embedded-research design.

The analyse in this paper is based on literature of cities and innovations. The aim is also to discuss how public organisations can be innovative and contribute to literature with this focus.

## INLEDNING

Det har konstaterats att städer är påverkade av moden, att städer tar efter andra städer (Czarniawska & Sévon, 2005; Cook & Ward, 2011). Oavsett hur vi ser på staden är det något som lockar; i Sverige och i världen sker idag en omfattande urbanisering och år 2050 beräknas tre fjärdedelar av världens befolkning bo i urbana miljöer (Pearson m.fl., 2014). Att människor söker sig till städer, sätter press på dem att utvecklas och för att hantera tillväxten måste städerna organiseras och styras på nya sätt. Det handlar om struktur, om organisation och om ledarskap för att skapa framtidens stad.

Förändringar som städerna står inför har lett till en inställning om att det i städerna måste till nya lösningar genom innovationer. Nya lösningar på gamla problem som ska göra staden hållbar. Stadens roll i skapandet av innovativa lösningar har betonats förut (Satterthwaite, 1997; Rohrer & Späth, 2014; Bulkeley & Betsill, 2005). Praktiskt görs detta bland annat genom satsningar på hållbara stadsdelar. Dessa satsningar har kritiserats för att det ibland inte blir mer än ett ”showcase”, något att visa upp för omvärlden men den hållbara staden skapas inte genom en hållbar stadsdel, lösningarna måste också spridas (Parr, 2009; Vanolo, 2014).

Göteborgs stad står inför stora förändringar och en stadsdel som för tillfället är under konstruktion är Kvillebäcken, belägen på Hisingen. Denna stadsdel har fått en grön prägel och Delegationen för Hållbara Städer (Delegationen) finansierar innovativa projekt inom stadsdelen som ska bidra till att skapa den hållbara staden. Men att anpassa nya lösningar till en befintlig miljö är en komplex process. I just Kvillebäcken kan det studeras hur en innovativ lösning möter praktik och vad som utgör möjligheter och hinder för gynnsam implementering.

### BAKGRUND OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Delegationen för Hållbara Städer delade på uppdrag av regeringen ut ekonomiskt stöd till städer för satsningar inom hållbar stadsutveckling. Kvillebäcken är ett av stadsbyggnadsprojekten som fick ta emot ett statligt stöd motsvarande 35 miljoner kronor för sex delprojekt eller så kallade spjutspetsprojekt. Syftet med stödet var att skapa attraktiva städer ur de tre dimensionerna av hållbarhet; den sociala, den

ekonomiska och den ekologiska och att bidra till minskade utsläpp av växthusgaser. Projekten beskrivs som innovativa, nya lösningar och studien som presenteras här antar därför ett innovationsperspektiv. Projekten ska slutredovisas och utvärderas 2014.

Syftet med forskningen om Kvillebäcken är att bidra till diskussion om hur nya lösningar dels skapas och dels implementeras i en urban kontext. Hinder och möjligheter för att driva innovativa projekt kan härigenom lyftas samt de effekter som satsningar på specifika projekt har. Forskningen kring Kvillebäcken utgår från två konkreta frågeställningar;

- 1) Hur har medlen från Delegationen för Hållbara Städer använts?
- 2) Vad innebär det för Göteborgs stad?

#### METOD OCH DATA

Kvillebäcken utgör ett fall av tre inom ett större forskningsprojekt om hållbara stadsdelar som har fått medel från Delegationen för Hållbara Städer. Forskningsprojektet har genomförts genom fallstudier (se Flyvbjerg, 2001) och den huvudsakliga datainsamlingsmetoden är intervjuer samt deltagande observationer. Personliga, semistrukturerade intervjuer har genomförts med nyckelpersoner, dels på stadsledningsnivå och dels för de olika projektens räkning. Sammanlagt har sex stycken intervjuer genomförts i Kvillebäcken. Deltagande observation har genomförts på fyra uppföljningsmöten med arbetsgruppen för Hållbara Kvillebäcken. Deltagarna har under dessa möten representerat de organisationer som deltar i projektet; Stadsledningskontoret, Business Region Göteborg AB, Älvstranden Utveckling AB, Trafikkontoret och Göteborg Energi. Kombinationen av intervjuer och observationer innebär att en helhetsbild av projektet har skapats. Det som sades i diskussioner på möten kompletterades med intervjufrågor om varför en viss diskussion tog plats eller var av vikt.

Den teoretiska referensramen i projektet baseras på tidigare forskning om hållbarhet i städer och om kopplingen mellan innovationer och städer eftersom det innovativa, det nya i delprojekten var något som betonades. Det handlar också om styrning, det finns ofta många idéer om vad som utmärker den goda staden men i

praktiken finns hinder för att genomföra dem. Styrning utgör i praktiken både en förutsättning och ett hinder, vilket behöver problematiseras. I samband med de sex delprojekten skapas också en organisation för att de ska bli genomförda på bästa sätt men i städer finns alltid alternativ och att organisera innovativt kan, som vi kommer att se, te sig som en motsättning inom en offentlig organisation.

## Referensram – den innovativa, hållbara staden

*”The city is manifestly a complicated thing”* 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. Komplexitet som begrepp innebär att det inte finns ett bästa sätt eller system (Batty, 2011). Det finns många olika intressen och intressenter att ta hänsyn till och Czarniawska (1999) menar att storstaden har nått en sådan komplexitet att den inte är möjlig att greppa, eller att styra för den delen. Traditionellt sågs staden som ett system som styrs från toppen och nedåt, avskilt från den omliggande kontexten (Batty, 2011). Inom detta sätt att se på staden var planering centralt. Men i vårt snabbt föränderliga samhälle krävs nya sätt att styra staden och det handlar ibland snarare om att hänga med så gott det går. Czarniawska (1999) beskriver att det skett en marknadsiering av staden vilket innebär att stadens drift blir alltmer synlig, något som har inneburit en övergång från ’public administration’ till ’public management’. Det innebär att styrning tar sig nya uttryck, som att det sker allt mer granskning och mätning av stadens olika aktiviteter. I grund och botten förklaras denna utveckling genom en ökad konkurrens mellan städer (Kornberger, 2010) och genom den övergång som brukar benämnas New Public Management (Hood, 1991; 1995). Denna utveckling har tagit sig uttryck i att de klassiska planeringsidealerna överges till förmån för strategier och visioner (Pearson m.fl., 2014) och här är svårdefinierade men ofta positivt betraktade begrepp som hållbarhet och innovation vanligt förekommande (Wiseman m.fl., 2014).



## DEN INNOVATIVA STADEN

Staden har beskrivits som en utvecklingsmotor (Raco & Imrie, 2000). Det är i staden som *det* sker, nya oväntade möten av kreativa individer skapar förutsättningar för nya idéer och lösningar. För att innovationer ska uppstå är individen beroende av sin närhet, och härigenom är kopplingen mellan innovationer och städer självklar (Shearmur, 2012). Däremot finns ingen entydig uppfattning angående *hur* innovationer i staden uppstår, mångfald kan vara en förklaring i ett sammanhang men specialisering i ett annat. Det finns de som argumenterar för att så kallade ”living laboratories” är ett sätt att skapa innovationer, det vill säga att människor får testa ny teknik i sin rätta miljö. Hammarbysjöstad i Stockholm beskrivs som ett sådant exempel (Wiseman m.fl, 2014). En annan benämning på sådana områden är ”sustainable district” (Vanolo, 2014). De lösningar som finns här är företrädesvis tekniskt samt miljömässigt i framkant och utgör en ”bästa praktik”. Kritiken mot dessa områden består i att hur lösningarna fungerar i dessa väl avgränsade områden inte säger något om hur de fungerar i stort, om de bidrar till hållbarhet på en aggregerad nivå, eller endast inom det aktuella området. Kritik finns också mot att bostäderna här ofta blir dyra och kopplingen till social hållbarhet därför är otydlig. Forskning har också visat att satsningar som syftar till att göra staden mer innovativ och kreativ istället innebär att skillnader mellan grupper i staden ökar (Graham, 2002; Deas, 2013). Hur kreativitet, ett begrepp nära kopplat till innovationer, uppstår i staden är heller inte givet. Vanolo (2013) ger exemplet med fristaden Christiania i Köpenhamn och menar att det är en kreativ miljö men långt ifrån de marknadsledda teorierna om hur kreativa städer skapas.

Kritik har också förekommit att förändringar främst sker i image, exempelvis har Stockholms image som en grön stad kritiserats för att främst ta plats i marknadsföringssyfte (Metzger & Rader-Olsson, 2013) och detsamma gäller ”Sustainable Sydney” (Kornberger & Clegg, 2011). Parr (2009) menar att ett fokus på hur staden uppfattas är ett sätt att avpolitiserat frågan om hållbarhet och reducera det till en form av ”eco-branding”. Rohracher och Späth (2014) visar att förändringar som tog plats i Graz i Österrike och Freiburg i Tyskland, städer som antas vara framgångsrika när det gäller hållbarhetsfrågan, delvis hade andra syften än att endast bli mer hållbar, som exempelvis locka invånare och kapital. Istället är nästa steg avgörande, att sprida nya lösningar till fler användare – inom större

områden. Först då bidrar lösningarna till hållbarhet i stort men å andra sidan måste lösningarna testas någonstans först och här har dessa områden en viktig roll.

En annan sida av myntet är att det är i staden som nya lösningar *måste* till. Urbanisering och klimatförändringar sätter press på städerna att se över system och utmana föreliggande lösningar, det är en nödvändighet. Traditionellt sätt har lösningarna varit tekniskt betingade men på senare tid förekommer en allt större kritik mot det synsättet. Vanolo (2014) benämner det som att det finns en övertro till att skapa ekonomiska och sociala lösningar genom teknologi men att alla stadens utmaningar inte löses genom tekniska innovationer. Genom en genomgång av städers hemsidor och andra forum där staden presenteras visar han att det ofta saknas människor men att det finns desto mer stereotypa högteknologiska bilder av staden. Bilden av den framgångsrika staden är således högteknologisk, men var är människorna, de som ska använda tekniken? Gerometta med flera (2005) talar om detta i termer om att vi framtiden måste fokusera sociala och organisatoriska innovationer, ett skifte från hardware (som infrastruktur och teknik) till orgware (hur staden organiseras) och software (verktyg för att hantera sociala frågor). De sociala skillnaderna ökar i Europas städer och de tekniska lösningar som hittills har testats har ibland till och med visat sig öka skillnaderna mellan olika grupper i staden. Det behövs därför en utveckling av innovationsbegreppet för att nya lösningar ska implementeras och användas av fler.

#### BEGREPPET INNOVATION - EN TILLBAKABLICK

Innovationsprocessen har intresserat forskare under lång tid. Det finns därför anledning att gå tillbaka och se vad som skrivits generellt om hur innovationer skapas. Bland annat har det diskuterats vad en innovation är och hur det skiljer sig från en förändring. Knight (1967:47) argumenterar att;

*”the process of innovation (is) a special case of the process of change in an organization. The two differs only in the novelty of the outcome”.*

Det är alltså enligt Knight resultatet som avgör om förändringen är en innovation eller inte. Akrich med flera (2002) är inne på samma linje. De tar exemplet med skapandet av artificiellt läder, en nyhet som skulle kunna utgöra en innovation om

inte förändringar i omvärlden gjorde att det inte fanns någon efterfrågan på produkten. Enligt Rehn och Vachani (2006:310) har innovation att göra med "how the 'new' is brought into the world". Det utgör givetvis en förenkling, för vad ska räknas som nytt och hur vet man att det verkligen är nytt? Forskare har tidigare förvånats över hur mycket som beskrivs som nytt egentligen är gamla lösningar med nya namn (se exempelvis, Brunsson, 2002). Forskning angående hur kommuner reagerade i samband med finanskrisen 2008 visade att, trots att intervjupersonerna menade att de var innovativa, främst tog tillfället i akt och löste problem de borde löst för länge sedan (Brorström, 2012). Det är inte innovativt, det är problemlösning. Begreppet innovation är också nära sammankopplat med begreppet kreativitet, som kan tolkas som att människor antar nya förhållningssätt till problem som uppstår (Chatterton, 2000).

En annan diskussion handlar om hur en organisation bäst är strukturerad för att möjliggöra innovation. I en klassisk studie av Burns och Stalker (1961) ställs en *mekanisk* organisation, präglad av regler, procedurer, en klar auktoritetshierarki och ett centraliserat beslutsfattande mot en *organisk* organisationsmodell som istället utmärks av otydlig organisation, oklar auktoritetshierarki och ett decentraliserat beslutsfattande. Resultatet av studien visar att den organiska strukturen är mer anpassad till förändring och därmed också mer mottaglig för innovationer. Förhållandena inom den organiska organisationsstrukturen visade sig bidra till att de anställda tog initiativ, kunde följa upp idéer och arbeta mer kreativt. Mintzberg (1979) som gjort liknande studier, kallar i sina tidigare arbeten den organiska organisationsformen för en "ad hoc-krati", en beteckning som understryker att organisationsformen präglas av otydlighet. I senare upplagor har Mintzberg valt att beteckna den organisationsformen som just den innovativa organisationen, för att särskilt markera att just denna form av struktur skapar förutsättningar för innovation. Flera studier följer i ovan nämnda forskares fotspår, emellertid fokuseras i dessa mer hur enskilda styrfaktorer inverkar på innovationer snarare än hela organisationsstrukturer. Aiken och Hage (1971) konstaterar att central styrning hindrar en organisations innovationsförmåga medan horisontell styrning uppmuntrar till ett utbyte av idéer och en större öppenhet för nya. Att centralstyrda organisationer borde förkastas om innovationer eftersträvas råder det ingen enhällig uppfattning om inom forskningsfältet. Wilson argumenterade i en studie från 1966

att det krävs både hierarki och en organisk organisationsform för att uppnå hög grad av innovation. Centralstyre var nödvändigt för att nå implementering av nya idéer medan ett decentraliserat styre skapade den öppenhet som krävdes för att vara mottaglig för dem. Den organiska modellen har senare också kritiserats eftersom den inte säger något om innovationsprocessen i sig, snarare beskriver den endast ett organisationsklimat (Akrich m.fl., 2002). På samma sätt visar Bolton (1993) genom en kvantitativ analys att innovationer och deras koppling till organisationers egenskaper är komplext och att det inte går att generalisera. Bland annat menar författaren att timing kan vara avgörande (vilket Akrich med fleras exempel med artificiellt läder också visar). Akrich med flera formulerar detta talande;

*“Innovation by definition is created by instability, by unpredictability, which no method, however refined, will manage to master entirely”*  
(2002:195).

Det finns ett ofta förekommande antagande att innovationer är nära sammankopplat med individen, entreprenören. Denna åsikt framfördes redan av Schumpeter (1934) som menade att entreprenören har passionen samt egenskaperna för att kunna överraska sina konkurrenter och tänka ut nya idéer. Här antas vidare att innovatören således har personliga kvaliteter som gör det möjligt att vara innovativ (Slappendel, 1996). Baldrige och Burnham (1975) argumenterar för att det är rollen som kopplar samman organisationsnivån med den individuella nivån, en tolkning som bygger på att beteende är socialt skapat. Numer anses innovationer oftare uppstå i gemenskap och inte som resultat av en enskild individs tänkande. Istället finns ett behov av att organisera entreprenörers idéer där ledning och styrning spelar en avgörande roll (Akrich m.fl., 2002). Även ledarrollen har diskuterats i kopplingen till innovationer, och här menar forskare att en god ledare kan påverka innovationsklimatet genom att formulera relevanta mål och att uppmuntra initiativ från anställda angående nya idéer (Daft, 1978). Utveckling av innovationslitteraturen har inneburit ett skifte från att företrädesvis handla om individen och individens egenskaper till att mer och mer handla om struktur och organisationens egenskaper (Slappendel, 1996). Det mest troliga är dock att de har

med varandra att göra och att förklaringen till innovationer ligger både på det individuella och strukturella planet.

#### ORGANISERA FÖR INNOVATION

Det finns en motsättning mellan offentliga organisationer och innovationer eftersom offentliga organisationer präglas av planering och kontroll medan innovationer förutsätter ett prövande av nya idéer (se t.ex. Morgan, 2006). För att den offentliga organisationen ska vara innovativ krävs därmed att gamla lösningar överges till förmån för nya;

*”Has any organization ever failed to survive because it forgot something important? More likely is the possibility that organizations fail because they remember too much too long and persist too often doing too many things the way they always done them” (Weick 1979:224).*

Ett problem är att det är svårt att ta bort gamla planer samtidigt som nya tillkommer, detsamma gäller styrdokument och målformuleringar. Det finns ett inbyggt motstånd mot att ta bort något som en gång har tagits fram. Weick och Sutcliffe (2007) anger tre generella problem med planer och mål inom organisationer; 1.) de baseras på förväntningar och antaganden om framtiden, vilket influerar vad vi ser, vad vi kan se och vad som tas för givet. 2.) Planer är ”double blind”, med det avses att planerna begränsar uppmärksamheten till vad som förväntas men också begränsar vår syn och kapacitet till det som finns för närvarande. 3.) Planer medför ett antagande om att samma handlande kommer att innefatta samma resultat som tidigare, men där problemet är att rutiner inte kan hantera oväntade resultat. Det handlar om att hitta balans mellan det improviserade och det styrda. En organisation utan rutiner är svår att föreställa sig. Det beror på att det är så människor fungerar, de skapar rutiner, vanor och röda trådar även om det inte alltid finns några. Clegg med flera (2005:154) argumenterar att;

*”too much order, rule and harmony, and the system implodes; too much chaos, disorder and noise, and the system explodes. Organizational creativity is between – metaphorically littoral”.*

Möjligtvis ligger svårigheten i att hitta balansen, att avgöra hur mycket oordning en organisation klarar innan den exploderar. Clegg med flera (2005:158) argumenterar vidare att *"much of organizing relates to what happens while management makes other plans"*. Planering förefaller således vara något som är i vägen för innovationer och att planera för innovationer kan därför ses som en paradox.

Svårigheten kan ligga i att skapa legitimitet för att fortsätta arbeta med en innovativ idé och många nya lösningar kan därför stoppas på vägen (Kannan-Narasimham, 2014). Innovationsprocessen är komplex (Garud m.fl., 2011) och involverar flera olika parter över gränser och därmed också komplexa beslut om att satsa på lösningar som inget vet hur de kommer att fungera i praktiken. Detta är en av de stora utmaningarna. I Kvillebäcken fanns dock möjlighet att satsa på just dessa nya idéer genom att de beviljats ekonomiskt stöd och legitimitet därför gavs. Användningen av litteraturen gör att vi kan analysera vilka förväntningar man kan ha på medlen från Delegationen, vilken skillnad de gör och vad som utgör hinder för att de kommer till användning på ett bra sätt, det vill säga att de gör skillnad. Dessutom kan referenser göras till andra städer som har genomdrivit liknande projekt.

## Hållbara Kvillebäcken

Göteborgs stad arbetar med att utveckla stadens centrala delar på båda sidor av Göta Älv. Utvecklingen av den nya stadsdelen Kvillebäcken är en del av detta arbete. Här anläggs 2 000 nya lägenheter, där en fjärdedel av dem är hyresrätter och resterande bostadsrätter. Utöver det planeras för 24 000 kvadratmeter verksamhetsyta inom stadsdelen med restauranger, caféer och butiker. Målen som anges handlar om en levande stadsdel där trafik och bebyggelse sker på ett hållbart sätt. Den första inflyttningen skedde under 2013 och pågår löpande. Färdigställandet av stadsdelen kommer ske år 2018. Utvecklingen av Kvillebäcken sker genom ett konsortium som leds av Älvstranden utveckling AB, tillsammans med sju byggherrar. Dessa sju har undertecknat ett dokument som går under namnet Kvillebäckenfördraget där stadsdelens miljömålsättningar har sammanfattats<sup>1</sup>. Det övergripande målet här är att Kvillebäcken ska vara en föregångare vad gäller hållbarhet inom de tre dimensionerna, vilket ska genomsyra alla övriga målsättningar. Utöver redan höga målsättningar ansöktes om stöd för specifika spjutspetsprojekt.

### BAKGRUND - ANSÖKAN TILL DELEGATIONEN

Ansökan till Delegationen för Hållbara Städer hade skickats in även tidigare år men inte beviljats och intervjupersonerna berättar att det därför fanns en bra och förfinad metod att arbeta med ansökningar och att de kunde utveckla ett redan påbörjat arbete. Olika aktörer sattes samman och Göteborg formulerade en ansökan med staden som avsändare år 2010. Staden erhöll medel för vad som kom att kallas stadsutveckling i Kvillebäcken men intervjupersonerna betonar att satsningarna inte endast har bäring på just denna stadsdel, utan staden i stort. En av intervjupersonerna berättar att de var ambitiösa i ansökan och för att få medlen var det en förutsättning. Under 2014 avrapporteras projekten som ska utvärderas av Boverket och det gäller att motivera hur satsningarna lever upp till målsättningarna och ambitionerna om den hållbara staden.

---

<sup>1</sup> Se [www.kvillebacken.se](http://www.kvillebacken.se) för mer utförlig information.

### De sex delprojekten

Göteborg fick stöd för sex projekt. Tre av dem är kopplat till byggnation specifikt. Anledningen till att det blev just de här sex beskrivs av intervjupersonerna vara att när ansökan skrevs var det ett krav från Delegationen att det skulle handla om energi och koldioxidbesparing. Intervjupersonerna berättar emellertid att detta förändrades under projektperioden och istället betonades det sociala perspektivet allt mer. Det beskrivs att det inom staden, när ansökan skrevs, fanns många goda idéer och ansökan blev en kanal för idéspridning och därför också en möjlighet att tänka utanför de vanliga ramarna. Intervjupersonerna berättar också att de erhållna medlen har inneburit en större spridning av projekten och att det därför blivit en ”driver”. Projekten hade troligtvis blivit av ändå, men i mindre skala. De olika delprojekten drivs inom ramen för aktörernas ordinarie arbete. Aktörerna representerar Trafikkontoret, Göteborg Energi, Renova, Business Region Göteborg AB (BRG) och Älvstranden Utveckling AB. Delprojekten samordnas i sin tur av Stadsledningskontoret genom Avdelningen för stadsutveckling, klimat och miljö. Representanter från de olika delprojekten träffas under projekttiden regelbundet för att informera varandra om status i projekten. Nedan beskrivs de sex projekten utifrån respondenternas berättelser.

1. Insamling för hög återvinningsgrad av organiskt avfall.
2. Effektsmarta byggnader för att korttidslagra överskottsenergi från fjärrvärmenätet i byggnaden och driva vitvaror med fjärrvärme.
3. Miljöskyttel över Göta Älv med förnyelsebart bränsle.
4. Cykelgarderober till boende för bekväm, trygg och säker cykelparkering och stimulera till cykel som transportmedel.

## HÅLLBAR STADSUTVECKLING I KVILBÄCKEN

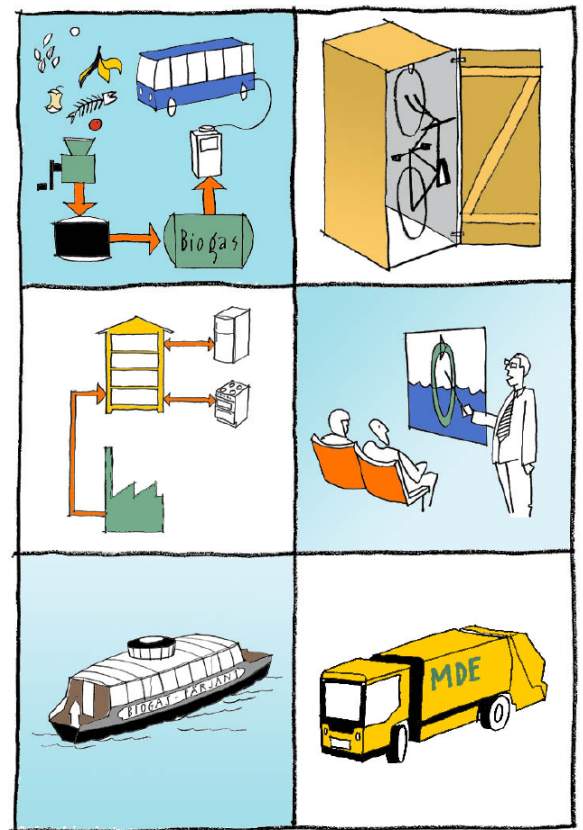


Bild: Göteborgs stad



5. MDE-teknik i fem avfallsfordon.
6. Information om affärsdriven hållbar utveckling och stimulera till kunskapsutbyte rörande hållbar stadsutveckling, kallad innovationsplattform.

#### *Insamling av organiskt avfall (sopsug)*

Inom detta delprojekt testas ett teknisksystem som syftar till att höja återvinningsgraden av organiskt avfall. Målet är att det härigenom bidrar till att matavfallet kommer till nytta genom biogas som sedan kan användas i exempelvis fordon. På så sätt bidrar projektet till att matavfallet kommer till nytta i form av att det rötas till biogas som kan ersätta fossila bränslen. Praktiskt sker detta genom en sopsug. På en global nivå beskrivs denna lösning bidra till minskandet av den globala uppvärmningen.

En respondent berättar att tanken inledningsvis var att det skulle finnas en kvarn för matavfall i varje diskbank samt en kvarn i källaren. En kvarn i varje lägenhet visade sig dock innebära alltför mycket arbete för driften. Respondenten ger ett exempel med en potatis som i detta system skulle studsas ner genom byggnad och skapa oljud. Projektet föll således på den rent praktiska användningen. Det var emellertid inget man kände till innan dess att en utredning gjorts. Det skrevs till Delegationen för hållbara städer och istället satsades det på en sopsug med fokus matavfall, något som sägs ha fungerat bättre.

#### *Effektsmarta byggnader*

Projektet med effektsmarta byggnader avser att testa ny teknik för att jämna ut dygnsvariationen av fjärrvärmebehov. Tekniken innebär att byggnader kan användas som kortvariga energilager. Dessutom syftar projektet till att förse husen med fjärrvärmedrivna vitvaror så som tvättmaskiner, torktumlare och diskmaskiner. Syftet är en sänkt energiförbrukning. Projektet har inte fallit ut riktigt som tänkt eftersom byggherrarna efterfrågar andra lösningar som inte finns tillgängliga på marknaden.

#### *Miljöskytteln över Älven*

Detta projekt syftar till att utveckla kollektivtrafiken över Göta älv. Anledningen sägs vara att resandet har ökat men att de som vill ta med sig cykel på de

existerande färjorna har svårt att få plats under vissa tider på dygnet. Till detta kommer att det sker utveckling på båda sidor älven, vilken kommer innebära ett ytterligare tryck på kollektivtrafik. Därför planeras för en ny typ av skyttel som drivs av biogas. Projektet drivs tillsammans med Västtrafik.

Arbetet beskrivs delvis gå som planerat. De två skyttlarna har beställts och håller på att byggas. Tanken är att de ska levereras i slutet av år 2014. Upphandlingen har gjorts av Västtrafik och det är förberett för en ny skyttel över älven. Avvikelsen från ansökan består i att skytteln har en dieselmotor och inte biogas, men kan konverteras till annan driftsform längre fram. I ansökan till Delegationen skrevs ”biogas eller liknande” men biogas har lämnats eftersom eldrift anses vara mer miljömässigt enligt intervjupersonerna. Problemet som beskrivs är att det finns en perfekt teknik på pappret, men ännu inte i praktiken. Nu pågår förankringsarbete och utredning om vad som är möjligt och angående hur finansiering ska ske och fördelas mellan olika parter. Inom projekttiden blir det emellertid svårt att hinna med, det vill säga innan utgången av 2014.

En av intervjupersonerna berättar att de hade en ambitiös ansats när de skrev ansökan och dessutom har ambitionen höjts ytterligare under tidens gång. Utrustningen kommer inte att finnas helt och hållet på plats och därför kommer inte heller effekterna kunna mätas. Men eftersom skyttlarna är inköpta har projektet haft kostnader som motiverar att effekterna kommer kunna mätas och målen utvärderas längre fram i tiden.

### *Cykelgarderober*

Projektet syftar till att skapa goda förutsättningar för boende att välja klimatsmarta transportalternativ och ett led i det är att det finns cykelgarderober för förvaring av cyklar. Syftet med cykelgarderober beskrivs vara att få fler att cykla istället för att bilåkande. En bakgrund är att det tidigare har upplevts som problem att cyklar förvaras på balkonger, vilket sliter på husen. När den väl står där uppe är det också ett större projekt att ta ned den för att cykla till arbetet, vilket inte är positivt för cyklandet i staden. En av intervjupersonerna berättar att garderoberna har inneburit interna diskussioner angående omfattningen, om det skall vara en per lägenhet eller annan omfattning. Ska man föregå efterfrågan och visa på möjligheten eller ska man vänta och se hur många som har behov av en cykelgarderob?

Projektet har inte riktigt fallit ut som planerat. Anledningen är att boende i de nybyggda husen inte upplever att de har behov av cykelgarderoberna då det finns cykelrum på bottenvåningarna. Cyklarna kan enkelt ställas och flyttas härifrån, istället finns det dem som använder cykelgarderoberna till vinterdäcken till bilen. Det finns därför funderingar kring om man istället kan använda medlen från Delegationen till så kallade packcyklar, eldrivna cyklar som är möjliga att packa med varor. Cyklarna ska finnas i en pool och vara bokningsbara via bostadsrätts/hyresrättsföreningens hemsida. Det finns emellertid ett rättviseproblem i det hela eftersom några föreningar redan har cykelgarderober.

#### *MDE-teknik i stadens tunga fordonsflotta*

Åtgärden syftar till utveckling av resurseffektiva och klimatanpassade transporter inom området genom ny teknik som innebär användning av förnybara bränslen och minskande av bullernivåer. Praktiskt innebär det att nya fordon köps in och körs i området. Fordonen laddas genom plug-in-teknik och har större batteri än andra likande fordon. En av intervjupersonerna berättar att en buss med sådan teknik kan klara 70% av sträckan med el, vilket gör att dieselåtgången minskar med drygt 80%. Dessutom är de tystare och mer bekväma för chaufförerna. Fordonen har varit i gång sedan de införskaffades.

#### *Innovationsplattform*

Innovationsplattformen innebär att de ovanstående åtgärderna kan visas upp för andra genom att bland annat ta emot besök samt arrangera seminarier och workshops. Syftet på sikt är att det kan bidra till att öka antalet investeringar inom regionen. Målet beskrivs vara att pröva ny teknik och utveckla hemmamarknaden samt att öka kunskapsspridningen. Plattformen bedrivs genom Business Region Gothenburg. En av intervjupersonerna berättar att det handlar om att träffa miljöteknikföretag samt byggherrar och i mötet se var det finns behov av ny kunskap. Det handlar om "match-making" mellan företag men intresset från byggherrarna beskrivs som svalt. Anledningen sägs vara att "match-makingen" kommer för sent, att de innovativa lösningarna hade behövs tidigare i processen. Risker som en av intervjupersonerna pekar på är att företagarna visar upp sin affärskatalog och vill sälja sitt existerande utbud, vilket inte är särskilt innovativt.

Utöver dessa syften finns en tanke om att arbetet som görs här utgör en marknadsföring av såväl staden som stadsdelen.

#### EFFEKTER AV MEDLEN FRÅN DELEGATIONEN

Begreppet effekt kan definieras och tolkas på olika sätt beroende på vilket perspektiv som avses eller vad som står i fokus för analysen. Effekter av satsningarna bör kunna utläsas kring de tre dimensionerna av hållbarhet, att de är en del i att skapa den socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbara staden. Det beskrivs det som enklare att mäta och tala om ekologiska och ekonomiska effekter än sociala. Den sociala dimensionen beskrivs dock ha växt sig starkare under processens gång men fanns inte särskilt uttalad inledningsvis. En av respondenterna menar att det handlar om att hela tiden hitta dynamiken mellan de tre dimensionerna och att de hör ihop. Utmaningen för staden är således att skapa långsiktighet hos byggherrar och andra aktörer, att visa på samband och vilka alternativ som är bäst på sikt. Ett exempel ges av en av intervjupersonerna;

*”Det handlar om att livscykelkostnadsberäkna husen. Även om jag får högre investeringskostnad för att välja det här energieffektiva valet så får jag lägre sedan”.*

Att arbeta med den individuella påverkansmöjligheten är ett annat exempel, att hushållen själva kan se hur mycket värme som gått åt till exempel. Det handlar om att förändra beteendet hos de som bor i stadsdelen och underlätta för ett mer hållbart beteende.

Den sociala dimensionen sägs vara svårare att sätta ord på. En av respondenterna menar att det handlar om att skapa förutsättningar för möten, exempelvis genom torg och att *”trottoarerna är på solsidan och besöksparkeringen på skuggsidan”*. Det kanske inte alltid är mest ekonomiskt fördelaktigt men skapar en trevligare stad. Det berättas om att den sociala dimensionen under detta år är utsedd till ett fokusområde inom staden och syftet är att hitta former för att arbeta med dimensionen. Inom staden förekommer perspektivet i politiska mål och även om det är en trafikstrategi eller ett miljömässigt arbete som är på gång så måste det sociala finnas med, Göteborg ska vara en god stad att bo och verka i. Den sociala

dimensionen tar plats i mitten och det ekonomiska och ekologiska utgör ramarna. En av intervjupersonerna talar om kollektivtrafiken som ett exempel;

*”Just inom kollektivtrafiken har det blivit väldigt påtagligt eftersom det är avgörande för många ur ett socialt perspektiv hur man kan röra sig.”*

Fungerande kollektivtrafik är därför viktigt ur alla tre perspektiven. Men det är alltid en balansgång, hur många som måste åka en sträcka för att den inte ska läggas ned. Det må vara ekonomiskt ohållbart på kort sikt men viktig för de få som åker, ur ett socialt perspektiv. Här finns kanske stadens största utmaning men också stadens viktigaste uppgift, att hitta en god balans mellan de olika dimensionerna och att satsa på sådant där den ekonomiska vinningen inte är självklar.

#### *Internt lärande och samarbete*

Intervjupersonerna beskriver arbetet med de sex delprojekten som roligt och utmanande men med mycket arbete kring att ta fram rapporter och annat skriftligt material till Delegationen. Delprojekten beskrivs som en anledning att samarbeta över gränserna inom staden och bidrar härigenom till lärande. I staden finns många olika aktörer med varierande roller och det sägs vara av stor vikt att de lär av varandra och om varandras utmaningar. En av intervjupersonerna säger;

*”Vi har lärt oss jättemycket. Man har tvingats samarbeta, man hade nog genomfört projekten ändå men det blev mer påtagligt att man måste samarbeta.”*

Medlen beskrivs ha gjort skillnad, de har inneburit en politisk förankring att det sker en satsning på dessa projekt eftersom politikerna stod bakom ansökan. Det har också inneburit att de står bakom finansieringen, vilket beskrivs som viktigt gentemot andra parter:

*“Att vi har haft det här i ryggen har ju kunnat stärka vår möjlighet att trycka på.”*

För de involverade aktörerna i staden har det inneburit att de har kunnat ligga på i förhandlingar och ifrågasätta. Att staden beviljades medlen har inneburit att staden också har bekostat andra delar av projekten där medlen inte räcker. Och på så vis har de beviljade medlen inneburit följd effekter i andra projekt eftersom medlen innebär ett stöd att arbeta vidare med frågorna.

De effekter som ska rapporteras in till Boverket i uppföljningen däremot beskrivs som knepigare eftersom rapporteringen ska ske snart och att det egentligen inte har hunnit hända så mycket. I fallet med skytteln över Älven kommer båten att vara inköpt men några effekter på resandet och utsläpp kommer knappast hinna mätas tillförlitligt. Målen kan fortfarande levas upp till, men inte än. I efterhand beskriver intervjupersonerna att det är problematiskt att effekter ska redovisas innan dess att projekten är färdigställda och att det borde man ha reagerat på tidigare. På sätt och vis uppstår ett moment 22. Eftersom målen var en del av ansökan var staden ambitiös, men får nu svårt att leva upp till sina egna högt satta målsättningar. En annan problematik är om det är någon vits med att påskynda projekten för att få tillgodoräkna sig medlen från delegationen. En av intervjupersonerna berättar;

*”det blir väldigt konstigt att göra så här stora investeringar med stor påverkan på invånare, resenärer och miljö. Och så göra det halvbra bara för att man ska få tillgodoräkna sig sex miljoner.”*

Exemplet med skyttel över älven tydliggör att om staden hade valt en teknik som inte var lika mycket i framkant hade de troligtvis hunnit bli klara men då hade projektet inte blivit lika bra, eller nyskapande, sett ur ett längre perspektiv.

Något som ställt till det tidsmässigt är upphandlingsregelverket, att det tog tid att hitta leverantörer när det handlar om innovativa, nya lösningar. Innovationer beskrivs vara problematiskt också för att någon måste stå med risken, det är alltid säkrare att göra som man alltid gjort. En av intervjupersonerna berättar;

*”får jag pärmen där och så ringer jag Börje för han levererade ju sist och då var allting frid och fröjd och vi vet precis vad vi får. Får dom inte göra dom rörelserna, liksom plocka nästa pärm i projektfasen, skapas osäkerhet och det är ett problem.”*

Om fel alternativ väljs kan det bli kostsamt och byggherrar och andra vågar inte chansa. Att därför påvisa att det skett innovativa lösningar visade sig svårt och återigen ställer tidsproblematiken till det. Deadlines inom projekt gör att det inte finns utrymme för risktagning. Det innebär inte att projektet inte får effekter, det finns ett syfte att lära och ett lärande innebär att innovativa lösningar kan sparas i medvetandet och ske längre fram. Kanske finns lösningen med i nästa byggprojekt. Begreppet innovation är inte entydigt, men tolkas som att något görs på ett nytt sätt men behöver inte utgöra en ny uppfinning. Innovationsplattformen är ur det tolkningssättet en plattform för att pröva nya idéer och effekterna kan ses i framtiden.

## Användning och betydelse av medlen från Delegationen

I detta kapitel görs en tolkning av hur medlen från delegationen har förändrat och möjliggjort en hållbar utveckling i Kvillebäcken.

### EFFEKTER AV PROJEKTEN

Att uttala sig om effekter generellt är komplext, begreppet effekt ställer ibland till det mer än det hjälper. Dels föreligger en tidsproblematik, när ska effekten mätas? Dels föreligger en definitionsproblematik, vad är en effekt och vad är effekten en effekt av? Till det kan kopplas en mätproblematik, vad ska mätas och hur? Det går inte i en stad att isolera en utveckling från en annan och det är inte heller önskvärt. Den övergripande slutsatsen är emellertid att medlen som erhöles från Delegationen för Hållbara Städer gjorde skillnad och många av intervjupersonerna talar om det viktigaste i termer av ringar på vattnet eller följd effekter. Kvillebäcken utgjorde ett testområde och vidare utveckling av de projekt som skapas här kan användas i framtida utveckling av Göteborgs stad.

Ansökningarna till Delegationen visar på en bred ambition, ambition var viktigt för att erhålla medlen från Delegationen men samtidigt erfar flera av intervjupersonerna att de är svåra att leva upp till. Att därför analysera projekten endast utifrån de mål som finns formulerade är inte poängfullt. Att det dessutom sker en utveckling mellan dess att ansökningarna gjordes och projekten ska utvärderas utgör en annan problematik. Över tiden sker förändringar som gör att målen inte är aktuella, det kan vara sådant som visar sig vara orimligt eller att ambitionsnivån faktiskt har höjts. Kreiner (1995) visar att detta är vanligt inom projekt och att tidiga mål ofta är en dålig indikator på om projekt har varit lyckosamma eller inte. Därför finns anledning att i framtida projekt fundera kring målsättning och hur de kan vara styrande.

Ansökningarna i sig ansågs vara en kanal för idéer, att få möjlighet att beskriva en ny idé och att anpassa den till stadens förutsättningar. Här startar den innovativa processen, en möjlighet att vara kreativ inom de ramar som ges, som ibland sägs vara en förutsättning för att skapa innovationer (Chatterton, 2012). Detta arbete är lika viktigt att betona som de resultat som projekten åstadkommer i slutändan, redan



här skedde ett organisatoriskt och individuellt lärande (Garud m.fl., 2011). Att medel utgår för enskilda, mindre, projekt gör att det skapas en kanal för idéer så som litteraturen om innovationer föreskriver. Projekten måste inte hanteras genom den vanliga organisationen, utan det finns möjlighet att delvis hantera ärendena utanför. Genom att samla sex projekt med individer från olika håll i staden görs detta (Aiken & Hage, 1971).

Att erhålla medel för projekt innebär en viktig legitimitet och en insikt om att det är något att satsa på. Kannan-Narasim (2014) betonar detta som en viktig del för att få innovationer att ta plats i praktiken. Arbetet i Kvillebäcken bekräftar att legitimitet skapar handlingsutrymme och möjligheter för att driva idéer vidare.

#### INNOVATIVA LÖSNINGAR, HINDER OCH MÖJLIGHETER

Utvecklingen i Kvillebäcken visar tydligt att projekt förändras under tidens gång, det sker en omdefiniering i såväl språk som praktik. I samband med de erhållna medlen är detta något som det läggs mycket tid på och innebär ett moment 22. Det finns bättre lösningar men den bättre lösningen är inte den som beviljats medel. Detta är inte förvånande, att detta sker i projekt som löper över längre tidsperioder vet vi (Kreiner, 1995). I en utvärderingssituation kan det däremot vara problematiskt att veta vad som ska utvärderas. Det har skapats 'ringar på vattnet' som är svåra att mäta men som är minst lika viktiga. Shaw (2013) visade att argument för en viss utveckling förändrades i planeringen av Docklands i Melbourne och menar att det innebar ett "failure forward". Med det avsågs att projekten inte levde upp till de tidiga målen, men utvecklades likväl framåt men tog andra riktningar än de som förutsågs.

Det är också svårt att mäta effekter av något som inte är klart och att mäta effekterna i Kvillebäcken vad gäller utsläpp och dylikt kommer inte att tillförlitligt kunna göras än. Eftersom städer ständigt förändras är utvärdering problematisk. Men det sker också saker i utvärderingsläget, det som har gjorts måste passas in i de ramar som föreligger. Ett exempel är sopbilen som ska gå ljudlöst, den har tydliga ekologiskt hållbara konsekvenser, men vad har det för sociala konsekvenser? Detta måste de som arbetar med Kvillebäcken definiera, exempelvis att det blir mindre ljud i staden. Är det då något som bör räknas in i den sociala hållbarheten? Sker definitionen efter anpassning till styrinstrumentet? I detta fall i form av Boverkets

utvärdering av projekten. Ett annat exempel är Skytteln över älven, något som har diskuterats som en viktig del i den sociala hållbarheten eftersom det innebär att barriärer mellan Hisingen och den centrala staden minskar. I detta fall utgör lösningen på problemet med barriärer mellan människor en teknisk lösning. Kanske är det så enkelt, kanske inte. Risken med denna utveckling är att de tekniska lösningarna blir sammankopplade med den sociala dimensionen eftersom det är här som lösningarna finns (se Vallance m.fl., 2012).

Innovation som begrepp är problematiskt och det finns en risk i städer att det stannar på enstaka lösningar som inte sprids vidare eller att det saknas vidare efterfråga (se Akrich m.fl., 2002). I Kvillebäcken är det tydligt att riskmomentet är av betydelse, klart att det är bra med innovationer men inte om det kostar för mycket. Vem som står för risken och hur detta hanteras blir avgörande för att det inte ska landa i business as usual, eller ringa ett välkänt namn i pärmen från tidigare projekt. Viktigt blir att fundera över vad det är som får en aktör att förändra beteende. Staden har en viktig roll här – att visa på vikten av nya lösningar – vem ska annars göra det? Att staden lösgör utrymme för innovation (se Weick & Sutcliffe, 2007) är ett första steg men också svårt i en komplex organisation som en stad.

Medlen som Göteborg stad erhöll för de sex delprojekten i Kvillebäcken innebar en möjlighet att vara innovativ, kreativ och utgjorde således ett sätt att skapa nya innovativa lösningar. Men innovationer är först innovationer om de sprids (Akrich m.fl., 2002) och att mäta effekterna är något som först kan göras på sikt. En annan viktig aspekt är emellertid att satsningarna innebar en möjlighet att visa upp Göteborg och vad som sker här. På så vis är projekten viktiga också ur en marknadsföringssynpunkt (Cook & Ward, 2011) och visas upp för besökare. Göteborg är härigenom en del i att skapa ”bästa praktik” inom hållbar stadsutveckling.

## Slutsatser om innovativa lösningar i staden

Medlen från Delegationen har i Göteborg gjort skillnad både internt och externt. Analyskapitlet har visat hur medlen rent konkret har använts till de olika spjutspetsprojekten och problematiken kring det. Betydelsen för Göteborgs stad är större än så. Några slutsatser kan dras uppdelat kronologiskt under processen.

*Ansökningsprocessen* innebar en möjlighet för kreativt arbete och att ”tänka utanför boxen”, dessutom innebar arbetet med ansökningarna att stadens aktörer samarbetade över gränserna och bidrog därför till organisatoriskt lärande och kreativitet.

*Beviljade ansökningar* innebar en legitimitet för projekten och dit tillhörande processer som annars kan vara svårt att få. Projekten kanske hade blivit av ändå men inte i samma utsträckning eller med samma intresse internt såväl som externt. Aktörerna fick, genom de beviljade medlen, argument i diskussioner och vågade därför satsa mer. Dock innebär medlen som beviljats också en begränsning när projekten förändras och arbete med att motivera varför så har skett till Boverket.

*Utvärderingsskedet* medför att aktörerna måste fundera kring vilka effekter projekten har medfört i ett läge där effekter är svåra att mäta och de ursprungliga målen kan ha förändrats. Tekniska lösningar utvecklas med sociala mål, något som kan förstärka bilden av att tekniska lösningar har företräde i stadsutveckling (se Lombardi m.fl., 2011; Vallance m.fl., 2012). I Kvillebäcken är det problematiskt eftersom det framförallt är just tekniska lösningar som beviljats medel. Det sociala perspektivet hade behövts synliggöras i praktiken och här har stadens organisation en viktig roll.

*Effekter på sikt.* I staden betonas att projekten ger ringar på vattnet, de lösningar som har testats kan användas i kommande stadsbyggnadsprojekt. Dessa effekter är svårare att mäta men kanske de allra viktigaste, att lösningarna sprids och inte stannar av och blir endast ”show case”. Först här skapas också innovationer ”på

riktigt” och den betydelsefulla spridningen för en hållbar stad, inte bara på stadsdelsnivå. Återigen kan stadens roll betonas, att våga stå med risken när nya lösningar ska spridas. Att mäta effekter på olika nivåer och i olika tidsperspektiv kan vara ett sätt att skapa medvetenhet om komplexiteten och att initiala mål är just det, en första inriktning.

#### PRAKTISKA IMPLIKATIONER

Att utvärdera vad som görs är av största vikt för att lära inför framtida projekt. Men tidiga målsättningar kan också utgöra hinder eftersom mycket kan ha skett sedan målen fastställdes. Det gäller att ha detta i medvetande. I en stad samsas många intressen och stadens roll blir att få dessa att samspela, att balansera de sociala frågorna mot de ekonomiska och ekologiska. Det är en mycket viktig roll!

Att som stad vara innovativ är emellertid komplext, vem ska stå för risken och hur motiveras det? Lagar och regleringar gör det svårt att helt vara innovativ där idé och praktik blir helt olika saker. Snarare bör innovationer uppstå inom ramarna och att skapa forum, så som med de sex delprojekten är en god början.

## REFERENSER

- Aiken, M., & Hage, J. (1971). The Organic Organization and Innovation. *Sociology*, 5(1), 63-82.
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (2002). The key to success in innovation\* Part I: The art of interessement. *International Journal of Innovation Management* (2002), 6(2), 187-206.
- Baldrige, V., & Burnham, R. (1978). Organizational innovation: Individual, organizational and environmental impacts. *Administrative Science Quarterly*(20), 165-176.
- Batty, M. (2012). Building a science of cities. *Cities*, 29, Supplement 1(0), S9-S16.
- Bolton, M. K. (1993). Organizational Innovation and Substandard Performance: When Is Necessity the Mother of Innovation? *Organization Science*, 4(1), 57-75.
- Brorström, S. (2012). Local actors making sense of the financial crisis". *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(1), 47-67.
- Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations*: Copenhagen Business School Press.
- Bulkeley, H., & Betsill, M. M. (2005). *Cities and Climate Change: Urban Sustainability and Global Environmental Governance*: Routledge.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*: Oxford University Press.
- Chatterton, P. (2000). Will the real Creative City please stand up? . *City*, 4(3), 390-397.
- Cook, I. R., & Ward, K. (2011). Trans-urban Networks of Learning, Mega Events and Policy Tourism: The Case of Manchester's Commonwealth and Olympic Games Projects. *Urban Studies*, 48(12), 2519-2535.
- Czarniawska, B. (1999). *Det Var En Gang En Stad Pa Vatten: Berattelser Om Organisering Och Organisering AV Berattelser I Stockholm*: SNS förlag.
- Czarniawska-Joerges, B., & Sevón, G. (2005). *Global ideas: how ideas, objects and practices travel in a global economy*: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Daft, R. (1978). A dual-core model of Organizational innovation. *Academy of Management Review*(21), 193-210.
- Deas, I. (2013). The search for territorial fixes in subnational governance: City-regions and the disputed emergence of post-political consensus in Manchester, England. *Urban Studies*.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How it Can Succeed Again*: Cambridge University Press.
- Garud, R., Gehman, J., & Kumaraswamy, A. (2011). Complexity Arrangements for Sustained Innovation: Lessons from 3M Corporation. *Organization Studies*, 32(6), 737-767. doi: 10.1177/0170840611410810
- Gerometta, J., Haussermann, H., & Longo, G. (2005). Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City. *Urban Studies*, 42(11), 2007-2021.
- Graham, S. (2002). Bridging Urban Digital Divides? Urban Polarisation and Information and Communications Technologies (ICTs). *Urban Studies*, 39(1), 33-56.
- Harvey, D. (2009). *Social justice and the city*: University of Georgia Press.
- Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.
- Kannan-Narasimhan, R. (2014). Organizational Ingenuity in Nascent Innovations: Gaining Resources and Legitimacy through Unconventional Actions. *Organization Studies*, 35(4), 483-509.
- Knight, K. E. (1967). A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *The Journal of Business*, 40(4), 478-496.
- Kornberger, M. (2010). The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good. *Public Administration*, 88(2), 592-595.
- Kornberger, M., & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, 9(2), 136-162.
- Metzger, J., & Rader Olsson, A. (2013). *Sustainable Stockholm Exploring urban sustainability in Europes greenest city*. Cornwall: Routledge.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*: SAGE Publications.

- Parr, A. (2009). *Hijacking Sustainability*: MIT Press.
- Pearson, L., Newton, P., & Roberts, P. (2014). *Resilient Sustainable Cities: A Future*: Routledge.
- Rachel Lombardi, D., Porter, L., Barber, A., & Rogers, C. D. F. (2011). Conceptualising Sustainability in UK Urban Regeneration: a Discursive Formation. *Urban Studies*, 48(2), 273-296.
- Raco, M., & Imrie, R. (2000). Governmentality and rights and responsibilities in urban policy. *Environment and Planning A*, 32(12), 2187-2204.
- Rehn, A. (2006). Anachronism and innovation: A case of hybrid economies in the early 19th century. *Management & Organizational History*, 1(1), 71-86.
- Rehn, A., & Vachhani, S. (2006). "Innovation and the Post-Original: On Moral Stances and Reproduction". *Creativity and Innovation Management*, 15(3), 310-322.
- Roberts, P. W., Newton, P., & Pearson, L. (2013). *Resilient Sustainable Cities: A Future*: ROUTLEDGE CHAPMAN & HALL.
- Rohracher, H., & Späth, P. (2014). The Interplay of Urban Energy Policy and Socio-technical Transitions: The Eco-cities of Graz and Freiburg in Retrospect. *Urban Studies*, 51(7), 1415-1431.
- Satterthwaite, D. (1997). Sustainable Cities or Cities that Contribute to Sustainable Development? *Urban Studies*, 34(10), 1667-1691. doi: 10.1080/0042098975394
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Shaw, K. (2013). Docklands Dreamings: Illusions of Sustainability in the Melbourne Docks Redevelopment. *Urban Studies*, 50(11), 2158-2177. doi: 10.1177/0042098013478237
- Shearmur, R. (2012). Are cities the font of innovation? A critical review of the literature on cities and innovation. *Cities*, 29, Supplement 2(0), S9-S18.
- Slappendel, C. (1996). Perspectives on Innovation in Organizations. *Organization Studies*, 17(1), 107-129.
- Vallance, S., Perkins, H. C., Bowring, J., & Dixon, J. E. (2012). Almost Invisible: Glimpsing the City and its Residents in the Urban Sustainability Discourse. *Urban Studies*, 49(8), 1695-1710.
- Vanolo, A. (2013). Alternative Capitalism and Creative Economy: the Case of Christiania. . *International Journal of Urban and Regional Research*, 37(5), 1785-1798.
- Vanolo, A. (2014). Smartmentality: The Smart City as Disciplinary Strategy. *Urban Studies*, 51(5), 883-898.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*: Addison-Wesley Pub. Co.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty*: Jossey-Bass.
- Wilson, J. (1966). Innovations in Organization: Notes towards a theory. In J. Thompson (Ed.), *Approaches to Organizational Design*. Pittsburgh: Pittsburgh University Press.
- Wiseman, J., Edwards, T., & Luckins, K. (2014). Pathway to a sustainable and resilient urban future: economic paradigm shifts and policy priorities In L. Pearson, P. Newton & P. Roberts (Eds.), *Resilient Sustainable Cities A future* (pp. 31-44): Routledge.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*: SAGE Publications.