Socialt entreprenörskap – ett nytt namn för ideellt arbete?
En fallstudie av Mötesplats Stapelbäddsparken

Författare: Camilla Norberg Hansen
**Sammanfattning**

Examensarbetets titel: Socialt entreprenörskap – ett nytt namn för ideellt arbete? En fallstudie av Mötesplats Stapelbäddsparken

Seminariedatum: 2015-06-09
Ämne/kurs: Examensarbete magisternivå, FEKP01, Avancerad nivå, 15 hp
Författare: Camilla Norberg Hansen
Handledare: Socialt entreprenörskap, samhällsentreprenörskap, icke kommersiellt entreprenörskap, ideell sektor, offentlig sektor,

**Syfte:**
Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om och problematisera begreppet socialt entreprenörskap genom att undersöka vilka olika erfarenheter som finns i utvecklandet av Mötesplats Stapelbäddsparken i Malmö och att analysera dessaprocesser med hjälp av Austins begrepp möjlighet, individ, resursmobilisering och värdeerbjudande.

**Metod:**
En kvalitativ fallstudie av Mötesplats Stapelbäddsparken med en hermeneutisk ansats.

**Teoretiska perspektiv:**

**Empiri:**
Empirin består av djupintervjuer med tre nyckelpersoner i Mötesplats Stapelbäddsparken

**Slutsatser:**
Utifrån den analys som har genomförts kan man konstatera att agerandet från samtliga aktörer kan liknas vid icke kommersiellt entreprenörskap. Det är dock svårt att likställa detta med samhällsentreprenörskap eller socialt entreprenörskap eftersom dessa begrepp inte är tydligt definierade utifrån en svensk kontext.
Summary in English

Title: Social entrepreneurship – a new name for non-profit sector? A case study of Mötesplats Stapelbäddsparken

Seminar date: 2015-06-09

Course: Master Thesis in business administration, 15 University Credit Points (15 ECTS)

Major: Entrepreneurship

Author: Camilla Norberg Hansen

Advisor:

Five key words: Social entrepreneurship, civic entrepreneurship, non-profit entrepreneurship, non-profit sector, public sector

Purpose: The purpose with this essay is to increase the knowledge and critically review the concept social entrepreneurship through a case study of Mötesplats Stapelbäddsparken, and analyze this process through Austin’s framework of opportunity, people, capital, and value proposition.

Methodology: A qualitative case study of Mötesplats Stapelbäddsparken with a hermeneutic approach.

Theoretical perspectives: Austin et al’s model emphasizes the dynamic fit of four interrelated components: the individual, the context, the agreement and the opportunity. Four different variables included in the comparative analysis; market failure, mission, resource mobilization and performance measurement.

Empirical foundation: The empirical material consists of interviews with three key persons in the Meeting Stapelbäddsparken

Conclusions: Based on the analysis it is however difficult to equate Mötesplats Stapelbäddsparken with social entrepreneurship as these concepts are not clearly defined on the basis of a Swedish context.
# Innehåll

Inledning ................................................................................................................................. 6  
Syfte/Problemformulering .................................................................................................... 6  
Metod .................................................................................................................................... 8  
Teori .................................................................................................................................... 12  
- Svensk forskning ............................................................................................................... 12  
- Begrepp och definitioner ................................................................................................. 13  
- Socialt entreprenörskap i en svensk kontext .................................................................. 14  
- Kritik mot begreppet ........................................................................................................ 17  
- Diskussion kring val av teoretisk referensram ............................................................. 18  
- Ramverk för socialt entreprenörskap .............................................................................. 19  
Empiri .................................................................................................................................... 24  
- Föreningen Bryggeriet ...................................................................................................... 24  
- Utvecklingen av skateparken i Stapelbädden ............................................................... 25  
- Bygget av skateparken .................................................................................................... 27  
- Föreningen Stapelbädden ................................................................................................. 28  
- Den nya organisationen av Föreningen Stapelbädden ................................................... 31  
- Utökad budget .................................................................................................................. 33  
- Föreningen Stapelbädden i dag ........................................................................................ 34  
- Styrgruppen ..................................................................................................................... 35  
- Mötesplatsen i dag ........................................................................................................... 41  
- Skaten i Malmö ................................................................................................................ 42  
Analys .................................................................................................................................... 47  
- Möjligheten ....................................................................................................................... 47  
- Individenden ..................................................................................................................... 49  
- Resursmobilisering .......................................................................................................... 51  
- Kontext ............................................................................................................................... 53  
- Avtalet ............................................................................................................................... 54  
- Marknadsmisslyckande ..................................................................................................... 57  
- Mission .............................................................................................................................. 58  
- Prestationsmätning .......................................................................................................... 58  
- Värdeerbjudandet ............................................................................................................. 59  
Resultat ................................................................................................................................... 60  
- Möjligheten ....................................................................................................................... 60
Individen........................................................................................................................................61
Resursmobilisering ...........................................................................................................................61
Värdeerbjudandet................................................................................................................................62
Begreppet socialt entreprenörskap ..................................................................................................62
Slutsatser ..........................................................................................................................................65
Referenser ........................................................................................................................................67
Inledning
Socialt entreprenörskap, samhällsentreprenörskap, publikt entreprenörskap, vissa forskare talar om det nya entreprenörskapet medan andra forskare hävdar att det är rebranding av ideellt arbete och att det finns risk för en begreppsinflation.

Vid seminarier, i rapporter och i litteratur om entreprenörskap lyfts ofta Stapelbäddsparken i Malmö fram som ett exempel på samhällsentreprenörskap. Är det entreprenörskap som har skett i Stapelbäddsparken, och i så fall, vilket slags entreprenörskap?

Syfte/Problemformulering
KK-stiftelsen (Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling) tog 2006 initiativ till projektet Samhällsentreprenör. Syftet var att stärka samhällsentreprenörskapet i Sverige med fler kvalificerade samhällsentreprenörer och fler goda initiativ som kunde utveckla landet. Förstudien skulle fördjupa kunskapen kring vad samhällsentreprenörskap är och vem som är samhällsentreprenör. Under 2008 startade KK-stiftelsen ett forskningsprogram som under nio år skulle satsa kring 120 miljoner kronor för att stärka samhällsentreprenörskapet i Sverige (Gawell m fl. 2009). KK-stiftelsen ville ”skapa utrymme för de personer och organisationer som tar innovativa, samhällsnytta initiativ”.

Satsningen skapade en hype kring begreppen samhällsentreprenörskap och socialt entreprenörskap. Begreppsförvirringen inom den svenska forskningen är central, vilket i och för sig gör forskningsfältet intressant men också utgör en utmaning i angreppssättet.


Forskarna Austin m fl. (2006) gör en bred definition av socialt entreprenörskap: *en innovativ och socialt värdeskapande aktivitet som kan uppstå inom eller mellan icke vinstdrivande*

Modellen betonar den dynamiska passformen mellan fyra sammanhängande komponenter: ”the people, the context, the deal, and the opportunity” (PCDO); individen, kontexten, avtalet och möjligheten. Fyra olika variabler ingår i den komparativa analysen; marknadsmisslyckande, mission, resursmobilisering och prestationsmätning (Austin m fl., 2006).

Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om och problematisera begreppet socialt entreprenörskap genom att undersöka vilka olika erfarenheter som finns i utvecklandet av Mötesplats Stapelbäddsparken i Malmö och att analysera dessa processer med hjälp av Austins begrepp möjlighet, individ, resursmobilisering och värdeerbjudande.
Metod


En hermeneutiskt upplagd undersökning ger oss förståelse för en speciell begränsad situation eller ett fall. En fallstudie syftar till en fullständig och uttömmande förståelse av en speciell situation och ska resultera i en utförlig beskrivning och analys (Watt Bolsen, 2007).

Syftet med att välja en kvalitativ metod är att hitta orsaker och samband med hjälp av kvalitativa analyser som kan ge ny och intressant kunskap. Målet är att skaffa grund för kvalificerade bedömningar genom kunskap, förståelse, tillämpning och analyser, där förståelse av orsaker som kan ge mer kunskaper i ämnet (Watt Bolsen, 2007).

Generalisering av kvalitativa studier brukar ifrågasättas, men ”succesiva utvidgningar av teorins empiriska tillämpningsområde inom en viss möjlig domän”, är både möjliga och


Med begreppet validitet avses att en empirisk undersökning måste vara rimlig och trovärdig och ta hänsyn till de empiriska stöd som finns. För att utvärdera och bedöma kvalitativa studier finns olika kriterier för att bedöma hur pass bra en kvalitativ undersökning är (Bryman, 2012):

- Tillförlitlighet (credibility) bedömer hur troliga eller sannolika resultaten är.
- Överförbarhet (transferability) beskriver om resultaten kan tillämpas i andra kontexter.
- Pålitlighet (dependability) beskriver om man får liknande resultat även vid ett annat tillfälle.
- Konfirmering (confirmability) bedömer om forskaren har haft kontroll över sina värderingar så att de inte påverkar undersökningen på något avgörande eller skevt sätt.


Vid dessa utvärderingar har jag fått tillgång till beslut från förvaltningar i Malmö stad, tillgång till protokoll från styrgruppsmöten och styrelsemöten i Föreningen Stapelbädden, samt haft möjlighet att närvara vid styrgruppsmöten och styrelsemöten. Jag genomförde även intervjuer med nyckelpersoner i projektet.


Metoden har varit ostrukturerade intervjuer där informanterna gavs möjlighet att berätta sin upplevelse av projektet, från det att de började medverka i projektet fram till projektets avslut.


Analysen av de processer som skett i Mötesplats Stapelbäddsparken har gjorts med hjälp av Austins begrepp möjlighet, individ, resursmobilisering och värdeerbjudande.

En svaghet i metoden är att intervjuerna har genomförts under 2010 och 2013. Informanterna har inte intervjuats samma år. Det har gått en tid sedan intervjuerna genomfördes och jag kan ha missat att göra tolkningar av de observationer jag gjorde vid intervjuuttäckning, sådant som
Teori

Svensk forskning
KK-stiftelsen (Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling) tog 2006 initiativ till projektet Samhällsentreprenör. Syftet var att stärka samhällsentreprenörskapet i Sverige med fler kvalificerade samhällsentreprenörer och fler goda initiativ som kunde utveckla landet. Förstudien skulle verifiera idén om en nationell plattform för samhällsentreprenörskap och fördjupa kunskapen kring vad samhällsentreprenörskap är och vem som är samhällsentreprenör. Förstudien undersökte och värderade ett antal relaterade svenska och utländska begrepp så som Social-, Civic- och Public Entrepreneurship, social ekonomi, Corporate Social Responsibility (CSR) och stöd till nyföretagande (Holmberg m fl. 2007):

"Vårt förslag är att samhällsentreprenörskap definieras som ett ”innovativt samhällsnyttigt initiativ”. Definitionen knyter an till termens svenska ursprung där lokalsamhällets mobilisering står i fokus, samtidigt som nyare svenska och utländska influenser också ryms i denna definition"


Även Gawell m fl. (2009) har en mer generell syn på samhällsentreprenörskap, så som att sätta i gång en aktivitet eller organisation. Samhällsentreprenören beskrivs som en individ som sätter i gång aktiviteter som har ett tydligt samhällsnyttigt syfte. Samhällsentreprenörskap kan organiseras i många olika former så som ideell förening, aktiebolag, kooperativ eller stiftelse:
“Samhällsentreprenörskap är ett innovativt initiativ som utvecklar samhällsnyttiga funktioner. Samhällsentreprenör är den som tar ett innovativt initiativ för att utveckla samhällsnyttiga funktioner”.


Sedan hösten 2012 finns Mötesplats Social Innovation som en nationell kunskapsplattform för social innovation och samhällsentreprenörskap. Mötesplatsen finansieras av Malmö högskola och Region Skåne med stöd från Regeringen (Mötesplats Social Innovation 2015). Begreppet social innovation förklaras så här:

“Begreppet social innovation brukar förklaras som innovativa tjänster, produkter, processer och metoder som strävar efter att möta samhällets utmaningar. Det kan vara allt ifrån klimathot till finanskris, segregation, arbetslöshet, åldrande befolkning och utanförskap”

**Begrepp och definitioner**

Europakommissionen har definierat begreppen socialt entreprenörskap och social innovation.

**Socialt entreprenörskap**

Social innovation

En social innovation är nya idéer (produkter, service och modeller) som simultant möter sociala behov (mer effektivt än andra alternativ) och skapar nya sociala relationer eller samarbeten (European Commission, 2010).

Det europeiska forskarnätverket för social ekonomi och socialt entreprenörskap (EMES - International Research Network) har sammanställt en definition som innehåller nio punkter (Tillväxtanalys, 2011):

1. **Målet är att tjäna samhället genom att integrera människor som har det svårt att komma in i samhälle och arbetsliv**
2. **Grupp av medborgare, förening eller annan (dvs. sociala entreprenörer) tar initiativet**
3. **Delaktighet från medarbetarna**
4. **Beslutsmakten i företaget baseras inte på kapitalägande**
5. **Ingen eller begränsad vinstutdelning (vinsten återinvesteras eller går till en ägare som oftast är en ideell förening)**
6. **Självständighet från det offentliga**
7. **Permanent produktion av varor eller tjänster**
8. **Medarbetarna betalas lön eller annan ersättning för sitt arbete**
9. **Ekonomiskt risktagande (både i projektstadium och i den permanenta verksamheten men av olika art)**

Socialt entreprenörskap i en svensk kontext


*Civic entreprenörship* är när en lokal eller regional aktör i samverkan med offentlig sektor, akademien och näringslivet skapar ett slags innovationssystem genom så kallad trippel helix-samverkan (Persson och Hafen 2015, Gawell m.fl. 2009, Palmås 2008). I de nordiska
länderna är socialt entreprenörskap och social innovation starkt knutet till samspelet inom och mellan dessa tre aktörer (Hulgård och Lundgaard Andersen 2014).

**Figur 3.1. Sosialt entreprenörskap i ett kryssande felt av sektorer**

Hairfeld och Lundgaard Andersen 2014, Socialt entreprenörskap


Det kontinentaleuropeiska perspektivet bygger på att välfärdsstaten ska bestå och inte vara beroende av filantropi. Palmås (2008) menar att det handlar om att uppvärdera, och utveckla, den roll som redan existerande ideella organisationer spelar i samhällsekonomin. Entreprenörskapet har gått från företagande till en förändringsprocess där ömsesidighet, medinflytande och demokrati är centrala principer. Socialt entreprenörskap har blivit ett sätt att bryta mot traditionella gränser av den moderna industriella välfärdsstaten där

Wincent m.fl (2014) med flera menar att ”betoning ligger på samhällsentreprenörens nytänkande och handlingsinriktade verksamhet för att lösa gemensamma problem som samhället inte löser genom befintliga institutioner och organisationer”. På lång sikt menar de, måste samhällsentreprenörer kunna bära sina egna kostnader och inte vara bidragsberoende, men offentlig finansiering är ofta nödvändig.

Enligt de norska forskarna Hulgård och Lundgaard Andersen (2014) finns det tre viktiga faktorer i förhållande till definitionen på socialt entreprenörskap. Deltagande och civilsamhället markerar att socialt entreprenörskap inte bara handlar om sociala mål utan också om de processer och de relationer som skapar de sociala värdena.

"Att skapa ett socialt värde genom innovation och hög grad av deltagarorientering, ofta med deltagande av civilsamhället och ofta med ekonomisk betydelse”.

Nichols (2006) Social Entrepreneurship

Kritik mot begreppet
Socialt entreprenörskap och socialt företagande är raka översättningar från engelskans social entrepreneurship respektive social enterprise. Palmås (2008) menar att det har blivit en olycklig felöversättning eftersom engelskans ”social” avser svenskans ”samhällelig”, snarare än svenskans ”social”, som har en annan innebörd.


"Om en social entreprenör är en person som utför en samhällsförändrande handling – vilken medborgare är då inte en social entreprenör?"

"Marknaden har blivit en arena för motståndet, samtidigt som motståndet blivit en marknad"

Diskussion kring val av teoretisk referensram

Inom svensk forskning är det på grund av begreppsförvirringen svårt att hitta en modell eller ett teoretiskt ramverk som verktyg för analys. Även definitionerna är ganska vaga (Gawell, 2009):

"Samhällsentreprenörskap är ett innovativt initiativ som utvecklar samhällsnyttiga funktioner. Samhällsentreprenör är den som tar ett innovativt initiativ för att utveckla samhällsnyttiga funktioner".

Hulgård och Lundgaard Andersen (2014) menar att deltagande och civilsamhället markerar att socialt entreprenörskap inte bara handlar om sociala mål utan också om de processer och de relationer som skapar de sociala värdena.

"Att skapa ett socialt värde genom innovation och hög grad av deltagarorientering, ofta med deltagande av civilsamhället och ofta med ekonomisk betydelse".


I den komparativa analysen ställs begreppen kommersiellt entreprenörskap mot begreppet socialt entreprenörskap. Det skapar svårigheter vid en svensk översättning då översättaren i så fall måste bestämma sig för vad begreppet social står för. Är det en entreprenör som skapar en samhällsförändring (societal) eller en entreprenör som skapar social nytta (social). Hur definieras i så fall social nytta? Nytta för entreprenören eller nytta för medborgaren?

I stället blir översättningen rakare om man ställer kommersiellt entreprenörskap mot icke kommersiellt entreprenörskap. Då kommer man bort från problematiken kring begreppet social och får snarare ett motsatsbegrepp mellan kommersiell och icke kommersiell. I översättningen av begreppen kommersiellt entreprenörskap och socialt entreprenörskap har jag därför valt att använda begreppen kommersiellt entreprenörskap och icke kommersiellt entreprenörskap.
Ett centralt begrepp i modellen är Social Value Proposition - SVP. Även där återfinns svårigheter i översättningen. År värdeerbjudandet inriktat på samhällelig eller social nytta? Hur definieras i så fall samhällelig eller social nytta? Jag har därför valt att inriktat mig på begreppet value proposition i analysen, diskussionen kring begreppet social får återkomma i diskussion och slutsatser.

Svagheten i val av teoretisk referensram ligger inte i själva modellen, den täcker väl in de parametrar som krävs för en kvalitativ analys både vad gäller entreprenörskap och socialt entreprenörskap. Svagheten ligger snarare i valet av en enda modell. Ytterligare efterforskning kring litteratur och artiklar som jämför entreprenörskap med socialt entreprenörskap hade kunna stärka vissa parametrar i modellen och ifrågasätta andra.

**Ramverk för socialt entreprenörskap**

Modellen betonar den dynamiska passformen mellan fyra sammanhängande komponenter: ”the people, the context, the deal, and the opportunity” (PCDO); individen, kontexen, avtalet och möjligheten. Fyra olika variabler ingår i den komparativa analysen; marknadsmisslyckande, mission, resursmobilisering och prestationsmätning (Austin m fl., 2006).

**Marknadsmisslyckande:** Ett marknadsmisslyckande inom den sociala sektorn skapar olika slags entreprenöriella möjligheter för kommersiella och icke kommersiella organisationer.

**Mission:** Skillnader i organisationernas mission kommer att vara ett grundläggande kännetecken mellan kommersiellt och icke kommersiellt entreprenörskap.

**Resursmobilisering:** Att mobilisera mänskliga och finansiella resurser kommer att utgöra en skillnad mellan de kommersiella och icke kommersiella organisationerna.

**Prestationsmätning:** Den kommersiella entreprenören kan visa relativt synliga och kvantitativa mått så som finansiella nyckeltal, marknadsandelar, kundnöjdhet och kvalitet. Den grundläggande skillnaden kommer att vara hur den icke kommersielle entreprenören visar de kvantitativa måtten och den sociala nyttnan.

**Individen**

Till individerna hör de personer både inom och utom organisationen som aktivt deltar i satsningen, eller de personer som tillför satsningen resurser. Det inkluderar individer både inom och utom organisationen som måste involveras för att satsningen ska lyckas. Det kan
vara individers motiv, kapacitet, kunskaper, attityder, kontakter, mål och värderingar som bidrar till framgång (Austin m.fl., 2006)

**Likheter:** De måste kunna hantera intressenter så som styrelsemedlemmar, chefer, medarbetare, finansiärer och andra organisationer som är viktiga för framgång. Ett rykte om ärlighet och skicklighet i att hantera de individuella behoven hos viktiga aktörer är ofta skillnaden mellan att locka stora resurser och att ha en intressant men ofinansierad idé.

**Skillnader:** Trots många likheter vad gäller humana och finansiella resurser så skiljer sig det icke kommersiella entreprenörskapet på några punkter vilket grundar sig i svårigheterna att mobilisera resurser. Icke kommersiella entreprenörer är mer beroende av ett stort nätverk som kan bli en dörröppnare för resursmobilisering. De måste vara skickliga på att hantera en större mångfald av relationer med finansiärer, chefer och personal från en rad olika bakgrunder, volontärer, styrelseledamöter och andra samarbetspartners så som andra icke kommersiella organisationer, företag, politiker och myndigheter.

Icke kommersiella aktörer har ofta svårt att betala marknadsmässiga löner och måste ofta ta till volontärer på nyckelpositioner så som styrelsearbete, för att finna finansiering eller som personal ute på fältet. De är ofta mycket beroende av ett antal olika finansieringskällor så som enskilda bidrag, medlemsavgifter, deltagaravgifter, andra organisationers bidrag, och statliga bidrag. Den icke kommersielle entreprenören måste helt lita på att finansiären fortsätter med sina insatser även om det är tveksamt om verksamheten någonsin kommer att nå break-even eller får en bärande verksamhet utan externt stöd. Med tanke på dessa begränsningar, är det viktigt för den icke kommersielle entreprenören att utveckla ett stort nätverk av anhängare, en förmåga att kommunicera effekterna av satsningen, och att utnyttja resurserna utanför organisationen, som kan göra det möjligt för dem att uppnå sina mål (Austin m.fl. 2006).

**Kontext**
Med kontext menas det sammanhang som organisationen befinner sig i. De kontextuella faktorerna inkluderar makroekonomi, skatter och regelverk, och sociopolitisk miljö.

Ekonomiskt klimat, skattepolitik, sysselsättningsnivåer, teknisk utveckling, och sociala rörelser som involverar arbetskraft, religion och politik är exempel på specifika kontextuella faktorer som kan påverka de möjligheter och risker som en ny organisation står inför (Austin m fl., 2006).
**Likheter:** Organisationerna måste känna till de lagar och förordningar som berör verksamheten. Lagbegränsningar, skatteregler och politiska styrdokument påverkar behovet av resurser för vissa typer av verksamheter. Precis som kommersiella entreprenörer konkurrerar om investerare, marknadsandelar och de mest kompetenta medarbetarna konkurrerar icke kommersiella entreprenörer om stöd från filantroper, statsbidrag, kommunala bidrag, samhällsacceptans, politisk uppmärksamhet, anbud, volontärer, kunder och kompetenta talanger inom sitt verksamhetsområde.

**Skillnader:** En icke kommersiell entreprenör har större möjligheter att reagera på ogynnsamma kontextuella villkor än sina kommersiella motsvarigheter. Prestanda och resultat är svåra att mäta inom den sociala sektorn och även om konkurrensen finns bland organisationer inom sociala sektorn, så belönas inte dessa för god prestation i form av ökade anslag. En proaktiv approach gör att organisationen är mer förberedd på att hantera plötsliga förändringar i samhället. Genom att studera trender på den filantropiska kapitalmarknaden kan den icke kommersielle entreprenören identifiera nya värdefulla möjligheter till nya program, utlyssningar av ny finansiering, potentiella samarbetspartners mm

En organisation som kontinuerligt arbetar med att analysera de kontextuella faktorerna kan utveckla strategier som minimerar effekterna av negativa samhällsförändringar, och utnyttja möjligheter som uppstår vid positiva trender. Den organisation som lyckas bäst med att agera proaktivt kommer att kunna rikta sitt fokus mot de bästa möjligheterna och därmed också göra störst samhällsnytta (Austin m fl., 2006).

**Avtalet**

Avtalet beskriver vilka slags transaktioner som kommer att ske i satsningen. Avtalet anger vem som i en satsning ger vad, vem som får vad, och vem som drar nytta av dessa. Varje transaktion levererar ett värde av något slag. Dessa värden omfattar ekonomiska förmåner, socialt erkännande, autonomi och beslutsrättigheter, tillfredsställelse av djupa personliga behov, sociala interaktioner, och uppfyllande av altruistiska mål (Austin m fl., 2006)

**Likheter:** Kunskap, kontakter, kapital och investeringsbelopp är av största vikt för båda typerna av entreprenörer. De söker alla investerare som kan tillhandahålla de finansiella resurserna, så väl som kunskaper för att ge avkastning på investeringen.

**Skillnader:** Begreppet ”avtal” är vitt skilt mellan kommersiellt och icke kommersiellt entreprenörskap. Värde transaktionerna skiljer sig från kommersiellt entreprenörskap vad gäller vilkens slags värde transaktion det är; kunder, timing, flexibilitet och mätbarhet. Icke
kommersiella entreprenörer måste lita mer på kreativa strategier för att rekrytera, behålla och motivera sina medarbetare, volontärer, medlemmar och finansiärer. Icke kommersiella entreprenörer måste skapa ett mer tydligt värde då varje intressent söker sitt eget specifika värde av relationen.


**Möjligheter**
Möjligheten definieras som det önskade framtida tillståndet. Beslutsfattare kan motivera en förändring om framtidsvisionen är bättre än den nuvarande, och om det finns en trovärdighet i det önskade framtida resultatet. En förändring påverkar ofta maktrelationer, ekonomiska intressen, personliga nätverk och individers självbild. En kritisk framgångsfaktor för att lyckas med gemensamma satsningar är att organisationen lyckas skapa en allmän bild av vad som är ”möjligheten”, och att alla intressenter kan dela denna uppfattning (Austin m fl., 2006).

**Likheter:** Både kommersiella entreprenörer och icke kommersiella entreprenörer fokuserar på kunder, leverantörer, substitut, konkurrenter och ekonomi.

**Skillnader:** Icke Kommersiella entreprenörer fokuserar på grundläggande långsiktiga behov genom en innovativ approach. Det räcker med att det finns ett socialt behov eller ett marknadsmisslyckande för att marknaden ska vara tillräckligt stor. Möjligheterna för icke kommersiella entreprenörer är relativt stora då de har möjlighet att göra satsningar som är finansiellt självbärande likväl som satsningar som kräver extern finansiering.

Icke kommersiella entreprenörer tror att deras sätt att lösa problem och deras organisatoriska approach är bättre, och leder ofta till att organisationen växer för att kunna göra ännu större social nytta. Tillväxten kan involvera direkt expansion av verksamheten eller att arbeta i
partnerskap med andra organisationer för att sprida den sociala innovationen. Utmaningen för icke kommersiella entreprenörer är att iscensätta en långsiktig strategi.

**Social Value Proposition**


**Figure 2**

Social Entrepreneurship Framework

![Diagram of Social Entrepreneurship Framework](image)

*Austin m.fl. 2006 Social Entrepreneurship Framework*
Empiri

Västra Hamnen i Malmö har genomgått en omfattande omvandling från industriområde till tät stadsbebyggelse (Stadsbyggnadskontoret, 2012). I kvarteret Bilen finns den enda bevarade stapelbädden sedan varvsepoken på Kockums industri. I planeringsarbetet för Västra hamnen var bevarandet av stapelbädden en viktig utgångspunkt. Begreppet ”Stapelbäddsparken” används i texten som samlingsbegrepp för utomhusdelarna i parken och begreppet ”Stapelbädden” används för inomhusdelen i den f.d. varvsbyggnaden.

Föreningen Bryggeriet


Förutom att bygga och driva skateparkar har Bryggeriet inlett ett samarbete med Concreatures och Sydsten. Bryggeriet Bygg tillverkar och säljer material till skateparkar, Viking Block (Bryggeriet, 2015).
Föreningen Bryggeriet beskriver sig själva så här (Bryggeriet, 2015):

"Föreningen Bryggeriet är Malmös skateboardförening. Vi arbetar för att skapa bästa möjliga förutsättningar att åka skateboard i Malmö, för våra medlemmar och för skateboardintresserade från när och fjärran. Utöver att bygga och driva skateparker, anordnar föreningen verksamhet i form av aktiviteter, utbildning, tävlingar och evenemang".

2001 startade Bryggeriet en ettårig projektledarutbildning i samarbete med Österlens folkhögskola och Malmö högskola. Syftet var att ge ungdomar teoretiska och praktiska verktyg för att kunna förverkliga sina drömmar Eleverna skulle driva egna projekt och sedan läsa teori på högskolan (Bjerke m fl., 2007). John Magnusson var en av de elever som började på Bryggeriets ettåriga projektledarutbildning och tänkte att han skulle börja utforma sin idé om en ny utomhusskatepark.


Utvecklingen av skateparken i Stapelbädden
I september 2002 blev Magnusson kontaktad av stadsträdgårdsmästare Gunnar Ericson och Ewa Sundström från Stadsbyggnadskontoret, Malmö stad. Stadsbyggnadskontoret hade i en tidig planering av Västra Hamnen tänkt att anlägga en park som skulle vara lite mer åt aktivitetshållet, inte så grön. Skateparken passade in i deras idé om en aktivitetspark. Platsen som Gunnar Ericson hade i tankarna var en gammal stapelbädd i Västra Hamnen, 300 meter lång och 75 meter bred, som använts till fartygsbygge under den gamla Kockumstiden (Göransson m fl., 2006).

"Jag gjorde även en modell, jag gick in väldigt hårt för det, finns i källaren här. För det var Gunnar som bad mig göra en modell, för de hade ju ingen aning om vad jag snackade om. Så jag gjorde en modell i lera, jag köpte tågtillbehör, träd och gräs. Sen hade jag studenterna som hjälpte mig och gjorde en liten mapp”.  


Vision och mål (Tekniska nämnden 2004-08-25)

- Att skapa en mötesplats – Mötesplats Stapelbäddsparken, som består av verksamheter – både inomhus och utomhus, med placering i Stapelbäddsparken, Malmö.
- Att genom arbetet med Mötesplats Stapelbäddsparken bygga annorlunda koalitioner mellan kommunala förvaltningar, det organiserade föreningslivet och övriga intressenter.
- Att inne i Stapelbädden utveckla en verksamhet som består av dynamiska och entreprenöriella processer med brukarna själva som utgångspunkt.
- Att i Stapelbäddsparken anlägga flexibla aktivitetsytor som inviterar till möten mellan människor.
- Att ”Mötesplats Stapelbäddsparken” skall kunna verka som stark förebild för stadsutveckling och utformning av offentliga miljöer i både Malmö, Sverige och Europa.

Bygget av skateparken

”Hur skulle det gå att ta hit ett nystartat amerikanskt företag och utländska medarbetare till den svenska byråkratin?”


”Och så kan man egentligen inte göra... jag gjorde ett dokument till Malmö stad som förklarade varför föreningen Bryggeriet är de enda som kan göra detta, och så hade jag tagit med alla fel som blivit i skateparker i Europa... då kan man göra en sån direktupphandling... fast det var aldrig någon som ifrågasatte det”.

“Vi jobbade mycket för att nu ska vi bygga detta och därför ska de bo bra, så att de som kom hit för att hjälpa oss skulle ha det bra, fick bra betalt och allt det här”.


“Det gick ju bra men det var en jobbig process, de var ju anställda här, sen när de skulle gå ut och festa första gången var det fem i fyllecell, lite såna där grejer som gjorde det lite jobbigt att vara projektledare”.


“I juni 2006 hade allt som vi tänkte redan hänt. Ett halvår efter det var färdigt så hade en massa folk varit här redan. Det hände ju så mycket där liksom, vi skaffade café, Bryggeriet, det var en container. Vi städade parken, vi hade arrangemang, vi hade Bowl Rider”.

Magnusson tror att Bryggeriet själva tryckte på vad gäller driften: ”Bra Malmö bygger skateparken så tar Bryggeriet hand om driften”. Han tycker att det var konstigt att ingen hade funderat på hur det skulle skötas när det var färdigbyggt. I stället gick kommunen in och satsade medel på den person som skulle utveckla nästa steg.

**Föreningen Stapelbädden**


Skateparken hade blivit en succé och sen hade man börjat titta lite mer på fastigheten. Lundholm antar att även styrelsen i Bryggeriet hade tittat på lokalerna och möjligheten att göra något där och då tog man in ABF (Lundholm, 2013).

I maj 2006 bildades Föreningen Stapelbädden och samma år avsatte Fritidsförvaltningen 300 000 kr för att Föreningen Stapelbädden skulle kunna anställa en processledare vars främsta uppgift var att driva och koordinera de processer som projektet innefattade. Processledarens uppdrag var att ”initiera, koordinera och till viss del driva olika processer kopplat till mötesplatsen samt ansöka om externa medel för verksamhet och investeringar”. Som processledare anställdes Caroline Lundholm (Norberg Hansen & Lagergren, 2008).
…där hade jag lagt ner en ofantlig energi på det här och sen gick Malmö stad in och betalade en bra lönn till Caroline på en gång utan att diskutera med mig vad jag ville göra. Det tyckte jag var lite konstigt faktiskt” (Magnusson, 2010).


Lundholm började arbeta med Stapelbäddsparken sommaren 2006 och syftet var att bedriva en förstudie under ett halvår. Det fanns inte någon tydlig processbeskrivning utan uppdraget var att det skulle ske underifrån, i dialog med brukarna, och inspirerat från det som hade skett i skateparken som hade invigts samma vår (Lundholm, 2013).

“Om man ska etablera någon form av mötesplats så måste man ju veta vad folk ska göra när de kommer hit, varför de ska mötas här, varför det är bra att vara här, och vad man fyller för typ av funktion”

Lokalen fanns (fastigheten Stapelbädden) och man hade fått ett tillfälligt bygglov för att hålla några möten och workshops. Det fanns ingen värme och ventilation i fastigheten och det saknades ordentliga lås på dörrarna. Det var mycket som inte fungerade och mycket som var svårt, med utrymningsvägar, brandsäkerhet och liknande (Lundholm, 2013).

“Det har varit svårt…. Caroline har det nog haft rätt så tuft, hon har ju haft ett uppdrag liksom, att fylla parken med andra grejer. Ibland har det känts som att det har varit svårt för dom att, vad ska man säga. Skateparken blev en sån ofantlig succé, det var svårt för dom tror jag, det fanns heller inga riktlinjer för dom, det var väldigt röligt, det var en ny grej” (Magnusson, 2010)


“Det gick ganska bra och framför allt så var det väldigt bra att ha de pengarna. De var helt omärkta så man kunde köpa det som behövdes, trycka lite flyers”.
När förstudien var över stod det klart att Fritidsnämnden hade avsatt ett ramanslag på 1,7 miljoner om året, för att utveckla Stapelbädden. ABF skulle ha arbetsgivaransvar eftersom föreningen Stapelbädden än så länge var en papperskonstruktion. Det fanns hela tiden en ambition att mötesplatsen skulle vara för olika slags medborgare, inte bara skateboardåkare. Lundholm frågade styrelsen i Föreningen Stapelbädden om hon kunde få en producent, eftersom det var för mycket att göra allting själv. Föreningen Stapelbädden tyckte att det var bättre att dela upp pengarna; 300 000 går till musik på ABF, 300 000 går till gatukonst på Folkbildningsföreningen, och 300 000 går till skate på Bryggeriet, ungefär så minns Lundholm att det formulerades.

“Och då kände jag att det inte riktigt var så som det var sagt, att vi skulle arbeta. För då är det ju inte underifrån utan då är det att pytsa ut pengar i andra organisationer, men de menade att ja men då går det underifrån till våra brukare, men det är ju också ett urval”.

Det var interna diskussioner kring hur föreningen skulle hanteras. Kommunens representanter, fritidsnämnden och fritidsförvaltningen kallade ganska tidigt upp Lundholm till Stadshuset och förklarade:

“det här är vad vi förväntar oss, och vi förväntar oss att de här pengarna ska gå till brukarna för att utveckla den här verksamheten och inte pumpas in i några andra föreningar, och några andra organisationer, och det är jätteviktigt att du tänker på det”.

Lundholm kände att det var svårt att hantera informationen. Hon hade bara Föreningen Stapelbädden att arbeta mot, men kände att hon fick bra stöd av ABF, som var en del av styrelsen.

Det uppstod en del konflikter kring hur pengarna från Malmö stad skulle hanteras. Alla hade olika bild av vad syftet var. Malmö stad hade förklarat vad syftet var och sedan tolkade olika intressenter det på olika sätt. Lundholm uppfattade att några som hade varit med länge i periferin redan någonstans hade tecknat in fastigheten Stapelbädden. Trots att verksamheten skulle utvecklas underifrån så hade vissa bestämt vad det skulle vara för verksamhet.

“Och sen så när jag började dra åt ett annat håll eller spjärna emot, så blev ju dom så klart jävligt sura. För de hade redan bestämt att det här skulle vara folkbildningslokaler och urban konstlokaler och vad det nu var, och det fanns redan personer utsedda som skulle jobba med detta, har jag förstått i efterhand”.

30
Lundholm menar att det fanns ett ganska stort demokratiskt problem med Föreningen Stapelbäddens konstruktion redan från början, eftersom det var två föreningar som hade stiftat den. I stadgarna stod att respektive förening skulle ha två representanter var i styrelsen, samt att deras representanter i respektive styrelse, skulle ha veto i olika beslut.

“Så det fanns ju jättestor problematik i det. Någon person som var representant för en av föreningarna bytte plötsligt stol och blev representant för en annan förening som han jobbade i och plötsligt så hade de majoritet, det var en massa sån skit då”.

Utifrån ett organisatoriskt perspektiv så var Föreningen Stapelbädden av ganska underordnad karaktär eftersom den inte hade något arbetsgivaransvar och finansieringen från Malmö stad låg hos ABF på ett särskilt konto. Föreningen Stapelbädden organiserades på samma sätt under ett par år, som ett gemensamt projekt, men sen uppstod frågorna (Lundholm, 2013):

- Det finns en skateboardförening i Malmö som är oerhört framgångsrik med massor av medlemmar, varför ska vi ha ytterligare en förening här nere då?
- Vad fyller det för funktion, vilka medlemmar eller vem ska vara medlem där och varför?

  “Helt plötsligt skulle det bildas en förening som skulle göra det vi hade gjort, så kändes det i alla fall för mig, vänta nu, det här har ju vi jobbat med sen 2001, och nu har man en ny förening, som ska ta över här. Vad tänker man då?”
  (Magnusson, 2010)

**Den nya organisationen av Föreningen Stapelbädden**

Marken runt skateparken är Gatukontorets mark och det är ingen förening som kan bestämma vad som ska göras där. Det var annorlunda med fastigheten Stapelbädden. Där kan Malmö stad avtala om vem som ska bestämma, eller vem som ska ha ansvaret.

När man skulle börja diskutera den nya organisationen var det viktigt att det skulle bli en styrelse som kunde stöta och arbeta för verksamheten (Lyrevik, 2010). Att verksamhetsledaren skulle få fullt mandat att leda verksamheten, ta ekonomiska beslut, för att sedan redovisa vad man gjort till styrelsen. Det var viktigt, menade Lyrevik, att skapa en just organisation från början, att ge alla en rimlig chans att göra ett bra jobb.

Styrgruppen påbörjade en organisationsförändring så att styrelsen inte längre bestod av olika föreningar utan av enskilda individer. ABF kunde inte längre vara medlem eller
styrelserepresentant i Föreningen Stapelbädden eftersom studieförbunden har ett helt eget regelverk gällande stöd från Malmö stad.

“Folkbildningen har sina stöd, och det är separata pengar och fria kulturaktörer har sina pengar”

Ett krav från Kulturstöd var att Föreningen Stapelbädden skulle vara helt skilda från ABF per den 1/1 2011. Föreningen Stapelbädden, med sina stiftarföreningar har inte varit speciellt funktionellt. På ett sätt, menar Lyrevik kunde man ha räknat ut det från början, men förstår att styrgruppen ville pröva modellen. Lyrevik menar att det är lätt hänt att man i första hand driver det som är bra för den egna föreningen, och inte i första hand det gemensammans bästa.

“Det är ännu svårare skulle jag tro om man sitter, när man vet att det antagligen finns lite kommunala pengar och kanske kan få till det, då kanske man har sin egen verksamhet närmast sig”

Lyrevik menar att det är bättre med en styrelse som inte representerar någon förening utan är individer som är duktiga att stötta verksamheten, och som arbetar för verksamheten.

“Så det sa vi, det var en bättre version”


“Det landade till slut i att det ändå skulle vara en ideell förening som var det bästa men vi hade accepterat vilket som. Det är en professionell verksamhet med 3,7 miljoner som grundplåt. Sen kommer de att dra in andra medel också. Så det är ju det som blir dilettmat i kultursektorn, att man räknas som ideell förening men man jobbar professionellt”
Kulturstöd har insett att de har en viktig roll, den konsulterande eller rådgivande rollen.

"Att vara med och kratta manegen så det blir så bra som möjligt, med den kompetens som finns, det har vi försökt göra här, så det är inte unikt det vi har gjort, men vi har gjort det extra mycket, också för att det är stora pengar”

**Utökad budget**

Kulturstöd har sett till att äska mer medel för att Stapelbädden ska kunna anställa personal som kan sköta ekonomi och löner. Man vill att verksamhetsledaren ska ha tid att ägna sig åt innehållet i verksamheten. Verksamhetsledaren behöver även kunna sköta fastigheten, både städning och allmän hantering av lokalen.

"Under 2011 har de två miljonerna har tillkommit, så att det blir en rimlig ekonomi, och nu är det den budgeten vi går på så det känns ju jättebra, att man har godkänt det och förstått hur det hänger ihop. Även om ombildandet av Föreningen Stapelbädden har varit en konstruktion från början, så har staden också varit med och tyckt någonting, vad man ville ha ut av det. När det sedan går över till Kulturstöd så styr ingen längre, däremot så kan man ju inte få ut pengar för vad som helst” (Lyrevik, 2010)

Styrkan med Stapelbädden är att de arbetar underifrån och därför rekommenderar Kulturstöd att just den här verksamheten ska få så mycket medel. Stapelbädden med sina 3,7 miljoner i stöd är den näst största kulturverksamheten i Malmö, bara Inkonst är större. Det innebär att Kulturstöd har stora förväntningar på att verksamheten ska tillföra mycket för Malmö (Lyrevik, 2010)

"För det här är ju jätтемycket pengar att få rätt så snabbt, alltså att komma upp i 3,7 miljoner på... vad kan det vara.. fyra år, det är otroligt snabbt jobbat”
Föreningen Stapelbädden i dag

"Vem är avsändare av de olika verksamheterna? Det var jättesvårt i början. Det var skateboard, alla trodde att vi bara var skateboard. Det var ursvårt att komma fram med vad vi gjorde, och det är fortfarande svårt, men inte lika svårt nu"


"Tidigare var det väldigt signifikant för det här projektet att det var den här styrgruppen och det fanns någon slags experimentdel, vi jobbade mycket utifrån brukarnas idéer och behov. Man hade ett sätt att se på processen. Det är ju lite svårt när man jobbar underifrån. Det är ju helt omöjligt egentligen. Det hade kunnat vara mer ad hoc än vad det är, om vi inte hade haft det där att bry oss på. När vi hade projekt i lokalerna tidigare så var det ju väldigt så här: här, nyckel, gör vad ni vill, städa efter er, bra, så går vi igenom sen hur det gick!


"I början var det extremt, hyresavtalet med kulturförvaltningen, vi fick inte göra någonting i princip. Så då sa vi bara: det kan ni glömma, då kan vi skita i detta, om vi inte får göra några förändringar i lokalen. Om vi inte får lov att göra någonting utan att fråga er först då kan vi strunta i detta. Så att där fick de backa lite då"


”Men sen vägrar jag köra det här, kulturköret. Vi ska ha våra löneökningar, vi ska ha för inflationen och enligt avtal och allt det där och då kommer vi till slut att äta upp det stödet. Om inte vi får uppskrivningar och stöd för löneökningar till exempel så kommer det bli mindre och mindre för produktion hela tiden”

Styrgruppen


”Styrgruppen blev konstig, det kändes inte som, helt plötsligt fanns det inget att snacka om”


För att kunna skapa ett helhetsperspektiv för utvecklingen av mötesplatsen såväl inomhus som utomhus så sattes de två styrgrupperna ihop till en gemensam styrgrupp 2007. Efterhand blev styrgruppen mer och mer formaliserad då det kom in nya förvaltningschefer från olika
förvaltningar. Först fritidsförvaltningen och sedan kulturförvaltningen. Anna Lyrevik, Kulturstöd, och Gunnar Ericson, Gatukontoret, satt sedan 2005 med i styrgruppen för Folkets Park. I och med att Mötesplats Stapelbäddsparken fick mer och mer inriktning på kultur blev Lyrevik tillfrågad av Ericson:

"Vad tror du, vi har det här projektet, det känns som Kulturförvaltningen skulle komma in här…vad säger du, skulle du vilja vara med här?"

Utifrån ett retrospektiv, menar Lundholm (2013) att styrgruppen var ganska godtyckligt tillsatt:

"men det var ju liksom eldsjälarna i kommunen"

Projektorganisation Mötesplats Stapelbäddsparken 2007 (Norberg Hansen & Lagergren 2008)

När Kulturförvaltningen kom med i styrgruppen för Mötesplats Stapelbäddsparken 2007, var de primära frågorna hur projektet skulle organiseras och vilka som egentliga var relevanta parter (Lyrevik, 2010):

"Och det begrep man ju ganska snabbt, ja det här var röligt organisatoriskt, men verksamheten är i grunden är intressant och bra, så det här ska vi jobba för"
“De hade väl formellt sett inget mandat men det var ju personer med mycket social kompetens, alltså de hade örat hos politikerna och var mycket kunniga, och tillsammans hade de ju så klart, de hade ju en massa mandat på sina förvaltningar. Tillsammans kunde de därför skapa ett utrymme” (Lundholm, 2013)

Lundholm upplevde att det blev väldigt nära till besluten. Styrgruppen kunde där och då vid sittande bord säga ja eller nej till ett beslut:

“Men här kunde liksom alla, då bestämmer vi, då gör vi så. Och det var väldigt, väldigt bra. Plus att vi då träffades var sjätte vecka lite drygt. Så när man hade lite frågor som var oklara kunde man alltid ta upp det där. För min del då som var ganska ensam i processen så där så var det en ganska stor trygghet att ha dem. De hade en massa kunskap och kontakter, kunde också backa upp beslut som jag fattade”

Under det första året arbetade alla för att föra samman projekten i ett enda stort projekt. Det tog lång tid, när man upptäckte realiteten. Det var svårt att få klarhet i vem som hade mandat i vilka frågor, vem som ägde beslutsrätten. Efterhand blev det mer logiskt att separera de två projekten igen, fastigheten för sig, och utemiljön för sig, inklusive skateparken (Lundholm, 2013):

“Och det var väl inte helt konfliktfritt heller för de här pengarna hade avsatts för hela projektet. Det hade avsatts för att skapa en central mötesplats för äldre ungodomar, dvs ett hus”

Lundholm menar att man ändå arbetade med hela projektet. De lade medel på att göra projekt och event i parken. När fastigheten skulle renoveras ville inte Lundholm längre vara projektledare för helheten. Då tillsattes en person från Gatukontoret för att hålla i projekten i parkdelen:

“Men när det väl kom till skarpt läge så går hela summan till att betala hyran på huset så att de pengarna kom aldrig skateverksamheten till nytta”

Styrgruppen backade upp processen hela tiden. Den var kvar fram till invigningen av lokalerna. Styrgruppen träffades mindre ofta mot slutet men den var behjälpig, och backade upp hela tiden. De tog brukardelaktigheten på stort allvar (Lundholm, 2013)

“Det var inte så här, nej men nu har vi hört vad folk tycker, nu ska vi göra så här i stället för det blir billigast. Utan de vågade sticka ut hakan”
Även om Föreningen Stapelbädden formellt sett fått sina pengar via Fritidsnämnden så var det ändå styrgruppen som hade visst veto (Lundholm, 2013):

”Vi jobbade väldigt brett där, samt att Fritidsnämnden då hade ganska mycket att göra på den tiden med sina havererade badhus! Det fanns inte så mycket tid för oss. Det var ju både bra och dåligt Bra så till vida att vi hade väldigt fria händer, det var ingen som talade om för oss att vi skulle göra en massa dåliga saker som vi inte ville, men det var ju dåligt för när det kändes som det flöt mycket och hade mycket bry med särintressen som drog i det så fanns det ingen riktning, det här håller jag fast vid, det här är riktningen för det står i beslutet. Det flöt jättemycket. Det var det som var problematiskt”

Lyrevik upplevde att det var rätt många möten där man undrade vart projektet skulle ta vägen, och om allt verkligen skulle gå att lösa. Det var mycket dragkamp mellan de olika delarna och man hade väldigt olika bilder av vad man ville med Stapelbäddsparken.

”Och samtidigt så var det ju konstruktiv dialog, så jag menar att jag kände nog aldrig att jag inte trodde det skulle bli bra. Det var verkligen så att här gick vågorna höga och här kände man att det var lite dåligt stämning, här var det någon som inte tyckte samma och så där, men jag tyckte det var en himla ku process”

Under 2008 kom förvaltningarna in i en fas av att börja diskutera ”skarpt läge”. Styrgruppen insåg att det kunde bli någonting bra av fastigheten Stapelbädden, och med renovering kunde det bli en permanent året runt verksamhet.

Utdrag av Beslut TN 2008-02-27 Tekniska nämnden - Vision och mål

”Målen för projektet förändras inte utan ligger fast även för de kommande etapperna, dessa är nu liksom vid starten:

- Att skapa en mötesplats – Mötesplats Stapelbäddsparken, som består av verksamheter – både inomhus och utomhus, med placering i Stapelbäddsparken, Malmö.
- Att genom arbetet med Mötesplats Stapelbäddsparken bygga annorlunda koalitioner mellan kommunala förvaltningar, det organiserade föreningslivet och övriga intressenter.
- Att inne i Stapelbädden utveckla en verksamhet som består av dynamiska och entreprenöriella processer med brukarna själva som utgångspunkt.
- Att i Stapelbäddsparken anlägga flexibla aktivitetsytor som inhjuter till möten mellan människor.
- Att ”Mötesplats Stapelbäddsparken” skall kunna verka som stark förebild för stadsutveckling och utformning av offentliga miljöer i både Malmö, Sverige och Europa.
Sammanfattningsvis kan ”Mötesplats Stapelbäddsparken” karakteriseras som ett utvecklingsprojekt där en urban mötesplats för unga människor får växa fram organiskt – med malmöborna som aktiva medskapare. Arbetets mest tongivande processer syftar också till att initiera nya verkshemsmodeller, nya former för drift och underhåll samt nya samarbetsformer mellan kommunens olika förvaltningar, föreningsliv och andra intressenter. Visionen är att bidra till en utveckling av det ”unga” Malmö genom att tillhandahålla unika ”möjlighetsytor” där kultur, fritid och sceniska arrangemang samspelar på ett nytt sätt. Möten över generationsgränser, möten mellan olika sociala grupper och kulturer, engagemang i olika sorters aktiviteter eller lusten att ”bara kunna vara” – spännvidden mellan ”stand-up-poetry” till streetbasket eller till galleriverksamhet under bar himmel, typ – allt detta utgör Stapelbäddsparkens själ”

Frågan lyftes om inte Kulturförvaltningen borde ta över ansvaret från Fritidsförvaltningen. Redan från början så hade Lyrevik insett att det fanns något mycket intressant i kulturprojekten i Stapelbädden. Det var någonting i sättet att tänka, i sättet att arbeta som låg mycket bra i tiden. Det var inte så traditionellt utan det var någonting som inga andra aktörer gjorde. Här fanns framför allt en systematisk metod, och en orädska att gå in i samarbete med ickekulturella parter.

"Alltså en helt hejdlös...vem provar att samarbeta med vem som helst...jättejättebra...det är många inom kultursektorn som inte gör det”

“Och det kändes inte okej att lägga ut det på någon av de parter som är där i dag, för då får den ett styrkeövertag som inte är bra när man ska samarbeta”.


“Så det var väl den biten och sen så började vi förankra, pengarna ska över, nu måste vi se till att Kulturnämnden är med på detta och tycker att det är bra”

Kulturnämnden tyckte att mycket av det som stod i beskrivningen av verksamheten i Stapelbädden och hur man arbetade, låg väl i linje med Spontankulturrapporten. Vid den tidpunkten (2009) var det just spontankultur som man ville arbeta för och avsätta medel till (Lyrevik, 2010).

“Där lyckades man hitta argument för att använde lite av de medlen och lite av den argumentationen för varför just Stapelbädden var så viktigt att vi satsade mer på och gick in i och stöttade”

Kulturnämnden tog ett allmänt inriktningsbeslut där de beslöt att gå in i projektet Stapelbädden, samt att de skulle försöka föra över medlen från Fritidsförvaltningen. Under 2010 lades det på 0,5 miljon från Kulturnämnden, till totalt 2,2 miljoner kronor. Inför 2011 äskade man även medel till hyran för fastigheten, med en total finansiering på 3,7 miljoner.

“Och då är det hyra och alltihopa och hyran är inte så billig, så att det är ju i alla fall, det är också förbättrad verksamhetsekonomi”

Man märkte att det blev lite grabbigt och lite mycket skate, även om det inte är något fel på det, vi tror ju fortfarande på en mer blandad plats, ju mer blandad den kan var desto bättre är det (Lyrevik, 2010)
Mötesplatsen i dag

"Där är ju klätterklipporna ett jättegott exempel. Skateboardåkarna har tagit ansvar från dag ett, de har gjort det hela vägen och de gör det fortfarande. De driver verksamheter där, underhåller parken och gör en massa saker. Man kan ju inte bara komma och säga jag vill också ha det här, det måsta man också vara beredda att lägga en massa tid på. Det är inte så många som har lust att göra det”.

Den sist byggda delen i parken är Roller Derby banan. Föreningen tränar och kör event på banan. Det var det rätt mycket konflikter i början med skateboardåkarna, i synnerhet de yngre killarna. De fick ha vakter när de tränade för skateboardåkare kastade saker på dem och kallade dem könsord (Lundholm, 2013):

"Roller Derby är en ganska offensiv sport. Som de framställer sig själva är inte den traditionella kvinnobilden. Det provocerar ju otroligt mycket. De har väl fått gilla läget nu då”

Verksamheten i fastigheten kallas i dag för STPLN och är en kulturverksamhet. STPLN beskriver sig själva så här (STPLN, 2015):

"Vi tror att kreativitet är motorn i Malmös ekonomiska, sociala och kulturella välbefinnande. Därför är STPLN är en mötesplats för produktion av kreativitet – ett "Makers Space" för experimentlusta, skapande och idéutveckling. En kulturplats där användarna sätter agendan och innehållet”

På STPLN finns det möjlighet för medborgare att genomföra ett arrangemang eller ta en idé till praktisk nivå. STPLN arrangerar också workshops och kurser för att lära och inspirera medborgarna till att utveckla ett intresse, en talang eller en idé.

I fastigheten finns ett antal kulturella verksamheter med olika inriktningar; Återskapa, Cykelköket, Fabriken, Makers-Space, Scenen, Grupptycket, HUB:n, Kreatech, STPLN Window Project, Textildepartementet och Produktionmedlemskap (STPLN, 2015).

"Det mesta som händer på STPLN produceras dock av de personer som använder STPLN för att umgås, skapa, innovera, designa, bygga, prototypa eller idéutveckla”
Lundholm är fortfarande verksamhetsledare, och till sin hjälp har hon en produktionsledare, en kreativ producent och tre projektledare.

Sommarmånaderna är lågsäsong för STPLN, då försöker man samarbeta kring arrangemangen. I dag finns en referensgrupp som samarbetar kring de medel som är avsatta för arrangemang (Lundholm, 2013):

“Vi samarbetar när vi behöver samarbeta och samarbetar inte om vi inte behöver samarbeta, när det inte är någon mening med det. Skate är ju mycket konst och foto, så då brukar vi köra lite grejer ihop så där. Nu samexisterar vi rätt så bra tycker jag”

Skaten i Malmö
Magnusson beskriver att Ronny Hallberg, Bryggeriets tidigare verksamhetsledare, var väldigt skicklig på att utveckla saker. Han var med och bildade föreningen Bryggeriet 1997 och var delaktig i att få till skateparken Bryggeriet 1998. Under tiden fram till bildningen av föreningen hade Bryggeriet utvecklat ett stort nätverk och etablerat flera nya kontakter. Magnussons första möte blev med Skanska, en kontakt som Håkan Larsson (styrelsen Bryggeriet) hade:

“Jag började, första mötet hade vi med Skanska faktiskt för jag hade en kompis, Håkan Larsson hade en kompis som var lite chef på Skanska så vi bara tog ett möte med dom, för att kolla läget vad dom tyckte”

Genom åren har Magnusson märkt att det är avgörande med ”rätt vänner”. Att hitta personer som stödjer ens vision och kan föra den vidare:

“För att få komma in i de rummen, man har rätt vänner som kan föra vidare ens talan, i de rummen som man inte själv kommer in”

Ända sedan Magnusson började arbeta med Stapelbädden så har han arbetat intensivt med att försöka träffa rätt personer. På Fritidsförvaltningen kom han bara till en viss nivå eftersom de sköter fritid och föreningsliv. Det tog ungefär ett år innan han hittade vägen in:

“Gunnar Ericson, där är vägen in.. Stapelbäddsmötena är ju faktiskt de första mötena där de sitter och pratrar med varandra. Visst behövs det såna mer som Gunnar, nu har jag jobbat ganska tätt med Gatukontoret, allt går genom han (Gunnar). Det är ju bra att vi har den kontakten men det är det ju inte många andra som har. Det är ju svårt där att nå in”
Ronny Hallberg, verksamhetsledare på Bryggeriet, meddelade 2008 att han skulle börja arbeta i nya verksamheter. Han hade skött allt med ekonomin (Magnusson, 2010)

“Vi hade lite utbildningar här och det gjorde lite överskott, så skulle han sluta”

Bryggeriet behövde en ny verksamhetsledare, en som hade ett nytt fokus eftersom föreningen ville bort från utbildning och fokusera mer på själva skaten. Man funderade mycket på hur det skulle bära sig ekonomiskt. Bryggeriet behövde även en personalchef. Tidigare verksamhetsledare hade inte riktigt haft tid med personalen. Bryggeriet hade flera anställda med lönebidrag, som behövde stöd av olika slag under sin arbetsdag. Bryggeriet hittade en ny verksamhetsledare som hade tidigare erfarenhet som personalchef på Försäkringskassan. Magnusson gillade inte att nya verksamhetsledaren tog rollen att representera skateboard i Malmö stad:

“Det ville vi göra och hon kunde inte det, det blev liksom inte genuint att hon skulle ta över vad vi hade skapat i vår relation till Gunnar, för det var kanon alltså”

Magnusson kände att det var här som det började skära sig lite med föreningen Stapelbädden. Han backade, ville inte ha med det att göra. Han tycker än i dag att det behövs personer som har betalt för att vara i Stapelbäddsparken. Eftersom Magnusson har skött städningen så har han också fått rycka ut vissa kvällar och styra upp konflikter och folk som eldar. Han har aldrig haft någon ersättning för att göra det. Det hade behövt vara någon som kan vara där.

“Det har varit lite frizon där mitt i Malmö, där det inte är en människa, i ett spännande landskap som inte är jättebra egentligen”

Magnusson menar att Bryggeriet kunde ha varit där på kvällarna, men det var inte Bryggeriet som Malmö stad betalade för att vara där:

“Där blev det konstigt. Med facit i hand kanske jag skulle ha skrigit lite högre, men jag höll käften i stället. Vi hade lite utvärdering i sommar, vi har kommit fram till, vi har ju kiosken där men vi måste ner mer på plats, det är det som behövs där nere. Det är viktigt med rätt personer på platsen”


Bryggeriet vill arbeta bredare med skateboard inne i staden. Magnusson menar att man gör mycket egna arrangemang som och också genererar mycket för Malmö utåt. Magnusson önskar att Bryggeriet hade haft ett fast anslag, och att föreningen sen själva kan avgöra vad de vill göra för pengarna.

"Vi vet vad som är bäst för skateboarden i stan, och vad som genererar utåt för Malmö som skatestad"

Magnusson känner inte riktigt att staden har tagit till vara på Bryggeriet och skatearnas kompetens. Han medger att staden har satsat en hel del medel på arrangemang men menar att Malmö stad har svårt att betala ut en ersättning till Bryggeriet som förening:

"Vi har konstant jobbat lite under press, det har varit lite jobbigt, när vi börjar, kommer vi ha lön resten av året? Det stör mig lite, jag tycker Stapelbäddsparken värderas så pass högt att man gladeligen kan slänga ut 1,5 miljon på två dagar i ett arrangemang. Men man kan inte ge oss tillräckligt stöd"


"Jag skulle vilja att skaten kom upp en nivå, att någon säger och förstår att det här är en sådan viktig sak för Malmö, att det här måste vi satsa på. Jag tycker om man har haft den positionen så det krävs ganska små medel för att man ska kunna göra det"

När Bryggeriet har arrangerat tävlingar under 2009 och 2010 så upplever Magnusson att föreningen inte riktigt fått betalt för det man har gjort. Magnusson tycker att man bör ta det

"Nya avtalet 300 000:- mer i hyra – det här stämmer inte, det är någonstans det här inte går hem alltså, vad Bryggeriet faktiskt satsar i skaten"

Magnusson tror inte att man kan arbeta i alla projekt som Bryggeriet har deltagit i gällande i Stapelbäddsparken eftersom det tar så mycket energi. Magnusson värdesätter dock det sätt som Bryggeriet skapade Stapelbäddsparken på. När Magnusson berättade för Malmö stad hur man skulle göra:

"Jag känner att dom på staden har inte alltid de bästa idéerna för det som är bäst för staden. Det måste komma från de som lever i staden, och kan man hitta något sätt att fånga upp det är det bra men hur, man har väl provat med ungdomsråd och allt möjligt"

Det som driver Magnusson är skaten, att han tycker det är kul att utveckla Malmö, och att utveckla Bryggeriet som förening. Om det är möjligt så vill de som arbetar med skaten ha möjlighet att göra det ända tills de blir gamla. John menar att fler skateparker innebär fler turister till staden, vilket Malmö stad gillar, och då borde det finnas möjlighet att finna mer pengar.


"Så jobbar man med gatukontoret och försöker spetsa det så bra som möjligt, och så jobbar vi med drift och underhåll på städet för att få det så bra som möjligt och så jobbar man med fritidsförvaltningen..."

Det som hände efter Stapelbäddsparken var färdigbyggd var att personer som också ville ha en skatepark kontaktade Magnusson. Malmö stad har fortsatt att satsa på utveckling av skateparker och numera finns det även möjlighet att åka skateboard i Sibbarp, Oxie, och

Bryggeriet har fått ersättning för detta men Magnusson anser att det är ansträngande att behöva arbeta på annan ort för att klara sig. Han hade gärna sett att utvecklingen av skaten bara hade behövt läggas i Malmö:

Analys

Möjligheten

Möjligheten definieras som det önskade framtida tillståndet. Beslutsfattare kan motivera en förändring om framtidsvisionen är bättre än den nuvarande, och om det finns en trovärdighet i det önskade framtida resultatet. En kritisk framgångsfaktor för att lyckas med gemensamma satsningar är att organisationen lyckas skapa en allmän bild av vad som är ”möjligheten”, och att alla intressenter kan dela denna uppfattning (Austin m fl., 2006).


Parallellt med utvecklingen av parkdelen hade Fritidsförvaltningen påbörjat ett uppdrag kring ”centrala mötesplatser för äldre ungdomar”. Projektet ”Mötesplats Stapelbädden” hade initierats 2005 och den styrgruppen bestod av Fritidsnämnden, Fritidsförvaltningen, Föreningen Bryggeriet, Folkbildningsföreningen Malmö, och ABF. Fritidsnämnden hade avsatt ett ramanslag på 1,7 miljoner om året, för att utveckla Stapelbädden.

Stapelbäddsparken är en interaktion mellan det offentliga, akademien och civilsamhället men det saknas helt samspel med näringslivet.


Det är svårt att urskilja ett socialt behov eller ett marknadsmisslyckande som skulle kunna vara anledning till Bryggeriets satsning på en utomhusskateanläggning i betong. Bryggeriet anser sannolikt att det finns ett grundläggande långsiktigt behov för individer att få åka skateboard men det är svårt att avgöra hur ”socialt” det behovet är.


Icke kommersiella entreprenörer tror att deras sätt att lösa problem och deras organisatoriska approach är bättre, och leder ofta till att organisationen växer för att kunna göra ännu större social nytta. Tillväxten kan involvera direkt expansion av verksamheten eller att arbeta i partnerskap med andra organisationer för att sprida den sociala innovationen. Utmaningen för icke kommersiella entreprenörer är att iscensätta en långsiktig strategi (Austin m fl., 2006).

Individernas deltagande
Till individerna hör de personer både inom och utom organisationen som aktivt deltar i satsningen, eller de personer som tillför satsningen resurser. Det inkluderar individer både inom och utom organisationen som måste involveras för att satsningen ska lyckas. Det kan vara individers motiv, kapacitet, kunskaper, attityder, kontakter, mål och värderingar som bidrar till framgång (Austin m fl., 2006).

Icke kommersiella entreprenörer är mer beroende av ett stort nätverk som kan bli en dörröppnare för resursmobilisering (Austin m fl., 2006).

Ronny Hallberg var verksamhetsledare för Bryggeriet och Håkan Larsson styrelseledamot. Magnusson beskriver att Ronny Hallbergs och Håkan Larssons nätverk har varit avgörande för utvecklingen av Bryggeriets sitt nätverk. Genom åren har Magnusson märkt att det är avgörande med ”rätt vänner”. Att hitta personer som stödjer ens vision och kan föra den vidare.

”För att få komma in i de rummen, man har rätt vänner som kan föra vidare ens talan, i de rummen som man inte själv kommer in”

På Fritidsförvaltningen upplevde Magnusson att han bara kom till en viss nivå eftersom de sköter fritid och föreningsliv. Dörröppnaren blev när Magnusson fick kontakt med Ericson på Gatukontoret.

”Gunnar Ericson, där är vägen in. Stapelbäddsmötena är ju faktiskt de första mötena där de sitter och pratar med varandra. Visst behövs det såna mer som Gunnar, nu har jag jobbat ganska tätt med Gatukontoret, allt går genom han (Gunnar). Det är ju bra att vi har den kontakten men det är det ju inte många andra som har. Det är ju svårt där att nå in”

Icke kommersiella entreprenörer måste vara skickliga på att hantera en större mångfald av relationer med finansiärer, chefer och personal från en rad olika bakgrundar, volontärer, styrelseledamöter och andra samarbetspartners så som andra icke kommersiella organisationer, företag, politiker och myndigheter (Austin m fl., 2006).

Gunnar Ericson, Gatukontoret, är den person som har varit den drivande kraften i Mötesplats Stapelbäddsparken. Ericson var den som tog kontakt med Bryggeriet för utformandet av skateparken, och såg till att styргruppen fick den slutgiltiga utformningen för att projektet skulle kunna slutföras på ett effektivt sätt. Då den andra etappen, renoveringen av fastigheten,
skulle genomföras var han den som uppfattat att innehållet i verksamheten skulle vara kultur. Ericson bjöd in Kulturförvaltningen till styrgruppen. Lyrevik blev tillfrågad av Ericson:

"Vad tror du, vi har det här projektet, det känns som Kulturförvaltningen skulle komma in här...vad säger du, skulle du vilja vara med här?"

När Kulturförvaltningen kom med i styrgruppen för Mötesplats Stapelbäddsparken 2007, var de primära frågorna hur projektet skulle organiseras och vilka som egentliga var relevanta parter. Lundholm (2013) menar att styrgruppen var ganska godtyckligt tillsatt:

"Men det var ju liksom eldsjälarna i kommunen”. De hade väl formellt sett inget mandat men det var ju personer med mycket social kompetens, alltså de hade örat hos politikerna och var mycket kunniga, och tillsammans hade de ju så klart, de hade ju en massa mandat på sina förvaltningar. Tillsammans kunde de därför skapa ett utrymme”

Ett rykte om ärlighet och skicklighet i att hantera de individuella behoven hos viktiga aktörer är ofta skillnaden mellan att locka stora resurser och att vara en intressant men ofinansierad idé (Austin m fl., 2006)

Styrgruppen beslutade att se över vem som skulle vara med och finansiera, eftersom de olika förvaltningarna hade olika regelverk. Efter lång diskussion så kom man fram till att projektet passade bättre in på Kulturförvaltningen, både verksamhetsmässigt och regelverksmässigt.

Det var angeläget att den nya organisationen var ren kulturverksamhet, i enligt med Kulturförvaltningens regelverk. Förutsättningarna var att Kulturförvaltningen skulle ta över Fritidsförvaltningens 1,7 miljoner, Lundholms kompetens och den verksamhet som redan bedrevs (Lyrevik, 2010).

Den icke kommersielle entreprenören är ofta mycket beroende av ett antal olika finansieringskällor så som enskilda bidrag, medlemsavgifter, deltagaravgifter, andra organisationers bidrag, och statliga bidrag. Den icke kommersielle entreprenören helt måste lita på att finansiären fortsätter med sina insatser även om det är tveksamt om verksamheten någonsin kommer att nå break-even eller får en bärande verksamhet utan externt stöd. Med tanke på dessa begränsningar, är det viktigt för den icke kommersielle entreprenören att utveckla ett stort nätverk av anhängare, en förmåga att kommunicera effekterna av satsningen, och att utnyttja resurserna utanför organisationen, som kan göra det möjligt för dem att uppnå sina mål (Austin m.fl, 2006).
Fritidsförvaltningen avsatte 300 000 kr för att Föreningen Stapelbädden 2006 skulle kunna anställa en processledare vars främsta uppgift var att driva och koordinera de processer som projektet innefattade. Magnusson blev förvånad över att en helt annan person anställdes som processledare.

"...där hade jag lagt ner en ofantlig energi på det här och sen gick Malmö stad in och betalade en bra lön till Caroline på en gång utan att diskutera med mig vad jag ville göra. Det tyckte jag var lite konstigt faktiskt" (Magnusson, 2010).

Icke kommersiella aktörer har ofta svårt att betala marknadsmässiga löner och måste ofta ta till volontärer på nyckelpositioner så som styrelsearbete, för att finna finansiering eller som personal ute på fältet (Austin m fl., 2006).


Resursmobilisering
Att mobilisera mänskliga och finansiella resurser kommer att utgöra en skillnad mellan de kommersiella och icke kommersiella organisationerna (Austin m fl., 2006).

Både Ericson och Lyrevik har varit skickliga i, att sin tjänsteutövning, skriva fram ärendena till Tekniska nämnden och Kulturnämnden.


”Där lyckades man hitta argument för att använde lite av de medlen och lite av den argumentationen för varför just Stapelbädden var så viktigt att vi satsade mer på och gick in i och stöttade”

Kulturnämnden tog ett allmänt inriktningsbeslut där de beslöt att gå in i projektet Stapelbädden, samt att de skulle försöka föra över medlen från Fritidsförvaltningen. Under 2010 lades det på 0,5 miljon från Kulturnämnden, till totalt 2,2 miljoner kronor. Inför 2011 äskade man även medel till hyran för fastigheten, med en total finansiering på 3,7 miljoner.

**Bryggeriet och tävlingarna**

Under våren 2006 genomfördes två internationella skateboardtävlingar i Stapelbäddsparken, och sedan dess har det årligen genomförts internationella tävlingar i Stapelbäddsparken med stöd av Malmö stad. 2009 äskades 1,5 miljoner kronor av kommunstyrelsen till en årlig skateboardtävling (Lyrevik, 2010). Under förutsättning att alla skateboardtävlingar har haft ungefär samma ekonomiska ramar så har Bryggeriet lyckats resursmobilisera 13,5 miljoner kronor av skattemedel från Malmö stad under perioden 2006-2014.

Ändå tycker inte Magnusson att Malmö stad satsar tillräckligt på skaten i Malmö. När Bryggeriet har arrangerade tävlingar under 2009 och 2010 så upplever Magnusson att föreningen inte riktigt fick betalt för det man hade gjort. Magnusson önskar att Bryggeriet hade haft ett fast anslag, och att föreningen sen själva kan avgöra vad de vill göra för pengarna. Han medger att staden har satsat en hel del medel på arrangemang men menar att Malmö stad har haft svårt för att betala ut en ersättning till Bryggeriet som förening:

”Vi har konstant jobbat lite under press, det har varit lite jobbigt, när vi börjar, kommer vi ha lön resten av året? Det stör mig lite, jag tycker Stapelbäddsparken värderas så pass högt att man gladeligen kan slänga ut 1,5 miljon på två dagar i ett arrangemang. Men man kan inte ge oss tillräckligt stöd”

Magnusson anser inte att Malmö stad arbetar långsiktigt med skaten. Det borde bildas en ny typ av organisation, som inte är en förening och som inte är Malmö stad, som är en Skate
Malmö, ett bolag stöttat av staden. Magnusson menar att när man arrangerar seglingstävlingar så startar man alltid bolag.

"Jag skulle vilja att skaten kom upp en nivå, att någon säger och förstår att det här är en sådan viktig sak för Malmö, att det här måste vi satsa på"

Bryggeriet och skateparkerna


Kontext
Med kontext menas det sammanhang som organisationen befinner sig i. De kontextuella faktorerna inkluderar makroekonomi, skatter och regelverk, och sociopolitisk miljö.

En organisation som kontinuerligt arbetar med att analysera de kontextuella faktorerna kan utveckla strategier som minimerar effekterna av negativa samhällsförändringar, och utnyttja möjligheter som uppstår vid positiva trender. Den organisation som lyckas bäst med att agera proaktivt kommer att kunna rikta sitt fokus mot de bästa möjligheterna och därmed också göra störst samhällsnytta (Austin m fl., 2006).

I styrgruppen fanns fyra förvaltningar; Gatukontoret, Fastighetskontoret, Fritidsförvaltningen och Kulturförvaltningen. Gatukontoret och Fastighetskontoret hade formellt ansvar för
aktivitetsparken och fastigheten medan Fritidsförvaltningen och Kulturförvaltningen hade formellt ansvar för innehållet i de olika verksamheterna.

Lundholm upplevde att det blev väldigt nära till besluten och att tjänstemännens hade hög kompetens:

"De hade väl formellt sett inget mandat men det var ju personer med mycket social kompetens, alltså de hade örat hos politikerna och var mycket kunniga, och tillsammans hade de ju så klart, de hade ju en massa mandat på sina förvaltningar. Tillsammans kunde de därför skapa ett utrymme" (Lundholm, 2013)

Under det första året arbetade alla för att föra samman projekten i ett enda stort projekt. Det tog lång tid, när man upptäckte realiteten. Det var svårt att få klarhet i vem som hade mandat i vilka frågor, vem som ägde beslutsrätten. Efterhand blev det mer logiskt att separera de två projekten igen, fastigheten för sig, och utemiljön för sig, inklusive skateparken (Lundholm, 2013):

"Och det var väl inte helt konfliktfritt heller för de här pengarna hade avsatts för hela projektet. Det hade avsatts för att skapa en central mötesplats för äldre ungdomar, dvs ett hus"

Under 2008 kom förvaltningarna in i en fas av att börja diskutera ”skarpt läge”. Styrsgruppen insåg att det kunde bli någonting bra av fastigheten Stapelbädden, och med renovering kunde det bli en permanent året runt verksamhet. Frågan lyftes om inte Kulturförvaltningen borde ta över ansvaret från Fritidsförvaltningen. Styrsgruppen beslutade att se över vem som skulle vara med och finansiera, eftersom de olika förvaltningarna hade olika regelverk. Efter lång diskussion så kom styrsgruppen fram till att projekten passade bättre in på Kulturförvaltningen, både verksamhetsmässigt och regelverksmässigt. Det var angeläget att den nya organisationen var ren kulturverksamhet, i enligt med Kulturförvaltningens regelverk.

Avtale

Avtale beskriver vilka slags transaktioner som kommer att ske i satsningen. Avtalet anger vem som i en satsning ger vad, vem som får vad, och vem som drar nytta av dessa. Varje transaktion levererar ett värde av något slag. Dessa värden omfattar ekonomiska förmåner, socialt erkännande, autonomi och beslutsrättigheter, tillfredsställelse av djupa personliga behov, sociala interaktioner, och uppfyllande av altruistiska mål (Austin m fl., 2006)

Icke kommersiella entreprenörer måste skapa ett mer tydligt värde då varje intressent söker sitt eget specifika värde av relationen (Austin m fl., 2006).
Gatukontoret och fastighetskontoret hade en allmän plats i Västra hamnen som de skulle omvandla till en aktivitetspark och ett kulturhus. Det enda som var uttalat innan Tekniska nämnden fattade beslut om Program för och utformning av Stapelbäddsparken, Västra hamnen var att bevarandet av stapelbädden en viktig utgångspunkt. Här fanns det möjligheter för tjänstemännen inom Malmö stad att skapa något nytt och unikt i Malmös offentliga rum.

Fritidsförvaltningen hade varit med och finansierat förstudien eftersom idén låg i linje med stadens satsning på ”Mötesplatser för Malmös unga”. De fortsatte att finansiera projektet fram till dess att Kulturförvaltningen tog över ärendet. För kulturförvaltningen innebar satsningen något nytt. Redan från början så hade Lyrevik insett att det fanns något mycket intressant i kulturprojekten i Stapelbädden. Det var någonting i sättet att tänka, i sättet att arbeta som låg mycket bra i tiden. Det var inte så traditionellt utan det var någonting som inga andra aktörer gjorde. Här fanns framför allt en systematisk metod, och en orädså att gå in i samarbete med ickekulturella parter.

"Alltså en helt hejdlös...vem provar att samarbeta med vem som helst... jättejättebra...det är många inom kultursektorn som inte gör det”

Styrgruppen var även överens om att det fortfarande fanns andra frågetecken kvar att lösa, och de behövde hitta en lösning för att koordinera allt det övriga i utedelen. Den personen behövde vara anställd av Malmö stad eftersom parken är allmän platsmark, och det är staden som har ansvar för den. Det skulle vara svårt att lägga ut den delen på en extern part, så som en förening (Lyrevik, 2010):

"Och det kännete inte okej att lägga ut det på någon av de parter som är där i dag, för då får den ett styrkeövertag som inte är bra när man ska samarbeta”.

**Föreningen Stapelbädden**

Det fanns ett demokratiskt problem med Föreningen Stapelbäddens konstruktion redan från början, eftersom det var två föreningar som hade stiftat den. I stadgarna stod att respektive förening skulle ha två representanter var i styrelsen, samt att deras representanter i respektive styrelse, skulle ha veto i olika beslut.

"Så det fanns ju jättetestor problematik i det. Någon person som var representant för en av föreningarna bytte plötsligt stol och blev representant för en annan förening som han jobbade i och plötsligt så hade de majoritet, det var en massa sån skit då” (Lundholm, 2013)

Styrgruppen påbörjade en organisationsförändring så att styrelsen inte längre bestod av olika föreningar utan av enskilda individer. ABF kunde inte längre vara medlem eller
styrelserepresentant i Föreningen Stapelbädden eftersom studieförbunden har ett helt eget regelverk gällande stöd från Malmö stad. Ett krav från Kulturstöd var att Föreningen Stapelbädden skulle vara helt skilda från ABF per den 1/1 2011.

Föreningen Stapelbädden, med sina stiftarföreningar har inte varit speciellt funktionell. På ett sätt, menar Lyrevik kunde man ha räknat ut det från början, men förstår att styrgruppen ville pröva modellen. Lyrevik menar att det är lätt hänt att man i första hand driver det som är bra för den egna föreningen, och inte i första hand det gemensamas bästa.

"Det är ännu svårare skulle jag tro om man sitter, när man vet att det antagligen finns lite kommunala pengar och kanske kan få till det, då kanske man har sin egen verksamhet närmast sig"


"Att vara med och kratta manegen så det blir så bra som möjligt, med den kompetens som finns, det har vi försökt göra här, så det är inte unikt det vi har gjort, men vi har gjort det extra mycket, också för att det är stora pengar"

Utmaningen för icke kommersiella entreprenörer är att leda organisationen mot en strategi där man väger för och nackdelar med varje avtal, och skapa en portfolio som upprätthåller och möjliggör en nationell expansion för att servo sina kunder och förverkliga sin mission (Austin m fl., 2006).

Bryggeriet fick möjlighet att bygga norra Europas första och största skateutomhusanläggning i betong. Det har gjort det möjligt för Bryggeriet att designa och bygga andra skateanläggningar i Sverige och Europa. Magnusson kände att problemen med Föreningen
Stapelbädden började när Lundholm fick tjänsten som processledare. Han backade, ville inte ha med föreningen att göra. Bryggeriet tog hand om kiosken, men man hade stora problem med att få till ett avtal för städningen av området. Magnusson säger att han själv har städat i parken varje dag, i fyra år. I dag har man en annan aktör som städer åt Bryggeriet. Bryggeriet har i dag inget ekonomiskt stöd för att arbeta i Stapelbäddsparken, men Magnusson tycker det är konstigt när staden stödjer annan personal som arbetar där. Han tycker än i dag att det behövs personer som har betalt för att vara i Stapelbäddsparken. Eftersom Magnusson har skött städningen så har han också fått rycka ut vissa kvällar och styra upp konflikter och folk som eldar. Han har aldrig haft någon ersättning för att göra det.

”Det har varit lite frizon där mitt i Malmö, där det inte är en människa, i ett spännande landskap som inte är jättebra egentligen”

Magnusson menar att Bryggeriet kunde ha varit där på kvällarna, men det var inte Bryggeriet som Malmö stad betalade för att vara där:

”Där blev det konstigt. Med facit i hand kanske jag skulle ha skrikit lite högre, men jag höll käftan i stället. Vi hade lite utvädering i sommar, vi har kommit fram till, vi har ju kiosken där men vi måste beröra på plats, det är det som behövs där nere. Det är viktigt med rätt personer på platsen”


”Så jobbar man med gatukontoret och försöker spetsa det så bra som möjligt, och så jobbar vi med drift och underhåll på städet för att få det så bra som möjligt och så jobbar man med fritidsförvaltningen...”

Marknadsmisslyckande

Ett marknadsmisslyckande inom den sociala sektorn skapar olika slags entreprenöriella möjligheter för kommersiella och icke kommersiella organisationer (Austin m fl., 2006).

Projektet Mötesplats Stapelbäddsparken har inte initierats på grund av ett marknadsmisslyckande. Västra Hamnen i Malmö var inne i en omfattande omvandling från industrimark till tät stadsbebyggelse (Stadsbyggnadskontoret, 2012). Huvudidén var att skapa en aktivitetspark med inriktning mot ungdomar som skulle innehålla ett brett spektrum av
aktiviteter där en skateanläggning i betong skulle vara en huvudingrediens (Tekniska nämnden 2004-08-25)

**Mission**
Skillnader i organisationernas mission kommer att vara ett grundläggande kännetecken mellan kommersiellt och icke kommersiellt entreprenörska (Austin m fl., 2006). Bryggeriets mission är (Bryggeriet, 2015):

“Att arbeta för att skapa bästa möjliga förutsättningar att åka skateboard i Malmö, för våra medlemmar och för skateboardintresserade från när och fjärran. Utöver att bygga och driva skateparker, anordnar föreningen verksamhet i form av aktiviteter, utbildning, tävlingar och evenemang”

Bryggeriets mission skulle tillika kunna beskriva en kommersiell organisations mission. Det finns inget i missionen som uttrycker att det är en icke kommersiell organisation.

**Prestationsmätning**
Den kommersiella entreprenören kan visa relativt synliga och kvantitativa mått så som finansiella nyckeltal, marknadsandelar, kundnöjdhet och kvalitet. Den grundläggande skillnaden kommer att vara hur den icke kommersielle entreprenören visar de kvantitativa mätten och den sociala nytan (Austin m fl., 2006).


Värdeerbjudandet

Austin m.fl. 2006 Social Entrepreneurship Framework
Den unika nyttan som organisationen har erbjudit samhället är en helt ny aktivitetspark med skateboardpark i betong, klätterklippor och roller derby bana. Aktivitetsparken är tillgänglig för alla medborgare och andra besökare dygnet runt. Aktivitetsparken är belägen på en attraktiv plats mitt i Malmö, nära centralstationen. Det andra som erbjuds är ett kulturhus, STPLN, där det finns det möjlighet för medborgare att genomföra ett arrangemang eller ta en idé till praktisk nivå. STPLN arrangerar också workshops och kurser för att lära och inspirera medborgarna till att utveckla ett intresse, en talang eller en idé. I fastigheten finns ett antal kulturella verksamheter med olika inriktningar;
Resultat
Olika aktörer inom entreprenörskap har via seminarier, rapporter och forskning försökt ringa in Stapelbäddsparken i en begreppsbild, i ett för Sverige att ganska nytt koncept med bred ansats; samhällsentreprenörskap, publikent entreprenörskap, socialt entreprenörskap mm.

Syftet med uppsatsen har varit att öka kunskapen om och problematisera begreppet socialt entreprenörskap genom att undersöka vilka olika erfarenheter som finns i utvecklandet av Mötesplats Stapelbäddsparken i Malmö och att analysera dessa processer med hjälp av Austins begrepp möjlighet, individ, resursmobilisering och värdeerbjudande.

Möjligheten

En enkätundersökning gjordes under våren 2003 för att kartlägga Malmöungdomarnas fritidsvanor. Undersökningen visade att barn och unga i Malmö helst önskade en plats att mötas på. De ville kunna spela basket, volleyboll och andra spel, samt grilla, bada och se utomhusbio. Det var väldigt få, cirka tio procent, som önskade en plats där de kunde åka skateboard. En aktivitetspark är inget unikt i sig men min tolkning är att en skatepark i betong passade så oerhört väl in i den befintliga miljön i stapelbädden, en yta och en fastighet i betong. Det låg också rätt i tiden att samverka med en ideell förening och låta ungdomar vara med att styra processen.

Individen
Sättet som styrgruppen har arbetat på har varit nyskapande. Lundholm beskriver styrgruppen som "eldsjälarna i kommunen". Min tolkning är att individerna i styrgruppen och arbetsprocessen i densamma är den kritiska framgångsfaktorn. Man kan betrakta Ericson på Gatukontoret som den dirigent som har väglett orkestern genom en konsert i två akter. Ericson har även medverkat till styrgruppens sammansättning, bland annat genom att tillfråga Lyrevik på Kulturförvaltningen när projektet utvecklades till ett kulturprojekt. Genom sina tjänsteskrivelser har Ericson och Lyrevik har drivit igenom projektet i sina respektive nämnder. Lundholm och Magnusson har i Föreningen Stapelbädden respektive Föreningen Bryggeriet haft sina nyckelroller i den operativa processen.

Alla har agerat som icke kommersiella entreprenörer men var och en för sig hade ingen kunna genomföra Mötesplats Stapelbäddsparken. Det har krävts den gemensamma mobilisering som har genomförts.

Utifrån den analys som har genomförts kan man konstatera att agerandet från samtliga aktörer kan liknas vid icke kommersiellt entreprenörskap. Det är dock svårt att likställa detta med samhällsentreprenörskap eller socialt entreprenörskap eftersom dessa begrepp inte är helt definierade utifrån en svensk kontext.

Resursmobilisering

Vad gäller resursmobilisering i förhållande till icke kommersiellt entreprenörskap så finns det goda möjligheter för Bryggeriet att vara självisfinansierande men föreningen väljer att driva Bryggeriet som en förening och Bryggeriet Gymnasium som en annan ideell förening. Vad gäller de nya skateparkerna i Sverige och Europa så kan man inte utifrån verksamhetsberättelserna förstå hur det ekonomiska är konstruerat i förhållande till bolaget Concreatures Ab.
Värdeerbjudandet
Malmö stad har skapat en unik plats med ett unikt koncept. En aktivitetspark och ett kulturhus. Skateparken drivs av föreningen Bryggeriet och STPLN drivs av Föreningen Stapelbädden.

Begreppet socialt entreprenörskap


Om forskning handlar om kunskapsutveckling så måste också svensk forskning våga göra en avgränsning i begreppsfloran så att definitionerna blir tydliga. Annars risikerar Sverige att ha sitt eget system medan resten av Europa närmar sig de definitioner som EU har beskrivit gällande socialt entreprenörskap och social innovation. Det europeiska forskarnätverket för social ekonomi och socialt entreprenörskap (EMES - International Research Network) har sammanställt en definition som innehåller nio punkter (Tillväxtanalys, 2011). Dessa nio punkter kunde vara en väg till en gemensam forskningsansats men inte heller här närmar sig den svenska forskningen. Om det inte går att definiera socialt entreprenörskap eller samhällsentreprenörskap och så länge som svensk forskning inte gör ett ställningstagande måste man precis som Palmås (2013) instämma i att socialt entreprenörskap är rebranding av ideellt arbete.


De tre centrala begreppen möjlighet, individ och kapitalresurser är tre parametrar som fungerar mycket väl för analys. Det hade varit intressant att genomföra fler studier med
samma modell för att kunna bedöma om modellen är ett bra verktyg för kvalitativa studier inom socialt entreprenörskap.

Att använda motsatsorden kommersiellt entreprenörskap respektive icke kommersiellt entreprenörskap har underlättat i analysen. Det odefinierade begreppet ”social” försvårar inte analysen utan det resulterar i ett enkelt ”antingen eller” kommersiellt eller icke kommersiellt.

Det hade varit enklare om definitionerna hade bestått av kommersiellt entreprenörskap respektive icke kommersiellt entreprenörskap. Därefter kan forskningen fundera på förgreningen av icke kommersiellt entreprenörskap så som socialt, samhälleligt, publikt eller aktivistiskt eller andra förgreningar som kan identifieras i den fördjupade analysen.

När det gäller Social Value Proposition – SVP och valet att ta bort begreppet social så är det svårt att bedöma om det svårtolkade resultatet beror på att en VP inte existerar i det studerade fallet eller om det blir för allmängiltigt när man tar bort det sociala perspektivet i värdeerbjudandet. Det hade varit intressant att pröva även dessa olika varianter i en annan undersökning.


Dessa tre parametrar kan vara intressanta att analysera oavsett om det är kommersiellt eller icke kommersiellt entreprenörskap. Vad gäller marknadsmisslyckande, mission och prestationsmätning kan det vara parametrar som kan vara avgörande om vi befinner oss i kommersiellt eller icke kommersiellt entreprenörskap, likväl som Austin m fl använder dessa parametrar för att visa på likheter och skillnader mellan kommersiellt och socialt entreprenörskap. Dessa tre parametrar kan vara tongivande vad gäller fortsatt utveckling av begreppet socialt entreprenörskap i en svensk kontext.
Slutsatser
Syftet med uppsatsen har varit att öka kunskapen om och problematisera begreppet socialt entreprenörskap genom att undersöka vilka olika erfarenheter som finns i utvecklandet av Mötesplats Stapelbäddsparken i Malmö och att analysera dessa processer med hjälp av Austins begrepp möjlighet, individ, resursmobilisering och värdeerbjudande.

Individerna i styrgruppen och arbetsprocessen i densamma är den kritiska framgångsfaktorn i Mötesplats Stapelbäddsparken. De individer som har ingått i styrgruppen har varit ”eldsjälarna i kommunen”. Sättet som styrgruppen har arbetat på har varit nyskapande. Alla har agerat som icke kommersiella entreprenörer men det har krävts en gemensam mobilisering. Var och en för sig hade ingen kunna genomföra Mötesplats Stapelbäddsparken.


Syftet med att välja en kvalitativ metod är att hitta orsaker och samband med hjälp av kvalitativa analyser som kan ge ny och intressant kunskap. Målet är att skaffa grund för kvalificerade bedömningar genom kunskap, förståelse, tillämpning och analyser, där förståelse av orsaker som kan ge mer kunskaper i ämnet (Watt Bolsen, 2007).

Den kvalitativa analysen har skapat en ökad förståelse för hur viktig begreppsförklaringen är. Austins modell har bidragit till ökad förståelse både för processen i Mötesplats Stapelbäddsparken men också som teoretiskt referensram inom socialt entreprenörskap.

Generalisering av kvalitativa studier brukar ifrågasättas, men ”succesiva utvidgningar av teorins empiriska tillämpningsområde inom en viss möjlig domän”, är både möjliga och


Socialt entreprenörskap är ett begrepp som måste få en tydlig definition utifrån en svensk kontext. När nu begreppet social innovation ska implementeras i den svenska begreppsbilden genom den nationella kunskapsplattformen Mötesplats Social Innovation så är det strävansvärt att begreppet får en något mer specifik betydelse än den som hittills presenterats:

“Begreppet social innovation brukar förklaras som innovativa tjänster, produkter, processer och metoder som strävar efter att möta samhällets utmaningar. Det kan vara allt ifrån klimathot till finanskris, segregation, arbetslöshet, åldrande befolkning och utanförskap”

Det är viktigt att svensk forskning närmar sig de definitioner som finns i resten av Europa, annars fortsätter begreppsinflationen, och därmed kan alla medborgare som bidrar till samhällsutveckling kalla sig sociala entreprenörer.
Referenser


European Comission. (2010). This is European Social Innovation (s 32). Enterprise and Industry.


Stadsbyggnadskontoret Malmö stad. (2012). *Pågående stadsutveckling i Västra Hamnen* (s 40).


**Verksamhetsberättelser**


**Internetkällor**

STPLN Hämtad 19 maj 2015, från [http://www.stpln.se/](http://www.stpln.se/)


Intervjuer

