



LUNDS UNIVERSITET

*EKONOMIHÖGSKOLAN*

*Företagsekonomiska Institutionen*

*FEKP01 Examensarbete magisternivå*

*15 ECTS*

*VT 2015*

# **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:            |  |
| Fem nyckelord:         | 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 dessa processer med hjälp av Austins begrepp möjlighet, individ, resursmobilisering och värdeerbjudande.   |
| Metod:                 | En kvalitativ fallstudie av Mötesplats Stapelbäddsparken med en hermeneutisk ansats.   |
| Teoretiska perspektiv: | Austin m fl. (2006) har utvecklat ett ramverk för socialt entreprenörskap. Modellen betonar den dynamiska passformen mellan fyra sammanhängande komponenter: individen, kontexten, avtalet och möjligheten. Fyra olika variabler ingår i den komparativa analysen; marknadsmisslyckande, mission, resursmobilisering och prestationsmätning. |
| 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 |
| Individen.....   | 49 |
| Resursmobilisering.....                                | 51 |
| Kontext.....   | 53 |
| Avtalet.....   | 54 |
| Marknadsmislyckande.....                               | 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 begreppsinfation.

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, samhällsnyttiga 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.

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.

I Sverige har det blivit allt vanligare att kommunal förvaltning samarbetar med ideella organisationer både vad gäller att driva och förvalta offentliga rum och mötesplatser. I dag finns både en aktivitetspark, Stapelbädden, och en kulturverksamhet, STPLN, i kvarteret Bilen. Kulturverksamheten drivs av den ideella föreningen Stapelbädden medan skateparken drivs av Föreningen Bryggeriet. Det är skateparken och föreningen Bryggeriet som i olika sammanhang lyfts fram som ett exempel på samhällsentreprenörskap.

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*

*organisationer*, företag och offentliga sektorn. Austin m fl. (2006) har utvecklat ett ramverk för socialt entreprenörskap som bygger på en komparativ analys av kommersiellt entreprenörskap och socialt entreprenörskap i syfte att finna gemensamma och icke gemensamma nämnare.

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

I hermeneutiken är tolkningen viktig för förståelsen. Den används för att tolka människors agerande och understryker behovet att förstå situationer. När man undersöker en grupp som man är del av kan kunskapen å ena sidan betraktas som en källa till insikt. Å andra sidan som en källa till feltolkningar. Vetenskapen ska användas för att tolka och förstå meningsfulla fenomen i den kontext de förekommer. Forskarens roll är tvetydig eftersom forskaren måste förhålla sig till informantens egen tolkning samtidigt som denne bedriver forskning där informantens egna begrepp omsätts till vetenskap (dubbel hermeneutik). Forskaren ska försöka sätta sig in i den kontext som informanten befinner sig i utan förutfattade meningar. Det ska finnas plats för olika tolkningar, men samtidigt ska företeelser ses som delar av en helhet (Watt Bolsen, 2007).

Den hermeneutiska människosynen innebär att informanten betraktas och undersöks med avsikten att förstå denne. Datainsamlingen koncentreras till gruppdynamiska variabler där interaktionsmönster och handlingar undersöks med syftet att förklara och förstå dem. Undersökningen resulterar i en beskrivning eller tolkning som ger förståelse av dynamiken i och omkring en grupp eller organisation (Watt Bolsen, 2007).

Det tolkande hermeneutiska paradigmet kritiseras för överdrivet fokus på det individuella. Det passar inte när man söker förståelse för stora generella överordnade sammanhang i samhällsvetenskapliga problem (Watt Bolsen, 2007).

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



önskvärda. Med domän avses här den mängd empiriska företeelser som teorin maximalt kan gälla (Alvesson, 2008).

Ett kvalitativt angreppssätt består huvudsakligen av intervjuer. Kvalitativa intervjuer är löst strukturerade och öppna för vad informanten tycker är relevant och viktigt att tala om. Detta förfarande har fördelen att informanten erfarenheter, kunskaper föreställningar och intryck kan beaktas och dokumenteras på ett rikare sätt och det skapas förutsättningar för mer komplexa och varierande beskrivningar. Kritiken mot löst strukturerade intervjuer är att informanten försöker göra ett bra intryck eller beskriva sanningen bättre än den är. Andra faktorer som kan påverka är språket och i vilken social situation som intervjun uppstår (Alvesson & Deetz, 2000).

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.

Bryman (2012) tar även upp begreppet relevans som ett kriterium. Med det avses den betydelse ett tema har inom ett ämnesområde eller vilket bidrag det kan lämna till litteraturen inom området.

Jag har tillsammans med Lars Lagergren genomfört två utvärderingar och en undersökning av Mötesplats Stapelbäddsparken; *"Utvärdering av projekt Mötesplats Stapelbäddsparken"* (2008), *"Utvärdering av projekt Mötesplats Stapelbäddsparken, Steg 2 Vision och målsättning"* (2009), *"Stapelbädden och sex andra mötesplatser för Malmös unga - En studie av Malmö stads satsning på Mötesplatser för unga 2007 – 2010"* (2010).

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.

Eftersom jag redan hade en viss dokumentation från utvärderingarna, och genomfört intervjuer med vissa nyckelpersoner, bland annat Ericson (2009) så ville jag fånga fler erfarenheter från projektet. Urvalet blev en representant för Föreningen Bryggeriet, en representant för Föreningen Stapelbädden, och en representant för Malmö stad.

Intervjuer har genomförts med Anna Lyrevik (2010), vid intervjutillfället chef för Kulturstöd Malmö stad, John Magnusson (2010) projektledare Bryggeriet, och Caroline Lundholm (2013), verksamhetsledare STPLN.

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.

Intervjuer har skett genom personliga möten och varje intervju har spelats in på digital bandspelare och därefter transkriberats ordagrant. Jag har även fört anteckningar vid intervjuerna som extra stöd. Varje informant har fått tillbaka sin intervju i en löpande text och har då också getts tillfälle att ändra eller komma med synpunkter på innehållet. Därefter har texten korrigerats. De tre intervjuerna har sedan sammanförts i empirin, i en slags kronologisk ordning med underrubriker utifrån de perspektiv som informanterna lyft fram.

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 intervjutillfället, sådant som

framkommit vid intervjuerna men som ej hörs på bandet. Eftersom jag deltagit i samtliga styrgruppsmöten under perioden 2007-2010 kan det finnas en förförståelse för processen som kan orsaka feltolkningar. Å andra sidan är det just processen i styrgruppen som fått mig intresserad av en fallstudie av Mötesplats Stapelbäddsparken.

Jag har gjort en genomgång av aktuell och tidigare forskning gällande begrepp som samhälls-entreprenörskap, socialt entreprenörskap och social innovation. Det har funnits aktuella rapporter att ta del av som varit värdefulla för uppsatsarbetet. Det är framförallt två nordiska rapporter; Persson & Hafén (2015) samt Hulgård och Lundgaard Andersen (2014). Det var dock svårt att hitta en europeisk eller nordisk teoretisk referensram för analys. Det teoretiska ramverket för socialt entreprenörskap är presenterad av den amerikanske forskaren Austin (m.fl) vars forskning tar sin utgångspunkt i en anglo-amerikansk kontext medan den kontinentaleuropeiska tolkningen av socialt entreprenörskap är den som vunnit mark i Sverige. Jag har inte kunnat hitta något teoretiskt ramverk i en kontinentaleuropeisk kontext. Austins modell är från 2006 och det borde gå att hitta någon modifierad version av denna av nyare datum, eller någon annan nyare modell för att analysera socialt entreprenörskap. Trots några år på nacken fungerar modellen väl för att analysera undersökningsmaterialet.

## Teori

Detta kapitel beskriver tidigare forskning inom samhälls-entreprenörskap. Därefter följer ett resonemang kring begrepp och definitioner av socialt entreprenörskap. Kapitlet avslutas med ett teoretiskt ramverk för socialt entreprenörskap.

### Svensk forskning

KK-stiftelsen (Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling) tog 2006 initiativ till projektet Samhälls-entreprenör. Syftet var att stärka samhälls-entreprenörskapet i Sverige med fler kvalificerade samhälls-entreprenörer och fler goda initiativ som kunde utveckla landet. Förstudien skulle verifiera idén om en nationell plattform för samhälls-entreprenörskap och fördjupa kunskapen kring vad samhälls-entreprenörskap är och vem som är samhälls-entreprenör. 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 samhälls-entreprenörskap 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”

Under 2008 startade KK-stiftelsen ett forskningsprogram och ett antal pilotprojekt som i samverkan med olika lärosäten skulle påbörja projekt för att utveckla kompetensutveckling för samhälls-entreprenörer (KK-stiftelsen 2015). KK-stiftelsen ville ”skapa utrymme för de personer och organisationer som tar innovativa, samhällsnyttiga initiativ”. Under nio år skulle KK-stiftelsen satsa kring 120 miljoner kronor för att stärka samhälls-entreprenörskapet i Sverige (Gawell m fl. 2009). Programmet fick från och med hösten 2009 ändrade arbetsformer. Fem högskolor som hade utbildning och/eller forskning inom samhälls-entreprenörskap blev ansvariga för de åtta pilotprojekten och KK-stiftelsens uppdrag blev inriktat på finansiering av forskning och kompetensutveckling (KK-stiftelsen 2015).

Även Gawell m fl. (2009) har en mer generell syn på samhälls-entreprenörskap, så som att sätta i gång en aktivitet eller organisation. Samhälls-entreprenören beskrivs som en individ som sätter i gång aktiviteter som har ett tydligt samhällsnyttigt syfte.

Samhälls-entreprenörskap kan organiseras i många olika former så som ideell förening, aktiebolag, kooperativ eller stiftelse:

”Samhälls-entreprenörskap är ett innovativt initiativ som utvecklar samhällsnyttiga funktioner. Samhälls-entreprenör är den som tar ett innovativt initiativ för att utveckla samhällsnyttiga funktioner”.

KK-stiftelsen utlyste 2009 medel för driften av en Mötesplats för samproduktion för samhälls-entreprenörskap i syfte att hitta en neutral plattform för samordning av de åtta delprojekten, kunskapsutbyte och gemensam kommunikation. Malmö högskola och Mittuniversitet fick uppdraget att tillsammans driva ”Mötesplatsen för social innovation och samhälls-entreprenörskap” under åren 2010-2012. Mittuniversitetet har även under åren 2010-2014 bedrivit ett tvärvetenskapligt forskningsprojekt Social Entrepreneurship In Sparsely Populated Areas (SESPA) med inriktning på samhälls-entreprenörskapets roll i den lokala utvecklingen (Wincent m fl. 2014). Projektets syfte har varit att öka kunskapen om samhälls-entreprenörskap som fenomen.

Sedan hösten 2012 finns Mötesplats Social Innovation som en nationell kunskapsplattform för social innovation och samhälls-entreprenörskap. 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*

Socialt entreprenörskap är en aktivitet vars primära syfte är att uppnå sociala mål och att producera varor och tjänster på ett entreprenöriellt, innovativt och effektivt sätt för att generera nytta för samhället och medborgarna. Det primära målet är att generera och maximera socialt värde samtidigt som organisationen upprätthåller ekonomisk lönsamhet. Överskottet ska användas för att uppnå sociala mål och uppdraget ska utföras på ett sådant sätt att det involverar de medarbetare, kunder och aktieägare som är berörda av organisationens verksamhet. Socialt entreprenörskap är en källa till nya och innovativa lösningar på existerande samhällsproblem, så väl som en bättre inkludering av medarbetare och konsumenter på inre marknaden, speciellt på lokal eller kommunal nivå (European Commission 2012 Work Programme 2013 Revision).

### *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 projektstadiet och i den permanenta verksamheten men av olika art)*

### **Socialt entreprenörskap i en svensk kontext**

Begreppet socialt entreprenörskap var under sent 1970-tal en beskrivning av ett lokalt initiativ, som var ett resultat av nedläggningar av industrier och stora företag på mindre orter i Sverige. Allt eftersom lokala strategier utvecklades påbörjades svensk forskning kring detta fenomen vilket internationellt fick begreppet *community entrepreneurship* (Persson och Hafén 2015, Wincent m.fl. 2014, Gawell m.fl. 2009). Sedan 1990-talet har ett antal nya begrepp tagit plats på den svenska forskningsarenan; *civic entrepreneurship*, *social entrepreneurship and public entrepreneurship* (Persson och Hafén 2015).

*Civic entrepreneurship* 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 Hafén 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. Socialt entreprenörskap i et kryssende felt av sektorer



### Hulgård och Lundgaard Andersen 2014, Socialt entreprenörskap

*Socialt entreprenörskap* är den mest igenkända och använda begreppsformen, både i Sverige och internationellt. Det finns en skillnad mellan det anglo-amerikanska och det kontinentaleuropeiska synsättet på socialt entreprenörskap. Det anglo-amerikanska perspektivet bygger på skapandet av sociala företag som säljer produkter eller tjänster på marknaden. Det är en filantropisk aktivitet som delvis eller helt finansieras av privata intressen. Dessa företag har ett tydligt socialt mål men finansieras via affärsverksamhet (Persson och Hafén, 2015, Gawell m.fl. 2009, Palmås, 2008, Nicholls 2006).

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.

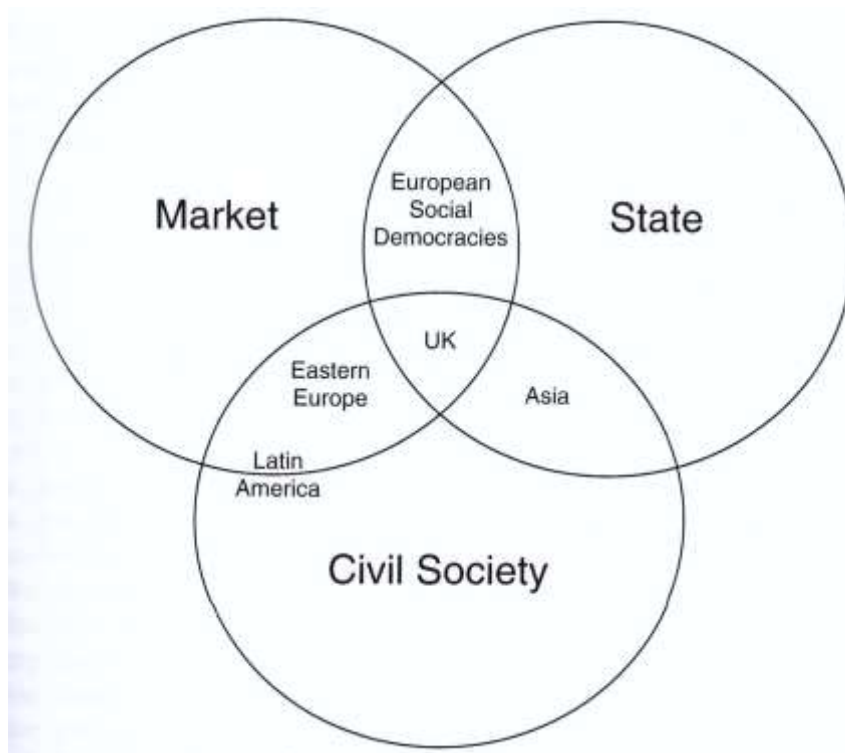
Entreprenörskapet har gått från företagande till en förändringsprocess där ömsesidighet, medinflytande och demokrati är centrala principer. Socialt entreprenörskap har blivit ett sätt att bryta mot traditionella gränser av den moderna industriella välfärdsstaten där

civilsamhället har blivit mer integrerat med näringsliv och offentlig sektor (Persson och Hafén 2015, Hulgård och Lundgaard Andersen 2014). Det är främst den kontinentaleuropeiska tolkningen av socialt entreprenörskap som vunnit mark i Sverige (Palmås 2008).

Wincent m.fl (2014) med flera menar att ”betoningen 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***



*Public entrepreneurship* ses ibland som en motpol till den anglo-amerikanska versionen av socialt entreprenörskap. I Sverige finns det två inriktningar inom publikt entreprenörskap. Den publika entreprenören har drivkrafter av en mer samhällelig karaktär. De drivs varken av vinst eller av att lösa problem som det offentliga inte klarar av. (Persson och Hafén, 2015, Gawell m.fl., 2009, Bjerke m.fl., 2007). Det kan vara en samhällsförändrande ”eldsjäl” som verkar inom en ideell organisation, offentlig sektor, eller storföretag (Palmås 2008). En annan inriktning är entreprenören som aktivist. Dessa entreprenörer utmanar rådande normer i samhället (Persson och Hafén, 2015, Gawell m.fl., 2009, Bjerke m.fl., 2007).

### 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.

Även Persson och Hafén (2015) belyser det irrationella i den svenska begrepps bilden; *community entrepreneurship* är mer orienterat mot civilsamhället (*civic society*), medan *civic entrepreneurship* är mer orienterat mot samverkan mellan näringsliv, offentliga aktörer och akademiska aktörer. Vissa delar av *civic entrepreneurship* i en svensk kontext är vad forskningslitteraturen internationellt sett skulle benämna CSR - *Corporate Social Responsibility* (Hulgård och Lundgaard Andersen 2014). CSR är snarare ett sätt för kommersiella aktörer att vara socialt ansvarstagande, där organisationen engagerar sig i partnerskap i andra sektorer (Mair & Marti 2006).

Det är allt fler som frågar sig vad socialt entreprenörskap och social innovation står för. Palmås (2013, 2008) menar att den kontinentaleuropeiska definitionen av socialt entreprenörskap är ett sätt att göra *rebranding* av ideellt arbete. Det finns risk för en för en begreppsinflation:

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

Aktivism är ett annat exempel på nyskapande initiativ för att skapa samhällsförändring. I den internationella forskningen beskrivs sociala aktivister med namn som Martin Luther King, Mahatma Gandhi och and Vaclav Havel (Martin & Osberg, 2007), I den svenska forskningen ges exempel som Attackrörelsen, Pirate Bay och planka.nu (Palmås, 2013, Gawell, 2009,).  
Entreprenörskap och aktivism allt mer flutit samman (Palmås, 2013):

”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):

”Samhälls-entreprenörskap är ett innovativt initiativ som utvecklar samhällsnyttiga funktioner. Samhälls-entreprenör 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”.

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 organisationer, företag och offentliga sektorn*. Austin m fl. (2006) har utvecklat ett ramverk för socialt entreprenörskap som bygger på en komparativ analys av kommersiellt entreprenörskap och socialt entreprenörskap i syfte att finna gemensamma och icke gemensamma nämnare.

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? Nyttan 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. Är värdeerbjudandet inriktat på samhällelig eller social nytta? Hur definieras i så fall samhällelig eller social nytta? Jag har därför valt att inrikta 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, kontexten, 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 nyttan.

### 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, utlysningar 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.

Organisationens mission är oftast ett slags fundament för finansiärerna. Den icke kommersielle entreprenören måste ha en klar förståelse för den process som organisationen ska tillämpa för att den sociala innovationen ska ha en betydelse för samhället. De måste också ha övertygande argument för både medverkande och finansiärer så att organisationens *social value production*, värdekedja, kan generera än större social avkastning. Avtalen måste vara stabila så att organisationen ges möjlighet att expandera basverksamheten och utveckla nya möjligheter. 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 serva sina kunder och förverkliga sin mission.

### *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 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

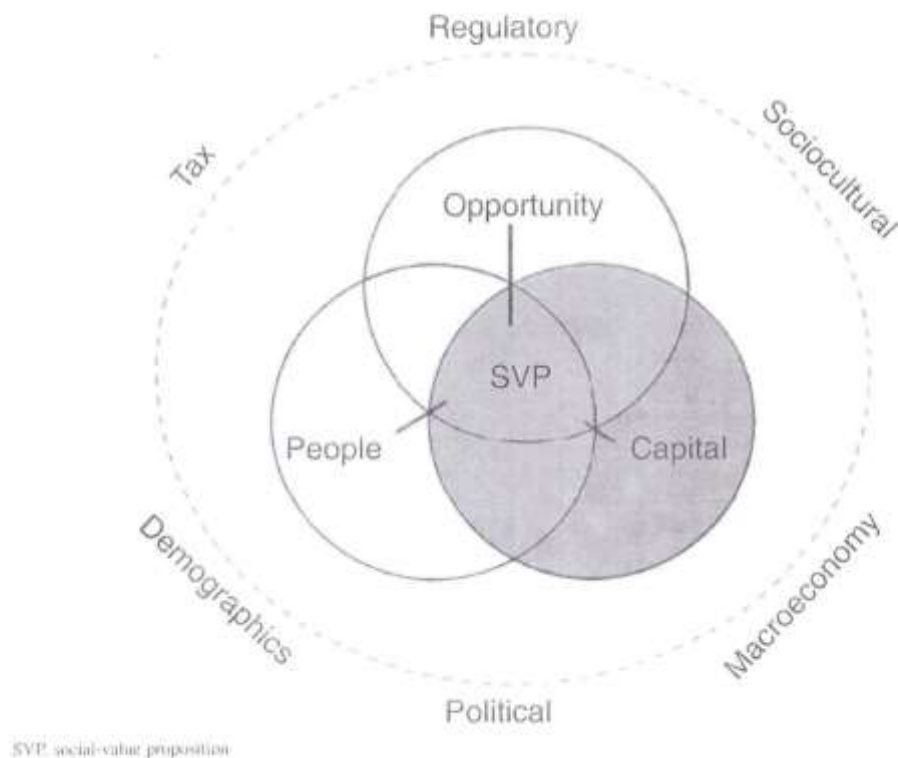
partnerskap med andra organisationer för att sprida den sociala innovationen. Utmaningen för icke kommersiella entreprenörer är att iscensätta en långsiktig strategi.

### *Social Value Proposition*

I den internationella litteraturen inom socialt entreprenörskap återfinns begreppet Social Value Proposition, SVP, som beskriver den unika nyttan, värdeerbjudandet, som organisationen gör för samhället (Nichols, 2006). Figuren nedan visar ramverket för socialt entreprenörskap med cirkeln för möjligheter i toppen eftersom möjligheter är den initierande punkten för entreprenörskap. De två andra cirkelarna i botten är individer och kapitalresurser. De tre cirkelarna skär varandra, för att visa på det överlappande men också det oberoende i variablerna. I mitten återfinns SVP som en interagerande variabel. Austin m fl. (2006) menar att denna faktor måste vara kärnan i ramverket. De tre cirkelarna omges av de kontextuella faktorerna som skapar de andra variablerna som kräver kontroll av entreprenören.

Figure 2

### Social Entrepreneurship Framework



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

## Empiri

I detta kapitel beskrivs och redogörs för den process som har utvecklats kring Mötesplats Stapelbäddsparken i Malmö. Texten är baserad på intervjuerna med Magnusson (2010), Lyrevik (2010) och Lundholm (2013).

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

Skateboardåkarna i Malmö bildade föreningen Aggrokult 1990 i syfte att få en egen skateboardhall. Tillsammans med föreningarna Unga Örnar och KFUM i Malmö bildade de 1997 föreningen Bryggeriet, i texten fortsatt benämnt Bryggeriet. Ett år senare invigdes norra Europas största sammanhängande inomhusanläggning för skateboardåkning i Pripps gamla lokaler på Ystadvägen i Malmö (Göransson m.fl, 2006). Anläggningen har i dag även ett café och en skatebutik (Bryggeriet, 2015).

Med stöd av Fritidsnämnden i Malmö kunde Bryggeriet 2002 inviga 500 m<sup>2</sup> nya utbildningslokaler i anslutning till inomhusanläggningen på Ystadvägen. 2006 startade Bryggeriet en egen friskola på gymnasienivå i lokalerna på Ystadvägen, Bryggeriet gymnasium (Bjerke m.fl 2007). Skolan drivs i en separat ideell förening, Bryggeriets Bildningsbyrå (Bryggeriet, 2015). I år, 2015, bedrivs undervisning för ca 150 elever i det Estetiska programmet med inriktningarna Estetik och media eller Bild och Form. Valbar profil inom programmet är: Skate, Serieteckning, Fri konst eller Foto och film (Bryggeriets gymnasium).

Förutom att bygga och driva skateparker har Bryggeriet inlett ett samarbete med Concreatures och Sydsten. Bryggeriet Bygg tillverkar och säljer material till skateparker, 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.

Magnusson kontaktade olika personer anställda inom Malmö stad, bland annat Fritidsförvaltningen. Fritidsförvaltningen kunde vara med och stötta föreningsverksamhet men inte byggprojekt. De upprepade kontakterna med Malmö stad tog hela året. I juni 2002 hade Magnusson ett möte med Gatukontoret och kände att han hade hittat rätt. Gatukontoret hade hand om park och planering av staden (Magnusson, 2010).

### 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).

Arbetet med att vidga nätverken fortsatte under 2003. Bryggeriet behövde ta fram ett presentationsmaterial för skateparken och verksamhetsledaren för Bryggeriet, Ronny Hallberg samt styrelseledamoten Håkan Larsson rekommenderade Magnusson att kontakta K3 på Malmö högskola. K3 skulle ha gränsöverskridande projektarbete och Magnusson gjorde en presentation av planerna för en skatepark. Ett samarbete inleddes med studenterna och en projektgrupp bildades. Projektgruppen arbetade tillsammans med Magnusson under tre månader och de tog fram det nya presentationsmaterialet (Magnusson, 2010).

”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 tåg tillbehör, träd och gräs. Sen hade jag studenterna som hjälpte mig och gjorde en liten mapp”.

2003 involverades en ny organisation, Movium vid Alnarps Lantbruksuniversitet. De följde projektet, och höll i några framtidsverkstäder. En enkätundersökning gjordes under våren 2003 för att kartlägga Malmö ungdomarnas fritidsvanor. Undersökningen vände sig till ungdomar som inte åker skateboard och gjordes i samarbete med Malmö Högskola. K3-studenterna intervjuade barn och ungdomar om hur de skulle vilja att en ungdomspark i Västra Hamnen såg ut, vad de skulle vilja uppleva och göra på en sådan plats (Göransson m fl., 2006). Av de 154 respondenterna framkommer att barn och unga i Malmö helst önskar är en plats att mötas på. De vill kunna grilla, bada och se utomhusbio. Även aktiviteter som basket, volleyboll och andra spel fanns med på önskelistan. Däremot var det ganska få, cirka tio procent, som önskade en plats där de kunde åka skateboard (Göransson m fl., 2006).

Bryggeriet fick ESF-medel, växtkraft mål 3, och de kunde anställa Magnusson under ett par månader hösten 2003. Då bildades även projektgruppen. Det var John Magnusson, Håkan Larsson och Ronny Hallberg från Bryggeriet, Ewa Sundström och Gunnar Ericson från Gatukontoret, och Titti Olsson Lieberg, Mats Lieberg och Sten Göransson från Movium. Projektgruppen träffades var tredje vecka och bestämde hur man skulle gå vidare i projektet (Magnusson, 2010).

I augusti 2004 antog Tekniska nämnden i Malmö ett *Program för och utformning av Stapelbäddsparken, Västra Hamnen*: ”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. Utgångspunkten var en aktivitetspark med en naturlig grund både i gatukulturen och i det mer organiserade föreningslivet. Arbetet med att ta fram förslag och idékoncept för aktivitetsparken, designa skateanläggningen samt att bygga och förvalta skateanläggningen sker i ett samarbete i projektform mellan Gatukontoret, Föreningen Bryggeriet och Movium. Ett viktigt delprojekt är att utveckla formen för drift- och underhåll mellan förening och kommun. I ett första skede är detta ett arbete mellan Gatukontoret och Föreningen Bryggeriet för att möjliggöra en gemensam drift- och underhållsplan för skateanläggningen. I förlängningen kan det kommande förvaltningskedet även involvera andra intresseföreningar som vill verka i Stapelbäddsparken” (Tekniska nämnden 2004-08-25).

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

- *Att genomföra intentionerna i detaljplan 4756, del av kv. Bilen. Utveckla och förnya Malmös offentliga rum genom att bygga en urban park efter ett nytt idékoncept.*
- *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 inbjuder 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

Magnusson kontaktade Stefan Hauser och hans skateparksföretag Place to Ride. Hauser fick uppdraget att designa skateparken. Byggprocessen pågick hela säsongen 2004-2005. Tanken var att Hauser skulle vara byggchef och att han skulle ta hit sina medarbetare.

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

Vissa delar av Stapelbäddsparken gick ut på upphandling, urgrävning, grundkonstruktion, dränering, och stödmurar och liknande, men i mitten var det tomt. Där skulle den som fick anbudet samarbeta med Bryggeriet. Enligt Malmö stad skulle projektet gå ut på offentlig upphandling enligt LOU, lagen om offentlig upphandling. Lösningen blev till slut att Bryggeriet skulle vara entreprenör och anställa Hauser och hans medarbetare. Bryggeriet skrev avtal med Byggnads och ordande med arbetstillstånd. Magnusson sammanställde ett dokument till Malmö stad om någon skulle ifrågasätta varför Bryggeriet fått entreprenaden av själva skateområdet (Magnusson, 2010).

*"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".*

Vägverket blev den entreprenör som skulle samarbeta med Bryggeriet. Magnusson tyckte det gick över förväntan. MKB (Malmös kommunala bostadsbolag) ordnade en lägenhet på 250 m<sup>2</sup> i Västra hamnen, vid Salt & Brygga. Bryggeriet fick hyra den för 2000: - i månaden, till Stefan Hauser och hans medarbetare.

”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”.

De började gräva i februari 2005 Alla som byggde åkte själva skateboard, vilket hade fördelen att alla som arbetade med gjutningen brann för bygget med nya skateboardanläggningen (Magnusson, 2010).

”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”.

Parken var klar i december 2005. Två internationella tävlingar, däribland Quicksilver Bowl rider genomfördes i Stapelbäddsparken under våren 2006 (Magnusson, 2010).

”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: ”Bara 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

”Där fick jag nån konstig känsla, ska föreningen Stapelbädden ha hand om skateparken det är ju Bryggeriet som har gjort det. Hur hänger det ihop här egentligen? Där blev det lite rörigt, och det tror jag många kan hålla med om...”  
(Magnusson, 2010)

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 lön till Caroline på en gång utan att diskutera med mig vad jag ville göra. Det tyckte jag var lite konstigt faktiskt” (Magnusson, 2010).

Jimmy Nilsson och några andra personer från ABF hade en idé om ett kulturhus. De hade arbetat med Stapelfestivalen och nu lämnade de in en projektbeskrivning om kulturhuset Odysse. Det skulle vara ett multihus med olika typer av skapande verksamheter, där olika medborgare kunde skapa saker tillsammans. Fritidsförvaltningen förklarade för Lundholm att det var den projektbeskrivningen som låg till grund för att de hade beslutat sig för att satsa på fastigheten Stapelbädden (Lundholm, 2013)

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 tufft, 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 rörigt, det var en ny grej” (Magnusson, 2010)

Lundholm tyckte det var bra att börja med lite aktiviteter av olika slag. Låta ungdomar använda huset. Medlen gick till ungdomar med idéer, och då var det mest ungdomar i nätverket kring Bryggeriet, ABF, och Folkbildningsföreningen. Det var deras medlemmar som i första hand sökte sig till Stapelbädden. Det gjordes en stor skateutställning och några graffittikvällar. De var noggranna med att utvärdera vad som fungerade bra och vad som fungerade mindre bra (Lundholm, 2013).

”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”.

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 stötta 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 juste 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 gemensammas 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”

Kulturstöd kände till att det inte hade varit så bra innan, men man visste också att ju bättre organisation man förberett, desto tryggare blir verksamheten. Föreningen Stapelbädden behölls med samma organisationsnummer, men man hade ett extra årsmöte för att ändra stadgarna. Numera kan man bara vara enskild medlem i föreningen.

Föreningsstöd under Fritidsförvaltningen och Kulturstöd under Kulturförvaltningen har inte samma regelverk vad gäller regler för föreningsstadgar. Kulturstöd läser igenom alla stadgar och hittar man konstigheter så diskuterar man det med föreningen och rekommenderar dem att ändra. Man kräver inte att de ska se ut på ett visst sätt, men vill inte att ordförande och verksamhetsledare är samma person. Kulturstöd accepterar alla juridiska former, det behöver inte vara en ideell förening, bara det är en juridisk person. Kulturstöd och Föreningen Stapelbädden diskuterade länge vilken juridisk form som skulle vara bäst för framtiden (Lyrevik, 2010).

”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 dilemmat 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 jättemycket 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”

När fastigheten skulle renoveras så fick Föreningen Stapelbädden flytta sin verksamhet till andra lokaler. Under hela 2010 så arbetade man på andra ställen i Malmö. När fastigheten var färdigrenoverad fick Föreningen Stapelbädden nya förutsättningar. Den blev då en mer formaliserad del av kulturförvaltningen, vilken måste ha samma regler för alla.

”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!

Nu skulle det specificeras exakt vilka projekt man avsåg att göra, vad det skulle få kosta, hur mycket folk som beräknades komma, uppdelning mellan ålder och kön osv. I den nya budgetprocessen måste Föreningen Stapelbädden planera framåt ca 1,5 år innan det ska genomföras. Tidigare räckte det att Föreningen Stapelbädden skrev en rapport/verksamhetsberättelse. Nu ska texten och redovisningen granskas av revisionen i Malmö stad. I dag har Föreningen Stapelbädden ett avtal med Malmö stad som är väldigt tydligt. Alla lokalavtal som Kulturförvaltningen har måste se likadana ut. Föreningen Stapelbädden har fått dispens på vissa punkter (Lundholm, 2013).

”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”

Lundholm anser att formaliseringen är bra på ett sätt. Det blir mer planering och struktur, och det blir mer arbete med budgeten. Samtidigt finns det inte längre lika mycket utrymme för improvisation. Föreningen Stapelbädden har hittat en modell som man tycker fungerar bra. De har även ett antal projekt finansierade av Arvsfonden. Föreningen Stapelbädden arbetar fortfarande med att få verksamheten att bli hållbar, att det finns någonting stabilt att jobba med, som är oberoende av bidrag. Man har försökt hitta andra intäktskällor i form av hyresintäkter men enligt nya hyresavtalet med Kulturförvaltningen så får man inte hyra ut lokalerna för kommersiellt bruk.

Föreningen Stapelbädden har svårt att konkurrera med andra verksamheter vad gäller besöksstatistiken. Eftersom man inte har serveringstillstånd går det inte att köra nattklubb i lokalerna. En annan orsak är placeringen. Platsen ligger lite utanför stadskärnan och har svårt att locka spontanbesökare. Man försöker ändå behålla den experimentella hållning som man haft hela tiden, även om man numera skriver kontrakt på vissa delar, med nycklar och taggar. Föreningen Stapelbädden äskar ett ökat anslag till verksamheten varje år, men får avslag (Lundholm, 2013):

”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

Parallellt med utvecklingen av parkdelen hade Fritidsförvaltningen hade 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 (Norberg Hansen & Lagergren, 2008).

Caroline Lundholm kom in i bilden sommaren 2006. Skateparken var klar men man hade fortfarande styrgruppsmöten och Magnusson tyckte att det fungerade bra. Styrgruppen planerade vad som skulle hända framöver med parken. Lundholm skulle ta över lite av den roll som Magnusson hade haft, fast utveckling av de andra delarna än själva skateparken. Magnusson drog sig lite tillbaka efter det att Lundholm hade börjat. Styrgruppsmötena kändes inte längre lika meningsfulla (Magnusson, 2010)

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

Från och med att Lundholm började så hade Magnusson slagit ner på takten gällande styrgruppen. Magnusson menar att han blev mer Bryggeriet än Stapelbäddsparken. Enligt Magnusson så tänkte Ronny Hallberg och Håkan Larsson, eftersom de var med som en av stiftarna till Föreningen Stapelbädden, att inomhuslokalerna i Stapelbädden också var det som Bryggeriet har initierat. Bryggeriet hade varit där och tittat på lokalerna. Någonstans där tyckte Magnusson att det blev en splittring.

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

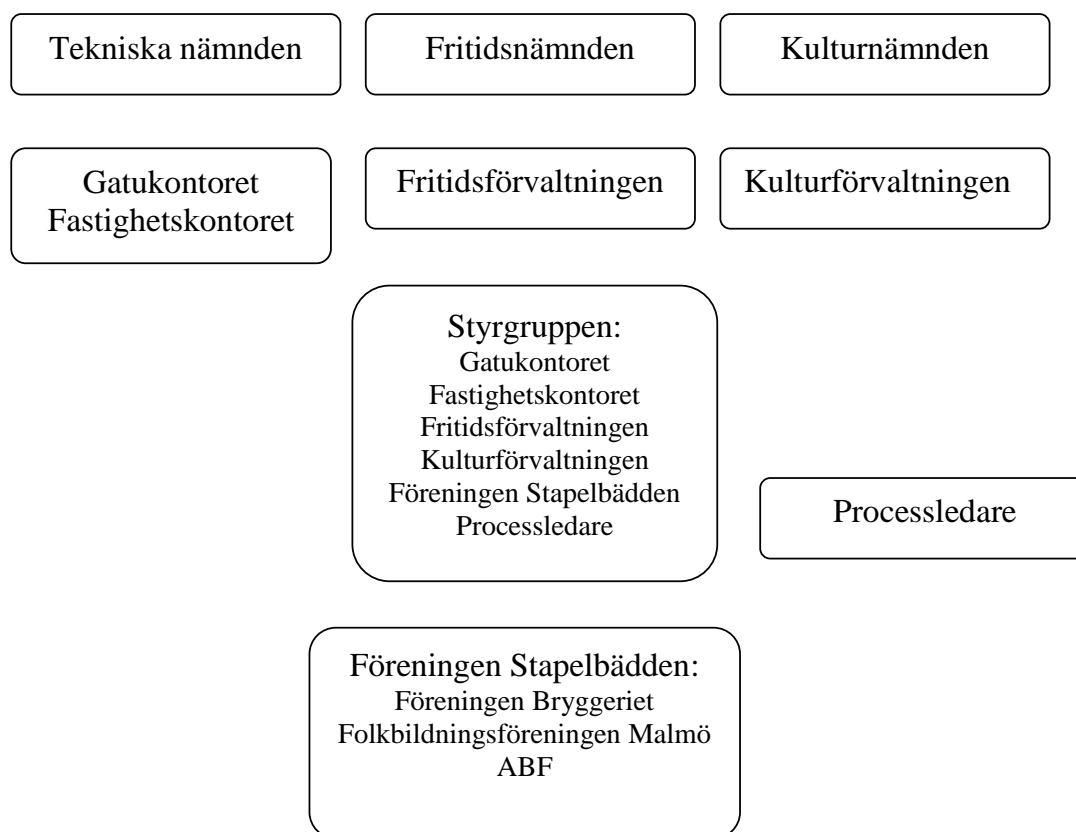
förvaltningar. Först fritidsförvaltningen och sedan kulturförvaltningen. Anna Lyrevik, Kulturstöd, och Gunnar Ericson, Gatukontoret, satt sedan 2005 med i styrgruppen för Folkets Park. I och med att Mötesplats Stapelbäddsparken fick mer och mer inriktning på kultur blev Lyrevik tillfrågad av Ericson:

”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 egentligen var relevanta parter (Lyrevik, 2010):

”Och det begrep man ju ganska snabbt, ja det här var rörligt organisatoriskt, men verksamheten är i grunden 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 ungdomar, 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 behjälplig, 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 dålig stämning, här var det någon som inte tyckte samma och så där, men jag tyckte det var en himla kul 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 genomföra intentionerna i detaljplan 4756, del av kv. Bilen. Utveckla och förnya Malmös offentliga rum genom att bygga en urban park efter ett nytt idékoncept.*
- *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 inbjuder 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 verksamhetsmodeller, 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 orädsla 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 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. Förutsättningarna var att Kulturförvaltningen skulle ta över Fritidsförvaltningens 1,7 miljoner, Lundholms kompetens och den verksamhet som redan bedrevs. Styrgruppen var även överens om att det fortfarande fanns andra frågetecken kvar att lösa. Om Kulturförvaltningen skulle ta över verksamheten så måste innehållet vara kultur, även om den kunde vara bred och samverka ute i parkdelen. Styrgruppen var rädd för att man skulle tappa övriga föreningslivet, men Lyrevik var övertygad om att med den samsarbetsinriktning som man redan hade, så skulle det generera gemensamma arrangemang. Det var angeläget att den nya organisationen var ren kulturverksamhet, i enlighet med Kulturförvaltningens regelverk. Styrgruppen 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 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”.

Lösningen för utomhusdelen ingick i ett ärende till kommunstyrelsen gällande skateboardtävlingen Betongcupen. Dels äskade man medel för en årlig skateboardtävling, dels äskade man medel för en halvtidstjänst på Gatukontoret som skulle koordinera det hela. För själva tävlingen äskade man ett stöd på 1,5 miljon årligen och för halvtidstjänsten 0,5 miljon. Styrgruppen diskuterade hur man kunde vara säker på att platsen skulle fortsätta utvecklas och att alla nya initiativ kunde fångas upp. Fritidsförvaltningen såg gärna att platsen kunde utvecklas med fler sporter. Man ville inte byråkratisera processen utan menade att verksamhetsledaren för Stapelbädden och den nya koordinatören på Gatukontoret skulle kunna ha den formella funktionen att fatta beslut, hålla i möten och stimulera, om det saknades någonting. Sedan började processen att förankra styrgruppens idéer politiskt (Lyrevik 2010).

”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 använda 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

Efter skateparken kom klätterklipporna. Det var också ett initiativ som liknande skatearnas, skillnaden var att den föreningen inte var så organiserad som skateboardåkarna var. De drev på och de ville ha klätterklipporna. När de sen fick klipporna så var det bra. Då var inte de intresserade av att engagera sig mer. Då blev det frågor kring vem som skulle underhålla det och vem som skulle sköta driften. Lundholm menar att det ideala hade varit att klätterföreningen arrangerade tävlingar och gjorde event kring klätterklipporna på samma sätt som man gjorde med skateparken. Men det var de inte alls beredda att göra.

”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 måste 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 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, Grupptricket, 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 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”

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 skrikit 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”

Med anledning av alla aktiviteter och evenemang som gjordes i Stapelbäddsparken fick Bryggeriet fler projekt att arbeta med, fler skateparker. Man pratade mycket om det under en period. Att man skulle utveckla skateverksamheten parallellt. Man kom fram till att det viktigaste var att utveckla skaten i Malmö, inte bara skate i Stapelbäddsparken, i Sibbarp eller på Bryggan (Lundholm, 2013).

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 städad i parken varje dag, i fyra år. I dag har man en annan aktör som städar åt Bryggeriet. Magnusson är fortfarande inte nöjd, han menar att Bryggeriet sköter utvecklingen av skateboarden i staden. 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. Magnusson har försökt att få Malmö stad att förstå skatens betydelse vad gäller marknadsföring för staden. All publicitet som betongskateparken och arrangemangen har gett. Malmö har satsat mycket på de olika skateparkerna och de årliga arrangemangen.

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”

Magnusson anser inte att Malmö stad arbetar långsiktigt med skaten. Han menar att om nu skateboarden har en ledande position i Europa så borde man utnyttja det och verkligen ta tillvara kompetensen som finns i Malmö. 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. 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

samarbete som finns i dag och spetsa det ordentligt. Det är ett problem att Bryggeriet fick höjd hyra med 350 000:- inför 2011 samtidigt som Bryggeriet ska vi utveckla skateboarden i staden. Anledningen, enligt Magnusson, är att Fritidsförvaltningen anser att Gymnasieskolan Bryggeriet ska betala en marknadsmässig hyra för sina skollokaler.

”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.

”Jag har aldrig tjänat en spänn på de här byggena. Jag har jobbat 15 timmar om dygnet. Jag har varit dålig en fyra-fem gånger, haft symptom på att gå in i väggen och så där. Man tänker inte på det när det är så djävla kul”

För att nå ett resultat menar Magnusson, måste man upp en nivå, tala med politikerna, men det är mycket svårare att tala med politikerna än att tala direkt med tjänstemannen som är under. Det är också svårt, för tillsammans så bildar man en helhet. Magnusson säger att han har ändrat strategi. Han tycker inte att de olika förvaltningarna talar med varandra. Helheten är så svårkoordinerad, så han har börjat spetsa det så bra som möjligt mot varje förvaltning.

”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

Folkets park i Malmö. Bryggeriet har även varit med och byggt upp ett flertal skateparker i Sverige; Södertälje, Norrköping, Jönköping, Tibro, Falkenberg, Halmstad, Bara, Åkarp, Höör, Stehag, Rydsgård, Katrineholm, Trollhättan, Jönköping, Halmstad, Tyresö, Laholm, Trelleborg, Helsingör, Båstad, Lomma, Sölvesborg, Örkelljunga, Svedala, och Ängelholm (Bryggeriets verksamhetsberättelser 2009-2013, samt Magnusson, 2010).

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:

”Det handlar ju inte om mycket pengar om man kollar till det hela, vad nu skaten skulle behöva i stöttning, jämfört med vad det nu kostar att bygga en ny väg. Det är ingenting. Men då måste man upp en nivå”

## 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).

Västra Hamnen i Malmö har genomgått en omfattande omvandling från industriområde till tät stadsbebyggelse. I kvarteret Bilen fanns den enda bevarade stapelbädden sedan varvsepokan på Kockums industri. I planeringsarbetet för Västra hamnen var bevarandet av stapelbädden en viktig utgångspunkt. Tekniska nämnden hade 2004-08-25 fattat beslut om att godkänna *Program för och utformning av Stapelbäddsparken, Västra hamnen*. I ärendebeskrivningen redovisas intentionerna för Stapelbäddsparken under rubrikerna: vision, process, aktivitetspark – program, skateanläggning och trygghet. Detta beslut enade Tekniska nämnden i Malmö gällande framtidsvisionen för stapelbädden i uppbyggnaden av den nya stadsdelen Västra hamnen. Ericson hade med hjälp av styrgruppen lyckats skapa en gemensam bild av den framtida aktivitetsparken. Den process som hade initierats av Malmö stad och Gatukontoret tillsammans med Bryggeriet och Movium, gav ungdomar möjlighet att vara med och utveckla en ny offentlig miljö. Denna process ledde till en gemensam bild för alla intressenter; politikerna, förvaltningen, föreningen, akademien och medborgarna. Genom beslutet så säkrades också finansieringen av den första etappen av Mötesplats Stapelbädden, en aktivitetspark med en huvudattraktion – en skateanläggning i betong.

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.

*Civic entrepreneurship* 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 Hafén 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). Mötesplats

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

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. (Austin m fl., 2006).

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.

Bryggeriet har lyckats med sina långsiktiga satsningar, de har både verksamhet som är finansiellt självbärande likväl som de genomfört och fortfarande genomför satsningar som kräver extrem finansiering. Bryggeriets gymnasium är ett gott exempel på en verksamhet som drivs som ideell förening (icke vinstsyfte) men som likväl skulle kunna drivas i annan form, ekonomisk förening eller näringsverksamhet (vinstsyfte). Bryggeriet fick Fritidsförvaltningen att bygga nya undervisningslokaler i anslutning till inomhusanläggningen på Ystadvägen inför Bryggeriets gymnasiesatsning (Magnusson, 2010). Föreningen fick också betala föreningshyra i stället för marknadshyra under åren 2006-2010. Dessa regler ändrades dock under 2011 vilket genererade Bryggeriet en hyreshöjning med 350 tkr per år.

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).

Bryggeriet har sedan 2006 en del av sin verksamhet som de benämner Bryggeriet Bygg. De samarbetar med andra aktörer och designar och bygger skateparker över hela Europa. De säljer även betongmaterial till skateparker. Det är oklart i vilken form som denna verksamhet drivs, men det har inte heller varit författarens intention att granska Bryggeriets organisationsformer.



## 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)

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 bakgrunder, 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 styrgruppen 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 enlighet 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).

Under hela byggprocessen 2004-2005 hanterade Magnusson medarbetare från både Sverige och USA. Hauser som designade skateparken, skulle också vara byggchef och ta hit sina medarbetare. Bryggeriet blev byggentreprenör och arbetsgivare för Hauser och hans medarbetare. Bryggeriet skrev avtal med Byggnads och ordande med arbetstillstånd. Magnusson sammanställde ett dokument till Malmö stad om någon skulle ifrågasätta varför Bryggeriet fått entreprenaden av själva skateområdet. Alla volontärer som byggde åkte själva skateboard, vilket hade fördelen att alla som arbetade med gjutningen brann för bygget med nya skateboardanläggningen (Magnusson, 2010).

### 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.

*Program för och utformning av Stapelbäddsparken, Västra hamnen* som Tekniska nämnden fattade beslut om 2004-08-25, var den inriktning som löpte genom hela projektet fram till invigningen av fastigheten 2011. I ärendebeskrivningen redovisas intentionerna för Stapelbäddsparken under rubrikerna: vision, process, aktivitetspark – program, skateanläggning och trygghet. Tekniska nämnden har under åren 2004-2011 finansierat hela Stapelbäddsparken, såväl aktivitetsparken inklusive skateparken, som renovering av fastigheten.

Än större utmaning var det för Lyrevik i Kulturnämnden. Kulturförvaltningen skulle ta över Fritidsförvaltningens 1,7 miljoner. Fritidsförvaltningen hade initierat Projektet Mötesplats Stapelbädden 2005, genom uppdraget kring ”centrala mötesplatser för äldre ungdomar”, men Kulturförvaltningen var nya aktörer i projektet. 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 använda 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

Malmö stad har fortsatt att satsa på utveckling av skateparker och numera finns det även möjlighet att åka skateboard i Sibbarp, Oxie, och Folkets park i Malmö. Bryggeriet har även varit med och byggt upp ett flertal skateparker i Sverige; Södertälje, Norrköping, Jönköping, Tibro, Falkenberg, Halmstad, Bara, Åkarp, Höör, Stehag, Rydsgård, Katrineholm, Trollhättan, Jönköping, Halmstad, Tyresö, Laholm, Trelleborg, Helsingör, Båstad, Lomma, Sölvesborg, Örkelljunga, Svedala, och Ängelholm (Bryggeriets verksamhetsberättelser 2009-2013, samt Magnusson, 2010).

Denna undersökning är avgränsad till att undersöka Mötesplats Stapelbäddsparken men det är uppenbart att Bryggeriet i samverkan med ett antal kommuner i landet lyckats resursmobilisera till ett stort antal nya skateparker där design och bygge har genomförts av Bryggeriet och företaget Concreatures Ab. I verksamhetsberättelserna för Bryggeriet (2009-2013) framstår det som om det är Bryggeriet som designat och byggt, men det framkommer inte hur avtalskonstruktionen ser ut mellan Föreningen Bryggeriet och företaget Concreatures Ab. Det är därför svårt att bedöma om expansionen av Bryggeriets verksamhet är icke kommersiellt entreprenörskap (via föreningen) eller kommersiellt entreprenörskap (via bolaget Concreatures Ab).

### 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 tjänstemännen 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”. Styrgruppen 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. Styrgruppen beslutade att se över vem som skulle vara med och finansiera, eftersom de olika förvaltningarna hade olika regelverk. Efter lång diskussion så kom styrgruppen fram till att projektet passade bättre in på Kulturförvaltningen, både verksamhetsmässigt och regelverksmässigt. Det var angeläget att den nya organisationen var ren kulturverksamhet, i enlighet med Kulturförvaltningens regelverk.

### **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)

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 orädsla 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 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”.

### 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 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” (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 gemensammas 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.

Kulturstöd kände till att det inte hade varit så bra innan, men man visste också att ju bättre organisation man förberett, desto tryggare blir verksamheten. Föreningen Stapelbädden behölls med samma organisationsnummer, men man hade ett extra årsmöte för att ändra stadgarna. Numera kan man bara vara enskild medlem i föreningen.

Föreningsstöd under Fritidsförvaltningen och Kulturstöd under Kulturförvaltningen har inte samma regelverk vad gäller regler för föreningsstadgar. Kulturstöd läser igenom alla stadgar och hittar man konstigheter så diskuterar man det med föreningen och rekommenderar dem att ändra. Man kräver inte att de ska se ut på ett visst sätt, men vill inte att ordförande och verksamhetsledare är samma person. 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”

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 serva 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 städar 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 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”

För att nå ett resultat menar Magnusson, måste man upp en nivå, tala med politikerna, men det är mycket svårare att tala med politikerna än att tala direkt med tjänstemannen som är under. Det är också svårt, för tillsammans så bildar man en helhet. Magnusson säger att han har ändrat strategi. Han tycker inte att de olika förvaltningarna talar med varandra. Helheten är så svårkoordinerad, så han har börjat spetsa det så bra som möjligt mot varje förvaltning.

”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...”

### Marknadsmislyckande

Ett marknadsmislyckande 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 marknadsmislyckande. 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 entreprenörskap (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

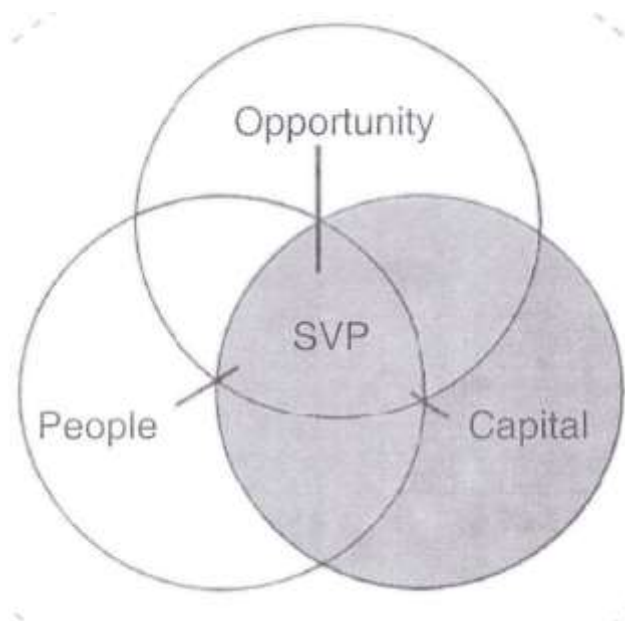
Den kommersiella entreprenören kan visa relativt synliga och kvantitativa mått så som finansiella nyckeltal, marknadsandelar, kundnöjdhet och kvalitet. Den grundläggande skillnaden kommer att vara hur den icke kommersielle entreprenören visar de kvantitativa måtten och den sociala nyttan (Austin m fl.,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

En ideell förening måste lämna årsredovisning vid ansökningar av externa medel. Både föreningen Bryggeriet och Föreningen Stapelbädden har sedan starten av deras verksamheter lämnat årsredovisning till Malmö stad. I Bryggeriets verksamhetsberättelser åren 2009-2013 finns väl beskrivet antalet medlemmar, antalet evenemang och antalet besökare, design och nybyggnation. Det finns inga ekonomiska nyckeltal presenterade. Det framkommer inte hur Bryggeriet arbetat med kundnöjdhet, kvalitet och social nytta.

För Föreningen Stapelbädden ser kraven annorlunda ut. Med ekonomiskt stöd från Kulturförvaltningen så ställs andra krav på redovisningen. Föreningen ska specificera exakt vilka projekt man avser att göra, vad det får kosta, hur mycket besökare som beräknas komma, uppdelning mellan ålder och kön osv. I budgetprocessen måste Föreningen Stapelbädden planera framåt ca 1,5 år innan det ska genomföras. Tidigare räckte det att Föreningen Stapelbädden skrev en rapport/verksamhetsberättelse. Nu ska verksamhetsberättelsen och redovisningen granskas av revisionen i Malmö stad.

## Värdeerbjudandet

Värdeerbjudandet beskriver den unika nyttan som organisationen gör för samhället (Nichols, 2006). Man kan se modellen som tre cirklar med möjligheter i toppen eftersom möjligheter är den initierande punkten för entreprenörskap. De två andra cirklarna i botten är individer och kapitalresurser. De tre cirklarna skär varandra, för att visa på det överlappande men också det oberoende i variablerna. I mitten återfinns värdeerbjudandet som en interagerande variabel. Austin m fl. (2006) menar att denna faktor måste vara kärnan i ramverket.



### **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 begreppsmodell, i ett för Sverige ett ganska nytt koncept med bred ansats; samhällsentreprenörskap, publikt 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

I och med Bo01 sattes processen i gång med att bygga det nya Malmö. Västra Hamnen skulle förvandlas från industrimark till tät stadsbebyggelse. I kvarteret Bilen finns den enda bevarade stapelbädden sedan varvsepokan på Kockums industri. En yta som var 300 meter lång och 75 meter bred, som använts till fartygsbygge under den gamla Kockumstiden. I anslutning till denna yta fanns en fastighet som medarbetarna på Kockums använt som matsal. I planeringsarbetet för Västra hamnen var bevarandet av stapelbädden en viktig utgångspunkt. 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.

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.

När det gäller fastigheten så var det många särintressen som styrde innan staden satte ner foten 2008. Under projektets gång hade Lundholm utvecklat nya former för samverkan och nya former för medborgare att utveckla kulturella idéer. Detta gjorde att verksamheten blev så pass intressant att Kulturförvaltningen ville fortsätta med kulturverksamheten i fastigheten Stapelbädden. Min tolkning är att det var en möjlighet för Kulturförvaltningen att utvidga sin verksamhet i ett nytt geografiskt område med nytt attraktivt brukarperspektiv.

## 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

När det gäller resursmobiliseringen så har Malmö stad finansierat hela Mötesplats Stapelbäddsparken via Tekniska nämnden, Fritidsnämnden och Kulturnämnden. Kommunstyrelsen i Malmö har finansierat merparten av arrangemangen gällande skate tävlingarna. Därutöver har det tillkommit medel från ESF och Arvsfonden. Undersökningen har aldrig haft som syfte att göra någon djupare finansieringsanalys då merparten av finansieringen har kommit från Malmö stad. Det hade varit intressant att genomföra en komplett finansieringsanalys vad gäller Malmö stads insats i förhållande till externa medel som tillhandahållits av Föreningen Stapelbädden och Föreningen Bryggeriet.

Vad gäller resursmobilisering i förhållande till icke kommersiellt entreprenörskap så finns det goda möjligheter för Bryggeriet att vara självfinansierande 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

Det kontinentaleuropeiska perspektivet bygger på att välfärdsstaten ska bestå och inte vara beroende av filantropi. Det är främst den kontinentaleuropeiska tolkningen av socialt entreprenörskap som vunnit mark i Sverige (Palmås 2008). Sverige har andra förutsättningar än övriga delar av Europa. Den ideella sektorn har möjlighet till ekonomiskt bidrag både på statlig och kommunal nivå. Den sociala servicen så som vård, skola och omsorg är i princip helt skattefinansierad och egenavgiften för den enskilde medborgaren är låg. Statens, landstingens och kommunerna har en ambition att alla individer ska behandlas lika och att alla medborgare ska ges samma möjligheter att delta i samhället. Situationen ser annorlunda ut i andra delar av Europa där medborgaren själv måste bekosta delar av vård, skola och omsorg vilket skapar en större marknad och andra förutsättningar för sociala entreprenörer.

Wincent m fl (2014) med flera menar att ”betoningen 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. Mötesplats Stapelbäddsparken handlade om att utveckla en ny stadsdel. Det fanns egentligen inget ”problem” som skulle lösas av en samhällsentreprenör. Utvecklingen av stadsdelen skedde just i en befintlig organisation, Malmö stad. Både verksamheten i fastigheten och aktörerna i aktivitetsparken är beroende av bidrag för att kunna bedriva sin verksamhet.

Svensk forskning väljer att inte problematisera begreppet socialt entreprenörskap. Åtta år efter KK-stiftelsens satsning kring samhällsentreprenörskap finns, utifrån en svensk kontext, fortfarande ingen tydlig definition av begreppet. Det går inte att utröna vad som menas med ”socialt” i begreppet socialt entreprenörskap. Det saknas en beskrivning över vad som skiljer vanlig samhällsutveckling från samhällsentreprenörskap. Som ett exempel visas citatet nedan. Vad innebär ”en mer begränsad innebörd” – mer begränsad än vadå? Begrepp ställs inte i relation till varandra. Så som de svenska forskarna uttrycker sig så är allt samma sak, men utan att förklara vad som avses egentligen:

” I en svensk kontext görs en åtskillnad mellan socialt entreprenörskap och samhällsentreprenörskap där den förra ges en mer begränsad innebörd än den tidigare.....Ratten och Welpé (2011) menar dock att begreppen ”social”, ”societal”, och ”community-based” entreprenörskap är starkt kopplade till varandra. I detta kapitel kommer vi därför utifrån Ratten och Welpés diskussion (2011) använda begreppen socialt entreprenörskap, samhällsentreprenörskap och community-based entreprenörskap i samma betydelse” (Wincent m fl, 2014, s 23)

Om forskning handlar om kunskapsutveckling så måste också svensk forskning våga göra en avgränsning i begreppsfloran så att definitionerna blir tydliga. Annars riskerar 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.

Austin mfls modell (2006) bygger på tre centrala begrepp, möjlighet, individ och kapitalresurser, där möjlighet är den initierande punkten för entreprenörskap. I analysen ställs begreppet 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? Jag valde i stället att översätta socialt entreprenörskap till icke kommersiellt entreprenörskap, för att i stället få ett motsatsbegrepp mellan kommersiellt entreprenörskap och icke kommersiellt entreprenörskap.

Ett centralt begrepp i Austin mfls (2006) modell är Social Value Proposition - SVP. Även där återfinns svårigheter i översättningen. Jag valde även här bort begreppet social och gjorde en analys på värdeerbjudandet.

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.

Det som har varit mindre givande i analysen är begreppen mission, marknadsmisslyckande och prestationsmätning. Min tolkning är att dessa begrepp hade passat bättre in i en undersökning där man har ett uttalat samhällsproblem snarare än en undersökning av en aktivitetspark och ett kulturhus. Dessa parametrar bör finnas kvar vid fortsatt forskning.

Sammanfattningsvis kan jag väl säga att det var svårt att hitta en modell som kan användas för fallstudier i en svensk kontext. Jag valde en modell från en amerikansk forskare utan kompletterande forskningsresultat som kunde stärka parametrarna i modellen. Utifrån modellen valde jag även att göra egna modifieringar för att den bättre skulle passa in i en svensk kontext eftersom den svenska begrepps bilden är något spretig. Det kan betraktas som lite djärvt men fundamentet i modellen fungerar; möjlighet, individ och kapitalresurser.

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. 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. Man kan inte med säkerhet fastställa att Mötesplats Stapelbäddsparken är socialt entreprenörskap eftersom det inte kan ställas i relation till normal stadsutveckling. Man har byggt en aktivitetspark och ett kulturhus i en stadsdel som skulle utvecklas i den plan som Malmö hade lagt för utvecklingen av stadsdelen Västra hamnen. Det kan vara så enkelt att det passade in med en skatepark i betong på en yta i betong, själva stapelbädden. Därför kan vi inte med säkerhet säga att det som skett i Mötesplats Stapelbäddsparken är socialt entreprenörskap. Svensk forskning väljer att inte problematisera begreppet socialt entreprenörskap. Därför går det inte heller utifrån en svensk kontext att urskilja vad begreppet socialt entreprenörskap egentligen står för. Än så länge så måste vi nog instämma i Palmås (2013) definition att socialt entreprenörskap är *rebranding* av ideellt arbete.

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 begreppsdefinitionen 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

önskvärda. Med domän avses här den mängd empiriska företeelser som teorin maximalt kan gälla (Alvesson, 2008). Svensk forskning inom socialt entreprenörskap består till huvuddel av kvalitativa studier. Ett förslag för framtiden är att göra en komparativ studie av de fall som beskrivits som socialt entreprenörskap och undersöka om det går att generalisera resultaten.

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). Med relevans avses den betydelse ett tema har inom ett ämnesområde eller vilket bidrag det kan lämna till litteraturen inom området. KK-stiftelsens satsning 2008 skapade en hype kring begreppen samhällsentreprenörskap och socialt entreprenörskap. Stapelbäddsparken i Malmö har ofta lyfts fram som ett exempel på samhällsentreprenörskap. Därför kändes det aktuellt att undersöka om det som skett i Stapelbäddsparken var entreprenörskap, och i så fall, vilket slags entreprenörskap?

Vad gäller tillförlitlighet för undersökningens resultat så är min bedömning att den är stor. Jag har visat på svagheter i det teoretiska ramverket och inte dragit för långtgående slutsatser kring begreppet värdeskapande. Det är svårt att uttala sig om undersökningens pålitlighet. Det går inte att upprepa Mötesplats Stapelbäddsparken där styrgruppens arbetsprocess varit den kritiska framgångsfaktorn. En respondentvalidering hade kunnat vara ett sätt att utvärdera undersökningens pålitlighet.

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 begrepps bilden 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 begrepps inflationen, och därmed kan alla medborgare som bidrar till samhällsutveckling kalla sig sociala entreprenörer.

## Referenser

- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod* (1:8 uppl). Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2:1 uppl).
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? (s 22).
- Bjerke, B., Hjorth, D., Larsson, H., & Asplund, C.-J. (2007). *Publikt entreprenörskap - Det marginella görs centralt*. Folkbildningsföreningen i Malmö.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2a uppl). Liber.
- European Commission. (2010). *This is European Social Innovation* (s 32). Enterprise and Industry.
- European Commission. (2012). *WORK PROGRAMME 2013 (REVISION) COOPERATION THEME 8 SOCIO-ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES* (No.European Commission C (2012) 9371 of 14 December 2012)) (s 68).
- Gawell, M., Johannison, B., & Lundqvist, M. (2009). *Samhällets entreprenörer* (s 296).
- Göransson, S., Lieberg, M., & Olsson Lieberg, T. (2006). *Ungdomar utvecklar det offentliga rummet - Exemplet Stapelbäddsparken* (No. 1:2006) (s 44). SLU Alnarp.
- Holmberg, L., Kovacs, H., & Lundqvist, M. (2007). *Samhällsentreprenör - en förstudie*.
- Hulgård, L., & Lundgaard Andersen, L. (2014). *Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon - Kartlegging av innsatser for sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon i Norden* (No. TemaNord 2015:505) (s 210). Köpenhamn: Nordisk Ministerråd.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, (41), s 36–44.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 2007, 13.
- Nichols, A. (2006). *Social Entrepreneurship - New models of Sustainable Social Change* (1a uppl, Vol 2006). Oxford University Press.
- Norberg Hansen, C., & Lagergren, L. (2008). *Utvärdering av projekt "Mötesplats Stapelbäddsparken"* (s 29). Idrottsvetenskap, Malmö högskola.
- Palmås, K., (2013) Kapitel 6 i Hallin, H., Trädgårdh, L., Selle, P., & Skov Henriksen, L. (2013). *Civilsamhället klämt mellan stat och kapital - Välfärd - Mångfald - Framtid* (1a uppl). SNS Förlag.

Palmås, K., (2008) Kapitel 9 i Lundström m fl. (2008). *Perspektiv på förnyelse och entreprenörskap i offentlig verksamhet* (No. 2008:1) (s 290).

Persson, H. T. R., & Hafen, N. (2014). *Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in Sweden: A National Report*. University of Southern Denmark - European Union's Seventh Framework Programme for research, technological development and demonstration under grant agreement no 613179.

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

Tekniska nämnden Malmö, Gatukontoret. Program för och utformning av Stapelbäddsparken, Västra Hamnen (2004).

Tillväxtanalys. (2011). *Arbetsintegrerade sociala företag - användning och behov av statliga finansieringsstöd* (No. 2011:12) (s 79). Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser.

Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser - forskningsprocess, människa, samhälle*. Gleerups.

Wincent, J., von Friedrichs, Y., & Gawell, M. (2014). *Samhällsentreprenörskap - samverkande för lokal utveckling*. Fakulteten för humanvetenskap, Mittuniversitetet.

### **Verksamhetsberättelser**

Föreningen Bryggeriet. (2014). *Verksamhetsberättelse 2013* (s 19).

Föreningen Bryggeriet. (2013). *Bryggeriets verksamhetsberättelse 2012* (s 8).

Föreningen Bryggeriet. (2012). *Bryggeriets verksamhetsberättelse 2011* (s 8).

Föreningen Bryggeriet. (2011). *Bryggeriets verksamhetsberättelse 2010* (s 9).

Föreningen Bryggeriet. (2010). *Bryggeriets verksamhetsberättelse 2009* (s 10).

### **Internetkällor**

STPLN Hämtad 19 maj 2015, från <http://www.stpln.se/>

Bryggeriet Malmö Skatepark | Bryggeriet Hämtad 17 maj 2015, från <http://www.bryggeriet.org/bryggeriet-skatepark/>

Bryggeriets Gymnasium – Skolan Hämtad 17 maj 2015, från <http://www.bryggerietsgymnasium.se/skolan/>

What we do - EMES network Hämtad 11 maj 2015, från <http://www.emes.net/what-we-do/>

## **Intervjuer**

Lundholm, C. (2013, april 4). Verksamhetsledare STPLN.

Lyrevik, A. (2010, november 14). Chef Kulturstöd Malmö stad.

Magnusson, J. (2010, november 12). Projektledare Föreningen Bryggeriet.