Civilsamhällets strategiska vägval 2026

Ledarpanelen

Civilsamhället i fokus

Omprövning, styrning och organisering bland civilsamhällets ledare

November 2026

Fem resultat i korthet

Ledarna beskriver en omfattande omprövning av verksamheterna. Förändringarna handlar inte bara om neddragningar, utan också om hur organisationerna organiseras, styrs och prioriterar sina resurser. En gemensam nämnare är förändring, men inte nödvändigtvis i samma riktning.

88 %

har omprövat verksamheten

61 %

anger struktur eller styrning som avgörande beslut

84 %

upplever ökade krav på styrning och uppföljning

56 %

anger ekonomiska villkor som viktig drivkraft

63 %

uppger påverkan av digitalisering och AI

Procentandelarna avser svarande på respektive fråga. Vissa frågor tillät högst två svar.

Om undersökningen

Ledarpanelen – Civilsamhället i fokus är en återkommande undersökning bland chefer och ledare i civilsamhällets organisationer. Den ska bidra med kunskap om organisationernas förutsättningar, strategiska vägval och utveckling över tid.

209

svarande ledare

258

inbjudna paneldeltagare

81 %

svarsfrekvens

Panelen bygger på frivillig rekrytering och resultaten beskriver de medverkande ledarnas bedömningar. De kan inte generaliseras statistiskt till hela civilsamhället.

Panelen administreras av Ideell Arena och styrs av en referensgrupp med Arbetsgivaralliansen, Giva Sverige, Fremia, Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation och Marie Cederschiöld högskola.

Omprövning snarare än enbart neddragning

Hur beskriver ledarna organisationens nuvarande situation?



Omprövning är vanligt bland ledarna i panelen, men organisationerna rör sig inte i samma riktning. Många beskriver omprioriteringar och utveckling, medan relativt få anger neddragning eller avveckling som sin huvudsakliga situation.

Det handlar om hur organisationen fungerar

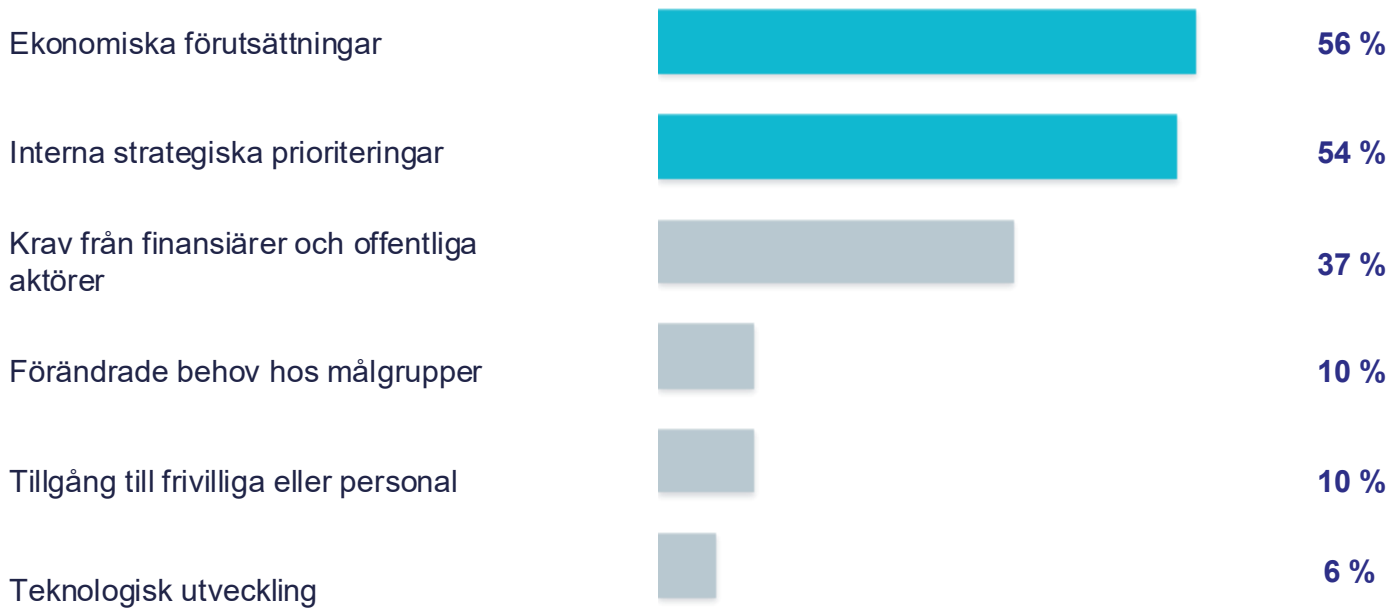
Vilken typ av beslut har varit mest avgörande?



Organisationernas strategiska vägval handlar inte bara om vilka verksamheter som ska bedrivas, utan också om hur organisationerna ska fungera. Förändringar av struktur och styrning samt omfördelning av resurser är vanligare än beslut om att starta eller avveckla verksamheter.

Vad driver förändringen?

Ekonomiska villkor och egna strategiska prioriteringar väger tyngst.



56 % och 54 %

Ekonomiska villkor respektive egna strategiska prioriteringar

Förändringen formas både av organisationernas förutsättningar och av deras egna vägval.

Andel som angett respektive faktor som en av högst två viktigaste drivkrafter. Flera svar möjliga.

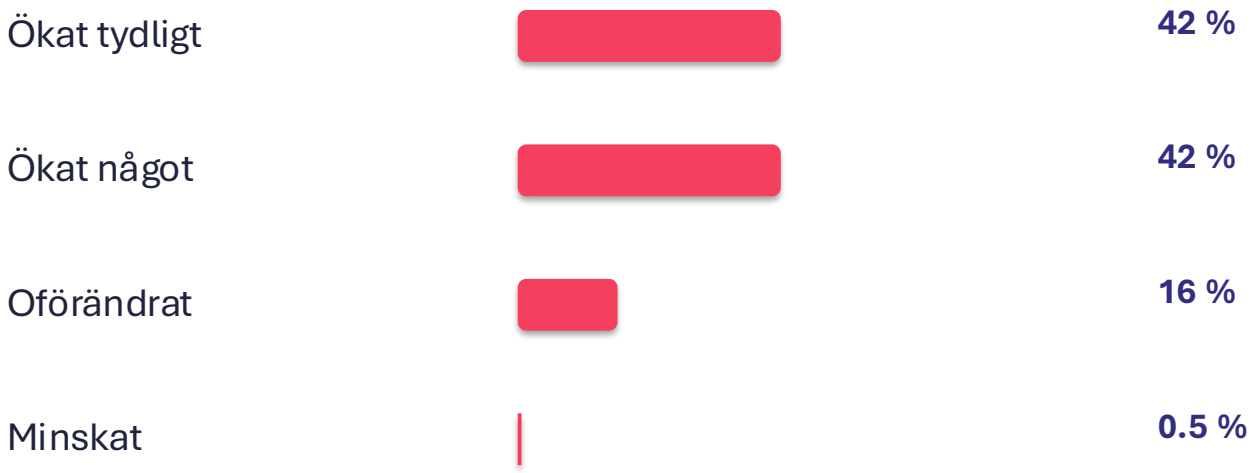
Kraven på styrning ökar

Hur har kraven på styrning och uppföljning förändrats?

84 %

uppger att kraven har ökat

- 42 % upplever att kraven ökat tydligt
- 42 % upplever att de ökat något



En stor majoritet av ledarna upplever ökade krav på styrning och uppföljning. Det säger något om de förväntningar som organisationerna möter, men inte varifrån kraven kommer eller hur organisationerna hanterar dem.

Ingen entydig rörelse mot centralisering

Förändrad balans mellan organisatoriska nivåer respektive frivilliga och anställda.

LOKAL – NATIONELL NIVÅ



FRIVILLIGA – ANSTÄLLDA



Avrundade andelar. Frågorna mäter upplevd förändring.

AI påverkar, men styr sällan riktningen

Två frågor ger olika bilder av teknikens betydelse.

63 %

uppger att digitalisering och AI påverkat organisationen i hög eller viss utsträckning

6 %

anger teknologisk utveckling som en av de två viktigaste drivkrafterna

Digitalisering och AI har enligt många ledare påverkat deras organisationer. Men teknologisk utveckling framstår sällan som en av de viktigaste drivkrafterna bakom organisationernas strategiska förändringar.

Frågorna mäter olika saker: upplevd påverkan respektive betydelse som drivkraft för förändring.

Vägvalen rör stabilitet och framtid

Vilken spänning är mest avgörande just nu?



Ledarnas strategiska utmaningar handlar ofta om att förena motstridiga behov. De vanligaste spänningarna gäller stabilitet och förändring samt kortsiktig överlevnad och långsiktig utveckling. Det pekar på att strategiska vägval inte enbart handlar om vilken riktning organisationerna ska välja, utan också om hur olika behov ska balanseras.

Ledarnas egna ord

Bakom de strategiska vägvalen finns frågor om organisationernas uppdrag, resurser och framtid.

”Hur kan vi förändras utan att tappa vår själ?”

Identitet och uppdrag

”Är osthyvling eller att ta bort hela delar av verksamheten det mest resurseffektiva långsiktigt?”

Prioriteringar

”Att ständigt söka projektmedel utan att förlora riktningen.”

Finansiering

Citat ur fritextsvaren. Stavning och interpunktion har varsamt justerats för läsbarhet.

Fyra strategiska dilemman

De öppna svaren synliggör återkommande avvägningar mellan organisationernas resurser, utveckling och identitet.

Ekonomisk uthållighet

Hur möter vi dagens ekonomiska krav utan att äventyra morgondagens verksamhet?

Prioriteringar

Vad behöver vi välja bort för att kunna utveckla det viktigaste?

Organisering

Hur fördelar vi ansvar och resurser inom organisationen?

Identitet

Hur förändras vi utan att förlora vårt uppdrag och vår särart?

Vad kan vi dra för slutsatser?

En samlad tolkning och frågor att undersöka vidare.

Omprövning snarare än generell tillbakagång

En stor majoritet av ledarna beskriver att deras organisationer har behövt ompröva verksamheten. Men omprövningen tar sig olika uttryck. Omprioriteringar och utveckling är betydligt vanligare än neddragning eller avveckling.

Organisering är ett strategiskt vägval

Förändringarna handlar inte bara om vilken verksamhet organisationerna bedriver, utan också om hur de organiseras, styrs och fördelar sina resurser. Ekonomiska förutsättningar och organisationernas egna strategiska prioriteringar framträder som viktiga drivkrafter.

Att förändras och samtidigt bevara

Ledarnas strategiska utmaningar handlar ofta om att förena stabilitet med förändring och kortsiktiga behov med långsiktig utveckling. De öppna svaren visar också hur frågor om uppdrag och identitet aktualiseras när organisationerna förändras.

Slutsatserna bygger på de deltagande ledarnas bedömningar. Undersökningen visar mönster och upplevda förändringar, men kan inte fastställa orsakssamband eller beskriva utvecklingen i hela civilsamhället.

Nästa steg? Att följa civilsamhällets förändring

Den första undersökningen ger en utgångspunkt för att fördjupa kunskapen om organisationernas strategiska vägval.

Varifrån kommer de ökade kraven på styrning?

Vad väljs bort när organisationerna prioriterar om?

Hur förändras villkoren för lokalt engagemang?

En undersökning visar ett nuläge. Återkommande undersökningar kan hjälpa oss att förstå hur ledarnas bedömningar och organisationernas strategiska vägval förändras över tid.

Om metod och tolkning

För den som vill veta mer om hur resultaten bör läsas.

Undersökningen	Den första undersökningen inom Ledarpanelen – Civilsamhället i fokus besvarades av 209 av 258 inbjudna deltagare, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 81 procent. Svaren avser ledarnas bedömningar av den organisation där de huvudsakligen verkar.
Urval och representativitet	Panelen bygger på frivillig rekrytering och är inte ett statistiskt representativt urval av civilsamhällets organisationer. Resultaten beskriver de deltagande ledarnas erfarenheter och bedömningar och kan inte generaliseras till hela civilsamhället.
Redovisning av resultaten	Procentsatserna är avrundade och antalet svar kan variera mellan frågorna. I vissa frågor kunde deltagarna välja högst två alternativ. Därför summerar inte alltid svarsalternativen till 100 procent.
Fördjupande analyser	Undersökningen har även analyserats med statistiska sambandstester och klusteranalys. Sambandstesterna gav få robusta resultat efter korrigering för multipla jämförelser. Klusteranalysen antyder olika grader av förändringstryck, men grupperna överlappar och ska inte betraktas som tydligt avgränsade organisationstyper

Civilsamhället i fokus

Var med och fördjupa kunskapen om civilsamhällets ledarskap och utveckling

Ledarpanelen – Civilsamhället i fokus är en återkommande undersökning som följer hur chefer och ledare i civilsamhället ser på organisationernas förutsättningar, utmaningar och strategiska vägval.

Genom att delta bidrar du till ökad kunskap om civilsamhällets organisering, ledning och utveckling.

Delta i panelen

Läs om panelen här

Skicka mail till Ola Segnestam Larsson

Ideell Arena • Arbetsgivaralliansen • Giva Sverige • Fremia

Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation • Marie Cederschiöld högskola