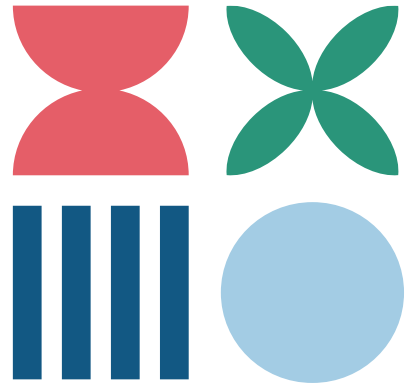




Förbundsarenan

Förbundsarenan 2015-2025
Extern utvärdering våren 2025

Siv Sandberg
siv.sandberg@abo.fi

Rapportens disposition

1. Om utvärderingen
2. Förbundsarenans första tio år
3. Medlemsförbundens och finansiärernas syn på Förbundsarenan
4. Utmaningar nu och i framtiden
5. Slutsatser och rekommendationer

Sammanfattning

Kapitel	Innehåll
1. Om utvärderingen	Utvärderingen genomfördes februari-april 2025 i stöd av skriftlig dokumentation och intervjuer med 12 medlemsförbund och tre huvudfinansiärer.
2. Förbundsarenans första 10 år	Förbundsarenans första tio år karakteriseras av identitetsbyggande, professionalisering, expansion och projektifiering.
3. Medlemsförbundens och finansiärernas syn på Förbundsarenan	Intervjuerna ger en samstämmig bild av Förbundsarenans styrkor: professionaliteten, nätverken och den samlande funktionen. Det finns nyansskillnader i synen på hur relationen mellan Förbundsarenan och medlemsförbunden bör fungera. Finansiärerna lyfter fram Förbundsarenans roll som samarbetspart och förebild i relation till förbundsvärlden.
4. Utmaningar nu och i framtiden	Förbundsarenans svaga egna intäktsbas och stora beroende av projekt- och stiftelsefinansiering är den största utmaningen. Samtidigt försvagas civilsamhällets förutsättningar från flera håll. Satsningar för att bättre nå ut till förbundens förtroendevalda identifieras som viktiga för att svara på utmaningarna på fältet.
5. Slutsatser och rekommendationer	Förbundsarenan har under 10 år byggt upp en professionell verksamhet som genomgående får goda omdömen. Med tanke på att utrymmet för expansion är litet krävs prioriteringar av verksamheten i dialog med medlemsförbunden.

1. Om utvärderingen



Förbundsarenan

Uppdraget

- År 2025 har Förbundsarenan (tidigare Svenska studieförbundet r.f.) verkat i 10 år som en separat förening med egen styrelse, ekonomihantering och personal.
- Fram till 2015 verkade SSF i nära anslutning till Svenska folkskolans vänner.
- År 2020 bytte förbundet namn till Förbundsarenan.
- Förbundsarenans styrelse beslutade hösten 2025 att låta genomföra en extern utvärdering av förbundets verksamhet.
- Utvärderingen ska bedöma bland annat Förbundsarenans genomslag hos medlemsförbunden och betydelse för det finlandssvenska föreningsfältet.
- Siv Sandberg utsågs i december 2024 att genomföra utvärderingen.
- Våren 2025 kompletterades uppdraget med en del som utreder de centrala finansiärernas syn på Förbundsarenan.

Utvärderingens material

lakttagelserna i rapporten bygger på utvärderarens helhetsbedömning av materialet och intervjuerna

Dokumentation över Svenska studieförbundets och Förbundsarenans verksamhet 2015-2025

- Verksamhetsplaner och –berättelser, strategidokument, budgetar, bokslut och ansökningar
- Utredningar och rapporter

Intervjuer med ett urval (12) medlemsförbund (02/25) samt de tre centrala finansiärerna (03/25)

- Intervjuer via Teams/Zoom, cirka 30 minuter

2. Förbunds- arenans första tio år



Förbundsarenan

De första tio åren

Med utgångspunkt i dokumentationen över verksamheten kan Förbundsarenans utveckling under de tio första verksamhetsåren kan beskrivas med fyra ord: *identitetsbyggande*, *professionalisering*, *expansion* och *projektifiering*.

Det här avsnittet belyser utvecklingen i ljuset av centrala milstolpar och nyckeltal och gör en bedömning av nuläget.

- Identitetsbyggande
- Professionalisering
- Expansion
- Projektifiering

Identitetsbyggande

- När Svenska Studieförbundet (SSF) lösgjordes från SFV och blev en egen förening 2015 inleddes ett identitetsbyggande som fortfarande pågår.
- De första åren skedde en **institutionaliseringsprocess**, när förbundet fick en verksamhetsledare och antog sin första strategi. Reviderade stadgar antogs 2017.
- **Namnbytet** till Förbundsarenan 2020 var en tydlig milstolpe i skapandet av en egen distinkt identitet. Samtidigt fick Förbundsarenan också en tydlig **visuell identitet**. Andra led i identitetsbyggandet har bland annat varit att instifta olika priser och utmärkelser.
- Trots att Förbundsarenans yttre identitet blivit tydligare, hör det till organisationens natur att **uppdraget kommer att förändras i växelverkan med medlemsförbunden och det omgivande samhället**.
- I strategidokumentet från 2015 och 2017 definieras SSF:s funktion i förhållande till medlemsorganisationerna som kompletterande service och stöd när förbundens egna resurser inte räcker till. Den nu gällande strategin för 2023–2025 betonar i större utsträckning Förbundsarenans roll som **katalysator för samverkan, lärande och informationsutbyte** mellan medlemsförbunden.

Professionalisering (1/2)

- Under Förbundsarenans första tio år har verksamheten professionaliserats, vilket tar sig många olika uttryck.
- **Förbundsarenans personal** har stark kompetens och utvecklar ständigt sitt kunnande. Tack vare projektfinansiering har Förbundsarenan just nu tillgång till anställda med specialkunnande om tidskrifter och finansiering.
- **Systematisk kunskapsinhämtning om medlemsförbunden.** Förbundsarenans personal arbetar systematiskt med medlemskontakter, både i form av besöksrundor och regelbundna enkäter. Iakttagelserna läggs till grund för utveckling av verksamheten, bl.a. bygger det nuvarande projektet om finansieringskällor för förbunden på ett behov som identifierats bland medlemsorganisationerna.
- **Benchmarking med andra organisationer.** Förbundsarenan har regelbundet utbyte med motsvarande organisationer i Norden och Europa för att utbyta erfarenheter och idéer.
- **Kvalitativ administration och kommunikation.** Förbundsarenans interna dokumentation och externa kommunikation håller hög nivå.

Professionalisering (2/2)

- Professionaliteten nämns som en klar styrka hos Förbundsarenan i intervjuerna med medlemsförbund och finansiärer.
- Från finansiärshåll finns en tydlig förväntan på att Förbundsarenan genom både sitt eget exempel och konkreta åtgärder ska verka för att höja den professionella nivån på medlemsförbundens och föreningarnas verksamhet.

Expansion

- Mellan åren 2015 och 2025 har Förbundsarenans verksamhet expanderat i någon mån när det gäller antalet medlemmar och i relativt hög grad när det gäller verksamheten och antalet anställda.
- Antalet medlemsförbund har ökat från 57 år 2015 till 68 år 2025.
- Enligt Förbundsarenans statistik deltar 75–93 procent av medlemsförbunden varje år i något av de evenemang som Förbundsarenan organiserar. Ungefär hälften av medlemsförbunden är representerade vid nätverksträffarna för anställda eller förtroendevalda inom förbunden.
- Från år 2018 har Förbundsarenans budgetomslutning tredubblats, i stor utsträckning för att Förbundsarenan är huvudman för stora externt finansierade projekt.
- Personalstyrkan har vuxit från 1 årsverke till 4,25 årsverken.
- I jämförelse med många medlemsförbund är Förbundsarenan fortsättningsvis en liten organisation.

Projektfiering

- Projektfiering innebär både att Förbundsarenans grundverksamhet kompletterats av externt finansierade projekt och att projektfieringens betydelse för förbundets hela verksamhet vuxit.
- Förbundsarenans verksamhet har sedan 2018 vuxit genom externt finansierade projekt. Förbundsarenan är huvudman för de fleråriga projekten tidsskriftssamarbetet (Tidskrift.fi) och Finansieringskällor för förbunden.
- Stiftelsernas finansieringsprinciper har förändrats så att projektfiering är normen och fasta verksamhetsbidrag undantaget. Projektfiering står i dagsläget för över 80 procent av Förbundsarenans intäkter.
- Beroendet av tidsbunden projektfiering diskuteras närmare i kapitel 4

Förbundsarenans ekonomi 2018-2024

Översikten visar att budgetomslutningen tredubblats sedan 2018 och att projektfinansieringens betydelse vuxit.

Källa: Förbundsarenan

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Projektbidrag	0	10 000	109 000	98 776	167 523	216 799	283 670
Övriga intäkter	8 618	13 975	6 040	5 755	14 582	6 191	11 205
Medlemsavgifter	5 580	8 820	8 970	22 610	22 675	23 215	26 600
Verksamhetsbidrag från fonder och stiftelser	87 500	85 000	15 000	27 000	32 000	20 000	25 000
Totalt	101 698	117 795	139 010	154 141	236 780	266 205	346 475
% medlemsavgifter	5,5	7,5	6,4	14,7	9,6	8,7	7,7
% projektbidrag	0	8,5	78,4	64,1	70,8	81,4	81,9

Förbundsarenans anställda 2019- 2025

Antalet anställda har vuxit främst tack vare projektfinansiering, men också antalet fastanställda har stigit från 1 till 2 på årsnivå.

Källa: Förbundsarenan

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Antal årsverken totalt	1,55	1,63	2,05	2,62	4,17	3,83	4,25
Antal fastanställda	1,00	1,00	1,60	1,80	1,92	2,00	2,00

3. Medlems- förbundens och finansiärernas syn på Förbundsarenan



Förbundsarenan

Medlemsförbundens och finansiärernas syn på Förbundsarenan

Intervjuerna med representanterna för medlemsförbunden ger en samstämmig bedömning av Förbundsarenans starka sidor: professionaliteten, nätverken och rollen som samlade aktör för alla finlandssvenska förbund.

Bredden i Förbundsarenans medlemskår ses både som en styrka och en svaghet. Utbudet av aktiviteter är svårt att anpassa så att det är 100 % lämpligt för alla.

Finansiärerna och en del av de intervjuade förbundens representanter lyfter fram Förbundsarenans särskilda roll för de små förbunden.

Det framkommer nyansskillnader mellan förbunden i hur relationen mellan Förbundsarenan och medlemsförbunden borde se ut.

Påverkansarbete lyfts fram som en framtida prioritering, men de intervjuade har olika uppfattningar om vad det innebär.

- Samstämmig bedömning av Förbundsarenans starka sidor
- Nyansskillnader i synen på relationen mellan Förbundsarenan och medlemsförbunden
- Påverkansarbete lyfts fram som en prioritet i framtiden, men definitionen av påverkansarbete varierar
- Vissa skillnader i finansiärernas syn på Förbundsarenan

Samstämmig syn på Förbundsarenans starka sidor

- Den höga professionella nivån på aktiviteterna, däribland
 - Paketeringen av aktiviteter och kampanjer
 - Att Förbundsarenans aktiviteter och kampanjer bidragit till utveckling och kompetenshöjning inom det egna förbundet (särskilt testamentskampanjen och tidskriftsprojektet nämns)
- Nätverken för olika grupper av förbundsanställda
- Förbundsarenans roll som allmän samlande aktör för svenskspråkiga förbund
- Den breda medlemsbasen och den goda medlemskännedomen

Nyansskillnader i synen på relationen mellan medlemsförbunden och Förbundsarenan (1/2)

- Förbundsarenans bredd och samlande funktion är både en styrka och en svaghet.
- Några förbund betonar särskilt Förbundsarenans roll som de små förbundens intressebevakare. Den här synpunkten lyfts också upp av finansiärernas representanter.
- Ett kuriosum är att många av de intervjuade förbundens representanter uppgav att de känner sig udda i sammanhanget, vilket visar att det är svårt att utforma aktiviteter så att de passar alla.
- Det finns olika förväntningar på i vilken grad Förbundsarenan kan eller ska agera mer aktivt till exempel för att få till stånd olika samarbetsprojekt mellan medlemsförbund.

Nyansskillnader i synen på relationen mellan medlemsförbunden och Förbundsarenan (2/2)

- Under Förbundsarenans första tio år har definitionen av förbundets uppdrag gått från en definition som betonar Förbundsarenans service till medlemsförbunden till en definition som lyfter fram Förbundsarenan som en plattform för samverkan och lärande.
- Bland medlemsförbunden är förväntningarna olika. Några betonar Förbundsarenans roll att serva med kunskap och faktaunderlag, medan andra ser nätverksbyggandet som mest centralt. Det här illustreras av hur olika medlemsförbund definierar Förbundsarenans roll i intressebevakning/påverkansarbete.
- Från finansiärernas håll betonar man Förbundsarenans roll som inspiration och föredöme för medlemsförbunden, bland annat när det gäller hur administrationen och kommunikationen sköts.
- Samtidigt lyfter en finansiär också fram faran med att Förbundsarenan börjar göra saker på sina medlemmars vägnar och därmed ger konstgjord andning till förbund som inte längre är livskraftiga.

Synen på hur Förbundsarenan ska arbeta med intressebevakning/påverkansarbete illustrerar nyansskillnaderna

- Påverkansarbete och intressebevakning lyfts av de flesta upp som ett prioriterat område för Förbundsarenan i framtiden.
- Bakgrunden är bland annat förändringarna i statens finansiering av civilsamhällesorganisationerna och andra förändringar av samhällsförvaltningen, som övergången till välfärdsområden.
- Intervjuerna visar att det finns olika syner på både vad påverkansarbete är och hur Förbundsarenan ska jobba med frågorna:
 - Förbundsarenans roll är att som en professionell aktör självständigt följa med lagstiftningsförändringar och andra förändringar som påverkar förbunden
 - Förbundsarenans roll är att samla förbunden till gemensamt påverkansarbete
 - Förbundsarenans roll är att tillhandahålla verktyg som hjälper förbunden i deras intressebevakning (bakgrundsanalyser, best practice)

Önskade prioriteringar handlar om att stärka sådant Förbundsarenan redan gör

- Intressebevakning/påverkansarbete
 - Bevaka förändringar av lagstiftning som rör civilsamhället (t ex skattefrågor)
 - Myndighetskontakter
 - Bakgrundsanalyser av civilsamhällets förutsättningar i framtiden
 - Svenska språkets ställning, särfrågor för svenskspråkiga förbund
- Frågor som rör förbunden som arbetsgivare
 - Lönekartläggningar
 - Juridik
 - Arbetarskydd
- Samordning/matchning
 - Aktivare roll till exempel i att matcha förbund med tanke på gemensamma ansökningar om EU-projekt
 - Önskemål om smartare arbetsfördelning mellan förbunden; nu har många likartade projekt på gång
- Aktiviteter/utbildningar för förtroendevalda i förbunden
 - Delvis outnyttjad potential, svårare målgrupp än de förbundsanställda

4. Utmaningar nu och i framtiden



Förbundsarenan

Utmaningar nu och i framtiden

Den främsta utmaningen för Förbundsarenan är att förbundets egen ekonomiska bas är skev. Medlemsavgifterna täcker mindre än 50 % av verksamhetsledarens årslön och beroendet av projektfinansiering är stort.

När civilsamhällets verksamhetsförutsättningar samtidigt utmanas från flera håll är utgångspunkten för att öka medlemsfinansieringen svår.

Ytterligare identifieras arbetsfördelningen med SFV, insatser riktade mot förbundens förtroendevalda och förbundens mottagningskapacitet som områden som kräver åtgärder.

- Förbundsarenans egen ekonomiska bas är svag, stort beroende av projektfinansiering
- Civilsamhällets verksamhetsförutsättningar utmanas från flera håll
- Arbetsfördelningen med SFV är delvis otydlig
- Förbundens förtroendevalda som viktig men svår målgrupp för nya insatser
- Förbundens mottagningskapacitet

Förbundsarenans ekonomiska bas är skör och beroende av projektfinansiering

- Förbundsarenans största svaghet är att den ekonomiska basen är instabil.
- Förbundsarenan saknar egna tillgångar som ger avkastning.
- Medlemsavgifterna, som år 2024 var 26 500 euro på årsnivå, täcker inte mer än ungefär 40 % av verksamhetsledarens årslön.
- Majoriteten av stiftelsernas finansiering kommer i dagsläget i form av riktade bidrag. Ungefär 80 % av Förbundsarenans intäkter utgörs av projektbidrag.
- De projekt Förbundsarenan är huvudman för är stora och fleråriga, vilket ökar stabiliteten.
- Finansiärerna är medvetna om problematiken med den stora andelen projektfinansiering.
- Det finns en diskrepans mellan att medlemsförbunden förväntar sig kontinuerligt sakkunnigarbete och löpande intressebevakning av Förbundsarenan, samtidigt som finansieringen är tidsbunden och projektbaserad.
- En målsättning på sikt kunde vara att egen finansiering skulle täcka 100 % av verksamhetsledarens lön.

Civilsamhällets (ekonomiska) verksamhetsförutsättningar utmanas från flera håll

- De statliga bidragen till civilsamhällesorganisationerna har minskat och kommer att minska under de närmaste åren. Det här gäller såväl allmänna verksamhetsbidrag som riktade bidrag till bland annat tidskrifter.
- Verksamhetsförutsättningarna påverkas också av att kommunernas och välfärdsområdenas arbetsfördelning fortfarande är i rörelse.
- I kombination med minskande medlemsantal i förbund och föreningar innebär det här både ett arbetsfält för Förbundsarenans påverkansarbete och en utmaning med tanke att på sikt öka medlemsfinansieringens andel av Förbundsarenans årsbudget.

Arbetsfördelningen mellan Förbundsarenan och SFV är delvis otydlig

- Arbetsfördelningen mellan Förbundsarenan och SFV regleras i ett avtal. Det gällande avtalet är från 2020.
- Enligt avtalet svarar SFV för kurser och utbildningar riktade till förbund och föreningar, medan Förbundsarenan bl.a. upprätthåller nätverk och ordnar evenemang.
- Intervjuerna visade att arbetsfördelningen inte är helt klar ur förbundens och föreningarnas synvinkel. I praktiken är gränsdragningen mellan vad som är en utbildning och vad som är ett evenemang inte så skarp.
- Ett arbetsfält där gemensamma insatser skulle vara viktiga rör förbundens förtroendevalda (se nästa sida).

Förbundens förtroendevalda är en viktig men svår målgrupp

- Intervjuerna med medlemsförbunden indikerar att förbundens förtroendevalda är en målgrupp som skulle ha nytta av det systematiska kompetenshöjningsarbete som Förbundsarenan står för.
- I intervjuerna med finansiärernas representanter lyftes skillnader i förändringsberedskap mellan den operativa och den förtroendevalda ledningen i förbunden fram som en faktor som hindrar nödvändig utveckling på förbunds- och föreningsfältet.
- Samtidigt visar de erfarenheterna från de nätverk och evenemang som redan existerar, till exempel Styrelsedagarna, att målgruppen förtroendevalda är svår att nå ut till, i jämförelse med anställda som kan delta i nätverk som en del av sitt arbete.
- Med tanke på att höja kompetensen hos förbundens och föreningarnas förtroendevalda är det viktigt att analysera hur existerande utbud hos Förbundsarenan, SFV och andra aktörer kunde kombineras på bästa sätt.

Hur kan förbundens mottagningskapacitet stärkas?

- Begreppet ”mottagningskapacitet” används ofta i diskussioner om relationen mellan stat och kommun för att beskriva kommuners kapacitet att utnyttja de stödfunktioner som står till buds. Trots att det till exempel finns utvecklingsmedel att ansöka om har svaga kommuner inte alltid tillräcklig kapacitet att söka om pengar eller ta i bruk nya verksamhetssätt. Motsvarande diskussion är relevant för föreningar och förbund.
- Förbundens varierande mottagningskapacitet dök upp som en underström i intervjuerna.
- Den kan ta sig uttryck i att förbunden uttrycker att de har dåligt samvete över att inte kunna eller hinna delta i aktiviteter som Förbundsarenan ordnar.
- En annan indikator är att implementeringen av de verksamhetsmodeller och kampanjer som utvecklats bland annat inom Förbundsarenans projekt ”Finansieringskällor för förbunden” tar tid och når ut bara till en begränsad del av förbunden.
- Med tanke på att finansiärerna identifierar ett behov av kompetenshöjning och utveckling bland de finlandssvenska förbunden är det viktigt att analysera vad Förbundsarenan och andra aktörer kunde göra för att stärka förbundens mottagningskapacitet.

5. Slutsatser och rekommenda- tioner



Förbundsarenan

Slutsatser och rekommendationer (1/2)

- Under sina första tio verksamhetsår har Förbundsarenan byggt en tydlig identitet som en professionell plattform för samarbete och kompetensutveckling med och mellan civilsamhällets organisationer på svenska i Finland.
- Utvärderingen av Förbundsarenans verksamhet är övervägande positiv både bland medlemsförbund och finansiärer. Professionaliteten i verksamheten är hög.
- Trots att det är Förbundsarenans funktioner som är centrala, inte organisationsformen i sig, är den allmänna uppfattningen att den nuvarande organisationen fungerar bra och att det inte finns något behov av förändringar.
- Verksamhetsledaren Mari Pennanen har arbetat inom Förbundsarenan sedan 2015 och har en stor del i professionaliseringen av förbundets verksamhet och den trovärdighet som Förbundsarenan byggt upp externt. Det här är både en styrka och en svaghet. Även om system och dokumentation byggts för att vara personoberoende finns det en risk förknippad med eventuella personbyten.

Slutsatser och rekommendationer (2/2)

- Förbundsarenan har expanderat under de senaste fem åren. Det är en samlad bedömning internt och externt att nuvarande personal- och verksamhetsvolym är nära maximum. Med tanke på att den ekonomiska basen är svag och den fasta personalstyrkan liten är utrymmet för ytterligare expansion begränsat.
- För att skapa stabilitet i verksamheten och för att svara på medlemsförbundens efterfrågan på kontinuerlig verksamhet, som datainsamlingar och intressebevakning i förhållande till myndigheter, borde den egna/fasta finansieringen öka på sikt.
- Förbundsarenan har en viktig roll när det gäller att initiera diskussioner om frågor som rör civilsamhället på svenska i Finland, också när det gäller svåra frågor som att avveckla och slå ihop förbund.

Tack!

Jag vill rikta ett stort tack till alla medlemsförbund och finansiärer som ställt upp på intervjuer för den här utvärderingen och till Förbundsarenans personal som svarat på frågor, bistått med material och skött praktiska arrangemang kring intervjuerna.

Åbo den 30.4.2025
Siv Sandberg
siv.sandberg@abo.fi



Förbundsarenan