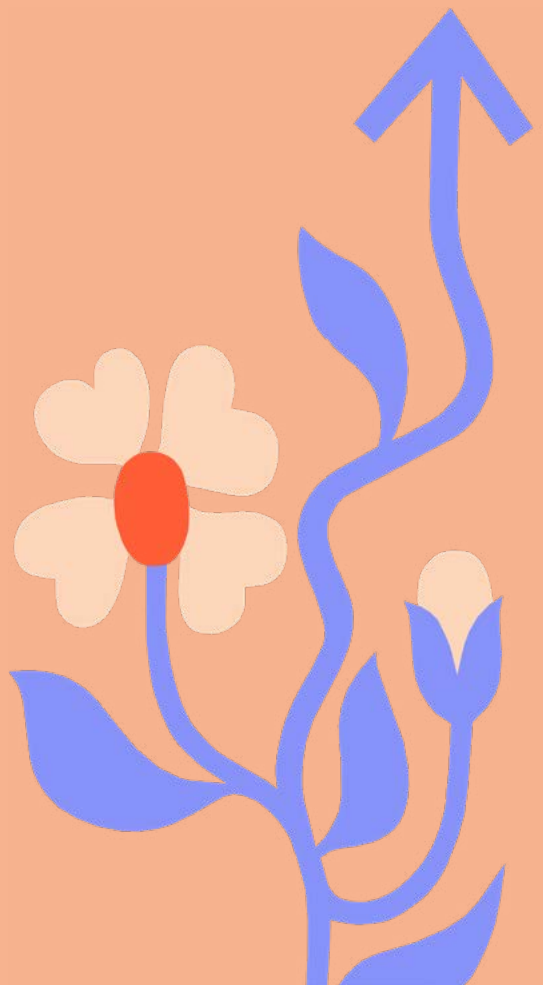
Rapport

Framtidens idéburna sektor

– kapitalet och det nya samhällskontraktet



Famna

Innehåll

Inledning 3

Ett förändrat samhällskontrakt 6

En framväxande social finansmarknad 9

Nya sätt att organisera välfärd 12

De stora idéburna aktörernas roll 15

Rädda Barnen Välfärd: För barnen i en ny tid 21

Immanuelskyrkan: En ny social verksamhet 23

RFSU och Barncancerfonden: Mogna för impactinvesteringar 24

Stadsmissionerna och Räddningsmissionen: Söker samarbetspartners 27

Ersta diakoni och Bräcke diakoni: Diakonala stiftelser som flyttar fram positionerna 31

Reflektion, Johannes Nilsson 34

Inledning

Idéburna aktörer i välfärden har en lång historia av innovationskraft som bidragit till utformandet av den svenska välfärden. När samhället förändras snabbt påverkas människors behov och livssituation. Samhällsutmaningar är idag komplexa och platsbundna där standardiserade generella lösningar sällan räcker till för att vända utvecklingen. Bland de större samhällsutmaningarna finns växande psykisk ohälsa hos både vuxna och barn, ökad brottslighet, barn som växer upp i otrygga digitala miljöer, långtidsarbetslöshet som biter sig fast och växande skillnader i livsvillkor mellan olika grupper i samhället.

För att hantera dessa utmaningar behövs alltmer skräddarsydda insatser med platsanpassad kunskap och förståelse som samskapas tillsammans med flera olika parter, där målgruppens delaktighet ofta är central. Detta kräver nya samarbetsytor, nya finansieringslogiker och djupare förståelse för insatsers effekter på både kortare och längre sikt.

Utvecklingen får stöd av en framväxande social finansmarknad, där filantroper, investerare, företag och nya typer av mellanhänder bidrar med kapital, kompetens och riskdelning. Det rör sig om ett systemskifte som pågår i stora delar av västvärlden, inom EU och även i Sverige. Utvecklingen påverkar den idéburna välfärdssektorns roll och position.

Famna som är riksorganisationen för idéburen välfärd i Sverige antog på årsmöte 2018 målet att den idéburna välfärden ska öka från tre till tio procent av den offentligt finansierade välfärden till år 2030, ett mål som ser ut att bli svårt att uppfylla. Några större aktörer har vuxit av egen kraft de senaste åren men över lag ligger sektorn alltjämt så vitt det går att bedöma på cirka 3 procent av välfärden. I Norge och Danmark ligger andelen idéburen välfärd på 9 respektive 14 procent.[1] Hindren i den svenska utvecklingen av idéburen välfärd har varit såväl finansiella som strukturella men även kulturella. Men en förändring verkar nu vara på gång.

Ny lagstiftning och nya regelverk som är bättre anpassade för idéburen välfärd finns på plats. Detta bidrar till att sektorn får bättre förutsättningar att ta del av ny finansiering och samarbeten över sektorsgränserna på ett helt annat sätt än tidigare.

Rapportens utgångspunkt är stora idéburna välfärdsaktörer i Sverige, de flesta medlemmar i Famna. Det är hos dessa organisationer som det finns finansiella och organisatoriska resurser som kan aktiveras för att bygga strukturkapital inom sektorn. Rapporten inkluderar exempel från flera idéburna aktörer som Räddningsmissionen, Ersta diakoni, RFSU, Barncancerfonden, Rädda Barnen Välfärd, Immanuelskyrkan, samt stadsmissionerna i Stockholm och Göteborg.

1 Arnesen, D och K H Sivesind (2020) ”Organisasjonslandskap i endring 2009–2019 Fra ideologisk samfunnsendring til individuell utfoldelse?” 2020:5

Varför en rapport?

Famna är en intresse- och kunskapsorganisation som tillsammans med 85 medlemmar synliggör den idéburna sektorns roll, särart och potential i den svenska välfärden. Famna tar fram konkreta förslag, sprider kunskap och verkar för sektorns intressen samt bidrar till förbättrade förutsättningar i den offentligt finansierade välfärden. Famna är också part i Sveriges Nationella kompetenscenter för social innovation som finns vid Mötesplats Social innovation (MSI, Malmö universitet). Coompanion och Nationella nätverket för Samordningsförbunden (NNS) är också parter i kompetenscentret som finansieras av Europeiska socialfonden.

Syftet med rapporten är att ta tempen på sektorns innovationskraft och tankar om framtida möjligheter. Samhället förändras och i denna förändring påverkas sektorns roll och position. Vi ser att sektorn utmanas och utvecklas när en social finansmarknad växer fram. Med rapporten vill vi undersöka vad utvecklingen innebär för sektorn och vilken roll de stora organisationerna kan spela. Som kapitalstarka aktörer har de möjlighet att växa som utförare, sociala innovatörer och entreprenörer, men också att stärka samarbetet med andra idéburna organisationer, företag, kommuner och finansiärer.

En satsning på social innovation beslutades på Famnas årsmöte hösten 2023 och som ett led i detta arbete har denna rapport tagits fram.

Rapportens författare är ekonomie doktor Sophie Nachemson-Ekwall, knuten till hållbarhetsrådgivaren Forever Sustainable. Ansvarig för rapporten på Famna är Aleksandra Wasso.

Har du funderingar, frågor eller idéer på rapportens tema? Maila aleksandra.wasso@famna.org


Sophie Nachemson-Ekwall


Aleksandra Wasso

Trevlig läsning!

Tre pågående skiften inom sektorn

1 Flera av de stora idéburna aktörerna är på väg från ett reaktivt förhållningssätt till att numera ge uttryck för en vilja och förmåga att delta proaktivt i den pågående utvecklingen. De har planer på att växa, som sociala innovatörer och sociala entreprenörer och letar aktivt efter möjligheter att utveckla verksamheter, arbeta effektdrivet och investera i förebyggande insatser.

2 Flera av organisationerna har utvecklat en tydligare förståelse för den nya finansmarknadens spelregler och möjligheter. De ser över placeringspolicys, investeringsmandat och nya finansieringskällor. Några har inlett impactinvesteringar eller avsatt kapital för detta.

3 Flera idéburna aktörer vill agera samarbetspartner över sektorsgränser och inom sektorn, bland annat genom att dela kunskap och resurser med mindre idéburna aktörer och undersöka möjligheten att etablera en social investeringsfond. Samtidigt återstår att bygga strukturer som möjliggör samverkan, kunskapsdelning och gemensamt risktagande.

Rapporten öppnar förhoppningsvis upp för ett samtal kring hur sektorns potential kan tas tillvara fullt ut. Kommande kapitel går igenom ramarna för den pågående utvecklingen utifrån reglering, finansiering och sektorns förändrade roll i samhället. Det görs också en utblick till vad som pågår i Europa. Därefter ges, som nämnts ovan, exempel från några av de stora idéburna aktörerna. Rapporten avslutas med en reflektion av Johannes Nilsson, vd för Rädda Barnen Välfärd, som är medlem i Famna.

Ett förändrat samhällskontrakt

Det svenska samhällskontraktet är under omförhandling. Komplexa samhällsutmaningar och ett ökat tryck på offentliga resurser gör att traditionella arbetssätt inte längre räcker till. I Europa är ett nytt ekosystem på väg att ta form med tvärsektoriella partnerskap, inkubatorer och social finansiering som bärande delar. Sverige har legat efter i denna utveckling, men ett skifte ser nu ut att vara på väg.

I Sverige ser vi nu nya regelverk, ett växande intresse från näringslivet och framväxten av finansiärer och stödstrukturer med stöd från filantroper och impactinvesterare. Det skapar förutsättningar för ett samhällskontrakt där samverkan, finansiering och effekt står i centrum.

Idéburna som katalysator

Det svenska samhällskontraktet har de senaste 50 åren präglats av en relativt tydlig ansvarsfördelning mellan offentlig sektor, näringsliv och civilsamhälle. Den offentliga sektorn har sedan mitten på 1930-talet haft en dominerande roll, både vad gäller organisering och finansiering av välfärden. Statens skatteintäkter har i princip finansierat hela välfärdssystemet. Idéburna aktörer i välfärden, som civilsamhälle, folkrörelser, kooperativ och stiftelser, har historiskt fungerat både som röstbärare och som katalysatorer för välfärdens utveckling. Genom att identifiera nya behov och utveckla tjänster för att möta dem har idéburna aktörer bidragit till insatser som senare blivit en del av den offentligt finansierade välfärden. Exempel på detta är BVC, MVC, skyddade boenden och barnhospice. Denna roll är en del av sektorns DNA och bidrar med variation, nya lösningar och förmåga att nå människor som annars hamnar utanför.

Näringslivets roll har, särskilt sedan 1980-talet, varit att fokusera på lönsamhet. Företagssponsring har främst handlat om att stödja exempelvis lokala idrottsklubbar eller insamlingsorganisationer. Sedan 1990-talet har denna rollfördelning mellan offentlig sektor, näringsliv och civilsamhälle successivt förändrats, inte minst genom marknadiseringen av välfärden och en ökad konkurrensutsättning och upphandling av välfärdstjänster.

Idéburna aktörer har haft svårt att passa in i den affärslogik som delar av marknadiseringen inneburit, bland annat genom upphandlingar där pris ges stor betydelse. Stiftelser och föreningar har också påverkats av ökad reglering och administration och har, jämfört med kommersiella företag, begränsade möjligheter att få tillgång till externt kapital.

Samtidigt har formerna för offentlig finansiering av civilsamhället förändrats. En större betoning på tidsbegränsade och ändamålsstyrda projektbidrag, i stället för långsiktig finansiering av ordinarie verksamhet, har bidragit till det som brukar beskrivas som ”projektifiering”. När finansieringen upphör riskerar även etablerade verksamheter att försvinna – en problematik som ibland benämns ”projektdöden”.

Utvecklingen har samtidigt sett olika ut inom olika delar av den idéburna sektorn. Några större idéburna aktörer, däribland flera av de stora diakonala vård- och omsorgsgivarna, har kunnat växa av egen kraft. Inom andra områden har idéburna aktörer tappat mark. Det gäller exempelvis mindre arbetsintegrerande sociala företag (ASF) och, under senare år, delar av kvinnojoursrörelsens verksamhet med skyddat boende. På vissa av dessa områden har kommersiella aktörer, däribland finansiellt starka vård- och omsorgskoncerner, i stället tagit en större roll. Det väcker frågor om hur finansierings-, upphandlings- och tillståndssystem påverkar möjligheten för idéburna och målgruppsnära verksamheter att finnas kvar och utvecklas.

Sammantaget har den idéburna välfärdens andel av den offentligt finansierade välfärden varit anmärkningsvärt stabil. Trots omfattande förändringar av välfärdens organisering och en betydande tillväxt av kommersiella utförare under de senaste decennierna svarar idéburna aktörer fortfarande för omkring 3 procent av den offentligt finansierade välfärden – en andel som varit i stort sett oförändrad under omkring 20 år.

Ökad samverkan mellan sektorer

I dag kan ytterligare förskjutning observeras, som kan skapa nya möjligheter. Flera studier och policyinitiativ pekar på en ökad betoning av samverkan, långsiktiga relationer och gemensamt ansvarstagande mellan samhällets sektorer. Detta skifte har bidragit till att offentlig sektor vill samverka allt mer men också till näringslivets växande engagemang i hållbarhetsfrågor. Allt fler företag integrerar samhällsansvar och lokalt samhällsengagemang i affären, där långsiktiga partnerskap tecknas med idéburna aktörer.[2] Det följer både av hållbarhetsreglering från EU och ökat fokus på efterlevnad av mänskliga rättigheter som Global Compact och OECD:s riktlinjer för ansvarsfullt företagande. Ofta drivs engagemanget på av ägare, investerare och långivare. Till detta läggs nu försvar och civil beredskap där civilsamhället kommer spela en viktig roll för att bygga relationer och samverkan samt att öva tillsammans, både i tätort och på landsbygd för att skapa resilienta samhällen.

Exempel: Företagens samhällsengagemang

ICA Maxi Södertälje arbetar med att stärka lokal tillit genom att stötta föreningslivet och erbjuda praktikplatser. Det har pressat svinnet till under 1 procent på en omsättning kring 600 miljoner kronor, jämfört med ett branschgenomsnitt på 1,3 procent.

En del företag och företagsägare sätter upp stiftelser för att stötta sociala entreprenörer. Hit hör Reach for Change (Kinnevik och Christina Stenbeck), The Inner Foundation (Northzone och Pär-Jörgen och Annika Sten Pärson), Ikea Social Entrepreneurship, Stiftelsen Rättvis Fördelning (Max hamburgare och Curt och Britta Bergfors), Arwidssonstiftelsen (Per och Birthe Arwidsson) och The Case for Her (Cristina Ljungberg och familjen Ljungbergs fastighets- och investeringsverksamhet).

Den offentliga sektorns förändrade förfaringssätt har varit på gång under längre tid. Men förändringen tar tid, delvis för att Sverige varit mer försiktigt när det gäller att experimentera med nya finansieringslösningar i välfärden. En del har handlat om ideologiska låsningar och synen på hur och vem som ska finansiera välfärdssystemet, som de senaste hundra åren har finansierats av offentliga medel. Lika viktigt är att det i Sverige saknas större kooperativa banker med tydligt socialt fokus.[3] Dessutom har bristande kunskap och en försiktighet med att avsätta resurser begränsat möjligheterna att mäta och följa upp effekterna av förebyggande sociala insatser. Sverige saknar också statlig samordning, statistik och stöd för projektutformning och uppföljning, strukturer som finns i flera europeiska länder. Därtill krävs mandat och ledarskap hos politiker, tjänstepersoner och flertalet professioner som behöver engageras.

Utblick Europa

Utvecklingen i Sverige kan sättas i relation till en bredare europeisk trend. I flera länder har det etablerats strukturer för att stödja social innovation och social finansiering, ofta med stöd från EU:s finansieringsinstrument. Det finns en associationsrättslig definition av sociala företag som gör det möjligt att rikta stöd och upphandlingar till idéburna organisationer och organisationer som kombinerar sociala mål med kommersiell affärsverksamhet.

Dessa strukturer är tvärsektoriella och omfattar inte enbart finansiering, utan även institutioner och funktioner som inkubatorer, testbäddar, acceleratorer och nationella plattformar. Syftet är att möjliggöra utveckling och uppskalning av insatser som adresserar samhällsutmaningar. Ofta i samverkan mellan offentlig sektor på nationell nivå, framför allt ministerier, civilsamhälle och privata aktörer. Även näringslivet involveras. Länder som ligger i framkant är Storbritannien, Frankrike, Spanien, Belgien och Portugal. Men även de nordiska grannländerna finns med i olika delar. Dessa satsningar har möjliggjorts av tydliga politiska ambitioner och förmåga att agera departementsöverskridande med syftet att främja social och grön hållbarhet. Men även förändrade regelverk och övergripande satsningar har möjliggjort utvecklingen.

2 Svenskt Näringsliv (2025). Näringslivets samhällsengagemang. Nachemson-Ekwall, Sophie (författare) Stockholm: Svenskt Näringsliv, december 2025

3 Nachemson-Ekwall, Sophie (2021). En svensk social finansmarknad växer fram. Ramboll Management Consulting, Center for Sustainability Research vid Handelshögskolan i Stockholm och KTH Sustainable Finance Lab.

Nya regler och förutsättningar

Nu pågår en genomlysning och eventuella förändringar av flera hindrande regelverk som sammantaget påverkar engagemang för sociala aktiviteter. Dessa är riktade mot samhällsengagemang och förebyggande insatser, och även specifikt, främjandet av idéburen välfärd. Det gäller kommunernas möjligheter att reservera upphandlingar till idéburna aktörer i välfärden, en ramlag för idéburet offentligt partnerskap (IOP) och en översyn av utformningen av registret över idéburna aktörer i välfärden. Kommuners och regioners kunskap kring upphandling av komplexa välfärdstjänster baserat på resultat och utfall växer. Dessutom sker förändringar i skatteregler för företagens donationer och sponsring till samhällsnytta som tillhandahålls av icke-vinstutdelande verksamheter.

Dessa förändringar leder sammantaget till att det blir enklare att beakta idéburna aktörers särskilda bidrag till samhällets utveckling. Hit hör idéburen sektors värdebaserade ändamålsstyrning, med fokus på kvalitet och långsiktiga effekter snarare än vinstmotiv. Samhällsvinst är i fokus. Men även idéburna aktörers relationer till diverse målgrupper, där idéburna aktörer åtnjuter både stor tillit och förtroende hos människor som offentliga aktörer har svårt att nå och kommersiella företag saknar kunskap om eller incitament att verka för.

Fakta: Förändringar för att främja idéburen välfärd (se separat bilaga)

- Högsta förvaltningsdomstolen i både Sverige och Norge har slagit fast att reserverade upphandlingar till icke-vinstdrivande organisationer i LOU och LOV är förenligt med EU-rätten.
- Kammarkollegiets register över idéburna organisationer i välfärden ses över.
- Upphandlingsmyndigheten har fått i uppdrag att lämna förslag på en lag som tydliggör ramarna för samverkansformen idéburet offentligt partnerskap (IOP) och hur idéburna aktörers andel i välfärden kan mätas och synliggöras.
- Konkurrensverket har fått i uppdrag att kartlägga hinder för idéburna aktörer och små företag att lämna anbud i upphandlingar.
- Beloppsgränsen för fåmansbolagens avdragsgilla donationer till sociala ändamål höjdes den 1 januari 2026.
- Företag kommer från och med 1 januari 2027 att kunna göra avdrag för social sponsring som syftar till att förbättra eller upprätthålla näringsverksamhetens anseende.
- Hållbarhetsrapporteringen CSRD får företag att tydliggöra social nytta för anställda, i leverantörskedjan, samhällsengagemang och kunder.
- En ny socialtjänstlag lyfter fram förebyggande och tidiga insatser.
- Aktivitetskrav för mottagare av försörjningsstöd införs och idéburna aktörer kan bistå med insatser.
- En lag om avgift för områdessamverkan ska få fler fastighetsägare att bidra ekonomiskt om en grupp fastighetsägare går samman för att engagera sig i sociala insatser för att lyfta ett socioekonomiskt eftersatt eller utsatt område.
- I regleringsbrevet till Arbetsförmedlingen lyfts myndighetens samverkan med idéburna aktörer och krav på återrapportering om idéburna aktörers bidrag till arbetsmarknadspolitiska insatser.
- Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitik (IFAU) ska analysera den idéburna sektorns roll och bidrag på arbetsmarknaden.
- Myndigheten för vård- och omsorgsanalys ska analysera vilka hinder som försvårar etablering för idéburna aktörer inom vård och omsorg.

En framväxande social finansmarknad

Över hela Europa utvecklas nya modeller för att finansiera sociala insatser och bygga strukturer för social innovation och idéburen välfärd. Sverige har länge legat efter i denna utveckling, men under senare år har flera initiativ tagits som pekar mot en framväxande social finansmarknad. Hit hör sociala obligationer och lån, blandfinansiering och impactinvesteringar – investeringar som förenar avkastning med mätbar samhällsnytta.

I flera europeiska länder har staten spelat en aktiv roll i att bygga upp ett ekosystem där finansiering, kapacitetsuppbyggnad och samverkan utvecklas parallellt. Portugal, Storbritannien, Nederländerna och Frankrike har etablerat modeller där offentliga medel används strategiskt för att mobilisera privat kapital. Portugal har byggt upp sitt nationella ekosystem för social innovation med stöd av EU:s strukturfonder. Kapital tillförs från flera håll – från filantropiska stiftelser och företagsdonationer till banker, institutionella investerare och EU:s finansinstitutioner, såsom European Investment Bank och European Investment Fund. Även försäkringsbolag och familjekontrollerade investmentbolag deltar.

En central komponent i dessa modeller är att offentliga medel och filantropiskt kapital används för att minska risk och därigenom möjliggöra investeringar som annars inte skulle bli av. Det kan handla om garantier, förstaförlustkapital eller samfinansiering. I flera länder finns också skatteincitament för företag och privatpersoner som investerar i sociala verksamheter eller donerar till idéburna organisationer. Parallellt har lokala eller regionala plattformar etablerats för samarbete mellan offentlig sektor, näringsliv och civilsamhälle.

Exempel: Portugal och systemförändrande finansiering[4]

Portugal har genom plattformen Portugal Social Innovation (PSI) etablerat en sammanhållen struktur för att finansiera och utveckla social innovation, sociala företag och social infrastruktur. Arbetet har brett politiskt stöd och finansieras genom EU:s strukturfonder i kombination med privata aktörer. Här kombineras bidrag, lån, garantier och utfallsbaserade modeller. Parallellt erbjuds stöd i form av utbildning, inkubatorer och kapacitetsuppbyggnad. Hittills har hundratals organisationer och projekt fått stöd inom områden som sysselsättning, utbildning, hälsa och social inkludering. Europeiska socialfonden (ESF+) har bidragit med cirka 100 miljoner euro, och ytterligare cirka 50 miljoner euro har mobiliserats från kommuner, företag och stiftelser.

Bland annat har kapital lockats från Ageas stiftelse, ett belgiskt försäkringsbolag med stor verksamhet i Portugal. Från att tidigare ha donerat kapital på mer traditionellt sätt började Ageas 2021 inrikta sig på impactinvesteringar där insatser har potential att skalas upp. Genom att samfinansiera insatser med PSI fungerar stiftelsens kapital som en katalysator. För varje euro som stiftelsen bidrar med mobiliseras ytterligare 3–4 euro från andra finansiärer, det vill säga en katalytisk effekt på 1:4.

I Sverige har utvecklingen varit mer begränsad och det statliga engagemanget är svagt. Det saknas offentliga finansiärer som arbetar systematiskt med att stödja framväxten av en social ekonomi och ett fungerande ekosystem. Finansinstrument som används i andra länder – exempelvis kreditgarantier och flexibla räntestrukturer – är fortfarande ovanliga. EU:s strukturfonder används i huvudsak i klassisk projektform, där pengar beviljas till organisationer för ett avgränsat projekt med tydliga aktiviteter kopplade till individer och i liten utsträckning för att utveckla social finansiering.

4 Europeiska kommissionen, Europeiska socialfonden (2022). Portugal Social Innovation: Agean Foundation. Konferens med PSI och Malmö Social Innovation, Lissabon, juni 2025

Nya finansmodeller – även i Sverige

Det finns tecken på en stundande förändring i Sverige. En marknad för sociala obligationer, lån och hållbarhetslänkade krediter är på väg att växa fram, där koppling till social hållbarhet kommit att bli en hygienfaktor. Banker har tecknat ett tjugotal lån och det finns en handfull fastighetsobligationer med sociala mål.[5] Gemensamt är att finansieringen kopplas till sociala aktiviteter som behöver följas upp: tryggare bostadsområden, meningsfull fritid för barn och unga, ökat boendeinflytande, feriejobb och praktikplatser eller ekonomiskt överkomliga renoveringar som gör det möjligt för människor att bo kvar.

Fastighetsbolagen väljer ofta att samarbeta med civilsamhället eftersom de sociala utmaningarna är lokala och relationsburna, och bolagen själva saknar sociala aktiviteter. Det kommunala bostadsbolaget Botkyrkabyggen använder social finansiering via Kommuninvest för insatser i bostadsområdena och följer bland annat upp deltagande i Kompis Sveriges integrationsprogram, Changers Hubs innovationshus som ger förutsättningar för individer att förverkliga sina idéer och närma sig sitt självförverkligande, Läxhjälpens arbete med skolresultat och The Good Talents verksamhet för unga. I Malmö samarbetar det privata bostadsbolaget Trianon med det arbetsintegrerande sociala företaget Yalla Trappan, bland annat kopplat till jobbskapande åtgärder för utrikesfödda kvinnor som står utanför arbetsmarknaden.

I Göteborg är Destination Tynnered ett exempel på ett mer omfattande partnerskap. Där samverkar Stena Fastigheter, Framtidenkoncernen och Volvo Cars med Göteborgs stad och civilsamhällesaktörer som Räddningsmissionen, Önnereds HK, My Dream Now, Nextar, Röda Korset, Tynnereds kyrka och Studieförbundet Bilda. Insatserna rör bland annat läxhjälp, frukost i skolan, feriejobb, jobbmässor, fritidsaktiviteter och trygghetsvärdar. Fastighetsbolagens sociala finansiering och lån kan ge idéburna aktörer ett mer långsiktigt samarbete än traditionell företagssponsring, eftersom fastighetsbolagen under lånets löptid åtar sig att leverera och följa upp sociala mål.

Fakta: Fastighetsägarnas sociala finansiering och civilsamhället

En social obligation är ett lån på kapitalmarknaden där pengarna öronmärks för sociala investeringar till exempel anställning av arbetslösa i området som fastighetsvärdarna verkar i eller ekonomiskt överkomliga renoveringar. Ett socialt lån fungerar på liknande sätt men tecknas ofta direkt med en bank. I ett hållbarhetslänkat lån via bank är pengarna i stället kopplade till bolagets övergripande strategi.

För fastighetsbolagen är det ofta intressant att samarbeta med civilsamhället på platsen för att nå de sociala målen. Bolagen äger och förvaltar hus under lång tid, men de har inte alltid själva relationen till målgrupperna eller metoderna för trygghets-, sysselsättnings- eller integrationsskapande insatser.

Uppföljningen sker genom indikatorer som återrapporteras till bank eller investerare. Exempel på indikatorer är trygghets- och trivselindex, antal sommarjobb eller praktikplatser, boendedialoger, bostadssociala kontrakt tillsammans med socialtjänsten eller en idéburen aktör. Kommuninvests modell kräver till exempel en effekthemtagningsplan som beskriver nuläge, målgrupp, önskad förflyttning och indikatorer för uppföljning.[6]

Ett annat växande område är blandfinansiering.[7] Det handlar om att kombinera olika typer av kapital – offentligt, privat och filantropiskt – i samma struktur. Aktörerna har olika syn på risk, krav på avkastning och placeringshorisont, vilket gör det möjligt att finansiera investeringar som annars inte skulle vara genomförbara.

5 Egen kartläggning av publikt tillgängliga ramverk, pressmeddelanden och hållbarhetsrapporter från banker och fastighetsbolag
6 PwC (2023) Social hållbarhet i fastighetsbranschen. Rapport av Sophie Nachemson-Ekwall samt Kommuninvest (2025)
7 PwC (2024) Blandfinansiering Nya finansieringsmöjligheter för stora idéburna sociala projekt i Europa och Sverige. Rapport av Nachemson-Ekwall. Stockholm: PwC Sverige, juni 2024.

I dessa strukturer fungerar ofta EU-institutioner och filantroper som ”katalysatorer”. Genom att ta en större risk i ett tidigt skede kan de mobilisera kapital från aktörer med högre krav på avkastning och säkerhet. Det kan vara impactinvesterare men även institutionella placerare och banker. Framgång för en katalysator mäts i hur mycket pengar som man lyckats mobilisera, exempelvis tre gånger satsat kapital (1:3).

Blandfinansiering används i Europa bland annat för att finansiera social infrastruktur såsom skolor, boenden och vårdverksamheter, men också för att stötta sociala företag.

I Sverige är erfarenheterna fortfarande begränsade. Ett exempel är Mikrofonden, en kooperativ investeringsfond som vuxit fram i samverkan mellan civilsamhälle och Ekobanken.[8] Fonden omfattar i dag cirka 28 miljoner kronor. Bland investerarna finns Kommunal, Region Västmanland och den norska impactinvesteraren Ferd, som därtill ska skjuta till nya pengar. Fonden har garantier från European Investment Fund vilket sänkt risken i utlåningen och möjliggjort utlåning till målgrupper som annars har svårt att få finansiering. Efterfrågan på krediter är hög och fonden skulle gärna växa med kapital från idéburna aktörer.

Flera idéburna aktörer har också initierat satsningar som är i behov av social infrastruktur. Stiftelsen Fryshuset planerar en ny skola och mötesplats för unga, medan Stadsmissionen har utvecklat ett kooperativt hyreshus för personer i strukturell hemlöshet. Hittills har projekten finansierats med donationer och egna medel, men dialoger med banker pågår. En återkommande utmaning för svenska banker är att de vill ha kostsamma garantier och har begränsad erfarenhet av blandfinansiering.

Utvecklingen av sociala företag följer ett liknande mönster. Verksamheter som arbetsintegrerande sociala företag (ASF), till exempel kooperativen Yalla trappan, och Vägen Ut! eller den sociala matbutiken Matmissionen från Stadsmissionen, kombinerar tydliga samhällsmål med ekonomisk verksamhet. Däremot saknas finansieringsmodeller för uppskalning. Många mindre idéburna verksamheter har svårt att bära kostnader för exempelvis administration, expansion eller deltagande i offentlig upphandling. Ofta saknas långsiktigt utvecklings- och rörelsekapital som kan bära förluster, investeringar och likviditetsbehov innan verksamheten nått tillräcklig skala och stabilitet.

Här finns ett glapp mellan traditionella bidrag och kommersiellt riskkapital: den sociala nyttan återförs ofta till samhället, snarare än till den som investerar. Därtill har regelverket kring idéburet offentligt partnerskap, reserverade, utfallsbaserade, innovations-, och funktionsupphandlingar varit komplext och hindrande. Exempelvis begränsas möjligheten att få externt kapitaltillskott eftersom det inte är tillåtet att återbetala insats i en allmännyttig och icke vinstdrivande organisation enligt de krav som ställs i Kammarkollegiets register över idéburna organisationer i välfärden och den definition som ligger till grund för registret. Konkurrensverket har fått ett regeringsuppdrag att kartlägga hinder för idéburen sektor att delta i upphandlingar och valfrihetssystem, vilket kan öka användandet av upphandling som verktyg för att främja sektorn och social innovation. Samtidigt ska Tillväxtverket redogöra för hur myndigheten arbetar med att främja sociala företag och bidra till deras tillväxt genom att underlätta för personalägande. Detta är tydliga styrsignaler från politiken om att idéburen sektor och sociala företag är en tillgång som bättre behöver tillvaratas.

8 Mikrofonden Sverige (2025). Investera i samhällsnytta med Mikrofonden. Hämtad juni 2026 samt samtal med Ingrid Westerfors 22 juni 2026

Nya sätt att organisera välfärd

Parallellt med utvecklingen av nya finansieringsverktyg och modeller växer nya former för samverkan fram i välfärden. Offentlig sektor, civilsamhälle och i vissa fall privata aktörer utvecklar arbetssätt som syftar till att hantera komplexa samhällsutmaningar mer långsiktigt och samordnat. Två centrala modeller i denna utveckling är utfallsbaserade arbetssätt och idéburet offentligt partnerskap (IOP).

Utfallsfinansiering innebär att en insats finansieras av en extern part, som därmed möjliggör ett genomförande. När insatsen kan påvisa att förväntade resultat uppnåtts, återbetalar den offentliga parten den investering som gjorts med den kostnadsbesparing som uppkommit till följd av insatsen. Detta innebär att den offentliga parten inte haft ekonomiskt utrymme att genomföra en insats, utan en investering. Dock kräver detta arbetssätt att insatsen som ska utföras leder till minskade kostnader på sikt. Den finansiella risken tas av finansiären eller delas mellan finansiärer och offentlig sektor. Modellen är särskilt relevant i situationer där effekterna uppstår över tid och i förebyggande eller främjande insatser som är mindre kostsamma än akuta insatser.

Internationellt har modellen utvecklats framför allt i Storbritannien, där den använts för att finansiera förebyggande insatser inom områden som arbetsmarknad, kriminalitet och social omsorg. Den brittiska staten har spelat en aktiv roll i att bygga upp marknaden, bland annat genom att etablera Big Society Capital, som investerar i sociala företag och fonder. Det finns även statligt inrättade fonder för finansiering av insatser riktade till specifika målgrupper. Totalt har den brittiska staten avsatt över 220 miljoner pund för utfallsbaserade insatser, dvs insatser som fokuserar på uppnådda resultat. Brittiska erfarenheter har också synliggjort vikten av att bygga ekosystem och sektorsöverskridande arbetsprocesser för att lyckas.

Exempel: Storbritannien och Bridges Fund

Privata aktörer spelar en viktig roll för att utveckla utfallsmarknaden. I Storbritannien finns flera fonder, bland annat Bridges Fund.[9] Genom sin ideella dotterorganisation Bridges Outcomes Partnerships har Bridges bidragit med projektfinansiering och projektledning till över 70 utfallspartnerskap globalt. Bridges bidrar med lån och riskkapital, rådgivning men också genom donationer för att mobilisera ytterligare finansiering. Bridges har möjliggjort och bidragit till att ett bredare ekosystem vuxit fram i Europa, bestående av filantropiska stiftelser, banker och institutionella investerare, liksom europeiska aktörer som European Investment Fund (EIF).

I Storbritannien används idag begreppet utfallspartnerskap i stället för utfallskontrakt.[10] Med partnerskap betonas styrning, uppföljning och långsiktigt samarbete snarare än den finansiella konstruktionen i sig. Erfarenheterna från Storbritannien visar också att framgångsrika satsningar ofta är lokalt förankrade och involverar idéburna aktörer med nära relation till målgruppen.

Danmark är det land i Norden som kommit längst när det rör sociala investeringar och utfallsbaserade arbetssätt. Sedan början av 2000-talet har filantropiskt kapital lockats till samhällsnyttiga investeringar, samtidigt som social innovation har utvecklats som begrepp.[11] Den sociale kapitalfond etablerades 2011 som ett privat initiativ och beskriver sig som den första sociala investeringsfonden i Norden.[12] Folketinget inrättade en statlig fond, Den sociala investeringsfonden, 2018. Fonden har två syften; dels att investera i initiativ som förbättrar människors livsvillkor och samhällsnyttan; dels att verka som katalysator för att utveckla en dansk marknad för sociala investeringar i välfärden.[13]

9 Bridges Fund Management. Outcomes Partnerships. Hämtad maj 2026
10 Government Outcomes Lab (2024). The Evolution of Social Outcomes Partnerships in the UK: From Peterborough to Kirklees. Blavatnik School of Government, University of Oxford.
11 Jacobsen, Rasmus Højbjerg och Beatrice Schindler Rangvid (2023). Insights on Social Investment: Experience from the Nordic Region. VIVE – The Danish National Centre for Social Science Research.
12 Den Sociale Kapitalfond. About Den Sociale Kapitalfond. Hämtad maj 2026
13 Social- og Boligministeriet (2024). Afrapportering: Task force for sociale investeringer, s. 7–8

När det kommer till filantropi har Danmark jämfört med Sverige en stark institutionell stiftelsefilantropi. Danmarks motsvarighet till Statistiska centralbyrån (SCB) mäter och följer upp filantropins ändamål och insatser. Danska stiftelser är därtill ofta engagerade i att utveckla och utmana välfärdssystemet, vilket är ovanligt i Sverige.[14] Till detta kan läggas att den danska välfärden har en stor andel idéburna verksamheter, cirka 14 procent av välfärden, till skillnad från Sveriges 3 procent. Dessutom framgår vilka verksamheter som är idéburna vid val av välfärdstjänster.

Sverige och utfallsfinansiering

I Sverige har flera försök gjorts att utveckla utfallsbaserade modeller. Det svenska forskningsinstitutet RISE har medverkat i flera pilotprojekt med fokus på utfallsbaserade arbetssätt inom välfärden i bland annat Norrköping, Stockholm, Botkyrka och Umeå. Utfallspartnerskapet i Hässelby genomfördes med stöd av RISE. Insatserna i sistnämnda genomfördes av idéburna aktörer. Erfarenheterna visar att det är möjligt att utforma modeller där ersättning kopplas till resultat. Pilotprojekten har gett samtliga parter och intressenter lärdomar. Däremot har inget av projekten skalats upp eller fått efterföljare.

Exempel: Hässelby – utfall och idéburet partnerskap

I Stockholm följde RISE ett utfallsbaserat partnerskap där stadsdelsförvaltningen i Hässelby samarbetade med flera idéburna organisationer för att motverka att unga hamnar i kriminalitet. Fem civilsamhällesorganisationer utförde olika insatser både individuellt och i grupp: Frälsningsarmén, Hej Främling!, Linnea Boxning, Läxhjälpen och Skyddsvärnet anno 1910. Insatsen finansierades genom Stockholms stads sociala investeringsmedel. Utvärderingen pekade på flera lovande delar, men perioden var för kort och pandemin försvårade att fastställa säkra slutsatser om den långsiktiga effekten.[15]

För att stärka utvecklingen och främja utfallsbaserade arbetssätt för ökad samhällsnytta har en svensk social investeringsfond etablerats. Utfallsfonden (UFO) startades 2024 med kapital från bland annat European Investment Fund, Saminvest och privata investerare. Fonden investerar i verksamheter, finansierar insatser och kan fungera som intermediär mellan offentlig sektor och utförare.

Fakta: Utfallsfondens finansiärer

- Europeiska investeringsfonden (EIF): cirka 175 miljoner kronor
- Saminvest (Staten): cirka 100 miljoner kronor
- Leksell Social Venture (Sverige): cirka 50 miljoner kronor
- Danir (Sverige): cirka 25 miljoner kronor
- Ferd (Norge): cirka 50 miljoner kronor

Både RISE och Utfallsfonden har lagt ned stort arbete på att utbilda beställare hos kommuner och regioner i utfallsbaserade arbetssätt och investeringsmodeller. Samtidigt kvarstår utmaningar. Stockholms Stadsmission och Rädda Barnen har tillsammans med Utfallsfonden tagit fram förslag på insatser som är evidensbaserade och med goda utfall, men engagerade kommuner tvekar. Kommuner har ofta svårt att acceptera utfallsbaserade modeller, bland annat på grund av hur budgetar är organiserade och hur ansvar fördelas mellan olika verksamheter. Det handlar också om kultur, kompetens och mandat: politiker, handläggare och professioner behöver en gemensam målbild för att skifta förhållningssätt från reaktivt till proaktivt. Folkhälsomyndigheten och Vinnova har fått i uppdrag att utveckla ett nationellt stöd för utfallsbaserade arbetssätt och investeringsmodeller. I juli 2026 fick Folkhälsomyndigheten dessutom i uppdrag att föreslå hur civilsamhällets kapitalförsörjning och finansiering för sociala utfallskontrakt kan stärkas.

14 Social- og Boligministeriet (2024). Afrapportering: Task force for sociale investeringer. Danmarks Statistik (2025). Fondes bevillinger og udbetalinger.
15 Larsson, Clara, Jens Mattsson och Tomas Bokström (2025). Modell för tidigt socialt stöd – Vällingbypiloten och Socialt utfallskontrakt med civilsamhället: Utvärdering av en social investering i Hässelby-Vällingby. RISE Rapport 2025:17.

Idéburet offentligt partnerskap

En annan central modell för samverkan mellan offentlig sektor och civilsamhället är idéburet offentligt partnerskap (IOP). Det introducerades i Sverige cirka 2010 och är inte ett finansieringsinstrument utan en form för samverkan. Modellen bygger på att offentlig sektor och idéburna aktörer gemensamt definierar en samhällsutmaning och målbild som bägge parter tillsammans ansvarar för. Respektive part genomför insatser för att hantera utmaningen med förhoppningen om att uppnå önskat resultat på sikt.

Till skillnad från traditionell upphandling, där en tjänst köps, eller bidrag, där en organisation får stöd, bygger IOP på ett gemensamt åtagande med tydliga roller, finansiering och uppföljning. Syftet är att ta tillvara den idéburna sektorns unika roll, särskilda kompetens, legitimitet och närhet till målgruppen.

Efter en inledande period med begränsad användning har modellen vuxit snabbt. För ett par år sedan fanns över 500 aktiva IOP-avtal i Sverige, inom områden som social omsorg, integration, hälsa och utbildning. Organisationer som Hela Människan, Röda Korset och Rädda Barnen är centrala aktörer. Mer om IOP beskrivs i Famnas rapport 501 lösningar.

Styrkan i modellen ligger i flexibiliteten, mångfalden och att alla parter går in med sina styrkor och resurser samt att den idéburna parten inte enbart ses som utförare, utan som en aktör som bidrar med kunskap och perspektiv. Det skapar förutsättningar för att hantera en utmaning med anpassade och effektiva insatser.

Samtidigt finns en del begränsningar, som inte direkt är kopplade till modellens utformning. Även om det finns stora partnerskap, sett till ekonomisk omfattning, är majoriteten små. IOP som fungerat mycket väl lokalt har varit svåra att skala upp på nya platser. Det saknas idag en tydlig rättslig ram.

Regeringen har därför gett Upphandlingsmyndigheten i uppdrag att ta fram förslag på lagstiftning som kan tydliggöra ramarna för IOP.

Gemensamt för både utfallsbaserade modeller och IOP är att de bygger på en förändrad syn på den idéburna sektorns roll. Organisationerna är inte enbart utförare av insatser, utan bidrar med kunskap, legitimitet och relationer som är avgörande för att nå målgrupper och skapa resultat. Utmaningen ligger i behovet att hitta långsiktiga finansieringsformer, så de kan växa och få en stabil långsiktig bärighet. För det behövs inte bara subventionerat kapital från offentliga institutioner, utan även katalytiskt kapital som är riskvilligt och tålmodigt, från filantroper och impactinvesterare.

Exempel: The Inner Foundation Next in Mind

The Inner Foundation arbetar med både strategisk filantropi och kommersiella investeringar i tidiga bolag, med fokus på att stärka psykisk hälsa hos unga vuxna (ålder 18–25) och långsiktig systemförändring i samhället. Stiftelsens löfte är att investera 1 miljard kronor över en 20-årsperiod för att bidra till förbättrad psykisk hälsa hos unga vuxna. Bakom stiftelsen står Annika Sten Pärson och Pär-Jörgen Pärson med bakgrund i Northzone.

The Inner Foundation Next in Mind är exempel på en ekosystemsinvestering som möjliggör förändring på systemnivå. Initiativet drivs av The Inner Foundation tillsammans med Tim Bergling (Avicii) Foundation och Reach for Change, en social inkubator som stöttar sociala företag med finansiering från bland annat Kinnevik och IKEA Social Entrepreneurship. Genom att stötta sociala entreprenörer som utvecklar lösningar inom bland annat vård, utbildning och arbetsliv, och samtidigt kartlägga det bredare ekosystemet kring unga vuxna, bidrar Next in Mind till en förståelse för var förändring behövs och hur det kan ske. Ambitionen är att kartlägga ekosystemet och samla kommuner, regioner, näringsliv och idéburna aktörer kring gemensamma mål samt mobilisera olika typer av kapital för att bidra till förändring.

De stora idéburna aktörernas roll

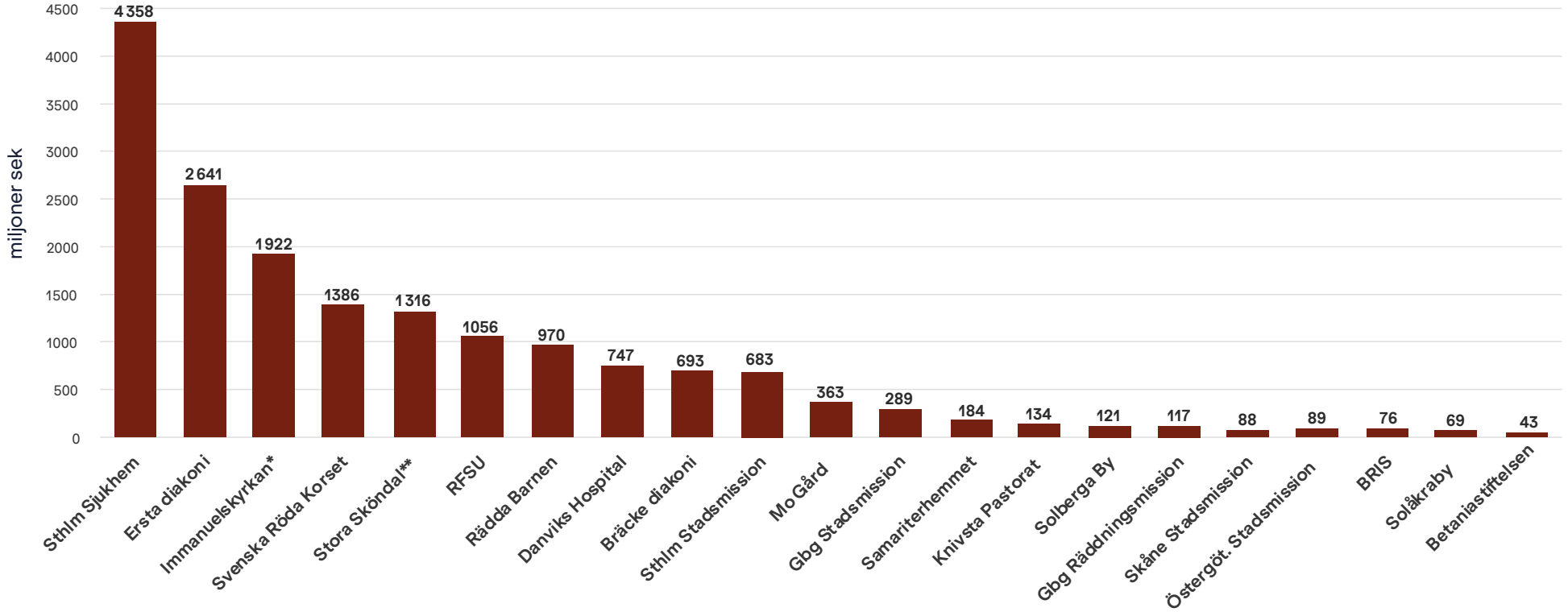
Stora idéburna aktörer i välfärden kan spela en särskild roll när samhällskontraktet omvandlas, en social finansmarknad växer fram och nya samarbetsformer etableras. De är både mottagare av finansiering och kan fungera som katalysatorer genom kompetens, nätverk, legitimitet och kapital. Möjligheten varierar dock, eftersom kapital kan vara bundet i fastigheter, i den egna driften, av stadgar eller placeringsmandat.

De stora idéburna aktörerna i välfärden är starka finansiellt. I samtal inför rapporten berättar de alla om möjligheter att bidra mer, på nya sätt, med nya sponsorer, nya investeringar och nya samarbeten. Den traditionella konflikten mellan röst och service tonas ner till förmån för sektorns unika förmåga att kombinera kvalitet i utförande med tillit och förtroende hos brukare. De som öppnar för att göra investeringar kan katalysera fram medinvestorer. Därmed skapas nya möjligheter för idéburen välfärd att utvecklas, växa och bredda sitt erbjudande.



En genomgång av 21 stora idéburna organisationer, varav de flesta medlemmar i Famna, visar att de tillsammans omsätter omkring 13 miljarder kronor och har tillgångar med ett marknadsvärde på över 25 miljarder kronor. Gruppen är mångfacetterad och inkluderar stiftelser, föreningar, aktiebolag och religiösa samfund. De är verksamma inom hälso- och sjukvård, social omsorg, arbetsmarknadspolitiska insatser, integration, skola och förskola.

De stora idéburna aktörerna i välfärden



Källa: Årsredovisningar 2024. Balansomslutning

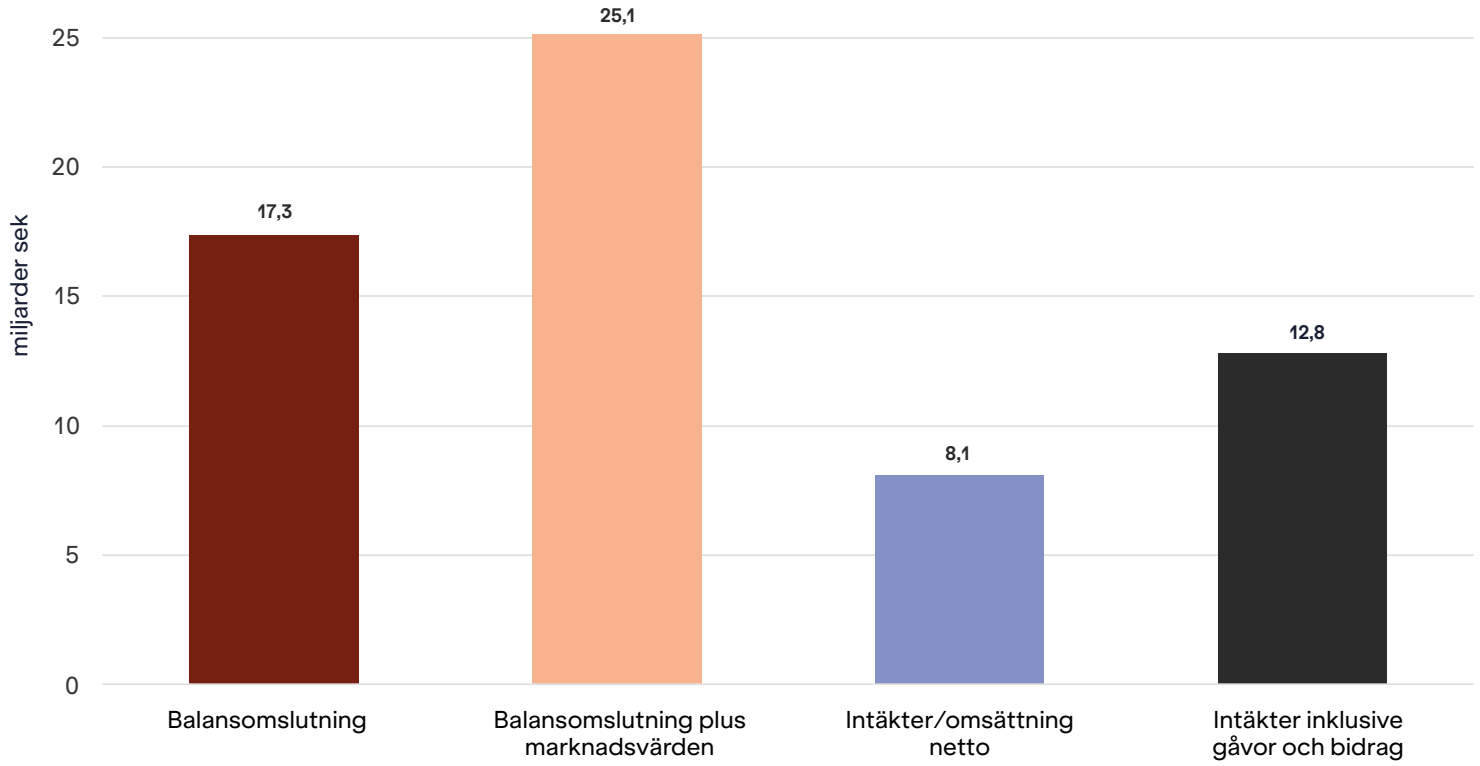
*Immanuelskyrkan äger Löjtnantsgården, som är medlem i Famna. **Stora Sköndal är inte medlem i Famna.

Belåningen är genomgående låg. Balansomslutningen är dubbelt så hög som omsättningen, och räknas övervärden i fastigheter och aktier in, är den tre gånger så hög. Det är högt hur man än räknar. 13 av organisationerna är helt skuldfria.

Det låga risktagandet är i sig inget nytt, föreningar och stiftelser kan inte enkelt få nytt kapital eller banklån, som är möjligt för konventionella aktiebolag. Det som har förändrats är att kapitalstarka idéburna aktörer möter en förändrad omvärld som aktualiserar frågan om och hur kapitalet ska användas, inte enbart för att skapa finansiell trygghet, utan för att bidra till det ändamål som organisationen finns till för och samtidigt utveckla sektorn.

Tillgångarna är i huvudsak placerade i fastigheter och värdepapper. På senare år har samtidigt förvaltningen utvecklats, vilket både medfört tydligare placeringsmandat och öppnat upp för investeringar i ny verksamhet.

Balansräkning och omsättning

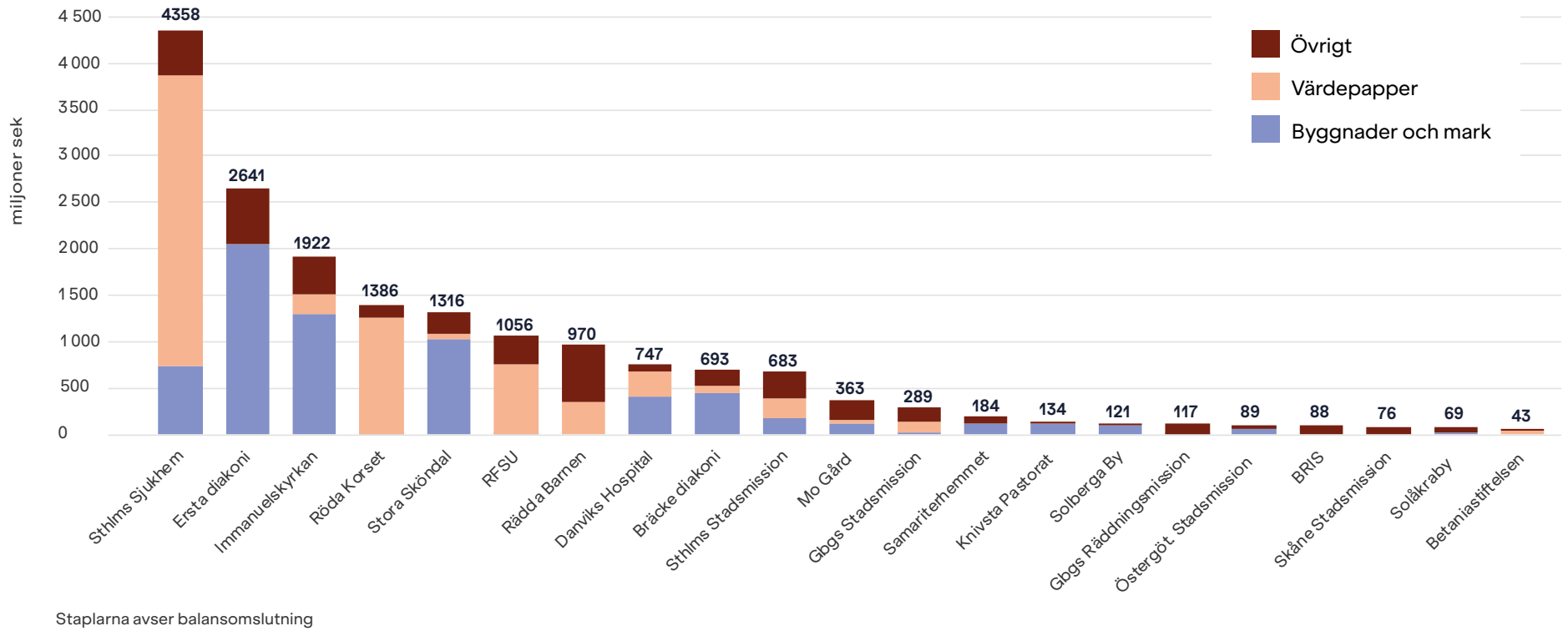


Källa: 21 idéburna organisationers årsredovisningar 2024, egna beräkningar.

Totalt har de 12 största idéburna organisationerna i denna sammanställning fastigheter till ett marknadsvärde på närmare sju miljarder kronor. Dessa fördelas på de diakonala vårdgivarna – Ersta diakoni, Immanuelskyrkan, Stora Sköndal, Stockholms Sjukhem, Bräcke diakoni och Danviks Hospital.

Nästan lika mycket är placerat i värdepapper, främst aktier och räntebärande. Hälften av alla värdepapper, över tre miljarder kronor, återfinns hos Stockholms Sjukhem. Andra med stor förvaltning är Röda Korset, RFSU, Rädda Barnen, Danviks Hospital samt stadsmissionerna i Stockholm respektive Göteborg.

Tillgångar placerade i fastigheter och värdepapper



Staplarna avser balansomslutning

Nya placeringspolicys

Förvaltningen har utvecklats betydligt under senare år. Mer än hälften av organisationerna har tagit fram placerings- och kapitalförvaltningspolicys som uppdaterats 2023 och 2024. Det inkluderar mål för avkastning, placeringshorisont, andel aktier och räntepapper. Variationen är stor.

Några policys har placeringsmandat kopplade till alternativa placeringar. Till dessa hör Göteborgs Stadsmission (0–15 procent), Rädda Barnen (normalt 20 procent, ram 10–30 procent) samt Solåkraby (0–15 procent). Till alternativa placeringar brukar räknas icke likvida tillgångar som fastigheter och infrastruktur, riskkapitalbolag och onoterade aktier. Utifrån idéburna organisationers perspektiv kan impactinvesteringar och sociala investeringar också räknas in, även om exemplen är få. Samtliga beskriver förvaltningen som under utveckling. Nästa steg är att omsätta policyn i tydliga mandat, rätt styrelsekompetens och uppföljning av både finansiell avkastning och ändamålseffekt. RFSU:s mandat är tvådelat med en del kopplat till alternativa placeringar generellt (0–15 procent av kapitalet) och en del som uttryckligt är kopplat till RFSU:s ändamål, sexuell och reproduktiv hälsa (0–3 procent av kapitalet).

Till detta läggs hållbarhetspolicys som följer riktlinjer för kapitalförvaltare kopplat till FN:s principer för mänskliga rättigheter, Global Compact, OECD:s riktlinjer för multinationella företag samt UNPRI, FN:s riktlinjer för ansvarsfulla investeringar. Rädda Barnen och BRIS lyfter fram Barnrättskonventionen medan RFSU nämner rätten till sexuell och reproduktiv hälsa.

Utöver placeringspolicyn finns en ökad ambition att använda kapital för att utveckla nya verksamheter. Exempel på det är Ersta diakonis expansion med ett nytt sjukhus på Södermalm i Stockholm. Stockholms Stadsmission har, själv och tillsammans med donatorer, investerat både i att bygga en kooperativ hyresfastighet i Farsta för strukturellt hemlösa och utvecklat och etablerat Matmissionen, som är matbutiker för ekonomiskt utsatta runt om i Sverige. Rädda Barnen har placerat en del av sitt kapital i dotterbolaget Rädda Barnen Välfärd.

Fakta: Placeringspolicys för idéburna organisationer

- Åtta har uppdaterat sina policys under 2024 och 2025
  I snitt är dessa cirka 6 sidor, 1–21 sidor.
- Avkastningskrav: real ~3 procent (2–7 procent)
- Placeringshorisont: cirka 5 år (5–10 år)
- Aktier i normalportföljen cirka 55 procent
  (större bolag 40–70 procent)
- Räntebärande i normalportföljen cirka 25 procent
  (större bolag 15–60 procent)
- Antal med tydliga riskmandat: 6 av 13

Vägen framåt: Idéburna aktörer vill och kan mer

1 Det finns en ambition att bidra mer till sociala insatser i välfärden, och en beredskap att mobilisera kapital för social innovation, impact-investeringar, förebyggande arbete och nya vårdformer. Aktörer som RFSU öronmärker tiotals miljoner kronor för impact och skapar på så sätt goda möjligheter att locka medinvestorer. Immanuelskyrkan undersöker möjligheten att investera flera hundra miljoner kronor i ett nytt verksamhetsområde inom välfärd.

2 Det växer fram en organisatorisk mognad och öppenhet i kompetens, arbetssätt och genomförandeförmåga som gör det möjligt att skala social innovation och socialt företagande såväl som att utveckla fler intäktskällor och nya erbjudanden tillsammans med andra. Flera av Stadsmissionerna, Räddningsmissionen i Göteborg och Ersta diakoni är exempel på detta, även om gemensamma mål, roller och riskfördelning återstår att lösa.

3 Det kan skönjas en ny sorts självsäkerhet och stolthet kring sektorns fokus på kvalitet i utförande, delaktighet och tillit hos brukarna samt möjligheten till mätbar effekt av gjorda insatser. Det är också något som allt oftare efterfrågas av finansiärer, filantroper och företagssponsorer på den framväxande sociala finansmarknaden.

4 Det finns en helt ny vilja och nyfikenhet på att arbeta tillsammans med näringslivet. Delvis är det en följd av att aktörerna behöver hitta nya finansieringskällor. Det hänger också ihop med framväxten av samarbetsformer där idéburna aktörer deltar som jämbördig part. Frågan om ”Röst och service” har därmed blivit mindre politiskt utmanande.

Hinder som lyfts fram är två – att kommuner och regioner fortfarande upplever det som svårt att veta hur de ska efterfråga och upphandla idéburna aktörers tjänster, och att mindre aktörer saknar finansiellt och organisatoriskt stöd för att delta i offentlig upphandling såväl som att utveckla sina verksamheter. Det förtar inte att det pågår en förflyttning där stora idéburna aktörer blir mer kunniga kring organisering och finansiering av socialt företagande och social innovation samt att allt fler värdesätter idéburna organisationers förmåga att bidra till lösningar av komplexa samhällsutmaningar. En återstående utmaning är att omsätta viljan till samverkan i gemensamma mål, tydliga roller och en fungerande riskfördelning. Omförhandlingen av det svenska samhällskontraktet verkar därmed vara på väg in i en ny fas där idéburna aktörer kliver fram på ett annat sätt än tidigare, själva eller tillsammans med andra finansiärer och i samarbete med varandra.

Rädda Barnen Välfärd

För barnen i en ny tid

Rädda Barnen Välfärd startades som ett socialt företag 2020 med ett kapital på 15 miljoner kronor. I dag omsätter Rädda Barnen Välfärd och dotterbolaget Rädda Barnen Vård och omsorg cirka 55 miljoner och växer med i snitt 20 procent per år, även om marginalen ligger på minus 3 procent under uppbyggnadsfasen.

Det långsiktiga målet är att nå en omsättning på närmare 200 miljoner kronor. Det är vad som behövs för att kunna bära sina egna kostnader och bli ett tredje verksamhetsben till Rädda Barnens internationella och svenska programverksamhet.

Rädda Barnens riksförbund är en av Sveriges största civilsamhällesorganisationer med en omsättning på cirka 1,5 miljarder kronor och har en långsiktig värdepappersportfölj på cirka 500 miljoner kronor. I den programverksamhet som drivs i Sverige nåddes 2024 totalt 70 000 personer, varav närmare 38 000 barn och unga. Genom satsning på idéburen välfärd genom Rädda Barnen Välfärd (RBV) nås ytterligare 8 000 barn, 1 500 familjer samt 7 300 vuxna som jobbar med barn i sin profession. Barnen möts oftare, över en längre tid, resultaten är goda och den lokala förankringen är stark.

Ändå står RBV inför utmaningar. I likhet med många andra civilsamhällesorganisationer påverkas Rädda Barnen av att biståndet dras ned internationellt och i Sverige samt att konkurrensen på insamlingsmarknaden är hård. För Rädda Barnen medför det besparingar centralt vilket gör det svårt att skjuta till nya pengar till välfärdsområdet, trots att utväxlingen per satsad krona är hög. Men intresset finns kvar.



– Rädda Barnen är en folkrörelse. Våra medlemmar är ofta socialarbetare, lärare och vårdpersonal. De ser både vikten av att påverka beslutsfattare, politiker och myndigheter men också att vi bör göra skillnad i verksamheter där barn finns idag och de utmaningar de har. Alla förstår att detta behöver bemötas på nya sätt, säger Anders Ferbe, vice ordförande i Rädda Barnens riksförbund och ordförande för Rädda Barnen Välfärd.

Rädda Barnen Välfärd

RBV spänner över ett brett välfärdsfält. Alla verksamheter sker på områden där barn och deras familjer upplevt att välfärden inte nått fram på lika villkor. Här finns fritidsgårdar (bland annat i Järva), barnpsykologmottagningar, öppenvårdsinsatser och familjerådgivning genom olika avtal med kommuner och regioner. Utbildning och kompetensutvecklingsinsatserna finansieras genom försäljning av enstaka kurser eller små och stora ramavtal. Dessa riktas till olika yrkesgrupper inom skola, psykiatri, familjehem, behandlingshem, Statens institutionsstyrelse (SiS), Migrationsverket och socialtjänst. Forskningssamarbeten och metodutveckling finns integrerade i verksamheten.

RBV har försökt pröva utfallsfinansiering tillsammans med Utfallsfonden, bland annat kopplat till placeringsnära barn, det vill säga barn som riskerar att placeras i ett Hem för vård eller boende (HVB). En större upphandling föll dock efter att prispressen från kommunens rättsavdelning gick för långt. Nu pågår i stället försök med att få till stånd utfallsfinansiering i mindre skala tillsammans med kommuner. RBV sitter också med i Folkhälsomyndighetens nationella expertråd för utfallsfokuserade arbetssätt och investeringsmodeller.

RBV har haft möjlighet att förvärva kvalitetsledande vård- och behandlingsverksamheter men moderbolaget har valt att avstå. Affärsrisken har bedömts som för hög.

– Det är klart att jag önskar att både RB och andra idéburna aktörer blev modiga och vågade ta större investeringskostnader i ett uppstartsskede. Samtidigt behöver Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) engagera sig mer aktivt från centralt håll för att få kommuner att handla upp tjänster på andra sätt från idéburna aktörer. Vi ser att många är intresserade av reserverade upphandlingar och utfallsupphandlingar men inte riktigt vågar, säger Johannes Nilsson, vd för Rädda Barnen Välfärd.



En möjlighet är att arbeta mer i partnerskap med andra idéburna aktörer så kostnader kopplade till upphandlingar kan delas med fler.

– Vi sätter gärna upp familjecentraler i utsatta områden. Evidensen är stark för att det är lönsamt för kommunen. Gör vi det själva tar det med nuvarande upphandlingsmodeller och investeringskostnader flera år innan den bär sina kostnader, säger Johannes Nilsson.

– Kan vi i stället samlokalisera med andra verksamheter, samarbeta med andra aktörer eller dela personalkostnader med fler, blir det enklare.

Viljan och tron på att utveckla RBV finns kvar, trots nuvarande motgångar.

– Vår svenska programverksamhet måste hitta nya finansieringskällor och samarbeten, både med företag och andra aktörer. Idéburen välfärd ger Rädda Barnen trovärdighet utåt och har betydelse även för medlemsrörelsen. Folkrörelsetraditionen och fokuset på påverkansarbete är fortsatt starkt men alla inser att vi behöver passa in i en ny tid, säger Anders Ferbe.

Immanuelskyrkan

En ny social verksamhet

Immanuelskyrkan planerar för en social verksamhet med kraft att växa, samarbeta och nå fler människor i utsatta situationer. Det skulle kunna bli ett fjärde ben vid sidan av församlingen, fastighetsbolaget Probitas och äldreboendet Löjtnantsgården. Utvecklingen markerar ett skifte för Sveriges mest förmögna frikyrka.

Immanuelskyrkan är en särling bland idéburna organisationer. Frikyrkan äger fastigheter och hotell i Stockholms innerstad med ett marknadsvärde på över fem miljarder kronor. Samtidigt finns en kapitalförvaltning på några hundra miljoner kronor. Allt finns samlat i Probitas, ett förvaltningsbolag som hittills drivits affärsmässigt och med lågt risktagande. Det sociala inslaget begränsas till Löjtnantsgården, ett uppskattat vårdboende för äldre med 55 vårdplatser. Nu är en förändring på gång.

– *Immanuelskyrkan sitter på fantastiska tillgångar. Vi kan inte bara se till avkastningen på vårt kapital. Våra resurser kan göra mer för människor i samhället*, säger Peter Dobers, ordförande i Immanuelskyrkan sedan 2025 men med lång bakgrund i kyrkan.


Peter Dobers

Ett arbete med att positionera om och utveckla Immanuelskyrkans diakonala uppdrag har pågått under några år. En diakoniutredning, ledd av diakonen Magnus Bodin, har fått lägga grunden för en bredare syn på kyrkans uppdrag än att bara finnas till och lindra nöd i närområdet.

Nu betonas även vikten av att församlingen relaterar till det omgivande samhällets behov och socialtjänstens uppdrag att arbeta långsiktigt med förebyggande insatser.

Under 2026 har Probitas gjort en utdelning på 127 miljoner kronor till Immanuelskyrkan, varav 100 miljoner som en engångsutdelning. Tillskottet ska lägga grunden till en helt ny social verksamhet och följas av flera. Förhoppningen är att under 2026 års andra hälft anställa en eller två personer med uppdrag att ta fram en mer detaljerad verksamhetsplan för hur en sådan verksamhet skulle kunna se ut. Det kan handla om investeringar i sociala verksamheter, utveckling av samhällsfastigheter eller mer direkta satsningar inom välfärd och social innovation; liksom att vara en diakonal röst i samhället. Det kan handla om att i samverkan med andra ta fram ett ungdomens hus, sociala koncept för bostäder, erbjuda utbildning och samhällsservice, men även att utveckla något tillsammans med andra föreningar, företag och offentliga aktörer. Frihetsgraderna ska bli stora i de nya verksamheterna. Förebild är Räddningsmissionen i Göteborg som har flera verksamhetsben och samarbeten.

Parallellt pågår en utveckling av Immanuelskyrkans och Probitas nuvarande verksamhet. Kyrkan har tagit ett större ansvar för de frikyrkor som samlas under Equmeniakyrkan. Bland annat ges ett större bidrag till Enskilda Högskolan i Bromma, som utbildar pastorer och präster.

Därtill ska Probitas få större frihet att utveckla både det diakonala uppdraget och ta en mer aktiv förvaltning. Dagens fokus på både affärsmässighet i förvaltningen och lågt risktagande i värdepappersportföljen innebär för mycket detaljstyrning. Ett förändrat synsätt skulle möjliggöra att äldreboendet Löjtnantsgården kan växa, men även att lokaler kan upplåtas till föreningsverksamhet. Det skulle också kunna leda till höjt riskmandat i aktieförvaltningen från dagens försiktiga 3–4 procent till mer offensiva 5–7 procent.

– *Vi måste sluta med att bara leva på passiv avkastning. Det finns en förändrad inställning kring social verksamhet som erbjuds av idéburna aktörer från politiker. Kan Immanuelskyrkan göra en större samhällsnytta inom ramen för vårt diakonala uppdrag än idag så ska vi våga göra det,* säger Peter Dobers.

RFSU & Barncancerfonden

Mogna för impactinvesteringar

RFSU och Barncancerfonden tar steget in på impactmarknaden och satsar tiotals miljoner kronor på social innovation. Deras engagemang kan ses som en kvalitetsstämpel och deras katalytiska kapital kan få med andra investerare.

Det rör sig om två starka varumärken med högt förtroende hos allmänheten. RFSU har lyft rättigheten till sexuell och reproduktiv hälsa sedan 1930-talet och är idag en rikstäckande medlemsorganisation med ett femtontal lokalföreningar. Organisationen driver RFSU-kliniken, som har avtal med Region Stockholm, samt det helägda dotterbolaget RFSU AB som säljer kondomer och andra produkter kopplade till kropp och sexualitet.

Barncancerfonden startades som insamlingsorganisation 1982 i samband med att Karolinska skulle lägga ner sin barnonkologi. Idag består organisationen av sex regionala föreningar och ett riksförbund. De stödjer drabbade, finansierar barncancerforskning och sprider kunskap om barncancer. Sedan start har fonden skänkt 4,5 miljarder kronor till forskning och utbildning.

Båda organisationerna är kapitalmässigt starka. RFSU förvaltar värdepapper för cirka 800 miljoner kronor och Barncancerfonden för 1,2 miljarder kronor. Nu ska de investera tiotals miljoner kronor i startups och scale-ups. För båda organisationerna handlar det om att se på sin roll och sitt uppdrag på ett nytt sätt, men med bibehållet fokus på det ursprungliga uppdraget.



RFSU och en ny syn på kapitalförvaltning

När Etac, tidigare RFSU Rehab, som tillverkade hjälpmedel för funktionsnedsatta, såldes i början av 2000-talet för 800 miljoner kronor placerades kapitalet i en separat verksamhet med fokus på avkastning. I dag har kapitalförvaltningen integrerats i RFSU:s organisation och blivit en del av den övergripande strategin.

I samband med förflyttningen har placeringspolicyn utvecklats och etiska riktlinjer stärkts. Upp till 15 procent av kapitalet kan placeras i alternativa investeringar, motsvarande cirka 100 miljoner kronor. Därtill avsätts omkring tre procent – cirka 25 miljoner kronor – till ändamålsinvesteringar med direkt koppling till sexuell och reproduktiv hälsa och rättigheter.

– Vi är i en konkret utveckling för att vara relevanta i en samtid och i en framtid. Vi kan inte bara förlita oss på pengar från Folkhälsomyndigheten eller Sida längre. Vi har kapital som vi ska våga använda för att stötta fler, säger Ingela Holmertz, generalsekreterare på RFSU med ansvar för strategiskt utvecklingsarbete.

Tillsammans med ekonomichef Tobias Hallerby pågår en översyn av var organisationen ska vara om några år och hur verksamheten ska finansieras. Ett mandat för investeringar i impactfonder är en del av detta. Sedan två år finns ett placeringsråd som hittills investerat cirka 20 miljoner kronor i impactfonder och bolag inom

sexuell hälsa, däribland femtech-bolag. Fem miljoner kronor har investerats i Impact Invest, en svensk fond som finansierar sociala startups, exempelvis inom menshälsa och kvinnosjukvård.



– Vi ska bygga en portfölj som kombinerar finansiell hållbarhet med tydlig samhällseffekt där RFSU:s varumärke och kompetens kan bidra till att attrahera fler investerare. På sikt hoppas vi att en större andel av våra placeringar, till skillnad från dagens cirka 3 procent, är ändamålsinvesteringar, säger Tobias Hallerby.

Förflyttningen är dock inte okomplicerad. Det är viktigt för organisationen att se till att de investeringar som görs går i linje med den ideologiska grund som RFSU vilar på – jämlik tillgång till vård och jämlika rättigheter. Det gör att vissa investeringar – exempelvis i privatfinansierad vård – kan uppfattas som problematiska.

Därtill är det svårt för organisationen att delta i offentlig upphandling. RFSU:s klinik på Södermalm i Stockholm går med underskott. RFSU:s klinik har avtal med både Region Stockholm och Stockholms stad. Kliniken arbetar utifrån ett holistiskt perspektiv och erbjuder både fysisk vård och digital rådgivning med patienter från hela landet och har totalt cirka 20 000 besök per år. Kliniken ses som en modellklinik, som utöver det kliniska arbetet bidrar med kunskapsutveckling inom sexuell hälsa och utbildning av vårdpersonal. I och med detta finansieras en stor del av kliniken genom egna medel, omkring 10 miljoner kronor per år, vilket inte är hållbart över tid. Ett arbete pågår för att se över kostnader och hitta nya finansieringslösningar.

Samtidigt växer nya idéer fram, från sociala företag till satsningar i glesbygd, men också arbete med toxisk maskulinitet och en större internationell närvaro.

Planer finns på att undersöka förutsättningar för att utöka RFSU:s digitala kliniska verksamhet. Därtill har RFSU fått i uppdrag, inom ramen för den globala federationen, International Planned Parenthood Federation (IPPF), att bli IPPF:s globala social enterprise center of excellence. Det är ett steg i RFSU:s ambition att öka sin och federationens kapacitet inom affärsutveckling och en mer diversifierad finansiering. Det finns också en ambition att utveckla samarbeten med andra svenska idéburna aktörer.

– Vi är många som kan hjälpa varandra och kan arbeta mer aktivt med att utveckla verksamheter och finansieringslösningar tillsammans. Vi samarbetar med många organisationer, bland annat Funktionsrätt Sverige och Svenska kyrkan, säger Tobias Hallerby som tror att både Famna och Ideell Arena kan bidra till att samordna sektorn.

På RFSU:s utvecklingslista

RFSU undersöker möjligheten för mer strategiskt utvecklingsarbete vad gäller affärsutveckling och socialt företagande. En annan är mäns psykiska ohälsa. Bara 10–12 procent av besökarna på landets ungdomsmottagningar är pojkar och unga män. Ett tredje utvecklingsarbete är en klinik i glesbygd, i Norrland där avstånden är långa. För det krävs ett vårdavtal med någon norrländsk region. Andra idéer är att arbeta mer aktivt med skyddsombuden på arbetsplatser. Därtill vill man gärna växa genom att teckna idéburna offentliga partnerskap (IOP) med offentliga aktörer men även arbeta med utfallsfinansierade insatser. Till detta kan adderas att RFSU även driver ett internationellt bolag, Innova Health Supplies i Latinamerika. RFSU är en av sex grundare, som säljer och distribuerar mensskydd, kondomer och så vidare för sexuell hälsa i 15 latinamerikanska länder och omsätter 6 miljoner dollar. RFSU äger en sjättedel.

Barncancerfonden Impact Invest AB

Barncancerfonden Impact Invest AB (BII) är ett helägt investmentbolag med impactfokus som sattes upp 2025. Målsättningen är att, genom investeringar i innovativa nya företag, startups och forskningsbolag, snabba på implementeringen av nya metoder och behandlingar och på så sätt bidra till förbättrad vård för barn med cancer.

Utmaningen idag är att barncancerforskningen, trots goda resultat, har svårt att omsättas i nya produkter och tjänster. För det krävs vanligtvis att det bildas bolag som kan finansiera den fortsatta utvecklingen med hjälp av externt riskkapital. Aktörer på kapitalmarknaden, som normalt finansierar tidig utveckling av innovativa produkter och tjänster inom det medicinska området, drar sig däremot för att investera i rena barncancerprojekt. Det upplevs som nischprodukter och därmed för riskfyllt.



– Vi bedömer att det finns ett stort behov av nya produkter och tjänster och att marknaden många gånger är större än vad det kan verka vid en första anblick. Barncancerfonden Impact Invests investeringar ska användas för att accelerera utvecklingen på ett sätt som även gör bolaget mer attraktivt för andra investerare, säger Niclas Nilsson, affärsutvecklare med delat ansvar för investmentbolaget.

I ett första skede är målet att bygga en portfölj med ett tiotal bolag kopplat till barnonkologi/medtech och biotech. Varje investering ska ligga på mellan 500 000 och upp till tio miljoner kronor. Upptrappningen ska ske successivt över några år. Bolaget (BII) kommer att ta hjälp av Barncancerfondens interna strukturer (till exempel inom FoU för medicinsk & klinisk validering) för att förankra barncancerperspektivet.

Planen är att under de första två åren etablera en investeringsportfölj, utveckla strategier och partnerskap och påbörja arbetet med att bygga upp ett nätverk av saminvesterare. På medellång sikt, 2–5 år, är målet att bygga en portfölj med mätbar effekt och gynnsam finansiell utveckling. På längre sikt är målet att verksamheten är självbärande och genererar avkastning. Det centrala är att BII ska ses som en katalyserande impact-investerare, och med det följer att den finansiella avkastningen är underordnad målet att accelerera utvecklingen av produkter och tjänster inom barncancer.

Egentligen kan man ställa sig frågan om behovet finns då överlevnaden idag är på 88 procent till skillnad från 50 procent på 1970-talet. Men behovet finns, då fler överlever men i stället behöver leva med tuffa biverkningar och komplikationer som påverkar livskvaliteten resten av livet. BII ska därför titta brett på investeringsmöjligheter för förbättrad livskvalitet, både i Sverige, utomlands och i verksamheter som har bredare mål än bara barncancer, men där barncancerrelevansen tydligt finns.

Från Barncancerfondens horisont handlar satsningen om att bottna i hur fonden kan få mest påverkan genom att identifiera projekt som har stor påverkan på cancerdrabbade barn.

Barncancerfondens bidrag

Hit hör projektet BrAInChild. Socialdepartementet har bland annat tilldelat 4,9 miljoner kronor till projektet BrAInChild och 10 miljoner kronor för helgenomsekvensering inom barncancer. BCF Impact Invest kommer samarbeta med etablerade investerare och flera lärosäten med utvecklingsbolag som KI Innovation, KTH Innovation och Uppsala universitet.

Bland investeringar som gjordes under 2025 finns till exempel droppvästen Nil Medical Vestpack som möjliggör för barnen att röra på sig under medicineringen. Arbetet med att ta fram droppvästen har finansierats av Barncancerfonden med totalt 4,5 miljoner kronor under åren 2018–2024, bland annat genom Barncancerfondens medtech-utlysningar www.nilmedical.com

Stadsmissionerna och Räddningsmissionen

Söker samarbetspartners

Stadsmissionerna i Stockholm och Göteborg och Räddningsmissionen Göteborg har både ekonomiska och organisatoriska resurser att investera i social innovation och sociala företag. Men sociala företag tar lång tid att bygga, och de delar utmaningen att omsätta samverkansvilja i gemensamma mål, tydliga roller och riskfördelning. Därför söker de partners som kan bidra med olika typer av kapital och dela den finansiella risken.

Det som förr handlade om socialt arbete genom välgörenhet uttrycks allt oftare som systemförändring där sociala företag utgör en bärande del i förändringsarbetet. Här finns Stadsmissionerna i Stockholm och Göteborg och Räddningsmissionen i Göteborg som investerar egna pengar för att bygga upp nya verksamheter. Samtliga har både upphandlade tjänster, idéburna offentliga partnerskap (IOP), intäkter från försäljning och får gåvor från enskilda och företag.

– Vi ska vara en katalysator för socialt engagemang. I skärningspunkten mellan kyrka och samhälle arbetar vi tillsammans för att upprätta ett värdigt liv för människor och bidra till en positiv samhällsutveckling, säger Emil Mattsson, direktor för Räddningsmissionen.



Stor tonvikt läggs på ett entreprenöriellt arbetssätt och organisationens förmåga att utmana samhällsstrukturer som exkluderar människor.

Stadsmissionernas och Räddningsmissionens verksamheter spänner över ett brett fält av välfärdstjänster och sociala verksamheter – från grundskolor, härbärgen och akutboenden, sociala bostäder och stöd till personer med skadligt bruk till arbetsträning, second hand och sociala matbutiker. Insatserna är i ökande grad evidensbaserade och ofta utförda i samarbete med andra organisationer. Insatserna är utformade för att vara skalbara både i omfattning och geografiskt.

Verksamheterna är kapitalstarka. Tillsammans förvaltar de tre värdepapper för över en miljard kronor, varav två tredjedelar ligger i Stadsmissionen Stockholm. Samtliga tre har väl utvecklade insamlingsorganisationer och når företagen, speciellt familjeföretag som verkar lokalt.

Utmaningen är att finansiera sociala företag i en uppstartsfas där förluster är vanliga. Att skapa både samhällsnytta och affärsnytta samtidigt tar tid. De sociala företagen ska alltid på lång sikt bära sig själva men kräver insats av eget kapital under uppstartsfasen. Förhoppningen är att efterfrågan och betalningsviljan från offentlig sektor kommer att komma i gång. Parallellt pågår arbetet med att få företag eller allmänheten att köpa varor och tjänster. Hittills har ingen av dessa tre organisationer använt nya sociala finansinstrument.

Sociala företag och social innovation

Stockholms Stadsmission

Matmissionen: En franchise med sociala matbutiker som motverkar matsvinn, erbjuder arbetsintegration och mat till lägre priser för personer med ansträngd ekonomi. Konceptet har utvecklats i samarbete med A:x Johnson, Svensk Dagligvaruhandel och Dagligvaruleverantörerna.

Kymmendömodellen – socialt hållbar bostadsförsörjning: Kooperativa hyresrätter med differentierad hyressättning, behovsförmedling och mjuk förvaltning för personer som av ekonomiska skäl står utanför bostadsmarknaden, strukturellt hemlösa. Kymmendömodellen provas i det första bostadshuset som är byggt i Farsta, Stockholm. Modellen har hittills haft positiva effekter.

Återbruksverkstäder: Intresset för att kunna erbjuda arbetsträning och reparation av produkter undersöks med Stockholms Stad och övriga kommuner i Stockholms län.

Stadsmissionen i Göteborg

En medicinsk hälsocentral för människor som lever i utsatthet, som delvis drivs som ett IOP. Genom mötesplatsen S:t Johanneskyrkan och mobila team når verksamheten personer i behov av vård och bygger det förtroende som krävs för att lotsa dem vidare till primär- eller specialistvård.

Framtidshubbar i områden med socioekonomiska utmaningar i Göteborg som ger råd och stöd kring studier, arbete och entreprenörskap. Verksamheten får 2,5 miljoner kronor i ekonomiskt stöd från bland annat det kommunala fastighetsbolaget Framtiden.

Räddningsmissionen Göteborg

MatRätt: Sociala matbutiker med medlemskap och kraftigt reducerade priser. Samarbetar med Stadsmissionernas Matmissionen kring livsmedelslager.

KlädRätt: Försäljning av nya kläder till familjer i ekonomisk utsatthet, i samarbete med företag inom klädindustrin.

Communityskolor: Startat två grundskolor i områden med socioekonomiska utmaningar i Göteborg. Konceptet bygger på att det finns fritidsaktiviteter på skolan efter skoldagens slut, lovaktiviteter, frukost och samarbete med familjen och det omgivande lokalsamhället.



I Farsta testar Stockholms Stadsmission Kymmendömodellen – ett nytt sätt att skapa fler vägar in på bostadsmarknaden.

Stockholms Stadsmission: Systemförändrande innovation

Stockholms Stadsmission har investerat i flera systemförändrande insatser. En av dessa är Matmissionen, en social livsmedelsbutik som startade 2015 och tar till vara överskottslivsmedel från livsmedelsbranschen. Matbutikerna bidrar till att möta tre samhällsutmaningar: matfattigdom, livsmedelsindustrins klimatavtryck och behovet av arbetsträningsplatser för personer som står långt från arbetsmarknaden. I dag finns 20 butiker runt om i landet och målet är att växa till 30–40 butiker. Den tillväxten skulle ge en försäljning på cirka 300 miljoner kronor, vilket motsvarar ett varuvärde i reguljär matbutik på cirka en miljard kronor. Den försäljningsnivån är vad som behövs för att verksamheten ska nå både ekonomisk stabilitet och bidra med önskad samhällsnytta. Utvecklingen är fortfarande i en uppstartsfas som finansieras med egna medel och gåvor från företag.

Fastigheten Kymmendö är Stadsmissionens projekt där kooperativa hyresrätter erbjuds till personer som annars står utanför bostadsmarknaden, så kallade strukturellt hemlösa. Det vill säga personer som har ett arbete eller studerar men trots detta inte lyckas få ett förstahandskontrakt. Stadsmissionen har med egna medel investerat 117 miljoner kronor. En utvärdering av det sociala innehållet visar på god effekt, men något fastighetsbolag har ännu inte tagit till sig Kymmendö, vars prissättningsmodell utmanar både gängse värdering och finansiering av fastigheter.



– Vi har fått bidrag och gåvor från företag, privatpersoner och stiftelser, men inte någon spännande ny finansiering. Vi var tidigt ute när vi startade både Matmissionen och Kymmendö. Vi har fått bygga vår egen marknad. För Matmissionen pågår det ett arbete för att hitta en långsiktig struktur. För Kymmendö har vi dialoger med bankerna kring sociala KPI:er kopplade till fastighetslån, så det känns ändå som det är på väg att lossna nu, säger Åsa Paborn, direktor på Stadsmissionen i Stockholm, och lägger till att secondhandbutikerna gör ett litet överskott som återinvesteras i de sociala verksamheterna.

Göteborgs Stadsmission: En social investeringsfond i Västsverige

Göteborgs Stadsmission bygger i allt större utsträckning sitt sociala erbjudande kring partnerskap med näringslivet och kommunen. Av omsättningen på 350 miljoner kronor är 70 procent avtalsbaserad ersättning genom olika Idéburna offentliga partnerskap (IOP), upphandlad verksamhet enligt LOU och valfrihetssystem (LOV). Resterande 30 procent är gåvobaserad, ett område som vuxit de senaste tio åren.

Bland insatserna finns Göteborgs Stadsmissions Hälsocentral där besökare till S:t Johanneskyrkan och mobila team hjälper personer i utsatthet, ofta personer med skadligt bruk, till vård hos bland andra Sahlgrenska sjukhuset. Det rör sig om individer som ofta är helt obehandlade på grund av att de inte mäktar med tidsbokning eller saknar mobilt BankID. Samarbetet med regionen i denna insats är strukturerat som ett IOP. Regionen bidrar med 400 000 kr per år, vilket motsvarar mindre än 10 procent. Stadsmissionen bidrar med flera miljoner kronor till verksamheten, både egna medel i form av kapital och gåvomedel från enskilda och företag.

Andra initiativ är Framtidshubbar som ger råd och stöd gällande studier, arbete och entreprenörskap till unga vuxna i områden med socioekonomiska utmaningar runt om i Göteborg. Till denna verksamhet har Göteborgs stad och flera kommunalt ägda bolag tillsammans skjutit till 2,5 miljoner kronor i ekonomiskt stöd.

Göteborgs Stadsmission skulle gärna göra fler investeringar och ser investeringar i kapitalsvaga idéburna välfärdsverksamheter i Västsverige som en potentiellt viktig möjlighet. Investeringarna skulle rymmas inom ramen för stadsmissionens placeringspolicy där upp till 15 procent av tillgångarna kan allokeras till alternativa placeringar, dvs upp till 20 miljoner kronor.



– Vi som har pengar kan göra mer. I Västsverige skulle vi kunna vara en del av en gemensam social investerings- eller utfallsfond. Den kan få ett startkapital på 25 miljoner kronor där flera av oss tillför fem miljoner kronor var. Men för det behöver vi vara säkra på att det finns en efterfrågan på våra tjänster. Utan det blir risken för hög, säger Martin Ärnlöv som förutom att vara direktor på Göteborgs Stadsmission är ordförande i Sveriges Stadsmissioner. Han ser framför sig en regional fond som kanske drivs av Ekobanken och Mikrofonden, tillsammans med exempelvis Rädda Barnen, Röda Korset och Västra Götalandsregionen.

Räddningsmissionen: Diversifiering som strategi

Räddningsmissionen i Göteborg menar att riskfördelning är en förutsättning för att driva hållbart socialt företagande. Risken kan spridas genom att erbjuda många olika verksamheter som finansieras av olika aktörer, både offentligt och privat. Verksamheten har byggts upp successivt sedan Emil Mattsson blev direktor 2013. Då hade Räddningsmissionen ett eget kapital på två miljoner kronor och omsatte 60 miljoner kronor. Idag har det vuxit till att ha ett eget kapital på 100 miljoner kronor och en omsättning på 300 miljoner kronor. Utvecklingen har inte gått spikrakt. En stor investering i boenden under flyktingkrisen 2015, som följdes av förändrade behov och brutna avtal från kommunens sida ledde till kännbara ekonomiska förluster.

– Vi tvingades tänka om. Ska vi kunna ta en större investering så måste vi bredda oss och stå på flera ben, säger Emil Mattsson. Näringslivet har bidragit med både kompetens och pengar, där historiska band till fastighetsbolaget Wallenstam fortfarande spelar en viktig roll.

I dag har Räddningsmissionen 37 olika verksamheter. Den största delen av intäkterna kommer från kommuner (upphandlade verksamheter, elevpeng för grundskola), men där finns också en egen insamling samt intäkter från socialt företagande (MatRätt, Resursrätt, KlädRätt). Avkastningen tillåts variera där de mer kommersiella verksamheterna, som butikerna, bär delar av de sociala insatserna, som ska gå med nollresultat. Överskottet ska bland annat användas för att finansiera organisationsutveckling.

Något som lockar är möjligheten att växa inom skolan och sprida community-konceptet runt om i Sverige. Idag finns två skolor, i Gårdsten och Tynnered, som båda visar fina resultat. Men eftersom det är dyrt och svårt att starta nya friskolor skulle det i så fall behöva ske i samverkan med sådana kommuner som kan se ett behov av de mervärden som civilsamhälles-organisationer kan ge.



– Vi skulle kunna gå samman flera idéburna aktörer och starta tio skolor runt om i landet. Det skulle kunna finansieras med en blandad finansieringsmodell, kanske någon form av utfallsfinansiering. Vad som behövs är en politisk vilja hos en kommun, säger Sandra Stene, strategisk chef på Räddningsmissionen.

Ersta diakoni & Bräcke diakoni

Diakonala stiftelser som flyttar fram positionerna

Ersta diakoni och Bräcke diakoni hör till de största idéburna aktörerna i välfärden. De investerar offensivt i fastigheter för att stärka sitt vård- och omsorgserbjudande och utvecklar en bredd av tjänster. De är pådrivande i arbetet att få fler kommuner och regioner att nyttja de nya möjligheterna att reservera upphandlingar och valfrihetssystem till idéburna aktörer. Därmed tar de en aktiv roll som samhällsbyggare.

Ersta driver tydligt frågor om expansion och har byggt ett nytt sjukhus. Högt på listan finns möjligheten att växa i norra Sverige. Bräcke bygger mer stegvis: genom fastighetsutveckling i området Bräcke Park, vårdavtal som bygger på en sammanhängande kedja av tjänster och social innovation. Båda är öppna för fler samarbeten inom sektorn och att stötta mindre aktörer.

Med storlek följer förväntningar

Ersta diakoni är Sveriges största idéburna aktör inom vård och omsorg. Med storleken följer ett ansvar att bidra till sektorns utveckling. Det görs genom att utveckla offentlig upphandling i för sektorn gynnsam riktning och växa i norra Sverige.

Ersta diakoni har en nettoomsättning på över två miljarder kronor, en fördubbling sedan år 2020. Det gör organisationen till ett tydligt lok i sektorns ambition att växa från tre till tio procent av välfärden till 2030. Verksamheten spänner över hela fältet, från hälso- och sjukvård till social omsorg, från sjukhus och vårdcentraler till äldreboenden, hemtjänst, LSS-boenden och skyddade boenden för kvinnor och barn samt den mycket uppskattade verksamheten Vändpunkten för den som är anhörig till en person med skadligt bruk.

Tillväxten drivs framför allt av investeringen i ett nytt sjukhus på Södermalm i Stockholm. Byggandet kostade omkring två miljarder kronor och finansierades med egna medel, avyttring av fastigheter och traditionellt banklån på cirka 1,1 miljarder kronor.



Idag har Ersta diakoni fastigheter bokförda till cirka två miljarder kronor, med ett uppskattat marknadsvärde på omkring 3,5 miljarder kronor. Den finansiella positionen beskrivs som ansträngd.

– Vi håller på att fasa in vårt nya sjukhus och det tar fram till 2027 innan det är full beläggning. Bankerna kräver en viss räntetäckningsgrad. Säkerhetsmässigt skulle vi kunna låna mer, men kassaflödet sätter gränsen. Vi är som en änka på Östermalm, säger Stefan Nilsson, direktor för Ersta diakoni och även ordförande i Famna.

Konsekvensen är att Ersta diakoni under de kommande åren agerar försiktigt, både vad gäller investeringar i nya sociala verksamheter och deltagande i upphandlingar. De väljer bort nio av tio upphandlingar. De flesta upphandlingar upplevs som alltför detaljstyrda, prispressade eller svåra att förena med den egna värdegrunden. Men Ersta diakoni är också en pådrivande aktör för att reserverade upphandlingar för idéburna aktörer i välfärd ska användas i större utsträckning. Nyligen vann Uppsala kommun rätten att reservera en upphandling av ett äldreboende till idéburna aktörer, en upphandling där Ersta diakoni tilldelades kontraktet men som överklagades av privata kommersiella aktörer.

Två instanser gick på Uppsala kommuns linje och Högsta förvaltningsdomstolen beviljade inte prövningstillstånd – detta innebär att reserverade upphandlingar till idéburna aktörer är förenlig med svensk lagstiftning och EU-rätten.

– Möjligheten till reserverade upphandlingar kan förändra hela vård- och omsorgsmarknaden, säger Stefan Nilsson, som tror att reserverade upphandlingar kan överbrygga den politiskt känsliga frågan om vinster i välfärden. Bland annat lyfter Stefan Nilsson fram möjligheten till en geografisk expansion i Norrland, där det knappt finns några idéburna aktörer i välfärden. Ersta diakoni hör till en av de stora idéburna aktörerna som inte är begränsade till en viss geografi och som nu har pågående samtal med Sundsvalls kommun och Region Västernorrland.

Samtidigt växer nya avtalsmodeller fram. Nynäshamn har gett Ersta diakoni driften av ett äldreboende där ersättningen är fast, där konkurrensen i den offentliga upphandlingen handlade om bästa möjliga kvalitet och beställaren betonade samarbete. Nu hoppas Ersta diakoni att förskottsbetalning eller andra avtalsmodeller som minskar likviditetsbelastningen i äldreomsorgen kan bli nästa steg.

Ersta diakoni testar nya avtalsformer

Uppsala kommuns upphandling av vård- och omsorgsboendet Ferlin, som Ersta vann 2024, markerar ett trendbrott. Efter överklaganden från fyra privata aktörer fastställdes upphandlingen rättsligt i december 2025, då Kammarrätten gav kommunen rätt och Högsta förvaltningsdomstolen inte beviljade prövningstillstånd. Därmed har reserverad upphandling för idéburna aktörer fått ett tydligt juridiskt stöd.

Nynäshamns kommun har tecknat ett så kallat entreprenadavtal om drift av ett äldreboende med Ersta diakoni. Avtalet löper över 15 år och är utformat som ett abonnemang, där kommunen betalar för kapaciteten snarare än faktisk beläggning. Det ger stabila intäkter och bättre förutsättningar för långsiktiga investeringar. Ett upplägg som är ovanligt, precis som avtalets längd.

Ersta diakonis storlek skapar också utrymme för att ta en bredare roll i sektorn. Även om kapitalsituationen upplevs som begränsande, så finns möjlighet att stötta sektorn med exempelvis uppbyggnad av gemensamma funktioner.

– Vi har resurser och kan bidra mer, särskilt när det gäller upphandling och inköp. Mindre aktörer klarar ofta inte de administrativa kraven. Det handlar om allt från kvalitetssystem till specialistfunktioner som dietister. För små verksamheter blir det för dyrt, och många har fått lägga ner. Här kan vi göra en insats, dvs att bistå med funktioner och verktyg som krävs för att leverera välfärdstjänster, säger Stefan Nilsson.

Bräcke Park, sammanhållen välfärd och social innovation

Bräcke diakoni står bakom ett av de största pågående idéburna stadsutvecklingsprojekten i Sverige. Utbyggnaden av Bräcke Park i Göteborg ska blanda bostäder med vård och omsorg i livets alla skeenden. Därmed tar Bräcke diakoni av egen kraft tag i ambitionen att erbjuda en sammanhållen välfärd i ett socialt hållbart bostadsområde.

Området omfattar 54 000 kvadratmeter och har plats för omkring 1 000 bostäder. Förebilder finns i Stora Sköndal och Diakonhjemmet i Oslo, som båda använder sin mark och sin vård- och omsorgsidentitet för att bygga större socialt profilerade stadsdelar eller campusmiljöer.



– Det är ett fantastiskt projekt, med fokus på inkludering och hälsofrämjande livsmiljöer. Vi befinner oss i en park. Vi binder ihop Biskopsgården, ett av stadens områden med socioekonomiska utmaningar, med Eriksberg och skapar bostäder för olika grupper och livsfaser: bostadsrätter och hyresrätter tillsammans med äldreboenden, LSS-boenden, primärvård och grundskola, säger Helene Mellström, direktor för Bräcke diakoni sedan 2018.

Området ska utvecklas tillsammans med externa fastighetsaktörer, men med Bräcke diakoni som styrande part. Bland partnerna finns Lansa, Länsförsäkringars fastighetsbolag, som köpt en del av Bräcke diakonis mark. En detaljplan för Bräcke Park väntas tidigast 2029–2030. Planen är att utvecklingen ska följas upp systematiskt, med en tydlig social intention och effektmätning av området och de boende.

Kapital finns. Bräcke diakoni har fastigheter och mark till ett bokfört värde av cirka 500 miljoner kronor och värdepapper för omkring 100 miljoner kronor. För att klara omställningen delas verksamheten upp i två ben: Vård & Omsorg samt Fastighet & Hotell. Samtidigt anställs en finanschef med uppdrag att göra en genomlysning av förvaltning, kapitalallokering och lån.

Med Bräcke Park bygger Bräcke diakoni vidare på sina verksamheter som spänner från primärvård, äldreomsorg, hospice och rehabilitering till funktionsstöd, arbetsintegration och daglig verksamhet. Organisationen finns på flera orter, främst i Västsverige, och omsätter omkring en miljard kronor. Merparten är offentligt upphandlade vårdtjänster.

Det unika med Bräcke diakoni är ambitionen att hålla ihop hela vårdkedjan och synliggöra systembrister. Alingsåsmålet 2017, där ett IOP kring demensvård stoppades efter prövning av Konkurrensverket, blev ett exempel på hur svårt det varit att utmana välfärdssystemets upphandlingslogik. Samtidigt synliggjorde målet behovet för reserverade upphandlingar till idéburna aktörer.



– Vi vill fortsatt att det offentliga ska upphandla sammanhängande vårdkedjor för äldre, men vi är inte där ännu – regioner och kommuner måste börja samarbeta kring boende och hemtjänst, hemsjukvård och primärvård på nya sätt. Förhoppningsvis växer intresset för reserverad upphandling och vi hoppas dessutom att fler kommuner och regioner ska våga utveckla mer av innovationsupphandling, säger Maude Kardell, kommunikations- och välfärdsstrateg på Bräcke. Hon var tidigare områdeschef för Bräcke diakonis äldreomsorg.

Bräcke diakoni bedriver också socialt innovativa verksamheter, huvudsakligen finansierade av Allmänna arvsfonden och avkastning från den egna värdepappersportföljen. Bland annat utvecklas metoder, webbutbildningar och studiecirklar. Exemplen är TrUSt för föräldrar med psykisk ohälsa eller NPF, Tankar om natten för att motverka existentiell ensamhet bland äldre och Framtidsro för föräldrar till vuxna barn med funktionsnedsättning.

Det finns inte några planer på att investera genom impactinvesteringar. Stadgarna tillåter inte värdeöverföringar eller investeringar till andra verksamheter. Däremot finns verksamheter inom Bräcke diakoni som erbjuder arbetsintegration och det finns en positiv inställning till samarbete med andra idéburna aktörer. Bl a har Räddningsmissionen och Bräcke diakoni haft ett samarbete kring Vänvolontärer inom hemtjänsten. Ett annat exempel är det IOP kring mottagande av ukrainska flyktingar 2022. IOP:t följdes upp i rapporten Vi gör det bäst tillsammans, framtagen gemensamt av Göteborgs Stad, Bräcke diakoni, Räddningsmissionen, Reningsborg, Skyddsvärnet Göteborg och Göteborgs Stadsmission. Målet var initialt 500 boendeplatser. Partnerskapet som fortfarande pågår hade i mars 2025 haft omkring 1 200 personer som passerat genom boendena.

– Vi utvecklar gärna IOP:er tillsammans med andra idéburna aktörer. Nyckeln till framgång är att det sätts upp en tydlig organisation och att vi känner varandra och har stor tillit till varandras kunskaper. Då kan samhället tillvarata sektorns "snabbfotade" arbetssätt och goda relationer till andra idéburna aktörer och närhet till målgrupper som vi finns till för, säger Helene Mellström.

Reflektion

Johannes Nilsson, vd Rädda Barnen Välfärd och medlem i Famna

Mod att ta del av alla nya möjligheter



För sju år sedan träffade jag vd:n för en av våra största banker. Gröna investeringar hade mognat och banken ville ta ledningen inom hållbara investeringar och ta nästa steg från klimat och miljö till att även erbjuda socialt hållbara investeringsalternativ. Samtidigt kokade Stockholms start-up scen och många entreprenörer ville bygga nästa stora impactbolag. Teknikutveckling blev en viktig pusselbit för att hitta vägar att bättre ta hand om vår planet. Inom idéburen sektor fick vi nya kompisar i kampen att göra världen till en bättre plats. Det var kompisar som kunde attrahera riskvilligt kapital om ambitionen bara var tillräckligt stor.

Jag ska erkänna att jag vid denna tid såg stora möjligheter i att det traditionella finansieringslandskapet äntligen började röra på sig. Tanken på kraften som finns i uthållig, långsiktig och riskvillig finansiering med syfte att stötta vår sektor kittlade. Jag såg fram mot den dag när en bråkdel av våra gemensamma pensionsbesparingar förräntade sig samtidigt som det byggde ett bättre samhälle genom sociala investeringar.

Men samtidigt som dessa önsketankar formulerades kände jag mig också stressad. Vi, som kan frågorna bäst, riskerade att bli omsprungna när kapitalmarknaden rör sig i en takt som vi traditionella organisationer inte klarar av att möta upp.

I denna rapport kan vi läsa att, även om vi i Sverige ligger lite efter andra europeiska länder, så ökar viljan även i vårt land att finansiera social utveckling med metoder och modeller som visat sig fungera hos våra grannar. Nu visar dessutom statsmakten en vilja genom att ge oss verktyg för att ta del av offentlig upphandling på våra villkor, dvs reserverade upphandlingar och valfrihetssystem. Men detta blir först verklig förändring när politiker, handläggare och professioner får mandat och kunskap att omsätta dem i praktiken.

Jag har på nära håll fått följa de vi nu känner som Utfallsfonden och även sitta med i expertrådet kopplat till Folkhälsomyndighetens regeringsuppdrag att ta fram en stödstruktur för utfallsbaserade arbetssätt och nya investeringsmodeller. Vi har även sett effektmätning resa sig med hjälp av Skandias stiftelse Idéer för livet, och vi enades om vad social impact är med hjälp av The Swedish national advisory board for impact investing (NAB) och i takt med denna utveckling har stiftelser, fonder och filantroper klivit fram som medvetna utvecklingsfinansiärer. Riskkapitalfonden Summa Equity grundades efter att finanskrisen blottade ojämlikhet och ohållbar exploatering. Fonden har rötter i Sverige och Norge och har idag investerat 50 miljarder kronor med impactfokus för att de är övertygade om att det inte

> **Det är uppenbart att vi har en sovande resurs i våra balansräkningar.**

bara går att investera i verksamheter som kombinerar samhällsnytta och affärsnytta utan att det långsiktigt även är mer lönsamt. Därför måste vi som idéburen sektor visa framfötterna, visa mod, i det pågående skiftet. Våra organisationer har alla ett ändamål och en idé om hur just vi ska göra skillnad. Vi väljer sällan den enkla vägen. Vi ställer upp när glappen blir för stora och agerar med självklarhet i svåra miljöer och komplexa sammanhang, där andra saknar incitament att verka. Vi har en naturlig innovationskraft som utgår från målgruppens behov och samhällssystemets blinda fläckar.

Det är uppenbart att vi har en sovande resurs i våra balansräkningar. Men den sover inte djupare än att vi med långsiktighet och medvetenhet kan väcka den till liv och använda den som ett verktyg för att bättre nå våra ändamål. Vi har möjlighet att själva agera katalytiskt och driva utveckling som kan attrahera externt kapital om vi är beredda att ta ändamålsenlig och kontrollerad risk, vilket vi som organisationer borde kunna förklara för medlemmar och givare.

Vi skulle likt exemplet från RFSU kunna investera i onoterade bolag eller sociala entreprenörer med uppskalning som syfte, eftersom det gynnar våra ändamål. Vi skulle kunna saminvestera i och gemensamt äga verksamheter för att det ger bättre förutsättningar att möta både våra målgrupper, våra ändamål, och att det skapar bärkraftighet. Vi skulle kunna starta en egen fond som kan vara katalytisk, dvs både pådrivande och tålmodig, och som kan attrahera andra finansiärer när initiativet är taget och risken är delad. Vi skulle likt Barncancerfonden kunna använda delar av det långsiktiga kapitalet till att ta nästa steg från forskningsresultat till verklighet för barn. Inte för att vi ska spendera det sparade kapitalet, utan för att investera delar av det systematiskt över tid för att kunna göra mer och bättre för fler.

Men hur gick det då för banken som jag nämnde inledningsvis? Jo, de bytte vd och tappade ledartröjan till en annan bank runt finanskvarteret Kungsträdgården i Stockholm. Men kapplöpningen var i gång och för vår sektor var det en gynnsam sprint.

Vi ser nog alla, att vi har stora möjligheter som vi rår över själva. Vi behöver bara vakna, bli lite modiga och visa att vi är beredda att använda delar av våra egna balansräkningar för att investera smart. Gör vi det, är jag övertygad om att vi kan attrahera ytterligare finansiärer som vill kroka arm för att uppnå samhällsnytta.

Om vi leker med tanken att fem procent av sektorns långsiktiga placeringar i fastigheter och värdepapper – cirka 650 miljoner kronor – investeras ändamålsenligt för att agera start-, tillväxt- och lånekapital är det en betydande möjlighet, en satsning som kommer göra skillnad. Tänk om vi avsatte dessa 650 miljoner kronor i en eller flera gemensamma fonder som kan attrahera ytterligare finansiärer, både institutionella investerare, banker och offentliga aktörer – det är minsann inte en småsak! Vi behöver inte uppfinna hjulet, olika modeller finns redan utomlands. Framtiden ligger i våra händer.

Johannes Nilsson,
vd Rädda Barnen Välfärd

v.2 okt 2026

Famna

Riksorganisationen för idéburen välfärd i Sverige