

Lärande genomlysning av konsultationsteam

Finsam Blekinge

Juni 2026

Beställare: Finsam Blekinge

Linda Broström, Vurma samhällskonsult

Sammanfattning: Finsam Blekinge har väl fungerande konsultationsteam i ett system som kan stärkas

Under våren 2026 har Finsam Blekinge låtit genomföra en lärande genomlysning av förbundets fem konsultationsteam. Genomlysningen bygger framför allt på intervjuer med representanter från samtliga deltagande aktörer (kommuner, Region Blekinge, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan) i de fem teamen, med sammankallande i de lokala samverkansgrupperna samt observationer vid möten i samtliga team.

Det övergripande resultatet är positivt

Konsultationsteamerna fungerar och är genuint uppskattade av de som deltar. Det råder ett gott samtalsklimat, en gemensam vilja att hitta lösningar och en bred samsyn om att teamen gör skillnad för de individer som behöver stöd från flera aktörer samtidigt. Att samtalsklimatet genomgående lyfts som den främsta styrkan är inte bara ett tecken på trivsel – det är ett tecken på att teamen fungerar som varma grupper i den mening forskningen beskriver: grupper där tryggheten är tillräcklig för att den samlade kompetensen faktiskt ska kunna frigöras och komma individerna till gagn.

Tre kompletterande iakttagelser

I tillägg till den övergripande positiva bilden, framstår ytterligare tre iakttagelser som centrala:

- 1) Representationen har förbättrats men är fortfarande sårbar.** Primärvårdens deltagande har stärkts i flera team, vilket uppskattas mycket. Kvarstående utmaningar handlar om att skillnader i lokal närvaro och mandat, framförallt hos Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen – något som i flera fall lyfts av representanterna själva. På den lokala nivån har teamen hittat sätt att hantera dessa skillnader, och samtliga parter uppskattas för sina bidrag.
- 2) Den interna koordineringen varierar kraftigt.** Det som händer i konsultationsteamet stannar alltför ofta hos den enskilde handläggaren. Flera intervjupersoner beskriver att de vill att fler kollegor ska känna till och använda teamen, men att det är svårt att hitta meningsfulla former för informationsspridning i den egna organisationen.
- 3) Kopplingen till de lokala samverkansgrupperna är det tydligaste utvecklingsområdet.** I Olofström och Sölvesborg fungerar hissen mellan KT och LSG bättre: frågor eskaleras, beslut fattas och återkoppling sker tillbaka till teamet. I de övriga kommunerna är kopplingen svagare och flödet i båda riktningarna otydligt – inte för att viljan saknas, utan för att strukturer och rutiner ännu inte är på plats.

Genomlysningen väcker också en mer övergripande fråga om samverkans grundförutsättningar. I intervjuerna framkommer att det ibland råder osäkerhet kring om alla fyra parter ord väger lika tungt i samverkan. Det är en fråga som i grunden handlar om vad Finsam Blekinge är: en samverkan mellan fyra jämbördiga parter eller inte? Svaret är centralt för hur arbetet bedrivs och för tilliten i systemet. Om frågan finns men inte ställs riskerar den att ligga kvar som ett outtalat skav som förhindrar en utvecklad samverkan.

Rekommendationer för det fortsatta arbetet

Baserat på genomlysningens resultat framträder tre rekommendationer för det fortsatta arbetet:

1. Den viktigaste är att Finsam Blekinge **fortsätter arbetet med att levandegöra och kommunicera en tydlig systembild** – en tillgänglig beskrivning av hur konsultationsteam, LSG, styrelse och kansli hänger samman, hur frågor eskaleras och hur återkoppling sker. Innehållet finns redan till stor del på plats; det som saknas är ett sätt att göra det begripligt och tillgängligt för alla i systemet. Genom att utveckla systembilden ökas förståelsen för helheten, vilket stärker de olika delarna.
2. Den andra rekommendationen är att **stärka kopplingen mellan konsultationsteamerna och LSG**. I det arbetet har Olofström–Sölvesborg kommit längst och kan bidra som ett lärande exempel för de andra teamen (samtidigt som man fortsätter sin egen utveckling).
3. Den tredje är att Finsam Blekinge överväger om det finns behov att återkomma till grundfrågan om **jämbördighet**. Är Finsam Blekinge en samverkan mellan jämbördiga parter, där allas ord väger lika tungt? Svaret på frågan är en viktig grundpremiss för samverkan.

Innehållsförteckning

1. OM UPPDRAGET ATT GÖRA EN LÄRANDE GENOMLYSNING AV KONSULTATIONSTEAMEN	5
1.1. SYFTET ÄR ATT SKAPA EN GRUND FÖR LÄRANDE.....	5
1.2. METOD OCH GENOMFÖRANDE.....	5
1.3. RAPPORTENS DISPOSITION.....	6
2. RAMVERKET: FINANSIELL SAMORDNING, FINSAM BLEKINGE OCH TEORETISKA BEGREPP.....	7
2.1. LAGSTIFTNING OCH SYFTE MED FINSAM	7
2.2. SAMORDNINGSFÖRBUNDET FINSAM BLEKINGE FIRAR 20 ÅR 2026	7
2.3. KONSULTATIONSTEAMEN ÄR SAMVERKANSFORUM I KOMMUNERNA	7
2.4. FLERA NIVÅER I SAMVERKANSSYSTEMET	8
2.5. FINSAM BLEKINGE – ETT ÄGARLÖST TJÄNSTESYSTEM	8
2.6. KOLLEKTIV INTELLIGENS GENOM VARMA GRUPPER.....	9
2.7. DE FYRA SAMVERKANSNYCKLARNAN.....	10
2.8. ETT PROCESSORIENTERAT ARBETSSÄTT	10
3. ERFARENHETER FRÅN KONSULTATIONSTEAMEN	12
3.1. KONSULTATIONSTEAMENS UPPDRAG OCH SYFTE.....	12
3.2. TEAMENS MÖTEN GENOMFÖRS PÅ LIKNANDE SÄTT.....	12
3.3. TEAMEN HAR MÅNGA STYRKOR OCH ÄVEN EN DEL UTMANINGAR	13
3.4. TEAMEN SAMLAR AKTÖRER MED OLIKA FÖRUTSÄTTNINGAR	14
3.5. KOPPLINGEN TILL LSG ÄR SVAG I FLERA TEAM	15
3.6. ÄR FINSAM BLEKINGE EN SAMVERKAN MELLAN FYRA JÄMBÖRDIGA PARTER?	15
3.7. ÅTERKOPPLINGEN MELLAN OLIKA DELAR I SYSTEMET KAN UTVECKLAS	15
4. SAMMANFATTNING PER KONSULTATIONSTEAM.....	16
4.1. KARLSHAMNS TEAM.....	16
4.2. KARLSKRONAS TEAM	17
4.3. OLOFSTRÖMS KONSULTATIONSTEAM.....	18
4.4. RONNEBYS KONSULTATIONSTEAM.....	19
4.5. SÖLVESBORGS KONSULTATIONSTEAM.....	20
5. LOKALA SAMVERKANSGRUPPER – NÄSTA NIVÅ I ”HISSEN”	23
5.1. IBLAND OKLART VAD LSG SKA GÖRA MED FRÅGOR SOM LYFTS.....	23
5.2. ATT UTVECKLA LSG ÄR EN UTTALAD AMBITION	24
5.3. ÖNSKEMÅL PÅ ETT UTVECKLAT ARBETE	24
5.4. GEMENSAMMA TEMAN.....	25
6. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	26
6.1. KONSULTATIONSTEAMEN ÄR UPPSKATTADE – OCH GÖR SKILLNAD	26
6.2. RESPEKTIVE AKTÖR ANSVARAR FÖR SIN DEL	26
6.3. STÄRK KOPPLINGEN MELLAN KONSULTATIONSTEAMEN OCH LSG.....	26
6.4. ÅTERKOM TILL FRÅGAN OM JÄMBÖRDIGHET	27
6.5. LEVANDEGÖR SYSTEMBILDEN	27
6.6. FRÅN GENOMLYSNING TILL HANDLING – RESULTATET FRÅN REGIONALT UTVECKLINGSFORUM 19 MAJ	30
REFERENSER	31

1. Om uppdraget att göra en lärande genomlysning av konsultationsteam

Finsam Blekinge har anlitat Vurma samhällskonsult för att göra en lärande genomlysning av Finsam Blekinges fem konsultationsteam. Genomlysningen har genomförts under våren 2026 och denna rapport summerar resultaten.

1.1. Syftet är att skapa en grund för lärande

Genomlysningens övergripande syfte är att skapa en förståelse för hur konsultationsteamerna fungerar – enskilt och i förhållande till varandra – och därigenom lägga en grund för lärande och fortsatt utveckling. Syftet är inte att kritiskt granska teamen, utan att identifiera styrkor, utmaningar och förutsättningar för att stärka arbetet inom Finsam Blekinge framåt.

1.2. Metod och genomförande

Genomlysningen baseras framför allt på semistrukturerade intervjuer, kompletterade med deltagande observationer vid ett möte i respektive konsultationsteam samt dokumentstudier. Totalt har 29 intervjuer genomförts med 31 personer. Urvalet av intervjupersoner har skett i dialog med de sammankallande i konsultationsteamerna och Finsamkansliet. Intervjuerna har följt en intervjuguide strukturerad kring Finsam Blekinges fyra framgångsnycklar, men med utrymme för fördjupande och kompletterande frågor. Samtliga intervjuer har genomförts digitalt och tagit cirka en timme.

Intervjupersonerna består av:

- Representanter för de fem konsultationsteamerna: Från varje konsultationsteam har (minst) en person från respektive aktör - kommunerna, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Region Blekinge – intervjuats. I några fall sitter en representant i två konsultationsteam och då har en intervju genomförts med fokus på båda teamen. (23 intervjuer, 25 intervjupersoner),
- Kommunernas sammankallande i de tre lokala samverkansgrupperna (LSG) (5 intervjuer),
- Kanslichefen för Finsam Blekinge (1 intervju)

I tillägg har Vurma samhällskonsult haft avstämningar med Finsam Blekinges styrelse vid två tillfällen (februari och maj), och även ett inledande möte med styrelsens ordförande och vice ordförande.

För att genomlysningen ska bli ett användbart underlag har arbetet skett i nära dialog med Finsam Blekinges kansli. Avstämningsmötena har genomförts regelbundet med kansliet och upplägget har justerats för att säkerställa att genomlysningen blir relevant för Finsam Blekinges fortsatta arbete.

Presentation och dialog om resultaten

Den 19 maj presenterades de preliminära resultaten vid Regionalt utvecklingsforum i Karlshamn. Inbjudan hade spridits brett till lokala samverkansgrupper och konsultationsteamerna, men även på Finsam:s hemsida. Ett sextiototal deltagare kom till mötet.

Vid träffen fick deltagarna ta del av de preliminära resultaten och även prata om vad de betyder för dem. Eftermiddagen ägnades åt fortsatta diskussioner kring hur arbetet kan utvecklas, en summering av samtalen finns i avsnitt 6.6.

1.3. Rapportens disposition

Rapporten inleds med en beskrivning av det ramverk som konsultationsteamerna verkar inom: lagstiftningen om finansiell samordning, Finsam Blekinges organisation och de teoretiska begrepp – ägarlösa tjänstesystem, hissen, varma grupper och de fyra samverkansnycklarna – som förbundet självt använder för att förstå och utveckla sitt arbete (avsnitt 2).

Därefter följer genomlysningens empiriska del. Avsnitt 3 beskriver hur konsultationsteamerna arbetar och vad som är gemensamt för alla fem team. Avsnitt 4 ger en samlad bild av varje team för sig – styrkor, utmaningar och lokala särdrag. Avsnitt 5 behandlar de lokala samverkansgrupperna och deras koppling till konsultationsteamerna.

Rapporten avslutas med slutsatser och rekommendationer (avsnitt 6), som även innehåller en summering av de framåtsyftande samtalen utifrån rapportresultaten.

2. Ramverket: Finansiell samordning, Finsam Blekinge och teoretiska begrepp

Ramverket för de fem konsultationsteamerna är Finsamlagen och Finsam Blekinge. Detta avsnitt är ett bakgrundsavsnitt, som redogör för ramverket som konsultationsteamerna i Blekinge verkar inom och de teoretiska ramverk och begrepp som återkommer i arbetet med Finsam Blekinge.

2.1. Lagstiftning och syfte med Finsam

Finansiell samordning regleras i Lag (2003:1210) om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser. Lagen syftar till att skapa förutsättningar för effektiv samverkan mellan olika huvudmän kring rehabilitering och återgång i arbete för personer med nedsatt arbetsförmåga. Genom finansiell samordning kan berörda parter gemensamt finansiera och genomföra rehabiliteringsinsatser på ett mer effektivt sätt än vad som är möjligt inom ramen för respektive parts ordinarie verksamhet.

Den finansiella samordningen bygger på insikten att många människor som står långt från arbetsmarknaden har sammansatta behov som kräver insatser från flera olika myndigheter och huvudmän samtidigt. När ordinarie regelverk inte räcker till eller när individer riskerar att hamna i glappet mellan olika myndigheters ansvarsområden, kan samordningsförbund bidra med kompletterande insatser och samverkan.

Enligt lagen ska ett samordningsförbund bestå av minst Försäkringskassan (FK), en eller flera kommuner, en eller flera regioner samt Arbetsförmedlingen (Af). Dessa parter utgör förbundets medlemmar och deltar i finansieringen av gemensamma insatser. Varje part bidrar ekonomiskt utifrån överenskommelser som sluts inom förbundet.

2.2. Samordningsförbundet Finsam Blekinge firar 20 år 2026

2006 bildades samordningsförbundet i Blekinge – Finsam Blekinge. Tjugoårsjubileumet uppmärksammades vid en regional träff i januari 2026. Förbundet leds av en styrelse med representanter från medlemsorganisationerna och har som uppgift att besluta om gemensamma insatser, fördela resurser och följa upp resultat. Finsam Blekinge arbetar både med strukturella frågor, såsom kompetensutveckling och utveckling av samverkansformer, och med individriktade insatser för personer som behöver stöd från flera parter.

Varje kommun har en Finsaminsats med individer som målgrupp. Årligen beskriver kommunerna arbetet under det kommande året i sina Finsamplaner, som beslutas av styrelsen.

2.3. Konsultationsteamerna är samverkansforum i kommunerna

Ett centralt dialogforum i Finsam Blekinges arbete är konsultationsteamerna (KT), som finns i alla fem kommuner i länet. Dessa team utgör samverkansforum på handläggarnivå där representanter från förbundets parter möts för att ge konsultativt stöd i komplexa individärenden. Teamerna består oftast av flera representanter från kommunens olika delar och sedan oftast av en representant från de andra aktörerna Af, FK och regionen

(representationen från regionen varierar – det är ofta en rehabkoordinator från psykiatrien eller primärvården).

Konsultationsteamet arbetar för att individer inte ska hamna mellan myndigheternas olika regelverk och för att skapa helhetslösningar som utgår från den enskildes behov snarare än från de olika huvudmännens organisatoriska gränser. De individärenden som lyfts är (oftast) avidentifierade. Teamets uppdrag är inte att lösa individärenden utan att identifiera och konsultera varandra om frågor som är svårlösta och där individer riskerar att hamna mellan stolarna – så kallade mellanrumsfrågor.

En gruppering som är viktig för konsultationsteamet är Regionala processledargruppen (RPG), som består av processledarna för kommunernas Finsaminsatser. I alla kommuner utom Karlshamn är detta samma person som är sammankallande för konsultationsteamet.

2.4. Flera nivåer i samverkanssystemet

Det finns tre lokala samverkansgrupperna (LSG), som är nästa nivå i systemet:

- Karlskrona
- Karlshamn-Ronneby
- Olofström-Sölvesborg

LSG ska bestå av enhetschefer eller personer med motsvarande lokal förankring till sin organisations lokala personal och verksamhet. Det är till LSG som konsultationsteamet ska kunna eskalera mellanrumsfrågor och systemfrågor som inte går att lösa ut i teamet.

Finsams styrelse är den tredje nivån. Styrelsen består av politiker från de fem kommunerna och Region Blekinge och av chefer från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan.

Tidigare fanns ytterligare ett led – den Regionala samverkansgruppen (RSG), men denna har avvecklats.

För det regionala lärandet och gemensam idéutveckling finns regionalt utvecklingsforum (RUF), som ordnas två gånger årligen. Forumet samlar alla nivåer (medarbetare, chefer och politiker) och ska bidra till ökad förståelse, utvecklad samverkan och att förankra det gemensamma arbetet.

2.5. Finsam Blekinge – ett ägarlöst tjänstesystem

Ett teoretiskt ramverk som lyfts av Finsam Blekinge (på exempelvis hemsidan och i årsredovisningen) är rapporten *Värdskap för ledning av ägarlösa tjänstesystem* (Samhällsnytta 2025:1), där forskaren Martin Fransson beskriver hur denna typ av system ställer särskilda krav på ledarskap och struktur.

Finsam Blekinges konsultationsteam och lokala samverkansgrupper är exempel på ett *ägarlöst tjänstesystem* – ett system där ingen enskild aktör har fullt ansvar för helheten, och där samverkan därför måste bäras gemensamt av alla parter.

Hissen – ett sätt att förstå systemet

Ett begrepp som återkommer inom Finsam Blekinge är *hissen*. Det är en metafor hämtad från Franssons forskning och syftar på det vertikala informations- och beslutsflödet i ett samverkanssystem. Det räcker inte att enskilda aktörer är välvilliga eller kompetenta – systemet behöver också en fungerande hiss: tydliga kanaler för att frågor och iakttagelser

från dem som arbetar närmast målgruppen ska kunna nå upp till dem som har mandat att fatta beslut, och för att strategiska beslut i sin tur ska nå ner och få praktisk effekt i vardagen.

I Finsam Blekinges fall ser hissen ut ungefär så här: handläggarna i konsultationsteamerna är hissens entréplan. De möter individerna dagligen, identifierar vad som inte fungerar och ser var regelverken brister och var det finns mellanrum som riskerar att utgöra hinder. Nästa våning är de lokala samverkansgrupperna (LSG), som består av enhetschefer med mandat att lösa frågor som handläggarna inte kan avgöra på egen hand. Ovanför LSG finns Finsam Blekinges styrelse, och i förlängningen även det nationella systemet – Nationella nätverket för samordningsförbund (NNS) och ytterst de myndigheter och den lagstiftning som sätter ramarna.

Poängen med hissmetaforen är att ett fungerande samverkanssystem kräver rörelse i båda riktningarna. Iakttagelser från handläggarnivå behöver kunna nå upp till dem som kan förändra strukturerna. Beslut på strategisk nivå behöver nå ner och bli begripliga för dem som ska omsätta dem i praktiken, men också inkludera den samlade kunskapen som finns i organisationerna (intern koordinering). När hissen kärvar – när frågor inte når upp eller svar inte når ner – stannar systemet på den nivå där problemet uppstod, och individen riskerar att fastna i mellanrummet.

Kopplat till hissmetaforen är det centralt att hissen inte bara transporterar frågor uppåt och beslut nedåt – den behöver också bära den samlade kunskap som finns på varje nivå. När detta kunskapsflöde saknas riskerar olika nivåer att agera i ett informationsvakuum: nödvändiga beslut fattas inte, eller fattas utan hänsyn till den kunskap om målgruppen som finns i de operativa leden. Återkoppling mellan grupperingarna och intern koordinering (se avsnitt 2.7) är därför viktiga förutsättningar för att hissen ska fungera som avsett.

Finsamkansliet är systemvärd

Resonemang om ägarlösa tjänstesystem används av Finsam Blekinge när förbundet beskriver sin roll och sitt uppdrag. I årsredovisningen för 2025 formulerar styrelsen verksamhetsidén i just dessa termer: förbundet skapar och vårdar den gemensamma arena där myndigheternas samverkanskraft kan frodas. Finsamkansliet har rollen som systemvärd – en neutral aktör som, utan att styra innehållet, stödjer parternas kapacitet att bygga strukturer för samverkan.

2.6. Kollektiv intelligens genom varma grupper

Ett annat teoretiskt begrepp som Finsam Blekinge lyfter fram är *kollektiv intelligens*. Begreppet hämtas från Runsten och Werr's forskning om hur organisationer kan tillvarata den samlade kunskapen hos sina medarbetare.¹ Utgångspunkten är att de flesta komplexa arbetsuppgifter i dag inte kan lösas av en enskild person eller organisation – de kräver samarbete och förmågan att integrera olika former av kunskap. Den avgörande frågan är därför inte om en grupp består av kunniga individer, utan om gruppen förmår att ta vara på den samlade kompetensen.

En central insikt i forskningen är att detta inte är självklart. Grupper kan bestå av mycket erfarna och kompetenta personer men ändå misslyckas med att faktiskt tänka tillsammans.

¹ Runsten & Werr (2023)

Det som avgör är i hög grad kvaliteten på det samtalsklimat som råder i gruppen. Runsten och Werr talar om *varma grupper* – grupper där tillräcklig trygghet och tillit finns för att deltagarna ska våga dela osäkerhet, ställa frågor och bidra med sin kunskap fullt ut. Värmen är inte ett mål i sig, utan en förutsättning: utan trygghet och ett gott samtalsklimat blockeras tillgången till den samlade kompetens som finns i gruppen.

För både konsultationsteamerna och andra grupperingar inom Finsam Blekinge är detta relevant på ett direkt sätt. I KT, LSG och styrelsen samlas representanter från organisationer med olika uppdrag, regelverk och perspektiv. Den potential som finns i den mångfalden – att kunna tänka tillsammans om komplexa individärenden som ingen aktör kan lösa ensam – kan bara realiseras om samtalsklimatet tillåter det. Ett gott samtalsklimat är alltså inte bara trevligt; det är en funktionell förutsättning för att konsultationsteamerna ska kunna uppfylla sitt syfte. Att förstå vikten av varma grupper är viktigt i arbetet med att utveckla systemet för samverkan inom Finsam Blekinge.

2.7. De fyra samverkansnycklarna

För att hissen ska fungera krävs att varje part bidrar med sin del. Finsam Blekinge har identifierat fyra förutsättningar – samverkansnycklar – som tillsammans avgör om samverkan faktiskt leder till förändring för individen eller stannar vid goda intentioner. De beskriver inte bara vad som krävs av enskilda parter, utan vad som krävs av systemet som helhet för att samverkan ska bli mer än summan av enskilda insatser.

Nycklarna är:

- **Representation med mandat:** att rätt personer, med koppling till organisationens lokala medarbetare och lokala verksamhet, sitter i rummet, att de har befogenhet att agera och att de kan ersättas när de inte kan närvara.
- **Intern koordinering:** att det som händer i konsultationsteamet inte stannar hos den enskilde handläggaren utan förs vidare in i den egna organisationen och upp till ledningsnivå.
- **Gemensam idéutveckling:** att parterna inte bara informerar varandra om sina respektive regelverk utan faktiskt tänker tillsammans om nya och bättre lösningar.
- **Regionalt lärande:** att det som fungerar i ett team sprids till de andra, att lärdomar tas om hand och att samverkan utvecklas över tid snarare än att varje team upptäcker hjulet på nytt.

De fyra nycklarna hänger samman. Utan representation med mandat når frågorna aldrig rätt nivå. Utan intern koordinering stannar lärdomarna hos individen snarare än att förändra organisationen. Utan gemensam idéutveckling förblir samverkan ett möte snarare än ett gemensamt tänkande. Och utan regionalt lärande uppstår inte en helhet i systemet.

Det är utifrån dessa fyra nycklar som genomlysningens analys av de fem konsultationsteamerna är uppbyggd. De utgör också den måttstock mot vilken Finsam Blekinge väljer att följa upp och utveckla sitt arbete – och den grund på vilken rapportens rekommendationer vilar.

2.8. Ett processororienterat arbetssätt

Förbundet har valt ett processororienterat arbetssätt för sitt arbete. Begreppet ska förstås som att arbetet inte styrs enbart av färdiga planer och fasta målsättningar, utan att lärande och

justering är en integrerad del av hur man vill arbeta. I stället för att enbart mäta om förutbestämda mål uppnåtts, läggs vikt vid att förstå hur arbetet fungerar, vad som hindrar och möjliggör framsteg, och hur förutsättningarna kan förbättras löpande. Det processorienterade arbetssättet innebär också att de som är närmast individerna – handläggarna i konsultationsteamerna – har en central roll som kunskapskälla för hela systemet.

3. Erfarenheter från konsultationsteamerna

Det övergripande resultatet av genomlysningen är att konsultationsteamerna är viktiga samverkansgrupperingar som bidrar till att skapa värdefulla nätverk och skapar positiva effekter för individerna. På många sätt fungerar teamerna liknande i de fem kommunerna, men det finns också skillnader i hur de arbetar.

3.1. Konsultationsteamernas uppdrag och syfte

Konsultationsteamerna i Finsam Blekinge är samverkansforum där förbundets medlemmar samarbetar på handläggarnivå. I enlighet med Finsamlagen ska insatserna handla om individer som är i behov av samordnade rehabiliteringsinsatser som ska syfta till att individen uppnår eller förbättrar sin förmåga att utföra förvärvsarbete.

Teamens huvudsakliga syfte är att ge råd och vägledning till handläggare i komplexa individärenden där ordinarie insatser inte är tillräckliga eller där individen riskerar att hamna i mellanrummet mellan myndigheternas regelverk. Samverkan i konsultationsteamerna ska främja ett starkare tvärsektorielt samagerande på handläggarnivå kring målgruppen. Teamens arbete utgår från och organiseras utifrån den enskildes behov. Det kan röra sig om:

- Stöd i komplexa individärenden för att komma vidare genom att teamet "tänker tillsammans"
- Förslag på kontaktvägar in till annan myndighet
- Förslag på samverkan/samagerande
- Hjälpa att tolka andra myndigheters regelverk, intyg, avslag med mera

Konsultationsteamerna möts på handläggarnivå. Styrkan med teamerna är att de som möter individerna dagligen också är de som bollar ärenden, delar kunskap och hittar vägar framåt. Men det innebär också att det finns frågor som teamerna identifierar men inte kan lösa: systemfrågor, mellanrumsproblem, strukturella hinder. För sådana frågor blir det viktigt med en väl fungerande [hiss](#) till andra nivåer i systemet, närmast den lokala samverkansgruppen (LSG).

3.2. Teamens möten genomförs på liknande sätt

I de fem kommunerna genomförs konsultationsteamernas möten på ett liknande sätt och äger rum ungefär en gång per månad. Sammanställande är en medarbetare på kommunen, ofta (men inte alltid) är det samma person som är processledare för Finsaminsatserna.

Mötets upplägg varierar lite mellan teamerna – men i grunden innehåller de alla:

- En **bordsrunda** där respektive aktör får möjlighet att berätta om vad som är på gång i sina respektive organisationer och om det finns förändringar som är viktiga för de andra att känna till.
- Samtal om **individärenden (oftast avidentifierade)** – där handläggarna pratar om hur man kan komma vidare för att hjälpa individen. Det kan även röra sig om dialogen mellan olika aktörer och gemensamma diskussioner om vad som kan vara nästa steg i ett ärende där man kört fast.

Genom att merparten av de individärenden som lyfts är avidentifierade förs samtalen i huvudsak på en principiell och övergripande nivå. Det finns också team som har identifierade ärenden (med samtycke). Vissa menar att det har ett stort värde att kunna prata om individer och att det vore bra att kunna ha fler identifierade ärenden, medan andra tycker att det fungerar bra som det är. Någon menar också att det i en liten kommun blir något av ett spel för gallerierna att ha avidentifierade ärenden, eftersom de flesta deltagarna ändå förstår vilken individ det är man pratar om.

I Karlshamn är konsultationsteamets möte även beredningsgrupp för antagande till kommunens Finsaminsats – dessa ärenden är identifierade (med samtycke).

Hur mötena leds varierar mellan teamen – i vissa finns en tydligare mötesstruktur med incheckning och utcheckning, medan det är mer flytande i andra team. Vid mötena förs i de flesta fall minnesanteckningar. I något team turas man om att göra detta och i andra team är det den som leder mötet som gör det.

I vissa team finns även en ambition att återkoppla kring ärenden som varit uppe i teamet för ett tag sedan – och redogöra för vad som hänt och hur frågorna hanterats vidare.

Det framstår också som att teamen över tid arbetat med att utveckla mötesformerna i respektive team. Det finns också ett erfarenhetsutbyte och lärande mellan teamen som framförallt sker i den regionala processledargruppen.

3.3. Teamen har många styrkor och även en del utmaningar

Genomlysningen visar att teamen på många sätt är välfungerande och uppskattade av de som deltar.

Ett gott samtalsklimat den främsta styrkan

Även om de fem teamen skiljer sig lite mellan varandra, så har de gemensamt att den främsta styrkan som lyfts fram i intervjuerna är ett gott samtalsklimat och att samarbetet präglas av en gemensam målbild. Att konsultationsteamerna finns upplevs skapa en reell positiv skillnad för den grupp som de i förlängningen finns till för – individerna som behöver stöd i att närma sig arbetsmarknaden men som riskerar att fastna mellan olika system och aktörer.

Nätverket värdefullt även mellan möten

Genom att deltagarna lär känna varandra i teamen så blir det också enklare att hantera frågor mellan teamens möten. I vissa team finns utmaningar med att ha tillräckligt med ärenden att diskutera. Några menar att en anledning till det är att man löser ut frågor med andra aktörer utanför teamen, men att de kontakter och nätverk som etableras i teamen är en förutsättning för att det ska vara möjligt.

Den interna koordineringen varierar

Den interna koordineringen och hur dialogen med den egna organisationen görs varierar mellan de deltagande organisationerna. En övergripande bild är att teamet fungerar väl för dem som är med, men att kunskapen om och tillgången till teamet inte är lika etablerad i organisationernas bredare strukturer. Dessa utmaningar finns i alla deltagande organisationer.

Det finns deltagare som sprider protokoll från KT-mötena i den egna organisationen regelbundet, medan andra inte gör det. Flera intervjupersoner nämner att KT skulle stärkas om kännedomen om de var mer kända inom respektive organisation. En bredare kännedom skulle också bidra till att flera ärenden togs upp i teamen, tror flera.

En representant från en kommun efterfrågar en gemensam plattform som alla aktörer har tillgång för att enklare kunna dela underlag och sprida information.

Relationen till resten av systemet (LSG) den främsta utvecklingsområdet

Den främsta utvecklingspotentialen som framkommer ligger i konsultationsteamets roll i förhållande till lokala samverkansgrupperna. Här är skillnaderna ganska stora mellan teamen. I alla grupper framkommer dock önskemål om att tydliggöra och stärka den så kallade hissen – där frågor kan eskaleras till någon av de lokala samverkansgrupperna – men där det också behöver ske en återkoppling efter att det har skett.

Att hierarkin inom Finsam upplevs vara otydlig, leder ibland till att informella kontaktvägar och sätt att eskalera frågor uppstår, vilket inte beskrivs som positivt.

3.4. Teamen samlar aktörer med olika förutsättningar

De olika aktörerna som deltar i KT verkar på olika nivå – kommunal, regional och nationell. Det finns stora skillnader mellan parterna när det kommer till storlek och lokal närvaro. Styrningen inom organisationerna ser olika ut, och även möjligheten att göra regionala och lokala anpassningar. Kommunerna beskriver själva att de har stor flexibilitet i hur de agerar, medan Af och FK beskriver att de inte har det. Den ökade förståelsen för andra aktörers förutsättningar och de ramar de har att förhålla sig till lyfts fram som en av fördelarna med arbetet i KT.

I förhållande till Försäkringskassan nämner flera intervjupersoner (även anställda på Försäkringskassan) att det är en så stor organisation att den som deltar i teamet inte har förutsättningar att ha koll på både aktivitetsersättning och sjukpenning. Organisationen uppges vara organiserad i stuprör och det är utmanande med den interna koordineringen. Kontakten är begränsad mellan olika delar av Försäkringskassan – både mellan KT och LSG och mellan FK:s representanter i de fem konsultationsteamet.

Samma bild framkommer från Arbetsförmedlingen, där organisationen uppges vara mer specialiserad nu, ofta med en lägre lokal närvaro, även om pågående organisationsförändringar under våren går i motsatt riktning. En intervjuperson från Arbetsförmedlingen uppfattar också att handläggarna i den egna organisationen har ett smalare mandat än tidigare.

En iakttagelse från en annan intervjuperson som är relevant för både Af och FK är att frågor kring snävare mandat kan vara kopplade till en bredare samhällsförändring – där myndigheterna har minskat mandat på handläggarnivå.

Att flera av representanterna från både Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen har mycket lång erfarenhet uppges i viss utsträckning kompensera för dessa utmaningar.

Region Blekinges deltagande i teamen har varit en utmaning över tid – det har varit svårt att få representanter från regionen att delta i teamens arbete. I flera KT har detta löst sig nu, vilket är mycket uppskattat, men det finns fortfarande önskemål om ett utvecklat deltagande från regionen.

3.5. Kopplingen till LSG är svag i flera team

Den lokala samverkansgruppen är nästa nivå i systemet – dit konsultationsteamerna ska kunna eskalera system- och mellanrumsfrågor som inte kan lösas ut i konsultationsteamerna.

Det varierar mellan teamen hur uttalad kopplingen mellan KT och LSG är. Olofström-Sölvesborg är den LSG där kopplingen mellan konsultationsteamerna och LSG är tydligast och mest närvarande vid konsultationsteamernas möten. Deltagarna i dessa KT uppger att det är tydligt när en fråga eskaleras till LSG och att det även sker en återkoppling från LSG till KT.

I de andra konsultationsteamerna är kopplingen till LSG mindre uttalad. Av intervjuerna framkommer att flera deltagare i andra KT inte har en tydlig bild av LSG:s funktion i förhållande till KT och flera deltagare kan inte heller påminna sig om att man har lyft frågor från KT till LSG. Vissa beskriver KT och LSG som två helt separata grupper och har inte någon uppfattning om hur de förhåller sig till varandra.

3.6. Är Finsam Blekinge en samverkan mellan fyra jämbördiga parter?

Det framkommer viss kritik mot hur andra aktörer i systemet agerar i KT. Framförallt gäller det att Försäkringskassan i vissa delar av samverkan upplevs anse att de har mer att säga till om än de andra. Det är inte något som genomgående lyfts, men det framkommer i flera intervjuer. I delar kan det också vara en personfråga – där vissa representanter från FK upplevs vara mer samarbetsorienterade än andra.

Oftast framstår det dock som en systemfråga, vilket kan vara mer problematiskt. Det väcks frågor kring om huruvida alla fyra parter ord väger lika tungt, eller om vissa parter (det är framförallt FK som problematiseras ur detta avseende) ord väger tyngre. Det är en större utmaning för samverkan. En grundläggande fråga som kan vara värdefull att lyfta är om Finsam Blekinge är en samverkan mellan fyra jämbördiga parter eller inte? Svaret på frågan utgör grundpremisen för samverkan och får konsekvenser för hur arbetet inom Finsam sker. Om behovet av att prata om frågan finns, men det inte görs, så finns en risk att den ligger under ytan och yttrar sig som ett skav som är svårt att komma till rätta med.

3.7. Återkopplingen mellan olika delar i systemet kan utvecklas

En synpunkt som framkommer är att återkopplingen mellan olika delar i systemet är bristfällig i alla delar. Mest uttalat gäller det mellan KT och LSG, men även från regionalt utvecklingsforum. Frågan beskrivs som viktig för Finsams legitimitet – för att motivera att delta vid t ex RUF är det viktigt att deltagarna känner att deras inspel spelar roll och tas emot av någon. Återkopplingen blir en viktig del i det.

4. Sammanfattning per konsultationsteam

Som framgår av kapitel 3 finns det många likheter mellan konsultationsteamerna och en del övergripande iakttagelser i genomlysningen. I denna del finns en beskrivning av arbetet i respektive team.

4.1. Karlshamns team

Karlshamns konsultationsteam består av 6–8 deltagare och träffas var tredje vecka. Mötet inleds med en bordsrunda där alla berättar vad som är nytt sen sist och därefter diskuteras ärenden.

Samtalsklimat och styrkor

Bilden av Karlshamns konsultationsteam är genomgående positiv. Samtalsklimatet lyfts som en tydlig styrka av samtliga intervjupersoner och det verkar finnas ett stort förtroende medlemmarna emellan. Teamet beskrivs som en trygg grupp med högt i tak och en kollektiv kraft utan egna agendor – alla är med av rätt skäl och kan sin sak. Någon nämner att hans chef inte förstår hur viktig konsultationsteamet är för arbetet, och att det är en utmaning.

Att teamet är lagom stort, att det finns en samsyn och en stor samlad kompetens är annat som lyfts fram som positivt.

- Flera av intervjupersonerna nämner KT:s möten som det forum de deltar i där samtalsklimatet är bäst och där mest uppnås.
- Möjligheten att lyfta identifierade ärenden (i funktionen som beredningsgrupp) lyfts fram som positiv. Det är ofta bekanta ärenden för flera av dem som medverkar och ger ett annat och mer konkret fokus i samtalen.
- Nätverket som uppstår i teamet används löpande, snarare än att man väntar till nästa möte.

Representation och intern koordinering

Mötet inkluderar även beredningsgruppen till kommunens Finsaminsats, vilket gör att både avidentifierade ärenden och ärenden som är identifierade med samtycke diskuteras vid teamets möten.

Representationen i gruppen har förbättrats över tid och upplevs nu av samtliga som god. En tydlig förbättring det senaste året är att primärvården nu äntligen är med, vilket länge saknats. Kommunens representanter deltar med ett rullande schema vilket fungerar väl, och även regionen har flera representanter från psykiatrin som turas om att vara med. Både FK och AF har ersättare om den ordinarie deltagaren inte kan vara med. Att representationen är så god lyfts som en framgångsfaktor – det märks direkt när en av aktörerna saknas.

Det nätverk som teamet utgör och de kontakter som etableras genom teamet används mellan mötena, vilket gör att vissa ärenden inte tas upp vid mötet eftersom de redan är lösta.

Något som skiljer Karlshamn från de andra teamerna är att det är insatskoordinatorerna (som leder Finsam-insatsen) som deltar i den regionala processledargruppen och inte den sammankallande för konsultationsteamet. Det verkar inte som att detta är ett medvetet

beslut – men kan vara värt att fundera på om det är bra. Den regionala processledargruppen är ett uppskattat forum för att dela erfarenheter om arbetet i konsultationsteamet.

Koppling till LSG

Kopplingen mellan konsultationsteamet och lokala samverkansgruppen framstår av intervjuerna som svag. Flera deltagare beskriver istället att de uppfattar att LSG och konsultationsteamet som två grupperingar utan tydlig koppling. Det finns ingen rutin att tydligt eskalera frågor från teamet till LSG och det sker inte heller någon återkoppling från LSG till konsultationsteamet.

Något som kan bidra till detta ytterligare är att den som är sammankallande för konsultationsteamet är inte är med vid LSG, vilket kan förstärka känslan av att det är två separata forum som inte hänger ihop.

Utvecklingsområden

Tydligare koppling till LSG och återkoppling på ärenden som lyfts vidare är det mest sammanhållna utvecklingsområdet bland de intervjuade i Karlshamn. Annat som framkommer är att kommunen skulle kunna utveckla hur de arbetar med att sprida information om teamets möjligheter internt inom kommunen. En person nämner även att mötena uppfattas som väl långa.

4.2. Karlskronas team

I Karlskrona består konsultationsteamet av 9–10 personer – fler är inbjudna men så många brukar närvara. Möten hålls var tredje vecka.

Samtalsklimat och styrkor

Samtliga intervjuade lyfter det goda samtalsklimatet och ett aktivt arbete för att hålla en lösningsfokuserad ton. Flera deltagare beskriver att klimatet är tillåtande, varmt och hjälpsamt. Samtidigt uppges samtalsklimatet vara lite personberoende och varierar mellan möten.

Karlskrona uppfattas vara ett team med hög kompetens, som befunnit sig i en period av förändring. Under en period har Karlskrona saknat en fungerande Finsamplan men har nyligen kommit igång med Finsam-insatsen VEGA och andra aktiviteter som öppnar för ett bredare deltagande.

Mötena inleds med en öppen runda där deltagarna kan anmäla ärende som ska diskuteras. Tidigare fanns ett föranmälningsskrav, men det togs bort eftersom det upplevdes som ett hinder. Enbart avidentifierade ärenden diskuteras i konsultationsteamet. Teamet har även testat att lyfta och följa upp ärenden som varit uppe tidigare, för att se om individerna kommit vidare. Även om processen är långsam, så har det oftast hänt något och även de små positiva förändringarna är värda att lyfta fram.

Den sammankallande har under de senaste åren arbetat aktivt för att mötena ska bli mer lösningsfokuserade, men det varierar mellan mötestillfällen och vilka som är med i vilken utsträckning det är så.

De nätverk och kontakter som uppstår i teamet är viktiga även mellan mötena. Många ärenden löser sig enklare genom att det är lätt att ta kontakt med personer man känner, även om det är på andra myndigheter.

Representation och intern koordinering

Representationen i Karlskronas KT har förbättrats. Primärvården är numera med och aktiv, vilket varit en viktig förbättring. Från Arbetsförmedlingen saknas en utsedd ersättare, vilket lyfts fram som en sårbarhet.

Vad gäller mandat råder en pragmatisk syn – deltagarna har gedigen kunskap och lång erfarenhet, men fattar sällan formella beslut på mötet. Istället handlar det om att hitta en plan för arbetet framåt och ofta om ett nästa steg efter konsultationsteamet.

Koppling till LSG

Kopplingen till LSG beskrivs som komplex och delvis oklar. Flera av intervjupersonerna uppger att de inte har en tydlig bild av vad LSG diskuterar eller beslutar, och att det under mötina inte är tydligt vilka frågor som bör lyftas från konsultationsteamet till LSG (även om det skedde vid det möte jag närvarade vid under genomlysningen). Det sker inte heller någon återkoppling från LSG till konsultationsteamet.

Något som skiljer ut Karlskrona är att den sammankallande är enhetschef, och med detta på samma hierarkiska nivå som den sammankallande i LSG. Det finns en viss obalans i LSG, där kommunens representanter är operativa chefer, medan FK:s representant sitter i Malmö och Af:s är på en mer övergripande nivå (vilket är detsamma som i övriga LSG).

Utvecklingsområden

I en intervju framkommer önskemål om en tydligare mötesstruktur, där status för de frågor som tas upp tydliggörs under mötet. Det finns också förslag på en gemensam verktygslåda över vilka insatser och möjligheter som finns hos respektive aktör, bättre intern koordinering och spridning av information, och en mer ändamålsenlig sammansättning av LSG.

En intervjuperson skulle gärna se att man kunde lyfta individärenden (med samtycke), för att göra teamet mer handlingskraftigt. Det finns också förslag om att konkretisera arbetet genom att aktörerna ibland sitter hos varandra och arbetar och kan finnas tillgängliga för möten på ett enklare sätt.

4.3. Olofströms konsultationsteam

Teamet i Olofström träffas en gång i månaden, arbetar enbart med oidentifierade ärenden och är störst av de fem teamen (med 10-12 deltagare). Mötina hålls enligt en stående dagordning som inkluderar incheckning och utcheckning, där den sammankallande intar en tydlig faciliterande roll. Ärenden kan förämnas, men det vanliga är att man tar dem vid sittande bord.

Samtalsklimat och styrkor

Intervjupersonerna beskriver ett väl fungerande team där tilltron och samtalsklimatet beskrivs som gott av samtliga. Det finns en stark entusiasm för samverkan och flera personer nämner ord som öppenhet och trygghet.

Ett par intervjupersoner nämner att de tycker att gruppen är lite för stor och någon att samtalen ibland fokuserar på frustration snarare än på lösningar.

Mellanrumsfrågor och systemfel dominerar agendans innehåll och lyfts tydligt vidare till LSG med återkoppling tillbaka till teamet. Detta bekräftas av flera deltagare i teamet, som ger uttryck för att de vet vad som händer med frågor som diskuterats i teamet.

Den sammankallande beskriver ett långsiktigt arbete med att utveckla gruppen och uppskattas för det. Att tydliggöra kopplingen till LSG har varit en viktig del i detta. I arbetet som sammankallande lyfts samverkanskompetens och utbildningar om det fram som en tillgång.

Representation och internkoordinering

Att alla aktörer är med och deltar aktivt är viktigt för att lösa frågor på plats. Det är inte alltid lätt att hitta ersättare vid frånvaro och någon nämner att det vore positivt om rehabkoordinatören från psykiatrien var med oftare. Ett av de utvecklingsområden som nämns är den interna koordineringen inom kommunen.

Koppling till LSG

Olofström har, tillsammans med Sölvesborg, det tydligast fungerande samspelet mellan KT och LSG. De sammankallande i kommunernas konsultationsteam förbereder LSG-möten ihop, vilket ger kraft och tydlighet i vad som lyfts. De har gått från ett rapporteringsformat till ett mer operativt LSG som tar tag i de frågor teamen identifierar. Samgåendet med Sölvesborgs LSG lyfts som en viktig förstärkning – det ger ett bredare mandat och en starkare röst uppåt i systemet.

Utvecklingsområden

Som nämnts ovan är en utmaning som lyfts kommunens interna koordinering och deltagande vid teamets möten. Ekonomiskt bistånd saknas ofta, vilket uppges vara en svaghet som man arbetar aktivt med att lösa. En intervjuperson kopplar detta till en turbulens som präglar kommunen med omorganisationer och uppsägningar och att det skulle behövas en starkare gemensam syn inom kommunen på konsultationsteamets syfte och möjligheter.

Det finns även deltagare som inte deltar aktivt vid mötena, vilket är svårt att hantera inom samverkan.

Samtliga intervjupersoner ser en potential i att göra konsultationsteamet till ännu mer av navet för samverkan i Olofström.

4.4. Ronnebys konsultationsteam

Ronnebys konsultationsteam träffas var fjärde vecka och består vanligtvis av 8–10 deltagare. Konsultationsteam och beredningsgrupp till Finsaminsatsen hålls åtskilda – beredningsgruppen hanterar individärenden med samtycke, medan konsultationsteamet enbart arbetar oidentifierat. Vid vissa tillfällen har de även bjudit in andra aktörer (som folkhögskolan, Qura individutveckling) för att berätta om sitt arbete, vilket varit uppskattat.

Samtalsklimat och styrkor

Ronneby har en tydlig mötesstruktur med en stående dagordning. Efter en bordsrunda tas ärenden upp vid sittande bord och sedan övriga frågor. Möjligheten att delta digitalt vid behov uppskattas och förenklar för deltagarna.

Konsultationsteamet i Ronneby uppskattas för sitt varma klimat och stora personliga engagemang. Gruppen är stabil och samlar mycket erfarenhet, men den har också välkomnande klimat som gör att det är enkelt att komma in som ny. Värdet som relationsskapande är något som lyfts fram särskilt.

En utmaning i teamet är att antalet individärenden i konsultationsteamet är relativt lågt. En möjlig förklaring som nämns av flera är att teamet bidrar upparbetade kontaktvägar mellan aktörerna och att man löser frågor direkt, utan att lyfta dem i teamet. Efter årsskiftet har gruppen pratat om att lyfta fler svårnavigerade ärenden för att synliggöra dem och möjliggöra eskalering till LSG.

Utöver utmaningen att öka individärenden så nämns att mötet haft lite svårt att hitta sin form, men intervjupersoner beskriver att det mognat och att gruppens möten är uppskattade.

Representation och intern koordinering

Representationen i teamet har förbättrats, men det saknas ibland ersättare vid frånvaro. Det finns även önskemål om att rehabcenter i kommunen ska delta, vilket har efterfrågats länge. Mandatfrågan i övrigt är pragmatisk: man ger råd och tar fram nästa steg snarare än fattar beslut. Strukturella och mellanrumsfrågor lyfts till LSG.

Koppling till LSG

Kopplingen till LSG är något som gruppen arbetat med och som fungerar bättre nu än tidigare, men där det finns utrymme för ytterligare förbättring. Den sammankallande i KT sitter med i LSG och återkopplar löpande efter mötena. Även om det sker en återkoppling så saknar vissa deltagare en sådan, så det är sannolikt något som kan tydliggöras.

Samtidigt uppges att de flesta strukturella utmaningar inte kan lösas ens på LSG-nivå, utan behöver lyftas ytterligare.

Utvecklingsområden

Ett utvecklingsområde som lyfts fram är att konsultationsteamet skulle kunna användas mer aktivt och att fler individärenden skulle kunna lyftas där. En förklaring som nämns är att nätverken som bildas genom teamet möjliggör att man löser frågor vid sidan av mötena. Detta är positivt, men i intervjuer framkommer att det ändå finns möjlighet att utveckla arbetet i teamet. Det finns också en nyfikenhet av att lära sig av hur andra konsultationsteam arbetar och man har haft kontakt med Olofström kring det. En tydligare mötesstruktur och att göra teamet mer synligt i de olika organisationerna som deltar är andra förslag till utveckling.

Någon efterfrågar att återinföra möjligheten till identifierade ärenden med samtycke och enklare och direkta överlämningar mellan aktörer i ärenden som diskuterats av teamet.

4.5. Sölvesborgs konsultationsteam

I Sölvesborg träffas konsultationsteamet varje månad. Gruppen består av 7–8 personer – och leds av någon av de sammankallande. En dagordning skickas ut i förväg och ärenden kan anmälas i förväg eller på plats. Det hela beskrivs som mycket informellt.

Tidigare var gruppen större, men man har medvetet valt att minska den. Även om det var lite svårt när det genomfördes så upplevs det ha förbättrat arbetet – det mindre antalet deltagare uppfattas som positivt för samtalsklimatet.

Rollen som sammankallande delas mellan två personer (varav en är processledare för Finsam) som båda har lång erfarenhet av att arbeta i kommunen. Detta uppges fungera mycket väl.

Samtalsklimat och styrkor

Samtliga intervjuade beskriver ett öppet och tryggt klimat med hög tillit och flera nämner det har varit positivt att minska antalet deltagare. Andra styrkor som nämns är att teamets medlemmar samlar lång erfarenhet och att det finns en kontinuitet i vilka som medverkar.

Flera personer beskriver konsultationsteamet som ett nav för den vardagliga samverkan på handläggarnivå, och att intentionen att lösa frågor gemensamt kanske är viktigare än mötesformen i sig. Samverkan i teamet har gjort stor skillnad för arbetet med individerna.

Sölvesborg arbetar med både aidentifierade och identifierade ärenden med individens samtycke – vilket är något som lyfts som en styrka. Över tid har antalet individärenden minskat och diskussionerna sker nu mer på systemnivå. Samtalen rör oftare hur de olika verksamheternas och myndigheternas ansvar förhåller sig till varandra och möjligheten att hitta pragmatiska lösningar.

Ibland uppstår det frustration och irritation i rummet, men det brukar landa bra. Deltagarna har en förmåga att se skillnad på sak och person, och det finns en grundläggande förståelse för att man representerar olika organisationer. Det utvecklade samarbetet med LSG bidrar till tilltron att systemet upprätthålls, även när det skaver.

Representation och intern koordinering

Representationen upplevs som god och det är uppskattat att även primärvården är med nu. Nästan alla organisationer är representerade vid varje möte. Ett önskemål som framkommer är att läkare från primärvården skulle vara med oftare (i nuläget är det ungefär en gång i halvåret). Vid RUF:en blev det dock tydligt att det är ovanligt att det alls är med läkare i konsultationsteamet, så kanske är det snarast en styrka att det vid *vissa* tillfällen deltar en läkare i Sölvesborgs team.

När det kommer till intern koordinering beskrivs det som en utmaning som alla kämpar med, och som man behöver arbeta med över tid. Det finns en medvetenhet om att det är viktigt, men också att det är svårt. I Sölvesborg har man arbetat med detta – både lokalt inom kommunen och i koordinering mellan LSG och KT. Finsamkansliet har varit ett uppskattat stöd i att utveckla arbetet och skapa en förståelse för samverkan inom Finsam.

Koppling till LSG

Sölvesborg och Olofström har en gemensam LSG och har arbetat aktivt med att förstärka kopplingen mellan LSG och konsultationsteamet. Detta är något som upplevs ge resultat och KT har en tydlig koppling till LSG. Det sker också återkoppling från LSG tillbaka till teamet. Den starkare kopplingen är resultatet av ett medvetet arbete för att tydliggöra LSG:s roll – bland annat genom att skriva om LSG i styrdokumentet för konsultationsteamet.

Utvecklingsområden

Flera intervjupersoner uppger att det är utmanande med stuprör och bristande lokal närvaro i den egna organisationen. Någon nämner att representanter från daglig verksamhet saknas i teamet, vilket skapar ett glapp för individer med aktivitetsersättning. Den interna koordineringen och förankringen i respektive verksamhet lyfts som ett generellt förbättringsområde – teamet uppfattas som viktigt, men skulle kunna vara mer etablerat i vardagen.

5. Lokala samverkansgrupper – nästa nivå i "hissen"

De lokala samverkansgrupperna (LSG) utgör nästa nivå i styrkedjan och ska vara en grupp med tillräckligt mandat och överblick för att ta tag i det som fastnar i teamen. Enligt verksamhetsplanen är syftet med LSG att identifiera målgruppens behov och utveckla parternas individverksamhet och samverkan. LSG ska fungera som beredningsgrupp och styrgrupp för den lokala Finsam-planen och lösa eller eskalera mellanrumsfrågor som konsultationsteamerna lyfter.

De som deltar är personal samt enhetschefer eller strateger från medlemsorganisationerna och gruppen ska träffas minst fyra gånger per år.

Som framgått tidigare i rapporten är kopplingen mellan konsultationsteamerna och LSG i flera fall svag. Fem intervjuer har genomförts med LSG-deltagare, samtliga enhetschefer från kommunerna. Att perspektiv från Af, FK och region saknas innebär att bilden är ensidig – det är viktigt att hålla i minnet när man läser sammanställningen nedan.

5.1. Ibland oklart vad LSG ska göra med frågor som lyfts

Det tydligaste mönstret i intervjuerna med kommunernas företrädare i de lokala samverkansgrupperna är att arbetet inom LSG varierar – vissa beskriver det som informationsmöten och andra som mer operativa samverkansforum. LSG för Karlskrona respektive Karlshamn–Ronneby beskriver i högre utsträckning hur de söker sin roll och att forumet ännu inte hittat sin form. Utmaningar som nämns är få föranmälda punkter till agendan och att flödet av frågor från konsultationsteamet är i det närmaste obefintligt. Mötena tenderar att resultera i bordsrundor snarare än verkstad.

Det som KT-analysen tydliggjort är att flödet av frågor från konsultationsteam till LSG är svagt i flera team. Från LSG:s sida bekräftas bilden – och kompletteras med ett perspektiv: det är inte bara att frågorna inte når upp, utan att det också är oklart vad som händer med dem när de väl gör det.

En intervjuperson uttrycker det som att *"Vad ska man lösa i LSG som man inte kan lösa i konsultationsteamet? Det vet jag inte riktigt."* En annan beskriver ett liknande mönster: ärenden eskaleras sällan, och när de gör det återkopplas de inte nedåt.

Det finns ett strukturellt glapp här som är gemensamt för Karlskrona och Karlshamn–Ronneby: kopplingen mellan de två nivåerna upplevs som oklar i båda riktningarna. Konsultationsteamet vet inte hur LSG kan användas; LSG vet inte riktigt vad de ska göra med det som eventuellt kommer upp.

Den LSG som arbetat mest med att tydliggöra kopplingen mellan KT och LSG är Olofström–Sölvesborg. Intervjupersonerna beskriver hur man diskuterat vikten av att mötena leder till konkreta resultat och att gruppen har arbetat medvetet med att gå från rapportering till verkstad. LSG-mötena i Olofström–Sölvesborg förbereds i huvudsak av de båda sammankallande till konsultationsteamerna, som även säkerställer att det sker en återkoppling tillbaka till KT. En intervjuperson nämner att dynamiken i LSG förändrats; Det är mer aktiva samtal och OK att ifrågasätta och att kräva att frågor faktiskt leder till handling. *"Jag vill inte att vi ska mötas, prata om problem, gå därifrån och ha samma problem men att ingen gör nåt åt det."*

Av intervjuerna i Olofström-Sölvesborg framkommer att LSG kunnat vara ett konkret stöd för KT, exempelvis genom att hantera frågor kring hur kommunens underlag ska utformas för att väga tungt i FK:s beslut.

Olofström-Sölvesborg fungerar här som ett gott exempel på hur man kan brygga över glappet mellan nivåerna. Samtidigt visar intervjuerna att samverkan är en pågående process; även där finns det ett behov av att fortsätta slipa på rutinerna så att det konkreta stödet och återkopplingen förbättras ytterligare.

5.2. Att utveckla LSG är en uttalad ambition

Under 2026 finns en särskild strategisk prioritering i Finsam:s verksamhetsplan. Målsättningen är att *”utveckla Lokala Samverkansgrupper (LSG) till operativa beredningsgrupper med högre mandat. Detta ska öka samverkansseffekten och säkerställa att Konsultationsteamets analyser leder till systemanpassningar på rätt nivå.”* Målsättningen är att minst 80 procent av deltagarna i LSG hösten 2026 ska tycka beredningsprocessen i LSG har varit mer inkluderande än under föregående år. Resultatet av genomlysningen visar att det är prioriterat och välkommet med en sådan strategisk satsning.

Stödet med att utveckla arbetet i LSG välkomnas av intervjupersonerna. Flera beskriver hur LSG:s uppdrag och möten just nu uppfattas som ottydliga (fastän de själv leder mötena).

5.3. Önskemål på ett utvecklat arbete

I intervjuerna förekommer flera förslag på hur arbetet i LSG kan utvecklas. Flera intervjupersoner beskriver att mötena präglas av ett gott klimat, men att de tenderar att fastnat i avrapportering från de olika organisationerna snarare än samverkan kring mellanrums- och systemfrågor.

Något som välkomnas vore en struktur för arbetet, exempelvis ett årshjul som är synkat med övriga Finsam-processer, tydliga förväntningar på vad deltagarna ska bidra med, och en klarare koppling mellan konsultationsteamets frågor och LSG:s agenda.

Att slå ihop Olofström och Sölvesborg, och även Karlshamn och Ronneby till gemensamma LSG uppfattas genomgående som positivt, men den gemensamma formen är fortfarande under utveckling.

Det framstår som att de sammankallande i KT i vissa fall har en betydelsefull roll i att förbereda LSG. En möjlig utmaning med detta är att frågor kan lyftas till LSG, utan att LSG som grupp känner något tydligt ansvar för dem. För att verkligen höja kvaliteten i arbetet i LSG behöver cheferna som deltar i LSG utveckla ett tydligt engagemang och ägarskap för sina respektive LSG.

En specifik observation rör att FK under det senaste året varit mer aktivt i LSG och att det förändrar dynamiken. Att FK:s representant deltar digitalt och inte arbetar i den lokala verksamheten lyfts som problematiskt av vissa. Den geografiska och relationsmässiga distansen som noterades av konsultationsteamdeltagarna återkommer därmed även på denna nivå.

5.4. Gemensamma teman

Tre iakttagelser är gemensamma för alla tre LSG:er och knyter tydligt an till de frågor som lyfts i KT-analysen.

Otydlighet om syftet. Ingen av de fem intervjuade kan tydligt formulera vad LSG ska åstadkomma i förhållande till konsultationsteamet och styrelsen. Bristen på gemensamt formulerade förväntningar på vad som ska åstadkommas inom LSG skapar utmaningar, även om de personer som sitter i LSG har stor kompetens och ett starkt engagemang.

FK:s distanserade deltagande. Precis som i konsultationsteamerna upplevs FK:s digitala och geografiskt avlägsna representation som ett hinder – nu på chefsnivå. I konsultationsteamerna betonas vikten av de nätverk som skapas i mötena, samt kännedom om lokala förutsättningar. Samma behov av nätverk och relationer finns inom LSG och det försvåras när en aktör inte är med på plats och där det inte heller framgår att det finns en väl fungerande intern koordinering.

Återkoppling saknas i båda riktningarna. Det som handläggarna i konsultationsteamerna efterlyser – att veta vad som händer med de frågor de lyfter – efterlyser LSG-deltagarna i sin tur gentemot styrelsen och kansliet. Det är ett övergripande mönster: information och frågor rör sig uppåt men återkopplingen åt andra hållet kan utvecklas.

6. Slutsatser och rekommendationer

Genomlysningen visar att Finsam Blekinges konsultationsteam fungerar väl. Teamen är uppskattade, samtalsklimatet är gott och arbetet gör skillnad för individerna. De justeringar som skulle stärka arbetet ytterligare handlar därför inte i första hand om konsultationsteamerna i sig, utan om systemet de verkar inom. Genomlysningens resultat stämmer väl överens med vad som framkommer i Finsam Blekinges samverkansenkät från 2025, vilket ger ytterligare belägg för de rekommendationer som följer.

6.1. Konsultationsteamerna är uppskattade – och gör skillnad

Alla fem team beskrivs som genuint värdefulla av de som deltar. Samtalsklimatet är genomgående gott, kontaktvägarna som skapas används aktivt och det råder bred samsyn om att teamen underlättar arbetet med individerna. Att samtalsklimatet lyfts fram som en styrka tyder på att konsultationsteamet överlag är den typ av varma grupper som gör att den kollektiva intelligensen frigörs.

Ett processororienterat arbetssätt – där reflektion och justering är återkommande inslag snarare än engångsinsatser, är en viktig förutsättning för att samverkan ska kunna utvecklas över tid. Det kan göras på olika sätt – som en stående punkt vid möten i KT samt LSG eller vid större träffar som RUF.

Kontinuitet och lång erfarenhet lyfts fram som en styrka, och det är värt att värna. Finsam Blekinge kan bidra genom att erbjuda stöd kring mötesledning och samverkanskompetens till dem som önskar – inte som ett obligatorium utan som ett tillgängligt erbjudande.

6.2. Respektive aktör ansvarar för sin del

Det som framkommer tydligast i genomlysningen är att de som sitter i konsultationsteamerna behöver ett reellt mandat från sina organisationer för att samverkan ska leda till faktisk handling. Det kräver att chefer och ledning aktivt backar upp sina representanter – inte bara skickar dem till möten – men också att det finns en öppenhet för att låta det som framkommer i samverkan bidra till att utveckla den egna verksamheten.

Hur väl samverkan fungerar beror därför till stor del på vad varje organisation väljer att göra hemma: att prioritera närvaro, säkerställa ersättare, ge representanter reellt mandat och skapa interna strukturer som gör att kunskapen från konsultationsteamet når längre in i organisationen.

Det är frågor som Finsam Blekinges kansli inte kan styra, men som kansliet i sin roll som systemvärd har möjlighet att lyfta i rätt forum, och där det också finns utrymme för kansliet att bistå med konkret stöd och kompetens om samverkan när det efterfrågas.

6.3. Stärk kopplingen mellan konsultationsteamerna och LSG

Det område där teamen skiljer sig mest mellan varandra är kopplingen till de lokala samverkansgrupperna. I Sölvesborg och Olofström verkar den kopplingen fungera bättre än i andra LSG: frågor eskaleras, återkoppling sker och handläggarna vet vad som händer med de problem de lyfter. I övriga kommuner är bilden mer oklar – det finns önskemål om att utveckla rutinerna och strukturerna för samverkan inom LSG vilket ger goda

förutsättningar för att verkligen göra det. Detta är något som även tydligt kom till uttryck vid RUF i maj 2026. I arbetet med att utveckla samverkan i LSG finns ett lärande att göra i hur Olofström-Sölvesborg gjort. Arbetsätt som uppges fungera i västra Blekinge är konkreta och överförbara: sammankallande förbereder LSG-möten med frågor från konsultationsteamet och återkoppling är en stående punkt vid teamets möten. En förutsättning för att det ska ske är att LSG:ernas uppdrag kommuniceras tydligare till alla berörda – en systembild kan bidra till det, men det faktiska arbetet behöver ske inom respektive LSG.

Som ett led i att stärka jämbördighetsperspektivet och säkerställa att alla parter röster kommer till uttryck vore det också värdefullt att komplettera underlaget om LSG. Som tidigare nämnts är det bara intervjuer med en person från respektive kommun som ligger till grund för rapportens skrivningar om hur LSG fungerar. För att få en mer balanserad uppfattning vore det värdefullt komplettera underlaget med att prata med de andra aktörerna som deltar – Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Region Blekinge.

6.4. Återkom till frågan om jämbördighet

En fråga som nämns ibland gäller om alla fyra parter ord väger lika tungt, eller om vissa parter ord väger tyngre. En grundläggande fråga är om Finsam Blekinge är en samverkan mellan fyra jämbördiga parter eller inte? Svaret på frågan utgör grundpremisen för samverkan och får konsekvenser för hur arbetet inom Finsam sker. Om behovet av att prata om frågan finns, men det inte görs, så finns en risk att den ligger under ytan och yttrar sig som ett skav som är svårt att komma till rätta med. För att skapa riktigt goda förutsättningar för att utveckla samverkan framstår det som klokt att lyfta den frågan i lämpliga sammanhang.

6.5. Levandegör systembilden

Den viktigaste och mest konkreta rekommendationen i genomlysningen är att Finsam Blekinge fortsätter arbetet med att samla, förtydliga och kommunicera sin systembild. Ramverket och förbundets centrala bild av strukturen finns redan beskrivna – i verksamhetsplanen, årsredovisningen och i det ramverk som förbundet återkommande kommunicerar i regionala och lokala sammanhang. Av genomlysningen framkommer dock att bilden ännu inte nått fram på ett sätt som skapar en levande förståelse i parternas vardag.

Osäkerheten på systemet som helhet framkommer i flera led. Handläggare i konsultationsteamerna har inte alltid en klar bild av vad LSG kan användas till, LSG-deltagare beskriver osäkerhet kring sitt eget forums uppdrag och vid en avstämning med styrelsen framkommer att de är osäkra på vad som görs i konsultationsteamerna.

Forskaren Martin Fransson har beskrivit att frånvaron av en gemensam och förstådd systembild är en av de vanligaste svagheter i den typ av samverkan som Finsam representerar. När aktörerna saknar en delad förståelse för hur systemets delar hänger ihop – vem som gör vad, var frågor eskaleras och hur återkoppling sker – riskerar samverkan att bli personberoende och fragmenterad. Det är viktigt att understryka att en systembild inte är ett styrdokument. Den inskränker inte olika grupperingars (som KT:s eller LSG:s) frihet att utforma sitt arbete lokalt – tvärtom. Forskning om samverkansgrupper visar att tydlighet

om uppdrag, roller och ansvar är en förutsättning för att självbestämmandet ska fungera väl.²

Den stora utmaningen ligger i att bilden ska bli en levande medvetenhet i parternas medarbetares och chefers vardag. Det handlar i hög grad om att parterna, utifrån den centrala ramen, tillsammans utvecklar det praktiska arbetet i de lokala grupperna och stödjer sina medarbetare i detta. Var och en av parterna har ett ansvar för att skapa förutsättningar för arbetet inom Finsam Blekinge genom att avsätta tid för det samverkande uppdraget som en del av den ordinarie verksamheten och att säkerställa en stabil och aktiv representation i de olika forumen. Som ett stöd för att stärka och utveckla samverkan finns Finsam-kansliet, men det är parterna som fyller strukturen med innehåll och har ansvar för sitt eget deltagande.

Förbundet kan stötta arbetet genom att erbjuda samverkanskompetens och att tydliggöra och komplettera systembilden på hemsidan genom att tydligt visa roller, hissen och samverkansforum.

En systembild kan se ut på olika sätt – men bör inkludera vilka uppgifter som respektive del av systemet har och hur de förhåller sig till varandra. Genom att visualisera hur systemet ser ut, så blir det enklare för medarbetarna att få en överblick av arbetet. Ett förslag till stommen för en sådan bild finns nedan.

² Se t ex Wheelan et al., 2025 och Fransson, 2025.

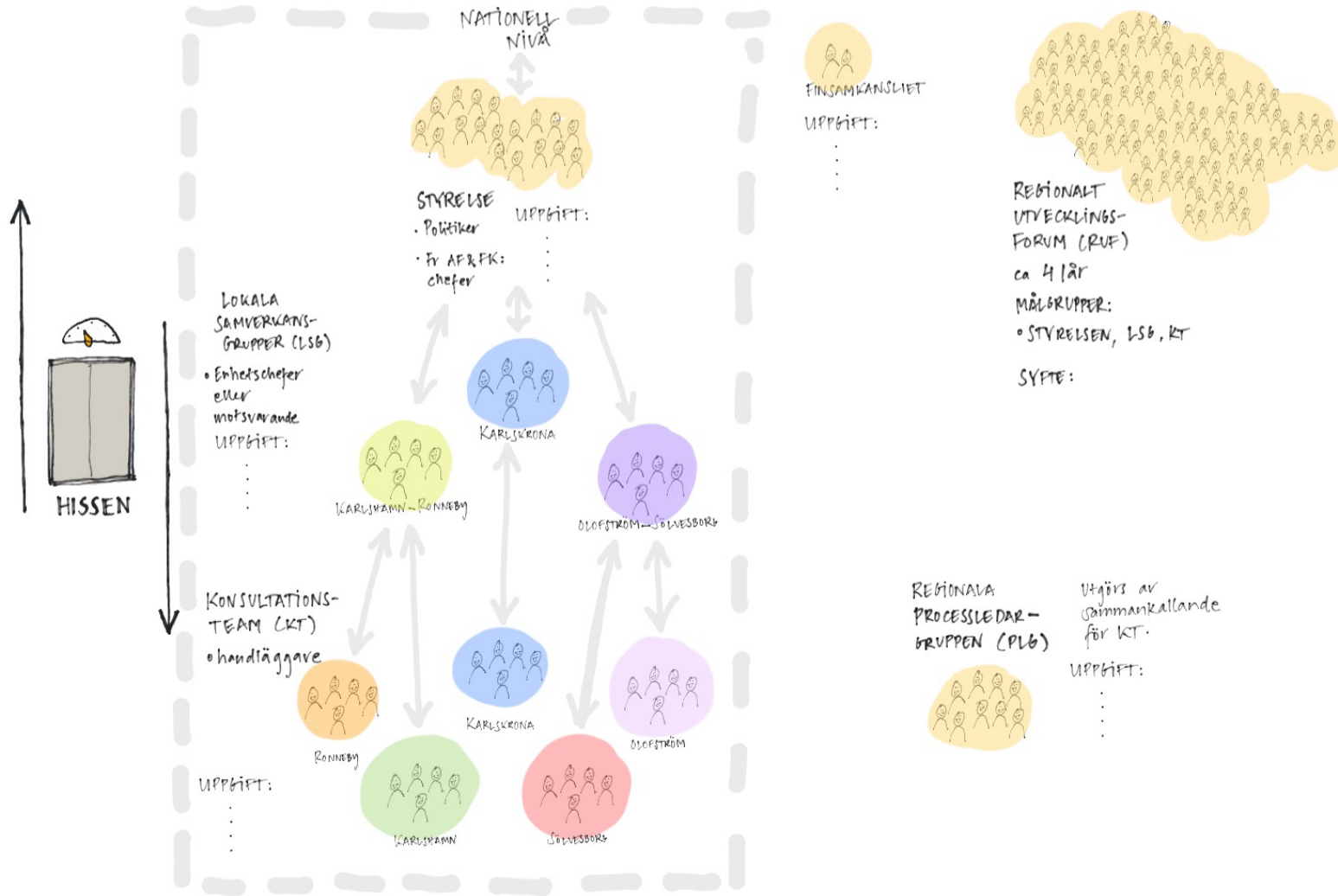


Bild 1: Utkast till hur en systembild kan se ut

6.6. Från genomlysning till handling – resultatet från Regionalt utvecklingsforum 19 maj

Den 19 maj 2026 presenterades genomlysningens preliminära resultat vid Regionalt utvecklingsforum i Karlshamn. Vid träffen deltog ett sextiototal personer från konsultationsteamet, lokala samverkansgrupper och andra delar av systemet. Eftermiddagen ägnades åt gruppdiskussioner med fokus på hur kopplingen mellan konsultationsteamet och de lokala samverkansgrupperna kan stärkas. Vid summeringen av gruppdiskussionerna beskrev varje LSG hur de vill fortsätta att utveckla samverkan och hissen.

Karlshamn och Ronneby: Vill fokusera på att bygga fasta strukturer för flödet mellan KT och LSG genom att:

- införa hissen som stående agendapunkt,
- genomföra en lokal fördjupning i samverkansmodellen,
- säkerställa aktiv spridning av protokoll och beslut, samt
- gemensamt sträva mot en ny samverkansmedvetenhet.

Karlskrona: Önskar prioritera förankring och introduktion genom att:

- ta fram ett introduktionspaket anpassat för olika roller i KT och LSG,
- synliggöra verksamhetsplanens mål i det lokala arbetet,
- bredda representationen från socialtjänst och primärvård, samt
- sprida kännedom om konsultationsteamets uppdrag via arbetsplatsträffar.

Olofström och Sölvesborg riktar in sig på mandat och förenkling och att:

- förtydliga rollbeskrivningar inom samverkansmodellen,
- säkerställa att cheferna i LSG har mandat för hela sin organisation samt att
- medvetet bygga enkelhet i strukturerna – trots att omvärlden och individernas behov är komplexa.

Utöver de lokala handlingsplanerna identifierades **tre gemensamma teman** för hela länet:

- behovet av lokal representation i LSG där alla parter chefsled representerar sin lokala verksamhet;
- vikten av att gemensamt hantera frågan om ojämlika mandat så att samverkan inte bromsas av organisatoriska obalanser, samt att
- bevara närheten till individperspektivet – insikten att problemens lösningar ska skickas upp i hissen för att hanteras på rätt nivå, inte för att byråkratiseras.

Handlingsplanerna utgör nu viktiga komponenter i det fortsatta arbetet med att levandegöra systembilden och stärka samverkan inom Finsam Blekinge.

Referenser

Förbundsordning för Samordningsförbundet i Blekinge län (2019). Dnr. 05-2019. Version 2019-05-23.

Fransson, Martin (2025): Värdskap för ledning av ägarlösa tjänstesystem (Samhällsnytta 2025:1), Karlstad universitet. Tillgänglig via: <https://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:1930497/FULLTEXT01.pdf>

Runsten, Philip & Werr, Andreas (2023): Kunskapsintegration: om kollektiv intelligens i organisationer, Studentlitteratur, andra upplagan 2023

Wheelan, Susan A, Åkerlund Maria och Jacobsson Christian (2025): Att skapa effektiva team. Studentlitteratur, Lund.

Samordningsförbundet i Blekinge (2025). Verksamhetsplan 2026. Version 2025-11-24.

Presentation av Samverkansenkäten 2025, inför möte i Finsam Blekinge styrelse 2025-11-24 (ppt)