

Systemvårdskap inom finansiell samordning i Sverige



NÄR VÄRDET VARAR LÄNGRE ÄN PROJEKTET

2026-10-29

Mikael Jung

Bakgrund

I januari 2025 presenterade Samhällsnytta AB rapporten ”Värdskap för ledning av ägarlösa tjänstesystem”. Samhällsnytta beskriver sig som en nationell mötesplats för aktörer på olika nivåer i samhällsbygget, som behöver nya former för att arbeta tillsammans för att lösa dagens samhällsutmaningar. De utgår från kunskap som etablerats av forskare vid Centrum för tjänsteforskning (CTF) vid Karlstads universitet och designers i Experio Lab vid Region Värmland. Rapporten fick under 2025 spridning bland samordningsförbunden i Sverige och ett intresse etablerades då igenkänningsfaktorn bland många förbund var stor kring beskrivningarna av att arbeta som systemvärdar.

Syfte

Med anledning av detta har samordningsförbundet FINSAM i Malmö under hösten 2026 genomfört en kartläggning med syfte att undersöka på vilka sätt arbetssätt som samordningsförbunden beskriver kan förstås i relation till det perspektiv på systemvärdskap¹ som Martin Fransson introducerar i ”Värdskap för ledning av ägarlösa tjänstesystem”. Kartläggningen syftar också till att belysa hur ett sådant arbetssätt kommer till uttryck i praktiken. Resultatet kommer att användas för erfarenhetsutbyte och kunskapsutveckling inom samordningsförbundens verksamhet.

Tillvägagångssätt

Kartläggningen inleddes med en enkät till samordningsförbunden i Sverige och följdes av en workshop med förbund som anmält intresse för fortsatt dialog.

Som analytisk utgångspunkt användes de tre uppgifter samt de principer och tillvägagångssätt som Fransson (2025) beskriver som centrala för systemvärdskap:

Systemvärden underlättar samskapande

- Värdens neutralitet
- Visualisering
- Prototyper som nyckel för lösningar
- Växla mellan öppet och slutet förhållningssätt
- Praktiska metoder för samskapande
- Bereda och utreda
- Dokumentera möten

¹ Fransson, M. (2025). *Värdskap för ledning av ägarlösa tjänstesystem*. Samhällsnytta 2025:1, Karlstads universitet/Samhällsnytta AB

Systemvärden sammanför systemet

- Arenor för systemdesign
- Hierarkiskt designarbete
- "Hissen" som koppling mellan nivåer
- Hissens nedre destination
- Hissens övre destination
- Utmaningar med att samla hela systemet i rummet

Systemvärden vårdar och stärker systemet

- Skapa en vi-känsla
- Främja ett systemledarskap
- Utveckla samverkanskompetens
- Lära känna och vårda systemet

Enkätsvaren sammanställdes först tematiskt utifrån respondenternas egna beskrivningar och ger en bild av bredden i de arbetssätt som de svarande förbunden förknippar med systemvårdskap. Workshopmaterialet analyserades därefter med Franssons tre uppgifter som analytiska perspektiv för att fördjupa förståelsen av arbetssätten och de möjligheter, spänningar och begränsningar som kan uppstå i praktiken. Indelningen är analytisk. I workshopdiskussionerna överlappade områdena ofta och deltagarna använde inte alltid Franssons begrepp. Rapportens tematiseringar och slutsatser ska därför förstås som en analys av materialet, inte som gemensamma ställningstaganden från deltagarna.

Kartläggningen är inte representativ för samtliga samordningsförbund. Enkäten speglar de förbund som valde att svara och workshopen de förbund som anmälde intresse för fortsatt dialog.

Ambitionen är inte att avgöra om samordningsförbunden är systemvårdar, formulera en gemensam modell eller fastställa en enhetlig definition. Syftet är att synliggöra de arbetssätt som beskrivs i materialet och undersöka hur de kan förstås utifrån Franssons tre uppgifter.

Disposition

Rapporten inleds med bakgrund, syfte och tillvägagångssätt. Därefter redovisas resultaten från enkäten och workshopen och en reflektion över innehållet. Rapporten avslutas med de frågor som deltagarna formulerade för diskussion samt fortsatt användning och dialog.

Sammanställning enkätsvar

Kartläggningen inleddes genom att Sveriges alla samordningsförbund fick en enkät skickad till sig i augusti 2026. 30 förbund i Sverige svarade på enkäten. Av dessa angav 23 att de jobbade med systemvårdskap på ett eller annat sätt. 18 angav att de gärna fortsätter dialogen om systemvårdskap. Co-Pilot har varit den språkmodell som använts för att bearbeta materialet och den AI-stödda bearbetningen granskades och korrigerades av rapportförfattaren

Enkäten visar främst på bredd, variation och återkommande mönster. Svaren visar att de samordningsförbund som beskriver ett arbete med systemvårdskap använder flera olika arbetssätt. Samtidigt återkommer ett antal gemensamma drag. Förbunden beskriver bland annat hur de initierar och håller samman samverkan, skapar arenor för dialog mellan parterna och stödjer utvecklingen av gemensamma arbetssätt och kunskap.

Arbetet beskrivs både i relation till finansierade insatser och genom aktiviteter som inte är knutna till en enskild insats. Exempel som anges är dialoger, nätverk, workshops, utbildningar, strategidagar, samverkansdagar och andra mötesformer. Dessa används för att samla berörda aktörer och organisationer kring gemensamma behov.

I flera svar framträder förbundets position som en sammanhållande aktör och arena som går över organisationsgränserna. I några svar beskrivs denna roll uttryckligen i termer av neutralitet. Exempel på sådana arenor är styrelser, beredningsgrupper, styrgrupper, chefsnätverk, handläggarforum, lokala samverkansgrupper och andra former av dialogtytor. I flera svar beskrivs också hur förbunden fångar upp samverkansbrister, organisatoriska mellanrum, skav och strukturella hinder och lyfter dessa till gemensam dialog mellan parterna. Förbunden kan även bidra till att identifiera och sammanföra de aktörer och organisatoriska nivåer som behöver involveras i en fråga.

Svaren innehåller också exempel på arbete för att stärka parternas gemensamma förmåga att samverka. Det handlar bland annat om kompetensutveckling, processtöd, processcoachning, gemensamma behovsanalyser, omvärldsanalyser samt återföring av erfarenheter från individnära verksamheter till lednings- och beslutsnivå.

Det finns samtidigt variationer i hur arbetet beskrivs. Vissa svar tar främst upp enskilda eller återkommande aktiviteter, såsom workshops och samverkansdagar. Andra beskriver mer sammanhängande strukturer med återkommande forum på flera organisatoriska nivåer samt processer för att föra behov, erfarenheter och kunskap mellan operativ och strategisk nivå.

Enkätsvaren visar också variation i hur begreppet systemvårdskap används och hur arbetet beskrivs. I vissa svar används systemvårdskap uttryckligen som benämning för förbundets roll och arbetssätt, medan andra främst beskriver konkreta aktiviteter och samverkansformer.

Sammanställning workshopen

Det andra steget i kartläggningen var en digital workshop i oktober 2026 med de samordningsförbund som anmält intresse för fortsatt dialog. Totalt deltog 13 förbund. Workshopen transkriberades via Teams och chatten användes som gemensam anteckningsyta. Co-Pilot användes för att bearbeta materialet, varefter den AI-stödda bearbetningen granskades och korrigerades av rapportförfattaren.

Diskussionerna strukturerades utifrån en systemvärds tre centrala uppgifter: att underlätta samskapande, sammanföra systemet samt vårda och stärka systemet. Workshopen fördjupar hur arbetssätten genomförs och vilka spänningar de kan innehålla.

1. Systemvärden underlättar samskapande

- Den neutrala positionen som utgångspunkt

Neutralitet är ett återkommande tema och beskrivs som något som behöver skapas och upprätthållas i relationen till parterna. Förbundets roll beskrivs som faciliterande snarare än sakkunnig: parterna äger problemet och lösningen medan förbundet samlar aktörer och för samtalet framåt.

Neutraliteten problematiseras samtidigt. Den upplevs som lättare när frågan kommer från parterna och svårare när initiativet kommer från förbundskansliet. Förbundet kan också behöva balansera samtalet genom att uppmärksamma perspektiv som saknas.

- Att skapa struktur för samtalet

Samskapande kräver ett aktivt värdskap. Exempel är att sammanhangsmarkera möten, använda incheckningar och varvet runt samt formulera frågor som deltagarna gemensamt undersöker. Det handlar inte bara om att erbjuda en mötesplats utan om att skapa förutsättningar för dialog. Materialet innehåller även exempel på att först klargöra problemet och vem som äger frågan innan möjliga lösningar diskuteras.

- Visualisering skapar gemensamma referenspunkter

Visualisering används för att skapa gemensam förståelse. Exempel är bilder av de fyra parterna och deras gemensamma yta, metaforer som flätor och runda bord samt visualisering av statistik och målgrupper. Ett annat exempel är korgar och ägg som tydliggör ansvar mellan styrelse, beredningsgrupp, styrgrupp och kansli. Bilder och begrepp kan återanvändas och skapa en gemensam referensram som flyttar fokus från den egna organisationen till den gemensamma frågan.

- Arbetssätt med drag av prototypande

Begreppet *prototyp* upplevdes av flera som främmande, men exempel på iterativa arbetssätt framkom. Finansierade insatser kan användas för att pröva, lära och justera,

medan utkast till exempelvis verksamhets- eller handlingsplaner kan återföras till aktörerna, diskuteras och revideras. Arbetssättet förekommer därmed även under begrepp som *utkast*, *pilot* eller *test*.

- Samskapandet bygger på kunskap från flera perspektiv

Workshopen innehåller exempel på behovsanalyser där dialog med parterna kompletterats med erfarenheter från yrkesverksamma och personer som själva berörs av systemet. Förbundets relativa oberoende från myndighetsutövningen beskrivs som betydelsefullt eftersom människor kan berätta om sina erfarenheter utan att förbundet fattar beslut om deras ersättning eller planering. Personliga ombud, peer-verksamhet och medborgare som använder medlemmarnas tjänster nämns också som sätt att få in sådana perspektiv.

2. Systemvärden sammanför systemet

- Arenor som knyter samman aktörer och nivåer

Förbunden beskriver arenor som styrelser, beredningsgrupper, chefs- och utvecklingsgrupper, lokala samverkansgrupper, konsultationsteam, kompetensgrupper och verksamhetsplaneringar. I vissa fall möts flera organisatoriska nivåer, medan andra arbetssätt bygger på att frågor och underlag förs mellan olika grupper.

Att sammanföra systemet innebär inte nödvändigtvis att alla ska vara i samma rum. I ett exempel fungerade gemensam planering mellan operativ nivå och chefsnivå mindre bra och ersattes av att operativ nivå först tog fram förslag som sedan förankrades med chefer. Ett annat förbund använder tillfälliga beredningsgrupper för specifika frågor istället för fasta grupper.

- Att få information att röra sig genom systemet

En viktig del är att kunskap inte stannar där den uppstår. Ett exempel är en eskaleringstrappa där systemhinder från verksamhetsnära samverkan förs vidare till lokal samverkansgrupp, styrelse och vid behov ytterligare nivåer.

I ett förbund möjliggör kansliets närvaro på flera organisatoriska nivåer rörelse av information mellan exempelvis verksamhetsnära medarbetare och chefer. Andra exempel är verksamhetsförlagda styrelsemöten, presentationer från operativ personal och verksamhetsbesök för styrelseledamöter.

- Systemet är större än de finansierade insatserna

Arbetet med att sammanföra systemet begränsas inte till finansierade insatser. Förbund kan involveras i samverkansproblem mellan parterna, facilitera dialog kring omvärldsförändringar och erbjuda arenor för gemensamma frågor. Ett exempel är en chefsgrupp där parterna gemensamt kan diskutera ansökningar till andra finansiärer.

Systemvårdskap framträder därmed också genom förbundets funktion mellan och omkring de ordinarie organisationerna.

- Samtidigt finns strukturella gränser

Möjligheterna att få ”hela systemet i rummet” är begränsade. Lokala och regionala representanter har inte alltid tillgång till högre beslutsnivåer, framför allt inom de statliga myndigheterna. Det kan därför finnas kunskap om lokala systembrister utan en tydlig mottagare högre upp. Samtalen berör också skillnader i mandat och svårigheter att säkerställa representation från alla relevanta verksamhetsområden.

Sammanförandet handlar därför både om arenor och rörelse. Det räcker inte att aktörer möts; kunskap, erfarenheter, frågor och beslut behöver också kunna röra sig mellan verksamheter och organisatoriska nivåer.

3. Systemvärden vårdar och stärker systemet

- Närvaro och relationer

Flera deltagare beskriver värdet av att finnas nära parternas ordinarie verksamheter genom verksamhetsbesök, deltagande i deras sammanhang och möten hos olika organisationer. Det ger möjlighet att fånga både formell och informell kunskap.

Närvaro kan samtidigt uppfattas som granskning. Systemvärdens nyfikna och stödjande funktion behöver därför vara tydlig och relationerna byggas över tid.

- Att utveckla samverkanskompetens

Exempel är en Samverkansakademi, digitala kompetenspass och samverkansträffar där parterna får ökad kunskap om varandras uppdrag, arbetssätt, bidrag och behov. Exempelen synliggör betydelsen av kunskap om andra aktörers uppdrag och realistiska förväntningar på varandra.

- Från deltagande till gemensamt ägarskap

Flera exempel handlar om att flytta ägarskapet från förbundskansliet till parterna. En chefsgrupp beskrivs ha gått från att förbundschefen förväntades lösa frågor till att deltagarna själva driver möten och använder gruppen som gemensam plattform. Ett annat förbund använder en processcoach för att stärka chefernas, processledarnas och medarbetarnas samverkansförmåga.

Systemvärdens funktion blir därmed inte att permanent bära samverkan utan att stärka parternas egen kapacitet.

- Vi-känsla kräver kontinuitet

Fysiska möten beskrivs som betydelsefulla för relationsbyggande och gemensam identitet, även om möjligheterna till sådana möten varierar.

Gemensam förståelse behöver samtidigt återskapas över tid. Ett exempel är hur parterna under en strategidag kan förefalla överens om vad samverkan kräver men vid nästa möte åter ha olika bilder av uppdrag, syfte och ansvar. Samverkansförmågan kan därför inte betraktas som färdigbyggd.

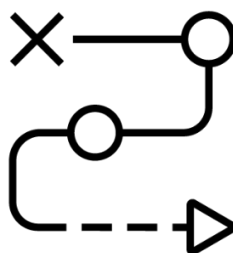
Att vårda och stärka systemet framträder som ett kontinuerligt arbete där relationer, tillit, kunskap om varandras uppdrag och gemensamt ägarskap behöver byggas och återbyggas.

Avslutande reflektioner

Sammantaget visar materialet både igenkänning och behov av större begreppslig precision. Bland de deltagande förbunden finns flera arbetssätt som kan förstås utifrån Franssons tre centrala uppgifter: att skapa förutsättningar för samskapande, föra frågor och kunskap mellan aktörer och organisatoriska nivåer samt stärka parternas gemensamma samverkansförmåga över tid. Samtidigt överlappar uppgifterna i praktiken. De kan därför vara mer användbara som tre analytiska perspektiv än som tydligt avgränsade uppgifter.

Mycket av det deltagarna associerar med systemvårdskap sker mellan de formella aktiviteterna och syns därför inte alltid i verksamhetsplaner och årsredovisningar. Deltagarna beskriver en skillnad mellan vad som görs i vardagen och vad som dokumenteras. Här kan systemvårdskapets begrepp bidra till att synliggöra, strukturera och vidareutveckla arbetet. För vissa förbund har perspektivet också börjat påverka den långsiktiga inriktningen och diskussionen om förbundets funktion.

Samtidigt finns en risk att systemvårdskap enbart blir ett nytt begrepp för sådant som redan görs och därmed tillför begränsat värde. En central fråga blir därför om perspektivet faktiskt leder till utvecklade arbetssätt eller främst bekräftar befintlig verksamhet.



Fortsatta diskussioner kring systemvårdskap inom finansiell samordning i Sverige

Workshopen avslutades med att deltagarna individuellt fick skriva i chatten vilka frågor de såg som viktiga att fortsätta diskutera för att fördjupa förståelsen av systemvårdskap inom den finansiella samordningen. Svaren diskuterades inte gemensamt under workshopen. I sammanställningen nedan har därför frågorna och reflektionerna grupperats tematiskt i efterhand. Grupperingen syftar till att synliggöra återkommande frågeområden i materialet och innebär inte att deltagarna gemensamt har prioriterat eller tagit ställning till dem. Co-Pilot har varit den språkmodell som använts för att bearbeta materialet och den AI-stödda bearbetningen granskades och korrigerades av rapportförfattaren.

Systemvårdskapets mervärde för den finansiella samordningen

Vad tillför systemvårdskap som perspektiv till den finansiella samordningen, utöver det vi redan benämner samverkan och samordning? Hur undviker vi att systemvårdskap blir en ny etikett på befintligt arbete och använder det i stället för att utveckla hur samordningsförbunden arbetar?

Vad menar vi med systemvårdskap inom finansiell samordning?

Hur kan systemvårdskap definieras och konkretiseras i den finansiella samordningen så att det blir tydligt både för samordningsförbunden själva och för deras parter?

Hur lär vi av varandra och utvecklar praktiken?

Hur kan samordningsförbunden lära av varandras erfarenheter och utveckla konkreta metoder och arbetssätt för systemvårdskap?

Vilket mandat krävs för att agera systemvård?

Vilket mandat behöver samordningsförbundet och parternas representanter ha för att systemvårdskap ska kunna omsättas i praktiken?

Vilken roll och profil ska samordningsförbundet ha?

Hur påverkar samordningsförbundens olika roller och profiler hur systemvårdskap förstås och bedrivs, och vad kan förbunden lära av dessa skillnader?

Hur får vi systemets olika nivåer att hänga ihop?

Hur skapar vi fungerande kopplingar mellan lokal, regional och nationell nivå så att systembrister kan hanteras på den nivå där det finns möjlighet och mandat att agera?

Hur bygger vi ägarskap, tillit och samverkansförmåga?

Hur kan systemvårdskap bidra till att stärka parternas eget ägarskap, tillit och förmåga att samverka, utan att samordningsförbundet övertar ansvaret för samverkan?

Fortsatt användning och dialog

Rapporten kommer skickas ut till alla Sveriges samordningsförbund innan förbundschefsdagarna i november 2026 vilket gör det möjligt för de som vill att utifrån denna initiera diskussioner med andra samordningsförbund på plats vid detta tillfälle. En förbundschefsutbildning planeras av några förbund under 2027 där detta material med fördel kan användas för fortsatta samtal.

Bilaga 1 Enkätfrågor

Frågor i enkäten som skickades ut till alla samordningsförbunden i Sverige augusti 2026.

1. Vilket samordningsförbund representerar du?
2. Bedömer du att ditt samordningsförbund arbetar med systemvårdskap?
3. Ge exempel på hur ditt förbund arbetar med systemvårdskap (om förbundet även har en systemvårdsroll utanför finansierade insatser, exempelvis genom att initiera, samla eller utveckla samverkan mellan aktörer, beskriv gärna även detta)
4. Kontaktuppgifter (mejladress) om du är intresserad av att fortsätta dialogen om systemvårdskap

Bilaga 2 Workshopupplägg

Workshopen genomfördes med hjälp av nedanstående struktur.

Incheckning

Indelning i två grupper som underledning av förbundschef och utredare diskuterade de tre uppgifter som är centrala i ett bra systemvårdskap

- Systemvärden underlättar samskapande
- Systemvärden sammanför systemet
- Systemvärden vårdar och stärker systemet

Utcheckning

- Vilka frågor ser du som viktiga att fortsätta att diskutera för att fördjupa förståelsen kring systemvårdskap inom den finansiella samordningen?