

Jan Hjelte, Elisabet Höög & Annika Nordström

Kunskap och expertis i små glesbygdskommuners socialtjänst

– synen på utmaningar och lösningar

Knowledge and expertise of social services in small rural municipalities - the view on challenges and solutions.

Small rural municipalities face major challenges in the area of welfare. One of these challenges is about providing knowledge and expertise within social services. As a result of its small scale, social services in rural areas have an integrated organisation where social workers are supposed to work with a wide range of social problems. At the same time, there are expectations that they should have expertise in defined areas. This article focuses on how representatives of social services in eight rural municipalities view the opportunities to provide knowledge and expertise.

Data collection was carried out within an action research project in connection with conferences and workshops. The results show that it can be challenging to develop knowledge and expertise. Since social services mainly have an integrated organisation, it is difficult to keep up-to-date on the state of knowledge in all areas. Another challenge is that it can be difficult to maintain skills in practice because certain types of cases are encountered relatively rarely.

To deal with the challenges, different collaborative solutions are seen as a way to balance expectations on knowledge and expertise, and to balance the expectations of knowledge and expertise with the conditions that prevail in rural environments. The attitude towards different kinds of digital technology – for example web-based education and supervision – as tools for knowledge development and access to expertise is consistently positive. The results also indicate that digital technology has the potential to change the perspectives on the organisation of knowledge development and expertise within social services in rural municipalities.

An overall interpretation of the results is that social services in rural areas must deal with different challenges in terms of knowledge and expertise than social services in larger and more densely populated areas. Therefore, the possible solutions are also different.

Keywords: rural social services, challenges, knowledge and expertise, collaborative solutions, digital solutions

Jan Hjelte är docent i socialt arbete vid Institutionen för socialt arbete, Umeå universitet.

Elisabet Höög är med.dr vid Institutionen för epidemiologi och global hälsa, Umeå universitet.

Annika Nordström är med.dr vid FoU Socialtjänst, Region Västerbotten.

Kontakt: jan.hjelte@umu.se

Inledning

Befolkningsmässigt små men geografiskt stora glesbygdskommuner står utifrån sin kontext inför många specifika och skiftande utmaningar inom välfärdsområdet. En av dem handlar om att tillhandahålla specialistkompetens och expertis inom socialtjänstens individ- och familjeomsorgs (IFO) breda uppdragsområde. Små kommuners IFO har samtidigt ofta begränsade resurser i termer av begränsad ekonomi och få anställda. De har dessutom en relativt sett låg bemanning i förhållande till befolkningsstorleken (Kindle 2016; Lee 2017; Myndigheten för vård- och omsorgsanalys 2019). En liten personalgrupp av handläggare inom IFO medför i sin tur att de små kommunerna huvudsakligen har en integrerad organisationsstruktur, där socialarbetaren förväntas ha en generalistkompetens och kunna arbeta med ett brett spektrum av sociala problem (Green 2003; Grell m.fl. 2013; Rice 2017; SOU 2020:8). I en svensk studie visade Lundgren m.fl. (2009) att nästan alla glesbygdskommuner som omfattades hade en integrerad organisation (37 av 39 kommuner) till skillnad från en specialiserad organisering.

Med sitt holistiska fokus anses generalistansatsen mer kulturellt förenlig med vardagen i glesbygd (Green 2003) och utgör en integrerad del av samhället (Daley 2010; Lee 2017) vilket är positivt. Samtidigt har den också sina baksidor eftersom det gör att socialarbetare ofta saknar de specialistkompetenser som anses viktiga för att säkerställa positiva resultat av socialarbetares insatser (Rice 2017). Organisationsstrukturens för- och nackdelar för klientarbetet har också varit föremål för studier (Grell m.fl. 2021).

Socialarbetares kunskaper och färdigheter utgör, tillsammans med värderingar, essentiella delar av socialarbetares kompetens (Ioakimidis & Sookraj 2021). I likhet med de flesta utvecklade länder har Sverige som mål att skapa en evidensbaserad praktik inom socialtjänsten (Jacobsson & Meeuwisse 2020; Rice 2017) och behovet av socialarbetares specialistkompetens och expertis har kommit att betonas alltmer och ses som en grundläggande del av yrkesutövningen (SOU 2008:18; Ds 2014:9; Socialstyrelsen & SKL 2011). För generalister utgör detta i sig en utmaning.

Trots att förutsättningarna för socialtjänsten i glesbygdskommuner många gånger skiljer sig kraftigt från socialtjänster i stora och mer tätbefolkade kommuner är förväntningarna från invånare, nationella myndigheter och utifrån lagstiftning desamma. För att leva upp till förväntningar och krav behöver offentlig förvaltning hitta nya arbetssätt och innovativa lösningar för att bibehålla en välfungerande socialtjänst i glesbygd (Rice 2017). Kunskapen tycks emellertid vara begränsad men är synnerligen viktig både för förståelsen av villkoren för socialtjänsten, och för att kunna anpassa modeller, metoder och utbildning i socialt arbete utifrån de specifika förutsättningar som råder. I dagsläget utgår modeller och professionell utbildning i socialt arbete i hög utsträckning från villkoren i urbana miljöer (Daley 2010; Riebschleger, Norris m.fl. 2015; SOU 2008:18).

För att förstärka kunskapen inom området har författarna i ett praktisknära forsknings- och utvecklingsprojekt följt socialtjänstens individ- och familjeomsorg (IFO) i åtta glesbygdskommuner i Västerbottens län. Projektet, som finansierades av Vinnova, syftade till att identifiera särskilda utmaningar för glesbygdens socialtjänst, men också till att skapa former för en innovativ problemlösning för att utveckla och ta till vara lokal utvecklingsförmåga.

I den här artikeln är syftet att redovisa och problematisera hur socialtjänstens IFO i dessa glesbygdskommuner ser på möjligheterna att hantera utmaningar i att tillhandahålla en socialtjänst som baseras på kunskap och expertis.

Organisationers anpassningsstrategier – ett sätt att hantera konfliktfyllda förväntningar

Socialtjänsten är ett exempel på vad som brukar betecknas som ”människobehandlande organisationer”, vilket omfattar de typer av offentliga organisationer som återfinns inom välfärdssektorn (Hasenfeld 1992). Ett kännetecken för dem är att de är beroende av omgivningen för sin existens och därför försöker de knyta an till normativa system i sin omgivning. Till följd av beroendet till omgivningen kännetecknas framgångskriterierna i hög utsträckning av anpassning till rådande normer för att erhålla legitimitet (Hasenfeld 1992). Ståndpunkten att organisationers handlande i hög grad är beroende av omgivningen är också i linje med den nyinstitutionella organisationsteorin, vilken menar att organisationer kan betraktas som sociala konstruktioner (Lindqvist 2000) som påverkas av mer allmänt utbredda och accepterade föreställningar om socialt handlande som finns i omgivningen. För att erhålla legitimitet från omgivningen försöker organisationer att införliva föreställningarna i den formella strukturen. Föreställningarna kan ta sig uttryck i mer specifika regler om hur aktiviteter bör utföras inom en viss organisatorisk struktur och de kan ha sitt ursprung i den allmänna opinionen eller i lagstiftning (Meyer & Rowan 1991).

När det gäller ambitionen om en socialtjänst som kännetecknas av specialistkunskap och expertis så relateras den i stor utsträckning till en specialiserad organisering (Grell m.fl. 2013), vilket har bidragit till att synen på hur IFO bör organiseras har förändrats över tid. Den typ av integrerad organisering som är kännetecknande för IFO i många glesbygdskommuner var det dominerande idealet inom socialtjänsten i alla kommuner fram till slutet av 1980-talet. Där förväntas socialarbetare vara generalister som kan arbeta med olika typer av sociala problem (t.ex. missbruk, ekonomiskt bistånd, våld i nära relationer eller social barnavård) och utföra en mångfald av olika arbetsuppgifter (utredande, stödande och även behandlande insatser). Som en konsekvens av att den integrerade organiseringen inte ansågs tillgodose behovet av socialarbetare med specialistkunskaper har det emellertid kommit att ske en ökad specialisering av IFO, vilket i dag kan ses som det dominerande idealet (jfr Lundgren

m.fl. 2009; Morén m.fl. 2010). Specialisering innebär som namnet antyder olika grader av arbetsdelning och avgränsning av arbetsuppgifterna. En sådan arbetsdelning kan ske utifrån ett flertal olika principer, exempelvis likartade målsättningar, likartade processer, likartade målgrupper eller utifrån geografiskt avgränsade områden (Scott 2003). De kanske vanligaste formerna inom IFO är att dela upp arbetet utifrån *sociala problem* (ekonomiskt bistånd, social barnavård, våld eller missbruk) eller en *funktionsspecialisering* där utredande och beslutsfattande funktioner åtskiljs från stöd och behandlingsinsatser (Bergmark & Lundström 2005). Genom en specialisering är tanken att klienter ska få möta socialarbetare med större kompetens och expertis inom sitt avgränsade arbetsområde (Bergmark & Lundström 2005).

Ibland kan behovet av att anpassa sig till föreställningar i omgivningen vara problematiskt och innebära att människobehandlande organisationer, som socialtjänsten, ställs inför konfliktfyllda förhållanden. Då kan det handla om att det finns ett flertal legitima föreställningar som står i konflikt med varandra, men också att föreställningarna står i konflikt med mer tekniska krav som är knutna till vissa arbetsuppgifter (Meyer & Rowan 1991). I förhållande till IFO i glesbygd kan ett exempel på det sistnämnda vara att den integrerade organiseringen framstår som den mest lämpade organiseringsformen, men samtidigt förväntas de anpassa organiseringen utifrån vad som antas bidra till specialistkunskaper och expertis. Den här typen av konfliktfyllda förhållanden ställer organisationerna inför två motstridiga krav. Dels att utföra arbetet i enlighet med vad som betraktas som lämpligt, dels att upprätthålla legitimiteten "utåt" och därmed erhålla fortsatt stöd från omgivningen (Meyer & Rowan 1991). Därför behöver organisationen hantera situationen genom att göra någon form av strategiskt val för hur den ska agera (Pache & Santos 2010).

Kraatz och Block (2008) föreslår fyra möjliga strategier som organisationer kan använda sig av när det uppstår konfliktfyllda förhållanden. En strategi kan vara att organisationen gör en *uppdelning* genom att skapa separata enheter som visar på organisationens engagemang i de värden och förväntningar som avses. Sådana initiativ kan ofta vara ett sätt att mer eller mindre "koppla loss" de separata enheterna från organisationens kärnverksamhet och de får då främst en symbolisk betydelse. En annan strategi är enligt Kraatz och Block (2008) att försöka *balansera* krav och förväntningar, vilket kan innebära att organisationen strävar efter att hitta djupare samarbetslösningar för att hantera spänningarna. Dessa ambitioner kan vara resultatet av mer strategiska ledningsåtgärder, men de kan också uppstå mer naturligt utifrån samspelet mellan de aktörer som berörs.

Övriga strategier syftar i större utsträckning på att organisationen hanterar det konfliktfyllda förhållandet genom att på olika sätt motsätta sig förväntningar som riktas mot den. *Eliminering* innebär att företrädare för organisationen helt enkelt förnekar värdet av någon eller några av de förväntningar som riktas mot organisationen för att

därmed eliminera motstridigheten. Därutöver kan organisationen enligt Kraatz och Block (2008) även försöka *skapa en ny institutionell ordning*. Det innebär att organisationen själv kan legitimera sina handlingar inom vissa gränser och därmed blir den inte enbart en produkt av legitima föreställningar utan producerar dem också. Den strategin anses dock vara förbehållen organisationer som uppnått en viss status (Kraatz & Block 2008).

I den här studien har det nyinstitutionella perspektivet använts för att analysera vilka strategier som framträder i respondenternas syn på hur de kan hantera utmaningen att tillhandahålla en socialtjänst som baseras på kunskap och expertis i glesbygdskommuners IFO.

Glesbygdskontexten

Studien omfattar perioden hösten 2017 till hösten 2019 då ett projekt om gränsöverskridande samverkan mellan glesbygdsens IFO bedrevs i åtta kommuner i Västerbotten. Den största av de åtta kommunerna hade i mars 2020 ett invånarantal på cirka 12 000, medan resterande hade ett invånarantal mellan 2 400 och 6 700 invånare. Sammantaget omfattade befolkningen sammanlagt 39 628 invånare i de åtta kommunerna (SCB 2021). För att få en uppfattning om den låga befolkningstätheten så kan det sägas att kommunerna tillsammans täcker en yta på 41 955 km², vilket innebär en befolkningstäthet i hela området på knappt 1 invånare per km². För att göra en illustrerande jämförelse betyder det att det geografiska område som de åtta kommunerna omfattar, och där knappt 40 000 invånare bor, är cirka 700 km² större än Schweiz med sina knappt 6 miljoner invånare.

Även i förhållande till andra glesbygdskontexter i Sverige kan de studerade kommunerna sägas vara relativt gles befolkade. Jordbruksverket delar in Sveriges kommuner i sex olika kategorier, varav de två mest glesbefolkade kategorierna är "Glesa landsbygdskommuner" respektive "Mycket glesa landsbygdskommuner". "Glesa landsbygdskommuner" avser kommuner med minst 50 procent av befolkningen i gles befolkade områden och där mer än 50 procent av befolkningen har mer än 45 minuters resväg med bil till en ort med minst 50 000 invånare. Vad gäller "Mycket glesa landsbygdskommuner" åsyftas kommuner där hela befolkningen lever i gles befolkade områden och att de har minst 90 minuters genomsnittlig resväg till en ort med minst 50 000 invånare (Jordbruksverket 2021). En av kommunerna i den aktuella studien kategoriserar Jordbruksverket som "Gles landsbygdskommun" medan övriga sju kommuner kategoriseras som "Mycket glesa landsbygdskommuner". Utifrån den kategoriseringen tycks de kommuner och den region som deltog i den här studien vara ett av de mer glesbefolkade områdena i Sverige.

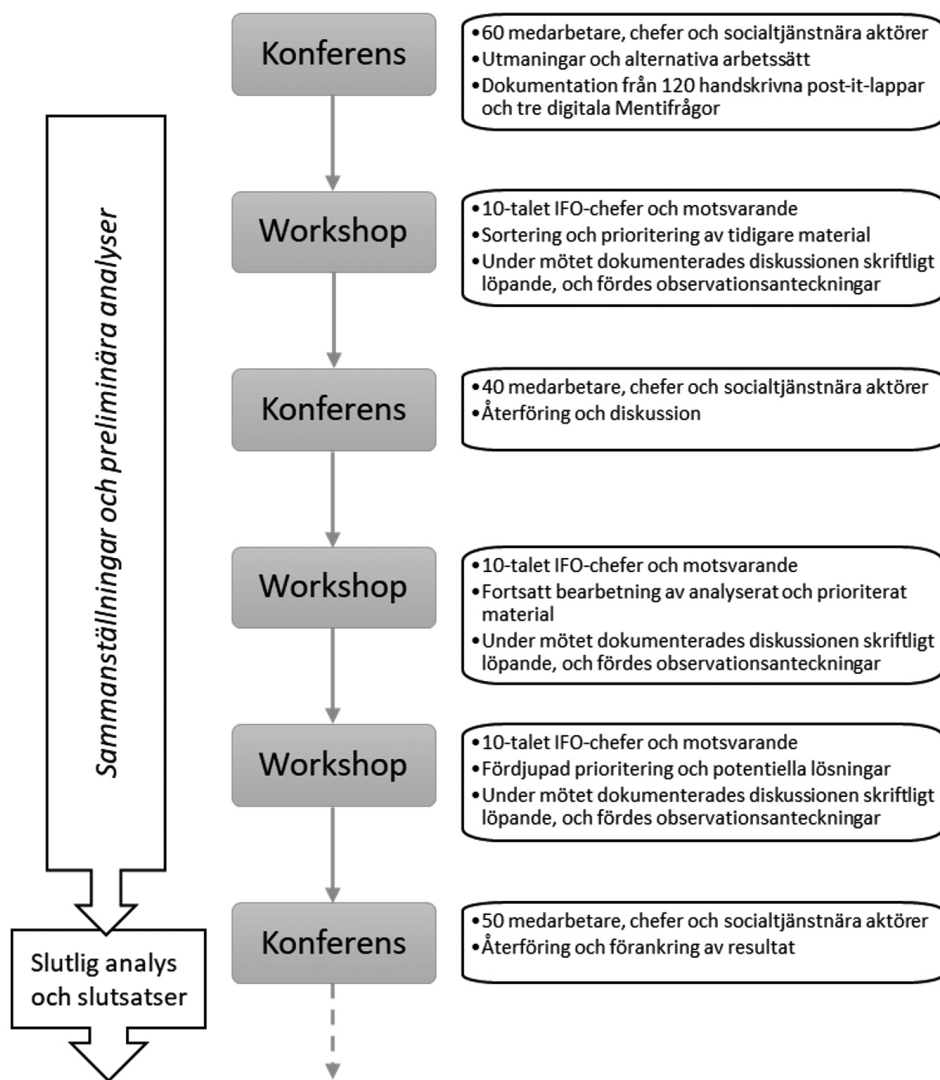
Metod

Projektet – en samverkan mellan akademi, FoU och praktik

För att åstadkomma en starkare socialtjänst i glesbygd visar forskning att det är centralt med samverkan mellan forskning, utbildning och socialtjänst (Riebschleger m.fl. 2015). En sådan samverkan var också något som eftersträvades i det aktuella projektet och genomfördes därför med en aktionsforskningsansats. Projektledningen utgjordes av representanter från två av de deltagande kommunernas socialtjänst, från två institutioner vid Umeå universitet (Socialt arbete respektive Epidemiologi och global hälsa), från Glesbygdsmedicinskt centrum (GMC) samt från FoU Socialtjänst, Region Västerbotten, som även är en regional samverkans- och stödfunktion (RSS) för en kunskapsbaserad socialtjänst. Forskningsledare från FoU Socialtjänst ledde projektet med ambitionen att det skulle vara praktiktäna och genomföras i samverkan med de berörda kommunernas IFO-verksamheter. Genom att förankra arbetet på verksamhetsnivå stärktes också förutsättningarna för hållbara resultat även efter projektets avslut. I projektet gavs tid för dialog och en stabil förankring i samtliga åtta kommuners IFO. Arbetet inriktades på de frågor som upplevdes som särskilt angelägna för chefer och medarbetare vid de åtta kommunernas individ- och familjeomsorg (IFO). På det sättet utvecklades projektet med den lokala nivån som medskapande aktör. Ett skäl att bedriva ett projekt med en aktionsforskningsansats är antagandet att forskningen kan bidra till verksamheters problemlösning i en interaktiv process, i synnerhet i mindre organisatoriska sammanhang och där forskare känner praktiken väl (Denscombe 2014). Konkret innebär det att samtidigt som ett utvecklingsarbete pågår så sker en datainsamling, där preliminära analyser och återkoppling in i interventionen görs för att följa och bidra in i både process och resultat (Hansson m.fl. 2017). Forskare i projektet följde och återkopplade därför fortlöpande resultat och preliminära analyser till berörda chefer och medarbetare i kommunerna.

Aktiviteter, datainsamling och analys

Projektet som helhet beskrivs i en särskild rapport (Nordström m.fl. 2020). Den kedja av interventioner, datainsamling, analys och återkoppling som skedde inom projektet och som bildar underlag för studiens resultat presenteras i figur 1. Genomgående har insamlade data sammanställts och analyserats med konventionell innehållsanalys, vilket innebär att koder och kategorier har tagit sin utgångspunkt i det empiriska materialet (Hsieh & Shannon 2005). Stegvis har preliminära sammanställningar och analyser återförts och deltagande aktörer och respondenter har arbetat med prioriteringar och fördjupande arbete i det växelspel som utgör aktionsforskning.



Figur 1. Återgivning av interventioner, datainsamling, analys och återkoppling i projektet.

Nedan följer en sammanfattning av innehåll, form och löpande resultat för den kedja som visas i figur 1. Utöver konferenser och workshoppar har delar av forskarlaget fortlöpande deltagit i IFO-chefernas dialogmöten som ägt rum 2–3 gånger per termin.

I projektets inledande fas genomfördes, under rubriken *Socialtjänst i glesbygd*, en första

konferensdag för medarbetare, chefer och andra socialtjänstnära aktörer kring frågor om socialtjänstens utmaningar, behov och lösningar i den egna glesbygdskontexten. Där gavs en bakgrund, syfte och tankar framåt rörande projektet. Vid konferensen medverkade även regeringens särskilda utredare och utredningssekreterare från "Framtidens socialtjänst" som fick med sig inspel om de särskilda förhållanden som råder för glesbygdens socialtjänst. Under dagen fick deltagarna nedteckna idéer och förslag till identifierade utmaningar och alternativa arbetssätt, vilka sedan sammanställdes av forskargruppen. Vid konferensen ställdes också ett antal frågor via ett digitalt verktyg.

Den samlade dokumentationen tematiserades och analyserades av forskargruppen och återkopplades därefter skriftligt till kommunerna via IFO-cheferna för egna analyser och diskussion. De utmaningar och lösningar som framträdde i materialet kan sammanfattas i tre huvudsakliga områden:

- i) Utmaningen i att vara tillräckligt bemannad och att kompetens kunde säkras.
- ii) Behovet av samverkan inom och mellan socialtjänster i regionen, men också med externa aktörer – detta inte bara för att säkra kompetens och bemanning utan också för att på ett effektivt sätt kunna driva utveckling och utgöra ett stöd för varandra genom att bidra till möjligheter till erfarenhetsutbyte och rådgivning.
- iii) En stor förhoppning och tilltro till att digitala verktyg anpassade efter de egna behoven skulle kunna bidra till och underlätta för socialtjänsten att kunna fullfölja sitt uppdrag trots särskilda utmaningar i den egna kontexten.

På basis av resultaten från den skriftliga dokumentationen av konferensdagen genomfördes en workshop tillsammans med ansvariga verksamhetschefer inom IFO. Vid workshoppen återkopplades och diskuterades inledningsvis forskargruppens analys av dokumentationen från konferensdagen. Därefter diskuterades, på basis av de behov och utmaningar som framträtt, vad man ansåg skulle prioriteras inom ramen för projektet. Vidare gjordes ett försök att ringa in vad som kunde betraktas som enskilda kommuners angelägenheter och vilka utmaningar som de, inom ramen för projektet, ville prioritera för att arbeta med tillsammans över kommungränser. Material från workshoppen med verksamhetscheferna utgjorde efter analys och bearbetning grundmaterial för nästa konferens.

Nästa konferens, som också den var förlagd i en av glesbygdskommunerna med samma målgrupp, fick rubriken *Hur kan IFO inom regionen utvecklas?* Vid konferensen gjordes en lägesbeskrivning av projektet, det vill säga en rekapitulation av vilka utmaningar och lösningar som framkommit i föregående aktiviteter, men också vilka behov och utmaningar som prioriterades i projektet. Med utgångspunkt i de utmaningar som deltagarna betonat i föregående aktiviteter belystes dessutom två områden med stöd

av externa föreläsare. Det handlade dels om organisationens betydelse för klientarbetet och de utmaningar som finns i att vara specialist alternativt generalist i sin yrkesutövning, dels om betydelsen av digitalisering och automatisering i socialtjänsten.

Påföljande workshop gav verksamhetscheferna vid IFO möjlighet att tillsammans fördjupa diskussionen och precisera vad de upplevde som mest problematiskt inom de prioriterade områdena. Efter ännu en analys och utkristallisering av preliminära resultat från forskargruppen, och som baserades på vad som framkom i diskussionerna, samlades verksamhetscheferna till ytterligare en workshop där detta presenterades. Fokus låg då på potentiella lösningar som deltagarna såg på de prioriterade utmaningarna. Vid workshoppen dokumenterades såväl deltagarnas respons på återkopplingen som deras syn på potentiella lösningar, och materialet analyserades inför den tredje och avslutande konferensen för medarbetare, chefer och andra intresserade. Den genomfördes under titeln *Små kommuner i framkant mot framtiden*. Där sammanfattades projektet och preliminära resultat presenterades. Utöver det fick deltagarna ta del av presentationer från externa föreläsare om begreppet "välfärd" samt kunskapsstyrning i socialtjänsten.

I linje med projektets intentioner om samarbete mellan akademi och praktik har de återkommande återrapporteringarna syftat till att förstärka de medverkande kommunernas delaktighet: dels har resultaten återförts till deltagarna för egen lokal användning, dels har resultaten följts upp för gemensam analys och idégenerering. Utöver datainsamlingen vid den första konferensen så har konferenserna, som återkommande genomförts under samma tid och på samma plats varje år, fyllt ett syfte i att ge en aktuell lägesbild och driva utvecklingsprocessen i projektet framåt.

Sammantagen analys av det empiriska materialet

En sammantagen innehållsanalys (Hsieh & Shannon 2005) genomfördes efter att alla data samlats in. Kodningen i den slutliga analysen skedde utifrån studiens syfte, det vill säga att synliggöra hur socialtjänstens IFO i de berörda glesbygdskommunerna ser på möjligheterna att hantera utmaningar att fullfölja sitt välfärdsuppdrag att erbjuda en socialtjänst som baseras på kunskap och expertis. Analysen i det här skedet följde också de övergripande frågor som varit centrala i projektets olika delar och som på det sättet även varit ledsagande för den preliminära analysen, det vill säga vilka utmaningar som små glesbygdskommuners IFO står inför och hur de ser på möjligheterna att hantera dem. Inledningsvis lästes allt empiriskt material igenom. Därefter omkodade och förfinade forskargruppen den preliminära kodning som skett under projektets gång (se tabell 1). Avslutningsvis genomfördes, utifrån studiens teoretiska referensram, en analys och tolkning av de utmaningar och lösningar som små glesbygdskommuners IFO ser när det gäller att erbjuda en socialtjänst som baseras på kunskap och expertis.

Tabell 1. Slutlig kodning och kategorisering av det empiriska materialet

1. Huvudsakliga utmaningar
 - 1.1 Uppdaterad kunskap
 - 1.2 Specialistkunskap
 - 1.3 Färdigheter
2. Huvudsakliga lösningar
 - 2.1 Fortbildning
 - 2.2 Samarbetslösningar
 - 2.2.1 Samordnade insatser
 - 2.2.2 Kollegial handledning
 - 2.2.3 Extern expertis
 - 2.3 Digitala forum
3. Kontext
 - 3.1 Organisation
 - 3.2 Resurser
 - 3.3 Avstånd

Kunskap och expertis inom IFO i glesbygd

Huvudsakliga utmaningar

Av diskussionerna i workshoppar med IFO-chefer – vilka sedermera återkopplats och förankrats vid konferenser och dialogmöten där även politiker och socialarbetare deltagit – har det tydligt framkommit att behoven av kunskap och expertis är flerfaldiga. Det ansågs viktigt att hålla sig *uppdaterad om aktuellt kunskapsläge* inom de många områden som omfattas av arbetet inom en socialtjänst med en integrerad organisation, för att åstadkomma en kunskapsbaserad socialtjänst. Detta försvåras enligt IFO-cheferna emellertid av att det i många fall endast är några få socialarbetare som arbetar inom var och en av de små kommunerna och att de därför kunde förväntas ha kunskaper om alltifrån lagstiftning, olika typer av sociala problem, som ekonomiskt bistånd och missbruk, till olika arbetsuppgifter som adoptionsärenden, utredning,

våldsprevention och andra insatser som är viktiga i klientarbetet. Till följd av att socialarbetarna har flera olika ansvarsområden menade IFO-cheferna att deras möjligheter att hålla sig uppdaterade om kunskapsläget inom alla områden var begränsade. En utmaning för glesbygdskommunerna ansågs därför vara socialarbetarnas möjligheter att bygga upp en *specialistkunskap*.

Ytterligare en utmaning som poängterades av deltagarna var socialarbetarnas möjligheter att *utveckla färdigheter i praktiken*. Inom vissa delar av socialtjänstens ansvarsområde aktualiserades ärenden i enskilda kommuner relativt sällan. Exempel på arbetsuppgifter som nämndes av deltagarna var adoptionsutredningar och krissamtal med barn som upplevt våld i sin familj. Dessa delar, vilka deltagarna betecknade som "sällan-ärenden", blev endast aktuella för enskilda socialarbetare någon enstaka gång per år och ibland ännu mer sällan. Det fick enligt IFO-cheferna till följd att även om socialarbetare hade tillgodogjort sig teorier, forskning och lagstiftning inom ett visst kunskapsområde så fanns det ibland begränsade möjligheter att utveckla praktiska färdigheter. Därför ansåg deltagarna att det var svårt att bli skicklig på att utföra arbetet inom dessa områden även om de hade uppdaterad sakkunskap.

Huvudsakliga lösningar

Ett tema som uttrycktes av deltagarna var att kontinuerlig *fortbildning* inom olika områden var ett sätt att erhålla uppdaterad kunskap. Det benämndes bland annat som spetsutbildningar för personal inom olika kompetensområden, varav spelmissbruk var ett område. Med tanke på de stora geografiska avstånden ansåg deltagarna att sådan fortbildning företrädesvis kunde ske via webbaserade universitetskurser eller genom webbaserade fortbildningar som anordnades av nationella aktörer som Socialstyrelsen eller Sveriges Kommuner och Regioner (SKR). Detta skulle enligt deltagarna kunna reducera den tid som socialarbetare var frånvarande från sitt arbete, men också minska resekostnader. Det sågs också som positivt av cheferna att tillsammans mellan kommunernas IFO identifiera gemensamma behov av fortbildning för att eventuellt skapa/köpa in en riktad gemensam utbildning och i det sammanhanget också gemensamt kunna planera för att kunskapen tas till vara och förvaltas.

Den mest framträdande lösningen var emellertid att skapa olika typer av samarbetslösningar såväl inom regionen som med externa aktörer. En av lösningarna var enligt IFO-cheferna att få tillgång till *handledning* i sin yrkesutövning och vardagliga arbete. Förutom formell handledning efterfrågades även *kollegialt stöd*. Genom att få stöd och input av andra professionella menade deltagarna att det kunde skapas möjligheter till ökad trygghet i handläggningen av svåra ärenden. Dels menade de att det kunde ske genom handledning av erfarna kollegor som var verksamma i andra kommuner i regionen, exempelvis vid arbetsuppgifter som komplicerade barnavårdsutredningar, dels påtalade de behovet av någon form av extern expertis med

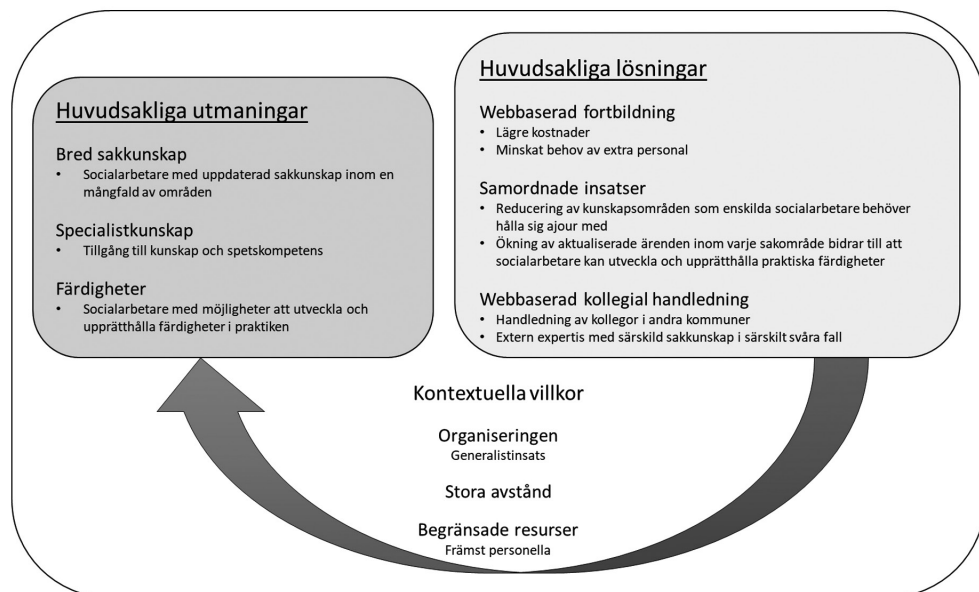
spetskompetens i specifika sakfrågor. Exempel på sådan extern expertis kunde enligt cheferna vara specialister från större kommuner men även från FoU Socialtjänst eller nationella myndigheter. Som ett konkret område nämnde deltagarna behov av expertkunskap i juridiska frågor i olika arbetsuppgifter som exempelvis adoptionsutredningar. I likhet med fortbildningsbehoven menade IFO-chefer att handledningen och det kollegiala stödet med fördel kunde ske via olika typer av webbaserade lösningar med tanke på de stora avstånden. Exempelvis sågs plattformar eller olika typer av chattforum som exempel på digitala lösningar som kunde främja kommunikationen med externa experter.

Som nämndes ovan ansåg IFO-cheferna att det, förutom sakkunskap, även var svårt att utveckla praktiska färdigheter inom de delar av socialtjänstens ansvarsområde som sällan aktualiseras i små glesbygdskommuner (s.k. sällanärenden). Även här menade deltagarna att samarbete kunde vara en tänkbar lösning, vilket de menade kunde ske i form av att dela upp huvudansvaret och samutnyttja insatser mellan kommunerna i regionen. Ett exempel var att deltagarna såg möjligheter att samutnyttja vissa funktioner, som exempelvis öppenvårdsbehandling, för personer med missbruks- eller beroendeproblematik. Att dela upp "sällan-frågorna" mellan kommunerna skulle enligt cheferna inte enbart innebära att respektive kommun kunde prioritera att uppdatera sakkunskaper inom ett färre antal områden. Det ansågs även kunna medföra att det praktiska kunnandet ökade eftersom en enskild kommun, alternativt några kommuner, fick ansvaret för de ärenden som aktualiserades inom hela regionen med dess åtta kommuner. Därmed antog deltagarna att det sammantagna antalet ärenden inom ansvarsområdet sannolikt skulle öka och socialsekreterare skulle få ökade möjligheter att utveckla praktiska färdigheter.

Resultatsammanfattning

Sammantaget visar resultaten att de huvudsakliga utmaningarna enligt IFO-cheferna vad gäller att tillhandahålla en socialtjänst som baseras på kunskap och expertis var socialarbetarnas möjligheter att utveckla en specialistkunskap, men också att utveckla färdigheter i praktiken. Potentiella lösningar på dessa utmaningar utgjordes enligt deltagarna av fortbildning för att tillgodogöra sig teorier, empirisk forskning och juridiska kunskaper, men framför allt olika typer av samarbetslösningar.

Av resultaten kan man också se att både utmaningar och potentiella lösningar tycks villkoras av glesbygdskontexten. Här förefaller det främst vara småskaligheten i glesbygdskommuner som anses bidra till utmaningarna. Dels genom att begränsade personella resurser, vilka tillsammans med en integrerad organisering (generalistkompetens hos socialarbetarna) försvårar möjligheterna att utveckla specialistkunskaper inom avgränsade områden, dels genom att det inom vissa områden är få klienter,



Figur 2. Schematisk bild över de sammantagna resultaten.

Diskussion

Syftet med den här artikeln har varit att redovisa och problematisera hur socialtjänstens IFO i små glesbygdskommuner ser på möjligheterna att hantera utmaningar i att erbjuda en socialtjänst som tillhandahåller kunskap och expertis. De utmaningar som framträder i resultaten tyder på att det finns ett spänningsfyllt förhållande mellan de förutsättningar som råder för IFO i glesbygd och förväntningarna från lagstiftning och nationella myndigheter om en socialtjänst baserad på kunskap och expertis (jfr Meyer & Rowan 1991). För det första tycks småskaligheten bidra till att IFO i glesbygd är organiserad utifrån en generalistansats (integrerad organisering) där socialarbetare förväntas arbeta med ett bredare fält av sociala problem och arbetsuppgifter (Grell m.fl. 2013; Rice 2017; SOU 2020:8). Denna generalistansats anses visserligen mer kompatibel med förutsättningarna för IFO i glesbygd eftersom det finns begränsade resurser och socialarbetares interventioner förväntas utgöra en integrerad del av samhället (Daley 2010; Green 2003; Kindle 2016; Lee 2017). Samtidigt riskerar emellertid spetskompetensen att bli lidande eftersom socialarbetare behöver ha kunskaper inom en mångfald av områden (Green 2003; Lundgren m.fl. 2009). För det andra tyder resultaten också på att det kan vara svårt att utveckla praktisk expertis till följd av att vissa delar av det sociala arbetet aktualiseras relativt sällan och att det därför kan finnas begränsade möjligheter att omsätta sakkunskapen i praktiken.

Sammantaget indikerar resultaten därför att den organisering som anses kompatibel med förutsättningarna för IFO i glesbygd samtidigt begränsar möjligheterna att utveckla yrkesverksammars expertis inom avgränsade områden i enlighet med förväntningar från lagstiftning och nationella aktörer (SOU 2008:18; Ds 2014:9; Socialstyrelsen & SKL 2011). Det kan därför finnas behov av alternativa arbetssätt och lösningar.

Samarbetslösningar – ett sätt att balansera motstridiga idéer

Utifrån resultaten tycks de potentiella lösningarna till stor del handla om att försöka balansera motstridiga idéer om IFO:s organisering genom olika typer av samarbetslösningar. Till följd av den integrerade organiseringens begränsningar i att utveckla expertis inom avgränsade områden sågs samarbetslösningar som ett sätt att tillgodose behovet av specialistkompetens och expertis utan att i grunden förändra kommunernas integrerade organisering (jfr Grell m.fl. 2013). Detta kom exempelvis till uttryck i antagandet att en samordning av "sällanärenden" kunde innebära en form av funktionsspecialisering (jfr Bergmark & Lundström 2005) där enskilda kommuners IFO utvecklade en form av "regional expertis" inom de delar av socialtjänstens arbete som sällan aktualiserades. Denna expertis skulle sedan kunna nyttjas av andra kommuner i regionen. På motsvarande sätt antogs externa aktörer, som experter inom avgränsade områden, kunna anta en "konsultativ" roll och bidra med tips, råd och stöd till socialarbetare i regionen.

De här idéerna om samarbetslösningar som ett komplement till den integrerade organiseringen av IFO i kommunerna förefaller vara en form av kompromisslösning i syfte att balansera delvis motstridiga idéer om hur IFO i glesbygd bör organiseras (jfr Kraatz & Block 2008; Pache & Santos 2010). Behovet av sådana lösningar uppstår när det finns motstridigheter mellan olika krav och förväntningar. I det här fallet kan motstridigheten närmast beskrivas i termer av ett spänningsfyllt förhållande mellan den integrerade organisationsstruktur som är följden av förutsättningarna för IFO i glesbygd och de förväntningar om specialistkompetens och expertis som uttrycks i lagtext och av nationella aktörer, vilket snarare associeras med en mer specialiserad organisationsstruktur (Grell m.fl. 2013). Samarbetslösningen blir sedan ett försök att uppnå åtminstone en partiell konformitet med olika krav och förväntningar genom att kombinera dem (jfr Oliver 1991). Genom att i grunden bibehålla en integrerad organisationsstruktur och samtidigt skapa olika samarbetslösningar, skulle det vara möjligt att både tillhandahålla ett IFO som kännetecknas av generalistkompetens i enlighet med förutsättningarna i glesbygd och samtidigt, åtminstone delvis, kunna möta förväntningar om en socialtjänst som tillhandahåller expertis inom avgränsade områden.

Att samverka ses som en lösning på organisatoriska utmaningar är inte något unikt för socialtjänsten i glesbygd. Samverkan har blivit en självklar arbetsform för soci-

altjänsten och andra människobehandlande organisationer (Danermark & Kullberg 1999) och det finns de som menar att samverkan har blivit till något som ses som självklart gott och önskvärt (Bergmark 1998). I så måtto kan samverkan betraktas som en legitim föreställning om hur socialt arbete kan och bör organiseras. Vad den här studien emellertid tyder på är att idén om samverkan visserligen är en tillgänglig och legitim idé med en positiv laddning, men att den samtidigt behöver översättas till organisatoriska utmaningar i den lokala kontexten för att framstå som en meningsfull lösning. I förlängningen innebär det också att samverkan ges en delvis olikartad betydelse beroende på sammanhanget (jfr Blomqvist 1996; Hjelte 2005). Många gånger framställs såväl intern som extern samverkan som en möjlighet för socialtjänsten att motverka negativa konsekvenser av en ökad specialisering och därigenom åstadkomma insatser utifrån ett holistiskt perspektiv där människors livssituation ses i ett sammanhang (Axelsson & Bihari Axelsson 2007; Grell m.fl. 2013). Resultaten i den här studien tyder emellertid på att idén om samverkan som lösning på organisatoriska utmaningar för socialtjänsten inte avgränsar sig till att hantera avigsidor med en specialiserad organisering. I stället ses samverkan här som en möjlighet att tillhandahålla en socialtjänst som kännetecknas av kunskap och expertis genom att hantera upplevda avigsidor med en integrerad organisation i en glesbygdskontext, det vill säga närmast det ”omvända” förhållandet. I så måtto framstår samverkan som en tillgänglig legitim lösning där lokala aktörer har möjligheter att använda sitt utrymme till strategiskt handlande för att anpassa idén till organisatoriska utmaningar i den lokala kontexten och därigenom göra den meningsfull.

Digitalisering – förändrade perspektiv på organiseringen av kunskapsutveckling

Av resultaten i den här studien framstod digitala verktyg som ett sätt att åstadkomma olika typer av samarbetslösningar som annars kanske inte varit möjliga. Digital teknik är inte något nytt inom socialtjänsten, men utvecklingen och användningen har tagit ytterligare fart under de senaste åren, inte minst vad gäller automatisering och AI (Svensson 2019; SKR 2018). Vad den här studien tyder på är att digital teknik kan innebära en transformation av organiseringen av kunskapsutveckling och expertis inom IFO i glesbygd. Digital teknologi är inte några passiva verktyg utan deras idéer har djupgående effekter på den organisatoriska kontexten (Steiner 2021). Därför behöver digital teknologi förstås i sitt sociala sammanhang och som något som kan bidra till att människor och organisationer ser nya sätt att lösa utmaningar på (Wihlborg 2022). För socialt arbete innebär det att digitalisering kan ha en transformativ effekt där den i form av exempelvis digital kommunikation och plattformar omformar såväl professionellt handlande som organisatoriska strukturer (Steiner 2021). I den här studien har vi sett exempel på hur digital teknik tycks omforma

förståelsen av hur kunskapsutveckling för IFO i glesbygd kan organiseras. Genom att åstadkomma en slags virtuell närhet i en kontext där stora avstånd försvårar möjligheterna att mötas ansikte mot ansikte ses det som möjligt att ta hjälp av kollegor i andra kommuner i regionen, men också av extern expertis. Digital teknik tycks också ses som en möjlighet till att lösa fortbildningsbehov utan att personal för den skull är tvungen att resa. Det sistnämnda är inte minst viktigt eftersom det kan vara svårt för små glesbygdskommuner att få tag på personal som upprätthåller det vardagliga arbetet om ordinarie personal är frånvarande (Pugh & Cheers 2010). Genom att överbrygga geografiska avstånd förefaller därför digital teknik ha potentialen att inte enbart betraktas som ett verktyg för att administrera kunskapsutveckling. Snarare tycks den ha potentialen att förändra perspektiven på, och utgöra en integrerad del av, organiseringen av kunskapsutveckling och expertis inom IFO i glesbygdskommuner.

Implikationer för praktik och utbildning

Resultaten indikerar att expertis inom avgränsade områden betraktas som något eftersträvansvärt i socialtjänstens ambitioner att tillhandahålla en kvalitetsmässigt god service. Dessa omständigheter förefaller inte vara unika för glesbygdskommuner utan kännetecknar IFO i allmänhet. Vad som däremot tycks särskilja IFO i glesbygd är att kontexten medför att den närmar sig de här frågorna utifrån en delvis annan position än specialiserade socialtjänstorganisationer i mer urbana områden. Till följd av en kontext som ofta kännetecknas av småskalighet, en generalistsats och stora avstånd finns det behov av innovativa lösningar för att kunna infria förväntningar om specialistkunskap och expertis.

Sådana skillnader ger också implikationer för utbildning och fortbildning av socialarbetare som är verksamma i glesbygd. Modeller, utbildningar och metoder i socialt arbete tycks i stor utsträckning utgå från socialt arbete i urbana miljöer (Daley 2010; Riebschleger m.fl. 2015), och det förefaller finnas en avsaknad av innehåll som relaterar till en glesbygdsp praktik. Det medför att socialarbetare i glesbygd många gånger lämnas att själva komma fram till vad de bör veta, kunna och ta hänsyn till för att vara redo att arbeta vid socialtjänsten (jfr Daley 2010). Vad resultaten i den här studien visar, och som är relevant för utbildning i socialt arbete, är att socialt arbete i glesbygd inte enbart handlar om den expertis som behövs i förhållande till mötet med klienter. I enlighet med Riebschleger m.fl. (2015) visar den här studien att det även kan finnas behov av kunskaper om de specifika kontextuella villkor som råder i glesbygd och vad de erfordrar i termer av förutsättningar för innovation och specifika lösningar för att tillgodose kunskapsbehoven. Det är inte tillräckligt med kunskap och expertis på individnivå och inte heller på lokal nivå utan det kan också handla om att kunna initiera, implementera och utvärdera samarbetslösningar med externa aktörer. Kunskaper som kan vara relevanta att integrera i professionell utbildning för

socialarbetare för att förbereda dem för ett arbete inom socialtjänsten i glesbygd som ”glesbygdssocionom”.

Slutsatser, fortsatt arbete och forskningsbehov

En slutsats som man kan dra av den här studien är att det finns en stor medvetenhet hos deltagarna om vad som är de huvudsakliga utmaningarna vad gäller att tillhandahålla en socialtjänst som baseras på kunskap och expertis i den glesbygdskontext vi studerat. Inte heller tycks det finnas någon brist på innovativa idéer om potentiella lösningar. En annan slutsats som man kan dra är att möjligheterna att tillhandahålla en socialtjänst som kännetecknas av kunskap och expertis i glesbygd tycks påverkas av en mångfald faktorer som även skiljer sig från mer urbana, tätbefolkade områden. Dels förefaller faktorer som avstånd, organisering, storlek bidra till att utmaningar och potentiella lösningar kan se annorlunda ut än i mer tätbefolkade områden. Dels förefaller tillgången på resurser som ligger bortom själva glesbygdskontexten att ha betydelse, exempelvis tillgång till en kontextanpassad professionell utbildning och fortbildning, dels tillgång till externt (expert-) stöd på regional eller nationell nivå.

De utmaningar och potentiella lösningar som kommit till uttryck i den här studien synliggör emellertid också nya forskningsbehov. Inte minst indikerar resultaten ett behov av fortsatt forskning och utveckling för att finna alternativa arbetsätt, strukturer och strategier som stöder en differentierad socialtjänst och som är anpassad till kontextspecifika villkor. Ett exempel på en sådan forskningsfråga är på vilket sätt och i vilken utsträckning strukturerade samarbetslösningar och digitala kommunikativa forum kan bidra till kunskapsutveckling och expertis i en glesbygdskontext. Med tanke på att socialtjänstens IFO i de åtta glesbygdskommunerna har fortsatt sitt utvecklingsarbete kring samverkan med digitalt stöd tillsammans med den berörda forskargruppen i nya projekt kommer förhoppningsvis den sistnämnda frågan att komma lite närmare ett svar i framtiden.

Den här studien har avgränsat sig till små glesbygdskommuner i norra Sverige. Därför får resultaten tolkas med viss försiktighet, både i ett nationellt och internationellt perspektiv. En fråga som till exempel inte får sitt svar är på vilket sätt och i vilken utsträckning resultaten även är giltiga i befolkningsmässigt små kommuners IFO med likartad organisering, men med korta geografiska avstånd. Vad betyder sådana likheter och skillnader för möjligheterna till att utveckla kunskap och expertis inom IFO i små kommuner? Den frågan är enligt vårt förmenande viktig om ambitionen är att åstadkomma förutsättningar för en IFO som kännetecknas av kunskap och expertis i samtliga Sveriges kommuner.

Referenser

- Axelsson, R. & Bihari Axelsson, S. (2007). *Folkhälsa i samverkan: mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Studentlitteratur.
- Blomquist, C. (1996). *I marknadens namn: mångtydiga reformer i svenska kommuner*. Avhandling för doktorexamen. Nerenius & Santérus förlag.
- Bergmark, Å. (1998). *Nyckelbegrepp i socialt arbete*. Studentlitteratur.
- Bergmark, Å. & Lundström, T. (2005). En sak i taget? Om specialisering inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 12(2–3), 125–148. doi:10.3384/SVT.2005.12.2-3.2618
- Daley, M. R. (2010). A conceptual model for rural social work. *Contemporary Rural Social Work Journal*, 2(1), 1–7. Hämtad 1 november 2021 från:
[<https://digitalcommons.murraystate.edu/crsw/vol2/iss1/2>]
- Danermark, B. & Kullberg, C. (1999). *Samverkan: välfärdsstatens nya arbetsform*. Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2014). *The good research guide: for small-scale social research projects*. Open University Press.
- Ds 2014:9. *En samlad kunskapsstyrning för hälso- och sjukvård och socialtjänst*. Fritzes.
- Green, R. (2003). Social work in rural areas: a personal and professional challenge. *Australian Social Work*, 56(3), 209–219. doi:10.1046/j.0312-407x.2003.00082.x
- Grell, P., Ahmadi, N. & Blom, B. (2013). Hur inverkar organisationsstrukturen på socialtjänstens klientarbete? En sammanfattning av kunskapsläget. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 20(3–4), 222–240. doi:10.3384/svt.2013.20.3-4.2431
- Grell, P., Blom, B. & Ahmadi, N. (2021). Perspectives on organizational structure and social services' work with clients: a narrative review of 25 years research on social services. *European Journal of Social Work*, 25(2), 289–302. doi:10.1080/13691457.2021.1954891
- Hansson, J., Höög, E. & Nyström, M. E. (2017). Action research for multi-level facilitation of improvement in health and social care: development of a change facilitation approach for a local R&D unit. *Action Research*, 15(4), 339–356. doi:10.1177/1476750316650928
- Hasenfeld, Y. (1992). The nature of human service Organizations. I: Y. Hasenfeld (red.), *Human services as complex organizations* (s. 3–23). Sage.
- Hjelte, J. (2005). *Samarbete i gränsland: om relation och kommunikation i samarbete mellan skola och barnomsorg*. Avhandling för doktorexamen. Umeå universitet.
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. doi:10.1177/1049732305276687
- Ioakimidis, V. & Sookraj, D. (2021). Global standards for social work education and training. *International Social Work*, 64(2), 161–174. doi:10.1177/0020872821989799
- Jacobsson, K. & Meeuwisse, A. (2020). "State governing of knowledge": constraining social work research and practice. *European Journal of Social Work*, 23(2), 277–289. doi:10.1080/13691457.2018.1530642
- Jordbruksverket (2021). *Vår definition av landsbygd*. Hämtad 2 november 2021 från:
<https://jordbruksverket.se/stod/programmen-som-finansierar-stoden/var-definition-av-landsbygd#h-Beskrivningavkategorierna>
- Kindle, P. A. (2016). Book review: Rural social work: an International perspective. *Contemporary Rural Social Work Journal*, 8(1), 97–99. Hämtad 2 november 2021 från:
<https://digitalcommons.murraystate.edu/crsw/vol8/iss1/10>

- Kraatz, M. & Block, E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. I: R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (red.). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. (s. 243–275). Sage.
- Lee, M. (2017). Social workers' evidence-based practice use and challenges in rural environments: a systematic review. *Contemporary Rural Social Work Journal*, 9(1), 1–13. Hämtad 2 november 2021 från:
<https://digitalcommons.murraystate.edu/crsw/vol9/iss1/14>
- Lindqvist, R. (2000). *Att sätta gränser*. Boréa.
- Lundgren, M., Blom, B., Morén, S. & Perlinski, M. (2009). Från integrering till specialisering: om organisering av socialtjänstens individ- och familjeomsorg 1988–2008. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 16(2), 162–183. doi:10.3384/svt.2009.16.2.2503
- Meyer, J. & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. I: W. Powell & P. DiMaggio (red.), *The new institutionalism in organizational analysis*. (s. 41–62). The University of Chicago Press.
- Morén, S., Blom, B., Lundgren, M. & Perlinski, M. (2010). Specialisering eller integration? En studie av socialarbetares syn på arbetsvillkor och insatser i tre organisationsformer. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 17(2), 189–209. doi:10.3384/SVT.2010.17.2.2484
- Myndigheten för vård- och omsorgsanalys (2019). *Social kompetens: om kompetensförsörjning av handläggare i socialtjänsten. Rapport 2019:7*. Myndigheten för vårdanalys. Hämtad 2 november 2021 från:
<https://www.vardanalys.se/rapporter/social-kompetens/>
- Nordström, A., Höög, E. & Hjelte, J. (2020). *Innovationskraft i små glesbygdskommuner: för en kunskapsbaserad socialtjänst*. FoU Välfärd, Region Västerbotten. Hämtad 2 november 2021 från:
<http://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1436787/FULLTEXT01.pdf>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. doi:10.2307/258610
- Pache, A.-C. & Santos, F. (2010). When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Pugh, R. & Cheers, B. (2010). *Rural social work: an international perspective*. The Policy Press. Hämtad 2 november 2021 från:
https://researchonline.jcu.edu.au/14856/2/14856_Pugh_%26_Cheers_2010_front_pages.pdf
- Rice, K. (2017). Use of evidence-based practice to enhance decision-making in rural child welfare practice. *Contemporary Rural Social Work Journal*, 9(1), 1–12. Hämtad 2 november 2021 från:
<https://digitalcommons.murraystate.edu/crsw/vol9/iss1/15>
- Riebschleger, J., Norris, D., Pierce, B., Pond, D. L. & Cummings, C. (2015). Preparing social work students for rural child welfare practice: emerging curriculum competencies. *Journal of Social Work Education*, 51(Suppl. 2), 209–224. doi:10.1080/10437797.2015.1072422
- SCB (2021). *Statistikdatabasen*. Hämtad 2 november 2021 från:
<https://www.statistikdatabasen.scb.se>
- Scott, W. (2003). *Organizations: rational, natural, and open systems* (5 uppl.). Prentice Hall.
- SKR 2018. *Automatisering av arbete. Möjlighet och utmaningar för kommuner, landsting och regioner*. Stockholm: Sveriges kommuner och regioner. [<https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/5408.pdf?issuusl=ignore> Hämtat: 2021-11-02].
- Steiner, O. (2021). Social work in the digital era: theoretical, ethical and practical considerations, *The British Journal of Social Work*, 51(8),

3358–3374. doi:10.1093/bjsw/bcaa160

Socialstyrelsen & SKL (2011). *På väg mot en evidensbaserad praktik inom socialtjänsten: kartläggning, analys och förslag för att förbättra kunskapsstyrningen*. Socialstyrelsen.

SOU 2008:18. *Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten: till nytta för brukaren*. Fritzes.

SOU 2020:8. *Starkare kommuner: med kapacitet att klara välfärdsuppdraget*. Kommunutredningens slutbetänkande.

Svensson, L. (2019). Automatisering – till nytta eller fördärv? *Socialvetenskaplig tidskrift*, 26(3–4), 341–362. doi:10.3384/svt.2019.26.3-4.3094

Wihlborg, E. (2022). Det kommunala självstyret i en digital tid. I: Sveriges Kommuner och Regioner (red.), *Självstyrelse – värd att värna?* (s. 100–117). Sveriges Kommuner och Regioner.