

# Myndighetsanalys av Institutet för språk och folkminnen





**MISSIV**

DATUM  
2018-11-14  
ERT DATUM  
2017-11-16

DIARIENR  
2017/260-5  
ER BETECKNING  
Ku2017/02398/KL

Regeringen  
Kulturdepartementet  
103 33 Stockholm

## **Myndighetsanalys av Institutet för språk och folkminnen**

Regeringen gav den 11 november 2017 Statskontoret i uppdrag att utföra en myndighetsanalys av Institutet för språk och folkminnen med utgångspunkt i den myndighetsanalysmodell som Statskontoret redovisade till regeringen i december 2008 (Fi2007/8016/OFA/SF).

Statskontoret överlämnar härmed rapporten *Myndighetsanalys av Institutet för språk och folkminnen* (2018:25).

Generaldirektör Annelie Roswall Ljunggren har beslutat i detta ärende. Utredningschef Jessica Bylund och utredare Maria Karanta, utredare Ola Norr och utredare Charlotte Despres, föredragande, var närvarande vid den slutgiltiga handläggningen.

Annelie Roswall Ljunggren

Charlotte Despres



## Innehåll

|          |                                                               |           |
|----------|---------------------------------------------------------------|-----------|
|          | <b>Sammanfattning</b>                                         | <b>7</b>  |
| <b>1</b> | <b>Inledning</b>                                              | <b>11</b> |
| 1.1      | Regeringens uppdrag till Statskontoret                        | 11        |
| 1.2      | Statskontorets modell för myndighetsanalys                    | 11        |
| 1.3      | Så har vi genomfört uppdraget                                 | 12        |
| 1.4      | Så är rapporten disponerad                                    | 14        |
| <b>2</b> | <b>Uppgifter, resurser och organisation</b>                   | <b>15</b> |
| 2.1      | Isof bildades för att samordna kompetens och resurser         | 16        |
| 2.2      | Isof har ett brett uppdrag                                    | 17        |
| 2.3      | Isof finansieras genom anslag och bidrag                      | 21        |
| 2.4      | Personal och kompetensförsörjning                             | 24        |
| 2.5      | Isof har sex avdelningar på tre orter                         | 26        |
| 2.6      | Fem ämnesområden, tre verksamhetsområden och många målgrupper | 29        |
| <b>3</b> | <b>Intern styrning</b>                                        | <b>37</b> |
| 3.1      | Processen för den interna styrningen                          | 38        |
| 3.2      | Utmaningar för den interna styrningen                         | 41        |
| 3.3      | Utvecklingsarbete pågår                                       | 46        |
| <b>4</b> | <b>Resultat</b>                                               | <b>49</b> |
| 4.1      | Isof presterar på alla områden                                | 49        |
| 4.2      | Användare uppskattar myndigheten                              | 54        |
| 4.3      | Behov av att synliggöra måluppfyllelse och effektivitet       | 58        |
| <b>5</b> | <b>Viktiga framtidsfrågor</b>                                 | <b>59</b> |
| 5.1      | Isof fullgör sitt uppdrag                                     | 59        |
| 5.2      | Isof står inför vissa utmaningar                              | 59        |
|          | <b>Referenser</b>                                             | <b>67</b> |

## Bilaga

|   |                    |    |
|---|--------------------|----|
| 1 | Regeringsuppdraget | 71 |
|---|--------------------|----|

# Sammanfattning

Statskontoret har på regeringens uppdrag gjort en myndighetsanalys av Institutet för språk och folkminnen (Isof). Myndighetens övergripande uppdrag är bedriva språkvård och på vetenskaplig grund öka, levandegöra och sprida kunskaper om språk, dialekter, folkminnen, namn och andra immateriella kulturarv i Sverige.

Isof bildades 2006 genom att de offentliga språkvårdande uppgifterna samordnades med myndigheten Språk- och folkminnesinstitutet. Regeringens motiv för att inrätta Isof var att samordna kunskap och kompetens och att utnyttja resurserna mer effektivt.

Isof har tre avdelningar med arkivsamlingar placerade i Uppsala och Göteborg och en avdelning för språkvård i Stockholm (Språkrådet). Myndigheten har ett anslag på drygt 67 miljoner kronor och har cirka 80 årsarbetskrafter.

## Isof har en omfattande verksamhet inom alla sina uppgifter

Analysen visar att myndigheten bedriver en omfattande verksamhet inom alla sina områden. Genom sitt arbete med det immateriella kulturarvet och sin roll som nationell språkmyndighet bidrar myndigheten till målet att öka kunskapen om språk, dialekter, namn, folkminnen och andra immateriella kulturarv.

Isofs breda uppdrag innebär att myndigheten vänder sig till många olika målgrupper som har olika behov, till exempel forskare, myndigheter samt föreningar och privatpersoner med intresse för kulturarv och språk. Statskontorets analys visar att Isof skapar stort mervärde för användare av myndighetens tjänster. Men Statskontoret bedömer att det finns behov av att öka målgruppernas kännedom om Isof så att fler kan dra nytta av verksamheten.

## Speciella förutsättningar för intern styrning

Isof har ett brett uppdrag och bedriver egen forskning. Isofs organisation består av tidigare fristående enheter som bedriver delvis olika typer av verksamhet på olika orter i landet. Sammantaget ställer dessa omständigheter särskilda krav på myndighetens interna styrning.

Det finns också en obalans i Isofs instruktion där de språkvårdande uppgifterna är mer specificerade än de andra delarna av uppdraget. Det riskerar att underbygga de spänningar som vi uppfattar finns mellan olika avdelningar.

Statskontorets analys visar att myndigheten behöver utveckla samsynen om hur de olika uppgifterna i myndigheten bidrar till det gemensamma uppdraget. En större samsyn behövs för att intern styrning och gemensamma prioriteringar ska få tillräckligt genomslag.

## Utmaning att skapa en mer sammanhållen myndighet

Statskontoret analys visar att Isof behöver bli en mer sammanhållen myndighet. Vi rekommenderar därför att

- regeringen ser över Isofs instruktion för att skapa en bättre balans mellan olika uppgifter
- Isof fortsätter att föra strategiska diskussioner om hur myndighetens olika uppgifter bidrar till myndighetens mål
- Isof för gemensamma diskussioner i myndigheten om i vilka sammanhang intern samverkan skapar mervärde
- Isof arbetar vidare för att stärka ”vi-känslan” inom myndigheten.

Statskontoret konstaterar att myndighetens ledning har påbörjat ett arbete för att stärka den interna styrningen. Det handlar bland annat om ett förstärkt uppdrag till stöдавdelningarna och arbete med riktlinjer och strategier. I myndighetens fortsatta arbete rekommenderar vi Isof att

- fortsätta arbetet med att utveckla planering och uppföljning
- tydliggöra prioriteringarna av resurser för kommunikation och it

- utvecklar resultatredovisningen
- se över organiseringen av Språkrådet för att skapa bättre förutsättningar att leda och utveckla verksamheten
- göra fördelningen av statsbidrag till stöd för nationella minoritetsspråk mer transparent.

## En förändrad omvärld innebär utmaningar för Isof

För att Isof ska behålla sin relevans i en förändrad omvärld karakteriserad av kulturell mångfald, nya språk och snabb teknikutveckling rekommenderar vi att

- Isof tar fram en plan för strategisk kompetensförsörjning
- Isof gör en samlad målgruppsanalys som täcker alla delar av myndighetens verksamhet.

För att skapa större transparens kring forskningens kvalitet och relevans samt ge ett underlag för utveckling av myndighetens forskning rekommenderar vi att

- Isof med några års mellanrum låter externa experter genomföra en övergripande utvärdering av myndighetens forskningsverksamhet från såväl ett vetenskapligt perspektiv som ett relevansperspektiv.



# 1 Inledning

## 1.1 Regeringens uppdrag till Statskontoret

Regeringen har gett Statskontoret i uppdrag att genomföra en analys av Institutet för språk och folkminnen (Isof) med utgångspunkt i den myndighetsanalysmodell som Statskontoret redovisade till regeringen i december 2008.

Statskontoret ska

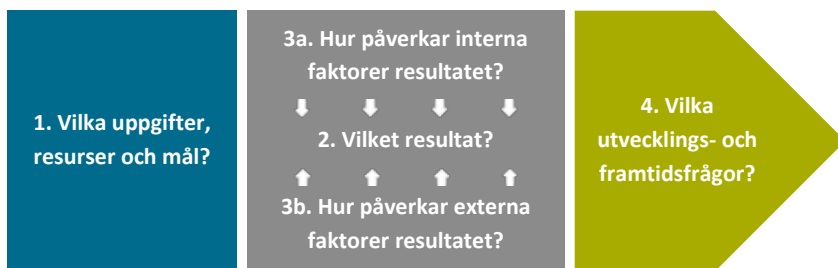
- beskriva och analysera hur Institutet för språk och folkminnen fullgör sina uppgifter i förhållande till uppdrag och resurser
- belysa om regeringens styrning är ändamålsenlig
- beskriva hur interna och externa faktorer påverkar Institutet för språk och folkminnens möjligheter att fullgöra sina uppgifter
- beskriva hur Institutet för språk och folkminnen samverkar med andra aktörer och hur samverkan fungerar
- belysa faktorer som är av särskild betydelse för effektiviteten i verksamheten
- belysa faktorer som är särskilt viktiga att uppmärksamma för att Institutet för språk och folkminnen ska ha förutsättningar att fullgöra sina uppgifter framöver.

Uppdraget ska redovisas till Regeringskansliet (Kulturdepartementet) senast den 23 november 2018. Uppdraget finns i sin helhet i bilaga 1.

## 1.2 Statskontorets modell för myndighetsanalys

När Statskontoret gör en myndighetsanalys går vi igenom myndighetens förutsättningar, verksamhet, resultat och utmaningar. En myndighetsanalys är uppbyggd av fyra analysmoment (figur 1.1).

**Figur 1.1** Statskontorets modell för myndighetsanalyser.



I det första momentet analyserar vi vilka uppgifter och resurser som regeringen har gett myndigheten och vilka mål som vägleder verksamheten. I det andra momentet analyserar vi hur myndigheten utför sina uppgifter och vilka resultat som myndigheten uppnår. Tillsammans ger dessa två moment en grund för det tredje analysmomentet, där vi undersöker och beskriver de faktorer som är särskilt viktiga för att myndigheten ska kunna fullgöra sitt uppdrag. Sådana faktorer kan vara både externa och interna. I det fjärde analysmomentet identifierar vi vad myndigheten eller regeringen behöver utveckla för att myndigheten ska kunna fullgöra sitt uppdrag framöver.

Syftet med en myndighetsanalys är i första hand att ge en bred och översiktlig analys av organisationens verksamhet och resultat.

Resultaten av analysen kan användas i regeringens dialog med myndigheten. Analysen ger också underlag för regeringen att bedöma om styrningen av myndigheten är ändamålsenlig eller inte. Myndighetsanalysen kan också vara ett stöd i myndighetens eget utvecklingsarbete.

### 1.3 Så har vi genomfört uppdraget

Statskontoret har genomfört uppdraget under perioden juni–november 2018. Analysen bygger på olika typer av offentliga och myndighetsinterna dokument om myndighetens styrning, ekonomi och resultat. Vi har kompletterat dokumenten med intervjuer och skriftliga svar på frågor samt verksamhetsstatistik. Vi har studerat perioden 2015–2018. Vi har även gjort en målgruppsundersökning. Under utredningstiden har vi haft tillgång till Isofs intranät.

### 1.3.1 Intervjuer med personal på Isof och Kulturdepartementet

Vi har undersökt myndighetens organisation, verksamhet och resultat genom att intervjua Isofs generaldirektör, avdelningschefer samt ett urval av medarbetare från Isofs samtliga avdelningar. Vi har även intervjuat Isofs fackliga företrädare. Sammanlagt har vi intervjuat 28 anställda.

Vi har även intervjuat tjänstemän vid Kulturdepartementet för att få deras syn på myndighetens verksamhet och resultat.

### 1.3.2 Enkät till användare av myndighetens tjänster

Vi har inom ramen för myndighetsanalysen undersökt hur användare av Isofs tjänster uppfattar Isofs arbete. Vi har skickat en e-postenkät till representanter för de målgrupper som vi med hjälp av Isof har identifierat som de primära. Dessa målgrupper är:

- forskare
- lärare
- intresserad allmänhet
- regionala muséer och arkiv
- kommuner
- myndigheter
- minoritetsspråksorganisationer
- samverkansparter i arbetet med Unescos konvention om tryggheten av det immateriella kulturarvet.

Undersökningen består av tio frågor om tillgänglighet, nytta och mervärde som vi skickade till 36 respondenter. Isof har identifierat dessa som faktiska användare av myndighetens tjänster. Svarsfrekvensen var 80 procent.

Vi kan inte generellt bedöma hur målgrupperna ser på Isof utifrån detta underlag. Men vår granskning ger exempel på vilken nytta personer i olika målgrupper har av Isofs verksamhet och hur de upplever att myndigheten skulle kunna arbeta för att öka värdet ytterligare.

### 1.3.3 Inriktning och avgränsning

Vår analys har utgått från myndighetens förutsättningar. Isof har ett brett uppdrag inom flera områden. Myndigheten består också organisatoriskt av flera delar med skiftande historik som bedriver sin verksamhet på olika orter i landet. Isof bedriver dessutom egen forskning, vilket innebär särskilda utmaningar för den interna styrningen.

Viktiga frågor för vår analys är hur myndigheten hanterar dessa förutsättningar och hur det i sin tur påverkar myndighetens möjligheter att fullgöra sitt uppdrag och bedriva en effektiv verksamhet.

Inom ramen för vår analys har vi gjort vissa avgränsningar. Vi har inte gjort någon egen bedömning av kvaliteten på den forskning som Isof bedriver. Det beror på att det ligger utanför vårt kompetensområde. Vidare har vi beskrivit delar av Isofs internationella samarbete men vi har inte närmare analyserat det.

### 1.3.4 Projektgrupp och kvalitetssäkring

En projektgrupp bestående av Charlotte Despres (projektledare), Maria Karanta och Ola Norr har genomfört myndighetsanalysen. En intern referensgrupp har varit knuten till projektet. Isof har faktagranskat delar av ett utkast till rapporten.

## 1.4 Så är rapporten disponerad

I kapitel 2 beskriver och analyserar vi förutsättningarna för verksamheten i form av myndighetens uppgifter, organisation, personal och resurser.

I kapitel 3 beskriver och analyserar vi hur myndigheten bedriver sin verksamhet. I kapitlet analyserar vi bland annat myndighetens interna styrning.

I kapitel 4 analyserar vi myndighetens resultat och hur myndigheten redovisar resultatet.

I kapitel 5 pekar vi på viktiga framtidsfrågor för Isof och lämnar rekommendationer till regeringen och myndigheten.

Statskontorets uppdrag finns i bilaga 1.

## 2 Uppgifter, resurser och organisation

Institutet för språk och folkminnen (Isof) är en enrådgivningsmyndighet under Kulturdepartementet. Myndighetens övergripande uppdrag är att bedriva språkvård och på vetenskaplig grund öka, levandegöra och sprida kunskaper om språk, dialekter, folkminnen, namn och andra immateriella kulturarv i Sverige. Myndigheten har ett anslag på drygt 67 miljoner kronor och har cirka 80 årsarbetskrafter. Isof har verksamhet i Uppsala, Stockholm och Göteborg.

I det här kapitlet beskriver vi förutsättningarna för Isofs verksamhet. Vi redogör för myndighetens uppgifter, mål, organisationsstruktur och resurser. Vi gör följande sammanfattande iakttagelser:

- Isof är en relativt ny myndighet vars grund finns i de gamla språk- och folkminnesarkiven samt i den offentligt finansierade språkvården. Isof bildades 2006 genom att den språkvårdande verksamheten inordnades i den befintliga myndigheten Språk- och folkminnesinstitutet. Regeringens motiv var att utnyttja resurserna mer effektivt genom att samordna kompetens och resurser.
- De delar av uppdraget som handlar om att levandegöra språk och folkminnen är öppet formulerade i myndighetens instruktion. Myndighetens språkvårdande uppdrag är i högre grad specificerade.
- Isof finansieras till största delen genom anslag, men får också en mindre del av sina intäkter i form av forskningsbidrag från externa finansiärer. Den ökade språkliga och kulturella mångfalden i Sverige och den tekniska utvecklingen gör att myndigheten bedömer att de behöver ökade resurser.
- Hälften av myndighetens omkring 90 anställda ägnar sig åt forskning i någon form. Utmaningarna för kompetensförsörjningen handlar bland annat om att hitta språkvårdare inom minoritetsspråken, samt att rekrytera och behålla kompetens inom it, ekonomi och personal.

- De verksamheter som har slagits samman finns till viss del kvar som egna avdelningar inom myndigheten. Kärnverksamheten består av fyra avdelningar som finns på tre olika orter.
- Alla fyra avdelningar för kärnverksamheten bedriver verksamhet inom områdena insamling, forskning och kunskapsspridning. De olika avdelningarna har olika tyngdpunkt beroende på bland annat vilka ämnesområden de har ansvar för. Isofs breda uppdrag innebär att myndigheten vänder sig till många olika målgrupper med olika behov.

## 2.1 Isof bildades för att samordna kompetens och resurser

Institutet för språk och folkminnen fick sitt nuvarande namn och uppdrag i och med den nya instruktionen som började gälla den 1 juli 2006. Men myndighetens verksamhet har en historia som sträcker sig långt tillbaka i tiden.

### 2.1.1 Arkivsamlingarna har gamla anor

Grunden till dagens arkivsamlingar lades på 1860-talet när studenter i Uppsala och Lund började samla in dialektmaterial från olika delar av Sverige. Under 1970-talet samlades flera tidigare självständiga arkiv i en gemensam myndighet: Dialekt- och ortnamnsarkiven samt Svenskt visarkiv (DOVA). Myndigheten bytte 1993 namn till Språk- och folkminnesinstitutet (SOFI).

### 2.1.2 I Isof samordnades arkiv och språkvård

Den organiserade språkvården i Sverige startade i sin tur 1944 då Nämnden för svensk språkvård bildades. I början av 2000-talet föreslog en statlig utredning att en statlig språkmyndighet skulle bildas av verksamheterna i dåvarande Språknämnden, Sverigefinska språknämnden och Klarspraksgruppen i Regeringskansliet.<sup>1</sup>

Men regeringen valde att i stället samordna den språkvårdande verksamheten med den befintliga myndigheten Språk- och folkminnesinstitutet

---

<sup>1</sup> SOU 2002:27 *Mål i mun*.

(SOFI) som hade uppgifter på närliggande områden. Regeringen ansåg att kunskap och kompetens inom området då kunde samordnas och att de befintliga resurserna kunde utnyttjas på ett mer ändamålsenligt och effektivt sätt.<sup>2</sup> Regeringen förde däremot inga närmare resonemang om möjliga synergier mellan olika verksamheter i den nya myndigheten.

SOFI fick i uppdrag att inordna språkverksamheten, och 2006 fick myndigheten nya språkvårdande uppgifter. Myndigheten bytte samtidigt namn till Institutet för språk och folkminnen (Isof).

## 2.2 Isof har ett brett uppdrag

Isof har ett brett uppdrag som i huvudsak regleras i myndighetens instruktion. Regeringen ger också ett mindre antal särskilda uppdrag till myndigheten. Myndighetens samlade uppdrag avspeglar att myndigheten har sin grund i både språk- och folkminnesarkiven och i den offentligt finansierade språkvården.

### 2.2.1 Kulturpolitiska och språkpolitiska mål är vägledande för Isof

Regeringen har utöver uppgifterna i instruktionen inte uttryckt några specifika mål för Isofs verksamhet. Men Isof omfattas av både de kulturpolitiska och de språkpolitiska mål som riksdagen har fattat beslut om.

Regeringen har under hela mandatperioden 2014- 2018 prioriterat frågan om kultur i hela landet.<sup>3</sup> I Isofs regleringsbrev för 2018 anger regeringen att myndigheten i samarbete med andra aktörer ska verka för att kulturen ska komma fler till del i hela landet. Det innebär att detta ska vägleda Isof tillsammans med de kulturpolitiska målen. De kulturpolitiska målen anger att kulturen ska vara en dynamisk, utmanande och obunden kraft med yttrandefriheten som grund. Målen säger också att alla ska ha möjlighet att delta i kulturlivet och att samhällets utveckling ska präglas av kreativitet, mångfald och konstnärlig kvalitet.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Prop. 2005/06:2 *Bästa språket – en samlad svensk språkpolitik*.

<sup>3</sup> Regeringens skrivelse 2017/18:264 *Kultur i hela landet*.

<sup>4</sup> Prop. 2009/10:3 *Tid för kultur*, Kulturutskottets betänkande 2009/10:KrU5.

Utöver målen för den nationella kulturpolitiken har riksdagen också antagit specifika mål för språkpolitiken. Det var i samband med att de språkpolitiska målen beslutades 2005 som Institutet för språk och folkminnen bildades.<sup>5</sup> Dessa mål ligger också till grund för språklagen (2009:600).

Målen anger att svenska språket ska vara huvudspråk i Sverige, svenskan ska vara ett komplett och samhällsbärande språk och den offentliga svenskan ska vara vårdad, enkel och begriplig. Alla ska också ha rätt till språk. Det innebär att alla ska få utveckla och tillägna sig svenska språket, få utveckla och bruka det egna modersmålet och det nationella minoritetsspråket samt få möjlighet att lära sig främmande språk.<sup>6</sup>

## 2.2.2 Isof ska bedriva språkvård och levandegöra immateriella kulturarv

Av Isofs instruktion (2007:1181) framgår att myndighetens övergripande uppdrag är att bedriva språkvård och på vetenskaplig grund öka, levandegöra och sprida kunskaper om språk, dialekter, folkminnen, namn och andra immateriella kulturarv i Sverige.

I uppdraget ingår att fördela statsbidrag till organisationer som arbetar med att revitalisera minoritetsspråk och terminologiskt arbete.

Isof ska också bedriva forskning inom sitt verksamhetsområde och verka för ökad kunskap i samverkan med andra, exempelvis universitet och högskolor.

I tillägg till den öppet formulerade portalparagrafen pekar regeringen i instruktionen också ut flera specifika uppgifter för Isof. Flera av dessa uppgifter handlar om myndighetens språkvårdande och språkpolitiska uppdrag. Isof ska särskilt

- samla in, bevara, vetenskapligt bearbeta samt sprida kunskap och material om det svenska språket, de nationella minoritetsspråken

---

<sup>5</sup> Prop. 2005/06:2 *Bästa språket – en samlad svensk språkpolitik*, Kulturutskottets betänkande 2005/06:KrU4.

<sup>6</sup> Prop. 2005/06:2, bet. 2005/06:KrU4, rskr. 2005/06:89.

finska, jiddisch, meänkieli och romani chib, det svenska teckenspråket samt dialekter, folkminnen, folkmusik och namn i Sverige

- samla kunskap om och följa användningen av även andra språk i Sverige
- initiera och samordna lexikaliskt arbete i fråga om de främmande språk som är aktuella för tolk- och översättarutbildning samt vara engagerad i terminologiskt arbete som rör invandrarspråk
- ge råd och upplysningar i språkfrågor
- yttra sig i ärenden om fastställande av ortnamn och granska förslag till namn på allmänna kartor
- yttra sig i frågor om personnamn
- yttra sig i ärenden av språkpolitisk betydelse
- följa tillämpningen av språklagen (2009:600) och verka för att den offentliga förvaltningen använder svenska som huvudspråk och de nationella minoritetsspråken enligt gällande lagar och förordningar
- verka för att den offentliga förvaltningen använder ett vardat, enkelt och begripligt språk, bland annat genom att ge ut skrivregler för den offentliga förvaltningen
- följa och utvärdera klarspråksarbetet inom den offentliga förvaltningen
- främja språkteknologisk och terminologisk utveckling
- verka för att den nordiska språkgemenskapen stärks.

Isofs instruktion avspeglar att myndigheten har bildats genom en sammanslagning av tidigare verksamheter. Språknämndernas och Klarspråksgruppens uppgifter lyftes i princip in i den instruktion som gällde för det tidigare Språk- och folkminnesinstitutet. Detta har medfört att Isofs instruktion samtidigt är både allmän och detaljerad. De delar av uppdraget som handlar om att bevara och levandegöra det immateriella kulturarvet är öppet formulerade, men de språkvårdande uppgifterna är i större utsträckning specificerade.

### 2.2.3 Isof har fått större ansvar för terminologiarbetet

Från och med 2017 har regeringen gett Isof större ansvar för det nationella offentliga terminologiarbetet. Isof har sedan tidigare haft i uppdrag att följa och främja terminologisk utveckling i Sverige, men mycket av det praktiska arbetet utfördes då av Terminologicentrum (TNC) som fick statligt bidrag för detta uppdrag.<sup>7</sup> Men TNC kommer att upphöra i slutet av 2018. Därför kommer Isof nu att utveckla det arbete som hittills bedrivits inom offentlig terminologi till att också samordna den offentliga terminologin i samråd med offentliga aktörer.

### 2.2.4 Isof har fått särskilda uppdrag med koppling till minoriteterna

I tillägg till uppdraget i instruktionen har regeringen också gett Isof särskilda uppdrag, dels i regleringsbrevet, dels i form av särskilda regeringsuppdrag. Det rör sig relativt sett om en mindre andel av verksamheten och vi bedömer att uppdragen ligger väl i linje med myndighetens övergripande uppdrag. För vissa av dessa uppdrag har regeringen skjutit till särskilda medel, andra har finansierats externt eller med myndighetens förvaltningsanslag.

Under den period som Statskontoret har studerat (2015–2018) har de särskilda uppdragen i första hand gällt de nationella minoriteterna. Några av uppdragen är en del av regeringens åtgärder för att stärka minoritetspolitiken, till exempel ett uppdrag om att utreda hur språkcentrum eller motsvarande funktioner för de nationella minoritetsspråken kan organiseras.<sup>8</sup> Myndigheten har även fått i uppdrag att genomföra insatser för att bevara och synliggöra det romska språket. Ett uppdrag lyfter också särskilt fram det samiska kulturarvet.

---

<sup>7</sup> TNC är ett aktiebolag som sedan 1940-talet har haft ett statligt uppdrag inom terminologiområdet. TNC anordnar exempelvis terminologikurser och termprojekt på olika myndigheter. TNC har även drivit och utvecklat den nationella termtjänsten Rikstermbanken. Isof har gett ekonomiska bidrag till TNC.

<sup>8</sup> Regeringens skrivelse 2017/18:282 *Nystart för en stärkt minoritetspolitik*.

## 2.3 Isof finansieras genom anslag och bidrag

Isof finansieras i likhet med de flesta andra myndigheter i huvudsak genom anslag. Men myndigheten tar också emot bidrag för sin forskningsverksamhet. Omkring 86 procent av verksamhetens intäkter 2017 kom från anslag. Myndighetens totala anslag har ökat från drygt 60 miljoner kronor för 2015 till drygt 64 miljoner för 2017 (tabell 2.1).

**Tabell 2.1 Isofs intäkter 2015–2017, tusental kronor.**

| Intäkter                        | 2017   | 2016   | 2015   |
|---------------------------------|--------|--------|--------|
| Anslag                          | 64 299 | 62 001 | 60 011 |
| Avgifter och andra ersättningar | 2 649  | 3 305  | 2 800  |
| Bidrag                          | 7 847  | 5 498  | 4 159  |
| Finansiella intäkter            | 13     | 15     | 8      |
| Summa intäkter                  | 74 808 | 70 819 | 66 978 |

Källa: Isof:s årsredovisningar

För 2018 är förvaltningsanslaget 67 miljoner kronor.<sup>9</sup> Ökningen av förvaltningsanslaget beror delvis på att regeringen har ändrat finansieringen av terminologiarbetet. För 2018 anger regeringen att högst 4,5 miljoner kronor av förvaltningsanslaget får användas till bidrag till terminologisk verksamhet. Utöver anvisningarna för terminologiarbetet förfogar myndigheten fritt över sitt förvaltningsanslag.<sup>10</sup>

Myndigheten får också närmare 1,3 miljoner kronor från ett anslag för forsknings- och utvecklingsinsatser inom kulturområdet.<sup>11</sup> Anslaget får användas för utgifter för forsknings- och utvecklingsinsatser inom kulturområdet.<sup>12</sup>

Myndigheten får även bidrag från externa finansiärer, främst till olika forskningsprojekt. År 2017 var dessa bidrag närmare 8 miljoner kronor (tabell 2.1). Isof har under 2017 fått medel för att arbeta i ett antal större

---

<sup>9</sup> Regleringsbrev för budgetåret 2018 avseende Institutet för språk och folkminnen.

<sup>10</sup> Regleringsbrev för budgetåret 2018 avseende Institutet för språk och folkminnen.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Prop. 2017/18:01, *Utgiftsområde 17 Kultur, medier, trossamfund och fritid*, s. 71.

projekt, exempelvis Kunskapsbank för traditionell småskalig matkultur och Romsk inkludering.

Därutöver tar myndigheten ut avgifter för publikationer, kopiering, publiceringstillstånd och tjänster. Dessa avgifter är fastställda enligt avgiftsordningen. Myndigheten får disponera avgifterna, som under 2017 uppgick till drygt 2,6 miljoner kronor 2017.

### 2.3.1 Isof har höga fasta kostnader för personal

I jämförelse med genomsnittet för myndigheter av liknande storlek har Isof en hög andel personalkostnader: 76 procent jämfört med 63 procent för genomsnittet 2016. Andelen lokalkostnader är på en genomsnittlig nivå, medan andelen övriga driftskostnader ligger lägre än genomsnittet (tabell 2.2)<sup>13, 14</sup>

**Tabell 2.2 Isofs kostnader, tkr och andel i procent, i jämförelse med myndigheter av samma storlek.**

| Kostnader                        | 2017 (%)        | 2016 (%)        | 2015 (%)        | Genomsnittlig andel (%)<br>för medelsmå myndigheter (31–100 åa) 2016* |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Personal                         | 56 748<br>(76)  | 51 192<br>(72)  | 47 244<br>(71)  | 63                                                                    |
| Lokaler                          | 6 751<br>(9)    | 6 129<br>(9)    | 6 572<br>(10)   | 10                                                                    |
| Övriga driftkostnader            | 10 527<br>(14)  | 12 614<br>(18)  | 11 913<br>(18)  | 25                                                                    |
| Finansiella kostnader            | 39<br>(0)       | 40<br>(0)       | 28<br>(0)       | 0                                                                     |
| Avskrivningar och nedskrivningar | 743<br>(1)      | 843<br>(1)      | 1 221<br>(2)    | 2                                                                     |
| Summa                            | 74 808<br>(100) | 70 817<br>(100) | 66 978<br>(100) | 100                                                                   |

Källa: Isof:s årsredovisningar

\*Statskontoret 2017, *Kostnader för små myndigheter*, Dnr 2017/229-5.

<sup>13</sup> Den största posten för övriga driftskostnader 2017 var köp av tjänster (7 341 tkr).

<sup>14</sup> Statskontoret (2017). *Kostnader för små myndigheter*. (Dnr 2017/229-5).

Myndigheten omorganiserades 2014 på grund av ett budgetunderskott. Då koncentrerades myndighetens verksamhet till tre orter i stället för fem. Målet för 2014 var att de fasta kostnaderna för lokaler och personal skulle vara högst 80 procent av intäkterna för att myndigheten skulle få tillgång till medel för strategiska satsningar.<sup>15</sup> Myndigheten nådde det målet under 2015 och 2016, men andelen kostnader för personal och lokaler har sedan ökat och var 85 procent under 2017 (tabell 2.2).

Det kan finnas flera olika förklaringar till den höga andelen personalkostnader. Isof anger att de på senare år har anställt personer med högre löner. Vi noterar också att Isof har en förhållandevis låg andel övriga driftskostnader. Det kan tyda på att myndigheten har valt att ha en hög andel fast personal i stället för att köpa in tjänster. Isof uppger även att projekt med en längre varaktighet än två år ofta medför att personer med visstidsanställning blir tillsvidareanställda till följd av de lagar som gäller.

### 2.3.2 Myndigheten bedömer att de behöver mer resurser på grund av förändringar i omvärlden

I det senaste budgetunderlaget anholder myndigheten om ökade anslag på 2 miljoner kronor per år från 2019 och ytterligare 2 miljoner kronor per år från 2020. De planerar att använda dessa anslag för språkvårdande insatser i svenska som andra språk och för att utveckla arbetet med att beskriva språksituationen i Sverige med avseende på den ökade språkliga mångfalden i samhället.<sup>16</sup>

Myndigheten anholder också om 2 miljoner kronor per år under 2019–2021 för arbete med digitalisering och utveckling av nya digitala verktyg för rådgivning och upplysning.

Myndigheten motiverar att de behöver mer resurser med att den ökade språkliga och kulturella mångfalden i Sverige och den tekniska utvecklingen ställer nya krav på myndigheten. De lyfter fram följande områden som kräver ökade resurser:

---

<sup>15</sup> Institutet för språk och folkminnen, *GD-beslut nr 57/2013*, 2013-10-17.

<sup>16</sup> Institutet för språk och folkminnen, *Budgetunderlag 2019–2021*.

- flerspråkighet och migration
- digitalisering och digital humaniora
- kompetenscentrum för de nationella minoriteternas språk och kultur
- det immateriella kulturarvet och levande traditioner.

Myndigheten har under den studerade perioden 2015–2017 årligen haft ett anslagssparande på mellan 1,7 och 0,5 miljoner kronor.<sup>17</sup>

## 2.4 Personal och kompetensförsörjning

Isof hade 78 årsarbetskrafter i december 2017. Hälften av personalen ägnar sig åt forskningsrelaterad verksamhet, medan stödverksamheten omfattar ungefär en fjärdedel av personalen. Medeltalet anställda 2017 var 92 personer. Både antalet anställda och antalet årsarbetskrafter har ökat något sedan 2015 (tabell 2.3).

Antalet manliga medarbetare har ökat de senaste åren men myndigheten har fortfarande betydligt fler kvinnor anställda än män. Under 2017 var 65 procent av de anställda kvinnor och 35 procent män. Genomsnittsåldern under 2017 var 47 år. Under perioden 2018–2023 kommer 10 tillsvidareanställda medarbetare att uppnå 67 års ålder.

Det är relativt vanligt med visstidsanställningar för olika projekt på Isof. Under 2017 fattade Isof beslut om 28 visstidsanställningar. Personalomsättningen har under den undersökta perioden varierat mellan drygt 8 och drygt 12 procent.<sup>18</sup> Omsättningen ligger som genomsnittet för statliga myndigheter.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Institutet för språk och folkminnen 2017, *Årsredovisning för 2017*.

<sup>18</sup> Institutet för språk och folkminnen 2017, *Årsredovisning för 2017*.

<sup>19</sup> Statskontoret 2018, *Den offentliga sektorn i korthet 2018*.

**Tabell 2.3      Anställda och årsarbetskrafter Isof 2015–2017.**

|                                        | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------------------------------|------|------|------|
| Medelantal anställda                   | 87   | 90   | 92   |
| Antal årsarbetskrafter                 | 71   | 73   | 78   |
| varav visstid                          | 10,5 | 9,9  | 13,9 |
| Antal visstidsanställningar under året | 33   | 30   | 28   |
| Personalomsättning (%)*                | 12,5 | 8,1  | 10,9 |

Källa: Isof.

\*Antal tillsvidareanställda som slutat/årsarbetskrafter aktuellt år.

### 2.4.1      Ungefär hälften arbetar med forskningsrelaterad verksamhet

Hösten 2018 klassificerades 68 procent av personalen som kärnkompetens, 25 procent som stödkompetens och 7 procent som ledningskompetens.<sup>20</sup>

Isof använder ett stort antal olika tjänstebeteckningar. Enligt personalförteckningen är de vanligaste tjänsterna forskningsarkivarie och språkvårdare. Därutöver finns bland annat språkteknologer, forskare, dialektpedagoger, bibliotekarier, samordnare och utredare.

Enligt uppgifter från Isof arbetar ungefär hälften av personalen med direkt forskningsrelaterad verksamhet. Till denna kategori räknas forskningsarkivarier och språkvårdare. Men enligt Isof är det svårt att avgränsa vad som är forskning och forskningsrelaterad verksamhet i myndigheten, eftersom all verksamhet ska baseras på vetenskaplig grund. Ungefär 40 procent av personalen har doktorsexamen.

Cirka 20 procent arbetar som assistent eller i någon form av annan handläggning. Dessa personer arbetar med uppgifter av blandad karaktär.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Siffrorna baseras på Arbetsgivarverkets klassifikation Besta K, S och L (kärn, stöd och ledning).

<sup>21</sup> Uppgifter i e-post från Isof, 2018-10-17. Kategorin ”forskare” baseras på Besta 164 och 165.

## 2.4.2 Vissa utmaningar när det gäller kompetensförsörjningen

Institutet har vissa utmaningar när det gäller kompetensförsörjningen. En utmaning är att rekrytera språkvårdare inom minoritetsspråken. Delvis beror detta på att det inte finns någon högskoleutbildning på högre nivå i Sverige för flera av minoritetsspråken.<sup>22</sup> Myndigheten uppger också att det kan vara svårt att rekrytera vissa kompetenser som konkurrerar på den öppna marknaden, till exempel inom it, ekonomi och personal.

Det har framkommit i våra intervjuer med myndighetens ledning att det finns behov av att öka utredningskompetensen. Denna kompetens behövs bland annat när myndigheten ska genomföra särskilda regeringsuppdrag. Några intervjupersoner framför även att myndigheten behöver medarbetare som talar språk som speglar mångfalden i Sverige.

## 2.5 Isof har sex avdelningar på tre orter

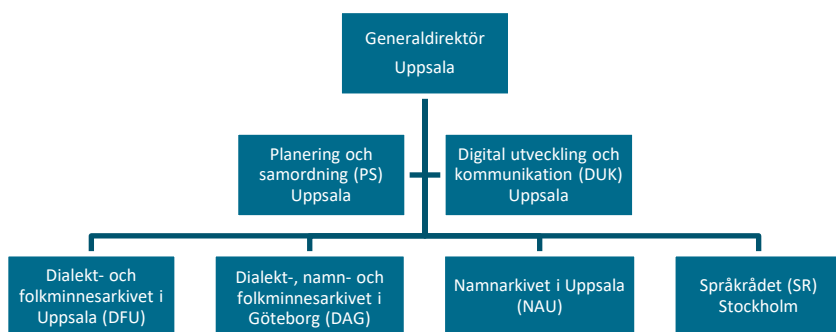
Isofs verksamhet är organiserad i sex avdelningar, fyra avdelningar för kärnverksamheten och två stöдавdelningar (figur 2.1). Organisationen av kärnverksamheten präglas av att myndigheten består av flera delar som tidigare var fristående. I dag är dessa delar avdelningar inom Isof.

Ledningsgruppen består av generaldirektören och avdelningscheferna, samt en personalstrateg. Den nuvarande generaldirektören tillträdde i april 2017. Inom myndigheten finns en rådgivande nämnd för klarspråksfrågor.

---

<sup>22</sup> Isofs årsredovisning 2017.

**Figur 2.1** Institutet för språk och folkminnens organisation.



Språkrådet är den största avdelningen inom Isof med 26 anställda i oktober 2018. Dialekt- och folkminnesarkivet i Uppsala och Dialekt, namn och folkminnesarkivet i Göteborg är ungefär lika stora med 15 respektive 14 anställda. Både Namnarkivet och de båda stöдавdelningarna hade 11 anställda vardera i oktober 2018 (tabell 2.4). Storleksförhållandena mellan avdelningarna har varit relativt stabila under den studerade perioden.<sup>23</sup>

**Tabell 2.4** Antal anställda per avdelning 2015–2018.

| Avdelning                                            | Antalet anställda oktober 2018 |
|------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Språkrådet                                           | 26                             |
| Dialekt- och folkminnesarkivet i Uppsala (DFU)       | 15                             |
| Dialekt, namn och folkminnesarkivet i Göteborg (DAG) | 14                             |
| Namnarkivet i Uppsala (NAU)                          | 11                             |
| Digitalisering och kommunikation (DUK)               | 11                             |
| Planering och samordning (PS)                        | 11                             |
| <b>Summa</b>                                         | <b>88</b>                      |

Enligt Isofs arbetsordning har samtliga avdelningar inom kärnverksamheten till uppgift att samla in, bevara samlingar, vetenskapligt bearbeta, forska och förmedla kunskap inom sina ämnesområden. Avdelningarna

<sup>23</sup> Uppgifter i e-post från Institutet för språk och folkminnen, 2018-10-17.

ska även verka för ökad kunskap inom sitt ansvarsområde i samverkan med andra, exempelvis högskolor och universitet.

### 2.5.1 Tre avdelningar med arkivsamlingar

Tre av kärnverksamhetens fyra avdelningar har arkivsamlingar kopplade till sig. De tre avdelningarna med arkivsamlingar har ansvar för olika geografiska områden.

- Dialekt- och folkminnesarkivet i Uppsala (DFU) ansvarar för sina ämnesområden dialekter och folkminnen i Sverige, främst i mellersta och norra Sverige.
- Dialekt-, namn- och folkminnesarkivet i Göteborg (DAG) ansvarar för sina ämnesområden dialekter, namn och folkminnen i Sverige, främst i södra Sverige och Västsverige.
- Namnarkivet i Uppsala (NAU) ansvarar för sitt ämnesområde namn i Sverige. De ansvarar för verksamhet som handlar om ortnamn främst i mellersta och norra Sverige. NAU yttrar sig i ärenden om att fastställa ortnamn och bereder yttranden i ärenden om personnamn.<sup>24</sup>

Isof hade ursprungligen verksamhet på fem orter i Sverige. Men till följd av ett budgetunderskott beslutade myndigheten 2013 om att förändra organisationen och inriktningen av verksamheten. Avdelningarna i Lund och Umeå lades därför ned 2015 och myndighetens verksamhet koncentrerades till Uppsala, Stockholm och Göteborg.<sup>25</sup>

### 2.5.2 En avdelning för språkvård

Den fjärde avdelningen inom kärnverksamheten, Språkrådet, finns i Stockholm. Språkrådet har inte sin grund i något arkiv utan i den befintliga språkvårdande verksamhet som inordnades i Isof när myndigheten bildades.

---

<sup>24</sup> Institutet för språk och folkminnen 2018 *Arbetsordning* 2018-05-17.

<sup>25</sup> 2015 stängdes de två avdelningarna Dialekt- och ortnamnsarkivet i Lund (DAL) och Dialekt-, ortnamns- och folkminnesarkivet i Umeå (DAUM). Isof har i dag samverkansavtal med regionala eller lokala samverkanspartner. Samlingarna är därmed fortsatt tillgängliga för besökare i Lund och Umeå.

Språkrådet ansvarar bland annat för språkvård och för att följa språkpolitiken i Sverige. Avdelningen arbetar med svenska, finska, jiddisch, meänkieli, romska och svenskt teckenspråk, men har också till uppgift att följa andra språk i Sverige.

Språkrådet ansvarar också för flera av de specifika uppgifterna som regeringen pekar ut i myndighetens instruktion. Det handlar bland annat om att ge råd och upplysningar i språkfrågor, främja språkteknologisk och terminologisk utveckling, följa tillämpningen av språklagen och verka för att den offentliga förvaltningen använder ett vårdat, enkelt och begripligt språk.<sup>26</sup>

### 2.5.3 Myndigheten har två stödavdelningar

Isof har två stödavdelningar som finns i Uppsala. Stödavdelningarna tjänar samtliga avdelningar inom kärnverksamheten.

- Planering och samordning (PS) ansvarar för strategiskt och operativt verksamhets- och ledningsstöd, myndighetsgemensamma stödsystem, administrativt stöd, arbetsplatsrelaterad service till avdelningarna i Uppsala och myndighetens beställning och uppföljning av it-arbetsplats, datasupport samt växel och telefoni.
- Digital utveckling och kommunikation (DUK) ansvarar för strategiska it- och digitaliseringsfrågor, utveckling och förvaltning av myndighetens databaser och e-arkiv, operativ digitalisering av myndighetens samlingar samt för myndighetens beställning och uppföljning av server och infrastruktur.<sup>27</sup>

## 2.6 Fem ämnesområden, tre verksamhetsområden och många målgrupper

Med utgångspunkt i instruktionen delar Isof in sin verksamhet i både ämnesområden och verksamhetsområden.

---

<sup>26</sup> Institutet för språk och folkminnen 2018 *Arbetsordning* 2018-05-17.

<sup>27</sup> Institutet för språk och folkminnen 2018 *Arbetsordning* 2018-05-17.

Ämnesområdena (dialekter, folkminnen, namn, svensk och allmän språkvård samt minoritetsspråk) följer till viss del avdelningarna i myndigheten. Verksamhetsområdena skär i stället på tvären genom myndigheten. Olika avdelningar betonar olika verksamhetsområden olika mycket, men alla delar av kärnverksamheten ska

- samla in, dokumentera och bevara
- forska, utveckla och bearbeta
- sprida kunskap.

Myndigheten använder båda indelningarna för att redovisa hur de använder sina resurser. Däremot redovisar de resultat i första hand utifrån verksamhetsområden.

Det största verksamhetsområdet är kunskapsspridning. Isof lägger omkring hälften av sin redovisade arbetstid på att sprida kunskap på olika sätt. Andelen har ökat något över tid. Resten av tiden fördelas ganska jämnt på insamling respektive forskning. Andelen tid som Isof lägger på forskning är i stort sett oförändrad sedan 2015. Andelen tid som läggs på insamling, dokumentation och bevarande har däremot minskat något.<sup>28</sup>

Vi konstaterar att Isofs uppdrag är brett och rymmer uppgifter av olika karaktär. Insamling, forskning och kunskapsspridning är övergripande uppgifter som täcker in hela verksamheten. Inom dessa ryms uppgifter som expertis och rådgivning, ibland med normerande inslag. De normerande inslagen avser till exempel språkvård men även frågor om ortnamn och personnamn.

## 2.6.1 Samlar in, dokumenterar och bevarar

Isof bedriver ett löpande arbete med sina samlingar, arkiv och bibliotek. Arkivsamlingarna innehåller nedtecknade och inspelade dialekter, folkminnen samt ortnamn och personnamn. Myndigheten samlar även in kunskap om svenska språket, till exempel nyorden i svenska och kunskap om minoritetsspråken.

---

<sup>28</sup> Isofs årsredovisningar för 2015, 2016 och 2017.

Isof har arkiv och bibliotek som är öppna för besökare i Uppsala och Göteborg samt databaser där utomstående bland annat kan söka svar på språkfrågor och hitta information om namn och dialekter (faktaruta 2.1).

**Faktaruta 2.1 Exempel på Isofs samlingar.**

- Dialeksamling med drygt 7 miljoner kort där varje kort beskriver ett dialektord från en viss plats i Sverige.
- Cirka 25 000 inspelade timmar av dialekter och språk, folkminnen, folkmusik och jojk. De äldsta inspelningarna är från 1896.
- Uppteckningar och fotografier som rör olika former av immateriella kulturarv från 1800-talet fram till i dag. Exempel: berättelser, trosföreställningar, traditioner, ritualer, kreativa uttryckssätt, samlingar med finska, svenskamerikaners och estlandssvenskars språk och kultur. Samlingarna bevarar också olika typer av samiskt material.
- Tiotusentals svar på frågelistor om personliga erfarenheter, minnen och tankar utskickade från 1920-talet fram till i dag.
- Cirka 3,7 miljoner inskannade arkivkort med uppgifter om ortnamnens äldsta belägg och deras uttal. Isof har även stora samlingar av personnamn med belägg från medeltiden fram till våra dagar.

Isof dokumenterar även nutida språk, minnen, ortnamn och personnamn. På så sätt bygger myndigheten kontinuerligt vidare på arkivsamlingarna. Myndigheten använder sig bland annat av ett meddelarnätverk för att människor från olika delar av Sverige och med olika bakgrunder ska få möjlighet att besvara frågor om traditioner och vardagliga företeelser utifrån vardagliga perspektiv. Myndigheten samlar även in levande traditioner inom ramen för arbetet med Unescos konvention om tryggnad av det immateriella kulturarvet.

## 2.6.2 Forskar, utvecklar och bearbetar

Det ingår i Isofs uppdrag att bedriva forskning och på vetenskaplig grund sprida kunskaper om dialekter, folkminnen, namn och språk. Myndigheten redovisar forskningsresultaten i form av bland annat monografier, artiklar, undervisning, webbpublicering och ordböcker. Myndigheten deltar även i olika former av vetenskapliga samtal och samarbeten.

Forskningen bedrivs främst i projektform där institutets forskare deltar, ofta tillsammans med externa samarbetspartner. Forskningsprojekten finansieras huvudsakligen genom förvaltningsanslaget, men även genom anslaget 1:4 Forsknings- och utvecklingsinsatser inom kulturområdet samt med externa medel. Ett 40-tal forskningsprojekt pågår inom Isofs alla ämnesområden.

Enligt Isofs forskningsstrategi ska myndighetens forskning ta sin utgångspunkt i samverkan mellan myndighetens discipliner. Myndighetens gemensamma inriktningsområden under perioden 2016–2018 är:

- samlingar och praktiker
- immateriellt kulturarv
- språkbruk och språkförändring
- uppföljning av språklagen.<sup>29</sup>

Dialekt- och folkminnesarkivet i Uppsala och Dialekt-, namn- och folkminnesarkivet i Göteborg lägger ner relativt sett mer av sin tid på forskning och utveckling än vad de andra avdelningarna gör.<sup>30</sup> Dialekter var under 2017 också myndighetens största forskningsområde i tid räknat. Minst tid lade myndigheten på forskning om minoritetsspråk.<sup>31</sup>

### 2.6.3 Sprider kunskap

Isof besvarar frågor från både forskare och från allmänheten inom alla sina ämnesområden. Myndigheten anordnar föreläsningar, konferenser och visningar och sprider kunskap på webbplatsen och i olika typer av publikationer. De sprider även kunskap i samverkan med andra aktörer inom språk- och kulturarvsområdet.

Isof sprider sin kunskap i olika kanaler och till olika målgrupper.

---

<sup>29</sup> Institutet för språk och folkminnen *Forskningsstrategi 2016–2018*. En ny forskningsstrategi håller på att tas fram och beslutas under hösten 2018.

<sup>30</sup> Uppgifter baserade på Isofs tidredovisning, e-post från Isof 2018-10-09.

<sup>31</sup> Isofs årsredovisning 2017

- Isof publicerar forskningsresultat i bland annat böcker, tidskrifter och uppsatser, i både populärvetenskapliga och vetenskapliga sammanhang.
- Isof anordnar seminarier och andra typer av evenemang samt deltar i konferenser och andra sammankomster, både nationellt och internationellt. Isof har publika visningar av och föreläsningar om samlingarna och utvecklar även pedagogiskt material.
- Isof svarar löpande på frågor från Lantmäteriet och kommunerna om ortnamn och är också en remissinsats inför beslut om ortnamn. Isof handlägger också ärenden om personnamn från Skatteverket. Antalet ärenden har ökat sedan den nya namnlagen började gälla 2017.<sup>32</sup>
- Isof följer tillämpningen av språklagen och sprider kunskap för att staten, kommunerna och andra offentliga aktörer ska använda svenskan och de nationella minoritetsspråken enligt de lagar och förordningar som gäller. Myndigheten är också remissinstans för frågor om språkpolitik. Myndigheten utbildar också myndigheter, kommuner och landsting inom ramen för klarspraksverksamheten.

En stor del av kunskapsspridningen sker i form av daglig rådgivning och upplysning till allmänheten, forskare och massmedia. Frågorna rör alla Isofs ämnesområden. Mest tid inom kunskapsspridningen läggs på språkvård och minoritetsspråk.<sup>33</sup> Isof uppger att det tar olika mycket tid att besvara varje fråga och att det kan ta upp till flera dagar om frågan är komplex. Språkrådet och Namnarkivet ägnar relativt sett mer tid åt kunskapsspridning än vad de andra avdelningarna gör.

## 2.6.4 Fördelar statsbidrag för insatser till stöd för nationella minoritetsspråk

Isof lämnar också bidrag till externa aktörer. Det är en uppgift som skiljer sig från de övergripande uppgifterna om insamling, forskning och kunskapsspridning. Medlen kommer delvis från andra delar av statsbudgeten

---

<sup>32</sup> Uppgifter från Isof 2017-10-31. Antalet rådgivningsärenden till myndighet som beslutar om personnamn har ökat från 13 stycken år 2017 till 157 stycken år 2018 (per den 18-10-26).

<sup>33</sup> Isofs årsredovisning 2017.

än förvaltningsanslaget. Den största delen gäller bidrag till minoritets-  
språksorganisationer för revitaliseringsarbete och bidrag till terminolo-  
giskt arbete.<sup>34</sup> År 2017 var dessa bidrag 8,3 miljoner kronor (tabell 2.5).

**Tabell 2.5 Isofs bidrag till externa aktörer 2015–2017.**

| Lämnade bidrag                                       | 2017  | 2016  | 2015  |
|------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Lämnade bidrag till statliga myndigheter (projekt)   | 664   | 0     | 0     |
| Övriga organisationer – TNC – terminologiskt arbete* | 4 100 | 100   | 100   |
| Övriga organisationer (revitaliseringsbidrag)        | 3 496 | 3 500 | 3 478 |
| Övriga organisationer och ideella föreningar         | 57    | 0     | 0     |
| Summa                                                | 8 317 | 3 600 | 3 578 |

Källa: Isofs årsredovisningar

\* Bidragen till TNC betalas ut från Isofs förvaltningsanslag.

Minoritetsspråken är samtliga varieteter av minoritetsspråken finska, jiddisch, meänkieli, romani chib och samiska. Syftet med statsbidraget är att ge enskilda bättre förutsättningar att tillägna sig, utveckla och använda sitt nationella minoritetsspråk genom att stärka deras förmåga att förstå, tala, läsa eller skriva på minoritetsspråket. Anslaget har de senaste åren legat på 3,9 miljoner kronor, varav 3,5 miljoner delas ut till beviljade projekt. Under 2018 har regeringen beslutat om att tillföra ytterligare 2,5 miljoner kronor till myndigheten för att utöka det belopp (2,2 miljoner kronor) som ges i bidrag.

Under perioden 2013–2017 har antalet behöriga ansökningar varierat mellan 40 och 80 per år. Antalet beviljade projekt har varit ungefär konstant, drygt 30 per år. Fördelningen mellan de olika minoritetsspråken har varierat över åren. Romska, finska och samiska har över åren fått ungefär lika stora andelar av de totala bidragen, medan meänkieli och jiddisch har fått en något lägre andel.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Isof fördelar bidraget enligt förordning (2010:21) om statsbidrag för insatser till stöd för de nationella minoritetsspråken.

<sup>35</sup> Under perioden 2013–2017 har revitaliseringsbidrag sammanlagt fördelats till projekt med 3 867 tkr till romska, 3 737 tkr till finska, 3 492 tkr till samiska, 2 720 tkr till meänkieli, 2 570 tkr till jiddisch samt 1 164 tkr till projekt som gäller flera minoritetsspråk.

Det finns ett antal grundvillkor i förordningen som styr statsbidraget. Utöver dessa grundvillkor finns vad vi har uppfattat inga dokumenterade kriterier för fördelningen av detta statsbidrag. Myndigheten lämnar heller inga motiveringar till avslag på ansökan om bidrag eller precisering av vad bidraget avser när det är lägre än det sökta beloppet.

## 2.6.5 Isof vänder sig till många målgrupper och samverkanspartners

Isofs breda uppdrag innebär att myndigheten vänder sig till många olika målgrupper med olika behov. Viktiga målgrupper är:

- *universitet och högskolor* som folklivs-, språk- och namnforskare som använder Isofs arkiv i sin egen forskning
- *intresserad allmänhet*, bland annat släktforskare och hembygdsföreningar
- *kommuner och myndigheter* som behöver vägledning inom språk och skrivande och vägledning i namnfrågor
- *regionala aktörer* som exempelvis museer
- *ideella aktörer* som arbetar med det immateriella kulturarvet
- *minoritetsspråksorganisationer* som arbetar med revitalisering av de nationella minoritetsspråken
- *lärare och elever* med intresse för myndighetens arkiv och forskning eller språkvägledning.

Isof samverkar också med många aktörer. Myndighetens instruktion innehåller krav på samverkan, men regeringen har även ställt krav på samverkan i flera regeringsuppdrag. Ett sådant exempel är uppdraget Traditionell småskalig matkultur där flera myndigheter tillsammans har i uppdrag att arbeta för ett levande och dynamiskt kulturarv kopplat till mat och livsmedelsframställning. Isof har också samverkansavtal med Nordiska museet, Myndigheten för tillgängliga medier och Mångkulturellt centrum.

Isof är även sedan 2011 samordnande och stödjande myndighet för arbetet i Sverige med tillämpningen av Unescos konvention om trygghet av det immateriella kulturarvet. Utgångspunkten är att främja och stärka det civila samhällets egna förutsättningar att bevara, föra vidare och utveckla det

immateriella kulturarvet. Myndigheten har lagt grunden för en nationell organisation som består av så kallade noder av myndigheter och ett stort nätverk med olika organisationer. Isof och Nordiska museet ansvarar tillsammans för muntliga traditioner och uttryck, sociala sedvänjor, riter och högtider. Isof representerar Sverige i internationella sammanhang när konventionen följs upp.

### 3 Intern styrning

Isof har ett brett uppdrag, och myndigheten bedriver egen forskning. Organisationen består av tidigare fristående enheter som bedriver delvis olika typer av verksamhet på olika orter i landet. Sammantaget ställer dessa omständigheter särskilda krav på myndighetens interna styrning. I detta kapitel analyserar vi hur myndigheten organiserar och styr sin verksamhet för att fullgöra sitt uppdrag. I kapitlet presenterar vi följande huvudsakliga iakttagelser:

- Isofs interna styrning vilar på ett antal olika styrdokument och processer. Vår bild är att avdelningarna har stort handlingsutrymme i att forma sina verksamheter. Vi uppfattar att det är vanligt att medarbetare tar initiativ till projekt.
- Isof är en myndighet som präglas av hög ambitionsnivå och engagerade medarbetare. Men Statskontoret anser ändå att Isof står inför vissa utmaningar när det gäller den interna styrningen. Isof behöver balansera vikten av att värna den fria forskningen mot myndighetens uppdrag och målgruppernas behov. Isof har också en utmaning som är kopplad till de kulturskillnader och bristande samsyn mellan verksamhetens olika delar som fortfarande till viss del finns kvar i myndigheten. En annan utmaning handlar om att utifrån sitt breda uppdrag skapa tydliga prioriteringar som får genomslag i hela organisationen.
- Vi ser samtidigt att Isof har påbörjat ett utvecklingsarbete för att stärka den interna styrningen och samordningen. Isof har stärkt stödavdelningarnas uppdrag, de ser över verktygen för planering och uppföljning, uppdaterar styrdokument och inför nya riktlinjer för publikationer. Vi kan också konstatera att den interna samverkan och ämnesövergripande verksamhet har ökat.

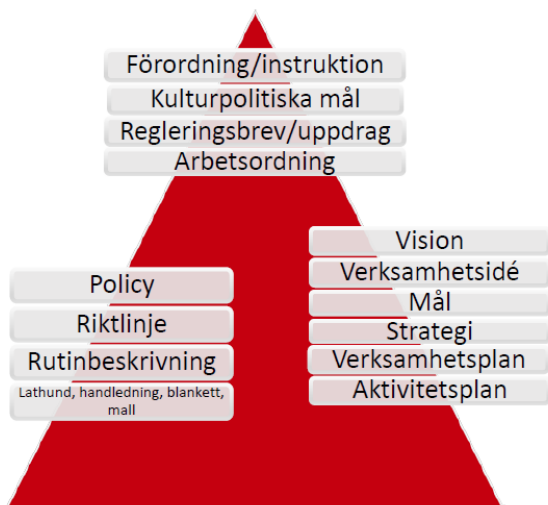
## 3.1 Processen för den interna styrningen

Intern styrning handlar bland annat om hur myndigheten organiserar, finansierar, målsätter, planerar och följer upp sin verksamhet. Institutet för språk och folkminnets interna styrning vilar på ett antal olika dokument och processer.

Isofs arbetsordning reviderades senast i maj 2018 och innehåller bestämmelser om institutets organisation, uppgifter, beslutsstruktur och hur ärenden ska handläggas.

Verksamhetsplanen revideras varje år. Till stöd för myndighetens verksamhet finns dessutom policyer och riktlinjer om den interna administrationen. Därutöver finns styrande dokument som beskriver verksamhetens övergripande vision och verksamhetsidé samt en forskningsstrategi. Isof sammanfattar själva sina styrdokument i en pyramid (figur 3.1).

**Figur 3.1** Styrande dokument inom Institutet för språk och folkminnen.



Källa: Isof (2016) Interna styrdokument - riktlinjer.

### 3.1.1 Avdelningarna har stort handlingsutrymme

Vi uppfattar att de olika avdelningarna inom Isof har ett stort självständigt ansvar för sin verksamhet. Generaldirektören ansvarar för att verksamheten bedrivs effektivt enligt den lagstiftning som gäller. Generaldirektören

har också det övergripande ansvaret för myndighetsutövningen och förvaltningen samt för planering och uppföljning av verksamheten. Men det är varje avdelningschefs ansvar att planera, leda och följa upp den egna verksamheten.<sup>36</sup>

Avdelningarnas medel ska täcka direkta kostnader för löner och även täcka andra personalkostnader i form av friskvård, intern representation, resor och kompetensutveckling. Därför har myndigheten inför 2018 tagit fram ett fast belopp per medarbetare och år som avdelningscheferna ska avsätta i sin budget. Syftet är att medarbetarna ska uppleva att de har liknande förutsättningar oavsett på vilken avdelning de arbetar. Avdelningarna ansvarar också för andra verksamhetskostnader, till exempel köp av tjänster, tryckkostnader och inköp till avdelningen.<sup>37</sup>

Våra intervjuer visar också att avdelningarna har frihet att själva utforma sin verksamhet. Det är till exempel vanligt att initiativ till projekt kommer från medarbetare och beslutas på avdelningsnivå. Vi återkommer till detta i avsnitt 3.2.3.

### 3.1.2 Mål på olika nivåer och av olika karaktär

Ett sätt att styra verksamheten är genom att sätta mål för den. Isofs övergripande vision för verksamheten är ”Språk och kulturarv – för ökad förståelse och delaktighet.” Myndigheten beskriver sin verksamhetsidé som att ”Vi bidrar aktivt till ett demokratiskt och inkluderande samhälle där språk samt dialekter, namn, folkminnen och andra immateriella kulturarv är gemensamma tillgångar.”<sup>38</sup> Till dessa övergripande formuleringar har myndigheten kopplat en rad mål för verksamheten på olika nivåer och av olika karaktär.

---

<sup>36</sup> Institutet för språk och folkminnen (2018) *Arbetsordning 2018*. Fastställd 2018-05-17.

<sup>37</sup> Institutet för språk och folkminnen (2018). *Budgetprinciper 2018–2019*. 2018-02-01.

<sup>38</sup> Institutet för språk och folkminnen 2016 *Vision och verksamhetsidé* GD-beslut nr 59/2016.

## **Övergripande kvalitativa mål**

I verksamhetsplanen för 2018–2019 anger myndigheten 12 övergripande kvalitativa mål (4 mål per verksamhetsområde). Dessa mål har i stort sett legat fast sedan 2016.

Vissa mål handlar om verksamhetens sakinnehåll, till exempel att forskningen ska bygga upp kunskap på lång sikt och att myndigheten ska ta ansvar för att utveckla sina ämnesområden och bidra till att utveckla kulturområdet. Andra mål handlar snarare om hur myndigheten ska arbeta, till exempel att myndigheten ska hålla samlingarna i gott skick och ta ansvar för att dokumentera, samla in och bevara det immateriella kulturarvet i enlighet med Riksarkivets krav.

Utifrån vår analys bedömer vi att målen styr den dagliga verksamheten i begränsad omfattning. Det kan finnas flera anledningar till det. En anledning kan vara att målen i flera fall är allmänt hållna. De är inte heller tidsatta utan enligt myndigheten tänkta att återspegla en långsiktig ambition. Sammantaget bedömer vi att detta leder det till att målen inte ger tillräcklig konkret vägledning om hur myndigheten förväntas arbeta.

## **Kvantitativa mål för delar av verksamheten**

I tillägg till de kvalitativa målen har Isof på vissa områden också satt upp kvantitativa mål där myndigheten funnit det relevant. Det handlar till exempel om kvantitativa mål för graden av digitalisering, andelen externt granskade vetenskapliga artiklar och antal tillfällen som pågående forskning har presenterats för en bredare allmänhet och på konferenser anordnade av vetenskapssamhället. De kvantitativa målen konkretiserar då de övergripande kvalitativa målen.

### **3.1.3 Verksamhetsplanen bygger på avdelningarnas planerade aktiviteter**

Verksamhetsplaneringen är en central process för den årliga styrningen. Verksamhetsplanen bygger på de aktiviteter som de olika avdelningarna planerar att genomföra. Planen fastställs efter diskussion i ledningsgruppen och förankring på respektive avdelning.

Verksamhetsplanen följs upp varje år i samband med årsredovisningen, men sedan 2018 även löpande. Generaldirektören har möten med respektive avdelningschef om det ekonomiska utfallet och status för planerade

projekt och satsningar. Den nuvarande verksamhetsplanen gäller för perioden 2018 – 2019. Myndigheten reviderar och kompletterar planen under hösten 2018 inför verksamhetsåret 2019.

### 3.1.4 Kopplingen mellan planering och uppföljning behöver utvecklas

I arbetet med verksamhetsplaneringen 2018–2019 registrerade myndigheten sina aktiviteter i en databas på myndighetens intranät. Syftet med databasen var att den skulle tjäna som uppföljningsverktyg och underlätta kopplingen mellan verksamhetsplaneringen och resultatuppföljningen. Men enligt uppgifter från Isof går inte databasen att använda för planering och uppföljning på det sätt som var tänkt.

I verksamhetsplaneringen för 2019–2020 får avdelningarna därför ange i ett Word-dokument vilka projekt som pågår och som är planerade utifrån myndighetens prioriterade områden. Det är på samma sätt som avdelningarna gjorde innan databasen fanns. Isof följer i första hand upp aktiviteter och projekt utifrån redovisad tid. Men enligt uppgifter från Isof är det tveksamt om tidredovisningen på ett tillförlitligt sätt visar hur mycket tid som har lagts ned på de planerade projekten och på de olika verksamhetsområdena. Det är till exempel möjligt att medarbetare redovisar liknande uppgifter på olika sätt.<sup>39</sup>

## 3.2 Utmaningar för den interna styrningen

Vår analys visar att det finns utmaningar och utvecklingsområden för den interna styrningen av Isof. Det handlar om förutsättningarna för att skapa samsyn kring uppdraget och verksamhetens inriktning. Men det handlar också om de specifika förutsättningar som följer av att myndigheten bedriver forskning.

### 3.2.1 Samsynen i myndigheten behöver öka

Regeringens ambition för Isof var att resurser och kompetens från de ingående verksamheterna skulle kunna samordnas och utnyttjas mer effektivt i den nya samlade myndigheten. Men Statskontorets bild är dock att

---

<sup>39</sup> Uppgifter i e-post från Isof 2018-10-31.

myndigheten fortfarande består av avdelningar med starka egna identiteter och att det påverkar möjligheten att få genomslag för den interna styrningen. Det beror troligtvis på att Isof är en myndighet där verksamheter med egna identiteter under årens lopp har tillkommit och dragits ifrån och att myndigheten är lokaliserad till olika orter.

### **Uppdraget ger utrymme för parallella tolkningar**

Isofs breda uppdrag rymmer allt från insamling och forskning till kunskapsspridning inom verksamhetens olika ämnesområden. Instruktionen ger utrymme för många tolkningar av uppdraget. De flesta i organisationen kan därför finna stöd för just sin tolkning. En återkommande synpunkt vid våra intervjuer med medarbetare och chefer är att myndigheten inte för gemensamma diskussioner om uppdraget i tillräcklig utsträckning.

### **Bristande förståelse mellan avdelningar**

Våra intervjuer i myndigheten visar att många medarbetare identifierar sig med respektive avdelning och att samverkan mellan avdelningarna i myndigheten historiskt sett har varit begränsad. Flera medarbetare anser att medarbetare på olika avdelningar i vissa fall har liten förståelse för varandras verksamheter. Detta framkommer bland annat i våra intervjuer med de fackliga företrädarna. Det beror delvis på kulturskillnader mellan avdelningarna, men också på att verksamheten är lokaliserad till tre orter vilket gör att medarbetare från de olika avdelningarna sällan möts spontant.

Att det i vissa fall finns en otillräcklig samsyn och förståelse för varandras verksamheter innebär att det råder ett visst konkurrensförhållande mellan myndighetens olika avdelningar om utrymme och resurser.

### **Fortsatta diskussioner om Språkrådets roll i myndigheten**

Sedan Isof bildades har det funnits diskussioner om hur de språkvårdande uppgifterna på bästa sätt kan inlemmas i myndigheten. Våra intervjuer med medarbetare på Språkrådet och andra avdelningar visar att det fortfarande finns olika meningar om vilket mervärde det ger att Språkrådet samverkar med de övriga avdelningarna.

Medarbetare på Språkrådet har fört fram i intervjuer att Språkrådet inte får tillräcklig del av resurserna från myndighetens stöдавdelningar, till exempel när det gäller it och kommunikation. Vidare har de fört fram att de

anser att de språkvårdande uppgifterna inte är tillräckligt synliga på myndighetens webbplats. De upplever att detta är negativt eftersom de anser att Språkrådet tillhör ett av Isofs mest kända ”varumärken”.

### **Olika stora avdelningar skapar en obalans i organisationen**

Diskussionerna om Språkrådets roll i myndigheten handlar även om att den avdelningen är betydligt större än de andra avdelningarna. Vi bedömer att detta skapar en obalans i organisationen.

Dessutom innebär en stor avdelning med många medarbetare också en hög arbetsbelastning på avdelningschefen. En biträdande avdelningschef har utsetts för att avlasta hen men vi uppfattar att arbetsbelastningen fortfarande är hög.

Vid våra intervjuer med medarbetare på Språkrådet framkommer vidare att vissa upplever att det inte ges förutsättningar för avdelningsgemensamma diskussioner. Det finns grupper för de olika uppgifter som Språkrådet har (svenska, minoritetsspråk, språkteknologi etc) men inget återkommande forum för avdelningsgemensamma strategiska diskussioner.

### **3.2.2 Brett uppdrag och svårighet att prioritera**

Myndighetens breda uppdrag och decentraliserade organisation ställer krav på att myndigheten klarar av att prioritera för att verksamheten ska bedrivas effektivt. Vår analys visar att Isof har haft svårt att göra tillräckligt tydliga prioriteringar som får genomslag i verksamheten.

I Isofs verksamhetsplan anges ett antal prioriterade områden under 2018–2019:

- Insatser för och med barn och unga
- Migration, urbanisering och flerspråkighet
- De nationella minoriteternas språk och kultur.

### **Prioriteringarna är för generella för att ge vägledning**

Verksamhetsplanen beskriver också vad myndigheten ska prioritera inom verksamhetens olika områden:

- Språkvård, språklagen och terminologi
- Nationell och internationell samverkan och regional förankring

- Forskning och utveckling
- Digital utveckling
- Integrerat jämställdhetsperspektiv.

Men intervjuade medarbetare påtalar att formuleringarna är så vida att det mesta av myndighetens projekt och löpande verksamhet kan sorteras in under prioriteringarna. Dessa ger därmed inte tillräcklig vägledning när det gäller att väga mellan olika områden och verksamheter.

### **Finns inte resurser till alla prioriterade utvecklingsprojekt**

Utöver de prioriterade områdena lyfter myndigheten fram flera utvecklingsarbeten med hög prioritet i verksamhetsplaneringen:

- Delar av myndighetens arkivhantering ska effektiviseras och samordnas under 2018 och en verksamhetsbaserad arkivredovisning införs
- Myndighetens publikationshantering ska moderniseras och digital publicering och kommunikation användas i högre utsträckning
- Myndighetens webbplats ska utvecklas under 2018
- Ett samverkansavtal ska införas
- Myndighetens policydokument ska granskas och moderniseras
- Arbetet mot kränkande särbehandling och sexuella trakasserier ska uppmärksammas
- Arbetet med medarbetarskap ska intensifieras
- Nya processer för lönekartläggning ska utvecklas.

Merparten av utvecklingsarbetena är inte tidsatta. Våra intervjuer visar också att myndigheten ofta planerar in mer än vad de klarar av att genomföra. I verksamhetsplanen framgår det inte heller någon konkret plan för hur myndigheten planerar att prioritera bland utvecklingsbehoven på kort respektive lång sikt.

En konsekvens av de otydliga prioriteringarna är att avdelningen Digital utveckling och kommunikation (DUK) har en hög arbetsbelastning. Våra intervjuer visar att det inte är tillräckligt tydligt i myndigheten vad de olika avdelningarna kan förvänta sig av DUK och vilka aktiviteter som är prioriterade.

Vi bedömer även att det är viktigt med tydliga prioriteringar för att myndigheten ska kunna anpassa sig till de förändringar i omvärlden som påverkar Isofs verksamhet. Hit hör exempelvis en ökad språklig mångfald i samhället som ställer nya krav på myndigheten och den nya namnlagen som har ökat efterfrågan på Isofs expertis.

### 3.2.3 Forskningsuppdrag utgör en utmaning i sig

En faktor som påverkar den interna styrningen inom Isof är att myndigheten har i uppdrag att bedriva forskning. Våra intervjuer visar att det finns en tradition av att medarbetarna själva i hög grad har frihet att välja inriktning på forskningen inom ramen för uppdraget. Enskilda medarbetare har i ofta ett stort mandat att initiera, planera och styra hur de genomför olika projekt. Mandatet följer en akademisk tradition där forskaren själv utformar ursprungsidén. Forskningens inriktning beror därmed till viss del på medarbetarnas intresse.

#### **Forskningen styrs i begränsad utsträckning**

Isof har tagit fram en forskningsstrategi för att långsiktigt styra arbetet med forskning och utveckling. Dokumentet ska vägleda verksamhetsplaneringen genom att beskriva Isofs mål och fyra tematiska inriktningar. För perioden 2016–2018 har myndigheten bland annat pekat ut fördjupad forskning inom kulturarvsfältet som strategiskt betydelsefullt.<sup>40</sup>

Utöver forskningsstrategin uppfattar vi att ledningen styr forskningsverksamheten i begränsad utsträckning. Våra intervjuer visar att myndigheten på så sätt har kunnat ta tillvara medarbetarnas kunskaper och engagemang.

Samtidigt som medarbetarna pekar på vikten av att värna den fria forskningen framför flera att forskningen i större utsträckning bör styras utifrån ett målgruppsperspektiv. De efterfrågar exempelvis en diskussion om i vilken utsträckning som Isofs forskning ska ägnas åt långsiktiga projekt, till exempel ordböcker och ortnamns- och personnamnsserier, i förhållande till andra forskningsprojekt. Ett annat exempel är frågan om forskningens relevans för hela Sverige, eftersom en del av myndighetens forskning

---

<sup>40</sup> Institutet för språk och folkminnen *Forskningsstrategi 2016–2018*. Strategin är utarbetad av en forskningsgrupp i samråd med myndighetens medarbetare och fastställs av generaldirektören efter diskussion i ledningsgruppen. Den revideras vart tredje år.

av tradition har lokal anknytning till de geografiska områden där arkiven finns.

Flera medarbetare efterfrågar också att myndigheten tydliggör forskningens roll och utrymme i relation till övriga uppgifter. Vi har uppfattat att det inte är tydligt hur stor del av arbetstiden som respektive medarbetare ska ägna åt forskning. Som vi beskriver i kapitel 2 uppger Isof att det även är svårt att avgränsa vad som är forskning och forskningsrelaterad verksamhet eftersom all verksamhet bedrivs på vetenskaplig grund.

### 3.3 Utvecklingsarbete pågår

Samtidigt som vi ser vissa utmaningar för myndigheten visar vår analys också att det pågår ett internt utvecklingsarbete på Isof för att stärka myndighetens styrning och samordning. Det handlar till exempel om att förstärka uppdraget till stöдавdelningarna, att utveckla verktyg för planering och uppföljning och att uppdatera olika styrdokument.

#### 3.3.1 Förstärkt uppdrag till stöдавdelningarna

Under 2017–2018 har ledningen genomfört vissa organisationsförändringar av stödverksamheten i syfte att förtydliga deras uppdrag och underlätta för myndighetsgemensamt styrnings- och utvecklingsarbete.

I början av 2018 beslutade generaldirektören om att byta namn på avdelningen Verksamhets- och ledningsstöd till Planering och samordning.<sup>41</sup> Då förändrades också avdelningens uppdrag. Planering och samordning ansvarar nu för det administrativa stödet till myndigheten samt för att utveckla, förbättra och stärka den strategiska förmågan och ge planerings- och samordningsstöd till generaldirektören och ledningsgruppen.

Generaldirektören har även beslutat om att slå samman avdelningarna IT och digitalisering och kommunikationsfunktionen vid Verksamhets- och ledningsstöd till Digital utveckling och kommunikation. Den nya avdelningen ska bättre kunna samordna kommunikationsarbete, digitalisering och systemutveckling. Ett av skälen är att myndigheten behöver utveckla

---

<sup>41</sup> *Beslut om namnbyte och förstärkt uppdrag för avdelningen Verksamhets och ledningsstöd*, GD-beslut nr 6/2018.

gemensamma digitaliseringslösningar och arbeta strategiskt och pådrivande i digitaliseringsfrågor.<sup>42</sup>

Statskontorets intervjuer visar att medarbetarna uppfattar att den interna styrningen har stärkts, men att det finns olika syn på om det är bra för verksamheten eller inte. Flera av de intervjuade ser behov av att ytterligare stärka den interna styrningen, framförallt anställda på stöдавdelningarna, men även personer på avdelningar för kärnverksamheten. Intervjuerna visar också finns ett visst motstånd mot ökad styrning inom delar av verksamheten.

### 3.3.2 Mer intern samverkan och ämnesövergripande projekt

Redan 2013 lyfte den dåvarande generaldirektören fram att en särskild utmaning för myndigheten är att upprätta ett systematiskt samarbete inom hela myndigheten.<sup>43</sup> Samarbete mellan avdelningarna pekades även ut som ett förbättringsområde i myndighetens senaste medarbetarundersökning. Ledningen har därför beslutat att öka frekvensen av avdelningsövergripande samverkan.<sup>44</sup>

Myndigheten lade under 2017 också en större del av resurserna på ämnesövergripande verksamhet än tidigare. Detta ligger i linje med myndighetens ambitioner att prioritera intern och extern samverkan.

Isof har även under 2017 tagit initiativ till en gemensam introduktionsutbildning i statstjänstemannarollen i samverkan med andra myndigheter i Uppsala. Enligt Isof har utbildningen bland annat bidragit till ökade kontakter mellan avdelningarna inom Isof.

### 3.3.3 Styrdokument uppdateras

Vår genomgång visar att myndigheten har flera styrdokument som inte är uppdaterade. Det gäller främst styrdokumentet inom arbetsmiljö- och

---

<sup>42</sup> Beslut om organisationsförändring GD-beslut nr 58/2017.

<sup>43</sup> Beslut om förändrad organisation och verksamhetsinriktning 2013-10-17 GD-beslut nr 57/2013.

<sup>44</sup> Institutet för språk och folkminnen 2016 *Övergripande handlingsplan utifrån medarbetarundersökningen i november 2015*.

medarbetarområdet som i vissa fall inte har uppdaterats på länge. Detsamma gäller styrdokumentet som rör IT och information.

Myndigheten uppger att arbetet med att uppdatera styrdokumentet har fått stå tillbaka under en längre tid av resursskäl, men att arbetet har påbörjats under hösten 2018.

### 3.3.4 Riktlinjer för publikationer

Myndigheten har identifierat att det behöver interna riktlinjer för när myndigheten ska ta fram en publikation. Beslut om att ta fram till exempel en artikel, rapport, utställning eller ordlista har hittills baserats på mycket varierande grunder. Det har ofta saknats en tydlig idé om målgrupp, spridning och mål med publikationen. Vissa publikationer har getts ut trots att de inte är effektiva sätt att sprida den aktuella kunskapen. Eftersom det saknas mätetal och rutiner för utvärdering är det också svårt för myndigheten att lära sig av tidigare projekt. Det visar en analys av Isofs publikationer och informationsspridning som myndigheten beställde under 2017.<sup>45</sup>

Därför kommer Isof att införa en ny policy för publikationer under 2018–2019. Den kommer bland annat att vara inriktad på att digital publicering ska vara förstahandsalternativet.

### 3.3.5 Riskanalys för att prioritera insatser

Myndigheten gjorde en riskanalys i april 2017. Den visar att myndigheten under 2018 behöver prioritera insatser för att komma tillrätta med brister som Isof bedömer som oacceptabla inom områdena rutiner och styrning, brand och it. Därför kommer myndigheten att prioritera att ta fram en policy för myndighetens riskhanteringsarbete under 2018.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Xeeda 2017 *Publikationer och andra format för informationsspridning vid Institutet för språk och folkminnen. Fas 1- nulägesanalys*.

<sup>46</sup> Institutet för språk och folkminnen 2018, *Protokoll riskanalys 2018*, Dnr: 24-18/0953.

## 4 Resultat

I detta kapitel analyserar vi myndighetens resultat och hur myndighetens förutsättningar och interna styrning påverkar hur myndigheten fullgör sitt uppdrag. Vi drar följande huvudsakliga slutsatser:

- Isof har en omfattande och kvalificerad verksamhet inom alla de uppgifter som myndigheten har. Detta talar för att myndigheten når sitt övergripande mål att öka kunskapen om språk, namn, dialekter, folkminnen och immateriella kulturarv i Sverige.
- Isof skapar mervärde på olika sätt för olika målgrupper. Men det finns områden med utvecklingspotential, bland annat skulle målgruppernas kännedom om Isof behöva öka så att fler kan dra nytta av verksamheten.
- Isof har en ambition att redovisa resultaten på ett samlat sätt och inte utifrån myndighetens olika uppgifter. Det innebär samtidigt att kopplingen till den faktiska verksamheten blir svagare. Statskontoret bedömer att myndigheten tydligare kan visa hur de olika delarna av verksamheten bidrar till måloppfyllelsen.
- Vi bedömer även att myndigheten behöver utveckla effektivitetsperspektivet i sin uppföljning av resultaten. Resultaten behöver sättas i relation till kostnaderna för olika prestationer.

### 4.1 Isof presterar på alla områden

Statskontorets analys visar att Isof har en omfattande och uppskattad verksamhet inom alla delar av sitt uppdrag. Detta talar för att myndigheten når sitt övergripande mål. Detta mål är att öka kunskapen om språk, namn, dialekter, folkminnen och andra immateriella kulturarv i Sverige.

Vi kan inte se att de specifika förutsättningar vi har lyft tidigare i rapporten har hindrat myndighetens olika delar från att prestera. Dessa förutsättningar handlar om myndighetens bakgrund, organisation och uppdrag. Men vi bedömer ändå att myndigheten behöver utveckla resultatredovis-

ningen så att den samlade måluppfyllelsen och effektiviteten i verksamheten blir mer synlig.

#### 4.1.1 Samlingarna digitaliseras

Isofs mål för verksamhetsområdet *insamling, dokumentation och bevarande* handlar i korthet om att hålla samlingarna i gott skick, att synliggöra barn och ungdomar och att i samverkan med andra utveckla samlingarna. Isof följer upp resultaten inom området genom att bland annat mäta andelen digitaliserat material i delar av samlingarna.

##### **Ljudande material från Lund och Umeå har digitaliserats**

Ett viktigt sätt för att hålla samlingarna i gott skick är att digitalisera dem. Isof har påbörjat ett omfattande digitaliseringsarbete. I nuläget är 140 000 av drygt 246 000 poster sökbara i ett register.<sup>47</sup>

Isof har prioriterat att digitalisera ljudmaterial från arkiven i Lund och Umeå. Dessa material riskerar annars att förstöras. Av nyinsamlingen 2017 finns 99 procent i digital form, samtidigt som 26 procent av det befintliga ljudande materialet i Lund och Umeå har digitaliserats. Det innebär att Isof överträffade sina mål för året.<sup>48</sup>

##### **Samlingarna utvecklas på olika sätt**

Isof bedriver ett aktivt arbete med att utveckla sina samlingar. I sin årsredovisning beskriver myndigheten en rad aktiviteter som myndigheten har genomfört för att på olika sätt samla in och dokumentera språk, namn och immateriella kulturarv. Det framgår däremot inte hur samlingarna har utvecklats över tid, vare sig när det gäller inriktning eller omfattning. Isof har inte heller satt upp uttryckliga mål för på vilket sätt eller i vilken takt som samlingarna ska utvecklas.

Samverkan lyfts upp både i målet för verksamhetsområdet och i de övergripande målen för verksamheten. Myndigheten beskriver att insamling och dokumentation i så stor utsträckning som möjligt har skett i samver-

---

<sup>47</sup> Isofs webbplats 2018-10-17 <http://www.sprakochfolkminnen.se/om-oss/arkiv-och-samlingar/register-over-samlingarna/accessionsregister.html>.

<sup>48</sup> Isofs årsredovisning 2017.

kan med regionala aktörer. Myndigheten beskriver att projekten *Sveriges ortnamn* och *Ordbok över Sveriges dialekter* är resultat av detta arbete.

#### 4.1.2 Forskningen kvalitetsgranskas

Målen för verksamhetsområdet *forska, utveckla och bearbeta* kan sammanfattas med att forskningen ska ha hög kvalitet, att forskningen bör röra sig inom mindre utforskade delar av myndighetens ämnesområden, samt att myndigheten ska samverka med andra aktörer och vara aktiv i vetenskapssamhället. Forskningsstrategin ska vara vägledande för myndighetens forskning.

##### **Isof kvalitetsgranskar sina rapporter**

Myndighetens mål när det gäller forskningskvalitet är att minst 80 procent av myndighetens vetenskapliga artiklar och rapporter som publiceras under året ska vara externt granskade före publicering. Under 2017 kvalitets-säkrades samtliga rapporter genom extern granskning, vilket talar för att forskningen håller hög kvalitet.

Det finns även andra mått som kan användas för att mäta forskningens kvalitet. Hit hör exempelvis i vilken omfattning som betygsnämnder efterfrågar myndighetens forskare. Ett annat mått kan vara hur ofta myndighetens publikationer används som studentlitteratur. Isof redovisar i dag inte den här typen av mått.

##### **Relevansen följs inte upp på samma sätt som kvaliteten**

Ett kriterium för kvaliteten på verksamheten i en forskande myndighet är hur relevant forskningen är för samhället och inte bara den vetenskapliga kvaliteten. Vi bedömer att Isof behöver utveckla beskrivningarna av hur den forskning som myndigheten bedriver kommer till användning utanför myndigheten.

##### **Samverkan på olika sätt med aktörer i forskarsamhället**

Myndigheten beskriver kvalitativt olika aktiviteter som bidrar till målet om samverkan med andra aktörer i forskarsamhället. Det handlar bland annat om undervisning på universitet, handledning av studenter och doktorander, medverkan i vetenskapliga konferenser, att medarbetarna anlitats för vetenskaplig granskning samt deltagande i nationella och internationella forskarnätverk.

## Nyckeltal saknas för att följa forskningen över tid

Forskningsinstitut redovisar ofta nyckeltal för att följa resultaten över tid. Ett vanligt sådant nyckeltal är antalet publicerade forskningsartiklar. Några sådana uppgifter redovisar inte Isof. Enligt information på intranätet ska allt som publiceras vid Isof registreras i DiVA.<sup>49</sup> Men våra intervjuer visar att alla forskare som publicerar sig ännu inte registrerar i DiVA.

På webbplatsen finns publikationslistor för 18 forskare.<sup>50</sup> De senaste åren har omkring 20 artiklar och böcker publicerats per år. Flest publikationer rör folkminnen och språkvård (tabell 4.1).

**Tabell 4.1      Antal publicerade artiklar och böcker av enskilda forskare 2018, 2017, 2016 och 2015.**

| Ämnesområde | Hittills 2018* | 2017 | 2016 | 2015 | Totalt |
|-------------|----------------|------|------|------|--------|
| Dialekter   | 1              | 4    | 2    |      | 7      |
| Folkminnen  | 2              | 7    | 8    | 15   | 32     |
| Namn        |                | 4    | 3    | 2    | 7      |
| Språkvård   | 1              | 8    | 7    | 5    | 21     |
| Totalt      | 4              | 23   | 20   | 22   | 67     |

Källa: Isofs webbplats

\*Gäller januari-september 2018.

Antalet publikationer skiljer sig så mycket mellan olika ämnesområden delvis eftersom forskningsprojekten är av olika karaktär. Isof bedriver till exempel projekt som sträcker sig över flera år inom ämnesområdena dialekt och namn.

### 4.1.3      Omfattande verksamhet för att sprida kunskap

Isof sprider kunskap på många olika sätt. Myndigheten har formulerat övergripande kvalitativa mål för kunskapsspridningen. Målen handlar kort om att samlingarna och webbplatsen ska vara tillgängliga och att myndig-

---

<sup>49</sup>isoffan.sprakochfolkminnen.se/arkiv/nyheter/nyheter/passapaattpubliceradinatexteridiva.5.6f84dc2a163cea74cac17dad.html.

<sup>50</sup> Enligt uppgift från Isof publicerar sig inte alla disputerade anställda löpande på DiVA eftersom de inte skriver den typen av vetenskapliga artiklar.

heten ska utveckla sin samverkan och sitt kunskapsutbyte med myndighetens olika målgrupper.

### **Olika utåtriktade aktiviteter för att sprida kunskap**

Isof har genomfört många olika utåtriktade aktiviteter för att sprida kunskap. I sin årsredovisning redovisar myndigheten aktiviteterna kvalitativt under olika ämnen som "samarbete för kultur till fler", expertutlåtanden, språkpolitik, rådgivning och upplysning samt pedagogisk verksamhet. De sorteras också in under olika "förmedlingskanaler" som egna evenemang, publika arkivvisningar, digitala förmedlingssätt och medverkan i mediesammanhang. Vi konstaterar att myndigheten sorterar in mycket av sina aktiviteter under kunskapsspridning.

### **Fler besökare på Isofs webbtjänster**

Antalet besök på olika webbtjänster är nyckeltal som är vanliga för att beskriva en myndighets tillgänglighet. Isof anger att antalet besök på webbplatsen har ökat jämfört med föregående år. De pekar även på att myndighetens publicerade databaser liksom andra webbtjänster har varit fortsatt välbesökta.

Vi bedömer att myndigheten även behöver redovisa några kvantitativa uppgifter (nyckeltal) i årsredovisningen som gör det möjligt att följa utvecklingen över tid.

### **Målen för presentation av forskning överträffas**

Isof har satt som mål att den pågående forskningen och verksamheten under året ska presenteras vid minst 25 konferenser eller seminarier anordnade av vetenskapssamhället och vid minst 25 tillfällen för allmänheten.

Resultaten för 2017 överträffade målen rejält. Isof medverkade vid 64 konferenser eller seminarier för vetenskapssamhället och vid 70 riktade till allmänheten.<sup>51</sup> Det kan tyda på att målen är för lågt satta. En annan tolkning är att det finns utrymme för myndigheten att göra omprioriteringar.

---

<sup>51</sup> Isofs årsredovisning för 2017.

## Omkring 15 publikationer per år de senaste åren

Isof har tagit fram omkring 15 publikationer per år under de senaste åren. Flest publikationer finns inom ämnesområdena språkvård, minoritetsspråk och namn. Inom området dialekter har myndigheten publicerat tre häften i en ordbok över folkmålen i Övre Dalarna 2015, 2016 och 2017. Inom området folkminnen kom en publikation per år under 2015–2018. Myndigheten redovisar att en publikation var ämnesövergripande.<sup>52</sup>

Inom områdena språkvård, minoritetsspråk och namn finns flera serier av publikationer som återkommer löpande (tabell 4.2). Det finns även några enskilda publikationer.

**Tabell 4.2** Återkommande publikationer de senaste åren, språkvård, minoritetsspråk och namn.

| Ämnesområde                 | Publikation                                          | Kommentar       |
|-----------------------------|------------------------------------------------------|-----------------|
| Svensk och allmän språkvård | Informationsbladet <i>Klarspråk</i>                  | 4 nummer per år |
|                             | <i>Svenska skrivregler</i>                           |                 |
| Minoritetsspråk             | Tidskriften <i>Kieliviesti</i>                       | 4 nummer per år |
|                             | Språkrådets skolordlistor (kelderash, svensk-romska) |                 |
| Namn                        | <i>Ortnamnen i Göteborg och Bohuslän</i>             | 2018, 2015      |
|                             | <i>Skånes ortnamn</i>                                | 2016,           |
|                             | <i>Sveriges medeltida personnamn</i>                 | 2016            |
|                             | <i>Övre Norrlands ortnamn</i>                        | 2016            |

Källa: Isof:s webbplats

## 4.2 Användare uppskattar myndigheten

Isof har inte genomfört någon övergripande målgruppsanalys. Vi har därför skickat ut en kort e-postenkät för att få en bild av hur användare i olika målgrupper uppfattar värdet av Isof. Vi har bett myndigheten om förslag på personer att fråga och har vänt oss till ett urval av dessa personer. Det var 29 av 36 tillfrågade personer som svarade på frågorna.

---

<sup>52</sup> Den ämnesövergripande publikationen är från 2017 och heter *Geten i Sverige. Kulturhistoriska och samtida perspektiv*.

De som har svarat representerar följande målgrupper:

- lärare
- forskare
- intresserad allmänhet
- regionala museer och arkiv
- kommuner
- myndigheter
- minoritetsspråksorganisationer
- samverkansparter i arbetet med Unescos konvention om tryggheten av det immateriella kulturarvet.

Denna undersökning är så begränsad att vi inte kan kvantifiera resultaten generellt för att bedöma hur målgrupperna ser på Isof. Men den ger exempel på hur personer i olika målgrupper beskriver mervärdet av Isof och hur mervärdet kan öka.

I vår analys av målgruppernas syn på myndigheten har vi också använt den undersökning av Språkrådets rådgivningsverksamhet som Isof låtit ett konsultföretag genomföra.<sup>53</sup>

#### 4.2.1 Isof uppfattas som en tillgänglig resurs

Den övergripande bilden från vår undersökning är att Isof fungerar som en uppskattad och tillgänglig resurs för personer och organisationer som är intresserade av Isofs frågor. Det gäller både tillgången till Isofs samlingar och Isof som expertstöd i olika frågor.

##### **Digitaliserade arkiv en resurs för forskare, museer och allmänhet**

De forskare som har svarat på våra frågor lyfter fram att Isofs arkiv och bibliotek är viktiga för deras forskningsprojekt. Den digitala delen av samlingarna växer vilket gör dem mer åtkomliga och sökbara.

---

<sup>53</sup> Cartina AB, *Kartläggning av Språkrådets rådgivningsverksamhet*, december 2017. Kartläggningen består bland annat av enkätundersökning som 331 mottagare av språkrådgivningen svarade på.

Isofs arkiv är också en tillgång för släktforskare och andra delar av allmänheten som intresserar sig för språk och folkminnen. Även företrädare för regionala museum och arkiv pekar på det stora värdet av Isofs samlingar:

Myndighetens verksamhet inom den kulturhistoriska domänen är ovärderlig. Den står för statens engagemang i nationens kollektiva minne. Ingen annan institution har en så långtgående kontinuitet i samlande och bevarande av språk och folkminnen. De snabba förändringar av samhället som sker idag argumenterar ytterligare för behovet av dokumentation, nu och i framtiden.

### **Isof ger ett uppskattat expertstöd**

Företrädare för målgrupperna lyfter också fram Isofs roll som expertinstans. En forskare beskriver Isof som en myndighet som ”ännu kan ge svar på frågor...kan ge fördjupade svar, historiska perspektiv och bidra med analyser.” Forskare betonar också vikten av att Isof upprätthåller den vetenskapliga kvaliteten. De anser att samverkan med universitet och andra myndigheter är viktig och att volymen och nivån på de vetenskapliga texterna måste upprätthållas och helst öka.

Relevansen i Isofs arbete och kompetens uppfattas på flera håll ha ökat i och med att samhället blir mer mångkulturellt och flerspråkigt. Så här uttrycker en forskare sin syn på verksamheten:

Mycket relevant för att möta utmaningar kring mångkulturalitet och flerspråkighet och dess konsekvenser för bland annat språklig inkludering/exkludering och komplexa kulturarvsfrågor, där personal på institutet har viktiga kompetenser.

En särskild expertis är den Isof har i namnfrågor. Företrädare för kommuner, Lantmäteriet och Skatteverket lyfter alla fram betydelsen av att kunna söka stöd hos Isof. De uppskattar den samverkan som de har med myndigheten.

Språkrådets rådgivningsverksamhet har också relativt sett mycket nöjda användare med en kundnöjdhet som klassas som ”extremt bra”.<sup>54</sup>

### **Isof är tillgängliga och öppna**

I princip alla som har svarat på Statskontorets undersökning anser att Isof är en mycket tillgänglig myndighet. De beskriver att myndigheten svarar snabbt på frågor via telefon eller e-post och att bemötandet från myndighetens personal är trevligt och professionellt. Materialen är också i allt större utsträckning digitaliserade, vilket gynnar tillgängligheten.

Isof uppfattas också som en myndighet som är öppen. Det gäller möjligheten för allmänheten att fungera som så kallade meddelare och bidra till samlingarna genom egna erfarenheter. Men det gäller också myndighetens förmåga att följa med i sin tid. Så här uttrycker en lärare i svenska som andraspråk det:

Det känns som om de vänder sig utåt och är öppna för det nya Sverige som växer fram, och med det nytt språkbruk och traditioner.

## **4.2.2 Det finns önskemål om ett mer målgruppsinriktat arbete**

De förbättringar som användarna i vår undersökning föreslår för Isofs verksamhet handlar i stor utsträckning om att Isof skulle kunna nå ut mer med sin verksamhet och att de behöver fortsätta arbeta för att behålla både sin vetenskapliga och sin samhällseliga relevans.

Några kommenterar i vår undersökning är att Isofs verksamhet borde komma fler till del. Det handlar om att öka den allmänna kännedomen om myndigheten. Men flera respondenter efterlyser också ett mer systematiskt målgruppsarbete från Isof när det gäller exempelvis hembygdsföreningar, skolor och kommuner.

Den konsult som analyserade Språkrådets rådgivning lyfte också fram frågan om hur Isof når sina målgrupper. Konsulten påpekade att rådgivningen främst användes av kvinnor anställda i offentlig sektor som arbetar med

---

<sup>54</sup> Cartina AB, *Kartläggning av Språkrådets rådgivningsverksamhet*, december 2017. Kartläggningen består bland annat av enkätundersökning som 331 mottagare av språkrådgivningen svarade på.

språk, och rekommenderade myndigheten att undersöka om andra grupper behöver Språkrådets rådgivningsverksamhet och hur myndigheten i så fall kan nå dem.

### 4.3 Behov av att synliggöra måluppfyllelse och effektivitet

Vår bild är att Isof har en ambition att beskriva resultaten av verksamheten på ett samlat och enhetligt sätt utifrån de olika verksamhetsområdena, utan att tydligt lyfta fram de olika uppgifter som Isof har. Det innebär samtidigt att kopplingen till den faktiska verksamheten ute på avdelningarna blir svag. Statskontoret bedömer att Isof tydligare kan visa hur de olika delarna av verksamheten bidrar till måluppfyllelsen.

Vi konstaterar också att Isofs resultatredovisning i första hand beskriver myndighetens aktiviteter. Myndigheten redovisar i begränsad utsträckning de resultat som aktiviteterna leder till i förhållande till de kvalitativa målen. Det kan bero på att målen inte är tillräckligt specifika för att fungera som en ribba för verksamheten.

Vi bedömer att det finns flera övergripande kvalitativa mål där kvantitativa uppgifter kunde vara relevanta för styrningen. Det behövs kvantitativa uppgifter som speglar hur inriktningen av verksamheten svarar mot mål och prioriteringar, avseende till exempel när det gäller extern samverkan, forskning som rör sig inom nya områden och att synliggöra barns och ungdomars liv.

Vi bedömer även att myndigheten behöver utveckla effektivitetsperspektivet i uppföljningen av resultaten. Resultaten behöver sättas i relation till kostnaderna för olika prestationer. I den senaste årsredovisningen finns ett exempel på en sådan redovisning.

## 5 Viktiga framtidsfrågor

I det här kapitlet lyfter vi fram frågor som vi bedömer har särskilt stor betydelse för Isofs verksamhet och resultat framöver. Vi lämnar även rekommendationer till regeringen och till myndigheten.

### 5.1 Isof fullgör sitt uppdrag

Statskontoret bedömer att Isof fullgör sitt uppdrag, trots de omständigheter som försvårar för styrningen av myndigheten som vi har identifierat i analysen. Genom sitt arbete med det immateriella kulturarvet och sin roll som nationell språkmyndighet bidrar myndigheten till målet att öka kunskapen om språk, dialekter, namn, folkminnen och andra immateriella kulturarv. Isof bedriver en omfattande och kvalificerad verksamhet inom alla sina verksamhetsområden - insamling, forskning och kunskapsspridning.

Statskontorets målgruppsanalys visar även att Isof är en uppskattad myndighet som skapar mervärde för de olika målgrupper som tar del av Isofs verksamhet. Isofs arkiv är en värdefull källa för såväl externa forskare som den specialintresserade allmänheten. I egenskap av expertinstans inom bland annat namnforskning och språkpolitik bistår Isof med värdefull kompetens till andra myndigheter och kommuner. Även de regionala aktörer, organisationer i civilsamhället och lärare som vi har varit i kontakt med upplever att Isofs verksamhet är betydelsefull.

### 5.2 Isof står inför vissa utmaningar

Men Statskontorets analys visar att Isof står inför vissa utmaningar:

- Isof behöver skapa en mer sammanhållen myndighet
- Isof behöver utveckla den interna styrningen och uppföljningen
- Isof behöver behålla sin relevans i takt med att omvärlden förändras.

### 5.2.1 Isof behöver bli en mer sammanhållen myndighet

Statskontoret bedömer att Isof behöver bli en mer sammanhållen myndighet. Vi uppfattar att det finns kulturskillnader mellan avdelningarna och att dessa bibehålls genom att myndigheten finns på flera orter. Det leder till att medarbetare inte har daglig kontakt med varandra, vilket minskar känslan av samhörighet i myndigheten. Statskontoret har sett liknande utmaningar i andra myndigheter som är lokaliserade på flera orter. Ytterligare en förklaring till svårigheten att uppnå en sammanhållen myndighet är även att Isof har tillkommit genom en sammanslagning av olika verksamheter.

Vi har uppfattat att det ända sedan Isof bildades har förekommit diskussioner inom myndigheten om Språkrådets roll i organisationen. Trots att den största turbulensen har lagt sig och att samverkan mellan avdelningarna och Isofs olika ämnesområden har ökat upplever vi att det fortfarande finns spänningar i myndigheten.

#### **Isof behöver arbeta för att stärka ”vi-känslan”**

Statskontoret bedömer att ovanstående utmaningar hittills inte har påverkat verksamhetens resultat negativt. Men vi ser att det inte gynnar myndigheten i dess strävan att öka samverkan och uppnå ytterligare synergieffekter. Det finns också en risk att resultaten påverkas framöver om organisationen inte lyckas överbrygga de spänningar som delvis finns kvar i myndigheten.

*Statskontoret rekommenderar att Isof:*

- arbetar för att stärka ”vi-känslan” inom myndigheten
- för gemensamma diskussioner i myndigheten om i vilka sammanhang intern samverkan skapar mervärde.

#### **Isof behöver fortsätta föra strategiska diskussioner utifrån myndighetens uppdrag**

Vi konstaterar att Isofs uppdrag är brett och rymmer uppgifter av olika karaktär. Insamling, forskning och kunskapsspridning är övergripande uppgifter som täcker in hela verksamheten. De rymmer även uppgifter som handlar om expertis och rådgivning inom samtliga ämnesområden. Statskontoret bedömer att det breda uppdraget och en ökad efterfrågan på

Isofs expertis ställer krav på att myndigheten i större utsträckning gör tydliga prioriteringar.

*Statskontoret rekommenderar att Isof:*

- fortsätter föra strategiska diskussioner om hur myndighetens olika uppgifter bidrar till myndighetens mål. Sådana diskussioner kan öka samsynen om prioriteringar och resursfördelning i myndigheten. Ledningsgruppen bör föra dessa diskussioner, men vi bedömer även att medarbetarna behöver bli involverade.

### **Regeringen behöver se över instruktionen**

Statskontoret anser att det finns en obalans i Isofs instruktion som underbygger de spänningar som finns i myndigheten. Den första paragrafen i instruktionen uttrycker myndighetens övergripande uppgifter att bedriva språkvård och öka kunskapen om språk, dialekter, folkminnen, namn och det immateriella kulturarvet. De övriga paragraferna anger mer specificerade uppgifter. Merparten av dessa uppgifter avser språkvården, men instruktionen pekar även ut expertrollen i namnfrågor.

*Statskontoret rekommenderar att regeringen:*

- ser över instruktionen i syfte att skapa en bättre balans mellan myndighetens olika uppgifter
- tydligare lyfter fram de olika uppgifterna som avdelningar med arkivsamlingar har, exempelvis att det både handlar om att vårda befintliga samlingar, och att samla in material som speglar det nya mångkulturella samhället
- överväger att lyfta fram uppgifter som Isof har men som inte är tydligt utpekade i instruktionen, exempelvis den nya namnlagens konsekvenser för Isofs verksamhet och Isofs samordningsansvar för arbetet med Unescos konvention kring det immateriella kulturarvet.

### **5.2.2 Behov av att utveckla den interna styrningen**

Statskontoret konstaterar att ledningen har påbörjat ett arbete för att stärka den interna styrningen. En del i detta är att stöдавdelningarna har fått ett förstärkt uppdrag. Det pågår också arbeten med att utveckla verksamhetsplanering och uppföljning samt att uppdatera styrdokument.

I detta avsnitt presenterar vi ett antal rekommendationer till myndigheten inför det fortsatta arbetet.

### **Isof behöver fortsätta arbetet med att utveckla planering och uppföljning**

Statskontorets analys visar att Isof behöver fortsätta arbetet med att utveckla planering och uppföljning. Kopplingen mellan verksamhetsplanering och resultatuppföljning är i dag inte tillräckligt tydlig. Det innebär att det i dag är svårt att få en samlad bild över hur myndighetens verksamhet svarar mot mål och prioriteringar.

*Statskontoret rekommenderar att Isof:*

- prioriterar arbetet med att ta fram ett mer ändamålsenligt verktyg för planering och uppföljning.

### **Isof behöver utveckla resultatredovisningen**

Isof har en ambition att redovisa myndighetens resultat i årsredovisningen på ett enhetligt sätt för alla delar av myndigheten. Vi uppfattar att denna ambition är ett led i arbetet med att skapa en sammanhållen myndighet. Men detta sätt att redovisa resultat underlättar inte att följa vad myndigheten gör och hur de olika uppgifterna bidrar till att uppfylla målen.

*Statskontoret rekommenderar att Isof:*

- lyfter fram myndighetens olika uppgifter i resultatredovisningen så att det blir tydligt hur de olika uppgifterna bidrar till de övergripande kvalitativa målen för verksamhetsområdena.
- utvecklar resultatredovisningen så att den fokuserar mindre på aktiviteter och mer på resultat kopplade till de kvalitativa målen. Ett led i detta kan vara att bryta ned de övergripande kvalitativa målen i delmål.
- ser över om det går att ta fram fler kvantitativa mått (nyckeltal) som kan redovisas i årsredovisningen för att följa utvecklingen över tid. Exempel på sådana mått kan vara antal publiceringar eller antal besök på webbplatsen. Kvantitativa mått underlättar bland annat för myndigheten och regeringen att följa utvecklingen över tid.

- fortsätter att utveckla resultatuppföljningen så att effektivitetsperspektivet blir synligt för att kunna värdera om myndigheten prioriterar resurserna på ett kostnadseffektivt sätt.

### **Isof behöver tydliggöra prioriteringarna av resurser för kommunikation och it**

Vår analys visar att Isof har en ambition att utveckla verksamheten på olika sätt, men att resurserna inte alltid räcker till för allt som myndigheten vill göra. Särskilt resurserna för it-utveckling och kommunikation är en trång sektor. Samtidigt är det inte tydligt för medarbetarna vilka prioriteringar som styr fördelningen av dessa resurser, vilket skapar frustration i myndigheten.

*Statskontoret rekommenderar att Isof:*

- tydliggör prioriteringarna av resurser för kommunikation och it.

### **Isof behöver se över organiseringen av Språkrådet**

Språkrådet är den största avdelningen inom Isof och ansvarar för olika uppgifter inom språkvård och språkpolitik. Det faktum att en av kärnverksamhetens avdelningar är betydligt större än de andra skapar en obalans i organisationen och innebär hög arbetsbelastning på avdelningschefen. Vår analys visar att myndigheten behöver förändra organiseringen av Språkrådet för att ge bättre förutsättningar att leda och utveckla verksamheten.

En möjlig väg kan vara att dela Språkrådet i två avdelningar, alternativt att bilda olika enheter inom Språkrådet. Men Statskontoret tar inte ställning till hur denna nya organisering bör se ut utan lämnar dessa överväganden till myndigheten.

*Statskontoret rekommenderar att Isof:*

- ser över organiseringen av Språkrådet.

### **Isof behöver göra fördelningen av statsbidrag mer transparent**

Regeringen har stärkt den nationella minoritetspolitiken. Som ett led i detta har regeringen höjt anslaget till statsbidraget till stöd för nationella minoritetsspråk. Vi ser därför behov av att särskilt uppmärksamma processen för att fördela statsbidraget.

Det finns ett antal grundvillkor i förordningen som styr statsbidraget. Vi har inte uppfattat att det utöver dessa grundvillkor finns några dokumenterade kriterier för hur detta statsbidrag ska fördelas. Myndigheten lämnar heller inga motiveringar när de avslår en ansökan om bidrag. Vi bedömer att det behöver bli mer tydligt och transparent hur Isof fördelar dessa revitaliseringsbidrag.

*Statskontoret rekommenderar att Isof:*

- tar fram och dokumenterar bedömningskriterier för fördelning av statsbidraget. Dessa kriterier blir ett stöd för myndighetens beslut, vilket också ger en större rättssäkerhet för de sökande.
- lämnar motiv till avslag på ansökan om revitaliseringsbidrag och preciserar vad bidraget gäller för när det är lägre än det sökta beloppet. Ett stöd för sådana motiveringar kan vara de bedömningskriterier som vi föreslår att Isof tar fram.

### 5.2.3 Utmaning att behålla relevansen i en förändrad omvärld

Vi ser flera förändringar i omvärlden som påverkar Isofs verksamhet. Det handlar bland annat om att myndigheten behöver lägga vikt vid att samla in och sprida kunskap om den ökade mångfalden när det gäller språk och kulturarv. Detta arbete kan kräva att myndigheten ökar sin kompetens om det mångkulturella samhället.

Nya regeringsuppdrag kan också kräva en delvis annan typ av kompetens än vad som finns i myndigheten i dag. Det gäller till exempel ett eventuellt kompetenscentrum för de nationella minoriteternas språk och kultur.

Vi bedömer att ett viktigt verktyg för att tillgängliggöra myndighetens samlingar för hela landet är digitalisering. Isof prioriterar också detta arbete, vilket ställer krav på såväl teknikkompetens och ämneskompetens som resurser.

Vi ser också att efterfrågan på Isofs expertis ökar, till exempel när det gäller namnändringar med anledning av den nya namnlagen. Vår undersökning visar att detta har aktualiserat frågor om hur Isof ska fördela sina resurser på olika typer av uppgifter för att bäst möta målgruppernas behov.

Isof har också en utmaning när det gäller att öka målgruppernas kännedom om vad myndigheten kan hjälpa till med. Vår målgruppsundersökning visar att Isof är uppskattad bland de målgrupper som använder myndighetens tjänster, men att kännedomen om vad Isof kan hjälpa till med behöver bli mer spridd hos målgrupperna.

### **Isof behöver utveckla sitt kompetensförsörjningsarbete**

Myndigheten arbetar i dag med att identifiera vilka rekryteringsbehov som de har. Men vi bedömer att förändringarna i omvärlden kräver att myndigheten fortsätter att utveckla sitt strategiska kompetensförsörjningsarbete.

En samlad analys kan belysa vilken kompetens som myndigheten behöver för att fullgöra sitt uppdrag. Vi konstaterade tidigare att Isof har en relativt hög andel fasta kostnader för personal. Om myndigheten anser att de fasta kostnaderna för personal behöver minska kan de i analysen även bedöma om det finns kompetensbehov som effektivare kan tillgodoses genom att köpa tjänster.

*Statskontoret rekommenderar att Isof:*

- utformar en plan för myndighetens strategiska kompetensförsörjning såväl på kort och på lång sikt.

### **Isof behöver göra en samlad målgruppsanalys**

Vi bedömer även att Isof behöver göra en målgruppsanalys som täcker alla delar av myndighetens verksamhet. Det arbete som har genomförts i det så kallade publikationsprojektet kan utgöra en grund för en sådan övergripande målgruppsanalys. Undersökningen bör fånga vilka behov som finns hos de målgrupper som myndigheten når i dag. Men undersökningen bör även identifiera vilka grupper som myndigheten inte når idag, men som skulle kunna dra nytta av myndighetens verksamhet.

*Statskontoret rekommenderar att Isof:*

- gör en målgruppsanalys som täcker alla delar av myndighetens verksamhet.

Vi bedömer också att Isof är en myndighet med hög ambitionsnivå och som bedriver en omfattande verksamhet gentemot ett stort antal målgrupper och samverkanspartners. Men vi anser att Isof i ett nästa steg kan be-

höva identifiera vilka målgrupper som myndigheten främst bör rikta sig till. Detta kan säkerställa att myndigheten använder sina resurser så effektivt som möjligt.

### **Forskningsverksamheten kan behöva ses över utifrån ett relevansperspektiv**

Isof kvalitetssäkrade samtliga vetenskapliga artiklar och rapporter genom extern granskning 2017, vilket talar för att forskningen håller hög vetenskaplig kvalitet. Vi anser att det även är viktigt att säkerställa att myndighetens forskning är relevant för Isofs målgrupper.

Vi rekommenderar att myndigheten med några års mellanrum låter externa experter utvärdera myndighetens forskningsverksamhet för att skapa större transparens kring forskningens kvalitet och säkerställa relevansen framöver. En sådan utvärdering bör göras både utifrån ett vetenskapligt perspektiv och ett relevansperspektiv. Syftet är att ge en samlad bild av forskningens styrkor och eventuella förbättringspotential.

*Statskontoret rekommenderar att Isof:*

- med några års mellanrum låter externa experter utvärdera myndighetens forskningsverksamhet.

# Referenser

## Offentligt tryck

Förordning (2007:1181) med instruktion för Institutet för språk och folkminnen

Förordning (2010:21) om statsbidrag för insatser till stöd för de nationella minoritetsspråken

Proposition 2005/06:2. *Bästa språket – en samlad svensk språkpolitik*, bet. 2005/06:KrU4, rskr. 2005/06:89

Proposition 2009/10:3. *Tid för kultur*, Kulturutskottets betänkande 2009/10:KrU5

Proposition 2017/18:01. *Utgiftsområde 17 Kultur, medier, trossamfund och fritid*

Regeringens skrivelse 2017/18:264 *Kultur i hela landet*

Regeringens skrivelse 2017/18:282 *Nystart för en stärkt minoritetspolitik*

Regleringsbrev *Regleringsbrev för budgetåret 2018 avseende Institutet för språk och folkminnen 2018*. Även motsvarande regleringsbrev för åren 2015, 2016 och 2017.

Regleringsbrev *Regleringsbrev för budgetåret 2018 avseende anslagen 7:1 och 7:2 Åtgärder för nationella minoriteter respektive Åtgärder för den nationella minoriteten romer*. Även motsvarande regleringsbrev för åren 2015, 2016 och 2017.

SOU 2002:27. *Mål i mun*

SOU 2016/17:116. *Kulturarvspolitik*

## Rapporter och dokument från myndigheter/ organisationer

### Dokument från Institutet för språk och folkminnen

*Arbetsordning 2018-05-17*

*Beslut om förändrad organisation och verksamhetsinriktning (2013-10-17) GD-beslut nr 57/2013*

*Beslut om namnbyte och förstärkt uppdrag för avdelningen för Verksamhets- och ledningsstöd, GD-beslut nr 6/2018*

*Beslut om organisationsförändring, GD-beslut nr 58/2017*

*Budgetprinciper 2018–2019 (2018-02-01)*

*Budgetunderlag 2019–2021*

*Forskningsstrategi 2016–2018*

*GD-beslut nr 57013, 2013-10-17*

*Handlingsplan för integrering av barn- och ungdomsperspektiv i institutets verksamhet (4 juni 2015)*

*Interna styrdokument – riktlinjer (2016)*

*Protokoll riskanalys 2018. Dnr 24-18/0953*

*Verksamhetsplan 2018–2019*

*Årsredovisning för 2014, 2015, 2016 respektive 2017*

*Åtgärder för nationella minoriteter. Redovisning av anslag 7:1 anslagsposter 6 och 16 (dnr 62-18/0182) (2018)*

*Åtgärder för nationella minoriteter. Redovisning av anslag 7:1 anslagsposter 6 och 16 (2017)*

*Övergripande handlingsplan utifrån medarbetarundersökningen i november 2015*

Institutet för språk och folkminnen samt Nordiska museet. *Samverkansavtal mellan Stiftelsen Nordiska museet och Institutet för språk och folkminnen*

Institutet för språk och folkminnen samt Myndigheten för tillgängliga medier. *Samverkansavtal mellan Myndigheten för tillgängliga medier och Institutet för språk och folkminnen*

Institutet för språk och folkminnen samt Stiftelsen Mångkulturellt centrum, Botkyrka (MKC). *Samverkansavtal*

## Övriga dokument och rapporter

Cartina AB. *Kartläggning av Språkrådets rådgivningsverksamhet (december 2017)*

Icquality. *Medarbetarundersökning 2015 och 2016*

Riksrevisionen. *Revisionsberättelse för Institutet för språk- och folkminnen 2016 (dnr 3.1.2-2016-0662)*

Riksrevisionen. *Revisionsberättelse för Institutet för språk och folkminnen 2017 (dnr 3.1.2-2017-0532)*

Språk- och folkminnesuniversitet. *Redovisning av uppdraget att inordna språkvårdsverksamhet i Språk- och folkminnesinstitutet (dnr 13-969/05)*

Språk- och folkminnesinstitutet. *Redovisning av regeringens uppdrag att inordna språkvårdsverksamhet i Språk- och folkminnesinstitutet – slutredovisning (dnr 13-969/05)*

Statskontoret (2017). *Kostnader för små myndigheter (dnr 2017/229-5)*

Statskontoret (2018). *Den offentliga sektorn i korthet 2018*

Xeeda (2017). *Publikationer och andra format för informationspridning vid Institutet för språk och folkminnen. Fas 1 – nulägesanalys.*

## Internet

[www.sprakochfolkminnen.se/om-oss/arkiv-och-samlingar/register-over-samlingarna/accessionsregister.html](http://www.sprakochfolkminnen.se/om-oss/arkiv-och-samlingar/register-over-samlingarna/accessionsregister.html) (2018-10-17)



# Bilaga 1

## Regeringsuppdraget



Regeringen

Regeringsbeslut

I:7

2017-11-16  
Ku2017/02398/KL

Kulturdepartementet

Statskontoret  
Box 8110  
104 20 Stockholm



Uppdrag till Statskontoret att utföra en myndighetsanalys av Institutet för språk och folkminnen

Regeringen uppdrar åt Statskontoret att utföra en analys av Institutet för språk och folkminnen med utgångspunkt i den myndighetsanalysmodell som Statskontoret redovisade till regeringen i december 2008 (Fi2007/8016/OFA/SF).

Analysen ska

- beskriva och analysera hur Institutet för språk och folkminnen fullgör sina uppgifter i förhållande till uppdrag och resurser,
- belysa om regeringens styrning är ändamålsenlig,
- beskriva hur interna och externa faktorer påverkar Institutet för språk och folkminnen möjligheter att fullgöra sina uppgifter,
- beskriva hur Institutet för språk och folkminnen samverkar med andra aktörer och hur samverkan fungerar,
- belysa faktorer som är av särskild betydelse för effektiviteten i verksamheten, och
- belysa faktorer som är särskilt viktiga att uppmärksamma för att Institutet för språk och folkminnen ska ha förutsättningar att fullgöra sina uppgifter framöver.

Telefonväxel: 08-405 10 00  
Webb: [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)

Postadress: 103 33 Stockholm  
Besöksadress: Drottninggatan 16  
E-post: [ku.registrator@regeringskansliet.se](mailto:ku.registrator@regeringskansliet.se)

Statskontoret ska genomföra analysen i dialog med Institutet för språk och folkminnen, som samtidigt ska bistå Statskontoret i behövliga delar.

Statskontoret ska hålla Regeringskansliet (Kulturdepartementet) informerat under uppdragets genomförande. Uppdraget ska redovisas skriftligen till Regeringskansliet (Kulturdepartementet) senast den 23 november 2018.

På regeringens vägnar



Alice Bah Kuhnke



Anna Dammert

Kopia till

Finansdepartementet/BA  
Finansdepartementet/SFÖ  
Institutet för språk och folkminnen