

Budget- och uppföljningsprocessen som pilot för utveckling av processroller

Bakgrund

På programledningsmötet den 29 januari 2026 presenterade Ewa Glans ett utkast till RACI-modell för budget- och uppföljningsprocessens olika roller. Den efterföljande diskussionen mynnade ut i att Björn Jägesten fick i uppdrag att återkomma till programledningen med ett förslag på fortsatt hantering.

På programledningsmötet den 12 mars presenterade Björn Jägesten och Clara Helgesson hur de generella processrollerna som beskrivs i VGR:s processmodell skulle kunna appliceras på budget- och uppföljningsprocessen. Detta PM innehåller en översikt av innehållet i presentationen och tillhörande arbetsmaterial som underlag för fortsatt diskussion och beslut om hantering framåt.

Efter input från programledningen den 26 mars gjordes en uppdatering av detta PM för bättre följsamhet till VGR:s processmodell samt med tänkbar bemanning av regionala processledare för budget- och uppföljningsprocessen och dess delprocesser.

Uppdraget

Avgränsning

Applicering av de generella processroller som beskrivs i VGR:s processmodell på budget- och uppföljningsprocessen och ett urval av dess delprocesser.

Resultat

Slutsatser från rollappliceringen som blir vägledande för hur vi jobbar vidare med processer inom ekonomifunktionen och som är förenliga med den processororientering som pågår i stort i VGR.

Tänkbara personer som regionala processledare i budget- och uppföljningsprocessen.

Generell beskrivning av processroller i VGR

Nedan återges kortfattat de generella rollbeskrivningarna för arbetet *med* VGR:s processer. Den fullständiga beskrivningen kan läsas i [Processmodell för Västra Götalandsregionen.pdf](#) samt i [Roller i Västra Götalandsregionens processtruktur.pdf](#)

Regional processägare

Regional processägare är högsta ansvarig för processerna inom ett större område (direktörsnivå). Rollen säkerställer att processerna tillsammans stödjer VGR:s samhällsuppdrag och att utveckling och förbättring prioriteras på en gemensam, strategisk nivå. Processägaren samordnar helheten över förvaltningar, fattar strategiska inriktningsbeslut och utser ansvariga för ingående processområden.

Processområdesansvarig

Processområdesansvarig ansvarar för ett sammanhållet område där flera processer ingår. Rollen tar fram strategisk och taktisk inriktning, samverkar med linjen på motsvarande nivå och leder uppföljning och utveckling av processerna. Den äger processernas behov av stöd (inklusive digitalt) och säkerställer att dessa hanteras. Rollen är strategisk och taktisk, och håller ihop helheten inom sitt område.

Regional processledare

Regional processledare ansvarar för en specifik process eller processgrupp. Rollen leder den taktiska planeringen av förbättringar, samverkar operativt med linjen och andra stödfunktioner. Den samlar in och lyfter processens behov av stöd

och lösningar. Den samordnar lokala processledare och säkerställer att processens utbildning, information, verktyg och kontinuitetsplanering finns på plats. Rollen är taktisk och operativ, och håller ihop processen regionalt.

Lokal processledare

Lokal processledare ansvarar för att processen eller en lokal variant av processen fungerar i praktiken där den används. Rollen stödjer linjen lokalt, samordnar det lokala processarbetet, lyfter lokala behov och förutsättningar och bidrar i regional samordning. Rollen är operativ och verksamhetsnära, och säkerställer lokal förankring och funktion.

Processteam

Representanter för kompetenser och erfarenheter från processen till stöd för processledaren.

Processutvecklare

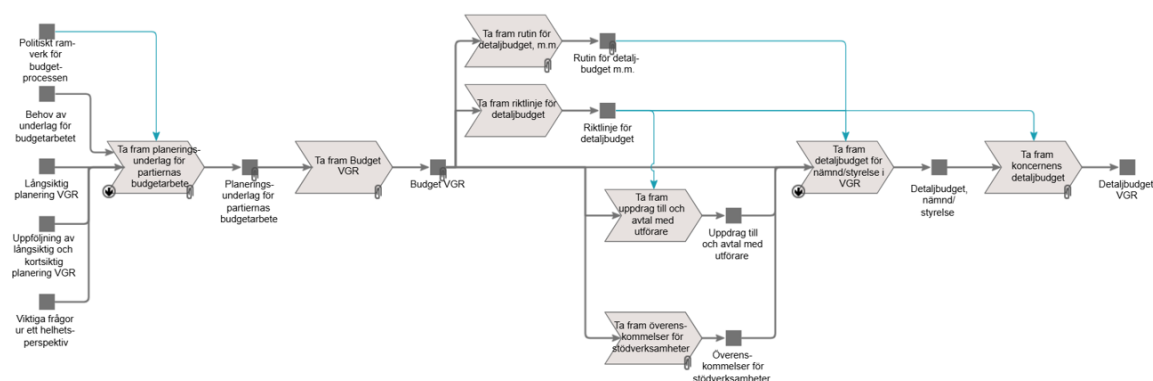
Resurser med kompetens att utveckla processer. Anlitats av processledare eller processägare vid behov av att utveckla hela eller delar av processen.

Kort om budget- och uppföljningsprocessen

Med budget- och uppföljningsprocessen avses hela processen från att ta fram planeringsunderlag inför partiernas budgetarbete till uppföljningen av budgeten i koncernens tertialrapporter. Processen startar årligen och pågår under totalt 30 månader.

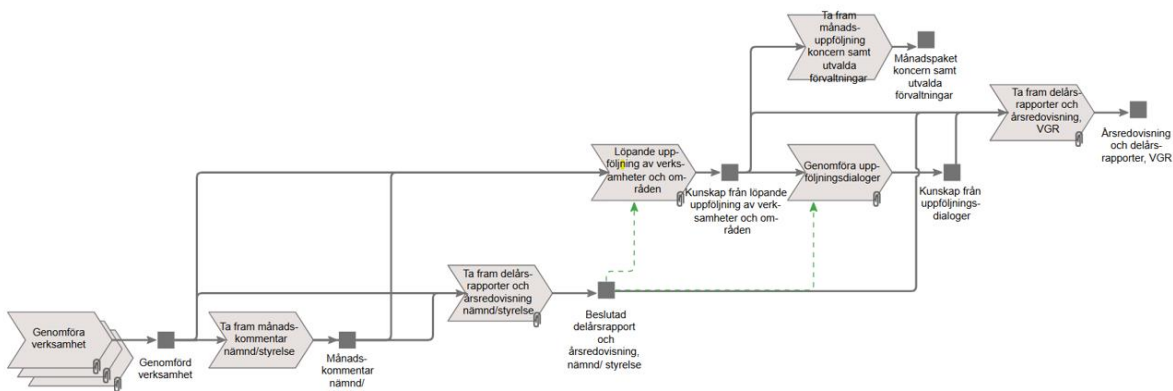
Processer i planeringsfasen

Motsvaras av de delprocesser som i utkastet till budgetpolicy benämns som "sammanställa budgetens förutsättningar", "bereda och besluta om budgeten" samt "planera verkställandet av budgeten".



Processer i uppföljningsfasen

Motsvaras av den delprocess som i utkastet till budgetpolicy benämns som "följa upp och förbättra följsamheten till budgeten".



Generell applicering av roller i hela budget- och uppföljningsprocessen

Regional processägare

- Ekonomidirektören har i sitt funktionsansvar det övergripande ansvaret för processområdena inom ekonomi och är därmed regional processägare.

Processområdesansvarig

- Hur processområdena ska klustras får bli en senare diskussion.
- Om budget- och uppföljning ska klassas som ett processområde kan processområdesansvarig utses senare.
- Eftersom vi betraktar budget- och uppföljningsprocessen som en (1) process, behöver antingen processområdet som denna process ingår i vara bredare och innehålla ytterligare processer, alternativt vara ett processområde bestående av en process (och flera delprocesser).

Processledare och processteam

- Regional processledare behöver finnas både för budget- och uppföljningsprocessen i sin helhet och de delprocesser den består av.
- För en del processer finns enbart regionala processledare och för andra finns både regionala och lokala processledare. Lokala processledare kan vara befogat när processen har omfattande aktiviteter på lokal nivå.
- En och samma person kan vara processledare för flera olika delprocesser och samma personer kan ingå i flera olika processteam. Detta minskar antalet personer som arbetar *med* processen. Huvuddelen av arbetet utförs *i* processen.
- Regionala processledare sammankallar processteam en gång per år för utvärdering av arbetet (exempelvis processflödet) som input till processutvecklingen och ekonomistabens verksamhetsplanering, eller vid fler tillfällen utifrån behov i processen.
- Processledare stämmer av större förändringar i processen med processledare på ovanliggande nivå och processledare för berörda processer, såväl andra processer inom ekonomidirektörens funktionsansvar som processer inom andra områden.

Processutvecklare

- Budget- och uppföljningsprocessens omfattning gör att det finns behov av processutvecklare.
- Processutvecklare kan finnas som central resurs på koncernkontoret eller dedikerad resurs på staben.

Specifik applicering av roller i ett urval av budget- och uppföljningsprocessens delar

Specifikt för delprocesserna på den översta nivån

- Processledare för delprocesserna på den översta nivån benämns som regionala processledare.
- Processteamet för budget- och uppföljningsprocessen i sin helhet består förslagsvis av de regionala processledarna för delprocesserna, men ytterligare kompetens kan adjungeras vid behov.
- Utifrån koncernkontorets uppdrag att leda, styra och samordna bör de regionala processledarna bemannas av personer inom koncernkontoret.

Specifikt för delprocessen "Ta fram planeringsunderlag"

Caset har valts ut då processen huvudsakligen utförs av funktioner inom koncernkontoret och där ekonomistaben har mycket stor rådighet över processens utformning.

- Regional processledare motsvaras förslagsvis av en person som samordnar arbetet i processen (rollen samordnare).

- Processteamet består förslagsvis av ett urval personer som jobbar i processen (exempelvis rollerna kapitelansvarig och granskare) samt mottagare av processens leverans (representant från budgetsekreterargruppen).
- På så sätt säkerställs en tydligare koppling mellan arbetet med processen kontra arbetet i processen. Sannolikt är det de personer som arbetar i processen som har bäst kunskap om hur processen bör utvecklas.

Specifikt för delprocessen "Ta fram uppdrag till utförarstyrelser"

Caset har valts ut då flera staber ansvarar för sina respektive uppdragsprocesser, där staberna i nuläget jobbar på olika sätt för de olika samhällsuppdragen och där det inte finns någon utpekad funktion som håller ihop helheten.

- Regional processledare behöver vara en person som kan samordna arbetet med uppdragsprocessen oavsett samhällsuppdrag. Detta kräver inte minst en djup kunskap om den politiska styrmodellen.
- Processteamet består sannolikt av de olika samordnande funktionerna för arbetet med att ta fram uppdrag i respektive samhällsuppdrag.

Specifikt för delprocessen "Ta fram detaljbudget"

Caset har valts ut då processen utförs av samtliga nämnder och styrelser. Här finns stora utmaningar att hitta en gemensam process där de olika delarna jobbar så lika som möjligt.

- Det behöver finnas en regional processledare som tar helhetsansvar, inte som idag olika funktioner inom koncernkontoret som bevakar styrningen inom sina olika perspektiv utan större samordning.
- Delprocessen är så pass omfattande att det sannolikt behöver finnas regionala processledare för några av dess delprocesser.
- Det behöver även finnas processteam för några av delprocesserna, där flera av processteamerna sannolikt behöver ha representation från förvaltningar och bolag.
- Det behöver även finnas lokala processledare för denna delprocess.

Möjlig bemanning i processerna

På programledningsmötet den 26 mars gavs Björn Jägesten i uppdrag att återkomma med förslag på namn till de olika processerna. I tabellen nedan finns en möjlig bemanning avseende de regionala processledarna för budget- och uppföljningsprocessen och dess olika delprocesser.

Samtliga personer på listan är inte tillfrågade och namnen bör betraktas som exempel eller möjliga kandidater för rollerna. Hur rollerna ska bemannas är i slutändan en fråga för resurshållande chefer och påverkas även av hur den exakta skärningen av delprocesserna ska se ut.

Process	Regional processledare
Planering och uppföljning av budget (processen i sin helhet)	Björn Jägesten?
Ta fram planeringsunderlag för partiernas budgetarbete	Clara Helgesson?
Ta fram förtydliganden utifrån beslutad budget (tidigare riktlinje för DB)	Maria Molldén?
Ta fram uppdrag	Möjligtvis Anette Sandell?
Ta fram detaljbudget	Eva-Lott Funk?
Ta fram månadsuppföljning	Suzana Maksimovic Wedberg?
Genomföra uppföljningsdialoger	Jonas Ström?
Ta fram prognos	Jonas Ström?
Ta fram delårsrapporter och årsredovisning	Clara Helgesson?

Nästa steg

- Vi behöver sätta ner foten kring hur vi ska klustra och rubricera processområden inom ekonomidirektörens funktionsansvar utöver planering och uppföljning av regionfullmäktiges budget.
- Personer behöver utses till roller för identifierade processer.
- Chefer och medarbetare behöver genomgå processutbildning.
- Vi ska använda oss av VGR:s gemensamma processmodell samt delta i de grupperingar som finns – inte uppfinna egna hjul.
- Förvaltningen av ekonomifunktionens processer behöver anpassas så att den kan bli en naturlig del av koncernkontorets verksamhetsplanering och ekonomifunktionens målbilder.

Integrera processutvecklingen i verksamhetsplaneringen

Utvecklingen av processerna behöver bli mer systematisk och där det är möjligt integreras i verksamhetsplaneringen. Bilden nedan illustreras på en övergripande nivå hur vi skulle kunna knyta ihop *vadet* (målen för arbetet i processerna) med *huret* (målen för arbetet med processerna) som en del av koncernkontorets verksamhetsplan.

