

Gäller för: Västra Götalandsregionen

Innehållsansvar: Sven Täpptorp, (sveta1), Strateg

Godkänd av: Johan Flarup, (johfl), Direktör

Giltig från: 2025-04-04

Giltig till: 2027-04-04

Processmodell för Västra Götalandsregionen

Modell för arbete med processer

Innehållsförteckning

Syfte med processmodellen	3
Grunden	3
Olika typer av processer	4
Aktiviteter	6
Objekt - Gränssnitt.....	6
Aktörer	6
Händelser	7
Processbeskrivning	7
Processmallar och processnotation	10
Olika beskrivningar men samma process	10
Processarbete (arbete med en process)	11
Processroller.....	12
Processbefattningar	12
Process, flöde, kedja, förlopp.....	13
Process i förhållande till rutin	13
Process i förhållande till ansvar	14
Process i förhållande till organisation.....	14
Process i förhållande till projekt	14
Processmognad	14
Process i förhållande till kultur	15
Huvud-, kärn-, lednings- och stödprocesser	15

Syfte med processmodellen

Detta är den teoretiska modellen om process, processarbete och processbeskrivning. Den beskriver inte Västra Götalandsregionens (VGR:s) processer. Syftet med en teoretisk modell om process, processarbete och processbeskrivning är att

- utgöra en gemensam referens i samtal och samarbete om processer
- ge stöd i processarbete så att processerna kan fungera, följas upp, förbättras och fungera tillsammans

Processmodellen är en konkretisering av de mer allmänna och utvecklade resonemang som finns i de fyra guiderna:

- [Processorientering](#) - Guide till processbegreppet och processorientering.
- [Processarbete](#) - Guide till den som blivit ansvarig för en process.
- [Processbeskrivning](#) - Guide till den som har behov av att beskriva en process.
- [Processvisualisering](#) - Guide till den som ska rita processer.

Grunden

En process¹ finns för att förädla, skapa eller upprätthålla något - ett resultat. Processen beskriver hur detta resultat uppstår och genom att ha kontroll på processen kan du också ha kontroll på resultatet.

En process definieras av sina gränssnitt: inleveranser, utleveranser, styrande förutsättningar och stödjande förutsättningar.

- Processens utleverans (resultat, output, huvudresultat) är också processens viktigaste gränssnitt.
- Det är inte bara den efterfrågade utleverans som är resultat av processen. Bieffekter, sidoresultat, konsekvenser och effekter är också resultat av en process, ibland önskade, ibland oönskade, och är också delar av processens gränssnitt.

¹ Att definiera ett ord som är vanligt förekommande i det allmänna språket är vanskligt eftersom alla språkbrukare ändå har sin bild av vad ordet egentligen betyder för dem. Finns ändå behov av en definition kan vi använda Bergman och Klefsjös: "En process är en uppsättning sinsemellan relaterade aktiviteter som upprepas i tiden och som transformerar någon typ av resurs till resultat med syfte att bidra med värde åt någon extern eller intern kund". Ytterligare resonemang finns i guiden om processorientering.

- Gränssnitten är alltid objekt.

Processens syfte talar om varför vi förädlar, skapar eller upprätthåller något och vilka effekter vi eftersträvar. Syftet är därmed viktigt för att förstå allt som inte är beskrivet i processen.

Aktörer tilldelas olika uppgifter i processer och aktiviteter. Dessa utgör kopplingen mellan process och ansvar.

Händelser driver processen framåt.

Processer kan betraktas ur flera olika perspektiv. Vad som är viktigt kan upplevas olika i olika perspektiv. Det som är mindre intressanta sidoresultat i ett perspektiv kan ur ett annat perspektiv snarare betraktas som huvudresultat. Processbeskrivningen i sig har alltså ett syfte.

Olika typer av processer

För att förstå vissa olikheter delar vi in processer i olika typer. Gränsen kan vara flytande och det är sällan viktigt att definiera processens typ.

Förädlade processer

En förädlingsprocess är en kedja av aktiviteter som förädlar en inleverans till en utleverans.

Skapande processer

En skapande process är en kedja eller samling av aktiviteter som skapar något av tillgängliga resurser.

När inleveransen är så ointressant att den inte är relevant att dokumentera pratar vi istället om en skapande process, en kedja av aktiviteter som skapar ett resultat eller en utleverans. En variant av detta är informationssammanställningar, där tillgänglig information bearbetas, analyseras och sammanställs till ny information. Den ursprungliga informationen finns fortfarande kvar och kan användas flera gånger samtidigt som sammanställningen är ett resultat som också kan användas.

Inleverans till en skapande process kan anges som "Behov av [det processen ska skapa]". Att behovet uppstår är egentligen en händelse men vi betraktar ofta händelser som objekt.

Skötande processer

En skötande process är här en samling aktiviteter som upprätthåller något.

När något ska upprätthållas är det naturligare att prata om en tjänst men det begreppet används med lite andra definitioner i andra sammanhang. Vi använder därför begreppet skötande process och avser en samling aktiviteter som inte har en fast turordning.

Samlande processer (även kallat processområde)

En samlande process är egentligen ingen enskild process utan snarare en samling processer som inte nödvändigtvis är sammanbundna annat än att de hör till samma område. Används främst på övergripande nivåer exempelvis HR-processen.

Aktiviteter

Aktiviteter är samlingsnamnet för arbete, sådant som görs, sådant som utförs. Process, aktivitet, tjänst och projekt är olika benämningar på arbete.

Ett processteg eller delprocess är i sig en egen process. Ibland vill du visa att det inte finns något behov av ytterligare nedbrytning eller detaljering av ett processteg. Då kan du kalla det för en aktivitet men det är inte nödvändigt. Behovet av att detaljera aktiviteten uppstår kanske längre fram.

Objekt - Gränssnitt

Gränssnitten mellan aktiviteter är **alltid** objekt - saker. Dessa objekt kan definieras varvid gränssnittet blir tydligt. Ju fler och detaljerade egenskaper som definieras på objektet desto mer detaljerad är den som gränssnitt. Gränssnitten definierar också aktiviteten, i alla fall från utsidan. Om jag talar om att aktiviteten tar dessa inleveranser (objekt), under dessa styrande förutsättningar (objekt), och med hjälp av dessa stödjande förutsättningar (objekt) levererar dessa utleveranser och resultat (objekt) så behöver omgivningen inte veta så mycket mer om aktiviteten. Det som sker inne i aktiviteten är rent internt.

Aktörer

Aktörer är de som involveras i att utföra aktiviteten. Roller, intressenter, organisationer men också system, maskiner och motsvarande. Huvudansvarig, utförare och konsult (rådgivare) är vanliga aktörer knutna till en aktivitet men även sändare och mottagare av objekt, leverantör och kund om du så vill, är aktörer till aktiviteten. Mottagare av information från eller om en aktivitet är också vanligt förekommande aktörer.

Sändare och mottagare av objekt till och från aktiviteten kan naturligtvis också vara aktiviteter men ibland är behovet större att visa vilken aktör som sänder respektive tar emot från aktiviteten och då beskriver vi dem i stället. Det är alltså fullt möjligt att beskriva en process som en kedja av aktörer i stället för en kedja av aktiviteter. Gränssnittet är fortfarande objekt.

Händelser

Det som driver en process framåt är händelser. Händelser är en sorts aktivitet som snarare inträffar än att den utförs. Det är oftast lämpligare att betrakta händelser som objekt snarare än aktiviteter. "Midnatt", "Regn faller" och "Varningslampa tänds" är några exempel på händelser.

Den händelse som får en process eller aktivitet att starta kallar vi för trigger.

I ett förädlingsflöde är ofta utleverans från en aktivitet trigger för nästa aktivitet i kedjan. Vi använder alltså både objekt och händelser som gränssnitt. I många fall är det därför inte viktigt att skilja på objekt och händelser. I vissa fall är det dock mycket viktigt att händelser beskrivs.

Processbeskrivning

Processbeskrivning eller processdokumentation görs i olika nivåer beroende på vilket behov som finns och möjligheterna till förvaltning och upprätthållande. Se även guiden om processbeskrivning.

Processbeskrivning Nivå 1

- Namn på processen
- Kortfattad beskrivning av vad processen gör

Nivå 1 är mest till för att kunna tala om processen. Den är identifierad.

Processbeskrivning Nivå 2

Samma som nivå 1 samt

- Syftet med processen, alltså det som är anledning till att processen finns.
- Inleveranser till processen som förädlas och varifrån dessa kommer. Alla processer har inte någon inleverans, se skapande processer. Informationsbearbetning upplevs ofta så att de tycks sakna inleverans. Du kan i dessa fall välja att ange inleverans som "Behov av ...". Det är inte nödvändigt men fördelen är att du då kan beskriva varifrån detta behov kommer.
- Utleveranser från processen och vart dessa går.
- Namnet på processen i korrekt form. Namnet ska inledas med ett verb i infinitivform. (Formen du sätter "att" framför. Beräkna. Baka. Registrera.) Att namnet måste inledas med ett verb i infinitivform hjälper oss att bli tydliga – vad är det som faktiskt

görs här. På övergripande nivåer är detta ofta besvärligt men desto viktigare.

Nivå 2 är till för att placera processen i sitt basala sammanhang.

Processbeskrivning Nivå 3

Samma som nivå 2 samt

- Ägare av processen eller ansvarig (ibland kallad huvudansvarig) för processen.
- Styrande förutsättningar (objekt). Sådant som styr processen. Exempelvis: regler, riktlinjer, planer, lagar, recept, order.
- Stödjande förutsättningar (objekt). Sådant som stödjer processen. Exempelvis: förbrukningsmaterial, utrustning, resurser, lathundar,
- Trigger - Den händelse som får processen att starta. Endast om det finns behov av att ange vad som sätter igång processen. Det kan vara en tidpunkt eller en händelse eller något annat. Ofta behövs ingen trigger. Förekomsten av inleverans, att den uppstått, fungerar då som trigger.

Nivå 3 ger tydligare gränssnitt till omgivningen. Här finns också möjlighet att komplettera med annan form av koppling till omgivningen såsom mätetal, målsättningar, koppling till strategier och liknande men de ses som tilläggsinformation.

Ibland kan det vara svårt att skilja på inleverans, styrande och stödjande (och även trigger). Är det svårt är det förmodligen inte jätteviktigt om de är det ena eller det andra.

Processbeskrivning Nivå 4

Samma som nivå 3 samt

- Processens ingående steg eller aktiviteter och dess ordning

På nivå 4 börjar vi intressera oss för hur processen fungerar inuti. Har ingående steg inte en enhetlig ordning kan vi stället betrakta processen som en tjänst.

Processbeskrivning Nivå 5

Som nivå 4 samt

- Syfte med ingående steg. Det som är anledning till att steget finns.
- Mellanleveranser, det vill säga utleveranser från ett steg som är inleverans till nästa. Förbindelsen och gränssnittet mellan ingående steg.

- Namn på ingående steg ska nu börja på ett verb i infinitivform.

Nivå 5 ger en basal beskrivning av processen inuti.

Processbeskrivning Nivå 6

Samma som nivå 5 samt

- Styrande förutsättningar (objekt) för ingående steg. Sådant som styr respektive ingående steg.
- Stödjande förutsättningar (objekt) för ingående steg. Sådant som stödjer respektive ingående steg.
- Trigger för ingående steg. Det som får respektive ingående steg att starta. Trigger behöver inte användas om det inte är viktigt för budskapet.

Nivå 6 visar var i en process interaktionen med omgivningen sker. På samma sätt som för processen kan det ibland vara svårt att avgöra om en sak är indata, styrande stödjande eller trigger. Och, som vi skrivit tidigare, är det svårt är det förmodligen inte så viktigt.

Processbeskrivning Nivå 7

Samma som nivå 6 samt

- Aktörer för ingående steg. Aktörer anges som Huvudansvarig, Utförare, Konsulteras eller Informeras

Nivå 7 beskriver vilka roller som involveras i processen och hur. Om inte huvudansvarig anges betraktas utförare som ansvarig.

Processbeskrivning Nivå 8

Samma som nivå 7 samt

- Utförligare beskrivning av respektive ingående del, steg, objekt, aktör. Kanske är det nu dags att beskriva varje processteg inuti, se nivå 4.
- Tilläggsinformation som till exempel måttal, indikatorer, uppföljning, koppling till strategier och så vidare.

Med utförligare beskrivning av processen olika delar blir det lättare att förklara olika fenomen. Med rätt formulerade beskrivningar kan du enkelt, kanske automatiskt, skapa berättande texter om processen för de läsare som föredrar det.

Yttre och inre

Yttre och inre nivåer av beskrivning är en fråga om perspektiv. Nivå 4 – 6 är i princip samma som nivå 1 – 3. Nivå 7 och 8 går också att applicera på det yttre perspektivet.

Processmallar och processnotation

Regler och riktlinjer för processmallar och processnotation beskrivs inte här. Se guiden om processvisualisering.

Olika beskrivningar men samma process

En process kan beskrivas ur olika perspektiv. På övergripande nivå brukar du klara dig med ett perspektiv men kommer du ner i detaljerna kan det behövas flera. Att försöka tillgodose alla behov av beskrivning ur olika perspektiv med samma beskrivning är sällan lyckat. Här är några exempel på behov av beskrivning en process. Fundera på hur lämpligt det är att göra en (1) beskrivning som fyller alla dessa behov.

- Nybörjare vill läsa bilden så att jag kan utföra processen, gärna i kombination med en rutin och/eller checklista.
- Utbildare vill använda bilden för att lära ut till dem som ska utföra processen, gärna i kombination med en rutin och/eller checklista.
- Utförare vill ha bilden som stöd när jag utför processen – många olika presentationsvyer, gärna i kombination med en rutin och/eller checklista eller ännu hellre en anpassad kom-i-håg-lista.
- Utvecklare vill använda bilden för att utveckla processen.
- IT-utvecklare vill ha bilden som grund för att utveckla IT-stöd till processen, kanske automatisera processen eller delar av den.
- Planerare vill använda processen för att simulera processen och förutse hur justeringar eller omvärldsförändringar påverkar.
- Chefer vill se på bilden för att förstå sin verksamhet och relatera processen till andra aspekter av verksamheten.
- Organisationsutvecklare vill förstå processen i det stora sammanhanget.
- Utförare och ledare vill använda bilden för att förklara processen för samarbetspartners och angränsande processer.
- Ekonomer och BI-analytiker vill använda modellen för att analysera processen.

Beskrivningens syfte behöver framgå så att du inte försöker använda en beskrivning för att tillgodose ett behov den inte är ämnad för. Vem är det som ska använda beskrivningen, och hur, för att få vilken nytta?

(Det kan alltså vara högst lämpligt att beskriva processen med dess aktiviteter utan de objekt som utgör gränssnitt mellan aktiviteterna.)

Processarbete (arbete med en process)

Arbetet **i** en process är det arbete som utförs av aktörerna i processen. Se aktörer.

Arbetet **med** en process är som all ledning och styrning – planering, genomförande, utvärdering och agerande.

Planering

- Att skapa styrande förutsättningar
- Att skapa stödjande förutsättningar

Genomförande

- Att leda och styra arbete

Utvärdering

- Resultatet
- Genomförandet
- Konsekvenser
- Stödjande förutsättningar
- Styrande förutsättningar (inklusive min fördelning av ansvar till mina delar)
- Uppgiften (fördelningen av ansvar för delen)
- Omgivningen (fördelningen av ansvar för helheten)

Agerande

Arbetet kan delas in i yttre och inre

- Yttre arbete handlar om processens alla gränssnitt med omvärlden, se processbeskrivning nivå 1 - 3. Dessa gränssnitt kan vara givna styrande och stödjande förutsättningar men de kan också vara gränssnitt till andra processer eller ansvar. Ett gränssnitt mellan två processer, eller två ansvar, är alltid gemensamt ansvar. Gemensam överordnad har ansvar för att samarbetet fungerar

- Inre arbete handlar om processens alla inre delar, se processbeskrivning nivå 4 – 8.

En mer utvecklad beskrivning finns i guiden om processarbete.

Processroller

Med roll² avses här befogenheter, mandat och skyldigheter kopplade till något. En processroll är alltså en roll kopplad till en process.

Processansvarig

Ansvarig för processen och för **att** den leds och styrs. Ofta kopplad till befattningen processägare. Har du fått ansvar för en process kan du få lite tips i guiden om processarbete.

Processledare

Ansvarig för genomförandet av PDCA av processen (se ovan). Stöd till processägaren att ta sitt ansvar för processen.

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.

Processbefattningar

Med befattning³ menas här en arbets- eller uppgiftsrelaterad kategorisering av personer. Till befattningar kan kopplas en eller flera roller, befogenheter, mandat, skyldigheter och andra kategorier. Befattningar kan ordnas i strukturer och hierarkier.

² Den som säljer något tar rollen säljare. Det är inte detsamma som att man har befattningen säljare.

³ En befattning blir man utsedd till. Den som är utpekad till befattningen säljare förväntas ta rollen säljare men kanske också rollen offertskrivare.

Processägare, processansvarig, processchef eller processledare

Ägare, ansvarig, chef och ledare signalerar olika befogenheter för befattningar och kan därför behöva användas lite olika på olika nivåer av processer.

Processägare används högre upp i hierarkin. Riktigt högt upp i komplexa strukturer kan en utpekad processägare (befattning) välja att utse en processansvarig (befattning) för att ta rollen processansvarig å dennes vägnar för att kunna agera mer aktivt i rollen för att till exempel kunna vara bättre stöd till processledaren. Jämför när ägaren till ett aktiebolag utser en annan person som styrelseordförande som också ska vara ett stöd till VD.

Längre ner i hierarkin kan en och samma befattning eller person ta både rollen som processansvarig och rollen som processledare. Vad den befattningen ska kallas beror på vilka signaler om befogenheter som skickas. Förslaget är att processägare används högre upp i hierarkin, processansvarig i mitten och processledare längre ner i hierarkin.

Processchef är ett befattningsbegrepp som hör ihop med industriella processer snarare än arbetsflöden.

Process, flöde, kedja, förlopp

I stället för process används ibland ord som flöde, förlopp eller kedja. Ofta beror det på att begreppet process är förknippat med ett annat perspektiv än det du nu vill fokusera på och därför använder du ett annat ord. Om ordet process var förknippat med ekonomi kanske du hellre vill säga arbetsflöde för att kunna fokusera på kedjan av arbetsmoment personalen genomför. Vill du i stället fokusera på patienten är kännas kanske ordet vårdförlopp bättre. Är begreppet process för starkt förknippat med aktiviteter och nu är det bara aktörerna som är intressanta kan vårdkedja underlätta samtalet.

Process i förhållande till rutin

En process är alltså en uppsättning relaterade aktiviteter som upprepas. En rutin är snarare ett antal aktiviteter som lämpligen utförs i en viss ordning. Vanligtvis har vi rutiner för att sköta flera olika processer som samverkar på ett bra sätt. I ett bakrecept står det ofta att du ska sätta på ugnen långt innan du har kommit till den aktivitet där brödet ska in i ugnen.

Rutiner, checklistor och lathundar kan följa en process men behöver inte göra det. De är skapade för att underlätta för en utförare. Arbetar du processororienterat är det processen som är grunden och först därefter skapar du lämpliga rutiner för utförarna.

Process i förhållande till ansvar

Processer och ansvar är olika dimensioner på ledning och styrning. Ansvar handlar om vem och processer handlar om hur. Den som är ansvarig för något och väljer att fördela det ansvaret på andra ska också förklara hur denna ansvarsfördelning ska fungera för att ansvaret ska kunna tas. Hur ansvaret tas är en process.

Den som skapat sig en process för att beskriva hur denne tar sitt ansvar kan också fördela ansvar vidare för olika delar av processen.

Process i förhållande till organisation

Processer bryr sig inte om organisation. Däremot fördelas ofta ansvar i organisation. När någon beskriver hur denne tar sitt ansvar är det en process. Därför är det vanligt att processer håller sig helt inom en organisatorisk enhet. Den övergripande ansvarsfördelningen är dock också en process. Dessa processer går mycket tydligt tvärs över organisationsgränser. I en fullt ut processororienterad värld bestämmer man först hur processerna ska se ut och först därefter formar man en lämplig organisation för att stötta processerna.

Process i förhållande till projekt

Projekt är inte en process. Det är visserligen en samling eller en kedja av aktiviteter men den förväntas bara genomföras en gång. Om du har gemensamma förväntningar på hur dina projekt ska genomföras kan du skapa en projektprocess. Varje gång du genomför processen är ett projekt.

Processmognad

Hur utvecklat arbetet med processer är brukar beskrivas med begreppet processmognad. Ett exempel på en mognadstrappa, där ett högre steg inte kan tas förrän alla steg nedanför är uppfyllda, kan se ut så här:

- Omedveten
- Erkänd (medveten)

- Identifierad (repetierbar)
- Definierad (dokumenterad)
- Styrdd (förutsägbar)
- Optimerad

Notera vikten av att inte försöka uppnå högre mognadsgrad än det finns behov av för respektive process. Se mer i guiden om processorientering.

Process i förhållande till kultur

Processer är bara struktur och inte kultur. Strukturer ska stödja kulturen och vice versa men det är en ledningsfråga.

Huvud-, kärn-, lednings- och stödprocesser

Att kategorisera en process som huvudprocess, kärnprocess, ledningsprocess eller stödprocess påverkar inte processen i sig. Det är bara ett sätt att indikera hur de ansvar processerna är kopplade till förhåller sig till varandra. Denna typ av etiketter är alltså bara en fråga om perspektiv. Se på processen ”Ta fram fungerande städschema”:

- För städavdelningens planeringsenhet är den en huvud-, eller kärnprocess.
- För stadenheten är den snarare en ledningsprocess.
- För sjukhuset där man städar är den troligen en stödprocess.

Information om handlingen

Handlingstyp: Rutin

Gäller för: Västra Götalandsregionen

Innehållsansvar: Sven Tåpptorp, (sveta1), Strateg

Godkänd av: Johan Flarup, (johfl), Direktör

Dokument-ID: RS7847-355747063-73

Version: 2.0

Giltig från: 2025-04-04

Giltig till: 2027-04-04