

När Svenska ProjektAkademien 2010 skulle utse Årets Projektledare valde man bland tre mycket kvalificerade "finalister". Björn Helander tilldelades utmärkelsen för sitt sätt att leda projektet "Rädda havsörnen" medan Olle Lundin, ledare för Rikspolisstyrelsens projekt "Brott i nära relationer", delade andraplatsen med Johannes Morelius, projektledare för Elektas strålkniv. Jag har träffat Olle för att ta reda på lite mer om hans projekt.



Rikspolischefen:

Fler måste anmäla våld i hemmet

Bengt Svensson om polisens största informationsinsats någonsin.

SAMTAL MED OLLE LUNDIN, NOMINERAD TILL ÅRETS PROJEKTLEDARE 2010, OCH PROJEKTLEDARE FÖR RIKSPOLISSTYRELSENS PROJEKT "BROTT I NÄRA RELATIONER"

Av Torbjörn Wenell, Svenska ProjektAkademien
wenell@projektkultur.se

Olle, vad är det för projekt som du så lyckosamt genomfört?

Det var ett regeringsuppdrag som Rikspolisstyrelsen (RPS) fick 2007. Uppdraget omfattade landets alla 21 polismyndigheter och avsåg att intensifiera arbetet för att bekämpa mäns våld mot kvinnor, hedersrelaterad brottslighet och brott i samkönade relationer. Det här är ett kontroversiellt brottsområde och inte särskilt glamoröst. Själva projektets syfte formulerades så här:

Syftet för polisen är att bidra till att minska antalet brott i nära relationer, minska mörkertalet, öka anmälningarna och få fler av de anmälda brotten att gå till åklagare och till fällande dom.

Projektet startade 2007 och jag blev projektledare när det hade pågått i tre månader. Målet var att vi skulle vara klara efter tre år med en budget på 30 miljoner, vilket var en ovanligt stor projektbudget för den typen av satsningar inom RPS.

Du har ju lång projekterfarenhet och bl a jobbat med projektstödet Project Workbench, utvecklingen av PPS och även skrivit boken "Projekt för chefer". Hur kunde du utnyttja dina erfarenheter i det här projektet?

Det är klart att de var till stor nytta. Jag strukturerade projektet i tre stora delprojekt och 11 mindre lokala projekt. Polisen har infört PROPS och jag har jobbat med PPS så projektmodellen blev en nedbantad praktisk variant som byggde på det bästa ur bägge modellerna. Vi gjorde naturligtvis även riskanalyser baserat på Minirisk. Så här efteråt inser jag att vi borde ha gjort betydligt fler riskanalyser. Det är ett jättebra sätt att ha grepp om projektet och få alla inblandade att inse vad vi håller på

med. Jag använde aldrig något planeringsverktyg utan skötte planering och uppföljning med hjälp av Excel.

En tidigare erfarenhet, som jag direkt utnyttjade, var att föreslå en bantning av den befintliga styrgruppen till en aktiv och fungerande grupp på sex personer med regelbundna möten. Övriga myndigheter fick istället insyn i projektet via en referensgrupp. Påpekas bör att vi var två projektledare. Abigail Choate, som är sakkunnig inom brottsområdet, fick ta rollen som den facktekniska projektledaren som exponerades mot andra myndigheter och i media, medan jag tog ansvar för den administrativa ledningen och styrningen av projektet. Den projektgrupp vi skapade bestod av sju personer centralt inom RPS och ca 40 personer lokalt ute på de 21 polismyndigheterna. Beställaren var Regeringen via Rikspolischefen, som hade ett stort engagemang och var väldigt mån om projektet.

Helt avgörande för framgång med den här typen av förändringsprojekt är att de föreslagna förändringarna och åtgärderna accepteras. Hur gjorde du?

Jag insåg tidigt att det här var den stora utmaningen. Vi skulle skapa förändringar i rutiner och beteende hos personal i 21 helt självständiga polismyndigheter. Myndigheter, som inte alltid tycker att förslag och direktiv från RPS, är de bästa. För att lyckas var det därför viktigt för oss att få fram fakta som vi kunde stödja oss på. Vi gav BRÅ (Brottsförebyggande rådet) i uppdrag att studera 600 ärenden som rörde relationsvåld inom 4 myndigheter under från 2006. Slutsatsen var att arbetssättet kan förbättras genom tydligare riktlinjer och en förändring av "kulturen". Konkret kunde man konstatera att brottsupplärningen kan öka främst genom att

1. Förhör hålls med de vittnen som finns
2. Skador dokumenteras
3. Målsägandena förmås att delta i utredningen
4. Förhör hålls med misstänkta personer

Att hålla förhör med vittnen är den viktigaste åtgärden för att nå framgång. Det ökar personupplärningen 3,5 gånger. Normalt gick 25 % av ärendena till åtal. Om man genomför alla åtgärderna ökar upplärningen till 85 %. Går ett ärende till åtal, blir det fällande dom i 90-95 %. Det kan tyckas att åtgärderna är självklarheter, men ofta missas en eller flera punkter. Man tänker t ex inte på att det kan finnas vittnen som sett eller hört något även om de inte varit på plats just vid brottstillfället. Fokus flyttades alltså från utredarna till att poliser i yttre tjänst verkligen gjorde allt rätt i början av varje brottsutredning. Detta faktaunderlag var oerhört väsentligt att ha som bas när vi senare i projektet genomförde stora utbildningsinsatser.

Hur förde ni ut informationen och hur kunde ni förändra arbetssättet hos poliserna?

Det var inte bara internt inom polisen som vi var tvungna att förändra synen på den här typen av brott. Även allmänhetens ökade kunskap är viktig, men vi började internt. Vi paketerade först BRÅ:s framgångsfaktorer tillsammans med regler och riktlinjer i en elektronisk handbok med fokus på design och användarvänlighet. Sedan skapade vi kurser med olika teman:

- partnervåld
- våld i samkönade parrelationer
- våld mot barn
- hedersrelaterade brott

Vi handplockade 100 handledare som utbildades under två dagar. De genomförde sedan lokala utbildningar uppbackade av ett omfattande utbildningsmaterial. Handledarna hämtades från engagerade poliser i yttre tjänst i stället för "experter". Ett mycket lyckat koncept. Det startades kurser runtom i landet i



en omfattning som överskred alla förväntningar. Handledarna utbildade ca 12000 personer att jämföra med de 3-4000 som vi räknat med.

Som bas för utbildningarna gjordes ett rollspel, som genomfördes på ett stort antal platser för poliser i tjänst och för blivande poliser på Polishögskolorna. Rollspelet omfattade tre timmar och komprimerades sedan till en 6-minuters filmversion som kom att utgöra kärnan i utbildningsmaterialet. Det blev en succé och ett e-learningpaket på ytterligare fem olika interaktiva situationsfilmer producerades. Att kombinera e-learning med vanlig klassrumsutbildning var helt rätt, speciellt för den här målgruppen.

Filmerna lyckades verkligen visa komplicerade situationer som man kände igen och som varken var idealiserade eller överdrivna. Ibland visades poliser som gjorde insatser och bedömningar som vissa uppfattade som felaktiga. Avsikten var att belysa svårigheten att balansera de polisiära insatserna utifrån ett taktiskt, juridiskt och etiskt perspektiv. Filmerna hade inget facit, men de olika situationerna kommenterades av referenspersoner som poliser och åklagare. Det här var inte alls okontroversiellt. Många ansåg att det var mycket problematiskt att visa poliser som gjorde fel. Det var något helt nytt i en organisation, där man var van vid riktlinjer och regler.

► **Projektet bestod av tre centrala delprojekt och 11 mindre lokala projekt. De tre delprojekten var Metodutveckling, Kompetensutveckling och Kommunikation, eller hur? Vilka lokala projekt startade ni?**

Påpekars bör att kommunikationsprojektet avsåg både intern kommunikation och massmedial. De 11 lokala projekten blev en succé. I vår budget avsatte vi fem miljoner för att skapa lokalt engagemang. Vi satte projektet med mig själv som en form av projektkontor och uppmanade polismyndigheterna att starta projekt inom området. De fick göra en formell projektansökan med tydliga mål och rapportera status varje månad. Engagemanget ökade kraftigt hos de lokala polismyndigheterna då de själva fick formulera mål och planer. Projekten handlade om t ex kartläggning av barn som bevittnar våld, HBT-utbildning och samverkan polis – socialtjänst.

Det brukar vara svårt att få personer utan tidigare projekterfarenhet att fungera i projekt. Avsaknaden av projektkultur kan ställa till problem. Märkte du det också?

Ja, jag fick försöka applicera ett projekttänk inom polisorganisationen, inte minst gällde det styrgruppsarbetet. Det var lite krångligt, men blev riktigt bra. Ett bekymmer var att få de lokala projekten att inse värdet av månatliga statusrapporter. Jag fick fungera både som koordinator och coach för att stötta de lokala projekten.

Resultatet av projektet då, uppnådde ni effektmålen?

Vi hade dessbättre inga kriser i projektet. Det var bara svårt framförallt med att få acceptans för en ny kultur och ett nytt arbetssätt. Vi var också osäkra på konsekvenserna och hur media skulle ta emot förändringarna. Allt gick som vi önskade med att få de lokala polismyndigheterna att förbättra sitt arbetssätt samtidigt som vi höll tiden på tre år och budgeten på totalt 37 miljoner.

Vi fick faktiskt pris både som Årets e-learningproduktion och Årets kompetenssatsning, vilket bidrog till att ge projektet auktoritet både internt och externt. I Polisens inspektionsrapport ett år efter avslutat projekt, sammanfattar man projektresultatet så här:

Avslutningsvis konstaterar inspektionsgruppen att de satsningar som RPS har genomfört inom ramen för regeringens uppdrag att intensifiera polisens arbete för att bekämpa bl a mäns våld mot kvinnor ger resultat. Tydligast märks detta när det gäller de inledande utredningsåtgärderna. Det finns genom RPS handbok och den sammanhörande utbildningen nu en nationell enhetlig rutin för vad som ska göras och hur det ska göras. Inspektionsgruppens granskning visar att polismyndigheterna genomfört utbildningen med hög närvaro och gott resultat. Kompetensen hos poliserna i yttre tjänst inom området inledande utredningsåtgärder har ökat markant och omfattande sådana åtgärder vidtas i allt fler ärenden. Inspektionsgruppen har mött ett stort engagemang och en stor vilja hos den yttre personalen när det gäller att vidta inledande utredningsåtgärder. Denna förbättring av de inledande åtgärderna kommer inom en snar framtid att medföra en ökning av antalet brottsärenden att hantera såväl i den fortsatta utredningskedjan hos polisen som hos åklagare och domstolar.



Olle Lundin

Född:1954

Familj:Inger och 2 döttrar

Bor:Vendelsö Gård, Haninge

Arbete: Altran Sverige AB

Utbildning: Civilingenjör Industriell Ekonomi, Linköpings Universitet, 1978

Fritidsintressen: Resor

Kontakt: olle.lundin@altran.se

Jag brukar be om fem tips för bättre projekt baserat på erfarenheterna från projektet. Vilka är dina?

- Förändringsprojekt måste bygga på både fakta och engagemang. Först faktadelen och sedan engagemang
- Gör kontinuerligt riskanalyser – det leder oftast till både förbättringar och ökat engagemang
- Arbeta aktivt med styrgruppen. Chefer är inte alltid så vana att arbeta i projektform även om de tror det
- Utnyttja projektmedlemmarnas olika personliga egenskaper till att få ett bra teamarbete
- Att utnyttja en projektledare som inte har fackkunskaperna leder till att det är lättare att driva på projektet. Ofta hamnar annars projektet i långa diskussioner om lösningar där det känns som man kör runt i en rondell. Då är det bra med en projektledare som kan se till att man kör ut ur rondellen och kommer framåt.