

Co+creation

Samskabelse med civilsamfundet

Vejledning

– til ledere i politiet



POLITI

Udgivet af
RIGSPOLITIET
Nationalt Forebyggelsescenter (NFC)
Co-creation Vejledning
1. oplag
København, december 2016

Kontakt:
Lea Gulstav Dalgaard
LGD002@POLITI.DK
Bethina Louise Røge
BLR004@POLITI.DK

Nationalt Forebyggelsescenter
POL-NFC@politi.dk

4 **Hvad er co-creation?**

Co-creation som en ny, fokuseret samarbejdsform
Hvordan arbejder vi med co-creation i politiet?

6 **Co-creation værktøjskassen**

Redskaber til opstart og gennemførelse af co-creation initiativer

8 **Værdiskabelse i konkrete initiativer**

10 **Målsætning på en ny måde**

Co-creation udvikler politiets måde at opstille mål
Ringe i vandet

12 **Hvad kræver co-creation?**

Organisering af co-creation initiativer
Hvordan adskiller co-creation sig fra andre projektyper?



Hvad er co-creation?

Co-creation er en samarbejdsform, hvor politiet sammen med relevante myndigheder, private virksomheder, borgere m.fl. løser fælles udfordringer, som er for komplekse eller omfattende at løfte alene. I co-creation præciseres den fælles, samlende udfordring på tværs af aktørerne for at sikre, at alles interesser varetages. Dette gør, at aktørerne tager ejerskab, så løsningerne forankres lokalt.

Co-creation, eller samskabelse, bruges i flere forskellige sektorer på flere forskellige måder. Det er en forretningsstrategi, som betegner en helhedsorienteret tilgang til udviklingsarbejde. Her involveres og inkluderes brugerne og aktørerne i bred forstand. Brugerne eller aktørerne er ikke kun begrænset til den gruppe af mennesker, som køber og anvender et bestemt produkt (forbrugere af produktet), men til alle brugere eller aktører, som er

involveret i udviklingen, produktionen og anvendelsen af produktet eller løsningen. I co-creation ses markedet som en platform, hvor aktørerne møder hinanden og udveksler viden, ideer og ressourcer. I disse år anvendes co-creation i meget høj grad hos såvel private som offentlige aktører, både i og uden for Danmark.

Rigspolitiets Nationale Forebyggelsescenter har i samarbejde med en række politikredse udviklet co-creation metoden, så den er tilpasset politiets særlige vilkår.

Co-creation som en ny, fokuseret samarbejdsform

Samarbejde med eksterne aktører er ikke nyt for politiet. Vi samarbejder ofte med andre offentlige aktører som eksempelvis kommuner og skoler, og private aktører som boligselskaber, teleselskaber, indkøbscentre og mange andre typer virksomheder og organisationer. Undertiden indgår vi mere formelle partnerskabsaftaler med eksterne aktører, ligesom vi hver dag bidrager i uformelle samarbejder med eksterne aktører, som en naturlig del af vores opgaveløsning. Implementeringen af co-creation som en del af politiets metodesæt står på skuldrene af denne tradition og skal betragtes som en supplerende metode.

Med co-creation har vi en ny, fokuseret samarbejdsform, som rustes os til, sammen med relevante aktører, at etablere udviklingssamarbejder, for med disse at samskabe helhedsorienterede, bæredygtige og lokalt forankrede løsninger på særligt komplekse udfordringer.

Overordnet set er co-creation derfor endnu et element i vores indsats for at blive et mere åbent politi, som i stadig højere grad er i stand til at involvere og samarbejde med civilsamfundet.

Hvordan arbejder vi med co-creation i politiet?

Implementeringen af co-creation i dansk politi sker i et tæt samspil mellem metodeudvikling og konkrete co-creation initiativer i politikredsene. Det betyder, at vi løbende udvikler nye co-creation redskaber, ligesom vi skaber læring og kompetenceudvikling for de medarbejdere, der er involveret i co-creation initiativerne. Co-creation redskaberne styrker politiets evne til at indgå i samarbejder med eksterne aktører, som har det fælles mål at skabe bedre og mere vedvarende, lokalt forankrede løsninger for borgerne og samfundet.



Co-creation værktøjskassen

Som del af implementeringen af co-creation i politiet, er der nu færdigudviklet en samlet Co-creation værktøjskasse (version 2.0). Alle redskaber er udviklet ud fra konkrete erfaringer fra co-creation initiativer i politikred-sene. Undervejs i udviklingen af co-creation værktøjskassen har alle redskaberne gennemgået brugertests, hvor en række fagpersoner og ledere i dansk politi har bidraget.

Værktøjskassen indeholder alle de nødvendige redskaber til at opstarte, etablere og drive et co-creation initiativ. Værktøjskassen retter sig mod de arbejdsgrupper, der skal arbejde med et konkret co-creation initiativ. Værktøjskassens redskaber er opdelt i de syv kronologisk følgende faser, som et co-creation initiativ strækker sig over.

Fase 1 Opstart 3-4 uger

Her sikres, at co-creation metoden er relevant for jeres udfordring. Der etableres en tværfaglig arbejdsgruppe og co-creation aktiviteterne planlægges.

Fase 2 Kortlægning 2-6 uger

Kortlægningen er central for at få dannet et solidt, helhedsorienteret fundament for initiativet. Den åbner op for det størst mulige potentiale i det videre udviklingsarbejde.

Fase 3 Analysemodul 3-4 arbejdsdage

Analysemodulet fokuserer og indsnævrer initiativet, når I synliggør og systematiserer datamaterialet. I identificerer de relevante eksterne aktører for initiativet via en grundig co-creation analyse.

Fase 4 Aktørinvolvering 1-4 uger

Her skabes overblik over de udvalgte aktører, hvorefter de involveres i initiativet via velforberejede aktørmøder.

Fase 5 Etablering 1 dag (3-4 ugers forberedelse)

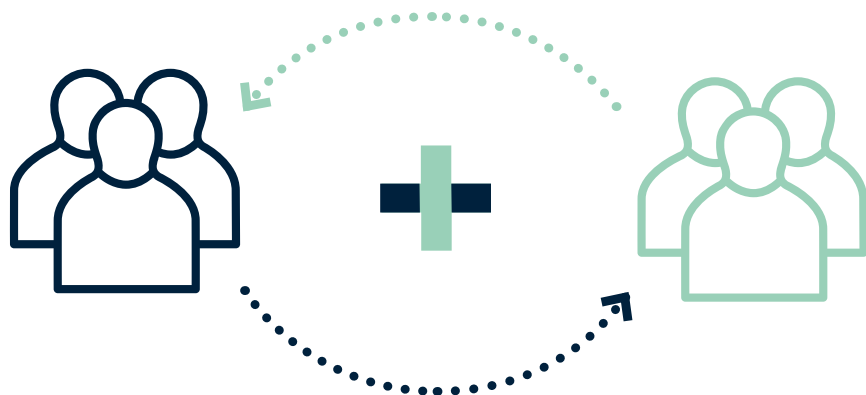
Her etableres den overordnede platform og de individuelle udviklingsplatforme. I etableringen får I realiseret det store potentiale for initiativet, som I har belyst via de foregående faser.

Fase 6 Samskabende udviklingsarbejde 3-24 mdr.

Her begynder det samskabende arbejde på de enkelte udviklingsplatforme. Co-creation initiativet "skifter gear". Nogle udviklingsplatforme vil hurtigt være i stand til at samskabe løsninger, hvor andre udviklingsplatforme kan samskabe om længerevarende løsninger.

Fase 7 Afslutning 2-4 uger

Denne fase indeholder ligeledes et Realitetstjek, som er en anvendelses- og procesorienteret evaluering. Realitetstjek benyttes løbende i Fase 6 og 7.



Værdiskabelse i konkrete initiativer

I de konkrete co-creation initiativer skabes der værdi på flere måder. Co-creation anvendes på særligt komplekse trygheds- og kriminalitetsudfordringer, som er strategisk højt prioriterede. Før vi inviterer aktører ind som aktive deltagere i initiativerne, foretager vi en grundig kortlægning af den relevante udfordring, som ønskes adresseret ved hjælp af initiativet. Herefter analyserer vi de mange indsamlede data for at nå frem til en

helhedsorienteret, nuanceret formulering af udfordringen, hvor vi rummer mange forskellige aktørers perspektiver. Vi kalder dette den fælles, samlende udfordring.

Med andre ord gør vi et stort forarbejde for at kunne forberede initiativet til at invitere eksterne aktører ind. Det store forarbejde er en fornuftig investering og en styrke for initiativet, fordi vi herved sikrer, at vi udelukkende

Værdien her er, at de aktører, vi identificerer som relevante at invitere ind i initiativet, er forankrede i udfordringens lokalmiljø

inviterer eksterne aktører ind, som vi har identificeret via et analytisk velfunderet grundlag. Værdien her er, at de aktører, vi identificerer som relevante at invitere ind i initiativet, er forankrede i udfordringens lokalmiljø. Aktørernes eget virke eller forretning er som oftest tydeligt påvirket af udfordringen og de er derfor som udgangspunkt meget motiverede for at deltage i at løse udfordringen. Forarbejdet med at identificere og formulere udfordringen nuanceret, helhedsorienteret og på baggrund af en grundig kortlægning sikrer en større træfsikkerhed over for brugerne (dvs. borgerne m.fl.) af de løsninger, som vil blive udviklet undervejs i initiativet.

Når vi har inviteret aktørerne ind i initiativet, faciliterer vi en ramme for, at de selv etablerer sig på fokuserede udviklingsplatforme under den fælles, samlende udfordring. En udviklingsplatform er en gruppe aktører, som i en kortere eller længere periode samler sig om at skabe løsninger i forhold til et defineret fokusområde under den fælles, samlende udfordring.

I et co-creation initiativ vil der typisk være mellem tre og 15 udviklingsplatforme, afhængigt af den konkrete udfordring. Når en aktør ikke længere kan bidrage til initiativet og/eller ikke længere kan se en interesse i at deltage, kan det være relevant for den pågældende aktør at forlade initiativet. Det er ikke negativt, når en aktør forlader initiativet, men en del af den naturlige udvikling i et co-creation initiativets levetid. Det er helt naturligt for co-creation initiativer, at der lægges bredt ud med mange aktører og udviklingsplatforme, og at der skærpes og skæres til efterhånden. Herved sikres, at co-creation initiativer som udgangspunkt altid er dynamiske og i fremdrift og at det arbejde, der gøres på udviklingsplatformene skrider fremad, så målene nås. Det er udviklingsplatformene selv, som foretager de eventuelle justeringer på baggrund af de redskaber i co-creation værktøjskassen, som er relevante i denne henseende.

Målsætning på en ny måde

I co-creation initiativer opstilles mål på en anderledes måde end i traditionelle projekter i politiet. Den gængse praksis vedrørende målsætning i politiet som organisation er, at vores mål normalt opstilles i et struktureret målstyringssystem (balanced scorecard), hvor der som oftest opereres med ét års horisont for målopfyldelse. Generelt opstilles kvantitative mål for indsats i politiet, hvor effekten af indsatsen kan måles inden udgangen af det år, hvor indsatsen er iværksat.

Co-creation initiativers levetid strækker sig typisk over længere tid end 12 måneder. Ofte vil initiativet strække sig over et par år, fra det iværksættes internt i politikredsen og det grundige kortlægnings- og analysearbejde er foretaget, involveringen af eksterne aktører er sket, etableringen af udviklingsplatformene er gennemført og udviklingsarbejdet er tilendebragt og alle løsninger implementeret.

Derfor giver det heller ikke mening på forhånd at fastsætte tidspunktet for, hvornår et co-creation initiativ kan afsluttes. Det er først, når initiativets udviklingsplatforme har nået deres mål, at man med rette kan sige, at co-creation initiativet har nået sin afslutning.

Målsætningen for arbejdet med den overordnede udfordring i co-creation initiativer vil

derfor skulle ske processuelt i opstartsfasen, og underliggende delmål vil skulle defineres, for at initiativets målsætning skal kunne rummes i politiets gængse målstyringssystem.

I opstartsfasen vil det således være relevant at opstille processuelle indikatorer på mål, som omhandler etableringen af initiativet, den metodetilegnelse, der sker som følge af opstarten samt de følgevirkninger som sker, når den intensive kortlægning af udfordringen er foretaget. Disse indikatorer kan typisk måles inden for initiativets første leveår. Efterfølgende vil det være relevant at opstille mere fokuserede, effektbaserede mål for de konkrete udviklingsplatforme på co-creation initiativets fælles, samlende platform. Disse mål vil typisk kunne opstilles inden for initiativets andet leveår. Generelt gælder det, at målene i co-creation initiativer som oftest er en kombination af kvalitative og kvantitative mål.

Målsætningen for de fokuserede udviklingsplatforme i et initiativ vil endvidere kunne justeres undervejs, som udviklingsarbejdet skrider frem. I det co-creation initiativer adresserer meget komplekse, samfundsmæssige udfordringer, vil der undervejs kunne opstå behov for at tilpasse målene for det konkrete initiativ. Dette kan være nødvendigt i tilfælde, hvor eksempelvis den teknologiske udvikling

I co-creation initiativer opstilles mål på en anderledes måde end i traditionelle projekter i politiet

ændrer sig markant, som det gør sig gældende ved området vedrørende IT-kriminalitet. På dette område undergår kriminalitetstyperne generelt så hastig en udvikling, at et co-creation initiativ, der beskæftiger sig med udvikling af løsninger hertil, vil kunne være nødsaget til at justere sine overordnede mål.

Som del af målsætningsarbejdet, gælder det i co-creation initiativer som i traditionelle projekttyper, at der beskrives en baseline. Baseline tegner et billede af, hvordan situationen for det relevante fokusområde ser ud, når udviklingsarbejdet påbegyndes. Baseline tilbyder et sammenligningsgrundlag, som aktiveres senere i initiativet, når man evaluerer de løsninger, udviklingsplatformen har produceret.

Ring i vandet

Co-creation initiativer medfører ofte bonuseffekter, eller Ring i vandet, som kan være uforudsigelige og svære at opstille mål for

på forhånd. Ring i vandet ligger ud over de mål, man først har sat sig, og som alligevel undervejs viser sig at have stor værdi.

Man lægger ofte ikke mærke til eventuelle bonuseffekter, som skabes undervejs i et co-creation initiativ, fordi ens fokus er rettet mod de opstillede mål. Eftersom co-creation initiativer er udviklingsorienterede, og fordi målene opstilles anderledes end i traditionelle projekter, er det vigtigt at have blik for, når co-creation initiativet skaber ringe i vandet. Det er derfor væsentligt at dokumentere løbende, hver gang man registrerer, at co-creation initiativet giver ringe i vandet. Dette er ligeså vigtigt, som når man registrerer, at nogle af de på forhånd opstillede mål bliver opnået, da de opnåede ringe i vandet bør indgå i dokumentationen af de samlede resultater, co-creation initiativet har skabt.

Hvad kræver co-creation?

Et co-creation initiativ kræver en del ressourcer. Både fordi kortlægnings- og analysearbejdet kan tage meget tid, og fordi det kan være længere, før vi kan se helt konkrete resultater af initiativet, end vi er vant til i politiet. Derfor kræver det tydelig ledelsesmæssig opbakning at opstarte og drive et co-creation initiativ. Udfordringen, som skal adresseres via initiativet, skal være strategisk vigtig nok, før det giver mening at sætte initiativet i gang. Det anbefales derfor, at co-creation initiativet er forankret i den lokale strategi.

Co-creation kræver, at man i politikredsen kan afsætte de nødvendige ressourcer i den nødvendige tid, som det kræver at etablere og drive initiativet. Dette er vigtigt for at kunne leve op til den fælles forpligtelse over for de eksterne aktører om at være aktivt deltagende på udviklingsplatformene.

Co-creation kræver tålmodighed. Generelt gælder det, at co-creation initiativer kræver megen tålmodighed hos de involverede aktører; ledere såvel som medarbejdere. I opstarten kræver det tålmodighed at skulle rumme nye typer redskaber, som anvendes til at foretage den helhedsorienterede kortlægning. Det kræver en åben indstilling og interesse for at arbejde på tværs af fagligheder

at være del af en co-creation arbejdsgruppe. Samtidig kræver co-creation, at deltagerne i arbejdsgruppen kan rumme at inddrage de eksterne aktører og at de har lyst til at være opsøgende over for dem. Arbejdsgruppens deltagere kommer til at samarbejde med eksterne aktører på en ny og anderledes måde, end vi plejer i politiet.

Når initiativet er etableret og udviklingsplatformene har påbegyndt deres samskabende arbejde, kræver det tålmodighed at rumme, at det kan være noget tid, før man kan se og måle frugterne af den store arbejdsindsats, der investeres. Til gengæld er den værdi, som co-creation potentielt kan skabe, sjældent 1:1 i forholdet mellem den mængde arbejde, der investeres og den værdi, der skabes. Der vil ofte være potentiale for en høj værdiskabelse, som indfries ved hjælp af et fælles ejerskab blandt aktørerne og en stærk, lokal forankring – begge faktorer, som er centrale for at skabe bæredygtige løsninger, som også holder på længere sigt.

Organisering af co-creation initiativer

Co-creation initiativer udvikles, drives og organiseres anderledes end andre typer projekter i politiet. Organiseringen af co-creation initiativer er central, da denne har stor indflydelse på initiativets omfang og gennemførelse. Organiseringen af co-creation initiativer har stor effekt på den værdi, der skabes gennem initiativerne. Co-creation initiativer organiseres uden en styregruppe som overordnet beslutningsorgan.

På samme måde opstilles heller ikke deciderede milepæle for udviklingsplatformenes arbejde, idet der ikke opereres med et beslutningsorgan, som kan sige go eller no go som i traditionelle projekter. I stedet definerer udviklingsplatformene selv tidshorisoner for deres respektive målsætninger.

Nøglepersonen i co-creation initiativer er Ankerpersonen. Ankerpersonen spiller en gennemgående rolle gennem hele initiativet fra dets start til dets afslutning. Ankerpersonen varetager en faciliterings- og brobyggerfunktion i forhold til udviklingsplatformenes tovholdere. Det kan derfor være en fordel, hvis Ankerpersonen har projektledelses- eller faciliteringskompetencer. Ankerpersonen skal i visse perioder, og særligt fra initiativets opstart og frem til og med etableringen af udviklingsplatformene, allokeres fuld tid til initiativet. Derfor anbefales det, at denne person ikke har en lederfunktion. Idet ankerpersonen udfylder en central rolle, vil et eventuelt længerevarende fravær af Ankerpersonen i initiativets levetid kunne medføre, at initiativets overordnede

fremdrift bliver skrøbelig. Ankerpersonen er en del af Arbejdsgruppen.

Arbejdsgruppen skal være tværfagligt sammensat. Arbejdsgruppen skal tilsammen repræsentere de relevante interne, faglige kompetencer, der er nødvendige for at forstå og arbejde helhedsorienteret med udfordringen. Det kan eksempelvis være en eller flere politifaglige med forskellige fokusområder, en analytiker og andre relevante specialistfunktioner.

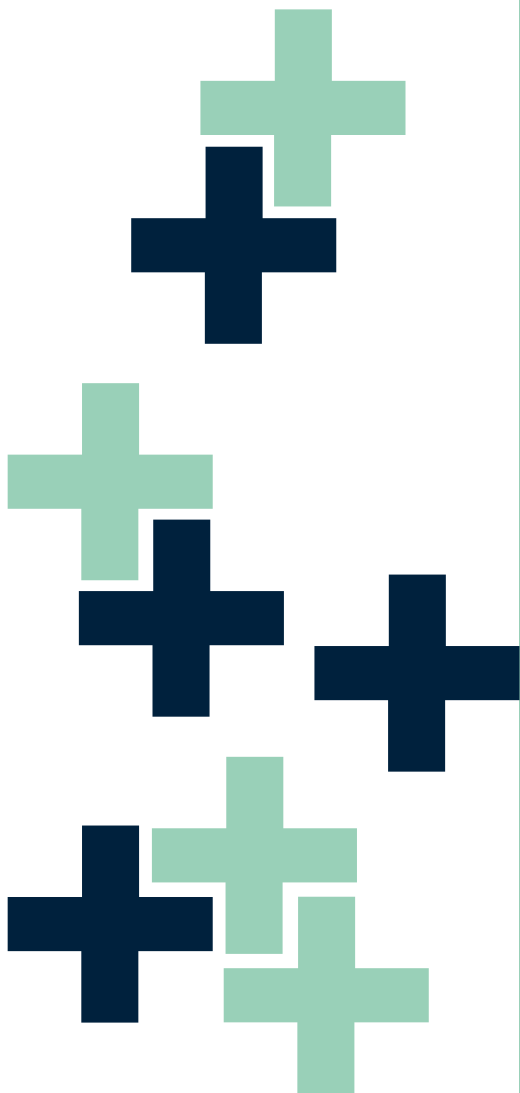
Arbejdsgruppens tid allokeres til initiativets første 4-6 måneder, til og med etableringen (Fase 1-Fase 5). Det anbefales, at der så vidt muligt prioriteres sammenhæng i personaleallokeringen og at arbejdsgruppen helst ikke udsættes for rotation, indtil initiativet er etableret.

Hvordan adskiller co-creation sig fra andre projekttyper?

Co-creation initiativer er udviklingssamarbejder, hvor der arbejdes med at samskabe løsninger til komplekse udfordringer. Som led i den indledende fase (Fase 1), hvor man blandt andet kvalificerer co-creation som den rette metode at anvende til den konkrete udfordring, opfordres man til at drøfte indbyrdes, hvorvidt man på forhånd kan få øje på en oplagt, mulig løsning af den pågældende udfordring. Hvis det er tilfældet, er co-creation ikke relevant og man må gå efter at løse udfordringen ved hjælp af den løsning, man allerede ser.


På samme måde er det heller ikke meningsfuldt at operere med en facit-tilgang i co-creation initiativer. Det er ikke værdifuldt for co-creation initiativer, hvis en aktør har en oplevelse af, at der er én vej og kun én vej for udviklingsarbejdet. Med andre ord kræver co-creation, at man går til initiativet med en anden tilgang end traditionelle projekttyper.

Co-creation kræver en rummelighed og et åbent sind hos alle aktører og en overbevisning om, at de løsninger, vi skaber sammen, bliver stærkere på grund af samskabelses-tilgangen.



Læs mere om co-creation

Læs mere om co-creation på POLINTRA under Nationalt Forebyggelsescenter. Her findes henvisning til uddannelses tilbud i co-creation, artikler om co-creation initiativer, skabeloner tilknyttet Co-creation værktøjskassen og andet co-creation materiale.



Co-creation Vejledningen retter sig mod ledere i politiet og andre beslutningstagere, som har indflydelse på et konkret co-creation initiativ og som derfor har interesse i en kort og præcis beskrivelse af co-creation metodens værdi og relevans.

Vejledningen berører herunder de væsentligste områder, hvor co-creation initiativer adskiller sig i forhold til traditionelle projekttyper. Vejledningen giver endvidere en kortfattet, overordnet indføring i metoden og et billede af, hvilke ressourcer og kompetencer, der er nødvendige for at opstarte og drive co-creation initiativer.



CR



T



I



O