

**CENTER FOR  
PUBLIC LEADERSHIP**  
**EFFEKTBASERET LEDELSE  
OG STYRING I DEN  
OFFENTLIGE SEKTOR**



Center for Public Leadership



# VI VIL UDFORDRE OG OVERRASKE...

CPL udvikler ny viden om effektbaseret ledelse og styring med New Public Leadership og bidrager til den nationale dagsorden om bedre ledelse og styring i offentlige organisationer. Vi er eksperter i at omlægge styringspraksis i offentlige organisationer til effektbaseret styring, der er funderet på en solid sammenhæng mellem de politiske mål, effektiv økonomistyring af de fagprofessionelles arbejde med kerneopgaven

MARTIN LUNDKVIST OG BETINA REIDL  
DIREKTØRER, CPL

**CPL ER ETABLERET AF DIREKTØR MARTIN LUNDKVIST, UDVIKLER AF NEW PUBLIC LEADERSHIP OG FORFATTER TIL BØGERNE FALKEBLIK OG NEW PUBLIC LEADERSHIP, FRA STRATEGI TIL EFFEKT**



Vi er førende inden for effektbaseret ledelse og styring til organisationer i den offentlige sektor. Vores konsulenttydelser tager afsæt i effektbaseret styring og ledelse i et New Public Leadership-paradigme. Omdrejningspunktet er gældende styringspraksis og den tværgående kerneopgave med borgerne i centrum. Vi fokuserer på styringskultur og lederskabet, og hvordan der skabes strategisk retning og styring med udgangspunkt i de politiske mål og ambitioner.

CPL analyserer, eksperimenterer, tester og afprøver metoder i teori og praksis inden for stat, region og kommuner. CPL leverer konsulenttydelser af høj faglig kvalitet inden for foredrag, workshops, organisatoriske processer, åbne uddannelsesforløb og tænketank, hvor vores viden udvikles i samspil med eksperter og praktikere.

New Public Leadership er baseret på flere års research og analyse af styringspraksis i 30 offentlige organisationer samt udvikling og implementering af en grundlæggende ny styringspraksis i flere sjællandske kommuner.



New Public Leadership er et skarpt og relevant indlæg i debatten om, hvordan den offentlige sektor skal organiseres fremover. Mange kritiserer i disse år New Public Management [NPM], men få evner reelt at give et bud på et alternativ, idet ambitionerne om at bevæge sig væk fra den detaljerede målstyring ofte bliver ved flosklerne – ”tillidsdagsorden”, ”fingrene væk reform”, osv. Det er netop her, at ”New Public Leadership – fra strategi til effekt” har sin force, idet den præsenterer en ny vej



**CECILIA LONNING-SKOVGAARD  
BORGERREPRÆSENTATIONEN  
KØBENHAVNS KOMMUNE**



# CPL

## HVORDAN SKABER MAN EN ENSARTET LEDELSES- OG STYRINGSKULTUR PÅ TVÆRS AF ORGANISATIONEN, OG HVORDAN FÅR MAN FULGT OP PÅ STRATEGISKE INDSATSER SOM EN DYNAMISK PROCES I EGEN ORGANISATION?

CPL udfordrer den eksisterende styringspraksis ved at "vende styringen på hovedet". Vores fokus er styring efter kerneopgaven med effekt for borgerne. Vi arbejder med sammenhæng mellem strategi, budgettet og effekten af indsatsen, som kobles til de politiske målsætninger og beslutningsprocesser. To vigtige omdrejningspunkter gør sig gældende. Det ene er, hvordan ressourcetildelinger og incitamenten enten fremmer eller hæmmer fokus på det, der virker for borgerne. Det andet er, hvordan indhold og funktionalitet i organisationens strategi- og styringsdokumenter understøtter arbejdet med effektbaseret styring. For at sikre organisatorisk læring og ny viden om, hvad der virker for borgerne, har vi et stærkt fokus på opfølgning og evaluering af den sammenhængende indsats. Vi er optaget af lederskabets betydning for strategi- og styringsprocesser, og hvordan det faglige lederskab kan understøtte en stærk sammenhængende indsats.

Vi har mange års konsulent- og ledererfaring fra den offentlige sektor. Vi underviser på Masteruddannelsen på SDU, ligesom vi har undervisningserfaring fra Diplom- og Akademiuddannelsen samt Region Hovedstadens lederuddannelse.

New Public Leadership er et super godt bud på en styringstænkning og bør derfor være interessant for enhver organisation, der har ambitioner om at udfordre egen styringspraksis til et større fokus på effekten for borgeren som bundlinje



**CLAUS THYKJÆR**  
KOMMUNALDIREKTØR GREVE KOMMUNE

# MED BORGEREN I CENTRUM

## DEN OFFENTLIGE SEKTOR ER UNDER STÆRK UDVIKLING

Reformpolitik, velfærd, større sammenhæng i det offentlige og borgertilfredshed dominerer den politiske dagsorden i disse år. Omstilling og fornyelse, stigende krav og forventninger til at kunne skabe den ønskede effekt begynder at tegne sig som et grundvilkår.

## TRANSFORMATION OG OMLÆGNING AF STYRINGSPRAKSIS

Offentlige organisationer bruger i dag milliarder af kroner på ydelser til borgere uden at vide, hvilke indsatser, der virker. Effekten af ydelserne for borgerne forsvinder i politiske krav om ressourceoptimering. Manglende sammenhæng mellem de politiske målsætninger, budgettet og effekten for borgerne skaber en styringspraksis præget af vertikale og horisontale deklinationer i organisationen. At skabe effektfulde resultater til gavn for borgerne kræver faglig dygtighed og en bred politisk og organisatorisk forståelse. Det kalder på en ny måde at tænke strategi, styring og ledelse på, og det kalder på nye organisatoriske kompetencer og et nyt lederskab for nutidens og fremtidens ledere.

Vi har haft fokus på lederskabet tæt på medarbejderne og på den værdi, vi ønsker at skabe i kerneopgaven – vores beboere og pårørende. Vi er blevet skarpere på at holde fokus på effekten og en systematisk opfølgning på, hvordan vores sammenhængende indsats virker ude hos beboerne



SUSANNE CHRISTENSEN  
CENTERLEDER  
KØBENHAVNS KOMMUNE



BIRGITTE HANSEN

# NEW PUBLIC LEADERSHIP

**NEW PUBLIC LEADERSHIP ER EN NY LEDELSESTÆNKNING, DER VENDER "STYRINGSLIGNINGEN" PÅ HOVEDET. DEN NYE LIGNING HAR EFFEKTEN FOR BORGERNE SOM BUNDLINJE**

I stedet for mere styring er der behov for en bedre styringskultur og et stærkere lederskab, der kan sætte en tydelig strategisk retning. Det kræver en transformation fra budget- og aktivitetsstyring til styring efter effekten, hvor vi ikke længere måler på processerne, men i stedet på effekten af det vi gør. Det kræver rammesætning af et nyt lederskab, der fokuserer på noget andet og mere, end ledelse traditionelt har gjort. Strategi, styring og ledelse er derfor tre nøglebegreber i New Public Leadership, som viden, værktøjer og praksis er bygget op omkring. Begreberne er hinandens forudsætninger og skal ses i et tæt samspil.

## ET NYT OFFENTLIGT LEDERSKAB

New Public Leadership er en ledelsesmodel, der forener ledelse og styringspraksis i stedet for at se ledelse og styring som to adskilte fænomener. New Public Leadership anviser en vej til et nyt offentligt lederskab, hvor *lederskabet* skal stå til ansvar for styringen centralt som decentralt i den offentlige sektor. En offentlig sektor, hvor offentlige organisationer styres af en fælles styringstænkning, der bygger på fælles styringsprincipper – sagt med andre ord, hvor god ledelse kan "tæmme" styringen. I praksis betyder det, at lederne i fremtiden har ansvar for at opbygge en fælles styringstænkning, der understøtter medarbejdernes motivation, faglig udvikling og ejerskab til kerneopgaven. Det kræver ledelsesmæssigt overblik og vedholdenhed. Det kræver ledelse og mod til at gå foran og skynde sig langsomt.







## GEVINSTER VED NEW PUBLIC LEADERSHIP

- Ny styringspraksis i organisationer
- Bundlinjen er effekt for borgeren
- Fokus på styring og ledelse på alle niveauer
- Sammenhæng i ledelseskæden og de strategiske indsatser
- Projekter og indsatser *bliver* driften og ikke løsrevne projekter
- Faglighed og ekspertise kommer i spil
- Fokus på opfølgning og evaluering
- Ny viden, praksis og metoder

# YDELSER

**VI RÅDFØRER UD FRA NYESTE FORSKNING KOBLET TIL TALRIGE ÅRS PRAKSISERFARING I OFFENTLIGE ORGANISATIONER INDEN FOR STRATEGI OG EFFEKTSTYRING. ALLE YDELSER SKRÆDDERSYES TIL DEN ENKELTE ORGANISATIONS MÅL OG BEHOV**

---

- CPL yder gennemgribende støtte til at styrke struktur og systematik med strategiarbejdet i organisationer via et konkret strategiværktøj, der binder ideer og praksis sammen i en fælles platform af strategitænkning; fra strategisk analyse og målsætninger til en vurdering af din organisations strategiske performance og videre frem til beslutninger om, hvilke strategiske prioriteringer, der skal tages i organisationen.
- Vi udvikler styringspraksis i organisationer via et konkret styringsværktøj til at fokusere på langsigtede mål og effekter af organisationens kerneopgave. Vi udvikler og understøtter organisationens evne til at følge den strategiske indsats, fra den planlægges, gennemføres, til den følges op og evalueres. Vi bidrager til, at organisationen er i stand til at skabe optimal effekt af organisationens kerneopgave i samspil med og til gavn for borgerne.
- Vi styrker lederskabet og organisationens ledelseskraft og handlekraft bag de strategiske beslutninger. Vi styrker lederne som samlet gruppe og som individer til at stå bag de fælles strategiske beslutninger med fokus på, at planer og beslutninger bliver ført ud i hverdagens praksis i de enkelte institutioner og afdelinger gennem hver enkelt medarbejder.
- Vi anvender styrings- og procesværktøjerne Strategi 9-modellen og Effektkæden, der understøtter vejen fra strategisk analyse til en konkret formulering af effektmål og måleparametre samt, hvordan man som organisation måler og følger op på effekten af en indsats.

---

# TÆNKETANK

---

CPL's tænketank er en ny tænketank for ledelse og styring i den offentlige sektor. Tænketanken har til hensigt at påvirke den politiske debat og derved de politiske beslutninger ved:

- at frembringe ny viden om styringspraksis gennem praksisnær vidensudvikling i offentlige organisationer
- at udarbejde løsninger og konkrete forslag til ny styringspraksis
- at påvirke nutidens og fremtidens beslutningstagere inden for strategi og styring gennem medier, møder, konferencer, publikationer og uddannelse

CPL tror på, at samspil mellem aktører er der, hvor det vigtige nybrud sker. Tænketanken til hensigt at bidrage til fornyelse og forbedring af styringspraksis i det offentlige baseret på erfaringer tæt på praksis. Tænketanken er et kreativt og innovativt rum, hvor eksperter og praktikere i tæt samarbejde udvikler nye ideer, perspektiver og metoder, der indgår i CPL's løbende research og udvikling inden for strategi, styring og ledelse.

CPL's Tænketank for ledelse og styring har til formål at påvirke beslutningstagere i den offentlige sektor gennem produktion af bøger, artikler, vidensvideoer, workshops og foredrag.



I vores implementering af effektstyring i vores center har vi fået fælles sprog, begreber og værktøjer for at arbejde med effekten af vores kerneopgave. Effektbaseret styring har i høj grad bidraget til en præcisering af vores arbejde med strategiske mål, kerneopgaven, effekten for borgerne og en systematisk opfølgning på vores prioriterede indsatser



**HENRIK VENDELBO**  
CENTERCHEF  
FREDENSBORG KOMMUNE

# VI UDBYDER

---

- Transformation og omlægning af organisationens styringspraksis
- Workshops og temadage om ledelse og styring i et New Public Leadership-perspektiv
- Foredrag og oplæg om fremtidens krav til ledelse og styring
- Analyser af styringspraksis og ledelseskultur
- Facilitering
- Coaching
- Sparring og rådgivning

**NYT**

- Uddannelse i ledelse og effektstyring – ny, aktuel og fremadskuende lederuddannelse for nuværende og fremtidens ledere og konsulenter

**NYT**

- Tænketaank for ledelse og styring i den offentlige sektor – ny, aktuel tænketank, hvor eksperter og praktikere i tæt samarbejde udvikler ny viden, praksis og metoder

## KONTAKT

**DIREKTØR** Martin Lundkvist, 40 70 99 99

**UDVIKLINGS-DIREKTØR** Betina Reidl, 40 29 70 99



Center for Public Leadership

Kongevejen 378, 2840 Holte  
40 29 70 99 og 40 70 99 99

Læs mere på [CPL.dk](http://CPL.dk)