

# 11<sup>η</sup> Διάλεξη: Χτίζοντας τη Διοίκηση Απόδοσης

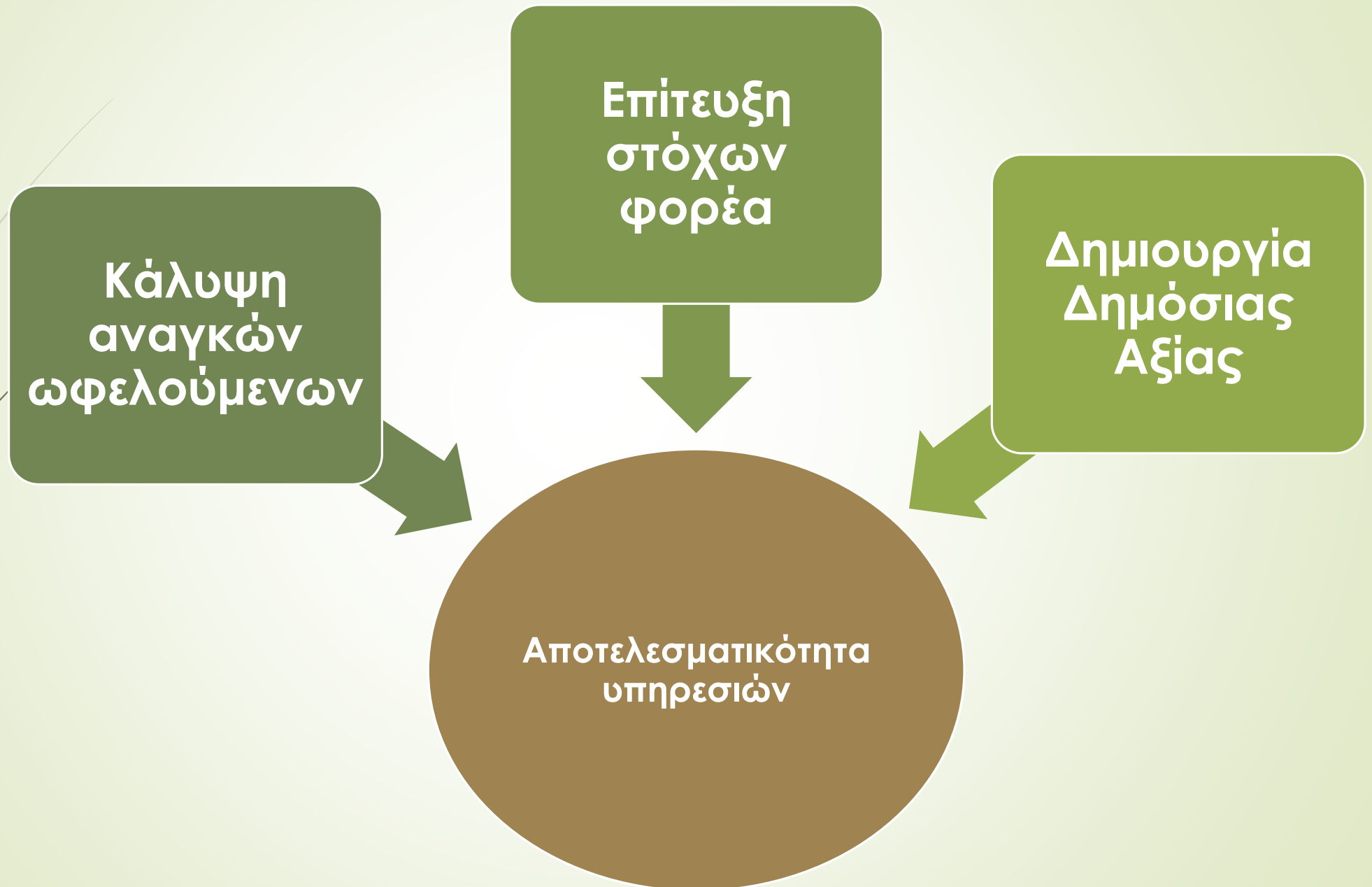
Σήφης Πλυμάκης,  
Επίκουρος Καθηγητής  
Δημοσίων Πολιτικών

Μάθημα: Δημόσια Διοίκηση & Δημόσιο Μάνατζμεντ

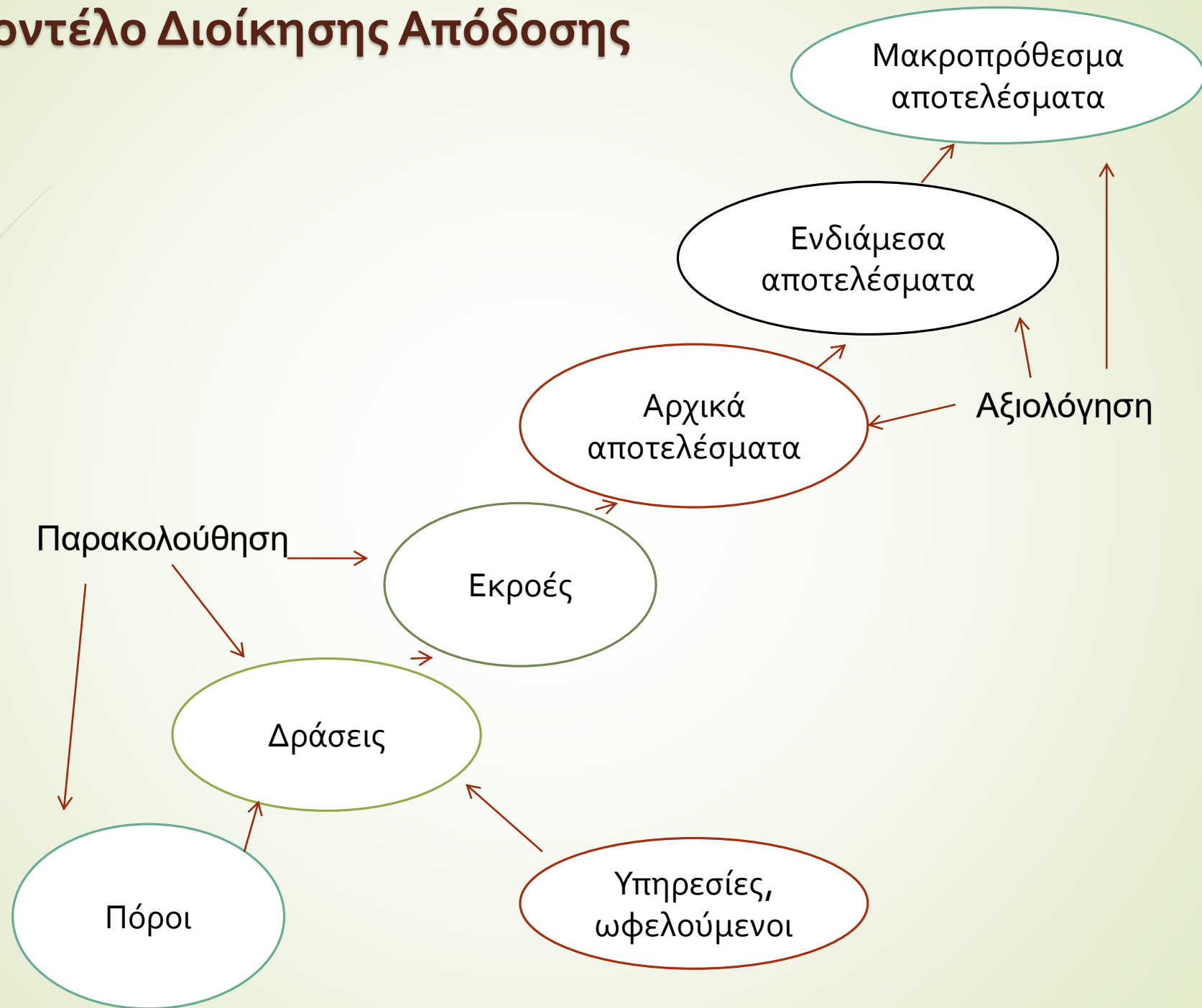
# Τι είναι η Διοίκηση Απόδοσης (performance management)

- ❑ Ένα νέο μοντέλο Διοίκησης στο Δημόσιο Τομέα, το οποίο εστιάζει στην επίτευξη των **αποτελεσμάτων των υπηρεσιών** και όχι στην **απλή παροχή** των υπηρεσιών και την **τυπική άσκηση** των αρμοδιοτήτων των φορέων
- ❑ Επίτευξη των **αποτελεσμάτων**, η οποία αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο **αξιολόγησης** της λειτουργίας ενός φορέα.
- ❑ Στη βάση του μοντέλου βρίσκονται η επίτευξη των **στόχων των υπηρεσιών**, ο **συμμετοχικός σχεδιασμός**, η **ανάπτυξη συμπράξεων** για την επίτευξη των στόχων των υπηρεσιών και η **αξιολόγηση των αποτελεσμάτων - επιπτώσεων** των υπηρεσιών.

# Απόδοση στο Δημόσιο Τομέα



# Λογικό μοντέλο Διοίκησης Απόδοσης

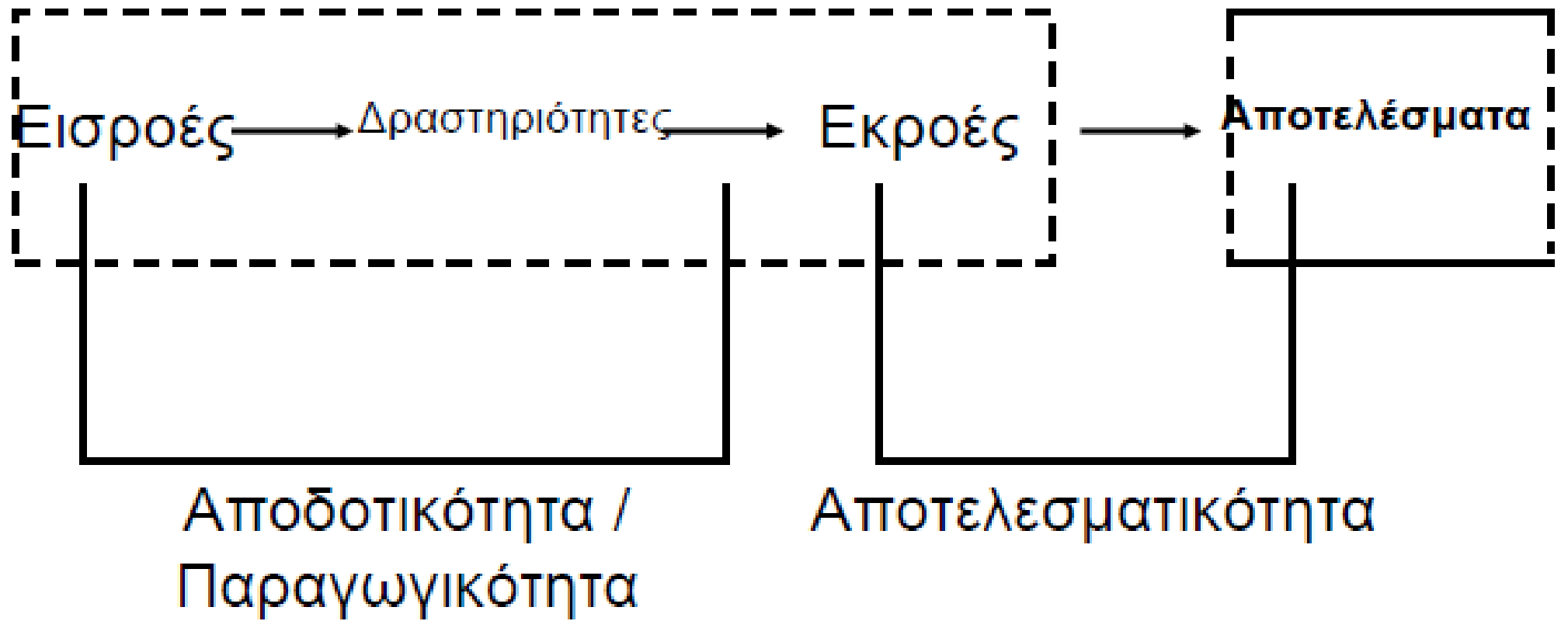


# Διαφορά Εκροής – Αποτελέσματος στη Δημόσια Διοίκηση

- ❑ **Εισροή:** οι πόροι που χρησιμοποιούνται για την παροχή μίας δημόσιας υπηρεσίας
- ❑ **Εκροή :** το 'προϊόν' μίας υπηρεσίας, ο αριθμός των παραγόμενων μονάδων υπηρεσίας
- ❑ **Αποτέλεσμα:** οι επιπτώσεις από την παροχή μίας υπηρεσίας, ο βαθμός επίτευξης του στόχου της υπηρεσίας

# Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα

- ❑ **Αποδοτικότητα:** το κόστος παροχής μίας υπηρεσίας / και ο βαθμός μείωσης αυτού
- ❑ **Αποτελεσματικότητα :** ο βαθμός επίτευξης των στόχων / αποτελεσμάτων μίας υπηρεσίας



# Παράδειγμα - Κοινωνική Πολιτική

## Εισροή

Προϋπολογισμός,  
δαπάνες  
προσωπικού,  
αριθμός  
υπαλλήλων, κτήρια  
– υποδομές

## Εκροή

Αριθμός  
συμμετεχόντων,  
Κοινωνικά βοηθήματα,  
υπηρεσίες στέγασης,  
υπηρεσίες σίτισης,  
υπηρεσίες ψυχολογικής  
υποστήριξης υπηρεσίες  
κατάρτισης

## Αποτέλεσμα

Άτομα που  
εντάχθηκαν  
κοινωνικά –  
απεξαρτήθηκαν από  
το πρόγραμμα,  
άτομα που βρήκαν  
εργασία



Υπηρεσία	Έκφραση	Αποτέλεσμα
Διαχείριση απορριμμάτων	Αριθμός δρομολογίων απορριμματοφόρων, κάδοι ανακύκλωσης	Ποσοστό αύξησης ανακυκλώσιμων υλικών
Απασχόληση	Αριθμός ανέργων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα, ώρες κατάρτισης & συμβουλευτικής	Ποσοστό ανέργων που βρήκαν εργασία
Επιδότηση νέων επιχειρήσεων	Αριθμός επιχειρήσεων, ποσό επιδότησης ανά επιχείρηση	Νέες επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν, νέες επιχειρήσεις που λειτουργούν 1 έτος μετά τη λήξη της επιδότησης
Αστυνόμευση	Αριθμός αστυνομικών, ώρες περιπολίας	Ποσοστό μείωσης των εγκλημάτων, αύξηση αισθήματος ασφάλειας
Έρευνα & καινοτομία	Προϋπολογισμός, προτάσεις που επιχορηγήθηκαν,	Καινοτόμες επιχειρήσεις που συστήθηκαν, νέες θέσεις εργασίας, τζίρος επιχειρήσεων
Ηλεκτρονική διακυβέρνηση	Υπηρεσίες που παρέχονται ψηφιακά	Ποσοστό χρήσης από τους πολίτες, εξοικονόμηση ωρών

# Διοίκηση Απόδοσης

Στόχοι υπηρεσιών

Καινοτομία

Αποτελεσματικότητα

Ευελιξία

Συμμετοχή

# Τι προσφέρει η Διοίκηση Απόδοσης ;

Επίτευξη  
στόχων  
υπηρεσιών

Ευελιξία ως  
προς τη  
μέθοδο  
επίτευξης του  
στόχου

Αξιολόγηση  
βάσει του  
βαθμού  
επίτευξης των  
στόχων των  
υπηρεσιών

Συμμετοχή &  
αποκέντρωση  
ως προς την  
επιλογή και  
επίτευξη των  
στόχων

# Ευελιξία, κίνητρα και αξιολόγηση στη Διοίκηση απόδοσης

- ❑ **Ευελιξία**, ως προς την επιλογή των στόχων και της μεθόδου παροχής μίας δημόσιας υπηρεσίας
- ❑ **Υποχρέωση**, της **επίτευξης των στόχων** των υπηρεσιών, από το φορέα και τα στελέχη του
- ❑ **Αξιολόγηση** του φορέα, βάσει του βαθμού επίτευξης των στόχων αυτών των παρεχόμενων υπηρεσιών του
- ❑ **Επιβολή ποινών / επιβράβευση**, ανάλογα με την επίτευξη ή μη, των στόχων αυτών, οικονομικά και μη οικονομικά κίνητρα και ποινές

# Τι πρέπει να κάνω στη Διοίκηση Απόδοσης;

## Αποδοτικότητα – εκροές

- Περιορισμός κόστους παροχής
- Μείωση γραφειοκρατίας
- Βελτίωση συντονισμού
- Συμμετοχή στελεχών
- Ηλεκτρονική διακυβέρνηση

## Αποτελεσματικότητα - αποτελέσματα

- Επιτεύξιμοι στόχοι υπηρεσιών
- Επιλογή στόχων βάσει αναγκών
- Καινοτομία στην παροχή των υπηρεσιών
- Σύμπραξη – συνεργασία
- Αξιολόγηση βαθμού επίτευξης στόχων υπηρεσιών / επιπτώσεων

# Διοίκηση Απόδοσης

## Επιλογή στόχων υπηρεσιών

- Συμμετοχική επιλογή
- Βάσει αναγκών ωφελούμενων
- Βάσει αναγκών & δυνατοτήτων φορέα

## Παροχή υπηρεσιών

- Ευελιξία ως προς τη μέθοδο παροχής
- Συμμετοχή στελεχών
- Αποκέντρωση αρμοδιοτήτων παροχής υπηρεσιών

## Αξιολόγηση υπηρεσιών

- Στόχοι υπηρεσιών
- Εκροές υπηρεσιών
- Αποτελέσματα παροχής υπηρεσιών

# Διοίκηση Απόδοσης – Παράδειγμα Πολιτική Απασχόλησης

## Επιλογή στόχων υπηρεσιών

- Άνεργοι απόφοιτοι ΑΕΙ, ηλικίας 24 – 35
- Ψηφιακή οικονομία
- Δημιουργία 3.000 νέων θέσεων εργασίας εντός 2 ετών – **στόχος**
- Σύσταση 500 επιχειρήσεων εντός 1 έτους – **στόχος**

## Παροχή υπηρεσιών

- ΟΑΕΔ – **εποπτεία - συντονισμός**
- Περιφέρειες - **αποκέντρωση**
- Κατάρτιση από ΣΕΒ, επιμελητήρια και ΑΕΙ - **σύμπραξη**

## Αξιολόγηση υπηρεσιών

- **Εκροές:** 600 εκ. ευρώ, κατάρτιση 5.000 ατόμων, 180 ώρες κατάρτισης ανά άτομο, επιχορήγηση 500 επιχειρήσεων,
- **Αποτελέσματα:** 2.000 θέσεις εργασίας, 350 επιχειρήσεις μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος



# Μοντέλα Παροχής Δημοσίων Υπηρεσιών στη Διοίκηση Απόδοσης





# Παράδειγμα – εναλλακτική χρηματοδότηση κοινωνικών υπηρεσιών

Στόχος  
βελτίωση  
οικονομικής  
βιωσιμότητας  
κοινωνικών  
υπηρεσιών



Πόροι  
προϋπολογισμός  
δήμου,  
αξιοποίησης  
περιουσίας, ΕΣΠΑ



Δραστηριότητες  
απλούστευση λειτουργιών,  
προώθηση ενσωμάτωσης  
ωφελούμενων, ανάπτυξη  
συμπράξεων, αξιοποίηση  
με ΣΔΙΤ περιουσίας δήμου

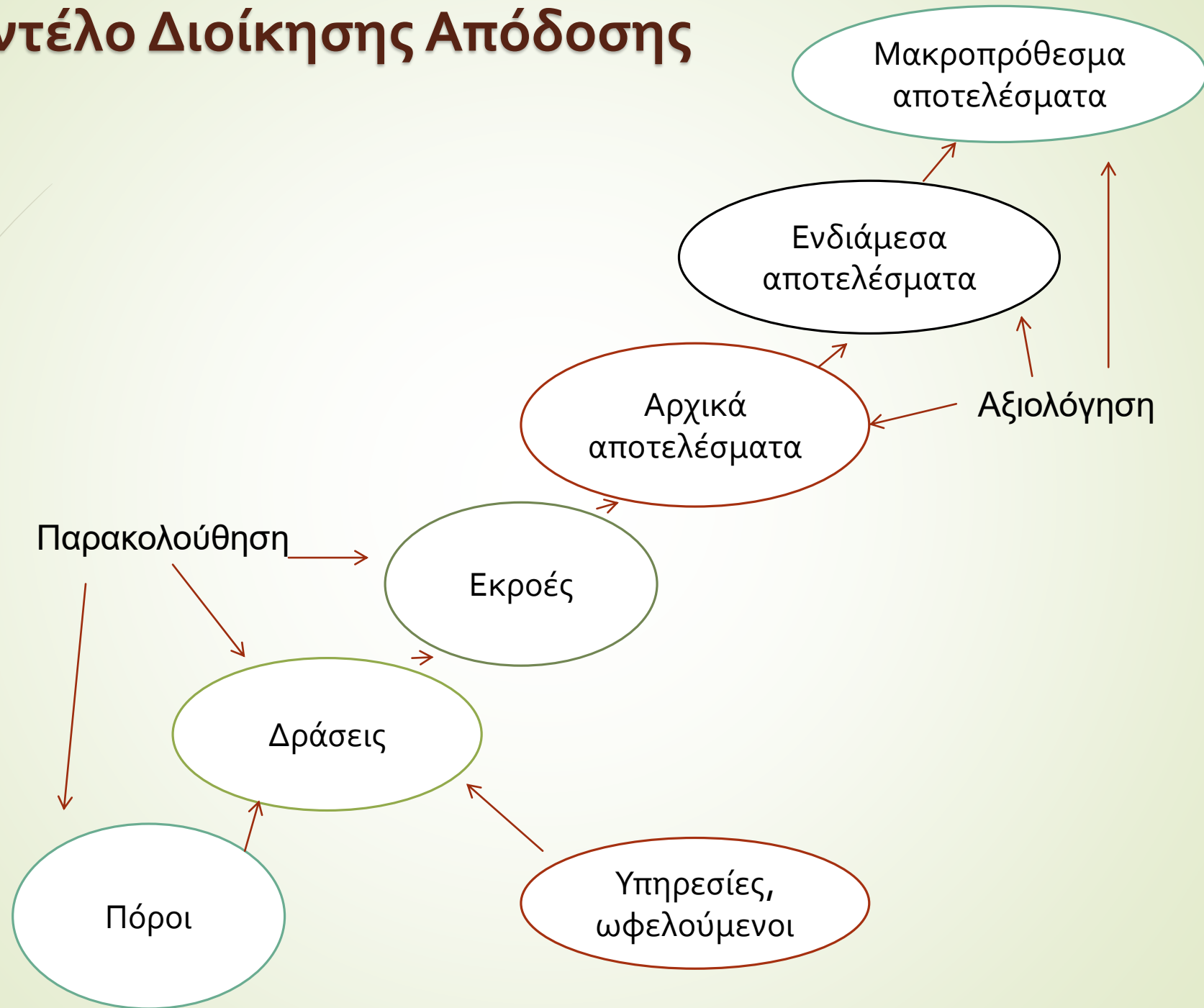


Εκροές  
εισαγωγή  
προτύπων  
παροχής, αύξηση  
αριθμού  
ωφελούμενων, νέες  
εξατομικευμένες  
υπηρεσίες



Αποτελέσματα  
Αύξηση χρηματοδότησης  
κοινωνικών υπηρεσιών κατά 25%,  
κάλυψη οικονομικών αναγκών  
υπηρεσιών, βελτίωση  
αποδοτικότητας υπηρεσιών,  
βελτίωση βαθμού ικανοποίησης  
ωφελούμενων

# Λογικό μοντέλο Διοίκησης Απόδοσης



# Παράδειγμα – ανάπτυξη ΣΔΙΤ για τη διαχείριση απορριμμάτων



# Αξιολόγηση και Διοίκηση Απόδοσης I

αποτελέσματα

Στοχοθεσία

Συμμετοχική  
αξιολόγηση

Διαρκής  
βελτίωση

# Αξιολόγηση και Διοίκηση Απόδοσης II

- Τυπική συμμόρφωση με νομοθεσία
- Νομιμότητα υπηρεσιών
- Τυπική συμμόρφωση αρμοδιοτήτων φορέα
- Νομιμότητα & εκτέλεση προϋπολογισμού

**Παραδοσιακό  
διοικητικό μοντέλο**

**Μεταρρύθμιση  
στην αξιολόγηση**

- Αποδοτικότητα
- Αποτελεσματικότητα
- Ποιότητα
- Ανάγκες πολιτών

- Στοχοθεσία δημοσίων φορέων
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων
- Επιπτώσεις παροχής δημοσίων υπηρεσιών
- Επίτευξη στόχων υπηρεσιών

**Διοίκηση  
απόδοσης**

# Δείκτες Αξιολόγησης

- **S**pecific-Συγκεκριμένος
- **M**easurable-Μετρήσιμος
- **A**ttainable-Επιτεύξιμος
- **R**ealistic-Ρεαλιστικός
- **T**ime-bound-Χρονικά προσδιορισμένος



# Αξιολόγηση στόχων στη Διοίκηση Απόδοσης



# Δείκτες εκροών Vs αποτελεσμάτων

	Δείκτες εκροών	Δείκτες αποτελεσμάτων
Πολιτική απασχόλησης	Αριθμός voucher που δόθηκαν σε ανέργους	Αριθμός νέων επιχειρήσεων που ιδρύθηκαν μέσα από το πρόγραμμα voucher
	Αριθμός ωρών κατάρτισης ανέργων	Αριθμός ανέργων που βρήκαν εργασία
	Αριθμός ανέργων που συμμετείχαν σε προγράμματα πρακτικής άσκησης	Αριθμός ανέργων που προσλήφθηκαν σε επιχειρήσεις που έκαναν πρακτική άσκηση
Πολιτική υγείας	Αριθμός μαγνητικών εξετάσεων	Ποσοστό πρόληψης / μείωσης της ασθένειας X
	Αριθμός επεμβάσεων ανά τμήμα / ανά ημέρα	Ποσοστό επιτυχών επεμβάσεων





Σας Ευχαριστώ Πολύ !!!