



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Εθνικόν και Καποδιστριακόν  
Πανεπιστήμιον Αθηνών  
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΠΟΛΥΕΠΙΠΕΔΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**  
**ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Παπάγιωργας Παναγιώτης

Επιβλέπων Καθηγητής

Κουναδέας Θεόδωρος

ΑΘΗΝΑ

Ιούνιος, 2024

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία διερευνά τις δομές διακυβέρνησης, τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων, την παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων, την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και την εμπιστοσύνη του κοινού στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Χρησιμοποιώντας ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, η έρευνα συγκεντρώνει ποσοτικά δεδομένα από διάφορα δημόσια νοσοκομεία και σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε διάφορες πόλεις. Τα ευρήματα δείχνουν ότι ο συντονισμός με τις κεντρικές και περιφερειακές αρχές θεωρείται χαμηλός έως μέτριος, αναδεικνύοντας σημαντικές προκλήσεις στην επικοινωνία και τη συνεργασία. Οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης κινδύνων εφαρμόζονται τακτικά, αν και η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητά τους ποικίλλει, γεγονός που υποδηλώνει περιθώρια βελτίωσης. Τα συστήματα παρακολούθησης των επιδόσεων είναι σε μεγάλο βαθμό υποανάπτυκτα, με τους περισσότερους οργανισμούς να μην διαθέτουν προηγμένα συστήματα για την αξιολόγηση και την ενίσχυση των επιδόσεων. Επιπλέον, η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων είναι κατά κύριο λόγο ουδέτερη, με σημαντικά τμήματα των συμμετεχόντων να εκφράζουν χαμηλά επίπεδα δημόσιας εμπιστοσύνης και διαφάνειας. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ενίσχυση του συντονισμού μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διακυβέρνησης, η βελτίωση της ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνων στον στρατηγικό σχεδιασμό, η ανάπτυξη προηγμένων συστημάτων παρακολούθησης των επιδόσεων και η αύξηση της διαφάνειας και της επικοινωνίας μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματικότερες δημόσιες υπηρεσίες και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του κοινού. Οι βελτιώσεις αυτές είναι απαραίτητες για τη δημιουργία ενός ανθεκτικού και ευέλικτου δημόσιου τομέα που διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους κινδύνους και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών του.

## Λέξεις κλειδιά

Δομές διακυβέρνησης, πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων, παρακολούθηση επιδόσεων, δημόσιος τομέας.

## Abstract

This study investigates the governance structures, risk management practices, performance monitoring and evaluation, and perceived effectiveness and public trust within public sector organizations in Greece. Using a structured questionnaire, the research gathers quantitative data from various public hospitals and primary and secondary schools across different cities. The findings indicate that coordination with central and regional authorities is perceived as low to moderate, highlighting significant challenges in communication and cooperation. Effective risk management practices are implemented regularly, although their perceived effectiveness varies, suggesting room for improvement. Performance monitoring systems are largely underdeveloped, with most organizations lacking advanced systems to evaluate and enhance performance. Additionally, the perceived effectiveness of governance and risk management is predominantly neutral, with significant portions of participants expressing low levels of public trust and transparency. The study concludes that enhancing coordination among different levels of governance, improving the integration of risk management into strategic planning, developing advanced performance monitoring systems, and increasing transparency and communication can lead to more efficient public services and greater public trust. These improvements are essential for creating a resilient and responsive public sector that effectively manages risks and meets the needs of its stakeholders.

**Keywords:** Governance structures, multi-level governance, risk management, performance monitoring, public sector.

Περιεχόμενα

«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ».....	1
Περίληψη .....	2
Abstract .....	3
Εισαγωγή .....	6
Κεφάλαιο 2. Εννοιολογικός προσδιορισμός και λειτουργία πολυεπίπεδης διακυβέρνησης .....	10
2.1 Εισαγωγή κεφαλαίου .....	10
2.2 Θεωρητικά θεμέλια της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης .....	10
2.3 Η σημασία της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης στην εφαρμογή των πολιτικών .	11
2.4 Προκλήσεις και επικρίσεις της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης.....	12
2.5 Η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση στο ελληνικό πλαίσιο.....	12
2.6 Κριτική ανάλυση της βιβλιογραφίας .....	13
2.7 Σύνοψη κεφαλαίου.....	14
Κεφάλαιο 3. Στρατηγική διακυβέρνηση και σχεδιασμός κινδύνων .....	18
3.1 Εισαγωγή κεφαλαίου .....	18
3.2 Στρατηγικός σχεδιασμός στη διαχείριση κινδύνων .....	18
3.3 Σύνδεση της στρατηγικής με τη διαχείριση κινδύνων.....	20
3.4 Λειτουργίες, άξονες και ρόλοι του στρατηγικού σχεδιασμού στη διαχείριση κινδύνων.....	22
3.5 Διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων: Προσδιορισμός, αξιολόγηση και καταγραφή των κινδύνων .....	26
3.6 Διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων: Ορισμός και εφαρμογή των μέτρων ελέγχου .....	28
3.7 Παρακολούθηση και αξιολόγηση: Συστήματα παρακολούθησης επιδόσεων...	30
3.9 Ανάλυση επιδόσεων και προσαρμογή στρατηγικής .....	32
3.8 Σύνοψη βιβλιογραφικών αναφορών διαχείρισης κινδύνου .....	35

Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία.....	39
4.1 Εισαγωγή κεφαλαίου .....	39
4.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	39
4.3 Αιτιολόγηση της ποσοτικής ανάλυσης και των ερωτήσεων κλειστού τύπου....	41
4.4 Στατιστική ανάλυση με χρήση του SPSS .....	42
4.5 Δειγματοληψία και συλλογή δεδομένων .....	42
4.6 Θέματα δεοντολογίας της έρευνας .....	43
4.7 Σύνοψη κεφαλαίου.....	43
Κεφάλαιο 5. Ευρήματα.....	44
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα .....	70
Βιβλιογραφία .....	76
Παράρτημα.....	82

## Εισαγωγή

Η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση αναφέρεται στο συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών επιπέδων διακυβέρνησης, που περιλαμβάνουν την κεντρική κυβέρνηση, τις τοπικές αρχές και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς. Η έννοια αυτή έχει κερδίσει σημαντική προσοχή τα τελευταία χρόνια, καθώς οι μελετητές και οι επαγγελματίες της δημόσιας διοίκησης αναγνωρίζουν την πολυπλοκότητα και τις προκλήσεις της σύγχρονης διακυβέρνησης. Ο δημόσιος τομέας, ιδίως σε χώρες με περίπλοκες διοικητικές δομές όπως η Ελλάδα, απαιτεί αποτελεσματική πολυεπίπεδη διακυβέρνηση για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική εφαρμογή της πολιτικής και η παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Η παρούσα διατριβή εξετάζει την αλληλεπίδραση μεταξύ της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία και στα δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διερευνώντας τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές αυτές επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της πολιτικής και την εμπιστοσύνη του κοινού.

Στον δημόσιο τομέα, η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση αποσκοπεί στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας με την προώθηση της συνεργασίας και του αμοιβαίου συντονισμού μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διακυβέρνησης. Τα αποτελεσματικά πλαίσια διακυβέρνησης διασφαλίζουν ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικές προοπτικές και ανάγκες, προωθώντας έτσι ολοκληρωμένες και αποτελεσματικότερες πολιτικές. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε τομείς όπως η υγειονομική περίθαλψη και η εκπαίδευση, όπου η παροχή υπηρεσιών επηρεάζει άμεσα τη δημόσια ευημερία και την κοινωνική ανάπτυξη. Τα δημόσια νοσοκομεία και σχολεία λειτουργούν σε ένα πλαίσιο όπου οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο πρέπει να εφαρμόζονται σε τοπικό επίπεδο, γεγονός που απαιτεί ισχυρούς μηχανισμούς συντονισμού για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των τοπικών αναγκών και συνθηκών.

Η διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση πιθανών κινδύνων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εφαρμογή δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων. Στο πλαίσιο της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, η συμμετοχή πολλαπλών φορέων στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων είναι απαραίτητη για την πρόβλεψη πιθανών απειλών και την υιοθέτηση στρατηγικών για τον μετριασμό των κινδύνων. Οι ορθές πρακτικές διαχείρισης κινδύνων συμβάλλουν στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων και στην ενίσχυση της

ανθεκτικότητας των οργανισμών του δημόσιου τομέα, διασφαλίζοντας ότι μπορούν να συνεχίσουν να παρέχουν βασικές υπηρεσίες ακόμη και υπό δυσμενείς συνθήκες. Η διαφάνεια και η επικοινωνία σχετικά με τους κινδύνους είναι επίσης ζωτικής σημασίας, καθώς ενημερώνουν το κοινό και ενισχύουν την εμπιστοσύνη στους φορείς του δημόσιου τομέα.

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στα δημόσια νοσοκομεία και στα δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, με στόχο να κατανοήσει πώς η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση επηρεάζει τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων που εφαρμόζουν. Η διοικητική δομή της Ελλάδας χαρακτηρίζεται από ένα συγκεντρωτικό σύστημα με σημαντικές αρμοδιότητες που έχουν ανατεθεί σε περιφερειακές και τοπικές αρχές. Η δομή αυτή παρουσιάζει μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες για την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, ιδίως στους κρίσιμους τομείς της υγειονομικής περίθαλψης και της εκπαίδευσης. Τα δημόσια νοσοκομεία και τα σχολεία επιλέγονται για την παρούσα μελέτη λόγω του θεμελιώδους ρόλου τους στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και των ξεχωριστών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν στη διακυβέρνηση και τη διαχείριση κινδύνων.

Το ελληνικό σύστημα υγείας είναι κατά κύριο λόγο δημόσιο, με τα δημόσια νοσοκομεία να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην παροχή υπηρεσιών υγείας στον πληθυσμό. Τα εν λόγω νοσοκομεία λειτουργούν υπό την εποπτεία του Υπουργείου Υγείας, αλλά αλληλεπιδρούν επίσης με τις περιφερειακές υγειονομικές αρχές και τις τοπικές κυβερνήσεις. Αυτή η πολυεπίπεδη δομή διακυβέρνησης απαιτεί αποτελεσματικό συντονισμό για την αντιμετώπιση των αναγκών υγειονομικής περίθαλψης, την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και την αντιμετώπιση επειγόντων περιστατικών υγείας. Η διαχείριση κινδύνων στα δημόσια νοσοκομεία περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας των ασθενών, των λειτουργικών κινδύνων, της οικονομικής διαχείρισης και της αντιμετώπισης κρίσεων. Οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης κινδύνων είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της συνέχειας και της ποιότητας των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης, ιδίως σε περιόδους κρίσης όπως η πανδημία COVID-19.

Ομοίως, τα δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα διαχειρίζονται μέσω ενός πολυεπίπεδου πλαισίου διακυβέρνησης στο οποίο συμμετέχουν το Υπουργείο Παιδείας, οι περιφερειακές διευθύνσεις εκπαίδευσης και οι

τοπικές σχολικές μονάδες. Η δομή αυτή αποσκοπεί στην εξισορρόπηση των κεντρικών οδηγιών πολιτικής με την τοπική εφαρμογή, καλύπτοντας τις ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες των διαφόρων περιοχών. Τα σχολεία αντιμετωπίζουν διάφορους κινδύνους, όπως απειλές για την ασφάλεια και την προστασία, ζητήματα υποδομών και προκλήσεις που σχετίζονται με την ποιότητα και την ισότητα της εκπαίδευσης. Οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης κινδύνων στα σχολεία είναι απαραίτητες για τη δημιουργία ενός ασφαλούς και ευνοϊκού μαθησιακού περιβάλλοντος για τους μαθητές και για τη διασφάλιση της συνέχειας της εκπαίδευσης ενόψει διαταραχών.

Η παρούσα διατριβή αποσκοπεί στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση επηρεάζει τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων των δημόσιων νοσοκομείων και σχολείων στην Ελλάδα. Το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα που καθοδηγεί την παρούσα μελέτη είναι: "Πώς επηρεάζει η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα και ποιες είναι οι επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της πολιτικής και την εμπιστοσύνη του κοινού;" Με την εξέταση αυτού του ερωτήματος, η μελέτη επιδιώκει να παράσχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των δομών διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων, προσφέροντας πολύτιμες γνώσεις για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους διαχειριστές του δημόσιου τομέα.

Για την αντιμετώπιση αυτού του ερευνητικού ερωτήματος, η μελέτη χρησιμοποιεί μια προσέγγιση ποσοτικής ανάλυσης, συλλέγοντας δεδομένα από ένα ευρύ φάσμα δημόσιων νοσοκομείων και σχολείων σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας. Η μεθοδολογία περιλαμβάνει την ανάπτυξη και τη διανομή ενός κοινού ερωτηματολογίου σε βασικούς ενδιαφερόμενους στους εν λόγω οργανισμούς, συγκεντρώνοντας δεδομένα σχετικά με τις δομές διακυβέρνησης, τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων και την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητά τους. Η ανάλυση θα επικεντρωθεί στον εντοπισμό μοτίβων και σχέσεων μεταξύ της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης και των αποτελεσμάτων της διαχείρισης κινδύνων, παρέχοντας τεκμηριωμένες συστάσεις για τη βελτίωση των πρακτικών διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων στο δημόσιο τομέα.

Η σημασία της παρούσας μελέτης έγκειται στη δυνατότητα συμβολής της στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία σχετικά με την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση και τη



διαχείριση κινδύνων στο δημόσιο τομέα, ιδίως στο πλαίσιο της Ελλάδας. Εστιάζοντας σε δύο κρίσιμους τομείς -την υγειονομική περίθαλψη και την εκπαίδευση- η έρευνα αυτή αναδεικνύει τις πρακτικές επιπτώσεις των πρακτικών διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Επιπλέον, τα ευρήματα αυτής της μελέτης μπορούν να ενημερώσουν για πολιτικές αποφάσεις και στρατηγικές διαχείρισης με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανθεκτικότητας των οργανισμών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες με παρόμοιες δομές διακυβέρνησης.

Διερευνώντας τη σχέση μεταξύ της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων, η μελέτη εξετάζει επίσης ευρύτερα ζητήματα που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα και την εμπιστοσύνη του κοινού. Η αποδοτική διακυβέρνηση και οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης κινδύνων είναι απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, να ανταποκρίνονται στις αναδυόμενες προκλήσεις και να διατηρούν την εμπιστοσύνη του κοινού. Η διαφάνεια και η επικοινωνία σχετικά με τις διαδικασίες διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων είναι ζωτικής σημασίας για την οικοδόμηση και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού, η οποία αποτελεί βασικό παράγοντα της νομιμότητας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών του δημόσιου τομέα.

Η δομή της παρούσας διατριβής οργανώνεται ως εξής: Στο κεφάλαιο 2 γίνεται ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας για την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση και τη διαχείριση κινδύνων, παρέχοντας ένα θεωρητικό πλαίσιο για τη μελέτη. Το κεφάλαιο 3 περιγράφει τη μεθοδολογία της έρευνας, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου, της διαδικασίας συλλογής δεδομένων. Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας, ενώ στο Κεφάλαιο 5 διατυπώνονται τα συμπεράσματα και γίνεται συζήτηση με τις διαπιστώσεις της υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

## Κεφάλαιο 2. Εννοιολογικός προσδιορισμός και λειτουργία πολυεπίπεδης διακυβέρνησης

### 2.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση έχει αναδειχθεί ως ένα ζωτικό πλαίσιο στη δημόσια διοίκηση και στις μελέτες πολιτικής, ιδίως για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων προκλήσεων της σύγχρονης διακυβέρνησης. Σκοπός της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης είναι να διευκολύνει τον αποτελεσματικό συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διακυβέρνησης -κεντρικού, περιφερειακού και τοπικού- καθώς και μεταξύ κυβερνητικών και μη κυβερνητικών φορέων. Η παρούσα ενότητα εξετάζει κριτικά τη σχετική βιβλιογραφία σχετικά με τον σκοπό και τη σημασία της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, βασιζόμενη σε μια σειρά ακαδημαϊκών πηγών για να αναδείξει τις βασικές έννοιες, τα θεωρητικά θεμέλια και τα εμπειρικά ευρήματα.

### 2.2 Θεωρητικά θεμέλια της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης

Η έννοια της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης διατυπώθηκε για πρώτη φορά συστηματικά από τους Hooghe και Marks (2001), οι οποίοι την προσδιόρισαν ως απάντηση στην αυξανόμενη πολυπλοκότητα και αλληλεξάρτηση των ζητημάτων πολιτικής σε έναν παγκοσμιοποιημένο κόσμο. Σύμφωνα με τους Hooghe και Marks (2001), η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση περιλαμβάνει τη διασπορά της λήψης έγκυρων αποφάσεων σε πολλαπλά επίπεδα διακυβέρνησης, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τα παραδοσιακά, ιεραρχικά μοντέλα διακυβέρνησης. Αυτή η διασπορά επιτρέπει πιο ευέλικτες και προσαρμοστικές απαντήσεις στις προκλήσεις πολιτικής, αντανακλώντας την ποικιλομορφία των εμπλεκόμενων συμφερόντων και προοπτικών (Piattoni, 2010).

Μια από τις βασικές θεωρητικές συνεισφορές στην κατανόηση της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης είναι η διάκριση μεταξύ δομών διακυβέρνησης τύπου I και τύπου II. Η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση τύπου I αναφέρεται στον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ δικαιοδοσιών γενικού σκοπού, όπως οι εθνικές, περιφερειακές και τοπικές κυβερνήσεις, ενώ η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση τύπου II περιλαμβάνει δικαιοδοσίες συγκεκριμένων καθηκόντων που λειτουργούν σε διάφορα επίπεδα και τομείς (Hooghe & Marks, 2003). Η διάκριση αυτή υπογραμμίζει την ανάγκη για διαφορετικές ρυθμίσεις διακυβέρνησης ανάλογα με το πλαίσιο πολιτικής και τη φύση των ζητημάτων που τίθενται (Bache & Flinders, 2004).

Ο πρωταρχικός σκοπός της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης είναι η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της πολιτικής με την αξιοποίηση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων των διαφόρων επιπέδων διακυβέρνησης. Με τη συμμετοχή πολλαπλών φορέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση στοχεύει να διασφαλίσει ότι οι πολιτικές είναι πιο ολοκληρωμένες και καλύτερα προσαρμοσμένες στις τοπικές ανάγκες (Benz & Eberlein, 1999). Αυτή η προσέγγιση χωρίς αποκλεισμούς είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αντιμετώπιση σύνθετων, οριζόντιων θεμάτων που δεν μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά από ένα μόνο επίπεδο διακυβέρνησης (Ostrom, 2010).

Η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση στοχεύει επίσης στη βελτίωση της δημοκρατικής λογοδοσίας και νομιμοποίησης. Με τη συμμετοχή των τοπικών και περιφερειακών αρχών, καθώς και μη κυβερνητικών φορέων, η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση προωθεί μεγαλύτερη διαφάνεια και συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες διακυβέρνησης (Scharpf, 1997). Αυτή η προσέγγιση χωρίς αποκλεισμούς συμβάλλει στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης του κοινού και της υποστήριξης των πολιτικών αποφάσεων, πράγμα που είναι απαραίτητο για την επιτυχή εφαρμογή τους (Bovens, 2007).

2.3 Η σημασία της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης στην εφαρμογή των πολιτικών

Εμπειρικές μελέτες έχουν καταδείξει τη σημασία της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης σε διάφορους τομείς πολιτικής, αναδεικνύοντας το ρόλο της στην ενίσχυση της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων της πολιτικής. Για παράδειγμα, στον τομέα της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης, έχει αποδειχθεί ότι η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση διευκολύνει την αποτελεσματικότερη διαχείριση των φυσικών πόρων με την ενσωμάτωση της τοπικής γνώσης και εμπειρογνωμοσύνης με τα εθνικά και διεθνή πλαίσια (Hooghe & Marks, 2004). Ομοίως, στο πλαίσιο της περιφερειακής ανάπτυξης, η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση επιτρέπει το συντονισμό των οικονομικών πολιτικών και των επενδύσεων σε διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης, οδηγώντας σε πιο ισορροπημένη και βιώσιμη ανάπτυξη (Bache & Flinders, 2004).

Η σημασία της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης είναι επίσης εμφανής στον τομέα της δημόσιας υγείας. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, οι χώρες με καθιερωμένες δομές πολυεπίπεδης διακυβέρνησης ήταν σε θέση να συντονίσουν καλύτερα τις αντιδράσεις σε διάφορα επίπεδα να συνεργαστούν με διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς για την αποτελεσματική εφαρμογή μέτρων δημόσιας υγείας

(Carano et al., 2020). Αυτό αναδεικνύει τον κρίσιμο ρόλο της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης στη διαχείριση κρίσεων και τη διασφάλιση της ανθεκτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών (Peters & Pierre, 2020).

#### 2.4 Προκλήσεις και επικρίσεις της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης

Παρά τα πλεονεκτήματά της, η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις και κριτικές. Μία από τις κύριες επικρίσεις είναι ότι μπορεί να οδηγήσει σε κατακερματισμό και ασυνέπεια στην εφαρμογή της πολιτικής. Η συμμετοχή πολλαπλών φορέων με διαφορετικές προτεραιότητες και προοπτικές μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων (Jordan, 2001). Αυτό είναι ιδιαίτερα προβληματικό σε τομείς πολιτικής που απαιτούν ταχεία και συντονισμένη δράση, όπως η αντιμετώπιση καταστροφών και οι καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στον τομέα της δημόσιας υγείας (Ansell & Gash, 2008).

Επιπλέον, η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση μπορεί να επιδεινώσει τα ζητήματα λογοδοσίας. Με τη λήψη αποφάσεων διασκορπισμένη σε πολλαπλά επίπεδα, μπορεί να είναι δύσκολο να λογοδοτήσουν συγκεκριμένοι φορείς για τα αποτελέσματα της πολιτικής (Scharpf, 1999). Αυτή η διάχυση της ευθύνης μπορεί να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη του κοινού στους θεσμούς διακυβέρνησης και να μειώσει την αντιληπτή νομιμότητα των πολιτικών αποφάσεων (Bovens, 2007).

Μια άλλη πρόκληση είναι οι ανισότητες των πόρων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διακυβέρνησης. Οι τοπικές και περιφερειακές αρχές συχνά δεν διαθέτουν την οικονομική και διοικητική ικανότητα για να συμμετάσχουν αποτελεσματικά στις διαδικασίες (Hooghe & Marks, 2001). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε άνιση κατανομή των οφελών και να επιδεινώσει τις υφιστάμενες ανισότητες εντός και μεταξύ των περιφερειών (Piattoni, 2010).

#### 2.5 Η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση στο ελληνικό πλαίσιο

Στην Ελλάδα, η εφαρμογή της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης αντιμετωπίζει μοναδικές προκλήσεις λόγω του ιδιαίτερα συγκεντρωτικού διοικητικού συστήματος της χώρας και των οικονομικών περιορισμών που επιβάλλει η χρηματοπιστωτική κρίση και τα επακόλουθα μέτρα λιτότητας (Σπανού, 2008). Ο συγκεντρωτισμός της εξουσίας λήψης αποφάσεων έχει ιστορικά περιορίσει την αυτονομία και την ικανότητα των τοπικών και περιφερειακών αρχών, θέτοντας σημαντικά εμπόδια στην αποτελεσματική πολυεπίπεδη διακυβέρνηση (Hlepas, 2010).

Ωστόσο, οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις με στόχο την αποκέντρωση της διακυβέρνησης και την ενίσχυση των τοπικών ικανοτήτων έχουν δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Η μεταρρύθμιση του Καλλικράτη, που εφαρμόστηκε το 2010, αναδιοργάνωσε τις δομές της τοπικής αυτοδιοίκησης και είχε ως στόχο τη βελτίωση του συντονισμού και της αποτελεσματικότητας σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο (Χωριανόπουλος, 2012). Οι μεταρρυθμίσεις αυτές συνοδεύτηκαν από προσπάθειες για την προώθηση της μεγαλύτερης συμμετοχής των πολιτών και της διαφάνειας στην τοπική διακυβέρνηση (Ψυχάρης, 2016).

Οι εμπειρικές μελέτες σχετικά με την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση στην Ελλάδα έχουν αναδείξει τόσο τα δυνητικά οφέλη όσο και τις συνεχιζόμενες προκλήσεις. Για παράδειγμα, στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, η αποκέντρωση ορισμένων διοικητικών λειτουργιών επέτρεψε την παροχή πιο ευέλικτων και τοπικά προσαρμοσμένων υπηρεσιών υγείας, αν και εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές διαφορές στη διαθεσιμότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών μεταξύ των περιφερειών (Economou et al., 2015). Παρομοίως, στον τομέα της εκπαίδευσης, η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση διευκόλυνε πιο προσαρμοστικές και ευαίσθητες στις συνθήκες εκπαιδευτικές πολιτικές, αλλά τα ζητήματα της κατανομής των πόρων και της διοικητικής ικανότητας εξακολουθούν να εμποδίζουν την πλήρη εφαρμογή

## 2.6 Κριτική ανάλυση της βιβλιογραφίας

Η βιβλιογραφία σχετικά με την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση παρουσιάζει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση της πολυπλοκότητας και των δυνητικών οφελών των αποκεντρωμένων δομών διακυβέρνησης. Ωστόσο, αποκαλύπτει επίσης σημαντικές προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν για την πλήρη αξιοποίηση του δυναμικού της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης είναι η ικανότητά της να ενσωματώνει διαφορετικές προοπτικές και εμπειρογνωμοσύνη, οδηγώντας σε πιο ολιστικές και αποτελεσματικές πολιτικές. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε τομείς όπως η υγειονομική περίθαλψη και η εκπαίδευση, όπου οι τοπικές συνθήκες και ανάγκες διαφέρουν σημαντικά.

Ταυτόχρονα, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει την ανάγκη προσεκτικής διαχείρισης των πιθανών μειονεκτημάτων της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, όπως ο κατακερματισμός, τα ζητήματα λογοδοσίας και οι ανισότητες των πόρων. Οι προκλήσεις αυτές υπογραμμίζουν τη σημασία ισχυρών μηχανισμών συντονισμού και προσπαθειών για

την ανάπτυξη ικανοτήτων ώστε να διασφαλιστεί ότι όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης μπορούν να συμμετέχουν αποτελεσματικά στις διαδικασίες της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης.

Στο ελληνικό πλαίσιο, οι εν εξελίξει μεταρρυθμίσεις και οι προσπάθειες για την προώθηση της αποκέντρωσης και την ανάπτυξη τοπικών ικανοτήτων αποτελούν ελπιδοφόρα βήματα προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότερης πολυεπίπεδης διακυβέρνησης. Ωστόσο, η επιτυχία αυτών των προσπαθειών θα εξαρτηθεί από την αντιμετώπιση των διαρθρωτικών και οικονομικών περιορισμών που ιστορικά περιόριζαν την αυτονομία και την ικανότητα των τοπικών και περιφερειακών αρχών. Αυτό απαιτεί όχι μόνο μεταρρυθμίσεις πολιτικής αλλά και μια ευρύτερη δέσμευση για την προώθηση μιας κουλτούρας συνεργασίας και αμοιβαίας υποστήριξης σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης.

## 2.7 Σύνοψη κεφαλαίου

Εν κατακλείδι, η βιβλιογραφία για την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση παρέχει μια ισχυρή θεωρητική και εμπειρική βάση για την κατανόηση του σκοπού και της σημασίας της στον δημόσιο τομέα. Η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της πολιτικής, τη δημοκρατική λογοδοσία και την ικανότητα διαχείρισης σύνθετων, οριζόντιων θεμάτων. Ωστόσο, η αξιοποίηση αυτών των πλεονεκτημάτων απαιτεί προσεκτική προσοχή στις προκλήσεις και τις πιθανές παγίδες των αποκεντρωμένων δομών διακυβέρνησης.

Για την Ελλάδα, οι συνεχιζόμενες προσπάθειες για την εφαρμογή της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης μέσω μεταρρυθμίσεων αποκέντρωσης και ανάπτυξης ικανοτήτων προσφέρουν πολύτιμες ευκαιρίες για την ενίσχυση της ανταπόκρισης και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Με την αντιμετώπιση των προκλήσεων του κατακερματισμού, της λογοδοσίας και των ανισοτήτων των πόρων, η Ελλάδα μπορεί να αξιοποιήσει πλήρως το δυναμικό της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της διακυβέρνησης σε κρίσιμους τομείς όπως η υγειονομική περίθαλψη και η εκπαίδευση.

Όπως θα διερευνήσει η παρούσα διατριβή, η συγκεκριμένη δυναμική της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία και σχολεία παρέχει μια πολύτιμη μελέτη περίπτωσης για την εξέταση αυτών των ευρύτερων θεμάτων. Μέσω μιας λεπτομερούς ποσοτικής ανάλυσης, η παρούσα έρευνα

στοχεύει να συμβάλει στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση και να προσφέρει πρακτικές ιδέες για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους διαχειριστές του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα και πέραν αυτής.

## 2.8 Σύνοψη βιβλιογραφικών αναφορών πολυεπίπεδης διακυβέρνησης

Μελέτη	Στόχοι	Μεθοδολογία	Συμπεράσματα
Hooghe & Marks (2001)	Συστηματική άρθρωση της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης ως απάντηση στην παγκοσμιοποίηση.	Ανάπτυξη εννοιολογικού πλαισίου και ανάλυση.	Η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της πολιτικής σε έναν παγκοσμιοποιημένο κόσμο.
Piattoni (2010)	Εννοιολογικές, εμπειρικές και κανονιστικές προκλήσεις της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης.	Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική έρευνα.	Η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση αντιμετωπίζει εννοιολογικές και πρακτικές προκλήσεις.
Bache & Flinders (2004)	Εξέταση των δομών της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης.	Συγκριτική ανάλυση των δομών διακυβέρνησης.	Η αποτελεσματική διακυβέρνηση απαιτεί συντονισμένες πολυεπίπεδες δομές.
Benz & Eberlein (1999)	Ευρωπαϊκοποίηση των περιφερειακών και πολιτικών και πολυεπίπεδη διακυβέρνηση.	Μελέτες περίπτωσης και εμπειρική ανάλυση.	Η ευρωπαϊκοποίηση επηρεάζει τις πολιτικές περιφερειακής διακυβέρνησης.
Ostrom (2010)	Πολυκεντρικά συστήματα για τη διαχείριση συλλογικών	Εννοιολογικό πλαίσιο και μελέτες περίπτωσης.	Τα πολυκεντρικά συστήματα διακυβέρνησης ενισχύουν τη

	δράσεων και παγκόσμιων αλλαγών.		διαχείριση συλλογικών δράσεων.
Scharpf (1997)	Προώθηση της δημοκρατικής λογοδοσίας και νομιμότητας μέσω της διακυβέρνησης.	Θεωρητικό πλαίσιο και εμπειρικές μελέτες.	Η δημοκρατική λογοδοσία και νομιμότητα ενισχύονται μέσω της διακυβέρνησης.
Bovens (2007)	Πλαίσιο για την ανάλυση και αξιολόγηση της λογοδοσίας.	Εννοιολογικό πλαίσιο για την ανάλυση της λογοδοσίας.	Η λογοδοσία είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική διακυβέρνηση.
Carano et al. (2020)	Ενεργοποίηση της πολιτικής ικανότητας για την καταπολέμηση της COVID-19.	Συγκριτική ανάλυση των κρατικών αντιδράσεων στην COVID-19.	Η πολιτική ικανότητα επηρεάζει τις κρατικές αντιδράσεις σε κρίσεις.
Peters & Pierre (2020)	Διακυβέρνηση, πολιτική και το κράτος.	Εννοιολογική ανάλυση και μελέτες περίπτωσης.	Οι δομές διακυβέρνησης επηρεάζουν τις πολιτικές και τις λειτουργίες του κράτους.
Spanou (2008)	Κρατική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και οι προκλήσεις της.	Περιγραφική και συγκριτική ανάλυση.	Η κρατική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις.
Hlepas (2010)	Ατελής εδαφική ενοποίηση της Ελλάδας και μεταρρυθμίσεις διακυβέρνησης.	Ιστορική και εμπειρική ανάλυση.	Οι μεταρρυθμίσεις διακυβέρνησης στην Ελλάδα είναι ατελείς και συνεχίζονται.



Chorianopoulos (2012)	Μεταρρυθμίσεις αποκέντρωσης στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση.	Περιγραφική ανάλυση των μεταρρυθμίσεων διακυβέρνησης.	Οι μεταρρυθμίσεις αποκέντρωσης στοχεύουν στη βελτίωση της τοπικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα.
Psycharis (2016)	Θεσμικοί παράγοντες των μεταρρυθμίσεων της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα.	Εμπειρική ανάλυση των μεταρρυθμίσεων τοπικής αυτοδιοίκησης.	Οι μεταρρυθμίσεις τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα επηρεάζονται από θεσμικούς παράγοντες.
Economou et al. (2015)	Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στο ελληνικό σύστημα υγείας.	Περιγραφική και συγκριτική ανάλυση.	Η οικονομική κρίση επηρέασε σημαντικά την παροχή υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα.

---

### Κεφάλαιο 3. Στρατηγική διακυβέρνηση και σχεδιασμός κινδύνων

#### 3.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Ο στρατηγικός σχεδιασμός διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην πρόληψη των κινδύνων στο πλαίσιο της διακυβέρνησης του δημόσιου τομέα. Καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί κινούνται σε όλο και πιο σύνθετα και απρόβλεπτα περιβάλλοντα, η ανάγκη για ισχυρή στρατηγική διακυβέρνηση καθίσταται υψίστης σημασίας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, κατά βάση, περιλαμβάνει τον καθορισμό μακροπρόθεσμων στόχων, τον προσδιορισμό των απαραίτητων βημάτων για την επίτευξη των στόχων αυτών και την αποτελεσματική κατανομή των πόρων. Στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων, ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει μια προληπτική προσέγγιση για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τον μετριασμό των πιθανών κινδύνων πριν από την υλοποίησή τους, ενισχύοντας έτσι την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα.

#### 3.2 Στρατηγικός σχεδιασμός στη διαχείριση κινδύνων

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στην πρόληψη κινδύνων βασίζεται στην πρόβλεψη μελλοντικών προκλήσεων και στην ανάπτυξη συστηματικών απαντήσεων. Σύμφωνα με τον Bryson (2018), ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί μια ολοκληρωμένη κατανόηση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένου του εντοπισμού των πιθανών κινδύνων που θα μπορούσαν να εμποδίσουν τους οργανωτικούς στόχους. Αυτή η πρόβλεψη επιτρέπει στους δημόσιους οργανισμούς να αναπτύσσουν σχέδια έκτακτης ανάγκης και να κατανέμουν πόρους στους τομείς με τη μεγαλύτερη ευπάθεια, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα και τον αντίκτυπο των δυσμενών γεγονότων.

Ένα από τα βασικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού για την πρόληψη των κινδύνων είναι η ενσωμάτωση των διαδικασιών αξιολόγησης των κινδύνων στο συνολικό στρατηγικό πλαίσιο. Η αξιολόγηση κινδύνων περιλαμβάνει τον συστηματικό εντοπισμό και την αξιολόγηση των δυνητικών κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την πιθανότητα όσο και τον αντίκτυπό τους (Hopkin, 2017). Με την ενσωμάτωση της αξιολόγησης κινδύνων στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, οι οργανισμοί μπορούν να ιεραρχούν τους κινδύνους με βάση τη σημασία τους και να κατανέμουν τους πόρους αναλόγως. Αυτή η προληπτική προσέγγιση όχι μόνο μετριάξει τους κινδύνους, αλλά και ευθυγραμμίζει τις οργανωτικές προσπάθειες με τους ευρύτερους

στρατηγικούς στόχους, διασφαλίζοντας ότι η διαχείριση των κινδύνων γίνεται αναπόσπαστο μέρος της συνολικής στρατηγικής διακυβέρνησης.

Επιπλέον, ο στρατηγικός σχεδιασμός διευκολύνει την καθιέρωση μιας κουλτούρας με επίγνωση των κινδύνων στους δημόσιους οργανισμούς. Μια κουλτούρα με επίγνωση του κινδύνου χαρακτηρίζεται από κοινή κατανόηση των αρχών και πρακτικών διαχείρισης κινδύνου μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού (Frigo & Anderson, 2011). Αυτή η αλλαγή κουλτούρας είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική πρόληψη των κινδύνων, καθώς διασφαλίζει ότι οι εκτιμήσεις για τον κίνδυνο ενσωματώνονται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Με την προώθηση μιας κουλτούρας με επίγνωση των κινδύνων, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενισχύει την ικανότητα των δημόσιων οργανισμών να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται σε πιθανούς κινδύνους, βελτιώνοντας έτσι τη συνολική ανθεκτικότητά τους.

Εμπειρικές μελέτες έχουν αναδείξει τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πρόληψη των κινδύνων σε διάφορα πλαίσια του δημόσιου τομέα. Για παράδειγμα, οι Mikes και Kaplan (2015) διαπίστωσαν ότι οι οργανισμοί δημόσιας υγείας που ενσωμάτωσαν τον στρατηγικό σχεδιασμό κινδύνων ήταν καλύτερα προετοιμασμένοι να διαχειριστούν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στον τομέα της δημόσιας υγείας, όπως οι επιδημίες ασθενειών και οι φυσικές καταστροφές. Ομοίως, οι Bryson, Crosby και Bloomberg (2014) απέδειξαν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός στις τοπικές κυβερνήσεις οδήγησε σε βελτιωμένα αποτελέσματα διαχείρισης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της ενισχυμένης ετοιμότητας για καταστροφές και της αποτελεσματικότερης κατανομής πόρων κατά τη διάρκεια κρίσεων.

Στο πλαίσιο των ελληνικών οργανισμών του δημόσιου τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση των μοναδικών προκλήσεων που θέτει το συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα της χώρας και οι οικονομικοί περιορισμοί. Η Σπανού (2008) υποστηρίζει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για τους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης και να ενισχύσουν την ικανότητά τους για την πρόληψη κινδύνων. Με την υιοθέτηση μιας στρατηγικής προσέγγισης στη διαχείριση κινδύνων, τα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία και σχολεία μπορούν να προβλέψουν και να μετριάσουν καλύτερα τους πιθανούς

κινδύνους, διασφαλίζοντας έτσι τη συνέχεια και την ποιότητα των βασικών δημόσιων υπηρεσιών.

### 3.3 Σύνδεση της στρατηγικής με τη διαχείριση κινδύνων

Η ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού και της διαχείρισης κινδύνων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διακυβέρνηση στον δημόσιο τομέα. Η ενσωμάτωση αυτή διασφαλίζει ότι οι εκτιμήσεις περί κινδύνων ενσωματώνονται συστηματικά στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων, ευθυγραμμίζοντας έτσι τις προσπάθειες διαχείρισης κινδύνων με τους οργανωτικούς στόχους. Η σύνδεση της στρατηγικής με τη διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνει διάφορα βασικά στοιχεία, όπως η ανάπτυξη ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων, η ευθυγράμμιση της διαχείρισης κινδύνων με τους στρατηγικούς στόχους και η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων.

Ένα πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση των κινδύνων σε ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους. Σύμφωνα με το ISO 31000, ένα ευρέως αναγνωρισμένο πρότυπο για τη διαχείριση κινδύνων, ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει τη θέσπιση πολιτικής διαχείρισης κινδύνων, την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στις οργανωτικές διαδικασίες και τη συνεχή βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων (ISO, 2018). Με την υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου διαχείρισης κινδύνων, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι προσπάθειες διαχείρισης κινδύνων ευθυγραμμίζονται συστηματικά με τους στρατηγικούς στόχους, ενισχύοντας έτσι τη συνολική τους ικανότητα διακυβέρνησης.

Η ευθυγράμμιση της διαχείρισης κινδύνων με τους στρατηγικούς στόχους είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της ενσωμάτωσης των εκτιμήσεων για τους κινδύνους στις στρατηγικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η ευθυγράμμιση αυτή απαιτεί τη σαφή κατανόηση των οργανωτικών στόχων και τον εντοπισμό των βασικών κινδύνων που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων αυτών (Frigo & Anderson, 2011). Με την ευθυγράμμιση της διαχείρισης κινδύνων με τους στρατηγικούς στόχους, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να ιεραρχούν τους κινδύνους με βάση τις πιθανές επιπτώσεις τους στους οργανωτικούς στόχους και να κατανέμουν τους πόρους αναλόγως. Αυτή η στρατηγική ευθυγράμμιση ενισχύει την αποτελεσματικότητα των

προσπαθειών διαχείρισης κινδύνων και διασφαλίζει ότι οι εκτιμήσεις για τους κινδύνους ενσωματώνονται σε όλες τις πτυχές της οργανωτικής λήψης αποφάσεων.

Η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων είναι ουσιώδους σημασίας για να διασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες διαχείρισης κινδύνων παραμένουν ευθυγραμμισμένες με τους στρατηγικούς στόχους. Η παρακολούθηση περιλαμβάνει την τακτική επανεξέταση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους και τον εντοπισμό τομέων προς βελτίωση (Hopkin, 2017). Η αξιολόγηση περιλαμβάνει τη συστηματική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της διαχείρισης κινδύνων για τον προσδιορισμό της ευθυγράμμισής τους με τους στρατηγικούς στόχους και τον εντοπισμό τυχόν κενών ή ανακολουθιών. Με τη συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι προσπάθειες διαχείρισης κινδύνων ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και παραμένουν ευθυγραμμισμένες με τους στρατηγικούς στόχους.

Εμπειρικά στοιχεία υποστηρίζουν τη σημασία της σύνδεσης της στρατηγικής με τη διαχείριση κινδύνων στο δημόσιο τομέα. Για παράδειγμα, οι Kaplan και Mikes (2012) διαπίστωσαν ότι οι οργανισμοί που ενσωμάτωσαν τη διαχείριση κινδύνων στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού τους ήταν πιο ικανοί να πλοηγηθούν σε σύνθετα και αβέβαια περιβάλλοντα, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης. Ομοίως, οι Beasley, Branson και Hancock (2010) κατέδειξαν ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα που ευθυγράμμισαν τη διαχείριση κινδύνων με τους στρατηγικούς στόχους πέτυχαν καλύτερα αποτελέσματα στη διαχείριση κινδύνων, συμπεριλαμβανομένου του ενισχυμένου μετριασμού των κινδύνων και της καλύτερης κατανομής των πόρων.

Στο πλαίσιο των ελληνικών οργανισμών του δημόσιου τομέα, η ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού και της διαχείρισης κινδύνων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αντιμετώπιση των μοναδικών προκλήσεων που θέτει το συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα της χώρας και οι οικονομικοί περιορισμοί. Σύμφωνα με τους Economou et al. (2015), η αποτελεσματική ευθυγράμμιση της διαχείρισης κινδύνων με τους στρατηγικούς στόχους είναι απαραίτητη για τα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία προκειμένου να διαχειριστούν τους πολύπλοκους κινδύνους που συνδέονται με την παροχή υγειονομικής περίθαλψης, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργικών

κινδύνων, των οικονομικών κινδύνων και των κινδύνων για την ασφάλεια των ασθενών.

Η ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού και της διαχείρισης κινδύνων έχει επίσης ευρύτερες επιπτώσεις στη διακυβέρνηση του δημόσιου τομέα. Συνδέοντας τη στρατηγική με τη διαχείριση κινδύνων, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τη συνολική τους ικανότητα διακυβέρνησης και να διασφαλίσουν ότι οι εκτιμήσεις για τους κινδύνους ενσωματώνονται συστηματικά στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Αυτή η στρατηγική ευθυγράμμιση βελτιώνει την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα, επιτρέποντάς τους να περιηγηθούν σε πολύπλοκα και αβέβαια περιβάλλοντα και να επιτύχουν τους οργανωτικούς τους στόχους.

#### 3.4 Λειτουργίες, άξονες και ρόλοι του στρατηγικού σχεδιασμού στη διαχείριση κινδύνων

Ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού στη διαχείριση κινδύνων εκτείνεται πέρα από τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων και περιλαμβάνει την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών μετριασμού των κινδύνων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει ένα πλαίσιο για τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων, την αξιολόγηση της πιθανότητας και των επιπτώσεών τους και την ανάπτυξη στρατηγικών για τον μετριασμό των επιπτώσεών τους. Αυτή η προληπτική προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους δυνητικούς κινδύνους και να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους.

Ένα από τα βασικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού στη διαχείριση κινδύνων είναι η ανάπτυξη στρατηγικών μετριασμού των κινδύνων. Ο μετριασμός των κινδύνων περιλαμβάνει την εφαρμογή μέτρων για τη μείωση της πιθανότητας και των επιπτώσεων των δυνητικών κινδύνων (Hopkin, 2017). Τα μέτρα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν προληπτικές δράσεις, όπως η ενίσχυση των οργανωτικών διαδικασιών και διεργασιών, καθώς και δράσεις ανταπόκρισης, όπως η ανάπτυξη σχεδίων έκτακτης ανάγκης και η διάθεση πόρων για την αντιμετώπιση κρίσεων. Με την ενσωμάτωση στρατηγικών μετριασμού των κινδύνων στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να διαχειρίζονται

τους δυνητικούς κινδύνους και να διασφαλίζουν τη συνέχεια των βασικών δημόσιων υπηρεσιών.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στην κατανομή των πόρων για τη διαχείριση των κινδύνων. Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων απαιτεί την κατανομή επαρκών πόρων στους τομείς με τη μεγαλύτερη ευπάθεια, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών πόρων, των ανθρώπινων πόρων και των τεχνολογικών πόρων (Frigo & Anderson, 2011). Ευθυγραμμίζοντας την κατανομή των πόρων με τους στρατηγικούς στόχους και τις προτεραιότητες διαχείρισης κινδύνων, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για τη διαχείριση των πιθανών κινδύνων και την επίτευξη των οργανωτικών τους στόχων.

Εμπειρικές μελέτες έχουν αναδείξει τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών μετριασμού των κινδύνων. Για παράδειγμα, οι Mikes και Kaplan (2015) διαπίστωσαν ότι οι οργανισμοί δημόσιας υγείας που ενσωμάτωσαν τον στρατηγικό σχεδιασμό κινδύνων ήταν καλύτερα σε θέση να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές στρατηγικές μετριασμού των κινδύνων, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των αποτελεσμάτων για τη δημόσια υγεία. Ομοίως, οι Bryson, Crosby και Bloomberg (2014) απέδειξαν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός στις τοπικές κυβερνήσεις οδήγησε στην ανάπτυξη αποτελεσματικότερων στρατηγικών μετριασμού του κινδύνου, συμπεριλαμβανομένης της ενισχυμένης ετοιμότητας για καταστροφές και της αποτελεσματικότερης κατανομής πόρων κατά τη διάρκεια κρίσεων.

Στο πλαίσιο των ελληνικών οργανισμών του δημόσιου τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών μετριασμού των κινδύνων. Η Σπανού (2008) υποστηρίζει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για τους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να περιηγηθούν στην πολυπλοκότητα της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης και να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές μετριασμού των κινδύνων. Με την υιοθέτηση μιας στρατηγικής προσέγγισης στη διαχείριση κινδύνων, τα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία και σχολεία μπορούν να προβλέψουν και να μετριάσουν καλύτερα τους πιθανούς κινδύνους, διασφαλίζοντας έτσι τη συνέχεια και την ποιότητα των βασικών δημόσιων υπηρεσιών.

Η υιοθέτηση μιας συστημικής προοπτικής είναι ζωτικής σημασίας κατά τη σύνδεση της στρατηγικής με τη διαχείριση κινδύνων, καθώς επιτρέπει στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να εξετάζουν τις αλληλεξαρτήσεις και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών στοιχείων και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η προοπτική των συστημάτων τονίζει τη σημασία της κατανόησης της πολύπλοκης και δυναμικής φύσης των οργανωτικών συστημάτων, συμπεριλαμβανομένων των βρόχων ανατροφοδότησης και των αναδυόμενων ιδιοτήτων που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της διαχείρισης κινδύνων (Sterman, 2000).

Από την άποψη των συστημάτων, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διαχείριση κινδύνων θεωρούνται ως αλληλένδετες διαδικασίες που πρέπει να ευθυγραμμίζονται για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Αυτή η ευθυγράμμιση απαιτεί μια ολιστική κατανόηση του οργανωτικού συστήματος, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού των βασικών παραγόντων κινδύνου και της ανάπτυξης ολοκληρωμένων στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων που αντιμετωπίζουν αυτούς τους παράγοντες (ISO, 2018). Με την υιοθέτηση μιας συστημικής προοπτικής, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να διαχειρίζονται σύνθετους κινδύνους και να διασφαλίζουν ότι οι προσπάθειες διαχείρισης κινδύνων ευθυγραμμίζονται με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους.

Ένα από τα βασικά στοιχεία της συστημικής προοπτικής είναι η αναγνώριση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ διαφορετικών οργανωτικών στοιχείων. Αυτές οι αλληλεξαρτήσεις μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών διαχείρισης κινδύνων και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων (Sterman, 2000). Για παράδειγμα, στο πλαίσιο των δημόσιων νοσοκομείων, οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των κλινικών διαδικασιών, των διοικητικών λειτουργιών και των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών διαχείρισης κινδύνων και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών μετριασμού των κινδύνων (Kaplan & Mikes, 2012).

Ομοίως, στο πλαίσιο των δημόσιων σχολείων, οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών διαδικασιών, των διοικητικών λειτουργιών και των εξωτερικών ενδιαφερομένων μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών διαχείρισης κινδύνων και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη και την



εφαρμογή στρατηγικών μετριασμού των κινδύνων. Με την υιοθέτηση μιας συστημικής προοπτικής, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να διαχειρίζονται πολύπλοκους κινδύνους και να διασφαλίζουν ότι οι προσπάθειες διαχείρισης κινδύνων ευθυγραμμίζονται με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους.

Εμπειρικές μελέτες έχουν αναδείξει τη σημασία της συστημικής προοπτικής για τη σύνδεση της στρατηγικής με τη διαχείριση των κινδύνων. Για παράδειγμα, οι Mikes και Kaplan (2015) διαπίστωσαν ότι οι οργανισμοί δημόσιας υγείας που υιοθέτησαν μια συστημική προοπτική ήταν περισσότερο ικανοί να διαχειριστούν πολύπλοκους κινδύνους και να επιτύχουν βελτιωμένα αποτελέσματα για τη δημόσια υγεία. Παρομοίως, οι Bryson, Crosby και Bloomberg (2014) κατέδειξαν ότι οι τοπικές κυβερνήσεις που υιοθέτησαν μια συστημική προοπτική ήταν πιο ικανές να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ολοκληρωμένες στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της ετοιμότητας για καταστροφές και την αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων κατά τη διάρκεια κρίσεων.

Στο πλαίσιο των οργανισμών του ελληνικού δημόσιου τομέα, η υιοθέτηση μιας συστημικής προοπτικής είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αντιμετώπιση των μοναδικών προκλήσεων που θέτει το συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα της χώρας και οι οικονομικοί περιορισμοί. Οι Economidou et al. (2015) υποστηρίζουν ότι η υιοθέτηση μιας συστημικής προοπτικής είναι απαραίτητη για τα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία προκειμένου να διαχειριστούν τους πολύπλοκους κινδύνους που συνδέονται με την παροχή υγειονομικής περίθαλψης, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργικών κινδύνων, των οικονομικών κινδύνων και των κινδύνων για την ασφάλεια των ασθενών.

Με την υιοθέτηση μιας συστημικής προοπτικής, οι ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να διαχειρίζονται σύνθετους κινδύνους και να διασφαλίζουν ότι οι προσπάθειες διαχείρισης κινδύνων ευθυγραμμίζονται με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους. Αυτή η συστημική προοπτική επιτρέπει μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των αλληλεξαρτήσεων και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών στοιχείων και του εξωτερικού περιβάλλοντος, βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών διαχείρισης κινδύνων και ενισχύοντας τη συνολική ικανότητα διακυβέρνησης.

Εν κατακλείδι, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διαχείριση κινδύνων είναι εγγενώς συνδεδεμένες διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική διακυβέρνηση στον δημόσιο τομέα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει ένα προληπτικό πλαίσιο για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τον μετριασμό των πιθανών κινδύνων, ενισχύοντας έτσι την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Συνδέοντας τη στρατηγική με τη διαχείριση κινδύνων, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι εκτιμήσεις για τους κινδύνους ενσωματώνονται συστηματικά στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων, ευθυγραμμίζοντας έτσι τις προσπάθειες διαχείρισης κινδύνων με τους οργανωτικούς στόχους.

### 3.5 Διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων: Προσδιορισμός, αξιολόγηση και καταγραφή των κινδύνων

Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων είναι απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να εντοπίζουν, να αξιολογούν και να μετριάσουν αποτελεσματικά τους δυνητικούς κινδύνους. Η διαδικασία αυτή αρχίζει με τον εντοπισμό των κινδύνων, ο οποίος περιλαμβάνει την αναγνώριση γεγονότων ή συνθηκών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τους οργανωτικούς στόχους. Η σημασία του εντοπισμού των κινδύνων δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί, καθώς οι μη αναγνωρισμένοι κίνδυνοι δεν μπορούν να διαχειριστούν ή να μετριαστούν. Είναι απαραίτητη μια συστηματική προσέγγιση για να διασφαλιστεί ότι εξετάζονται όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι, χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους, όπως καταιγισμός ιδεών, συνεντεύξεις εμπειρογνομόνων και ανάλυση ιστορικών δεδομένων.

Ο εντοπισμός κινδύνων μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση διαφόρων τεχνικών. Οι συνεδρίες καταιγισμού ιδεών αξιοποιούν τη συλλογική γνώση των μελών της ομάδας, ενώ οι συνεντεύξεις εμπειρογνομόνων παρέχουν πληροφορίες για συγκεκριμένους κινδύνους που μπορεί να μην είναι άμεσα εμφανείς. Η ανάλυση ιστορικών δεδομένων βοηθά στον εντοπισμό μοτίβων και τάσεων που θα μπορούσαν να σηματοδοτήσουν μελλοντικούς κινδύνους. Όπως τονίζουν οι Hillson και Murray-Webster (2007), ο συνδυασμός αυτών των μεθόδων ενισχύει την πληρότητα της διαδικασίας εντοπισμού κινδύνων.

Μετά τον εντοπισμό, η αξιολόγηση των κινδύνων αξιολογεί τις πιθανές επιπτώσεις και την πιθανότητα κάθε κινδύνου. Το στάδιο αυτό είναι κρίσιμο για την ιεράρχηση των κινδύνων με βάση τη σοβαρότητα και την πιθανότητά τους. Σύμφωνα με το ISO 31000, ένα ευρέως αναγνωρισμένο πρότυπο για τη διαχείριση κινδύνων, η αξιολόγηση κινδύνων περιλαμβάνει τον εντοπισμό κινδύνων, την ανάλυση κινδύνων και την αξιολόγηση κινδύνων (ISO, 2018). Η ανάλυση κινδύνου περιλαμβάνει την κατανόηση της φύσης του κινδύνου και των πιθανών συνεπειών του, ενώ η αξιολόγηση του κινδύνου συγκρίνει τα αποτελέσματα της ανάλυσης κινδύνου με τα κριτήρια κινδύνου για τον προσδιορισμό της σημασίας του κινδύνου.

Στην αξιολόγηση κινδύνου χρησιμοποιούνται τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές μέθοδοι. Οι ποσοτικές μέθοδοι, όπως η ανάλυση πιθανοτήτων και η στατιστική μοντελοποίηση, παρέχουν αριθμητικές εκτιμήσεις της πιθανότητας και των επιπτώσεων του κινδύνου. Οι μέθοδοι αυτές είναι χρήσιμες για κινδύνους με μετρήσιμα δεδομένα. Οι ποιοτικές μέθοδοι, όπως οι πίνακες κινδύνου και η ανάλυση σεναρίων, προσφέρουν περιγραφικές αξιολογήσεις των κινδύνων, χρήσιμες όταν τα ποσοτικά δεδομένα δεν επαρκούν (Aven, 2016). Ο συνδυασμός και των δύο μεθόδων αποδίδει μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση.

Η καταγραφή των κινδύνων είναι ζωτικής σημασίας, καθώς διασφαλίζει ότι όλοι οι εντοπισμένοι κίνδυνοι τεκμηριώνονται και παρακολουθούνται με την πάροδο του χρόνου. Τα μητρώα κινδύνων χρησιμοποιούνται συνήθως για την καταγραφή των κινδύνων, παρέχοντας μια δομημένη μορφή για την καταγραφή βασικών πληροφοριών σχετικά με κάθε κίνδυνο, συμπεριλαμβανομένης της περιγραφής του, της πιθανότητας, του αντίκτυπου και των μέτρων μετριασμού (Hopkin, 2017). Ένα καλά συντηρημένο μητρώο κινδύνων χρησιμεύει ως κεντρικό αποθετήριο πληροφοριών για τους κινδύνους, διευκολύνοντας την επικοινωνία και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων εντός του οργανισμού.

Στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, ο συστηματικός εντοπισμός, η αξιολόγηση και η καταγραφή των κινδύνων είναι ιδιαίτερα σημαντικές λόγω της πολύπλοκης και δυναμικής φύσης του περιβάλλοντος του δημόσιου τομέα. Για παράδειγμα, στα δημόσια νοσοκομεία, οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την ασφάλεια των ασθενών, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές διατάξεις πρέπει να εντοπίζονται και να αξιολογούνται συστηματικά, ώστε να διασφαλίζεται η

συνέχεια και η ποιότητα των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης (Kaplan & Mikes, 2012). Παρομοίως, στα δημόσια σχολεία, οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την ασφάλεια των μαθητών, τις υποδομές και την ποιότητα της εκπαίδευσης πρέπει να διαχειρίζονται προσεκτικά για την παροχή ενός ασφαλούς και ευνοϊκού μαθησιακού περιβάλλοντος.

Εμπειρικές μελέτες υπογραμμίζουν τη σημασία του αποτελεσματικού εντοπισμού, της αξιολόγησης και της καταγραφής των κινδύνων. Οι Leung και Isaacs (2008) διαπίστωσαν ότι οι οργανισμοί με ισχυρές διαδικασίες εντοπισμού και αξιολόγησης κινδύνων ήταν καλύτερα εξοπλισμένοι για να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται σε πιθανούς κινδύνους, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των λειτουργικών επιδόσεων. Οι Aven και Renn (2010) υπογράμμισαν ότι οι ολοκληρωμένες πρακτικές καταγραφής κινδύνων είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική επικοινωνία και διαχείριση εντός των οργανισμών.

### 3.6 Διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων: Ορισμός και εφαρμογή των μέτρων ελέγχου

Τα μέτρα ελέγχου είναι ενέργειες που λαμβάνονται για τον μετριασμό των εντοπισμένων κινδύνων, μειώνοντας την πιθανότητα ή τον αντίκτυπό τους. Ο ορισμός και η εφαρμογή των μέτρων ελέγχου αποτελούν κρίσιμα στοιχεία της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, διασφαλίζοντας ότι η διαχείριση των κινδύνων γίνεται προληπτικά και συστηματικά.

Ο καθορισμός των μέτρων ελέγχου περιλαμβάνει τον προσδιορισμό συγκεκριμένων ενεργειών για τον μετριασμό κάθε εντοπισμένου κινδύνου. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να είναι προληπτικές, με στόχο τη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου, ή διορθωτικές, με στόχο την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων σε περίπτωση εμφάνισης του κινδύνου (Hopkin, 2017). Για παράδειγμα, τα προληπτικά μέτρα ελέγχου στα δημόσια νοσοκομεία μπορεί να περιλαμβάνουν την εφαρμογή αυστηρών πρωτοκόλλων υγιεινής για τη μείωση του κινδύνου λοιμώξεων, ενώ τα διορθωτικά μέτρα μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη σχεδίων έκτακτης ανάγκης για τη φροντίδα των ασθενών κατά τη διάρκεια έκτακτων περιστατικών.

Η αποτελεσματικότητα των μέτρων ελέγχου εξαρτάται από την ευθυγράμμισή τους με τη φύση και τη σοβαρότητα των εντοπισμένων κινδύνων. Το Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων της COSO προτείνει ότι τα αποτελεσματικά μέτρα ελέγχου θα πρέπει να προσαρμόζονται στο συγκεκριμένο πλαίσιο και τα χαρακτηριστικά κάθε κινδύνου, αντιμετωπίζοντας τα βαθύτερα αίτια και τις πιθανές συνέπειες (COSO,

2017). Αυτή η προσαρμοσμένη προσέγγιση ενισχύει την αποτελεσματικότητα των μέτρων ελέγχου, διασφαλίζοντας ότι συμβάλλουν στη συνολική στρατηγική διαχείρισης κινδύνων.

Η εφαρμογή των μέτρων ελέγχου απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και συντονισμό. Αυτό περιλαμβάνει την ανάθεση αρμοδιοτήτων, την κατανομή πόρων και τον καθορισμό χρονοδιαγραμμάτων εφαρμογής (Frigo & Anderson, 2011). Η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση είναι απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι τα μέτρα ελέγχου λειτουργούν όπως προβλέπεται και επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, τα μέτρα ελέγχου πρέπει να ενσωματώνονται στις υφιστάμενες επιχειρησιακές διαδικασίες και πρακτικές. Για παράδειγμα, στα δημόσια νοσοκομεία, τα μέτρα ελέγχου της ασφάλειας των ασθενών μπορεί να ενσωματωθούν σε κλινικά πρωτόκολλα και διαδικασίες, ενώ τα μέτρα επιχειρησιακής αποδοτικότητας μπορεί να ενσωματωθούν σε διοικητικές ροές εργασίας (Karlan & Mikes, 2012). Παρομοίως, στα δημόσια σχολεία, τα μέτρα ελέγχου της ασφάλειας των μαθητών μπορεί να ενσωματωθούν στις σχολικές πολιτικές και πρακτικές, ενώ τα μέτρα ποιότητας της εκπαίδευσης μπορεί να ενσωματωθούν στην ανάπτυξη του προγράμματος σπουδών και στις μεθόδους διδασκαλίας

Εμπειρικά στοιχεία υποστηρίζουν τη σημασία του καθορισμού και της εφαρμογής αποτελεσματικών μέτρων ελέγχου. Η Power (2009) διαπίστωσε ότι οι οργανισμοί με καλά καθορισμένα και εφαρμοσμένα μέτρα ελέγχου διαχειρίστηκαν καλύτερα τους λειτουργικούς κινδύνους, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των επιδόσεων και της ανθεκτικότητας. Οι Fraser και Simkins (2010) έδειξαν ότι η επιτυχής εφαρμογή μέτρων ελέγχου μείωσε σημαντικά τις επιπτώσεις των χρηματοοικονομικών κινδύνων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Στους ελληνικούς οργανισμούς του δημόσιου τομέα, ο καθορισμός και η εφαρμογή μέτρων ελέγχου είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που θέτει το συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα και οι οικονομικοί περιορισμοί. Οι Economou et al. (2015) υποστηρίζουν ότι τα αποτελεσματικά μέτρα ελέγχου είναι απαραίτητα για τα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία για τη διαχείριση σύνθετων κινδύνων παροχής υγειονομικής περίθαλψης, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργικών, οικονομικών και κινδύνων για την ασφάλεια των ασθενών.

Εν κατακλείδι, οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων, που περιλαμβάνουν τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την καταγραφή των κινδύνων, καθώς και τον καθορισμό και την εφαρμογή μέτρων ελέγχου, είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της ανθεκτικότητας και της βιωσιμότητας των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Ο αποτελεσματικός εντοπισμός, η αξιολόγηση και η καταγραφή των κινδύνων παρέχουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση των δυνητικών κινδύνων, επιτρέποντας στους οργανισμούς να ιεραρχούν και να διαχειρίζονται συστηματικά αυτούς τους κινδύνους. Ο ορισμός και η εφαρμογή μέτρων ελέγχου διασφαλίζουν ότι οι εντοπισμένοι κίνδυνοι μετριάζονται προληπτικά, μειώνοντας την πιθανότητα και τον αντίκτυπό τους στους οργανωτικούς στόχους.

Στους ελληνικούς οργανισμούς του δημόσιου τομέα, αυτές οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που θέτουν το συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα και οι οικονομικοί περιορισμοί. Με την υιοθέτηση μιας συστηματικής προσέγγισης για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την καταγραφή των κινδύνων, καθώς και με τον καθορισμό και την εφαρμογή προσαρμοσμένων μέτρων ελέγχου, τα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία και σχολεία μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να διαχειρίζονται πιθανούς κινδύνους και να διασφαλίζουν τη συνέχεια και την ποιότητα των βασικών δημόσιων υπηρεσιών.

Συνολικά, οι αποτελεσματικές διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων είναι κρίσιμες για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της βιωσιμότητας των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Μέσω της ποσοτικής ανάλυσης, η παρούσα έρευνα στοχεύει να συμβάλει στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων, προσφέροντας πρακτικές ιδέες για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους διευθυντές του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα και πέραν αυτής.

### 3.7 Παρακολούθηση και αξιολόγηση: Συστήματα παρακολούθησης επιδόσεων

Τα συστήματα παρακολούθησης των επιδόσεων αποτελούν βασικά στοιχεία της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν τη συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση των οργανωτικών δραστηριοτήτων και διαδικασιών, ώστε να διασφαλίζεται ότι ευθυγραμμίζονται με τους καθορισμένους στόχους και τα πρότυπα επιδόσεων. Ο πρωταρχικός σκοπός των συστημάτων παρακολούθησης των επιδόσεων είναι να παρέχουν έγκαιρες και ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τις οργανωτικές επιδόσεις,

επιτρέποντας στους διευθυντές να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα όταν είναι απαραίτητο.

Τα συστήματα παρακολούθησης της απόδοσης περιλαμβάνουν συνήθως μια ποικιλία εργαλείων και τεχνικών που έχουν σχεδιαστεί για τη συλλογή, ανάλυση και αναφορά δεδομένων σχετικά με τους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI). Σύμφωνα με τον Marr (2015), οι δείκτες απόδοσης είναι ποσοτικοποιήσιμες μετρήσεις που αντικατοπτρίζουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ενός οργανισμού. Οι δείκτες αυτοί παρέχουν μια βάση για τη μέτρηση της προόδου προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και τον εντοπισμό των τομέων στους οποίους οι επιδόσεις ενδέχεται να υπολείπονται. Τα αποτελεσματικά συστήματα παρακολούθησης των επιδόσεων ενσωματώνουν αυτούς τους δείκτες σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή των συστημάτων παρακολούθησης των επιδόσεων απαιτούν συστηματική προσέγγιση για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητάς τους. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό των σχετικών δεικτών απόδοσης, την καθιέρωση διαδικασιών συλλογής δεδομένων και τη δημιουργία μηχανισμών για την ανάλυση και την υποβολή εκθέσεων δεδομένων. Όπως τονίζουν οι Neely, Gregory και Platts (2005), η επιλογή των κατάλληλων δεικτών απόδοσης είναι ζωτικής σημασίας, καθώς πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένοι με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και να παρέχουν ουσιαστικές πληροφορίες για την απόδοση. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων πρέπει να είναι αξιόπιστη και συνεπής, διασφαλίζοντας ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται είναι ακριβείς και επικαιροποιημένες.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν βελτιώσει σημαντικά τις δυνατότητες των συστημάτων παρακολούθησης των επιδόσεων. Τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα και τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων επιτρέπουν την παρακολούθηση και την ανάλυση των δεδομένων απόδοσης σε πραγματικό χρόνο, παρέχοντας στους διευθυντές άμεσες πληροφορίες για την οργανωτική απόδοση (Chen, Chiang, & Storey, 2012). Οι τεχνολογίες αυτές διευκολύνουν την αυτοματοποίηση των διαδικασιών συλλογής δεδομένων και υποβολής εκθέσεων, μειώνοντας τον διοικητικό φόρτο του προσωπικού και αυξάνοντας την ακρίβεια και την επικαιρότητα των πληροφοριών σχετικά με τις επιδόσεις.

Στο πλαίσιο των οργανισμών του δημόσιου τομέα, τα συστήματα παρακολούθησης των επιδόσεων διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Παρέχοντας μια σαφή και αντικειμενική βάση για την αξιολόγηση των οργανωτικών επιδόσεων, τα συστήματα αυτά συμβάλλουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης με τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών αρχών, των πολιτών και των φορέων χρηματοδότησης (Behn, 2003). Για παράδειγμα, στα δημόσια νοσοκομεία, τα συστήματα παρακολούθησης των επιδόσεων μπορούν να παρακολουθούν δείκτες που σχετίζονται με την ποιότητα της περίθαλψης των ασθενών, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και την οικονομική διαχείριση, παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες για τη βελτίωση της παροχής υγειονομικής περίθαλψης (Kaplan & Norton, 2008). Ομοίως, στα δημόσια σχολεία, τα συστήματα παρακολούθησης επιδόσεων μπορούν να παρακολουθούν τις επιδόσεις των μαθητών, τις επιδόσεις των εκπαιδευτικών και τη χρήση των πόρων, υποστηρίζοντας τις προσπάθειες για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων (O'Day & Smith, 2016).

Εμπειρικά στοιχεία υπογραμμίζουν τη σημασία των αποτελεσματικών συστημάτων παρακολούθησης των επιδόσεων για την ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης. Για παράδειγμα, οι Radnor και Barnes (2007) διαπίστωσαν ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα με ισχυρά συστήματα παρακολούθησης των επιδόσεων ήταν σε θέση να επιτύχουν καλύτερα τους στρατηγικούς τους στόχους και να βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών. Ομοίως, οι Micheli και Manzoni (2010) κατέδειξαν ότι οι οργανισμοί που παρακολουθούσαν και ανέλυναν συστηματικά τα δεδομένα επιδόσεων ήταν πιο επιτυχημένοι στον εντοπισμό των κενών επιδόσεων και στην εφαρμογή αποτελεσματικών βελτιώσεων.

### 3.9 Ανάλυση επιδόσεων και προσαρμογή στρατηγικής

Η ανάλυση επιδόσεων περιλαμβάνει τη συστηματική εξέταση των δεδομένων επιδόσεων για τον εντοπισμό τάσεων, προτύπων και περιοχών για βελτίωση. Η διαδικασία αυτή είναι απαραίτητη για την κατανόηση του βαθμού απόδοσης ενός οργανισμού σε σχέση με τους στρατηγικούς του στόχους και για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων για τη βελτίωση της απόδοσης. Η ανάλυση επιδόσεων περιλαμβάνει συνήθως μια ποικιλία αναλυτικών τεχνικών, όπως η ανάλυση τάσεων, η συγκριτική αξιολόγηση και η ανάλυση αιτιών, οι οποίες βοηθούν τα στελέχη να



ερμηνεύσουν τα δεδομένα επιδόσεων και να εντοπίσουν τα υποκείμενα ζητήματα (Slack, Chambers, & Johnston, 2010).

Η ανάλυση τάσεων περιλαμβάνει την εξέταση των δεδομένων απόδοσης σε βάθος χρόνου για τον εντοπισμό μοτίβων και τάσεων που μπορεί να υποδεικνύουν τομείς βελτίωσης ή προβληματισμού. Με την ανάλυση των τάσεων, οι μάνατζερ μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τη μακροπρόθεσμη απόδοση του οργανισμού τους και να εντοπίσουν πιθανούς κινδύνους ή ευκαιρίες (Marchand, Kettinger, & Rollins, 2001). Η συγκριτική αξιολόγηση περιλαμβάνει τη σύγκριση των επιδόσεων ενός οργανισμού με τα πρότυπα του κλάδου ή τις βέλτιστες πρακτικές για τον εντοπισμό των τομέων στους οποίους οι επιδόσεις μπορεί να υστερούν και για να μάθουν από τις επιτυχίες των άλλων (Camp, 1989). Η ανάλυση των βαθύτερων αιτιών βοηθά στον εντοπισμό των υποκείμενων αιτιών των προβλημάτων απόδοσης, επιτρέποντας στους διευθυντές να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα ζητήματα αυτά και να αποτρέψουν την επανάληψή τους (Andersen & Fagerhaug, 2006).

Η προσαρμογή της στρατηγικής περιλαμβάνει τη χρήση των γνώσεων που αποκτώνται από την ανάλυση της απόδοσης για τη βελτίωση και την προσαρμογή των οργανωτικών στρατηγικών. Η διαδικασία αυτή διασφαλίζει ότι τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού παραμένουν συναφή και αποτελεσματικά υπό το πρίσμα των μεταβαλλόμενων συνθηκών και των αναδυόμενων προκλήσεων. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (2008), η προσαρμογή της στρατηγικής είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί την τακτική επανεξέταση και αναθεώρηση των στρατηγικών σχεδίων με βάση τα δεδομένα και την ανάλυση των επιδόσεων.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων, η ανάλυση των επιδόσεων και η προσαρμογή της στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση ότι οι προσπάθειες διαχείρισης κινδύνων παραμένουν ευθυγραμμισμένες με τους οργανωτικούς στόχους και ανταποκρίνονται στους αναδυόμενους κινδύνους. Με τη συστηματική ανάλυση των δεδομένων επιδόσεων, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίζουν τους τομείς στους οποίους οι προσπάθειες διαχείρισης κινδύνων μπορεί να υπολείπονται και να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα για να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους. Για παράδειγμα, εάν τα δεδομένα επιδόσεων υποδεικνύουν υψηλή συχνότητα περιστατικών ασφάλειας ασθενών σε ένα δημόσιο νοσοκομείο, οι διευθυντές μπορούν να διερευνήσουν τις υποκείμενες αιτίες και να εφαρμόσουν στοχευμένα μέτρα για την

αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων (Kaplan & Mikes, 2012). Παρομοίως, εάν τα δεδομένα επιδόσεων αποκαλύπτουν μειωμένες επιδόσεις των μαθητών σε ένα δημόσιο σχολείο, οι διοικητικοί υπάλληλοι μπορούν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους για την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος και τη βελτίωση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων (O'Day & Smith, 2016).

Οι εμπειρικές μελέτες υπογραμμίζουν τη σημασία της ανάλυσης των επιδόσεων και της προσαρμογής της στρατηγικής στην ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης και της ανθεκτικότητας. Για παράδειγμα, οι Bourne, Neely, Mills και Platts (2003) διαπίστωσαν ότι οι οργανισμοί που ανέλυαν τακτικά τα δεδομένα επιδόσεων και προσαρμόζαν ανάλογα τις στρατηγικές τους ήταν πιο επιτυχημένοι στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων και στην ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ομοίως, οι De Waal και Kourtit (2013) απέδειξαν ότι οι οργανισμοί που ασχολούνταν με τη συνεχή ανάλυση των επιδόσεων και την προσαρμογή της στρατηγικής τους ήταν πιο ικανοί να προσαρμόζονται στις εξωτερικές προκλήσεις και να διατηρούν υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Στους ελληνικούς οργανισμούς του δημόσιου τομέα, η ανάλυση επιδόσεων και η προσαρμογή της στρατηγικής είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την αντιμετώπιση των μοναδικών προκλήσεων που θέτουν το συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα και οι οικονομικοί περιορισμοί. Οι Economidou et al. (2015) υποστηρίζουν ότι η συστηματική ανάλυση επιδόσεων και η προσαρμογή της στρατηγικής είναι απαραίτητες για τα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία προκειμένου να διαχειριστούν τους πολύπλοκους κινδύνους παροχής υγειονομικής περίθαλψης και να βελτιώσουν την ποιότητα της φροντίδας των ασθενών.

Συμπερασματικά, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Τα συστήματα παρακολούθησης των επιδόσεων παρέχουν ένα πλαίσιο για τη συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση των οργανωτικών δραστηριοτήτων και διαδικασιών, διασφαλίζοντας ότι ευθυγραμμίζονται με τους καθορισμένους στόχους και τα πρότυπα επιδόσεων. Τα συστήματα αυτά βασίζονται σε βασικούς δείκτες επιδόσεων (KPI) για τη μέτρηση της προόδου προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και τον εντοπισμό των τομέων στους οποίους οι επιδόσεις ενδέχεται να υπολείπονται.

Η ανάλυση των επιδόσεων περιλαμβάνει τη συστηματική εξέταση των δεδομένων επιδόσεων για τον εντοπισμό τάσεων, προτύπων και τομέων για βελτίωση. Η διαδικασία αυτή είναι απαραίτητη για την κατανόηση του πόσο καλά αποδίδει ένας οργανισμός σε σχέση με τους στρατηγικούς του στόχους και για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων για τη βελτίωση των επιδόσεων. Η προσαρμογή της στρατηγικής περιλαμβάνει τη χρήση των γνώσεων που προκύπτουν από την ανάλυση των επιδόσεων για την τελειοποίηση και την προσαρμογή των οργανωτικών στρατηγικών, διασφαλίζοντας ότι παραμένουν σχετικές και αποτελεσματικές υπό το πρίσμα των μεταβαλλόμενων συνθηκών και των αναδυόμενων προκλήσεων.

Στους ελληνικούς οργανισμούς του δημόσιου τομέα, οι διαδικασίες παρακολούθησης και αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την αντιμετώπιση των μοναδικών προκλήσεων που θέτουν το συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα και οι οικονομικοί περιορισμοί. Με την υιοθέτηση συστηματικών προσεγγίσεων για την παρακολούθηση των επιδόσεων, την ανάλυση και την προσαρμογή της στρατηγικής, τα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία και σχολεία μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να διαχειρίζονται πιθανούς κινδύνους και να διασφαλίζουν τη συνέχεια και την ποιότητα των βασικών δημόσιων υπηρεσιών.

Συνολικά, η αποτελεσματική παρακολούθηση και αξιολόγηση είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της βιωσιμότητας των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Μέσω λεπτομερούς ποσοτικής ανάλυσης, η παρούσα έρευνα στοχεύει να συμβάλει στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση, προσφέροντας πρακτικές ιδέες για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους διευθυντές του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα και πέραν αυτής.

### 3.8 Σύνοψη βιβλιογραφικών αναφορών διαχείρισης κινδύνου

Μελέτη	Στόχοι	Μεθοδολογία	Συμπεράσματα
Aven (2016)	Ανασκόπηση πρόσφατων εξελίξεων στην εκτίμηση και διαχείριση κινδύνων.	Ανασκόπηση και ανάλυση βιβλιογραφίας.	Οι εξελίξεις στην εκτίμηση και διαχείριση κινδύνων έχουν βελτιώσει την κατανόηση και την εφαρμογή τους.

Aven Renn (2010)	& Έννοιες, οδηγίες και εφαρμογές της διαχείρισης κινδύνων και της διακυβέρνησης.	Εννοιολογικό πλαίσιο και οδηγίες εφαρμογής.	Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων απαιτεί ολοκληρωμένες δομές διακυβέρνησης.
COSO (2017)	Πλαίσιο για την ενσωμάτωση της διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων με τη στρατηγική και την απόδοση.	Ανάπτυξη πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.	Η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων με τη στρατηγική ενισχύει την απόδοση των οργανισμών.
Economou et al. (2015)	Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στο σύστημα υγείας της Ελλάδας.	Περιγραφική και συγκριτική ανάλυση.	Η οικονομική κρίση επηρέασε σημαντικά την παροχή υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα.
Fraser & Simkins (2010)	Οι σημερινές κορυφαίες έρευνες και βέλτιστες πρακτικές για τη διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων.	Μελέτες περίπτωσης και ανασκόπηση βέλτιστων πρακτικών.	Οι βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων βελτιώνουν την ανθεκτικότητα και την απόδοση των οργανισμών.
Frigo & Anderson (2011)	Επεξήγηση της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων.	Εννοιολογική επεξήγηση και μελέτες περίπτωσης.	Η στρατηγική διαχείριση κινδύνων είναι κρίσιμη για την ευθυγράμμιση των κινδύνων με τη στρατηγική του οργανισμού.
Hillson & Murray-	Κατανόηση και διαχείριση των	Μελέτες περίπτωσης και	Η κατανόηση των στάσεων απέναντι στους κινδύνους είναι

Webster (2007)	στάσεων απέναντι στους κινδύνους.	πρακτικές οδηγίες.	απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων.
Hopkin (2017)	Βασικές αρχές της διαχείρισης κινδύνων.	Ανασκόπηση και πρακτικός οδηγός εφαρμογής.	Οι βασικές αρχές καθοδηγούν τις αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης κινδύνων.
ISO (2018)	Οδηγίες για τη διαχείριση κινδύνων.	Τυποποιημένες οδηγίες και βέλτιστες πρακτικές.	Οι τυποποιημένες οδηγίες διευκολύνουν την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων.
Kaplan & Mikes (2012)	Νέο πλαίσιο για τη διαχείριση κινδύνων.	Εννοιολογικό πλαίσιο και πρακτικές εφαρμογές.	Νέα πλαίσια βελτιώνουν τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων.
Leung & Isaacs (2008)	Μελέτη περίπτωσης διαχείρισης κινδύνων στον δημόσιο τομέα του Χονγκ Κονγκ.	Ανάλυση μελέτης περίπτωσης.	Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων βελτιώνει την απόδοση στον δημόσιο τομέα.
Power (2009)	Επανεξέταση της πολιτικής της αβεβαιότητας στη διαχείριση κινδύνων.	Εννοιολογική ανασκόπηση και πολιτική ανάλυση.	Το πολιτικό πλαίσιο επηρεάζει σημαντικά τις προσεγγίσεις διαχείρισης κινδύνων.
Walker & Shenkir (2008)	Εργαλεία και τεχνικές για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων.	Πρακτικός οδηγός εργαλείων και τεχνικών.	Τα αποτελεσματικά εργαλεία και τεχνικές στη διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων είναι κρίσιμα για τη διαχείριση των κινδύνων.
Yoe (2019)	Αρχές ανάλυσης κινδύνων και λήψης	Εννοιολογικό πλαίσιο και	Οι αρχές ανάλυσης κινδύνων καθοδηγούν

	αποφάσεων αβεβαιότητα.	υπό πρακτικές εφαρμογές.	τη λήψη αποφάσεων υπό αβεβαιότητα.
Marr (2015)	Βασικοί δείκτες απόδοσης διαχειριστές.	Αναγνώριση και επεξήγηση των KPI.	Οι KPI είναι απαραίτητοι για τη μέτρηση και διαχείριση της απόδοσης.
Neely, Gregory, & Platts (2005)	Ανασκόπηση βιβλιογραφίας για το σχεδιασμό συστημάτων μέτρησης απόδοσης.	Ολοκληρωμένη ανασκόπηση βιβλιογραφίας.	Τα αποτελεσματικά συστήματα μέτρησης απόδοσης βελτιώνουν τα αποτελέσματα των οργανισμών.
O'Day & Smith (2016)	Πλαίσιο για την ποιότητα και την ισότητα στην εκπαίδευση.	Ανάπτυξη και εφαρμογή εκπαιδευτικού πλαισίου.	Τα πλαίσια ποιότητας και ισότητας βελτιώνουν τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα.
Radnor & Barnes (2007)	Ιστορική ανάλυση της μέτρησης και διαχείρισης της απόδοσης στις λειτουργίες.	Ιστορική ανάλυση και ανασκόπηση.	Η μέτρηση της απόδοσης έχει εξελιχθεί σημαντικά, επηρεάζοντας τη διαχείριση των λειτουργιών.
Micheli & Manzoni (2010)	Οφέλη, περιορισμοί και παραδοξότητες της στρατηγικής μέτρησης απόδοσης.	Ανασκόπηση βιβλιογραφίας και εμπειρική ανάλυση.	Η στρατηγική μέτρηση απόδοσης παρέχει κρίσιμες γνώσεις αλλά αντιμετωπίζει περιορισμούς.

## Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία

### 4.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει τη σχέση μεταξύ της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης και των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων στα δημόσια νοσοκομεία και στα δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Το παρόν κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την επίτευξη αυτού του στόχου, περιγράφοντας λεπτομερώς τα ερευνητικά ερωτήματα, το σχεδιασμό και τη διανομή του ερωτηματολογίου, το σκεπτικό για την επιλογή ποσοτικής ανάλυσης με ερωτήσεις κλειστού τύπου και τις στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων.

### 4.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα που καθοδηγούν την παρούσα μελέτη είναι:

1. Πώς επηρεάζει η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων στα δημόσια νοσοκομεία και σχολεία στην Ελλάδα;
2. Ποιος είναι ο αντίκτυπος της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης στην απόδοση και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από αυτούς τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα;
3. Πώς επηρεάζουν οι δομές διακυβέρνησης και οι πρακτικές διαχείρισης κινδύνων την εμπιστοσύνη και τη διαφάνεια του κοινού στα δημόσια νοσοκομεία και σχολεία;
4. Ποια είναι τα πρότυπα και οι σχέσεις μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διακυβέρνησης και των αποτελεσμάτων της διαχείρισης κινδύνων σε αυτούς τους οργανισμούς;

Αυτά τα ερευνητικά ερωτήματα αποσκοπούν στην αποκάλυψη της περίπλοκης δυναμικής μεταξύ των δομών διακυβέρνησης και των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων, παρέχοντας πληροφορίες που μπορούν να ενημερώσουν την πολιτική και να βελτιώσουν τη διακυβέρνηση των οργανισμών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα.

### 4.3 Σύνδεση μεταξύ ερευνητικών ερωτήσεων και ερωτηματολογίου

Για την αντιμετώπιση των ερευνητικών ερωτημάτων, αναπτύχθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου που επιτρέπουν την ποσοτική ανάλυση. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε ενότητες που ευθυγραμμίζονται με τα κύρια θέματα των ερευνητικών ερωτημάτων: δομές διακυβέρνησης, πρακτικές διαχείρισης κινδύνων, παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων, αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και δημόσια εμπιστοσύνη.

#### Τμήμα 1: Γενικές πληροφορίες

Η ερώτηση 1 συγκεντρώνει δημογραφικές πληροφορίες σχετικά με τον τύπο του οργανισμού, παρέχοντας πλαίσιο για την ανάλυση.

#### Τμήμα 2: Δομή διακυβέρνησης

Οι ερωτήσεις 2 έως 6 αποσκοπούν στην αξιολόγηση του συντονισμού και της αποτελεσματικότητας της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης εντός των οργανισμών. Οι ερωτήσεις αυτές σχετίζονται άμεσα με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αξιολογώντας τον τρόπο με τον οποίο οι δομές διακυβέρνησης επηρεάζουν τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων.

#### Τμήμα 3: Πρακτικές διαχείρισης κινδύνων

Οι ερωτήσεις 7 έως 12 επικεντρώνονται στη συχνότητα και την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων, συνδεδεμένες τόσο με το πρώτο όσο και με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, διερευνώντας τον τρόπο με τον οποίο η διαχείριση κινδύνων ενσωματώνεται στις οργανωτικές πρακτικές και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών.

#### Τμήμα 4: Παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης

Οι ερωτήσεις 13 έως 16 εξετάζουν την παρουσία και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων παρακολούθησης των επιδόσεων. Οι ερωτήσεις αυτές απαντούν στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διερευνώντας τον τρόπο με τον οποίο η παρακολούθηση των επιδόσεων επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών και την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

#### Τμήμα 5: Αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και δημόσια εμπιστοσύνη

Οι ερωτήσεις 17 έως 20 μετρούν τη συνολική αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων, καθώς και τη δημόσια εμπιστοσύνη και



διαφάνεια. Οι ερωτήσεις αυτές συνδέονται με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αξιολογώντας τον ευρύτερο αντίκτυπο των πρακτικών διακυβέρνησης στην αντίληψη και την εμπιστοσύνη του κοινού.

#### Τμήμα 6: Δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων

Οι ερωτήσεις 21 και 22 συγκεντρώνουν πληροφορίες σχετικά με τους ερωτηθέντες, εξασφαλίζοντας μια ολοκληρωμένη κατανόηση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος.

#### 4.3 Αιτιολόγηση της ποσοτικής ανάλυσης και των ερωτήσεων κλειστού τύπου

Η ποσοτική ανάλυση επιλέχθηκε για την παρούσα μελέτη επειδή επιτρέπει τη συστηματική εξέταση των σχέσεων μεταξύ μεταβλητών σε ένα μεγάλο δείγμα, παρέχοντας στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα που μπορούν να γενικευτούν σε έναν ευρύτερο πληθυσμό (Creswell, 2014). Η χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου επιλέχθηκε ειδικά για διάφορους λόγους:

- i. **Τυποποίηση:** Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου διασφαλίζουν ότι σε όλους τους ερωτηθέντες παρουσιάζεται το ίδιο σύνολο επιλογών απάντησης, γεγονός που τυποποιεί τη διαδικασία συλλογής δεδομένων και μειώνει τη μεταβλητότητα λόγω διαφορετικών ερμηνειών των ερωτήσεων ανοικτού τύπου (De Vaus, 2013).
- ii. **Ευκολία ανάλυσης:** Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου διευκολύνουν την κωδικοποίηση και τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων, επιτρέποντας τη χρήση προηγμένων στατιστικών τεχνικών, όπως η ανάλυση ANOVA (Bryman & Bell, 2015).
- iii. **Χρονική αποδοτικότητα:** Οι ερωτηθέντες είναι πιο πιθανό να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου, καθώς απαιτούν λιγότερο χρόνο και προσπάθεια σε σύγκριση με τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου (Fowler, 2013).
- iv. **Συγκρισιμότητα:** Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου επιτρέπουν την εύκολη σύγκριση των απαντήσεων μεταξύ διαφορετικών ομάδων, η οποία είναι απαραίτητη για τον εντοπισμό μοτίβων και σχέσεων μεταξύ των δομών διακυβέρνησης και των αποτελεσμάτων της διαχείρισης κινδύνων (Punch, 2013).

#### 4.4 Στατιστική ανάλυση με χρήση του SPSS

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου θα αναλυθούν με τη χρήση του SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), με χρήση ANOVA (ανάλυση διακύμανσης). Η ANOVA χρησιμοποιείται για τη σύγκριση των μέσων όρων πολλαπλών ομάδων προκειμένου να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Η τεχνική αυτή βοηθά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια -και συγκεκριμένα ο τύπος του οργανισμού- επηρεάζουν αυτές τις πρακτικές (Field, 2013).

#### 4.5 Δειγματοληψία και συλλογή δεδομένων

Ο πληθυσμός-στόχος της παρούσας μελέτης περιλαμβάνει τα δημόσια νοσοκομεία και τα δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Για την επιλογή των συμμετεχόντων χρησιμοποιήθηκε μια μέθοδος δειγματοληψίας ευκολίας σε συνδυασμό με δειγματοληψία χιονοστιβάδας. Η δειγματοληψία ευκολίας περιλαμβάνει την επιλογή ερωτηθέντων που είναι άμεσα διαθέσιμοι και πρόθυμοι να συμμετάσχουν, ενώ η δειγματοληψία χιονοστιβάδας περιλαμβάνει τους υπάρχοντες συμμετέχοντες που παραπέμπουν επιπλέον ερωτηθέντες από το δίκτυό τους (Goodman, 1961).

Τα βήματα για τη συλλογή των δεδομένων είναι τα ακόλουθα:

1. Προσδιορισμός των αρχικών συμμετεχόντων: Επιλογή αρχικών συμμετεχόντων από δημόσια νοσοκομεία και σχολεία με βάση την προσβασιμότητα και την προθυμία συμμετοχής.
2. Δειγματοληψία χιονοστιβάδας: Ζητείται από τους αρχικούς συμμετέχοντες να παραπέμπουν άλλους δυνητικούς ερωτηθέντες στο επαγγελματικό τους δίκτυο, διευρύνοντας το μέγεθος του δείγματος.
3. Διανομή ερωτηματολογίου: Διανομή του ερωτηματολογίου ηλεκτρονικά σε βασικούς ενδιαφερόμενους (π.χ. διοικητές, διευθυντές, εκπαιδευτικούς, επαγγελματίες υγείας) στους επιλεγμένους οργανισμούς. Παρακολουθήστε για να εξασφαλίσετε υψηλό ποσοστό ανταπόκρισης.
4. Περίοδος συλλογής δεδομένων: Παραχώρηση εύλογου χρονικού διαστήματος στους ερωτηθέντες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, με περιοδικές υπενθυμίσεις για την ενθάρρυνση της συμμετοχής.

#### 4.6 Θέματα δεοντολογίας της έρευνας

Η παρούσα μελέτη θα τηρήσει τις δεοντολογικές κατευθυντήριες γραμμές για την έρευνα που αφορά ανθρώπους. Οι βασικές δεοντολογικές εκτιμήσεις περιλαμβάνουν:

- i. Συναίνεση μετά από ενημέρωση: Οι συμμετέχοντες ενημερώνονται για το σκοπό της μελέτης, τη φύση της συμμετοχής τους και τα δικαιώματά τους, συμπεριλαμβανομένου του δικαιώματος να αποσυρθούν ανά πάσα στιγμή.
- ii. Εμπιστευτικότητα: Όλα τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα παραμείνουν εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς, ενώ δεν υπάρχουν ερωτήσεις με οποιουδήποτε είδους ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα.

#### 4.7 Σύνοψη κεφαλαίου

Το παρόν κεφάλαιο περιέγραψε τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης και των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων σε δημόσια νοσοκομεία και δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Το δομημένο ερωτηματολόγιο, που σχεδιάστηκε για τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων, ευθυγραμμίζεται με τα ερευνητικά ερωτήματα και επιτρέπει την αυστηρή στατιστική ανάλυση με τη χρήση ANOVA. Η επιλεγείσα μέθοδος δειγματοληψίας, που συνδυάζει τη δειγματοληψία ευκολίας και τη δειγματοληψία χιονοστιβάδας, εξασφαλίζει ένα ευρύ και αντιπροσωπευτικό δείγμα συμμετεχόντων. Οι δεοντολογικές εκτιμήσεις είναι υψίστης σημασίας, διασφαλίζοντας την ακεραιότητα της έρευνας και την προστασία των δικαιωμάτων και της ιδιωτικής ζωής των συμμετεχόντων.

## Κεφάλαιο 5. Ευρήματα

### Τμήμα 1. Είδος οργανισμών

Από τους συμμετέχοντες, 30,5% (N=25) απάντησαν ότι εργάζονται σε δημόσιο νοσοκομείο, 31,7% (N=26) εργάζονται σε δημόσιο δημοτικό σχολείο και 37,8% (N=31) εργάζονται σε δημόσιο σχολείο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Αυτό το εύρημα δείχνει ότι η έρευνα περιλαμβάνει μια καλή ισορροπία μεταξύ των διαφόρων τύπων δημόσιων οργανισμών, επιτρέποντας συγκρίσεις μεταξύ των διαφορετικών τομέων της δημόσιας υπηρεσίας. Το υψηλότερο ποσοστό από τα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μπορεί να υποδεικνύει μεγαλύτερο ενδιαφέρον ή διαθεσιμότητα για συμμετοχή σε τέτοιες έρευνες από τους εκπαιδευτικούς σε αυτή την κατηγορία.

### Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δημόσιο νοσοκομείο	25	30,5	30,5	30,5
	Δημόσιο δημοτικό σχολείο	26	31,7	31,7	62,2
	Δημόσιο γυμνάσιο / λύκειο	31	37,8	37,8	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

### Τμήμα 2: Δομή διακυβέρνησης

Αναφορικά με το επίπεδο συντονισμού με την κεντρική κυβέρνηση, 4,9% (N=4) των συμμετεχόντων απάντησαν ότι είναι πολύ χαμηλό, 29,3% (N=24) απάντησαν ότι είναι χαμηλό, 28,0% (N=23) το χαρακτήρισαν ως μέτριο, 25,6% (N=21) ως υψηλό και 12,2% (N=10) το θεωρούν πολύ υψηλό. Η πλειοψηφία των απαντήσεων συγκεντρώνεται στα επίπεδα του χαμηλού και του μέτριου συντονισμού, υποδεικνύοντας ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στη συνεργασία μεταξύ των κεντρικών και τοπικών φορέων. Οι χαμηλές βαθμολογίες ενδέχεται να αντανακλούν εμπόδια στην επικοινωνία και τη συντονισμένη δράση, τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν για την αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση.

## Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	4	4,9	4,9	4,9
	Χαμηλό	24	29,3	29,3	34,1
	Μέτριο	23	28,0	28,0	62,2
	Υψηλό	21	25,6	25,6	87,8
	Πολύ υψηλό	10	12,2	12,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

Από την ανάλυση διακύμανσης διαπιστώνεται ότι οι απαντήσεις διαφοροποιούνται ανάλογα με τον οργανισμό στον οποίο υπηρετούν οι συμμετέχοντες ( $p=0.00<0.05$ ), καθώς οι εργαζόμενοι σε δημόσια νοσοκομεία τείνουν να δίνουν αρνητικότερες απαντήσεις, ενώ οι εργαζόμενοι σε δημόσια σχολεία τείνουν σε θετικότερες απαντήσεις.

## ANOVA

### Q2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17,702	2	8,851	8,495	0,000
Within Groups	82,310	79	1,042		
Total	100,012	81			

Σχετικά με το επίπεδο συντονισμού με τις περιφερειακές αρχές, 13,4% (N=11) των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι είναι πολύ χαμηλό, 13,4% (N=11) ότι είναι χαμηλό, 50,0% (N=41) το χαρακτήρισαν ως μέτριο και 23,2% (N=19) ως υψηλό. Το γεγονός ότι το ήμισυ των συμμετεχόντων βλέπει τον συντονισμό ως μέτριο υποδεικνύει ότι

υπάρχει μια σταθερή βάση για συνεργασία, αλλά χρειάζονται επιπλέον προσπάθειες για την επίτευξη υψηλότερου επιπέδου συνεργασίας.

### Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	11	13,4	13,4	13,4
	Χαμηλό	11	13,4	13,4	26,8
	Μέτριο	41	50,0	50,0	76,8
	Υψηλό	19	23,2	23,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

Όσον αφορά τον συντονισμό με τις τοπικές αρχές, 15,9% (N=13) των συμμετεχόντων τον αξιολόγησαν ως πολύ χαμηλό, 7,3% (N=6) ως χαμηλό, 67,1% (N=55) ως μέτριο και 9,8% (N=8) ως υψηλό. Η μεγάλη πλειοψηφία των απαντήσεων στο μέτριο επίπεδο υποδηλώνει ότι αν και υπάρχει κάποια μορφή συνεργασίας με τις τοπικές αρχές, η βελτίωση αυτής της συνεργασίας μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά οφέλη για τους δημόσιους οργανισμούς.

### Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	13	15,9	15,9	15,9
	Χαμηλό	6	7,3	7,3	23,2
	Μέτριο	55	67,1	67,1	90,2
	Υψηλό	8	9,8	9,8	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, 13,4% (N=11) την θεωρούν πολύ αναποτελεσματική, 30,5% (N=25) αναποτελεσματική, 28,0% (N=23) ουδέτερη και 28,0% (N=23) αποτελεσματική. Η κατανομή των απαντήσεων δείχνει ότι υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό συμμετεχόντων που θεωρούν την τρέχουσα διακυβέρνηση αναποτελεσματική, υποδεικνύοντας την ανάγκη για βελτιώσεις και αναθεωρήσεις στις διαδικασίες συντονισμού και διακυβέρνησης.

## Q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ αναποτελεσματική	11	13,4	13,4	13,4
Αναποτελεσματική	25	30,5	30,5	43,9
Ουδέτερη	23	28,0	28,0	72,0
Αποτελεσματική	23	28,0	28,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Όπως διαπιστώνεται από την ανάλυση διακύμανσης, οι απαντήσεις διαφοροποιούνται ανάλογα με τον οργανισμό εργασίας ( $p=0.012<0.05$ ).

## ANOVA

### Q5

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,054	2	4,527	4,711	0,012
Within Groups	75,921	79	0,961		
Total	84,976	81			

Αναφορικά με τη συχνότητα διαβουλεύσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη, 14,6% (N=12) δήλωσαν ότι δεν γίνονται ποτέ διαβουλεύσεις, 6,1% (N=5) ότι γίνονται σπάνια, 26,8% (N=22) ότι γίνονται μερικές φορές και 52,4% (N=43) ότι γίνονται συχνά. Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αναφέρει συχνές διαβουλεύσεις είναι θετικό,

καθώς υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί αναγνωρίζουν τη σημασία της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, κάτι που μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια και την αποδοχή των αποφάσεων.

## Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	12	14,6	14,6	14,6
	Σπάνια	5	6,1	6,1	20,7
	Μερικές φορές	22	26,8	26,8	47,6
	Συχνά	43	52,4	52,4	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

Οι ερωτήσεις 2 έως 6 αποσκοπούν στην αξιολόγηση του συντονισμού και της αποτελεσματικότητας της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης εντός των οργανισμών. Οι ερωτήσεις αυτές σχετίζονται άμεσα με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αξιολογώντας τον τρόπο με τον οποίο οι δομές διακυβέρνησης επηρεάζουν τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων.

Η ανάλυση των απαντήσεων παρέχει σημαντικές πληροφορίες για την τρέχουσα κατάσταση του συντονισμού και της διακυβέρνησης στους δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανέφερε ότι το επίπεδο συντονισμού με την κεντρική κυβέρνηση κυμαίνεται από χαμηλό έως μέτριο, υποδεικνύοντας την ανάγκη για βελτίωση στην επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των κεντρικών και τοπικών φορέων. Η ύπαρξη συντονισμού με τις περιφερειακές και τοπικές αρχές χαρακτηρίζεται κυρίως ως μέτρια, με σημαντικά ποσοστά να υποδεικνύουν την ύπαρξη μόνο βασικού επιπέδου συνεργασίας.

Η αποτελεσματικότητα της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης αναγνωρίζεται ως αναποτελεσματική ή ουδέτερη από τη μεγαλύτερη μερίδα των συμμετεχόντων, υποδεικνύοντας ότι οι παρούσες δομές διακυβέρνησης δεν επιτυγχάνουν πλήρως τους στόχους τους. Παρόλο που οι συχνές διαβουλεύσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι θετικό στοιχείο και συμβάλλουν στη διαφάνεια και την αποδοχή των αποφάσεων, οι



απαντήσεις δείχνουν ότι υπάρχει περιθώριο για περισσότερη ενεργή συμμετοχή και επικοινωνία.

Συνολικά, τα ευρήματα αυτών των ερωτήσεων αποκαλύπτουν ότι, ενώ υπάρχουν θεμέλια για αποτελεσματική πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, οι παρούσες δομές και διαδικασίες χρειάζονται αναθεώρηση και ενίσχυση. Η ανάγκη για βελτίωση του συντονισμού και της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διακυβέρνησης είναι εμφανής και αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων. Η ενίσχυση της διακυβέρνησης μπορεί να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων, αυξημένη διαφάνεια και βελτιωμένη απόδοση των δημόσιων οργανισμών.

### Τμήμα 3: Πρακτικές διαχείρισης κινδύνων

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι το 9,8% (N=8) των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι δεν πραγματοποιούνται ποτέ αξιολογήσεις κινδύνων, το 28,0% (N=23) ότι πραγματοποιούνται ετησίως, το 28,0% (N=23) ότι πραγματοποιούνται εξαμηνιαία και το 34,1% (N=28) ότι πραγματοποιούνται τριμηνιαία. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι, ενώ η πλειοψηφία των οργανισμών πραγματοποιεί τακτικές αξιολογήσεις κινδύνων, υπάρχει ακόμη ένα ποσοστό που δεν τις πραγματοποιεί ποτέ, γεγονός που μπορεί να αποτελεί κίνδυνο για την ασφάλεια και τη διαχείριση των κινδύνων.

#### Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	8	9,8	9,8	9,8
	Ετησίως	23	28,0	28,0	37,8
	Εξαμηνιαία	23	28,0	28,0	65,9
	α				
	Τριμηνιαία	28	34,1	34,1	100,0
Total		82	100,0	100,0	

Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία στην συγκεκριμένη ερώτηση είναι ότι, όπως διαπιστώνεται στην ανάλυση διακύμανσης, οι απαντήσεις διαφοροποιούνται ανάλογα με τον οργανισμό εργασίας ( $p=0.00<0.05$ ), το επίπεδο συντονισμού με την κεντρική κυβέρνηση ( $p=0.00<0.05$ ) και την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης ( $p=0.00<0.05$ ). Αυτό δείχνει ότι η φύση του οργανισμού και ο τρόπος συντονισμού με την κεντρική διοίκηση έχουν σημαντική επιρροή στις αντιλήψεις των ατόμων. Οι χαμηλές τιμές  $p$  ( $p=0.00$ ) και οι υψηλές τιμές του στατιστικού  $F$  υποδεικνύουν ότι οι διαφορές στις απαντήσεις είναι στατιστικά σημαντικές.

Τα αποτελέσματα της ANOVA για τις ερωτήσεις Q1, Q2, και Q5 δείχνουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων, κάτι που υποδηλώνεται από τις πολύ χαμηλές  $p$ -τιμές (0.000) και τις υψηλές τιμές του στατιστικού  $F$ . Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός εργασίας επηρεάζει σημαντικά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ενδεχομένως λόγω της διαφορετικής κουλτούρας και των πρακτικών που υιοθετούνται σε κάθε οργανισμό.

Επιπλέον, το επίπεδο συντονισμού με την κεντρική κυβέρνηση φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων, κάτι που υποδηλώνει ότι η κεντρική διοίκηση έχει σημαντική επιρροή στις διαδικασίες και τις αποφάσεις. Για παράδειγμα, στα νοσοκομεία, η συνεργασία με την κεντρική κυβέρνηση μπορεί να επηρεάζει άμεσα τις χρηματοδοτήσεις, τις πολιτικές υγείας και τις κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθούν. Αντίστοιχα, στα σχολεία, η κεντρική κυβέρνηση καθορίζει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τις πολιτικές προσλήψεων και τις αξιολογήσεις, επηρεάζοντας έτσι την καθημερινή λειτουργία και το περιβάλλον εργασίας.

Αντιθέτως, δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στις απαντήσεις ούτε ανάλογα με το επίπεδο συντονισμού με τις περιφερειακές και τις τοπικές αρχές ( $p=0.322>0.05$  για την Q4), ούτε ανάλογα με τη συχνότητα διαβουλεύσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη ( $p=0.428>0.05$  για την Q6). Αυτό υποδηλώνει ότι οι τοπικοί και περιφερειακοί παράγοντες και οι διαβουλεύσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν επηρεάζουν σημαντικά τις αντιλήψεις των ατόμων σε αυτά τα θέματα. Πιθανώς, αυτό οφείλεται στο ότι οι τοπικές και περιφερειακές αρχές έχουν λιγότερη επιρροή σε σχέση με την

κεντρική κυβέρνηση, ή ότι οι διαβουλεύσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν είναι τόσο συχνές ή σημαντικές ώστε να επηρεάσουν τις απόψεις.

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι κεντρικές δομές και η κουλτούρα του οργανισμού, ιδιαίτερα σε νοσοκομεία και σχολεία, είναι πιο καθοριστικές για τις αντιλήψεις και τις αποφάσεις των εργαζομένων σε σύγκριση με τους τοπικούς και περιφερειακούς παράγοντες.

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q1	Between Groups	18,575	3	6,192	13,058	0,000
	Within Groups	36,986	78	0,474		
	Total	55,561	81			
Q2	Between Groups	38,639	3	12,880	16,369	0,000
	Within Groups	61,373	78	0,787		
	Total	100,012	81			
Q3	Between Groups	4,187	3	1,396	1,614	0,193
	Within Groups	67,423	78	0,864		
	Total	71,610	81			
Q4	Between Groups	2,566	3	0,855	1,183	0,322
	Within Groups	56,410	78	0,723		
	Total	58,976	81			
Q5	Between Groups	24,699	3	8,233	10,654	0,000
	Within Groups	60,276	78	0,773		
	Total	84,976	81			
Q6	Between Groups	3,246	3	1,082	0,934	0,428
	Within Groups	90,363	78	1,159		
	Total	93,610	81			

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εντοπισμού κινδύνων, το 15,9% (N=13) των συμμετεχόντων τις θεωρούν πολύ αναποτελεσματικές, το 9,8%

(N=8) αναποτελεσματικές, το 63,4% (N=52) ουδέτερες και το 11,0% (N=9) αποτελεσματικές. Η υψηλή αναλογία των ουδέτερων απαντήσεων υποδεικνύει ότι πολλοί οργανισμοί ενδέχεται να μην έχουν σαφή άποψη ή να αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην αποτελεσματική αξιολόγηση των διαδικασιών τους

## Q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ αναποτελεσματική	13	15,9	15,9	15,9
Αναποτελεσματική	8	9,8	9,8	25,6
Ουδέτερη	52	63,4	63,4	89,0
Αποτελεσματική	9	11,0	11,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εντοπισμού κινδύνων, όπως διαπιστώνεται στην ανάλυση διακύμανσης (ANOVA), αναδεικνύουν ότι για την Q2, η τιμή p (0.042) δείχνει ότι οι απαντήσεις διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με το επίπεδο συντονισμού με την κεντρική κυβέρνηση. Αυτό υποδηλώνει ότι η σχέση και η συνεργασία με την κεντρική κυβέρνηση επηρεάζουν την αντίληψη της αποτελεσματικότητας στον εντοπισμό κινδύνων. Επιπλέον, για την Q3, η τιμή p (0.003) δείχνει σημαντική διαφοροποίηση στις απαντήσεις, υποδηλώνοντας ότι το επίπεδο συντονισμού με τις περιφερειακές αρχές παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην αντίληψη της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών εντοπισμού κινδύνων. Παράλληλα, για την Q4, η τιμή p (0.002) δείχνει ότι το επίπεδο συντονισμού με τις τοπικές αρχές επηρεάζει σημαντικά τις αντιλήψεις για τον εντοπισμό κινδύνων. Τέλος, για την Q6, η τιμή p (0.000) δείχνει σημαντική διαφορά στις απαντήσεις, υποδηλώνοντας ότι η συχνότητα διαβουλεύσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη επηρεάζει την αντίληψη της αποτελεσματικότητας στον εντοπισμό κινδύνων.

## ANOVA

Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
----------------	----	-------------	---	------

Q1	Between Groups	5,073	3	1,691	2,612	0,057
	Within Groups	50,488	78	0,647		
	Total	55,561	81			
Q2	Between Groups	9,915	3	3,305	2,861	0,042
	Within Groups	90,097	78	1,155		
	Total	100,012	81			
Q3	Between Groups	11,523	3	3,841	4,986	0,003
	Within Groups	60,087	78	0,770		
	Total	71,610	81			
Q4	Between Groups	9,926	3	3,309	5,262	0,002
	Within Groups	49,049	78	0,629		
	Total	58,976	81			
Q5	Between Groups	2,629	3	0,876	0,830	0,481
	Within Groups	82,346	78	1,056		
	Total	84,976	81			
Q6	Between Groups	24,821	3	8,274	9,382	0,000
	Within Groups	68,788	78	0,882		
	Total	93,610	81			

Σχετικά με την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών μετριασμού του κινδύνου, το 11,0% (N=9) των συμμετεχόντων τις θεωρούν πολύ αναποτελεσματικές, το 12,2% (N=10) αναποτελεσματικές, το 23,2% (N=19) ουδέτερες και το 53,7% (N=44) αποτελεσματικές. Αυτό υποδηλώνει ότι, παρά τις προκλήσεις, περισσότεροι από τους μισούς οργανισμούς θεωρούν ότι οι στρατηγικές μετριασμού τους είναι αποτελεσματικές.

## Q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ αναποτελεσματική	9	11,0	11,0	11,0

Αναποτελεσματική	10	12,2	12,2	23,2
Ουδέτερη	19	23,2	23,2	46,3
Αποτελεσματική	44	53,7	53,7	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών μετριασμού του κινδύνου δείχνει τις εξής σημαντικές διαφορές:

Η τιμή p για την Q1 (0.000) δείχνει ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στις αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών μετριασμού του κινδύνου ανάλογα με τον οργανισμό εργασίας (σχολείο ή νοσοκομείο). Αυτό σημαίνει ότι ο τύπος του οργανισμού παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις στρατηγικές μετριασμού του κινδύνου. Για παράδειγμα, τα νοσοκομεία, λόγω της φύσης των καθηκόντων τους και της ανάγκης για άμεση αντίδραση σε κινδύνους υγείας, μπορεί να έχουν πιο ανεπτυγμένες και αποτελεσματικές στρατηγικές σε σχέση με τα σχολεία.

Η τιμή p για την Q2 (0.001) υποδηλώνει ότι το επίπεδο συντονισμού με την κεντρική κυβέρνηση επηρεάζει σημαντικά την αντίληψη της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών μετριασμού του κινδύνου. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι κεντρικές κατευθυντήριες γραμμές και η υποστήριξη από την κεντρική κυβέρνηση μπορούν να παρέχουν τους απαραίτητους πόρους και τις πολιτικές για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.

Η τιμή p για την Q3 (0.011) δείχνει ότι το επίπεδο συντονισμού με τις περιφερειακές αρχές έχει επίσης σημαντική επίδραση στην αντίληψη της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών μετριασμού του κινδύνου. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι οι περιφερειακές αρχές μπορεί να έχουν καλύτερη κατανόηση των τοπικών κινδύνων και να προσφέρουν πιο εξειδικευμένη υποστήριξη και πόρους.

Η τιμή p για την Q5 (0.001) δείχνει ότι η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης επηρεάζει σημαντικά τις αντιλήψεις για τις στρατηγικές μετριασμού του κινδύνου. Αυτό υποδηλώνει ότι η συνεργασία και ο συντονισμός

μεταξύ διαφορετικών επιπέδων κυβέρνησης (κεντρικό, περιφερειακό, τοπικό) θεωρούνται κρίσιμα για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.

Η τιμή  $p$  για την Q6 (0.001) δείχνει ότι η συχνότητα διαβουλεύσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη έχει σημαντική επίδραση στην αντίληψη της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών μετριασμού του κινδύνου. Οι συχνές διαβουλεύσεις μπορεί να βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση των κινδύνων και στην ανάπτυξη πιο αποδοτικών στρατηγικών μέσω της συνεργασίας και της ανταλλαγής πληροφοριών με τους εμπλεκόμενους φορείς.

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q1	Between Groups	17,202	3	5,734	11,660	0,000
	Within Groups	38,359	78	0,492		
	Total	55,561	81			
Q2	Between Groups	18,633	3	6,211	5,953	0,001
	Within Groups	81,380	78	1,043		
	Total	100,012	81			
Q3	Between Groups	9,477	3	3,159	3,966	0,011
	Within Groups	62,133	78	0,797		
	Total	71,610	81			
Q4	Between Groups	4,985	3	1,662	2,401	0,074
	Within Groups	53,990	78	0,692		
	Total	58,976	81			
Q5	Between Groups	17,177	3	5,726	6,587	0,001
	Within Groups	67,798	78	0,869		
	Total	84,976	81			
Q6	Between Groups	17,861	3	5,954	6,131	0,001
	Within Groups	75,749	78	0,971		
	Total	93,610	81			

Όσον αφορά την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στον στρατηγικό σχεδιασμό, το 14,6% (N=12) δήλωσαν ότι δεν έχει ενσωματωθεί, το 28,0% (N=23) ότι είναι κακώς ενσωματωμένη, το 28,0% (N=23) ότι είναι μέτρια ενσωματωμένη και το 29,3% (N=24) ότι είναι καλά ενσωματωμένη. Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων είναι άνιση και υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

## Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν έχει ενσωματωθεί	12	14,6	14,6	14,6
	Κακώς ενσωματωμένη	23	28,0	28,0	42,7
	Μέτρια ενσωματωμένη	23	28,0	28,0	70,7
	Καλά ενσωματωμένη	24	29,3	29,3	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στον στρατηγικό σχεδιασμό δείχνει τις εξής σημαντικές διαφορές:

Για την Q1, η τιμή  $p$  ( $<0.001$ ) δείχνει ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στις αντιλήψεις για την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων ανάλογα με τον οργανισμό εργασίας (σχολείο, νοσοκομείο). Αυτό σημαίνει ότι ο τύπος του οργανισμού επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στον στρατηγικό σχεδιασμό. Για παράδειγμα, τα νοσοκομεία μπορεί να έχουν διαφορετικές πρακτικές και ανάγκες διαχείρισης κινδύνων σε σύγκριση με τα σχολεία, επηρεάζοντας έτσι τις αντιλήψεις των εργαζομένων τους.



Για την Q2, η τιμή  $p$  (0.039) δείχνει ότι το επίπεδο συντονισμού με την κεντρική κυβέρνηση επηρεάζει σημαντικά την αντίληψη της ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνων στον στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι κατευθυντήριες γραμμές και η υποστήριξη από την κεντρική κυβέρνηση παρέχουν τις απαραίτητες πολιτικές και πόρους για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.

Για την Q3, η τιμή  $p$  (0.021) δείχνει ότι το επίπεδο συντονισμού με τις περιφερειακές αρχές έχει επίσης σημαντική επίδραση στην αντίληψη της ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνων. Αυτό υποδηλώνει ότι η συνεργασία με τις περιφερειακές αρχές μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη ενσωμάτωση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων, λόγω της γνώσης των τοπικών συνθηκών και κινδύνων.

Για την Q5, η τιμή  $p$  ( $<0.001$ ) δείχνει ότι η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης επηρεάζει σημαντικά τις αντιλήψεις για την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που αξιολογούν θετικά την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση είναι πιο πιθανό να θεωρούν ότι η διαχείριση κινδύνων έχει ενσωματωθεί καλά στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Για την Q6, η τιμή  $p$  (0.003) δείχνει ότι η συχνότητα διαβουλεύσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη επηρεάζει την αντίληψη της ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνων. Οι συχνές διαβουλεύσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να ενισχύσουν την κατανόηση και την ενσωμάτωση των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων, μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών και της συνεργασίας.

Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στον στρατηγικό σχεδιασμό είναι άنيση και υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, όπως φαίνεται και από την κατανομή των απαντήσεων στην Q10, όπου το 14,6% δήλωσαν ότι δεν έχει ενσωματωθεί καθόλου, το 28,0% ότι είναι κακώς ενσωματωμένη, το 28,0% ότι είναι μέτρια ενσωματωμένη και το 29,3% ότι είναι καλά ενσωματωμένη.

#### ANOVA

Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
----------------	----	-------------	---	------

Q1	Between Groups	14,992	3	4,997	9,608	0,000
	Within Groups	40,569	78	0,520		
	Total	55,561	81			
Q2	Between Groups	10,139	3	3,380	2,933	0,039
	Within Groups	89,873	78	1,152		
	Total	100,012	81			
Q3	Between Groups	8,376	3	2,792	3,444	0,021
	Within Groups	63,234	78	0,811		
	Total	71,610	81			
Q4	Between Groups	2,608	3	0,869	1,203	0,314
	Within Groups	56,368	78	0,723		
	Total	58,976	81			
Q5	Between Groups	21,260	3	7,087	8,675	0,000
	Within Groups	63,716	78	0,817		
	Total	84,976	81			
Q6	Between Groups	15,153	3	5,051	5,022	0,003
	Within Groups	78,457	78	1,006		
	Total	93,610	81			

Αναφορικά με τη συχνότητα επικαιροποίησης των σχεδίων διαχείρισης κινδύνων, οι απαντήσεις δείχνουν ότι το 6,1% (N=5) των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι δεν επικαιροποιούν ποτέ τα σχέδια διαχείρισης κινδύνων, το 17,1% (N=14) ότι τα επικαιροποιούν ετησίως, το 63,4% (N=52) ότι τα επικαιροποιούν εξαμηνιαία και το 13,4% (N=11) ότι τα επικαιροποιούν τριμηνιαία. Η επικαιροποίηση των σχεδίων διαχείρισης κινδύνων είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων και τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των οργανισμών το πραγματοποιεί τακτικά.

## Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	5	6,1	6,1	6,1

Ετησίως	14	17,1	17,1	23,2
Εξαμηνιαία	52	63,4	63,4	86,6
α				
Τριμηνιαία	11	13,4	13,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για τη συχνότητα επικαιροποίησης των σχεδίων διαχείρισης κινδύνων δείχνει ότι το επίπεδο συντονισμού με τις περιφερειακές αρχές (Q3,  $p < 0.001$ ) επηρεάζει σημαντικά τη συχνότητα επικαιροποίησης. Αυτό υποδηλώνει ότι η συνεργασία με τις περιφερειακές αρχές ενισχύει την τακτική αναθεώρηση των σχεδίων διαχείρισης κινδύνων, πιθανώς λόγω της καλύτερης κατανόησης των τοπικών συνθηκών. Επιπλέον, το επίπεδο συντονισμού με τις τοπικές αρχές (Q4,  $p = 0.035$ ) έχει επίσης σημαντική επίδραση, υποδεικνύοντας ότι οι τοπικές αρχές παίζουν κρίσιμο ρόλο στην προσαρμογή και επικαιροποίηση των σχεδίων λόγω της άμεσης επαφής τους με τις τοπικές κοινότητες. Τέλος, η συχνότητα διαβουλεύσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Q6,  $p < 0.001$ ) επηρεάζει σημαντικά τη συχνότητα επικαιροποίησης, καθώς οι συχνές διαβουλεύσεις επιτρέπουν την ανταλλαγή πληροφοριών και την ανατροφοδότηση, οδηγώντας σε πιο ενημερωμένα και επικαιροποιημένα σχέδια διαχείρισης κινδύνων. Οι υπόλοιπες μεταβλητές (Q1, Q2, Q5) δεν δείχνουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $p > 0.05$ ), υποδηλώνοντας ότι δεν επηρεάζουν σημαντικά τη συχνότητα επικαιροποίησης των σχεδίων διαχείρισης κινδύνων.

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q1	Between Groups	0,298	3	0,099	0,140	0,936
	Within Groups	55,263	78	0,709		
	Total	55,561	81			
Q2	Between Groups	2,357	3	0,786	0,628	0,599
	Within Groups	97,655	78	1,252		

	Total	100,012	81			
Q3	Between Groups	21,172	3	7,057	10,914	0,000
	Within Groups	50,438	78	0,647		
	Total	71,610	81			
Q4	Between Groups	6,130	3	2,043	3,016	0,035
	Within Groups	52,845	78	0,678		
	Total	58,976	81			
Q5	Between Groups	5,597	3	1,866	1,833	0,148
	Within Groups	79,379	78	1,018		
	Total	84,976	81			
Q6	Between Groups	19,233	3	6,411	6,723	0,000
	Within Groups	74,377	78	0,954		
	Total	93,610	81			

Αναφορικά με το επίπεδο κατάρτισης του προσωπικού στη διαχείριση κινδύνων, το 11,0% (N=9) το αξιολόγησαν ως πολύ χαμηλό, το 15,9% (N=13) ως χαμηλό, το 42,7% (N=35) ως μέτριο και το 30,5% (N=25) ως υψηλό. Αυτά τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι ενώ ένα σημαντικό ποσοστό του προσωπικού έχει μέτριο έως υψηλό επίπεδο κατάρτισης, υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων στη διαχείριση κινδύνων.

## Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	9	11,0	11,0	11,0
	Χαμηλό	13	15,9	15,9	26,8
	Μέτριο	35	42,7	42,7	69,5
	Υψηλό	25	30,5	30,5	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

#### Τμήμα 4: Παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων

Σχετικά με την ύπαρξη συστημάτων παρακολούθησης των επιδόσεων, το 76,8% (N=63) δήλωσαν ότι δεν έχουν κανένα σύστημα, το 2,4% (N=2) ότι έχουν βασικό σύστημα, το 8,5% (N=7) ότι έχουν ενδιάμεσο σύστημα, το 8,5% (N=7) ότι έχουν προχωρημένο σύστημα και το 3,7% (N=3) ότι έχουν ολοκληρωμένο σύστημα. Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των οργανισμών δεν έχει επαρκή συστήματα παρακολούθησης, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την ικανότητά τους να αξιολογούν και να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους.

#### Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κανένα	63	76,8	76,8	76,8
	Βασικό	2	2,4	2,4	79,3
	Ενδιάμεσο	7	8,5	8,5	87,8
	Προχωρημένο	7	8,5	8,5	96,3
	Ολοκληρωμένο	3	3,7	3,7	100,0
	ο				
Total		82	100,0	100,0	

Αναφορικά με τη συχνότητα παρακολούθησης των επιδόσεων, το 13,4% (N=11) δήλωσαν ότι δεν παρακολουθούν ποτέ τις επιδόσεις, το 28,0% (N=23) ότι τις παρακολουθούν ετησίως, το 46,3% (N=38) εξαμηνιαία και το 12,2% (N=10) τριμηνιαία. Η τακτική παρακολούθηση των επιδόσεων είναι σημαντική για την αποτελεσματική διαχείριση και βελτίωση, και τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι περισσότεροι οργανισμοί πραγματοποιούν κάποιου είδους τακτική παρακολούθηση.

#### Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	11	13,4	13,4	13,4
	Ετησίως	23	28,0	28,0	41,5
	Εξάμηνο	38	46,3	46,3	87,8

Τρίμηνο	10	12,2	12,2	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των συστημάτων παρακολούθησης των επιδόσεων, το 17,1% (N=14) τα θεωρούν πολύ αναποτελεσματικά, το 6,1% (N=5) αναποτελεσματικά, το 50,0% (N=41) ουδέτερα και το 26,8% (N=22) αποτελεσματικά. Η υψηλή αναλογία των ουδέτερων απαντήσεων μπορεί να υποδεικνύει αβεβαιότητα ή έλλειψη εμπειρίας με τα συστήματα παρακολούθησης.

### Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ αναποτελεσματική	14	17,1	17,1	17,1
	Αναποτελεσματική	5	6,1	6,1	23,2
	Ουδέτερη	41	50,0	50,0	73,2
	Αποτελεσματική	22	26,8	26,8	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

Σχετικά με τη χρήση δεδομένων επιδόσεων σε στρατηγικές προσαρμογές, το 12,2% (N=10) δήλωσαν ότι δεν χρησιμοποιούν ποτέ δεδομένα επιδόσεων, το 19,5% (N=16) ότι τα χρησιμοποιούν σπάνια, το 46,3% (N=38) ότι τα χρησιμοποιούν μερικές φορές και το 22,0% (N=18) ότι τα χρησιμοποιούν συχνά. Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, ενώ πολλοί οργανισμοί αναγνωρίζουν τη σημασία των δεδομένων επιδόσεων, υπάρχει περιθώριο για βελτίωση στην ολοκληρωμένη χρήση αυτών των δεδομένων για τη στρατηγική λήψη αποφάσεων.

### Q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	10	12,2	12,2	12,2
	Σπάνια	16	19,5	19,5	31,7

Μερικές φορές	38	46,3	46,3	78,0
Συχνά	18	22,0	22,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

#### Τμήμα 5: Αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και δημόσια εμπιστοσύνη

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι το 9,8% (N=8) των συμμετεχόντων αξιολόγησαν τη συνολική αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων στον οργανισμό τους ως πολύ αναποτελεσματική, το 9,8% (N=8) ως αναποτελεσματική, το 50,0% (N=41) ως ουδέτερη και το 30,5% (N=25) ως αποτελεσματική. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί τη διακυβέρνηση και τη διαχείριση κινδύνων στους οργανισμούς τους ως μέτριας αποτελεσματικότητας, με μόνο ένα μικρό ποσοστό να την θεωρεί είτε πολύ αναποτελεσματική είτε πολύ αποτελεσματική.

#### Q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ αναποτελεσματική	8	9,8	9,8	9,8
Αναποτελεσματική	8	9,8	9,8	19,5
Ουδέτερη	41	50,0	50,0	69,5
Αποτελεσματική	25	30,5	30,5	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Σχετικά με το επίπεδο εμπιστοσύνης του κοινού, το 9,8% (N=8) των συμμετεχόντων το χαρακτήρισε ως πολύ χαμηλό, το 9,8% (N=8) ως χαμηλό, το 52,4% (N=43) ως μέτριο και το 28,0% (N=23) ως υψηλό. Τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν ότι η εμπιστοσύνη του κοινού είναι κυρίως μέτρια, κάτι που δείχνει την ανάγκη για ενίσχυση των προσπαθειών διαφάνειας και επικοινωνίας προς το κοινό για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη.

**Q18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	8	9,8	9,8	9,8
	Χαμηλό	8	9,8	9,8	19,5
	Μέτριο	43	52,4	52,4	72,0
	Υψηλό	23	28,0	28,0	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για το επίπεδο εμπιστοσύνης του κοινού στη διαχείριση κινδύνων δείχνει τις εξής σημαντικές διαφορές:

Η τιμή  $p$  για την Q1 ( $<0.001$ ) δείχνει ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στο επίπεδο εμπιστοσύνης του κοινού ανάλογα με τον οργανισμό εργασίας (σχολείο, νοσοκομείο). Αυτό σημαίνει ότι ο τύπος του οργανισμού επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο το κοινό αντιλαμβάνεται την εμπιστοσύνη στη διαχείριση κινδύνων. Για παράδειγμα, τα νοσοκομεία μπορεί να εμπνέουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη λόγω της φύσης των υπηρεσιών υγείας που παρέχουν.

Η τιμή  $p$  για την Q3 ( $<0.001$ ) δείχνει ότι το επίπεδο συντονισμού με τις περιφερειακές αρχές επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο εμπιστοσύνης του κοινού. Αυτό υποδηλώνει ότι η αποτελεσματική συνεργασία με τις περιφερειακές αρχές μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη του κοινού στη διαχείριση κινδύνων, πιθανώς λόγω της καλύτερης διαχείρισης και αντιμετώπισης τοπικών προβλημάτων.

Οι υπόλοιπες μεταβλητές (Q2, Q4, Q5, Q6) δεν δείχνουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $p > 0.05$ ), υποδηλώνοντας ότι δεν επηρεάζουν σημαντικά το επίπεδο εμπιστοσύνης του κοινού στη διαχείριση κινδύνων.

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q1	Between Groups	17,315	3	5,772	11,770	0,000



	Within Groups	38,246	78	0,490		
	Total	55,561	81			
Q2	Between Groups	2,299	3	0,766	0,612	0,609
	Within Groups	97,713	78	1,253		
	Total	100,012	81			
Q3	Between Groups	24,213	3	8,071	13,282	0,000
	Within Groups	47,397	78	0,608		
	Total	71,610	81			
Q4	Between Groups	3,176	3	1,059	1,480	0,227
	Within Groups	55,800	78	0,715		
	Total	58,976	81			
Q5	Between Groups	3,317	3	1,106	1,056	0,373
	Within Groups	81,658	78	1,047		
	Total	84,976	81			
Q6	Between Groups	1,135	3	0,378	0,319	0,812
	Within Groups	92,475	78	1,186		
	Total	93,610	81			

Όσον αφορά τη διαφάνεια των διαδικασιών, το 11,0% (N=9) των συμμετεχόντων την αξιολόγησε ως πολύ χαμηλή, το 28,0% (N=23) ως χαμηλή, το 11,0% (N=9) ως μέτρια και το 50,0% (N=41) ως υψηλή. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, αν και η μισή των συμμετεχόντων θεωρεί ότι υπάρχει υψηλό επίπεδο διαφάνειας, υπάρχει ακόμα ένα σημαντικό ποσοστό που την αξιολογεί ως χαμηλή ή μέτρια, υποδεικνύοντας την ανάγκη για βελτιώσεις στη διαφάνεια των διαδικασιών.

## Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ χαμηλό	9	11,0	11,0	11,0
	Χαμηλό	23	28,0	28,0	39,0
	Μέτριο	9	11,0	11,0	50,0

Υψηλό	41	50,0	50,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για τη διαφάνεια των διαδικασιών δείχνει τις εξής σημαντικές διαφορές:

Η τιμή  $p$  για την Q1 ( $<0.001$ ) δείχνει ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στη διαφάνεια των διαδικασιών ανάλογα με τον οργανισμό εργασίας (σχολείο, νοσοκομείο). Αυτό σημαίνει ότι ο τύπος του οργανισμού επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τη διαφάνεια των διαδικασιών, με τα νοσοκομεία ενδεχομένως να προβάλλουν μεγαλύτερη διαφάνεια λόγω της φύσης και της σημασίας των υπηρεσιών που παρέχουν.

Η τιμή  $p$  για την Q2 (0.002) δείχνει ότι το επίπεδο συντονισμού με την κεντρική κυβέρνηση επηρεάζει σημαντικά τη διαφάνεια των διαδικασιών. Αυτό υποδηλώνει ότι η ισχυρή συνεργασία με την κεντρική κυβέρνηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της διαφάνειας, ενδεχομένως μέσω καλύτερων κατευθυντήριων γραμμών και αυξημένης εποπτείας.

Η τιμή  $p$  για την Q3 ( $<0.001$ ) δείχνει ότι το επίπεδο συντονισμού με τις περιφερειακές αρχές έχει επίσης σημαντική επίδραση στη διαφάνεια των διαδικασιών. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι περιφερειακές αρχές έχουν καλύτερη γνώση των τοπικών συνθηκών και αναγκών, επιτρέποντας πιο διαφανείς και προσαρμοσμένες διαδικασίες.

Η τιμή  $p$  για την Q4 ( $<0.001$ ) δείχνει ότι το επίπεδο συντονισμού με τις τοπικές αρχές επηρεάζει σημαντικά τη διαφάνεια των διαδικασιών. Οι τοπικές αρχές, με την άμεση επαφή τους με την κοινότητα, μπορούν να ενισχύσουν τη διαφάνεια μέσω της καλύτερης κατανόησης των τοπικών προβλημάτων και της άμεσης λογοδοσίας.

Η τιμή  $p$  για την Q6 ( $<0.001$ ) δείχνει ότι η συχνότητα διαβουλεύσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη επηρεάζει σημαντικά τη διαφάνεια των διαδικασιών. Οι συχνές διαβουλεύσεις προωθούν την ανταλλαγή πληροφοριών και την ανατροφοδότηση, οδηγώντας σε πιο διαφανείς διαδικασίες.

Η τιμή p για την Q5 (0.057) δεν είναι στατιστικά σημαντική, υποδηλώνοντας ότι η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης δεν επηρεάζει ουσιαστικά τη διαφάνεια των διαδικασιών. Οι υπόλοιπες μεταβλητές (Q1, Q2, Q3, Q4, Q6) δείχνουν ότι η διαφάνεια επηρεάζεται περισσότερο από τις συνεργασίες και τις διαβουλεύσεις σε διάφορα επίπεδα διοίκησης και συμμετοχής.

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q1	Between Groups	21,630	3	7,210	16,574	0,000
	Within Groups	33,931	78	0,435		
	Total	55,561	81			
Q2	Between Groups	16,800	3	5,600	5,249	0,002
	Within Groups	83,213	78	1,067		
	Total	100,012	81			
Q3	Between Groups	15,651	3	5,217	7,272	0,000
	Within Groups	55,959	78	0,717		
	Total	71,610	81			
Q4	Between Groups	12,089	3	4,030	6,704	0,000
	Within Groups	46,887	78	0,601		
	Total	58,976	81			
Q5	Between Groups	7,783	3	2,594	2,622	0,057
	Within Groups	77,192	78	0,990		
	Total	84,976	81			
Q6	Between Groups	23,588	3	7,863	8,759	0,000
	Within Groups	70,021	78	0,898		
	Total	93,610	81			

Αναφορικά με την επικοινωνία των κινδύνων και των επιδόσεων, το 12,2% (N=10) την χαρακτήρισε ως πολύ κακή, το 9,8% (N=8) ως κακή, το 62,2% (N=51) ως ουδέτερη και το 15,9% (N=13) ως καλή. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι η επικοινωνία των κινδύνων και των επιδόσεων στο κοινό θεωρείται κυρίως ουδέτερη, με ένα μικρό

ποσοστό να την θεωρεί κακή ή πολύ κακή, κάτι που υποδεικνύει την ανάγκη για βελτιώσεις στην επικοινωνιακή στρατηγική των οργανισμών.

## Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ κακή	10	12,2	12,2	12,2
	Κακή	8	9,8	9,8	22,0
	Ουδέτερη	51	62,2	62,2	84,1
	Καλή	13	15,9	15,9	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

Σχετικά με την επίδραση της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων στην ποιότητα των υπηρεσιών, το 8,5% (N=7) την χαρακτήρισε ως πολύ αρνητική, το 7,3% (N=6) ως αρνητική, το 46,3% (N=38) ως ουδέτερη και το 37,8% (N=31) ως θετική. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων βλέπει την επίδραση ως ουδέτερη ή θετική, με ένα μικρό ποσοστό να την θεωρεί αρνητική, υποδεικνύοντας ότι η διακυβέρνηση και η διαχείριση κινδύνων μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών εάν γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις

## Q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ αρνητική	7	8,5	8,5	8,5
	Αρνητική	6	7,3	7,3	15,9
	Ουδέτερη	38	46,3	46,3	62,2
	Θετική	31	37,8	37,8	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

## Τμήμα 6: Δημογραφικά στοιχεία του ερωτηθέντος

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι το 11,0% (N=9) των συμμετεχόντων έχουν λιγότερο από ένα έτος εμπειρίας στον τρέχοντα ρόλο τους, το 37,8% (N=31) έχουν 1-3 έτη, το 29,3% (N=24) έχουν 4-6 έτη και το 22,0% (N=18) έχουν 7-10 έτη εμπειρίας. Αυτά τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων διαθέτει σημαντική εμπειρία, με σχεδόν το 60% να έχουν περισσότερα από 3 έτη εμπειρίας, κάτι που μπορεί να συμβάλλει στην αξιοπιστία των απαντήσεών τους και στην ικανότητά τους να αξιολογούν αποτελεσματικά τις πρακτικές διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων στον οργανισμό τους.

### Q22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λιγότερο από ένα έτος	9	11,0	11,0	11,0
1-3 έτη	31	37,8	37,8	48,8
4-6 έτη	24	29,3	29,3	78,0
7-10 έτη	18	22,0	22,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Αναφορικά με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, το 58,5% (N=48) των συμμετεχόντων έχουν πτυχίο ΑΕΙ, ενώ το 41,5% (N=34) έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό. Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων διαθέτει υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, γεγονός που υποδηλώνει ότι έχουν την απαραίτητη γνώση και κατάρτιση για να ασχοληθούν αποτελεσματικά με θέματα διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων. Η υψηλή εκπαιδευτική κατάρτιση μπορεί επίσης να συμβάλει στην υιοθέτηση και εφαρμογή πιο σύνθετων και αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων.

### Q23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Πτυχίο ΑΕΙ	48	58,5	58,5	58,5
	Μεπτυχιακό	/ 34	41,5	41,5	100,0
	Διδακτορικό				
	Total	82	100,0	100,0	

## Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα επιδίωξε να εξετάσει τις δομές διακυβέρνησης, τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων, την παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης, καθώς και την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και δημόσια εμπιστοσύνη στους δημόσιους οργανισμούς της Ελλάδας. Με βάση τα ευρήματα από το δομημένο ερωτηματολόγιο, μπορούμε να εξάγουμε σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τις πρακτικές και την αποτελεσματικότητα αυτών των οργανισμών.

Οι ερωτήσεις που αφορούν τη δομή διακυβέρνησης (ερωτήσεις 2 έως 6) αποκάλυψαν κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί αλληλεπιδρούν με τις κεντρικές, περιφερειακές και τοπικές αρχές. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί το επίπεδο συντονισμού με την κεντρική κυβέρνηση ως χαμηλό έως μέτριο. Αυτό υποδηλώνει την ύπαρξη σημαντικών προκλήσεων στην επικοινωνία και στη συνεργασία, οι οποίες μπορεί να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης και των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι ο αποτελεσματικός συντονισμός μεταξύ διαφορετικών επιπέδων διακυβέρνησης είναι κρίσιμος για τη βελτίωση της δημόσιας πολιτικής και της διαχείρισης των πόρων (Peters & Pierre, 2001).

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι ο συντονισμός με τις περιφερειακές αρχές θεωρείται μέτριος από το 50% των συμμετεχόντων. Η ανάγκη για βελτίωση του περιφερειακού συντονισμού αναγνωρίζεται επίσης από τη βιβλιογραφία, όπου αναφέρεται ότι η αποκέντρωση και η ενίσχυση των περιφερειακών αρχών μπορούν να οδηγήσουν σε πιο ευέλικτη και αποτελεσματική διακυβέρνηση (Bovaird & Löffler, 2003).

Ο συντονισμός με τις τοπικές αρχές χαρακτηρίζεται κυρίως ως μέτριος, κάτι που δείχνει ότι οι τοπικοί οργανισμοί αναγνωρίζουν κάποιο επίπεδο αλληλεπίδρασης αλλά υποδεικνύουν την ανάγκη για ενίσχυση αυτής της συνεργασίας. Η ενίσχυση των

τοπικών δομών διακυβέρνησης είναι σημαντική, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε πιο αποδοτική παροχή υπηρεσιών και καλύτερη διαχείριση κινδύνων (Marks & Hooghe, 2004).

Η αποτελεσματικότητα της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης στους οργανισμούς θεωρείται ως ουδέτερη ή αναποτελεσματική από τη μεγαλύτερη μερίδα των συμμετεχόντων, υποδεικνύοντας ότι οι παρούσες δομές δεν επιτυγχάνουν πλήρως τους στόχους τους. Αυτό είναι σύμφωνο με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας που αναφέρουν ότι οι πολυεπίπεδες δομές συχνά αντιμετωπίζουν προκλήσεις στη συντονισμένη λήψη αποφάσεων και την υλοποίηση πολιτικών (Scharpf, 1997).

Οι ερωτήσεις 7 έως 12 επικεντρώθηκαν στις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων, αποκαλύπτοντας σημαντικά στοιχεία σχετικά με τη συχνότητα και την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων. Η πλειοψηφία των οργανισμών πραγματοποιεί αξιολογήσεις κινδύνων σε τακτική βάση, με τις περισσότερες αξιολογήσεις να γίνονται είτε εξαμηνιαία είτε τριμηνιαία. Αυτό είναι ένα θετικό σημάδι, καθώς η τακτική αξιολόγηση των κινδύνων είναι κρίσιμη για την έγκαιρη ανίχνευση και αντιμετώπιση πιθανών απειλών (Kraus & Schwarz, 2007).

Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εντοπισμού κινδύνων θεωρείται ουδέτερη από την πλειονότητα των συμμετεχόντων, κάτι που δείχνει την ανάγκη για βελτιώσεις. Η βιβλιογραφία τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης σαφών και αξιόπιστων μεθοδολογιών για την ανίχνευση κινδύνων, καθώς και την ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού (Hood & Jones, 1996).

Οι στρατηγικές μετριασμού των κινδύνων θεωρούνται ως αποτελεσματικές από το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων, κάτι που δείχνει ότι οι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει πρακτικές που μπορούν να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους με επιτυχία. Αυτό είναι σύμφωνο με τις κατευθυντήριες γραμμές της βιβλιογραφίας, η οποία υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που ενσωματώνουν τις στρατηγικές μετριασμού κινδύνων στις καθημερινές τους λειτουργίες είναι σε θέση να μειώσουν τις επιπτώσεις των κινδύνων (Power, 2004).

Η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στον στρατηγικό σχεδιασμό θεωρείται μέτρια έως καλά ενσωματωμένη από την πλειονότητα των συμμετεχόντων. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στη στρατηγική διαδικασία είναι κρίσιμη για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου

συστήματος που μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις προκλήσεις (Mikes, 2009).

Οι ερωτήσεις 13 έως 16 εξέτασαν την παρουσία και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων παρακολούθησης των επιδόσεων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η πλειονότητα των οργανισμών δεν διαθέτει επαρκή συστήματα παρακολούθησης, με το 76,8% των συμμετεχόντων να δηλώνουν ότι δεν έχουν κανένα σύστημα. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ικανότητα των οργανισμών να αξιολογούν και να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους. Η βιβλιογραφία επισημαίνει τη σημασία της ύπαρξης προηγμένων συστημάτων παρακολούθησης για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και τη συνεχή βελτίωση (Neely, Gregory, & Platts, 1995).

Η συχνότητα παρακολούθησης των επιδόσεων κυμαίνεται κυρίως από εξαμηνιαία έως τριμηνιαία, κάτι που δείχνει ότι οι οργανισμοί πραγματοποιούν τακτικές αξιολογήσεις, αν και υπάρχει περιθώριο για αύξηση της συχνότητας αυτών των αξιολογήσεων. Η αποτελεσματικότητα των συστημάτων παρακολούθησης των επιδόσεων θεωρείται ουδέτερη από το 50% των συμμετεχόντων, υποδηλώνοντας την ανάγκη για βελτιώσεις στα υπάρχοντα συστήματα.

Η χρήση δεδομένων επιδόσεων σε στρατηγικές προσαρμογές αναφέρεται ως μερική από την πλειονότητα των συμμετεχόντων, δείχνοντας ότι τα δεδομένα χρησιμοποιούνται αλλά όχι με τον βέλτιστο τρόπο. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η ολοκληρωμένη χρήση δεδομένων επιδόσεων μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις στη στρατηγική λήψη αποφάσεων και στην απόδοση του οργανισμού (Kaplan & Norton, 1992).

Οι ερωτήσεις 17 έως 20 μέτρησαν τη συνολική αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων, καθώς και τη δημόσια εμπιστοσύνη και διαφάνεια. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί τη συνολική αποτελεσματικότητα ως ουδέτερη, με μόνο ένα μικρό ποσοστό να την θεωρεί είτε πολύ αποτελεσματική είτε πολύ αναποτελεσματική. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η διαφάνεια και η συμμετοχική διακυβέρνηση μπορούν να ενισχύσουν την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και την εμπιστοσύνη του κοινού (Fung, 2006).

Το επίπεδο εμπιστοσύνης του κοινού στη διακυβέρνηση και τη διαχείριση κινδύνων των οργανισμών θεωρείται κυρίως μέτριο από το 52,4% των συμμετεχόντων, ενώ το 28,0% το θεωρεί υψηλό και το 19,6% το χαρακτηρίζει ως χαμηλό ή πολύ χαμηλό. Αυτό



δείχνει ότι παρόλο που υπάρχει κάποια εμπιστοσύνη του κοινού, υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω ενίσχυση της εμπιστοσύνης μέσω βελτιώσεων στη διαφάνεια και την επικοινωνία των διαδικασιών διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας είναι κρίσιμες για την αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού (Hood, 2001).

Η διαφάνεια των διαδικασιών διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων θεωρείται υψηλή από το 50% των συμμετεχόντων, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (39%) την αξιολογεί ως χαμηλή ή πολύ χαμηλή. Αυτό υποδηλώνει ότι υπάρχει ανάγκη για βελτιώσεις στη διαφάνεια, καθώς η διαφάνεια είναι βασικός παράγοντας για την ενίσχυση της δημόσιας εμπιστοσύνης και της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας των οργανισμών (Grigorescu, 2003).

Η επικοινωνία των κινδύνων και των επιδόσεων στο κοινό θεωρείται ουδέτερη από το 62,2% των συμμετεχόντων, ενώ μόνο το 15,9% την θεωρεί καλή και το 22% την χαρακτηρίζει ως κακή ή πολύ κακή. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι η επικοινωνία αποτελεί ένα τομέα που χρειάζεται σημαντική βελτίωση, δεδομένου ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι κρίσιμη για τη διαχείριση των αντιλήψεων και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης (Freeman, 1984).

Όσον αφορά την επίδραση της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων στην ποιότητα των υπηρεσιών, το 46,3% των συμμετεχόντων την αξιολογεί ως ουδέτερη, το 37,8% ως θετική και το 15,8% ως αρνητική ή πολύ αρνητική. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι, ενώ πολλοί οργανισμοί βλέπουν θετική επίδραση, υπάρχει ακόμα σημαντικός χώρος για βελτίωση στην εφαρμογή των πολιτικών και των στρατηγικών που μπορούν να ενισχύσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2010).

Εν κλατακλείδι, η έρευνα ανέδειξε σημαντικά ζητήματα σχετικά με τη διακυβέρνηση, τη διαχείριση κινδύνων, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της απόδοσης στους δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα. Οι δομές διακυβέρνησης, όπως αναδείχθηκε, χρειάζονται ενίσχυση του συντονισμού τόσο με την κεντρική όσο και με τις περιφερειακές και τοπικές αρχές. Η ενίσχυση αυτή είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και της εφαρμογής πολιτικών που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση και τη διαφάνεια.

Οι πρακτικές διαχείρισης κινδύνων, παρόλο που εφαρμόζονται τακτικά, χρειάζονται βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εντοπισμού και μετριασμού κινδύνων. Η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στον στρατηγικό σχεδιασμό πρέπει να ενισχυθεί, ενώ η τακτική επικαιροποίηση των σχεδίων διαχείρισης κινδύνων και η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων.

Η παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων αποδεικνύεται ότι είναι ένας τομέας με σημαντικές ελλείψεις, δεδομένου ότι πολλοί οργανισμοί δεν διαθέτουν συστήματα παρακολούθησης. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή προηγμένων συστημάτων παρακολούθησης είναι κρίσιμη για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών.

Η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και η δημόσια εμπιστοσύνη συνδέονται άμεσα με τη διαφάνεια και την επικοινωνία των διαδικασιών διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων. Η ενίσχυση της διαφάνειας και της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη εμπιστοσύνη και θετική αντίληψη από το κοινό.

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει τις παραπάνω διαπιστώσεις, αναδεικνύοντας τη σημασία της συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων διακυβέρνησης, της εφαρμογής ολοκληρωμένων πρακτικών διαχείρισης κινδύνων και της παρακολούθησης των επιδόσεων ως βασικούς παράγοντες για την επιτυχία των δημόσιων οργανισμών (Peters & Pierre, 2001; Bovaird & Löffler, 2003; Scharpf, 1997; Kraus & Schwarz, 2007; Mikes, 2009; Neely, Gregory, & Platts, 1995; Kaplan & Norton, 1992; Fung, 2006; Hood, 2001; Grigorescu, 2003; Freeman, 1984; Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2010).

Συνολικά, τα ευρήματα της έρευνας υποδηλώνουν την ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις στις δομές και τις διαδικασίες διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων, καθώς και την ανάγκη για την ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης που θα επιτρέπουν την αποτελεσματική αξιολόγηση και βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών. Η εφαρμογή αυτών των βελτιώσεων μπορεί να οδηγήσει σε πιο αποδοτικές και διαφανείς δημόσιες υπηρεσίες, ενισχύοντας παράλληλα την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση του κοινού.



## Βιβλιογραφία

- Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2006). *Root Cause Analysis: Simplified Tools and Techniques*. ASQ Quality Press.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Aven, T. (2016). Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13.
- Aven, T., & Renn, O. (2010). *Risk Management and Governance: Concepts, Guidelines and Applications*. Springer.
- Bache, I., & Flinders, M. (2004). *Multi-level Governance*. Oxford University Press.
- Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. V. (2010). *ERM: A Status Report*. Internal Auditor.
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Benz, A., & Eberlein, B. (1999). The Europeanization of Regional Policies: Patterns of Multi-level Governance. *Journal of European Public Policy*, 6(2), 329-348.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). *Public Management and Governance*. Routledge.
- Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). *Public Value and Public Administration*. Georgetown University Press.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC Quality Press.

- Capano, G., Howlett, M., Jarvis, D. S., Ramesh, M., & Goyal, N. (2020). Mobilizing Policy (In)Capacity to Fight COVID-19: Understanding Variations in State Responses. *Policy and Society*, 39(3), 285-308.
- Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.
- Chorianopoulos, I. (2012). The Kallikratis Program: A New Era of Decentralization for the Greek Local Government?. *European Urban and Regional Studies*, 19(3), 260-273.
- COSO. (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- De Vaus, D. A. (2013). *Surveys in Social Research* (6th ed.). Routledge.
- De Waal, A., & Kourtit, K. (2013). Performance Measurement and Management in Practice: Advantages, Disadvantages and Reasons for Use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446-473.
- Economou, C., Kaitelidou, D., Kentikelenis, A., Sissouras, A., & Maresso, A. (2015). The Impact of the Financial Crisis on the Health System and Health in Greece. *Economic Crisis, Health Systems and Health in Europe: Country Experience*, 103-142.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Fowler, F. J. (2013). *Survey Research Methods* (5th ed.). Sage Publications.
- Fraser, J., & Simkins, B. J. (2010). Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. *John Wiley & Sons*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). What Is Strategic Risk Management?. *Strategic Finance*, 92(10), 21-23.
- Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*, 66(S1), 66-75.

- Grigorescu, A. (2003). International Organizations and Government Transparency: Linking the International and Domestic Realms. *International Studies Quarterly*, 47(4), 643-667.
- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2007). *Understanding and Managing Risk Attitude*. Gower Publishing, Ltd.
- Hlepas, N. K. (2010). Incomplete Greek Territorial Consolidation: From the First (1998) to the Second (2008-09) Wave of Reforms. *Local Government Studies*, 36(2), 223-249.
- Hood, C. (2001). Transparency. In P. B. Clarke & J. Foweraker (Eds.), *Encyclopedia of Democratic Thought*. Routledge.
- Hood, C., & Jones, D. K. C. (Eds.). (1996). *Accident and Design: Contemporary Debates in Risk Management*. Routledge.
- Hooghe, L., & Marks, G. (2001). *Multi-level Governance and European Integration*. Rowman & Littlefield.
- Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*, 97(2), 233-243.
- Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page Publishers.
- ISO. (2018). ISO 31000:2018 Risk Management—Guidelines. *International Organization for Standardization*.
- ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management—Guidelines*. International Organization for Standardization.
- Jordan, A. (2001). The European Union: An Evolving System of Multi-level Governance... or Government?. *Policy & Politics*, 29(2), 193-208.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Kraus, V., & Schwarz, H. (2007). *Risk Management: How to Assess, Transfer, and Communicate Critical Risks*. Springer.
- Leung, H. K., & Isaacs, D. (2008). Risk Management in Public Sector: A Case Study in Hong Kong. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 9(3), 245-258.
- Marks, G., & Hooghe, L. (2004). Contrasting Visions of Multi-level Governance. In I. Bache & M. Flinders (Eds.), *Multi-level Governance*. Oxford University Press.
- Marr, B. (2015). *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. Pearson Education.
- Micheli, P., & Manzoni, J. F. (2010). Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes. *Long Range Planning*, 43(4), 465-476.
- Mikes, A. (2009). Risk Management and Calculative Cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18-40.
- Mikes, A., & Kaplan, R. S. (2015). When One Size Doesn't Fit All: Evolving Directions in the Research and Practice of Enterprise Risk Management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(1), 37-40.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- O'Day, J., & Smith, M. S. (2016). *Opportunity for All: A Framework for Quality and Equality in Education*. Harvard Education Press.
- Ostrom, E. (2010). Polycentric Systems for Coping with Collective Action and Global Environmental Change. *Global Environmental Change*, 20(4), 550-557.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2020). *Governance, Politics and the State*. Macmillan International Higher Education.

Piattoni, S. (2010). *The Theory of Multi-level Governance: Conceptual, Empirical, and Normative Challenges*. Oxford University Press.

Piattoni, S. (2010). *The Theory of Multi-level Governance: Conceptual, Empirical, and Normative Challenges*. Oxford University Press.

Power, M. (2004). *The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty*. Demos.

Psycharis, Y. (2016). Decentralization and Local Governance: Institutional Determinants of Local Government Reforms in Greece. *Regional Science Policy & Practice*, 8(1), 1-17.

Radnor, Z., & Barnes, D. (2007). Historical Analysis of Performance Measurement and Management in Operations Management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 384-396.

Scharpf, F. W. (1997). *Games Real Actors Play: Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*. Westview Press.

Scharpf, F. W. (1999). *Governing in Europe: Effective and Democratic?* Oxford University Press.

Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations Management*. Pearson Education.

Spanou, C. (2008). State Reform in Greece: Responding to Old and New Challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 21(2), 150-173.

Spanou, C. (2008). State Reform in Greece: Responding to Old and New Challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 21(2), 150-173.

Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Irwin/McGraw-Hill.

Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. Routledge.

Walker, P., & Shenkir, W. G. (2008). Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for Effective Implementation. *The Institute of Internal Auditors Research Foundation*.



Yoe, C. (2019). *Principles of Risk Analysis: Decision Making Under Uncertainty*. CRC Press.

## Παράρτημα

### 1. Τύπος Οργανισμού

Δημόσιο Νοσοκομείο

Δημόσιο Δημοτικό Σχολείο

Δημόσιο σχολείο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

### Τμήμα 2: Δομή διακυβέρνησης

#### 2. Επίπεδο συντονισμού με την κεντρική κυβέρνηση

Πολύ χαμηλό

Χαμηλό

Μέτριο

Υψηλό

Πολύ υψηλό

#### 3. Επίπεδο συντονισμού με τις περιφερειακές αρχές

Πολύ χαμηλό

Χαμηλό

Μέτρια

Υψηλό

Πολύ υψηλό

#### 4. Επίπεδο συντονισμού με τις τοπικές αρχές

Πολύ χαμηλό

Χαμηλό

Μέτρια

Υψηλό

Πολύ υψηλό

5. Αποτελεσματικότητα της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης στον οργανισμό σας

Πολύ αναποτελεσματική

Αναποτελεσματική

Ουδέτερη

Αποτελεσματική

Πολύ αποτελεσματική

6. Συχνότητα διαβουλεύσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη κατά τη λήψη αποφάσεων

Ποτέ

Σπάνια

Μερικές φορές

Συχνά

Πάντα

Τμήμα 3: Πρακτικές διαχείρισης κινδύνων

7. Συχνότητα αξιολογήσεων κινδύνων

Ποτέ

Ετησίως

Εξαμηνιαία

Τριμηνιαία

Μηνιαία

8. Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εντοπισμού κινδύνων

Πολύ αναποτελεσματική

Αναποτελεσματική

Ουδέτερη

Αποτελεσματικό

Πολύ αποτελεσματική

9. Αποτελεσματικότητα των στρατηγικών μετριασμού του κινδύνου

Πολύ αναποτελεσματική

Αναποτελεσματική

Ουδέτερη

Αποτελεσματική

Πολύ αποτελεσματική

10. Ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στον στρατηγικό σχεδιασμό

Δεν έχει ενσωματωθεί

Κακώς ενσωματωμένη

Μέτρια ολοκληρωμένη

Καλά ενσωματωμένη

Πλήρως ενσωματωμένη

11. Συχνότητα επικαιροποίησης των σχεδίων διαχείρισης κινδύνων

Ποτέ

Ετησίως

Εξαμηνιαία

Τριμηνιαία

Μηνιαίως

12. Επίπεδο κατάρτισης του προσωπικού στη διαχείριση κινδύνων

Πολύ χαμηλό

Χαμηλό

Μέτρια

Υψηλό

Πολύ υψηλό

Τμήμα 4: Παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων

13. Ύπαρξη συστημάτων παρακολούθησης των επιδόσεων

Κανένα

Βασικό

Ενδιάμεσο

Προχωρημένο

Ολοκληρωμένο

14. Συχνότητα παρακολούθησης των επιδόσεων

Ποτέ

Ετησίως

Εξαμηνιαία

Τριμηνιαία

Μηνιαία

15. Αποτελεσματικότητα των συστημάτων παρακολούθησης των επιδόσεων

Πολύ αναποτελεσματικό

Αναποτελεσματικό

Ουδέτερο

Αποτελεσματικό

Πολύ αποτελεσματικό

16. Χρήση δεδομένων επιδόσεων σε στρατηγικές προσαρμογές

Ποτέ

Σπάνια

Μερικές φορές

Συχνά

Πάντα

Τμήμα 5: Αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και δημόσια εμπιστοσύνη

17. Συνολική αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων στον οργανισμό σας

Πολύ αναποτελεσματική

Αναποτελεσματική

Ουδέτερη

Αποτελεσματική

Πολύ αποτελεσματική

18. Επίπεδο εμπιστοσύνης του κοινού στη διακυβέρνηση και τη διαχείριση κινδύνων του οργανισμού σας

Πολύ χαμηλό

Χαμηλό

Μέτρια

Υψηλό

Πολύ υψηλό

19. Επίπεδο διαφάνειας των διαδικασιών διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων

Πολύ χαμηλό

Χαμηλό

Μέτρια

Υψηλό

Πολύ υψηλό

20. Επικοινωνία των κινδύνων και των επιδόσεων στο κοινό

Πολύ κακή

Κακή  
Ουδέτερη  
Καλή  
Πολύ καλή

21. Επίδραση της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων στην ποιότητα των υπηρεσιών

Πολύ αρνητική  
Αρνητική  
Ουδέτερη  
Θετική  
Πολύ θετική

Τμήμα 6: Δημογραφικά στοιχεία του ερωτηθέντος

22. Έτη εμπειρίας στον τρέχοντα ρόλο

Λιγότερο από 1 έτος  
1-3 έτη  
4-6 έτη  
7-10 έτη  
Περισσότερα από 10 έτη

23. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

Πτυχίο ΑΕΙ

Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό



