



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



εκδδα

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΖ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΤΙΤΛΟΣ

«Επικοινωνία και Δημόσια Διοίκηση - Καλές Πρακτικές και Προοπτικές. Η Συμβολή της Επικοινωνίας στην Οργανωσιακή Αλλαγή»

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Επιβλέπων:

Παναγιώτης Πασσάς

Σπουδάστρια:

Ελένη Ντζαφέρη

ΑΘΗΝΑ - 2022

**«Επικοινωνία και Δημόσια Διοίκηση - Καλές
Πρακτικές και Προοπτικές. Η Συμβολή της
Επικοινωνίας στην Οργανωσιακή Αλλαγή»**

Περίληψη

Στον σύγχρονο κόσμο, όπου η διαδραστικότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και οι ανεξάντλητες δυνατότητες του διαδικτύου αποτελούν καταλύτες αλλαγών, η επικοινωνία συνιστά έναν από τους κρίσιμότερους παράγοντες που επηρεάζουν και δύνανται να αναδιαμορφώσουν τον τρόπο λειτουργίας φορέων, επιχειρήσεων και οργανισμών. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της επικοινωνίας στη δημόσια διοίκηση, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς επίσης, οι προοπτικές και οι προκλήσεις, ώστε να προσεγγιστεί ο τρόπος με τον οποίο θα μπορέσει τελικά να συμβάλει στην οργανωσιακή αλλαγή. Η αύξηση της αναγνωρισιμότητας ενός φορέα, η προσαρμογή της οργανωσιακής κουλτούρας και ο τρόπος λειτουργίας του μπορούν να επηρεαστούν θετικά από την ανάπτυξη επικοινωνιακών στρατηγικών που θα συνεισφέρουν στην προσαρμογή στα νέα ζητούμενα της ψηφιακής εποχής. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα διαχρονικά παρουσιάζει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και διακρίνεται από παγιωμένες αντιλήψεις, ωστόσο οι ραγδαίες εξελίξεις στους τομείς της τεχνολογίας, καθώς και οι πολλαπλές κρίσεις με τις οποίες έχει έρθει αντιμέτωπη τα τελευταία χρόνια, έχουν λειτουργήσει σε σημαντικό βαθμό ως επιταχυντές αλλαγών. Μεθοδολογικά, καταγράφονται δευτερογενώς, μέσω ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης βιβλιογραφικής επισκόπησης, οι έννοιες της δημόσιας διοίκησης, της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας, οι μορφές και τα μοντέλα επικοινωνίας, ενώ παρουσιάζονται και βέλτιστες επικοινωνιακές πρακτικές. Πρωτογενώς, επιλέχθηκε ως μελέτης περίπτωσης η παρουσίαση του Εθνικού Κέντρου Οπτικοακουστικών Μέσων και Επικοινωνίας, ενός καινοτόμου φορέα που εφαρμόζει την επικοινωνιακή του στρατηγική με στόχο την αύξηση της εξωστρέφειάς του, μέσω ημι - δομημένης συνέντευξης με στέλεχος του φορέα και παρακολούθησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της ιστοσελίδας του. Καταλήγοντας στα συμπεράσματα, η επιστημονική αυτή προσέγγιση στοχεύει να αναδείξει τις προοπτικές, τις καλές πρακτικές και τις προτάσεις πολιτικής, αναφορικά με την επικοινωνία στη δημόσια διοίκηση, ώστε να αποτελέσει έναν «οδηγό» για άλλες ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες προς την κατεύθυνση της οργανωσιακής αλλαγής.

Λέξεις κλειδιά: δημόσια διοίκηση, επικοινωνία, οργανωσιακή αλλαγή, οργανωσιακή κουλτούρα, ψηφιακές εφαρμογές, EKOME A.E.

Abstract

In the contemporary world, where social media's interactivity along with internet's inexhaustible possibilities, act as the catalysts of change, communication consists one of the most critical factors in affecting and reshaping the way organizations operate. The aim of this study is to investigate the role of communication within public administration, at internal and external level. At the same time, it takes into consideration the respective prospects and challenges and identifying the ways in which communication contributes to organizational change. Communication strategies affect the recognition of an organization, the operational procedures established, how its organizational culture adapts, as well as its response to the digital age demands. Greek public administration presents specific characteristics that have not changed over time while being distinguished by consolidated perceptions. However, recent technological breakthroughs and multiple crises that faced over the past several years have acted to a significant extent as accelerators of change. Methodologically, the notions of public administration, organizational change and organizational culture, communication forms and models, and best communication practices are presented. In this scope, the National Audiovisual Media Centre and Communication, an innovative institution that implements its communication strategy, in order to increase its extroversion, is examined as a case study, via a semi-structured interview with an institution's executive, and by monitoring its social media and official website. The present scientific study aims to highlight the prospects, best practices, and policy proposals regarding communication in public administration as a “guide” for other Greek public entities toward organizational change.

Key words: public administration, communication, organizational change, organizational culture, digital applications, EKOME S.A.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντά μου, κύριο Παναγιώτη Πασσά, Γενικό Διευθυντή Διεθνών, Ευρωπαϊκών Θεμάτων, Παιδείας Ομογενών και Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, για την εμπιστοσύνη, την καθοδήγηση, την έμπνευση, τις συμβουλές και την αμέριστη βοήθειά του σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας. Οι γνώσεις, η εμπειρία και οι στοχευμένες παρατηρήσεις του συνέβαλλαν τα μέγιστα στο τελικό αποτέλεσμα, ενώ η συνεργασία μαζί του υπήρξε άψογη και πλήρως επικοινωνιακή.

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα επίσης να εκφράσω στην κυρία Βασιλική Διαγουμά, Προϊσταμένη του Τμήματος Επικοινωνίας και Διεθνών Σχέσεων του ΕΚΟΜΕ Α.Ε. για τη θετική της αύρα, την άμεση απόκριση, τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε. Η συμβολή της υπήρξε καταλυτική στην εκπόνηση της παρούσης και την ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο που αφιέρωσε και τις πληροφορίες που μοιράστηκε μαζί μου.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	2
Abstract	3
Ευχαριστίες	4
Πίνακας Περιεχομένων	5
Πίνακας Εικονογράφησης.....	7
Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών	9
Εισαγωγή.....	12
Μεθοδολογία της έρευνας	14
Κεφάλαιο 1: Δημόσια διοίκηση, οργανωσιακή αλλαγή και οργανωσιακή κουλτούρα.....	15
1.1 Δημόσια διοίκηση – ορισμός – πρότυπα	15
1.2 Προκλήσεις για τη δημόσια διοίκηση.....	16
1.3 Χαρακτηριστικά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης	17
1.4 Οργανωσιακή αλλαγή – ορισμοί & διαδικασία	19
1.4.1 Τα 8 στάδια της οργανωσιακής αλλαγής στο μοντέλο του Kotter	21
1.5 Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.....	23
Κεφάλαιο 2: Ορισμοί, μορφές, ρόλος και σπουδαιότητα της επικοινωνίας. Παρουσίαση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας των ελληνικών δημόσιων φορέων	25
2.1 Ορισμοί και έννοια της επικοινωνίας.....	25
2.1.1 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας	26
2.2 Μορφές επικοινωνίας	27
2.2.1 Λεκτική επικοινωνία.....	27
2.2.2 Μη λεκτική επικοινωνία.....	28
2.2.3 Μονόδρομη επικοινωνία	28
2.2.4 Αμφίδρομη επικοινωνία.....	28
2.2.5 Πολύπλευρη επικοινωνία.....	28
2.3 Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία δημόσιων φορέων στην Ελλάδα	28
2.3.1 Εσωτερική επικοινωνία.....	29
2.3.2 Εξωτερική επικοινωνία	31
Κεφάλαιο 3: Σύγχρονες μορφές επικοινωνίας και βέλτιστες επικοινωνιακές πρακτικές.....	35

3.1 Μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ψηφιακές πλατφόρμες.....	35
3.1.1 Τα κυριότερα ΜΚΔ.....	36
3.1.2 Ψηφιακές πλατφόρμες	39
3.1.3 Η χρήση ψηφιακών πλατφορμών στην ελληνική δημόσια διοίκηση	39
3.2 Βέλτιστες επικοινωνιακές πρακτικές.....	41
3.2.1 Παραδείγματα βέλτιστων επικοινωνιακών πρακτικών στην ελληνική δημόσια διοίκηση.....	43
Κεφάλαιο 4: Μελέτη περίπτωσης επικοινωνιακής πολιτικής EKOME A.E.	
Παρουσίαση μέσων, εργαλείων και επικοινωνιακής στρατηγικής.....	48
4.1 Το EKOME	48
4.2 Η παρουσία του EKOME στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης	55
Συμπεράσματα	60
Βιβλιογραφία.....	64
Ελληνόγλωσση	64
Ξενόγλωσση	65
Νομοθετικό πλαίσιο	68
Ηλεκτρονικές πηγές	69
Παραρτήματα.....	71
Παράρτημα 1 - Συνέντευξη	71
Παράρτημα 2 – Στιγμιότυπα οθόνης - Εικόνες	77
Παράρτημα 3 – Έρευνα.....	82
Παράρτημα 4 – Έρευνα.....	84

Πίνακας Εικονογράφησης

Εικόνα 1: Τα 8 βήματα του μοντέλου του Kotter – ίδια επεξεργασία	23
Εικόνα 2: η διαδικασία και οι βασικοί παράγοντες της επικοινωνίας – ίδια επεξεργασία	26
Εικόνα 3: Στιγμιότυπο οθόνης – επίσημη ιστοσελίδα - Το EKOME με μια ματιά https://www.ekome.media/el/roioi-eimaste/	53
Εικόνα 4: Στιγμιότυπο οθόνης – επίσημη ιστοσελίδα - Επενδύοντας στην οπτικοακουστική παραγωγή https://www.ekome.media/el/ependyontas-stin-optikoakoustiki-paragogi/	54
Εικόνα 5: Στιγμιότυπο οθόνης – επίσημη ιστοσελίδα - Επενδύοντας στην οπτικοακουστική παραγωγή https://www.ekome.media/el/ependyontas-stin-optikoakoustiki-paragogi/	54
Εικόνα 6: Στιγμιότυπο οθόνης - επίσημη ιστοσελίδα - οπτικοακουστικά αρχεία, ψηφιοποίησης. Διατήρηση εθνικής οπτικοακουστικής κληρονομιάς https://www.ekome.media/el/psifiopoiisi/	55
Εικόνα 7: Στιγμιότυπο οθόνης από την επίσημη σελίδα του EKOME στο Facebook. https://www.facebook.com/ekomemedia	57
Εικόνα 8: Στιγμιότυπο οθόνης από τον επίσημο λογαριασμό του EKOME στο Instagram. https://www.instagram.com/ekomemedia/	57
Εικόνα 9: Στιγμιότυπο οθόνης από το επίσημο κανάλι του EKOME στο YouTube. https://www.youtube.com/channel/	58
Εικόνα 10: Στιγμιότυπο οθόνης από τον επίσημο λογαριασμό του EKOME στο LinkedIn. https://www.linkedin.com/company/ekome-s-a-national-centre-of-audiovisual-media-and-communication/	59
Εικόνα 11: Στιγμιότυπο οθόνης. Οπτικοακουστική παιδεία – εκπαίδευση https://www.ekome.media/el/ekpraideysi/	77
Εικόνα 12: Στιγμιότυπο οθόνης. Τα νέα του EKOME https://www.ekome.media/el/category/cash-rebate-kinimatografos-sires-animation-ntokimanter/	77
Εικόνα 13: Στιγμιότυπο οθόνης – νέα και ενημερώσεις https://www.ekome.media/el/category/cash-rebate-kinimatografos-sires-animation-ntokimanter/	78
Εικόνα 14: Στιγμιότυπο οθόνης - νέα και ενημερώσεις https://www.ekome.media/el/category/cash-rebate-kinimatografos-sires-animation-ntokimanter/	78
Εικόνα 15: Στιγμιότυπο οθόνης- νέα και ενημερώσεις https://www.ekome.media/el/category/cash-rebate-kinimatografos-sires-animation-ntokimanter/	79
Εικόνα 16: Στιγμιότυπο οθόνης - νέα και ενημερώσεις https://www.ekome.media/el/category/cash-rebate-kinimatografos-sires-animation-ntokimanter/	79
Εικόνα 17: Στιγμιότυπο οθόνης από τον επίσημο λογαριασμό του EKOME στο Twitter. https://twitter.com/ekomemedia	80
18: Στιγμιότυπο οθόνης από τον επίσημο λογαριασμό του EKOME στο Instagram. https://www.instagram.com/ekomemedia/?hl=el	81

Εικόνα 19 Κύρια στοιχεία για την χρήση έξυπνων κινητών τηλεφώνων (smartphones) παγκοσμίως https://financesonline.com/smartphone-usage-statistics/	82
Εικόνα 20 Στοιχεία για τον αριθμό κατόχων smartphones, τον αριθμό συνδέσεων παγκοσμίως και τις εταιρείες που κατασκευάζουν και πωλούν smartphones https://financesonline.com/smartphone-usage-statistics/	82
Εικόνα 21 Προβλέψεις για τα στατιστικά χρήσης smartphones τα επόμενα χρόνια https://financesonline.com/smartphone-usage-statistics/	83
Εικόνα 22 Ετήσιο Σχέδιο Δράσης ΥΨΔ 2021 – Επιτελική Σύνοψη https://mindigital.gr/wp-content/uploads/2021/03/shedio-drasis.pdf	84
Εικόνα 23 Ετήσιο Σχέδιο Δράσης ΥΨΔ 2021 – Στόχος 1: Ενίσχυση Ψηφιακής Στρατηγικής https://mindigital.gr/wp-content/uploads/2021/03/shedio-drasis.pdf	85
Εικόνα 24 Ετήσιο Σχέδιο Δράσης ΥΨΔ 2021 – Δράσεις 1 ^{ου} Στρατηγικού Στόχου https://mindigital.gr/wp-content/uploads/2021/03/shedio-drasis.pdf	85

Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών

ΑΑΔΕ.: Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

ΑΕ: Ανώνυμη Εταιρεία

ΒΨΜ: Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού

ΓΓΕΕ: Γενική Γραμματεία Επικοινωνίας και Ενημέρωσης

ΓΓΠΣΔΔ: Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης

ΔΕΔΔΗΕ: Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας

ΔΕΗ: Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού

ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΔΟΥ: Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία

ΕΚΔΔΑ: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΕΣΔΔΑ: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΕΚΟΜΕ: Εθνικό Κέντρο Οπτικοακουστικών Μέσων και Επικοινωνίας

ΕΜΕπ: Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας

ΕΟΠΥΥ: Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας

ΚΔΔ: Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας

ΚΕΔΥ: Κανονισμός Επικοινωνίας Δημόσιων Υπηρεσιών

ΚΕΠ: Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

ΚΣΗΔΕ: Κεντρικό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων

ΚΥΑ: Κοινή Υπουργική Απόφαση

ΜΚΔ: Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

ΜΜΕ: Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας

ΝΠΙΔ: Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου

ν.: νόμος

ΟΑΕΔ: Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

παρ.: παράγραφος

πδ: προεδρικό διάταγμα

ΠΥΣ: Πράξη Υπουργικού Συμβουλίου

ΣΗΔΕ: Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων

ΤΠΕ: Τεχνολογίες Πληροφορικής Επικοινωνιών

ΥΠΔ: Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

ΦΕΚ: Φύλλο Εφημερίδας Κυβέρνησης

APPS: Applications

NPM: New Public Management

PESTEL: Politics, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal

SEO: Search Engine Optimization

SEM: Search Engine Marketing

SOSTAC: Search, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control

SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time – oriented

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity Ambiguity

Ε.Σ.Δ.Δ.Α.,

Ελένη Ντζαφέρη,

© 2022

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

ΔΗΛΩΣΗ

«Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.»

Αθήνα, 19/05/2022

Υπογραφή

Ελένη Ντζαφέρη

Εισαγωγή

Η δημόσια διοίκηση συνιστά έναν από τους βασικότερους τομείς λειτουργίας ενός κράτους και διακρίνεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις δομές, τους κανόνες, την κουλτούρα, τις αξίες και τις ιδιαίτερες συνθήκες μιας χώρας. Τόσο υπό την οργανική, όσο και υπό τη λειτουργική της έννοια (Ακριβοπούλου, 2016, σελ. 42-43) η δημόσια διοίκηση οφείλει να λειτουργεί πάντα στο πλαίσιο της αρχής της νομιμότητας, πράττοντας μόνο όσα ρητά προβλέπονται από το Σύνταγμα, τους νόμους, τα διεθνή και ευρωπαϊκά νομοθετικά κείμενα που τη δεσμεύουν. Ταυτόχρονα, η δημόσια διοίκηση οφείλει να λειτουργεί με σκοπό την εξυπηρέτηση και την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος. Βασικό της γνώρισμα, πέραν των άλλων, είναι η οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στο εσωτερικό της και καθορίζει τη σχέση της με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, την πολιτική ηγεσία, τους λοιπούς διοικητικούς φορείς, τις δημόσιες διοικήσεις άλλων χωρών και τα ευρωπαϊκά ή διεθνή θεσμικά όργανα.

Στην Ελλάδα, η δημόσια διοίκηση διακρίνεται από ορισμένα χαρακτηριστικά που διαχρονικά αποτέλεσαν τροχοπέδη για τον εκσυγχρονισμό της και λογίζονται ως ισχυρά εμπόδια για κάθε είδους μεταρρυθμιστική προσπάθεια, με αποτέλεσμα να έρχεται αντιμέτωπη με τη δυσαρέσκεια και την αμφισβήτηση των πολιτών. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας των μνημονιακών δεσμεύσεων, αλλά και των πολλαπλών κρίσεων με τις οποίες ήρθε αντιμέτωπη η χώρα, πραγματοποίησε σημαντικά βήματα προόδου και σύγκλισης με τις δημόσιες διοικήσεις άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εφαρμόζοντας προγράμματα εξυγίανσης και δημοσιονομικής προσαρμογής, η ελληνική δημόσια διοίκηση κατάφερε σε σημαντικό βαθμό να μειώσει τα λειτουργικά της κόστη και να απλουστεύσει χρονοβόρες διαδικασίες. Συγχρόνως, ενσωματώνοντας στο εθνικό δίκαιο τις επιταγές του ευρωπαϊκού δικαίου, αναφορικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, την ενίσχυση της ακεραιότητας και της λογοδοσίας, την εξυγίανση κρίσιμων τομέων όπως είναι η δικαιοσύνη και η δημόσια υγεία, κατόρθωσε να αναβαθμίσει σημαντικές δομές, να ψηφιοποιήσει κρίσιμους τομείς και να είναι σε θέση να εκπληρώνει σε σύντομο χρονικό διάστημα τα αιτήματα των πολιτών.

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, όπου ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί όχι μόνο ζητούμενο, αλλά και αναγκαία συνθήκη για το σύνολο των κρατών, η ελληνική δημόσια διοίκηση έρχεται για μια ακόμη φορά αντιμέτωπη με πολλαπλές προκλήσεις. Καλείται να ανταποκριθεί με συνέπεια, αποτελεσματικότητα και

προσαρμοστικότητα στα αιτήματα της εποχής, μέσα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες και έντονη αβεβαιότητα. Στο πλαίσιο αυτό, η επικοινωνία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, καθώς είτε αναδιαμορφώνει τον εσωτερικό τρόπο λειτουργίας της διοίκησης, είτε αυξάνει τη διαφάνεια των δράσεών της και τη λογοδοσία της προς τους πολίτες. Συγχρόνως, η μετάβαση από παραδοσιακές μορφές επικοινωνίας, προς νέες προσανατολισμένες στην ψηφιακή εποχή και τα επιτεύγματα της τεχνολογίας, μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική ευκαιρία για τον αναπροσανατολισμό της και τη ριζική της αναδιάρθρωση.

Ως προς την εσωτερική επικοινωνία, η υιοθέτηση νέων μεθόδων και τεχνολογιών, όπως είναι η ηλεκτρονική αλληλογραφία, η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων, οι ψηφιακές υπογραφές και οι τηλεδιασκέψεις, δύνανται να μειώσουν περαιτέρω τα διοικητικά κόστη και τους χρόνους αναμονής, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν στη διατήρηση της θεσμικής μνήμης και τη βελτίωση του οργανωσιακού κλίματος. Ως προς την εξωτερική επικοινωνία, που αφορά στην επαφή με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και την πολιτική ηγεσία, η χρήση ψηφιακών εφαρμογών, μέσων κοινωνικής δικτύωσης, σύγχρονων ιστοσελίδων και επικοινωνιακών στρατηγικών που διαθέτουν ολιστική προσέγγιση, μπορεί να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα του έργου της, να προωθήσει τις δράσεις της και να αναδείξει τον ρόλο που επιτελεί.

Υπάρχουν καινοτόμοι δημόσιοι οργανισμοί, όπως είναι το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και οι εποπτευόμενοι φορείς του, που εφαρμόζουν πλέον βέλτιστες επικοινωνιακές πρακτικές και έχουν καταφέρει να ανακτήσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών, αλλά και να προβάλουν το αξιοσημείωτο έργο τους, προωθώντας παράλληλα μια νέα κουλτούρα οργάνωσης και λειτουργίας των διοικητικών δομών. Υπάρχουν ωστόσο και διοικητικοί μηχανισμοί που είτε παρουσιάζουν ισχυρή αντίσταση απέναντι σε κάθε αλλαγή, είτε δεν έχουν υιοθετήσει ακόμη ένα σημαντικό ποσοστό νέων τεχνολογιών και επομένως υπολείπονται σημαντικά έναντι των πρώτων.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, θα επιχειρήσουμε να εντοπίσουμε τη σημασία της επικοινωνίας στη δημόσια διοίκηση και την επίδρασή της στην οργανωσιακή αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα, στο **πρώτο κεφάλαιο** μελετάμε τους εννοιολογικούς ορισμούς της δημόσιας διοίκησης, της οργανωσιακής αλλαγής και οργανωσιακής κουλτούρας. Στο **δεύτερο κεφάλαιο** αναφερόμαστε στους ορισμούς, τις μορφές, τον ρόλο και τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας. Στο **τρίτο κεφάλαιο** παρουσιάζουμε σύγχρονες

μορφές επικοινωνίας, δίνοντας έμφαση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και βέλτιστες επικοινωνιακές πρακτικές που εφαρμόζουν ορισμένοι φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και θα μπορούσαν να υιοθετηθούν και από άλλους. Ακολούθως, στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζουμε ως μελέτη περίπτωσης την επικοινωνιακή πολιτική του Εθνικού Κέντρου Οπτικοακουστικών Μέσων και Επικοινωνίας (εφεξής: ΕΚΟΜΕ), μέσω της παρουσίασης των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (εφεξής: ΜΚΔ), των εργαλείων επικοινωνίας και της συνολικής επικοινωνιακής στρατηγικής του φορέα, που θα μπορούσε να αποτελέσει πρότυπο και για άλλους φορείς της δημόσιας διοίκησης. Πρόκειται για έναν ιδιαίτερα καινοτόμο και δραστήριο φορέα στον τομέα της επικοινωνίας, που το ίδιο το αντικείμενο της δράσης του σχετίζεται άμεσα με αυτήν και ο οποίος έχει ενσωματώσει πληθώρα νέων τεχνολογιών στην εσωτερική λειτουργία του, διαθέτει ενεργή παρουσία σε όλα τα κοινωνικά μέσα, υλοποιεί σύγχρονες επικοινωνιακές δράσεις και εφαρμόζει μια ιδιαίτερα εξωστρεφή πολιτική. Τέλος, ολοκληρώνουμε την εργασία μας με τα **συμπεράσματα**, στα οποία εστιάζουμε στη διασύνδεση της επικοινωνίας με την οργανωσιακή αλλαγή στη δημόσια διοίκηση, τις προοπτικές από την αξιοποίηση νέων μέσων και τεχνολογιών από ελληνικούς δημόσιους φορείς και προτάσεις προς υιοθέτηση από άλλους φορείς με βάση το παράδειγμα του ΕΚΟΜΕ.

Μεθοδολογία της έρευνας

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στα πλαίσια της παρούσας εργασίας αφορούν αφενός στο ποια είναι η σχέση της επικοινωνίας με τη δημόσια διοίκηση και αφετέρου εάν μπορεί η επικοινωνία να συμβάλει στην οργανωσιακή αλλαγή. Η μεθοδολογία που ακολουθήσαμε περιλαμβάνει δευτερογενή έρευνα, μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, όπου εξετάζονται οι έννοιες της δημόσιας διοίκησης, της οργανωσιακής αλλαγής και κουλτούρας, αλλά και της επικοινωνίας - εσωτερικής και εξωτερικής- των δημόσιων φορέων στην Ελλάδα, ενώ καταγράφονται και βέλτιστες πρακτικές. Πραγματοποιήσαμε επίσης, πρωτογενή έρευνα στην οποία περιλαμβάνεται ημι-δομημένη συνέντευξη με την κυρία Βασιλική Διαγουμά (Προϊσταμένη του Τμήματος Επικοινωνίας και Διεθνών Σχέσεων του ΕΚΟΜΕ), καθώς και μελέτη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της επίσημης ιστοσελίδας του φορέα. Προκρίθηκε η επιλογή της ημι-δομημένης συνέντευξης με ανοικτού τύπου ερωτήσεις, ώστε να αποφευχθεί η τυποποίηση των απαντήσεων και να καλλιεργηθεί ένας ανοικτός διάλογος που θα διεύρυνε την προοπτική έκφρασης. Αναλυτικά οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις, περιλαμβάνονται στο Παράρτημα της παρούσης.

Κεφάλαιο 1: Δημόσια διοίκηση, οργανωσιακή αλλαγή και οργανωσιακή κουλτούρα.

1.1 Δημόσια διοίκηση – ορισμός – πρότυπα

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τον βραχίονα της εκτελεστικής εξουσίας που είναι επιφορτισμένος με την προετοιμασία και την εφαρμογή των προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής, αλλά και των κανόνων δικαίου. Η Κυβέρνηση και η δημόσια διοίκηση τελούν σε ιεραρχική σχέση μεταξύ τους, καθώς η Κυβέρνηση αποφασίζει δυνάμει της λαϊκής κυριαρχίας που εκφράζει και η διοίκηση εκτελεί τις αποφάσεις και τις πολιτικές της, πάντοτε εντός των ορίων που θέτει η αρχή της νομιμότητας, υπακούοντας στους κανόνες δικαίου (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012, σελ. 3-8). Η «θεσμική μνήμη» είναι μια έννοια ιδιαίτερα σημαντική στη δημόσια διοίκηση και τούτο διότι η λειτουργία και η δράση της έχουν συνέχεια, σε αντίθεση με την Κυβέρνηση, της οποίας η ύπαρξη είναι άμεσα συνυφασμένη με τις εναλλαγές του εκλογικού κύκλου. Η δημόσια διοίκηση συμμετέχει τόσο στη διαμόρφωση, όσο και στην εφαρμογή της πολιτικής (J.W Fesler, 1980, σελ. 3), ώστε οι νόμοι και τα προγράμματα πολιτικής να μετατρέπονται σε απτά αποτελέσματα για τη ζωή των πολιτών. Επίσης, ο όρος δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει το σύνολο των διοικητικών οργανισμών και μηχανισμών του Κράτους που ασκούν τις αρμοδιότητές τους και δραστηριοποιούνται σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Η δημόσια διοίκηση λειτουργεί κυρίως βάσει του γραφειοκρατικού προτύπου, το οποίο ο Weber θεωρεί ως το τελειότερο σύστημα, που προσομοιάζει με μια απολύτως λειτουργική μηχανή ακριβείας, επισημαίνοντας πως είναι εκείνο που εξασφαλίζει ακρίβεια, ταχύτητα, σαφήνεια, γνώση των στοιχείων, συνέχεια, αυστηρή πειθαρχία, μείωση συγκρούσεων και κόστους» (Weber, 1948, σελ. 254). Περαιτέρω, νέες θεωρίες διοίκησης απασχόλησαν τους ερευνητές και εμφανίστηκαν ως αντίπαλο δέος του γραφειοκρατικού προτύπου, όπως η θεωρία του δημόσιου μάνατζμεντ “New Public Management¹” που γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη στο τέλος της δεκαετίας του ‘70 και τις αρχές της δεκαετίας του ‘80, κυρίως στην Αγγλία, στις Ηνωμένες Πολιτείες και εν συνεχεία στη Νέα Ζηλανδία και την Αυστραλία. Μια ακόμη έννοια που απασχόλησε τους ερευνητές είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η οποία κατά τους Evans και

¹ Από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της θεωρίας αυτής είναι η υιοθέτηση συστατικών δημοσιονομικών πολιτικών, η περιστολή των δαπανών κοινωνικής πολιτικής, η μετατόπιση προς μια πιο ελεύθερη αγορά και η εισαγωγή πρακτικών ιδιωτικού τομέα στη δημόσια διοίκηση.

Lindsay (2002) «δίνει έμφαση στη μάθηση και την υιοθέτηση συνεχών αλλαγών ως κλειδιά για την οργανωσιακή επιτυχία», ενώ βασίζεται σε πρακτικές, τεχνικές και μεθόδους που συνδυαστικά στοχεύουν στην ικανοποίηση του πελάτη/ χρήστη.

1.2 Προκλήσεις για τη δημόσια διοίκηση

Στο σύγχρονο ευμετάβλητο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη αστάθεια, αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και ασάφεια (VUCA)² εξαιτίας και των «μεγατάσεων»³ οι δημόσιες διοικήσεις έρχονται αντιμέτωπες με πολλαπλές προκλήσεις και αναδυόμενες κρίσεις και καλούνται να προσαρμοσθούν στα νέα δεδομένα. Οι εξελίξεις αυτές σχετίζονται με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, την ανάπτυξη της ρομποτικής και της τεχνητής νοημοσύνης, τις οικονομικές διαταραχές, τις μεταναστευτικές ροές, κυρίως λόγω των πολεμικών συρράξεων και της κλιματικής αλλαγής, αλλά και το δημογραφικό πρόβλημα. Επίσης, οι δημόσιες διοικήσεις, συμμετέχοντας ενεργά σε διακρατικούς και πολυκρατικούς σχηματισμούς, καλούνται να ισορροπήσουν μεταξύ των εθνικών συμφερόντων και των δεσμεύσεων προς τους εταίρους τους.

Επιπρόσθετα, οι δημόσιες διοικήσεις έρχονται σήμερα αντιμέτωπες με ζητήματα ασφάλειας δικαίου, ακεραιότητας και λογοδοσίας, έντονης αμφισβήτησης ως προς τη διαφάνεια και τον έλεγχο, εξαιτίας και της πληθώρας πηγών ενημέρωσης των πολιτών - κυρίως μέσω των ηλεκτρονικών μέσων - αλλά και μιας γενικευμένης κρίσης εμπιστοσύνης, ως απότοκο των πολλαπλών κρίσεων με τις οποίες ήρθε αντιμέτωπη η ανθρωπότητα τα τελευταία χρόνια. Εξίσου σημαντικό ζήτημα είναι η συχνή αδυναμία των δημόσιων διοικήσεων να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά με τους πολίτες και να εξασφαλίσουν την αναγνώριση του ρόλου τους, λόγω της περιχαράκωσης που διακρίνει τη λειτουργία τους και του έντονου συγκεντρωτισμού.

Παράλληλα, η εξάπλωση της επιρροής των ΜΚΔ (social media) και των ψηφιακών πλατφορμών και εφαρμογών (Applications) είναι αδιαμφισβήτητη και επηρεάζει

² Προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων: volatility (μεταβλητότητα), uncertainty (αβεβαιότητα), complexity (πολυπλοκότητα) και ambiguity (ασάφεια).

³ Δημιουργούνται από την αλληλεπίδραση πρωτεύουσών δυνάμεων που προκαλούν διαταραχές και εξελίσσονται κατά κύματα, όπου κάθε νέο κύμα γεννά και νέες διαταραχές, μετασχηματίζοντας καιρίως τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Οι πρωτεύουσες αυτές δυνάμεις είναι σύμφωνα με την ετήσια έκθεση “The EY Megatrends framework”: η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογία, η κλιματική αλλαγή και οι δημογραφικές εξελίξεις.

καταλυτικά κάθε πτυχή της κοινωνικής υπόστασης και δραστηριότητας των ατόμων, αλλά και της λειτουργίας των δημόσιων φορέων και οργανισμών. Συγχρόνως, η ανάγκη για καλλιέργεια νέων δεξιοτήτων, όπως είναι οι ήπιες/ οριζόντιες δεξιότητες (soft skills)⁴ και οι ψηφιακές δεξιότητες (digital skills)⁵ είναι πιο επίκαιρη από ποτέ, καθώς στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, νέες μορφές επικοινωνίας, εργασίας, αλληλεπίδρασης και λήψης απόφασης έχουν αναδυθεί. Ιδιαίτερα, οι λεγόμενες «ήπιες δεξιότητες», όπως είναι η ικανότητα αποτελεσματικής επίλυσης συγκρούσεων, διαχείρισης χρόνου και επίτευξης στόχων, η κριτική σκέψη, η ομαδικότητα, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η δημιουργικότητα, η ενσυναίσθηση, η ιεράρχηση προτεραιοτήτων και η επικοινωνία, συνιστούν σημαντικές προκλήσεις για τις δημόσιες διοικήσεις και προϋποθέτουν την αλλαγή κουλτούρας και τη χορήγηση κινήτρων στους υπαλλήλους, σε συνδυασμό με την αποδοχή νέων οργανωσιακών μοντέλων (Krpalek et al., 2021).

1.3 Χαρακτηριστικά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

Οι προκλήσεις και τα ζητήματα που προαναφέρθηκαν αφορούν και επηρεάζουν και την ελληνική δημόσια διοίκηση, η οποία δομείται βάσει του γραφειοκρατικού προτύπου και λειτουργεί υπό το πρίσμα συγκεκριμένων κανόνων, ιεραρχικής διάρθρωσης και ελέγχων. Στη χώρα μας η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται διαχρονικά από ορισμένες παθογένειες που έχουν καταγραφεί ήδη από την Έκθεση Βαρβαρέσου (1952), ενώ κοινές αναφορές παρατηρούνται και στις πρόσφατες Εκθέσεις του ΟΟΣΑ.⁶ Οι παθογένειες αυτές έχουν καταστήσει επί σειρά ετών τον διοικητικό μηχανισμό αναποτελεσματικό, δυσλειτουργικό και βραδυκίνητο, δημιουργώντας δυσαρέσκεια στους πολίτες και καθιστώντας συχνά αδύνατη την πλήρη εφαρμογή και ολοκλήρωση των προσχεδιαζόμενων δημόσιων πολιτικών. Συγχρόνως, ο έντονος φορμαλισμός και νομικισμός σε συνδυασμό με την έλλειψη συστηματικής κωδικοποίησης της νομοθεσίας, θεωρείται πως έχουν καλλιεργήσει το έδαφος για την ανάπτυξη της αβεβαιότητας, της

⁴ <https://www.thebalancecareers.com/list-of-soft-skills-2063770>

⁵ Πρόκειται για την ικανότητα χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών και ψηφιακών εφαρμογών, σύνθεσης ψηφιακού περιεχομένου, συγγραφής κώδικα, ανάπτυξης ψηφιακών πλατφορμών, αξιοποίησης εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης και μηχανικής μάθησης, υποδομών νέφους (cloud) κ.α. <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en>

⁶ <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1714228/oosa-poies-metarruthmiseis-xreiazetai-i-ellada-meta-tin-pandimia>

έλλειψης διαφάνειας και της αυθαιρεσίας (Σπανού 2009, σελ. 459 - 461) και έχουν οδηγήσει στη συστηματική έλλειψη εμπιστοσύνης που επιδεικνύουν οι πολίτες προς τους θεσμούς του κράτους.

Επιπλέον, οι γραφειοκρατικές αγκυλώσεις, οι καθυστερήσεις στην απονομή δικαιοσύνης και τη διεκπεραίωση των αιτημάτων των πολιτών, η πολυνομία, ο κατακερματισμός των δομών, οι επικαλύψεις των αρμοδιοτήτων, ο γεωγραφικός συγκεντρωτισμός, η έλλειψη δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων, η αδυναμία συντονισμού μεταξύ των διοικητικών μονάδων, ταλανίζουν επί σειρά ετών το πολιτικοδιοικητικού μας σύστημα.

Πολλά από αυτά ρύθμισε ο νόμος για το επιτελικό κράτος που ψηφίστηκε τον Αύγουστο του 2019 και αποτέλεσε το πρώτο νομοθέτημα της Κυβέρνησης⁷, που σχηματίστηκε μετά τις εκλογές του Ιουλίου της ίδιας χρονιάς, το οποίο έχει ως βασική πρόβλεψη τη δημιουργία ενός κεντρικού, συντονιστικού κέντρου με αυξημένες αρμοδιότητες που θα δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές και θα επιβλέπει την εφαρμογή από τα Υπουργεία του συνεκτικού επιχειρησιακού κυβερνητικού σχεδίου, στα πρότυπα του Βρετανικού Cabinet Office⁸.

Παράλληλα, η σύσταση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης⁹ που συγκέντρωσε σε μια ενιαία διοικητική δομή όλες τις δημόσιες δομές πληροφορικής και επικοινωνιών, με απώτερο στόχο την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, αλλά και την ψηφιοποίηση του κράτους, συνέβαλε στη σταδιακή αλλαγή πλεύσης της δημόσιας διοίκησης. Πλέον, σημαντικό ποσοστό των παρεχόμενων υπηρεσιών του κράτους είναι διαθέσιμες ψηφιακά και προσφέρονται δωρεάν στους πολίτες, χωρίς να απαιτείται η φυσική τους παρουσία στις δημόσιες υπηρεσίες¹⁰. Επιπρόσθετα, σημαντικά έγγραφα και δικαιολογητικά, όπως η υπεύθυνη δήλωση και η εξουσιοδότηση είναι διαθέσιμα μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (gov.gr), με αποτέλεσμα να έχουν διευκολυνθεί σε πολύ σημαντικό βαθμό οι συναλλαγές των πολιτών και να έχουν περισταλεί σημαντικά οικονομικοδιοικητικά κόστη. Η πανδημική

⁷ Νόμος 4622/2019 - ΦΕΚ 133/Α/7-8-2019 Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.

⁸ <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/cabinet-office>

⁹ πδ 81/2019 - ΦΕΚ 119/Α/9-7-2019 Σύσταση, συγχώνευση, μετονομασία και κατάργηση Υπουργείων και καθορισμός των αρμοδιοτήτων τους - Μεταφορά υπηρεσιών και αρμοδιοτήτων μεταξύ Υπουργείων.

¹⁰ <https://www.gov.gr/>

κρίση με την οποία ήρθε αντιμέτωπη τόσο η χώρα μας, όσο και ολόκληρη η υφήλιος, λειτούργησε ως «επιταχυντής» αυτών των εξελίξεων,¹¹ με αποτέλεσμα να εφαρμοσθούν νωρίτερα οι σχεδιαζόμενες πολιτικές και να επιλυθούν τα μείζονα ζητήματα που αντιμετώπιζαν οι πολίτες λόγω των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης.

Σήμερα, μέσα από μια σειρά σημαντικών παρεμβάσεων σε νευραλγικούς τομείς, η ελληνική δημόσια διοίκηση φαίνεται πως εκσυγχρονίζεται και πραγματοποιεί σημαντικά βήματα σύγκλισης με τις αντίστοιχες δημόσιες διοικήσεις των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγχρόνως, έρχεται αντιμέτωπη με σημαντικές προκλήσεις όπως είναι η παγκόσμια οικονομική αστάθεια, οι φυσικές καταστροφές, το μεταναστευτικό και δημογραφικό ζήτημα και η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας που απαιτεί τη διάθεση πόρων, αλλά και την εκπαίδευση και επανακατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού. Εξίσου σημαντική πρόκληση αποτελεί η προσαρμογή στα νέα δεδομένα αναφορικά με την επικοινωνία των δημόσιων φορέων, αλλά και την οργανωσιακή αλλαγή που συχνά στον δημόσιο τομέα επέρχεται με βραδείς ρυθμούς, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό που επιδεικνύει πιο γρήγορα αντανακλαστικά (διαΝΕΟσις, 2021)¹².

1.4 Οργανωσιακή αλλαγή – ορισμοί & διαδικασία

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια έννοια που έχει απασχολήσει ποικιλοτρόπως τους ερευνητές του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, καθώς συνιστά μια πολυδιάστατη διαδικασία μετάβασης από μια υφιστάμενη κατάσταση σε μια νέα. Κατά τη δεκαετία του '80 ως οργανωσιακή αλλαγή θεωρήθηκε η εισαγωγή νέων τρόπων δράσης, αντίληψης και συμπεριφορών σε όλα τα μέρη ενός οργανισμού, λόγω συγκεκριμένων προβλημάτων και ευκαιριών που αναδύονται τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό του περιβάλλον (Tichy, 1983). Την ίδια περίοδο, οι Huse & Cummings (1985), αναφερόταν στην οργανωσιακή αλλαγή ως «το μεταβατικό εκείνο στάδιο μεταξύ της υφιστάμενης κατάστασης και των μελλοντικών επιθυμητών καταστάσεων».

Κατά τη δεκαετία του '90 τονίστηκε ιδιαίτερα από τους ερευνητές η σημασία της «διαφοροποίησης» και η οργανωσιακή αλλαγή προβαλλόταν ως η διαδικασία ανάλυσης του παρελθόντος, ώστε να υπάρξει διαφοροποίηση μεταξύ των υφιστάμενων διαδικασιών, σε συμφωνία ωστόσο με τις μελλοντικές ανάγκες (Kanter et al., 1992).

¹¹ <https://www.kathimerini.gr/opinion/1074468/o-koronoios-os-psifiakos-epitachyntis/>

¹² https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Sotiropoulos_final.pdf

Επίσης, η οργανωσιακή αλλαγή αναφερόταν ως η διαδικασία διαφοροποίησης συμβατικών τρόπων σκέψης και συμπεριφοράς (Wagner & Hollneback, 1998), αλλά και ως η διαφοροποίηση ενός οργανισμού προς το περιβάλλον του παράλληλα με την αλληλεπίδραση ανθρώπινων και τεχνολογικών δραστηριοτήτων (Cao et al., 2000). Με βάση τα ανωτέρω, παρατηρούμε πως η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής εμπλουτίζεται, καθώς ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης εξελίσσεται με το πέρασμα των χρόνων και προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα που διαμορφώνονται εξαιτίας των αλλαγών που συντελούνται σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο.

Οι παράγοντες και οι συνθήκες που κρίνουν την ανάγκη προώθησης και υιοθέτησης της οργανωσιακής αλλαγής διαφοροποιούνται και εξαρτώνται τόσο από την ήδη υφιστάμενη κατάσταση, όσο και από τους μελλοντικούς στόχους και τις προοπτικές. Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να επέλθει είτε διότι καταγράφεται γενικευμένη δυσaréσκεια και κορεσμός για την υπάρχουσα κατάσταση, είτε διότι έχει αναγνωριστεί η ανάγκη επίλυσης μιας κατάστασης που αναγνωρίζεται ως προβληματική. Μπορεί, επίσης, να επέλθει και λόγω της αναγνώρισης ευκαιριών που δύνανται να προσφέρουν πολλαπλασιαστικά σε έναν οργανισμό, επομένως η αξιοποίησή της κρίνεται ιδιαίτερος θετικά (Palthe, 2014).

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη, απαιτητική, διαρκής και συχνά απρόβλεπτη διαδικασία που δεν χαρακτηρίζεται από γραμμικότητα, αντιθέτως διακρίνεται από έντονες διακυμάνσεις και διαφορετικά στάδια. Καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία αυτή διαδραματίζουν οι διαθέσιμοι πόροι, οι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες, οι περιορισμοί, οι κίνδυνοι, οι ευκαιρίες και οι απειλές, ενώ σημαντική παράμετρος είναι η μεταβλητότητα του περιβάλλοντος (Burnes, 2017).

Συγχρόνως, στη διαδικασία της αλλαγής εμπλέκονται: ο σχεδιασμός της, οι στόχοι που θέτει και οι άνθρωποι, γεγονός που σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα, την προσαρμοστικότητα, τη δεκτικότητα και τις αντιλήψεις. Η διοίκηση και η ηγεσία είναι το ίδιο απαραίτητες για την πρόοδο ενός οργανισμού, καθώς τελούν σε σχέση αλληλεξάρτησης και συμπληρωματικότητας μεταξύ τους (Kotter, 1990). Επομένως, ο ρόλος των ατόμων, η θέση που κατέχουν και η δέσμευση που αναλαμβάνουν, και η μεταξύ τους επικοινωνία είναι μείζονος σημασίας ζητήματα που επηρεάζουν καθοριστικά την οργανωσιακή αλλαγή.

1.4.1 Τα 8 στάδια της οργανωσιακής αλλαγής στο μοντέλο του Kotter

Η οργανωσιακή αλλαγή, μολονότι είναι ιδιαίτερα ελκυστική ως έννοια και άμεσα σχετιζόμενη με νέες προοπτικές, δεν είναι πάντα εύκολο να επιτευχθεί, ενώ ακόμη και αν αυτό συμβεί δεν συνεπάγεται οπωσδήποτε επιτυχή έκβαση. Ως ένα πολυπαραγοντικό ζήτημα, διέπεται από αστάθμητους παράγοντες, πολλαπλά στάδια και εναλλακτικές προσεγγίσεις. Ο Kotter, ένας από τους πλέον αναγνωρισμένους συγγραφείς και καθηγητής Ηγεσίας στο Harvard Business School, που έχει μελετήσει συστηματικά και σε βάθος επιτυχημένα και αποτυχημένα προγράμματα αλλαγής επιχειρήσεων έχει καταγράψει τα 8 βήματα για την επίτευξη σημαντικών αλλαγών:

1. Δημιουργία αίσθησης του επείγοντος:

Λαμβάνοντας υπόψιν τα πραγματικά δεδομένα και τις επικρατούσες συνθήκες, η διοικητική ομάδα μπορεί να αναδείξει την άμεση ανάγκη για αλλαγή. Βασική προϋπόθεση αποτελεί ωστόσο, η ενεργή συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων εμπλεκόμενων και ο ανοικτός διάλογος μεταξύ τους.

2. Δημιουργία ενός καθοδηγητικού συνασπισμού:

Αποτελούμενου από στελέχη όλων των βαθμίδων, τα οποία θα μοιράζονται το ίδιο όραμα και κοινές αξίες, ενώ ταυτόχρονα θα διαθέτουν την ισχυρή βούληση και τις ικανότητες που απαιτούνται ώστε να υποστηρίξουν όλα τα στάδια της αλλαγής.

3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής:

Η δημιουργία των οποίων θα υποδείξει την κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να κινηθούν όλοι και θα ευθυγραμμίσει τις ενέργειές τους. Η απουσία του οράματος και της στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει σε αποσπασματικές και ασύνδετες μεταξύ τους δράσεις που δεν θα διέπονται από καμία συνοχή, αντιθέτως ελλοχεύει ο κίνδυνος ισχυρής αποσταθεροποίησης.

4. Μετάδοση του οράματος για αλλαγή:

Πρόκειται για την ανάγκη κατανόησης της αναγκαιότητας της αλλαγής, ώστε να είναι όλοι οι εμπλεκόμενοι ενήμεροι και σε θέση να αντιλαμβάνονται τα ευεργετικά της οφέλη, με στόχο να πιστέψουν στο εφικτό του εγχειρήματος. Σε αυτό το στάδιο ο ρόλος της επικοινωνίας είναι καθοριστικός και συμβάλλει ουσιαστικά στη μετάδοση του οράματος, υπό την αίρεση της αξιοπιστίας και του μη αποκλεισμού, καθώς θα πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι να είναι άρτια ενημερωμένοι.

5. Ενδυνάμωση με στόχο την ανάληψη δράσης:

Το στάδιο αυτό σχετίζεται άμεσα με την κάμψη των αντιστάσεων και των εμποδίων που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος και να υπονομεύσουν κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια. Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εξασφαλίζεται η ελευθερία της έκφρασης και της κατάθεσης απόψεων από όλους, γεγονός που εισφέρει στην ενεργοποίηση και την ουσιαστική διάθεση για δράση.

6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων στόχων:

Η τόνωση του ηθικού και η καλλιέργεια θετικού κλίματος μεταξύ όσων επηρεάζονται άμεσα από την οργανωσιακή αλλαγή, διέρχεται μέσα από την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων, ώστε να διατηρείται ζωντανό το ενδιαφέρον και η δυναμική της αλλαγής, μέχρι την οριστική της επίτευξη.

7. Παγίωση της αλλαγής:

Η αλλαγή ως μια δυναμική διαδικασία θα πρέπει να αξιολογείται διαρκώς και η ανατροφοδότηση αυτή να οδηγεί σε νέες αλλαγές και δράσεις, ενώ ταυτόχρονα να επιβραβεύονται οι προσπάθειες και να χορηγούνται κίνητρα στους εργαζομένους/ υπαλλήλους προκειμένου να αναζητούν και να προωθούν και οι ίδιοι νέες καινοτόμες αλλαγές.

8. Ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα του οργανισμού:

Τα αποτελέσματα της αλλαγής θα πρέπει να είναι διακριτά και αναγνωρίσιμα, ώστε να ενσωματωθούν στην κουλτούρα του οργανισμού και να μην επιδιώκεται από κανέναν η επιστροφή στην προτεραιία κατάσταση. Αντιθέτως, θα πρέπει να αποτελούν τη νέα πραγματικότητα που οδηγεί σε θετικές, κοινώς αποδεκτές επιπτώσεις, οι οποίες δύναται με τη σειρά τους να οδηγήσουν σε ακόμη πιο επιτυχημένες αλλαγές στο μέλλον.



Εικόνα 1: Τα 8 βήματα του μοντέλου του Kotter – ίδια επεξεργασία

Όπως παρατηρείται και από το ανωτέρω σχήμα στα βήματα 1-3 δημιουργείται το κλίμα για την αλλαγή. Στην ουσία περιλαμβάνονται οι προπαρασκευαστικές ενέργειες και σταδιακά καλλιεργείται το έδαφος για την αλλαγή. Στα βήματα 4-6 ο οργανισμός ενεργοποιείται με σκοπό να υποστηρίξει τα βήματα και να αναλάβει ουσιαστική δράση. Τέλος, στα βήματα 7-8 κρίσιμο ζήτημα είναι η εφαρμογή και η υποστήριξη της αλλαγής, ενώ ο ρόλος της επικοινωνίας και της κουλτούρας είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε όλα τα στάδια.

1.5 Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι άμεσα συνυφασμένη με τα βασικά στοιχεία και τις αξίες ενός οργανισμού, ενώ παράλληλα σχετίζεται άμεσα με τις πεποιθήσεις των μελών του, το κοινό τους όραμα και το κλίμα που έχει καλλιεργηθεί μεταξύ τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργείται από τη γνώση που έχουν σωρεύσει τα μέλη ενός οργανισμού, αρχής γενομένης από την αναγνώριση και την επίλυση των προβλημάτων που σχετίζονται με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, τη σταδιακή της καθιέρωση στο υποσυνείδητο των ατόμων και τελικά με την αποδοχή και την υιοθέτησή της (Schein, 1985). Σχετίζεται επομένως με την ιστορία, τις νόρμες και τις αξίες ενός οργανισμού, διαφοροποιείται ωστόσο από την έννοια του οργανωσιακού κλίματος που αφορά στο εάν και με ποιους τρόπους ο οργανισμός εκπληρώνει τις προσδοκίες των μελών του. Σημαντικός και εδώ είναι ο ρόλος του ηγέτη, ο οποίος δεν την επιβάλλει μονόπλευρα,

αλλά επικοινωνεί το περιεχόμενό της, τη διοικεί, την αξιολογεί, την προσδιορίζει και τελικώς μπορεί και να την αλλάζει (Μπουραντάς, 2005, σελ. 68).

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί κρίσιμο διακύβευμα για την αποδοχή και την υιοθέτηση της οργανωσιακής αλλαγής και σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, ιδιαίτερα των δημοσίων, καθώς παγιωμένες αντιλήψεις και απόψεις, είναι συνήθως δύσκολο να ανατραπούν και να εκσυγχρονιστούν. Η επικοινωνία συνιστά και εδώ σημαντικό παράγοντα, εφόσον είναι αξιόπιστη, άμεση και ειλικρινής, προσφέροντας τη δυνατότητα σε όλους να γίνουν γνώστες των πραγματικών συνθηκών και να αντιληφθούν τη σημασία και την αξία της αλλαγής, μετέχοντας παράλληλα στον σχεδιασμό της.

Συνοψίζοντας, η καταγραφή των εννοιών της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας μας οδηγεί στην διαπίστωση πως διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για τη δημόσια διοίκηση και τον τρόπο λειτουργίας της, αλλά και την πορεία που καλείται να χαράξει προς το μέλλον. Εξίσου σημαντικός, είναι και ο ρόλος της επικοινωνίας που μπορεί να συνεισφέρει ουσιαστικά στην προώθηση της οργανωσιακής αλλαγής και την καλλιέργεια νέας οργανωσιακής κουλτούρας στη δημόσια διοίκηση, υπό την αίρεση ότι διακρίνεται από ειλικρίνεια, αξιοπιστία και καθολική πρόσβαση στην πληροφορία. Εντούτοις, η επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας, σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο, συνιστά μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις για τις δημόσιες διοικήσεις και ιδιαίτερα την ελληνική, δεδομένων των παθογενειών που αναφέρθηκαν. Σήμερα, οι ανάγκες για εκσυγχρονισμό του εσωτερικού τρόπου λειτουργίας των δημόσιων φορέων και για ουσιαστική προβολή του έργου της δημόσιας διοίκησης σε συνδυασμό με την ανάκτηση της εμπιστοσύνης των πολιτών με τη συνδρομή της επικοινωνίας είναι πιο επίκαιρες από ποτέ, όπως θα αναλυθεί και στο κεφάλαιο που ακολουθεί .

Κεφάλαιο 2: Ορισμοί, μορφές, ρόλος και σπουδαιότητα της επικοινωνίας. Παρουσίαση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας των ελληνικών δημόσιων φορέων

2.1 Ορισμοί και έννοια της επικοινωνίας

Ως επικοινωνία ορίζεται η ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, διαμέσου της οποίας αναπτύσσονται σχέσεις (Κόκκος & Λιοναράκης, 1998, σελ. 55). Επίσης, σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, επικοινωνία θεωρείται η διαδικασία κατά την οποία λεκτικά και μη λεκτικά σύμβολα ανταλλάσσονται μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων (Κουτούζης, 1999, σελ. 252). Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, *«η επικοινωνία αποτελεί μια αμφίδρομη διαδικασία κατά την οποία διάφορες πληροφορίες ανταλλάσσονται και κατανοούνται από δύο ή περισσότερους ανθρώπους και η ουσία της έγκειται στην αμοιβαιότητα και η κατανόηση του μηνύματος είναι απαραίτητη για να χαρακτηριστεί ολοκληρωμένη*. Σύμφωνα με άλλες προσεγγίσεις, η επικοινωνία αφορά στην ανταλλαγή και τον διαμοιρασμό πληροφοριών, συμπεριφορών και συναισθημάτων (Windhall et al. 1992), ή στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων διαμέσου κωδικοποιημένων μηνυμάτων (Naylor, 1999).

Βάσει των ανωτέρω, συνάγεται πως επικοινωνία είναι η διαδικασία όπου ένα άτομο μεταβιβάζει μηνύματα ιδέες, πληροφορίες, απόψεις, δεδομένα και ένα άλλο άτομο λαμβάνει αυτά τα μηνύματα και τα κατανοεί κατόπιν επεξεργασίας. Ωστόσο, αυτή η μεταβίβαση μηνυμάτων μπορεί επίσης να λαμβάνει χώρα μεταξύ:

- δύο ή και περισσότερων ατόμων
- ενός ή περισσότερων ατόμων και μιας ομάδας
- ενός ή περισσότερων ατόμων και πολλών ομάδων ή/και
- δύο ή περισσότερων ομάδων.

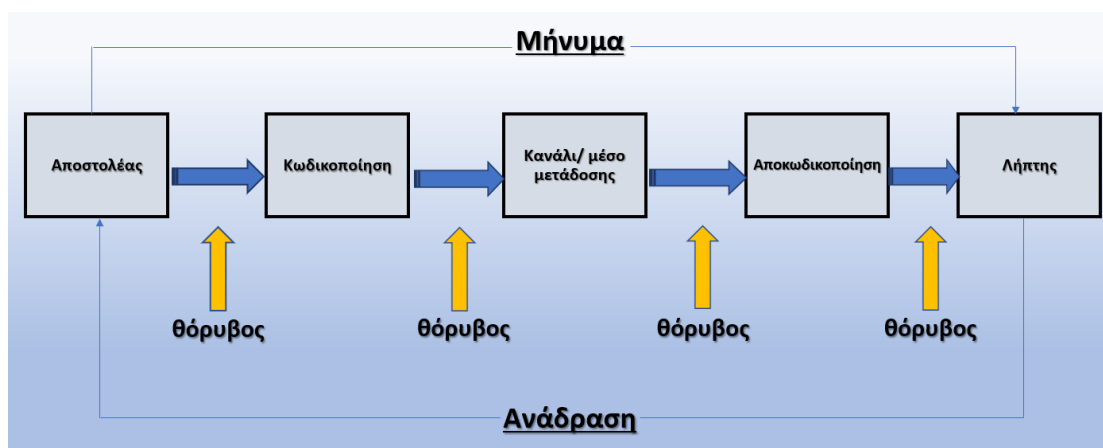
Κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας, υπάρχουν σημαντικοί παράγοντες που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο και παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.

Πρόκειται για:

- τον αποστολέα, που στέλνει το μήνυμα
- το μέσο μετάδοσης/κανάλι, δια του οποίου μεταφέρεται το μήνυμα και
- τον λήπτη που λαμβάνει το μήνυμα.

Μεταξύ του αποστολέα και του καναλιού/ μέσου μετάδοσης του μηνύματος προϋπόθεση είναι η κωδικοποίησή του, δηλαδή η μετατροπή του σε συμβολική μορφή. Μεταξύ του καναλιού/ μέσου μετάδοσης και του λήπτη, προϋπόθεση είναι η αποκωδικοποίηση του μηνύματος, δηλαδή ο αποσυμβολισμός του. Επισημαίνεται, πως σε όλα τα στάδια της διαδικασίας μείζον ζήτημα είναι ο «θόρυβος» που συνίσταται σε οτιδήποτε δυσχεραίνει την επικοινωνία και μπορεί να είναι είτε εξωτερικός (φυσικός ήχος και ερεθίσματα), είτε εσωτερικός (νοητική διαταραχή).

Η διαδικασία της επικοινωνίας



Εικόνα 2: η διαδικασία και οι βασικοί παράγοντες της επικοινωνίας – ίδια επεξεργασία

2.1.1 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας

Σύμφωνα με την ιστορική φράση του McLuhan (1967) «το μέσο είναι το μήνυμα», δηλαδή κάθε είδους επικοινωνία λαμβάνει τη μορφή ή αλλιώς την εικόνα του ατόμου ή του μέσου που τη μεταφέρει. Επομένως, το ίδιο μήνυμα μπορεί να λαμβάνει διαφορετική διάσταση ανάλογα με το άτομο ή το μέσο δια του οποίου μεταφέρεται και η ερμηνεία του μπορεί να είναι διαφορετική ανά περίπτωση. Επίσης, η πρόσληψη του περιεχομένου ενός μηνύματος επηρεάζεται καταλυτικά από την τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή και τη μετάδοσή του. Η φράση αυτή συμπυκνώνει την ουσία της επιστήμης της επικοινωνίας και αναδεικνύει τον σύνθετο και πολύπλευρο χαρακτήρα της. Η επικοινωνία είναι μια πρωταρχική ανάγκη των ανθρώπων και μια πολυδιάστατη έννοια που βασίζεται στην αλληλεπίδραση, ενώ παράλληλα εξαρτάται από πληθώρα παραγόντων και η αποτελεσματικότητά της επηρεάζει συστηματικά την ανάπτυξη των σχέσεων των ανθρώπων. Ταυτόχρονα, είναι μια έννοια που σχετίζεται άμεσα με την κατανόηση, τα ερεθίσματα, τη διαχείριση καθημερινών ή και πιο σύνθετων ζητημάτων, την κοινωνική συνοχή και τη συνεργασία. Μπορεί να αποτελέσει τον συνεκτικό ιστό,

αλλά και την αιτία ρήξης μεταξύ των ανθρώπων και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον υποκειμενισμό και τις διαφορετικές προσλαμβάνουσες.

Η επικοινωνία είναι μέσο με το οποίο οι άνθρωποι αλληλοεπηρεάζονται, ανταλλάσσουν απόψεις, σχηματίζουν ομάδες, διαχέουν τα μηνύματά τους προς ευρύτερα κοινά, καταρτίζουν προγράμματα και συνάπτουν συμφωνίες, διαμορφώνουν και πετυχαίνουν κοινούς στόχους, συντονίζονται και λαμβάνουν αποφάσεις. Διατρέχει κάθε πτυχή της ανθρώπινης δραστηριότητας, σε προσωπικό, κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο, ενώ συμβάλλει και στη διαμόρφωση πεποιθήσεων. Η σπουδαιότητά και η επιτυχία της δεν μπορούν να αποτιμηθούν ποσοστιαία, διότι αποτελεί μια έννοια ιδιαίτερα διευρυμένη, που λαμβάνει διάφορες μορφές και συντελείται υπό διαφορετικές συνθήκες. Ωστόσο τα αποτελέσματα μιας επιτυχούς και αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι ορατά από όλους τους εμπλεκόμενους και αποτελούν συχνά τη βάση για περαιτέρω ενέργειες και δράσεις.

Η επικοινωνία, ιδιαίτερα σε οργανωσιακό επίπεδο, επιτελεί ορισμένες σημαντικές λειτουργίες, όπως είναι η νοηματοδότηση, η έκφραση των συναισθημάτων, η χορήγηση κινήτρων, μέσω της προτροπής, της επεξήγησης και της αξιολόγησης, η εγκαθίδρυση και η διατήρηση του ελέγχου, αλλά και η παροχή των αναγκαίων πληροφοριών. Εντούτοις, είναι πολύ πιθανό το μήνυμα που λαμβάνει ο αποδέκτης να μην είναι αυτό που εξαρχής θέλησε να μεταδώσει ο πομπός και κατά την πορεία του να αλλοιωθεί (λόγω κυρίως του θορύβου), επομένως η επιτυχία της δεν είναι πάντα εξασφαλισμένη.

2.2 Μορφές επικοινωνίας

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, συστατικό στοιχείο της οποίας αποτελεί η έννοια της επικοινωνίας, θα παραθέσουμε ορισμένες από τις πλέον αναγνωρισμένες μορφές της:

2.2.1 Λεκτική επικοινωνία

Η λεκτική επικοινωνία μπορεί να είναι είτε γραπτή, είτε προφορική. Η γραπτή επικοινωνία, αφορά σε κείμενα, υπομνήματα, πρακτικά, επιστολές, έγγραφα, πίνακες ανακοινώσεων, άρθρα, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή μηνύματα που αποστέλλονται μέσω ΜΚΔ. Αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο, στο οποίο εύκολα μπορεί να ανατρέξει τόσο ο αποστολέας, όσο και ο παραλήπτης και χαρακτηρίζεται από ακρίβεια και διατήρηση της πληροφορίας για μεγάλο διάστημα. Παρόλα αυτά, μπορεί να είναι πιο αργή και οι άμεσα εμπλεκόμενοι να μην είναι απολύτως συγχρονισμένοι χρονικά, ενώ εάν το μήνυμα δεν είναι σαφές κρίνονται απαραίτητες οι επιπλέον διευκρινήσεις ώστε να καταστεί αποτελεσματική.

2.2.2 Μη λεκτική επικοινωνία

Η μη λεκτική επικοινωνία σχετίζεται με τη γλώσσα του σώματος, τις χειρονομίες, τα νεύματα, τις κινήσεις, τα βλέμματα, την έκφραση και την απόσταση που διατηρούν μεταξύ τους ο πομπός με τον δέκτη. Μπορεί επίσης να αφορά στον επιτονισμό συγκεκριμένων λέξεων ή φράσεων. Η μη λεκτική επικοινωνία βασίζεται σε έμφυτα ή επίκτητα σήματα, δηλαδή σε εκείνα που επηρεάζονται από τις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες και είτε υπάρχουν εξαρχής, είτε αποκτώνται κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, μέσω της εκπαίδευσης και της εμπειρίας. Επομένως, τα μηνύματα που μεταβιβάζει το άτομο απορρέουν από τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις, τις ιδέες και την ιδιοσυγκρασία του.

2.2.3 Μονόδρομη επικοινωνία

Πρόκειται για εκείνη τη μορφή της επικοινωνίας, όπου το μήνυμα μεταφέρεται μονόπλευρα και συχνά μονοσήμαντα από τον πομπό προς τον δέκτη, χωρίς να απαιτείται ή να είναι δυνατή η δική του απόκριση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα τηλεοπτικά προγράμματα ή μηνύματα, τα οποία οι δέκτες απλώς λαμβάνουν, χωρίς να μετέχουν ουσιαστικά στη διαδικασία της επικοινωνίας, καθώς δεν διαθέτουν ενεργό ρόλο.

2.2.4 Αμφίδρομη επικοινωνία

Αποτελεί τη μορφή εκείνη της επικοινωνίας, όπου πομπός και δέκτης βρίσκονται σε διαλεκτική σχέση μεταξύ τους και αλληλεπιδρούν ουσιαστικά, καθώς το μήνυμα αποκωδικοποιείται από τον δέκτη και στη συνέχεια εκείνος διατυπώνει και μεταφέρει το δικό του μήνυμα, ως απάντηση στον αποστολέα. Επίσης, μπορεί να είναι μια άμεση μορφή επικοινωνίας όπου ο πομπός και ο δέκτης μπορούν να ανταλλάσσουν μηνύματα σε πραγματικό χρόνο και ο ρόλος τους είναι ενεργός και ισότιμος.

2.2.5 Πολύπλευρη επικοινωνία

Συνιστά τη μορφή της επικοινωνίας στην οποία μεταφέρονται εκατέρωθεν πολλαπλά μηνύματα, από πολλούς πομπούς προς πολλούς δέκτες. Δεν είναι μια γραμμική επικοινωνία, αντιθέτως αξιοποιεί πληθώρα μέσων μετάδοσης και επιδιώκει την προσέγγιση και την ενημέρωση όσο το δυνατόν περισσότερων ατόμων.

2.3 Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία δημόσιων φορέων στην Ελλάδα

Η επικοινωνία - τυπική και άτυπη - στη δημόσια διοίκηση αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα που αφορά τόσο στην μετάδοση των μηνυμάτων στο εσωτερικό ενός

φορέα, όσο και στα μηνύματα που εκπέμπει προς το εξωτερικό περιβάλλον. Η διοίκηση ούσα επιφορτισμένη με την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και περιοριζόμενη από τις επιταγές των νομοθετικών κειμένων, οφείλει να λειτουργεί με διαφάνεια και λογοδοσία. Παράλληλα, οφείλει να επιτυγχάνει τους στόχους που τίθενται και να εξασφαλίζει τη συνέχειά της. Στην παρούσα ενότητα, κρίνεται απαραίτητη η διάκριση και παρουσίαση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, καταγράφοντας το ισχύον πλαίσιο, αλλά και νέες διαδικασίες που έχουν υιοθετηθεί από τους δημόσιους φορείς.

2.3.1 Εσωτερική επικοινωνία

Η εσωτερική επικοινωνία αφορά στην ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, μέσω της οποίας γίνεται η ανάθεση των καθηκόντων, προτεραιοποιούνται οι εργασίες, συντονίζονται οι δράσεις και επιτυγχάνονται οι οργανωσιακοί στόχοι. Σε αντίθεση με το παρελθόν, οπότε η εσωτερική επικοινωνία αφορούσε αποκλειστικά στην πρόσβαση σε πληροφορίες, σήμερα ο ρόλος της έχει αναβαθμιστεί και θεωρείται ως ένα μέσο σφυρηλάτησης των σχέσεων, εμπέδωσης του οράματος του οργανισμού, υποκίνησης και οικοδόμησης εμπιστοσύνης. Συγχρόνως, εντός του ανοικτού επικοινωνιακού πεδίου, προωθείται καλύτερα η συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών οργανικών μονάδων και αυξάνεται η ακεραιότητα και ο έλεγχος.

Τα είδη της εσωτερικής επικοινωνίας στη δημόσια διοίκηση είναι τρία: η γραπτή, η προφορική και η ηλεκτρονική που τα τελευταία χρόνια λόγω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης γνωρίζει ιδιαίτερη άνθηση. Ταυτοχρόνως, διακρίνονται τρεις κατευθύνσεις στην εσωτερική επικοινωνία της δημόσιας διοίκησης:

- από τα ανώτερα στελέχη προς τους υφισταμένους
- από τους υφισταμένους προς τα ανώτερα στελέχη της ιεραρχίας και
- μεταξύ των υπαλλήλων.

Τα σημαντικότερα κριτήρια για την επίτευξη της επικοινωνίας είναι η διαθεσιμότητα των πόρων, το μέγεθος του οργανισμού, η ιεραρχική του δομή, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ομάδας, αλλά και το είδος των πληροφοριών που μεταδίδονται¹³. Επιπλέον σημαντικός είναι και ο ρόλος των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ),

¹³ http://www.legalnews24.gr/2021/01/blog-post_79.html

ιδίως μετά και τις πρόσφατες εξελίξεις, όπου εξαιτίας της πανδημίας μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων κλήθηκε να ασκήσει τα καθήκοντά του απομακρυσμένα.

Η εσωτερική επικοινωνία των δημόσιων φορέων βασίζεται σε συγκεντρωτικά ή αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας, αναλόγως του είδους και της ροής των πληροφοριών που διακινούνται. Την επικοινωνία των δημόσιων φορέων βοηθάει ο Κανονισμός Επικοινωνίας Δημόσιων Υπηρεσιών (ΚΕΔΥ)¹⁴, ο οποίος αφορά κυρίως στη σύνταξη και προτυποποίηση των δημοσίων εγγράφων, αλλά και ορισμένες διατάξεις του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ΚΔΔ)¹⁵. Εξίσου σημαντικός είναι και ο ρόλος των εγκυκλίων που αποτελούν καθοδηγητικά ή ερμηνευτικά κείμενα, συντασσόμενα από κεντρικά ή περιφερειακά όργανα του κράτους που αποστέλλονται στις δημόσιες υπηρεσίες με σκοπό την διευκόλυνση του έργου τους και την παροχή κατευθυντήριων οδηγιών.

Ωστόσο, το τελευταίο διάστημα, μετά και την ψήφιση του ν. 4727/2020,¹⁶ οι δημόσιοι φορείς καλούνται να χρησιμοποιούν Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ) για την εσωτερική τους επικοινωνία, αλλά και την επικοινωνία τους με άλλους φορείς. Παράλληλα, είναι υπό εξέλιξη η ολοκλήρωση του Κεντρικού Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΚΣΗΔΕ),¹⁷ το οποίο θα λειτουργεί ως επικοινωνιακός κόμβος για τη διακίνηση των εγγράφων διαφορετικών φορέων εντός της δημόσιας διοίκησης. Επίσης, έχουν αναδυθεί και εφαρμόζονται πλέον νέες τεχνολογικές λύσεις, εφόσον η διαδικτυακή επικοινωνία, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επικοινωνιακής πολιτικής των οργανισμών, όπως είναι: η ηλεκτρονική αλληλογραφία, η ψηφιακή υπογραφή εγγράφων, η ταυτόχρονη αν και απομακρυσμένη επεξεργασία κειμένων, αλλά και οι τηλεδιασκέψεις.

¹⁴ Κανονισμός Επικοινωνίας Δημόσιων Υπηρεσιών (ΚΕΔΥ) – 2003

¹⁵ ν. 2690/1999 (ΦΕΚ Α' 45/ 9-3-1999). Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις

¹⁶ Πρόκειται για τον Κώδικα Ψηφιακής Διακυβέρνησης, ένα ενιαίο νομοθετικό κείμενο που συγκεντρώνει όλες τις διατάξεις προηγούμενων νομοθετημάτων και εισάγει επίσης νέες διατάξεις αναφορικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

¹⁷ <https://support.mindigital-shde.gr/>

2.3.2 Εξωτερική επικοινωνία

Η εξωτερική επικοινωνία της δημόσιας διοίκησης αφορά στο προφίλ το οποίο παρουσιάζει προς το κοινωνικό σύνολο, την εξωστρέφεια από την οποία διακρίνεται, τον βαθμό στον οποίο διατηρεί έναν ανοικτό διάλογο επαφής με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, αλλά και τα κανάλια που χρησιμοποιεί για τη διάχυση των μηνυμάτων της. Κυρίαρχα ζητούμενα εδώ είναι η ανοικτότητα, η διαφάνεια και η ακεραιότητα. Προς αυτή την κατεύθυνση δημιουργήθηκε το «Πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ»¹⁸ που θέσπισε την υποχρέωση ανάρτησης νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο. Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και η έννοια της δημόσιας διαβούλευσης μέσω της οποίας παρέχεται η δυνατότητα σε πολίτες, οργανωμένες ομάδες και οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο να καταθέτει σχόλια και παρατηρήσεις επί νομοσχεδίων πριν την εισαγωγή τους προς ψήφιση στη Βουλή¹⁹.

Εξίσου σημαντικός είναι και ο ρόλος των ανοικτών δεδομένων, που αποτελούν βασικό ζητούμενο στη σημερινή εποχή και μια από τις κυριότερες προβλέψεις του Κώδικα Ψηφιακής Διακυβέρνησης (ν. 4727/2020)²⁰. Μέσω της ιστοσελίδας <https://data.gov.gr/>, η ελληνική δημόσια διοίκηση δημοσιεύει ανοικτά και μηχαναγνώσιμα δεδομένα²¹ για αρκετούς τομείς πολιτικής, όπως είναι η οικονομία και το εμπόριο, η εκπαίδευση, η υγεία, το περιβάλλον, η τεχνολογία, οι μετακινήσεις και οι τηλεπικοινωνίες,²² τα οποία συμβάλλουν στην ενημέρωση των πολιτών και στην καλύτερη αποτύπωση των στόχων και των δράσεων των διοικητικών μηχανισμών.

Η εξωτερική επικοινωνία επιτρέπει την επαφή της διοίκησης με τους πολίτες και αντιστρόφως, υπό το πρίσμα όχι μόνο της ενημέρωσής τους, αλλά και της διευκόλυνσης

¹⁸ν.3861/2010 (ΦΕΚ 112 Α/13-7-2010) : Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις.

¹⁹ Ο ιστότοπος των δημοσίων διαβουλεύσεων είναι: <http://www.opengov.gr> και σημαντικός είναι εδώ ο ρόλος που κατέχει το ΕΚΔΔΑ που προετοιμάζει τη σελίδα για την ανάρτηση των προς διαβούλευση νομοσχεδίων.

²⁰ Άρθρα 59-68, 71-73 και 107 του ν.4727/2020

²¹ Ανοικτά δεδομένα είναι εκείνα τα οποία είναι διαθέσιμα αυτούσια για λήψη από το Διαδίκτυο, χωρίς νομικούς ή εμπορικούς περιορισμούς, αλλά για τα οποία μπορεί να χρειάζεται άδεια χρήσης. Μηχαναγνώσιμα καλούνται εκείνα τα οποία παρέχονται σε αναγνώσιμη μορφή και σε μορφή που μπορεί να υποστεί επεξεργασία από ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Τα ανοικτά δεδομένα μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν και να αναδιανεμηθούν από τον οποιοδήποτε.

²² <https://data.gov.gr/>

της καθημερινότητάς τους. Για το λόγο αυτό, δημιουργήθηκε το Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας Πολιτών (ΕΜΕπ),²³ στο οποίο νομικά και φυσικά πρόσωπα καταχωρούν τα στοιχεία τους, για να είναι διαθέσιμα σε όλες τις συναλλαγές τους με το δημόσιο.²⁴

Πέραν όμως τον ανωτέρω, η εξωτερική επικοινωνία σχετίζεται και με τα επικοινωνιακά προγράμματα²⁵ που υλοποιούν οι φορείς της δημόσιας διοίκησης, αρμόδια για την έγκριση των οποίων στη χώρα μας είναι η Γενική Γραμματεία Επικοινωνίας και Ενημέρωσης (ΓΓΕΕ).²⁶ Σχετίζεται επίσης, με τα επικοινωνιακά μέσα και τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν και εφαρμόζουν οι δημόσιοι φορείς. Πιο συγκεκριμένα, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ύπαρξη και τη λειτουργία επίσημης ιστοσελίδας (site) με λειτουργικό μενού, στο οποίο οι χρήστες μπορούν να περιηγηθούν και να ενημερωθούν για τη δράση των φορέων, αλλά και με την ύπαρξη επίσημων λογαριασμών στα ΜΚΔ. Επιπρόσθετα, σχετίζεται με τη λειτουργία γραφείων τύπου, επιφορτισμένων με τη σύνταξη των δελτίων τύπου που διανέμονται στα ΜΜΕ, αλλά και με την ενεργό συμμετοχή στη διοργάνωση εκδηλώσεων.

Σήμερα, η ισχυρή επιδραστικότητα και διείσδυση των ψηφιακών μέσων και πλατφορμών είναι αδιαμφισβήτητη και οι περισσότεροι φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης διαθέτουν δική τους ιστοσελίδα και ορισμένα από τα κυριότερα ΜΚΔ (κυρίως στο Facebook και το Twitter). Επιπλέον, σύμφωνα με το άρθρο 34 του ν. 4727/2020 «*Οι δικτυακοί τόποι της Προεδρίας της Κυβέρνησης, των Υπουργείων, των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που εποπτεύονται από αυτά, των αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών που ανήκουν στην Κεντρική Διοίκηση, σύμφωνα με το άρθρο 14 του ν. 4270/2014 (Α' 143), καθώς και των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων οφείλουν να τηρούν τις εξής υποχρεώσεις: (α) να έχουν όνομα χώρου στο Διαδίκτυο με κατάληξη gov.gr και (β) να τηρούν τις οδηγίες της Ελληνικής Κυβέρνησης σχετικά με την ενιαία και ομοιόμορφη εικόνα και ταυτότητα*». Μολονότι, υπάρχει αυτή η πρόβλεψη και το μεγαλύτερο ποσοστό των φορέων – ιδίως

²³ Άρθρο 34 του ν. 4727/2020

²⁴ <https://www.gov.gr/ipiresies/polites-kai-kathemerinoteta/stoikheia-polite-kai-tautopoiatika-egggrafa/ethniko-metroo-epikoinonias-emep>

²⁵ Με τον όρο επικοινωνιακό πρόγραμμα νοείται το σύνολο των σχεδιαζόμενων και χρονικά καθορισμένων επικοινωνιακών δράσεων των φορέων του δημοσίου, με το οποίο διατίθενται υλικοί και ανθρωπικοί πόροι προς εξυπηρέτηση συγκεκριμένων επικοινωνιακών στόχων, όπως είναι η ενημέρωση των πολιτών, η προβολή της χώρας στο εξωτερικό, η προβολή του έργου των δημοσίων φορέων κτλ. (άρθρο 2 ΠΥΣ 50/2015)

²⁶ Πιο συγκεκριμένα το Τμήμα Επικοινωνιακών Προγραμμάτων και Εποπτευόμενων Φορέων της Διεύθυνσης Εποπτείας Μέσων. ν.2328/1995, π.δ 261/1997και ΠΥΣ 50/2015

της κεντρικής διοίκησης – έχει συμμορφωθεί, η διαφοροποίηση που καταγράφεται αφορά στο είδος και τη συχνότητα επικαιροποίησης του περιεχομένου των επίσημων ιστοσελίδων, καθώς και στη συχνότητα των αναρτήσεων στα κοινωνικά μέσα και την αλληλεπίδραση με τους χρήστες. Παρόλα αυτά, η ελληνική δημόσια διοίκηση δείχνει, έστω και με καθυστέρηση σε σχέση με τις διοικήσεις του εξωτερικού, πως αναγνωρίζει τη σημασία των ΜΚΔ και τα χρησιμοποιεί σε σημαντικό βαθμό, δίχως ωστόσο να αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες που προσφέρουν. Αυτό ενδεχομένως οφείλεται και στο γεγονός ότι είτε δεν υπάρχουν σε όλους τους φορείς οργανωμένες μονάδες επικοινωνίας, που να είναι επιφορτισμένες με την ενημέρωση των επίσημων ιστοσελίδων και τη δημιουργία περιεχομένου που διοχετεύεται στα ΜΚΔ, είτε οι ήδη υπάρχουσες είναι υποστελεχωμένες ή στελεχωμένες από υπαλλήλους που δεν διαθέτουν τις αντίστοιχες γνώσεις, ώστε να ανταποκριθούν στο συγκεκριμένο έργο. Άλλωστε η διαχείριση μιας ιστοσελίδας ή των ΜΚΔ προϋποθέτει συχνά τεχνικό υπόβαθρο, γνώσεις κωδικοποίησης, επικοινωνίας και μάρκετινγκ και απαιτεί διαρκή ενημέρωση και επικαιροποίηση των γνώσεων αυτών. Η σύσταση τέτοιων τμημάτων θα συνεισέφερε ουσιαστικά στην αναβάθμιση της επικοινωνιακής πολιτικής και την εξασφάλιση της θεσμικής μνήμης της διοίκησης, προβάλλοντας διαρκώς το έργο του κάθε φορέα, ανεξαρτήτως των εναλλαγών σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας. Η ύπαρξη γραφείων τύπου που προβάλλουν το έργο της πολιτικής ηγεσίας, αποτελεί αναγκαία συνθήκη, ωστόσο δεν αρκεί στη σημερινή εποχή, όπου υλοποιούνται καθημερινά πολλά έργα και σχεδιάζονται δημόσιες πολιτικές για τις οποίες μεγάλο μέρος του πληθυσμού παραμένει ανενημέρωτο. Επομένως, είναι υπαρκτή η ανάγκη για την υιοθέτηση σύγχρονων επικοινωνιακών πρακτικών που βασίζονται στις νέες τεχνολογίες και τις δυνατότητες που προσφέρει το διαδίκτυο, σε συνδυασμό πάντα με τις παραδοσιακές.

Συνοψίζοντας, η ανάλυση του παρόντος κεφαλαίου μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως η επικοινωνία είναι μια πολυδιάστατη, αλλά και ιδιαίτερα σημαντική έννοια που λαμβάνει διάφορες μορφές και επηρεάζει σε καθοριστικό βαθμό την καθημερινότητα των ανθρώπων και τις μεταξύ τους σχέσεις. Ως προς τη δημόσια διοίκηση, παρατηρούμε πως η επικοινωνία διακρίνεται σε εσωτερική που σχετίζεται με τον τρόπο λειτουργίας στο εσωτερικό των φορέων και εξωτερική που αφορά στους τρόπους με τους οποίους μεταδίδει τα μηνύματά της και προβάλλει το έργο της, ενισχύοντας το προφίλ της. Οι δυο αυτές μορφές επικοινωνίας είναι εξίσου σημαντικές, καθώς εξυπηρετούν διαφορετικές ανάγκες και ζητούμενα. Μέσω της παρουσίασης της εσωτερικής και εξωτερικής

επικοινωνίας των φορέων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αναδείξαμε το πλαίσιο που ισχύει, καθώς και ορισμένες νέες μεταρρυθμίσεις που εισήχθησαν στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης του κράτους και αναδιαμόρφωσαν το τοπίο σε αυτόν τον τομέα. Κρίνεται ωστόσο απαραίτητη, η υιοθέτηση και νέων ακόμη πιο σύγχρονων μορφών επικοινωνίας και βέλτιστων επικοινωνιακών πρακτικών, όπως αυτές θα αναλυθούν στο κεφάλαιο που ακολουθεί, ώστε να κατορθώσει η ελληνική δημόσια διοίκηση να εναρμονιστεί πλήρως με τα νέα δεδομένα.

Κεφάλαιο 3: Σύγχρονες μορφές επικοινωνίας και βέλτιστες επικοινωνιακές πρακτικές

3.1 Μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ψηφιακές πλατφόρμες

Σύμφωνα με τον καθηγητή Παπαθανασόπουλο (2011, σελ.13) «τους δύο τελευταίους αιώνες, πραγματοποιούνται συνεχείς μεταβολές στην πορεία και την εξέλιξη της επικοινωνιακής τεχνολογίας. Ζούμε σε μια εποχή όπου καταγράφεται μια διαρκής επανάσταση στις τεχνικές μετάδοσης της πληροφορίας και της επικοινωνίας, οι οποίες δεν ασκούν μόνο σημαντική επίδραση στο περιβάλλον όπου ζούμε, αλλά και στην εκπαίδευσή μας, την εργασία μας και τον ελεύθερο χρόνο μας». Ιδιαίτερα, τα τελευταία χρόνια σημειώνονται ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και απόρροιά τους είναι η εμφάνιση των ΜΚΔ, η εντεινόμενη επιδραστικότητά τους και η μετεξέλιξη των βασικών χαρακτηριστικών της ανθρώπινης επικοινωνίας. Στο ψηφιακό οικοσύστημα που έχει δημιουργηθεί εξαιτίας της ανάπτυξης του διαδικτύου, τα ΜΚΔ διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο και φαίνεται πως επηρεάζουν όλες τις πτυχές της καθημερινότητας των ατόμων. Στο πλαίσιο αυτό, δημιουργούνται κοινότητες ατόμων “communities”, μέσω των οποίων επικοινωνούν από όπου κι αν βρίσκονται, σε πραγματικό χρόνο και μοιράζονται απόψεις και εμπειρίες. Παράλληλα, οι χρήστες των κοινωνικών μέσων και των ψηφιακών πλατφορμών, αποκτούν έναν πιο ενεργό και δραστήριο ρόλο και συχνά γίνονται οι ίδιοι δημιουργοί περιεχομένου, το οποίο μπορεί σε λίγα μόλις δευτερόλεπτα να διαμοιραστεί και να έλξει την προσοχή άλλων χρηστών ή και των ΜΜΕ που μπορεί να το αναπαράξουν. Επομένως, ο κυβερνοχώρος δίνει τη δυνατότητα στον καθένα να απευθυνθεί σε ένα τεράστιο, διεθνές κοινό, χωρίς να χρειάζεται η διαμεσολάβηση ενδιάμεσων διαχειριστών της πληροφορίας ή οποιουδήποτε τρίτου (Λεάνδρος, 2005, σελ. 171). Η γλώσσα που χρησιμοποιείται συνήθως στα ΜΚΔ θεωρείται περισσότερο απλή και υβριδική, αντλεί δηλαδή στοιχεία από τον προφορικό και γραπτό λόγο τον (επίσημο ή ανεπίσημο), ενώ προσαρμόζεται στους κανόνες των ψηφιακών μέσων, όπως αυτοί διαμορφώνονται από τις διαρκείς επικαιροποιήσεις των αλγορίθμων, ενσωματώνοντας βασικά στοιχεία τους όπως είναι τα σύντομα κείμενα και τα hashtags²⁷. Ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά το Twitter, η γλώσσα που χρησιμοποιείται μπορεί να αποτελέσει

²⁷ Πρόκειται για το σύμβολο # (hash) και τη λέξη - ετικέτα που ακολουθεί (tag). Με τα hashtags προσδίδεται επιπλέον έμφαση σε λέξεις, ονόματα, γεγονότα, δραστηριότητες, καταστάσεις, αριθμούς, ειδήσεις και τάσεις, χωρίς να είναι απαραίτητη η ανάπτυξη ολόκληρων προτάσεων.

ταυτόχρονα είτε «όπλο» επιβολής άποψης της κυρίαρχης εξουσίας, είτε το συνεκτικό εκείνο στοιχείο που δύναται να συσπειρώσει μια ομάδα ή πολλαπλές κοινότητες χρηστών γύρω από μια συγκεκριμένη τάση.

Το περιεχόμενο που διοχετεύεται στα ΜΚΔ είναι ιδιαίτερα δύσκολο να ελεγχθεί, καθώς το τοπίο είναι αρκετά ασαφές, παρόλες τις προσπάθειες που γίνονται κατά καιρούς από τις ίδιες τις πλατφόρμες για ρύθμιση, αύξηση του ελέγχου και τήρηση βασικών κανόνων δεοντολογίας. Αρκεί ωστόσο για να επιφέρει μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα σημαντικές επιπτώσεις στην προσωπικότητα ενός ή περισσότερων ατόμων, στην αξιοπιστία ενός συστήματος και στην ακεραιότητα ενός φορέα. Σε αυτό έχει συμβάλει και η διεισδυτικότητα των «έξυπνων τηλεφώνων» (smartphones), που κατά κόρον χρησιμοποιούνται από τους χρήστες του διαδικτύου, με αποτέλεσμα να είναι ενεργοί κατά το μεγαλύτερο μέρος του 24ώρου και να παράγουν περιεχόμενο, μέσω ανάρτησης φωτογραφιών, βίντεο και κειμένων. Σύμφωνα με έρευνες, το 50% του χρόνου που οι χρήστες πέρασαν στο διαδίκτυο μέσω των κινητών τους τηλεφώνων το 2020, αφορούσε στην περιήγηση στα ΜΚΔ (App Annie, 2020), ενώ την ίδια χρονιά ο αριθμός των χρηστών αυξήθηκε κατά 490 εκατομμύρια σε σχέση με το 2019, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 13,2% αύξηση (DataReportal, 2021).²⁸

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα κυριότερα ΜΚΔ βάσει αναγνωρισιμότητας και ενεργών λογαριασμών παγκοσμίως.

3.1.1 Τα κυριότερα ΜΚΔ

Facebook

Η λειτουργία του Facebook ξεκίνησε στις 4/2/2004. Αρχικά ήταν διαθέσιμο μόνο σε φοιτητές Πανεπιστημίων των ΗΠΑ και δύο χρόνια μετά έγινε προσβάσιμο για όλους τους ανθρώπους ηλικίας 13 ετών και άνω. Έκτοτε, αποτελεί το πλέον διάσημο κοινωνικό μέσο και επί σειρά ετών την 2^η σελίδα σε επισκεψιμότητα παγκοσμίως, μετά την ιστοσελίδα της Google, σύμφωνα με τα στοιχεία της <https://www.alexacom>³⁰. Το Facebook αποτέλεσε μια πραγματική επανάσταση στη διασύνδεση των ανθρώπων, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να επικοινωνούν από όπου κι αν βρίσκονται,

²⁸ <https://financesonline.com/smartphone-usage-statistics/>

³⁰ Εφαρμογή -ιστοσελίδα που μετρά την επισκεψιμότητα και τη δημοτικότητα των ιστοτόπων.

αναδιαμορφώνοντας σε σημαντικό βαθμό τις διαπροσωπικές σχέσεις. Παρόλο που συχνά έχει έρθει αντιμέτωπο με σφοδρή κριτική αναφορικά με ζητήματα διαρροής προσωπικών δεδομένων ή σκανδάλων, με κορωνίδα την υπόθεση Cambridge Analytica,³¹ παραμένει η αγαπημένη επιλογή των χρηστών, μολονότι τα τελευταία χρόνια οι νεότερες ηλικιακά ομάδες επιλέγουν περισσότερο το Instagram. Αυτό συμβαίνει διότι προσφέρει απεριόριστες δυνατότητες διαμοιρασμού περιεχομένου στους χρήστες (αναρτήσεις κειμένων, σχολίων, φωτογραφιών, βίντεο και τα τελευταία χρόνια ιστοριών που είναι διαθέσιμες για 24 ώρες).³²

Twitter

Το Twitter ιδρύθηκε το 2006 και αποτελεί μέχρι σήμερα το πιο διαδεδομένο μέσο δημοσίευσης σύντομων μηνυμάτων (tweets), ενώ χαρακτηριστικό γνώρισμά του είναι τα hashtags. Θεωρείται «ειδησεογραφικό μέσο», καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των χρηστών το χρησιμοποιεί για να ενημερώνεται να παρακολουθεί την επικαιρότητα από εκεί, οδηγούμενο κυρίως από τις τάσεις - “trends”³³. Μέσω του Twitter, παρουσιάζεται, αναδεικνύεται και διαμοιράζεται περιεχόμενο σε πολλές ιστοσελίδες στον κυβερνοχώρο σε πραγματικό χρόνο. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα διαδραστικό κοινωνικό μέσο, δια του οποίου οι χρήστες ανταλλάσσουν απόψεις, πραγματοποιούν διαλόγους και απευθύνουν ερωτήματα σε επίσημους λογαριασμούς προσώπων, εταιρειών και οργανισμών. Επίσης, οι χρήστες του μπορούν να οργανώνονται σε «κοινότητες» και να συνομιλούν ταυτόχρονα σε ανοικτές συζητήσεις (spaces) για θέματα της επικαιρότητας.³⁴

Instagram

Το Instagram ιδρύθηκε το 2010 και δύο χρόνια αργότερα εξαγοράστηκε από το Facebook. Αποτελεί εκείνο το κοινωνικό μέσο στο οποίο η εικόνα διαδραματίζει τον

³¹ Τα προσωπικά δεδομένα και οι προτιμήσεις 87 και πλέον εκατομμυρίων χρηστών, όπως καταγράφονταν από τον αλγόριθμο του Facebook, δόθηκαν σε ερευνητή της εταιρείας Cambridge Analytica (βρετανικών συμφερόντων), η οποία είχε αναλάβει την προεκλογική εκστρατεία του Προέδρου Trump, με σκοπό τη δημιουργία στοχευμένων διαφημίσεων και προβολών περιεχομένου.

³² <https://www.facebook.com/business/learn/lessons/facebook-stories-creators>

³³ Αφορούν στις κυρίαρχες τάσεις, δηλαδή εκείνη την είδηση, γεγονός, όνομα, κατάσταση, συναίσθημα ή οτιδήποτε άλλο κυριαρχεί στην επικαιρότητα και συγκεντρώνει το αυξημένο ενδιαφέρον του κοινού, όπως αυτό αποτυπώνεται από τον αριθμό των χρηστών που γράφει κάτι σχετικό και χρησιμοποιεί το αντίστοιχο hashtag.

³⁴ <https://media.twitter.com/en/articles/products/2021/twitter-spaces-overview>

βασικότερο ρόλο. Οι χρήστες αναρτούν μόνο οπτικό περιεχόμενο (φωτογραφίες ή βίντεο), το οποίο επεξεργάζονται με την εφαρμογή ειδικών φίλτρων και το οποίο προαιρετικά μπορεί να συνοδεύουν με κάποιο κείμενο, ενώ και εδώ ο ρόλος των hashtags είναι αξιοσημείωτος. Τα τελευταία χρόνια, έχοντας ενσωματώσει τη δυνατότητα των σύντομων ιστοριών (stories), έχει κατορθώσει να ενισχύσει ιδιαίτερα τη δυναμική του, αρχικά στα πιο νεανικά κοινά³⁵ και εν συνεχεία στις λοιπές ηλικιακές ομάδες.

LinkedIn

Το LinkedIn, αποτελεί ένα κοινωνικό μέσο το οποίο αφορά σε επαγγελματικά προφίλ, όπου παρουσιάζεται η εργασιακή εμπειρία των ατόμων και το ιστορικό της δράσης φορέων και οργανισμών. Παρέχει τη δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, φορέων και υπαλλήλων, καθώς επίσης και διερεύνησης επαγγελματικών προοπτικών. Οι αναρτήσεις (κείμενα, φωτογραφίες, βίντεο, ιστορίες) εστιάζουν σε ορόσημα ή επιτυχίες της σταδιοδρομίας των ατόμων, αλλά και σε σημαντικές δράσεις ή γεγονότα που σχετίζονται με τη λειτουργία εταιρειών και οργανισμών³⁶.

Viber & WhatsApp

Αποτελούν μέσα δικτύωσης και επικοινωνίας, δια των οποίων οι χρήστες ανταλλάσσουν κρυπτογραφημένα μηνύματα και μπορούν να διαμοιράζονται περιεχόμενο με τη μορφή εικόνων, βίντεο και αρχείων. Χρησιμοποιούνται επίσης, για προσωποποιημένη ενημέρωση, αλλά και για προωθητικές ενέργειες και επιτρέπουν τη δημιουργία ομαδικών συνομιλιών με ταυτόχρονη δυνατότητα κλήσεων ή βιντεοκλήσεων χωρίς χρέωση.

Τα περισσότερα από αυτά τα κοινωνικά μέσα, αξιοποιούνται ήδη από φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, με σκοπό την ενημέρωση των πολιτών και την προβολή του έργου τους. Παρόλο που η συχνότητα των αναρτήσεων, όπως και το είδος του περιεχομένου ποικίλλει, αναλόγως και της φύσης του αντικειμένου του κάθε φορέα, η χρήση των ΜΚΔ φαίνεται πως κερδίζει έδαφος, αν και συχνά περιορίζεται στους επίσημους λογαριασμούς και τα προφίλ της ηγεσίας.

³⁵ <https://www.kathimerini.gr/life/technology/561660049/giati-egkataleipoun-oi-neoi-to-facebook/>

³⁶ <https://www.businessinsider.com/what-is-linkedin>

3.1.2 Ψηφιακές πλατφόρμες

Οι ψηφιακές πλατφόρμες είναι σύγχρονοι τρόποι επικοινωνίας που έχουν αναβαθμίσει αισθητά την επαφή των ανθρώπων μεταξύ τους, αλλά και των πολιτών με τη δημόσια διοίκηση. Ιδιαίτερα την περίοδο της πανδημίας, οπότε και ελήφθησαν αυστηρά μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης, η χρήση των ψηφιακών πλατφορμών σημείωσε ιδιαίτερη άνθηση, κυρίως στους τομείς εργασίας, της εκπαίδευσης και της απομακρυσμένης εξυπηρέτησης. Πλατφόρμες όπως η Cisco WebEx, Zoom, Microsoft Teams και Google Meet που προσφέρουν τη δυνατότητα πραγματοποίησης απομακρυσμένων συσκέψεων και διαμοιρασμού περιεχομένου, με τη χρήση κάμερας και μικροφώνου, χρησιμοποιήθηκαν από εκατομμύρια ανθρώπους και αποτελούν πλέον αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητάς μας.

3.1.3 Η χρήση ψηφιακών πλατφορμών στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Σε ό,τι αφορά τον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, σύμφωνα με το Ετήσιο Σχέδιο Δράσης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, προβλέπεται η δημιουργία ψηφιακών πλατφορμών που θα υποστηρίζουν τη δράση της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού για την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.³⁷ Το τελευταίο διάστημα παρατηρείται ιδιαίτερα αυξητική τάση στη δημιουργία ψηφιακών πλατφορμών που αφορούν στην εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση των πολιτών και την επικοινωνία τους με φορείς της δημόσιας διοίκησης, συμβάλλοντας στη μείωση του χρόνου αναμονής για τη διεκπεραίωση των αιτημάτων και στην περιστολή των διοικητικών βαρών.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι εξής:

- **MyKEPLive:** υπάλληλοι των ΚΕΠ εξυπηρετούν μέσω τηλεδιάσκεψης πολίτες, επιχειρήσεις και δημοτικές υπηρεσίες³⁸
- **MyAADElive:** υπάλληλοι ΔΟΥ εξυπηρετούν μέσω τηλεδιάσκεψης τους πολίτες για διάφορα ζητήματα, όπως είναι η έκδοση κλειδάριθμου³⁹

³⁷ <https://mindigital.gr/wp-content/uploads/2021/03/shedio-drasis.pdf>

³⁸ <https://www.gov.gr/ipiresies/polites-kai-kathemerinoteta/ex-apostaseos-exuperetese-politon/exuperetese-me-telediaskepse-apo-kentro-exupereteses-politon-kep>

³⁹ <https://myaadelive.gov.gr/dsae2/govdesk/faces/pages/mainmenu/init.xhtml;jsessionid=YGI Aua7KO-MQ9aSO7NongVwiVIPeySGdgm9ozN3zkC6-pTSNOG4!!-1318672569?faces-redirect=true>

- **MyOAEDlive:** λειτουργεί ως κανάλι επικοινωνίας του ΟΑΕΔ με τους πολίτες, βάσει του οποίου εξειδικευμένοι υπάλληλοι του φορέα εξυπηρετούν μέσω τηλεδιάσκεψης ανέργους και επιχειρήσεις.⁴⁰
- **MyDIMOSlive:** εξειδικευμένοι υπάλληλοι συγκεκριμένων Υπηρεσιών/ Δήμων εξυπηρετούν τους δημότες μέσω τηλεδιάσκεψης για τη διεκπεραίωση των αιτημάτων τους ή για διοικητική πληροφόρηση.⁴¹
- **MyConsullive.gov.gr:** οι Έλληνες του εξωτερικού εξυπηρετούνται μέσω ψηφιακού ραντεβού από εξειδικευμένο υπάλληλο Προξενείου του Υπουργείου Εξωτερικών.⁴²
- **Support.gov.gr:** διαθέτει υποστηρικτικό χαρακτήρα και συγκεντρώνει την επικοινωνία, με τους φορείς της δημόσιας διοίκησης σχετικά με τις ψηφιακές υπηρεσίες, που παρέχονται από το gov.gr.⁴³
- **1555.gov.gr:** αποτελεί έναν οδηγό για τον πολίτη σχετικά με ασφαλιστικά, εργασιακά και κοινωνικά ζητήματα⁴⁴.
- **Ψηφιακή Ακαδημία Πολιτών:** αποτελεί ένα σημείο εισόδου για την βελτίωση και αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων των πολιτών, μέσω του οποίου παρέχονται δωρεάν μαθήματα σε 34 θεματικές ενότητες.⁴⁵

Η δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης του κράτους, της ενίσχυσης της εξωστρέφειάς της και κυρίως της ενίσχυσης της επικοινωνίας της με τους πολίτες, αξιοποιεί τις δυνατότητες της τεχνολογίας, επιτρέποντας την έμμεση επαφή μαζί τους, για την ενημέρωση και την εξυπηρέτησή τους. Οι ψηφιακές πλατφόρμες της παρέχονται δωρεάν στους πολίτες, ενώ για τη χρήση τους απαιτείται η ταυτοποίησή τους⁴⁶ και η

⁴⁰ <https://www.oaed.gr/en/myoaedlive>

⁴¹ <https://www.gov.gr/ipiresies/polites-kai-kathemerinoteta/ex-apostaseos-exuperetese-politon/exuperetese-me-telediaskepse-apo-to-demo-sas>

⁴² <https://www.gov.gr/upourgeia/upourgeio-exoterikon/exoterikon/myConsullive>

⁴³ <https://www.gov.gr/updates/features/support>

⁴⁴ <https://1555.gov.gr/>

⁴⁵ <https://nationaldigitalacademy.gov.gr/>

⁴⁶ Με τη χρήση διαπιστευτηρίων TaxisNet και αυθεντικοποίηση μέσω του AUTH2.0 της Γ.Γ.Π.Σ.Δ.Δ.

κατοχή βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων τόσο από τους ίδιους, όσο και από τους δημοσίους υπαλλήλους, ώστε να μπορούν να τις χειριστούν αποτελεσματικά.

Παράλληλα, η δημόσια διοίκηση για την ενίσχυση των επικοινωνιακών της μέσων, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, έχει αρχίσει να αξιοποιεί και ψηφιακές εφαρμογές, διαθέσιμες μέσω λογισμικών Android και iOS,⁴⁷ αναλογιζόμενη τόσο το υψηλό ποσοστό χρηστών κινητών συσκευών, όσο και την ανάγκη εξυπηρέτησης των πολιτών όπου και αν βρίσκονται. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εφαρμογή MyHealth app, που προσφέρει πρόσβαση στη συνταγογράφηση, τα παραπεμπτικά των εξετάσεων και τις ιατρικές βεβαιώσεις.⁴⁸

3.2 Βέλτιστες επικοινωνιακές πρακτικές

Όπως ήδη αναφέρθηκε, υπάρχουν διάφορες μορφές επικοινωνίας και επικοινωνιακές πρακτικές που βασίζονται είτε σε παραδοσιακά μέσα, είτε σε νέα όπως είναι τα ΜΚΔ και οι ψηφιακές πλατφόρμες. Οι ολοκληρωμένες επικοινωνιακές στρατηγικές οφείλουν να σχεδιάζονται προσεκτικά με ολιστικό χαρακτήρα να είναι διαθέσιμες μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας (omnichannel strategy)⁴⁹ και να θέτουν συγκεκριμένους στόχους. Ιδιαίτερα χρήσιμο μπορεί να είναι εδώ το μοντέλο SOSTAC (Smith, Berry & Pulford, 1999), καθώς αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή μοντέλα σχεδιασμού και παρακολούθησης επικοινωνιακών στρατηγικών. Τα αρχικά του σημαίνουν Search (έρευνα), Objectives (στόχοι), Strategy (στρατηγική), Tactics (τακτική), Action (δράση) και Control (έλεγχος) και αποτυπώνουν εμφαιτικά τα στάδια ανάπτυξης μιας επικοινωνιακής εκστρατείας. Περαιτέρω, η έρευνα που προηγείται του σχεδιασμού θα πρέπει να περιλαμβάνει ανάλυση μακροπεριβάλλοντος (pestel analysis)⁵⁰ που αφορά στους κοινωνικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες. Η ανάλυση αυτή του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη στρατηγικών και τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων.

⁴⁷ Είναι λειτουργικά συστήματα που χρησιμοποιούνται από φορητές συσκευές.

⁴⁸ <https://myhealth.gov.gr/>

⁴⁹ Πρόκειται για τις στρατηγικές εκείνες που αξιοποιούν το σύνολο των διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας, παραδοσιακών και σύγχρονών – ψηφιακών που παρέχουν στους συνεπή και ομοιόμορφη χρηστική εμπειρία.

⁵⁰ <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

Επίσης, σημαντική είναι και η ανάλυση εσωτερικού – εξωτερικού περιβάλλοντος (swot analysis)⁵¹, που αφορά στις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Η ανάλυση αυτή συνιστά ένα χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που φωτίζει τους ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες του περιβάλλοντος, συνεισφέροντας στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Η εν λόγω στρατηγική θα πρέπει να εξειδικεύεται σε συγκεκριμένους, μετρήσιμους, επιτεύξιμους, ρεαλιστικούς και χρονικά προσδιορισμένους στόχους (SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time- oriented), ενώ ιδιαίτερη έμφαση καλό είναι να δίνεται πάντα στην τμηματοποίηση του κοινού (segmentation), ώστε οι ενέργειες που υλοποιούνται να ανταποκρίνονται στις εξειδικευμένες ανάγκες της κάθε κατηγορίας και στο περιεχόμενο (content) της στρατηγικής.

Η ολιστική προσέγγιση που απαιτεί η σημερινή εποχή βασίζεται σε ένα μείγμα επικοινωνιακής στρατηγικής, το οποίο αξιοποιεί κατά τον βέλτιστο τρόπο τις δυνατότητες της τεχνολογίας, τα πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας, τα διάφορα εργαλεία που μετρούν τις επιδόσεις και την αποτελεσματικότητα, τις δημόσιες σχέσεις και τους κανόνες της εθιμοτυπίας. Ο κάθε φορέας πρέπει να αφουγκράζεται τις ανάγκες του κοινού – στόχου στο οποίο απευθύνεται, να θέτει σαφείς και μετρήσιμους στόχους, να συμβαδίζει με τις τάσεις που διαμορφώνονται στα κοινωνικά μέσα και επιβάλλονται από τους αλγόριθμους τους και να αξιολογεί τις επιδόσεις των επικοινωνιακών του στρατηγικών, ώστε να είναι σε θέση να βελτιώσει μελλοντικά τυχόν αστοχίες ή να επαναλάβει εκείνες τις ενέργειες που απέφεραν σημαντικά αποτελέσματα και κρίθηκαν επιτυχείς, αναλόγως των κριτηρίων που είχαν εξαρχής τεθεί. Για τον λόγο αυτό, θεωρείται σημαντικός παράγοντας η ανάπτυξη αλληλεπίδρασης με τα κοινά – στόχους και η πρόσκληση τους να αναλάβουν κάποια πρωτοβουλία ή δράση (call to action), μέσω της συμπλήρωσης φορμών ή της υποβολής σχολίων και παρατηρήσεων.

Υπάρχουν, ωστόσο, ορισμένες επικοινωνιακές πρακτικές που θεωρούνται ιδιαίτερα αποτελεσματικές, καθώς με μικρό ή και καθόλου κόστος, καταφέρνουν να προσελκύσουν μεγάλο ποσοστό του κοινού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι συχνές αναρτήσεις στα κοινωνικά μέσα και η κοινοποίησή τους σε άλλα μέσα ή ομάδες, με αποτέλεσμα να είναι ορατές από πολλούς χρήστες. Επίσης, η ύπαρξη λειτουργικού ιστοτόπου (site), ο οποίος ενημερώνεται διαρκώς και συντηρεί το ενδιαφέρον του κοινού,

⁵¹ <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

τηρώντας παράλληλα τους κανόνες της βελτιστοποίησης ιστοσελίδων (Search Engine Optimization - SEO), ώστε να εμφανίζεται σε υψηλές θέσεις στις μηχανές αναζήτησης⁵² και τροφοδοτώντας με υλικό τα ΜΚΔ ενός οργανισμού. Σημαντική είναι και η χρήση κυρίως οπτικού περιεχομένου, δηλαδή η δημιουργία ελκυστικών βίντεο και η ανάρτηση και προβολή δυνατών εικόνων που εντυπώνονται στη συνείδηση των ατόμων και κάνουν άμεση επίκληση στα συναισθήματά τους. Ακολουθώντας, οι χορηγούμενες διαφημίσεις που απευθύνονται σε συγκεκριμένα κοινά (αναλόγως ηλικίας, φύλου, προτιμήσεων, τόπου διαμονής) και προβάλλονται με προκαθορισμένη περιοδικότητα, παρουσιάζοντας τις δράσεις και το έργο των φορέων ή ενημερώνουν για τη διοργάνωση κάποιας εκδήλωσης.

3.2.1 Παραδείγματα βέλτιστων επικοινωνιακών πρακτικών στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Σε επίπεδο ελληνικής δημόσιας διοίκησης, ως βέλτιστη πρακτική αναφέρουμε την αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης (Artificial Intelligence), κυρίως μέσω των chatbots⁵³ που υποβοηθούν την επικοινωνία της με τους πολίτες επί 24ωρης βάσης, καθώς απαντούν στα ερωτήματα τους σε πραγματικό χρόνο, χωρίς να χρειάζεται η μεσολάβηση υπαλλήλου ή τους κατευθύνουν σχετικά με το που πρέπει να απευθυνθούν στην περίπτωση που το αίτημά τους δεν μπορεί να απαντηθεί άμεσα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ενσωμάτωση chatbot στην ιστοσελίδα της ΔΕΗ, του ΔΕΔΔΗΕ και του ΕΟΠΥΥ.⁵⁴ Συγχρόνως, στην κατηγορία των βέλτιστων επικοινωνιακών πρακτικών εντάσσεται και η εφαρμογή ψηφιακού βοηθού (chatbot), διαθέσιμου και μέσω του Facebook και του Viber που έχουν υιοθετήσει ορισμένοι Δήμοι, όπως ο Δήμος Παπάγου -Χολαργού⁵⁵ για την ενημέρωση των δημοτών τους σχετικά με τις δράσεις τους.

Βέλτιστη επικοινωνιακή πρακτική είναι επίσης, η διοργάνωση ημερίδων, ομιλιών και εκδηλώσεων που προβάλλονται από τα κοινωνικά μέσα και αφορούν σε ζητήματα της

⁵² SEO: Search Engine Optimization. Αφορά σε μια σειρά στοιχείων και τεχνικών (αριθμός λέξεων, μορφή τίτλων – υποτίτλων, ενσωμάτωση εικόνων και υπερσυνδέσμων κτλ.) που βοηθούν στην βελτιστοποίηση της ορατότητας των ιστοτόπων με σκοπό να εμφανίζονται σε υψηλές θέσεις στις μηχανές αναζήτησης

⁵³ Chatbots είναι στην ουσία εικονικοί - ψηφιακοί βοηθοί, δηλαδή λογισμικά που μπορούν να εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες, μέσω των οποίων μιμούνται όσο το δυνατόν πιο πιστά, ανθρώπινες λειτουργίες, όπως είναι ο γραπτός και ο προφορικός λόγος.

⁵⁴ <https://medium.com/the-crowdpolicy-collection/chatobot-eopi-7ea2238652ba>

⁵⁵ <https://www.dpapxol.gov.gr/news/deltia-tipou/item/8067-o-dimos-papagou-xolargoy-synexizontas-tin-ylopoiisi-tis-psifiakis-tou-stratigikis-anavathmizei-kathoristika-tin-eksypiretisi-ton-politon-me-tin-efarmogi-aftomatou-psifiakoy-voithoy-chatbot.html>

επικαιρότητας, στοχεύοντας στην ενημέρωση και την εκπαίδευση των πολιτών. Συχνά προσφέρουν τη δυνατότητα στους πολίτες να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον για την παρακολούθησή τους απαντώντας σε διαδικτυακή πρόσκληση – ερωτηματολόγιο, ενώ συμπληρώνοντας φόρμα συμμετοχής μπορούν να λάβουν εφόσον το επιθυμούν ακόμη και βεβαιώσεις παρακολούθησης στον προσωπικό τους λογαριασμό ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι «Δράσεις Ψηφιακής Εκπαίδευσης και Ψηφιακού Εγγραμματισμού», στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Αττική 2014 – 2020» της Περιφέρειας Αττικής,⁵⁶ που αφορούν στη διοργάνωση δωρεάν διαδικτυακών σεμιναρίων (webinars), θεματικών που σχετίζονται με το διαδίκτυο, τις ψηφιακές εφαρμογές και υπηρεσίες, την κυβερνοασφάλεια, τις υπηρεσίες πολυμεσικής πληροφόρησης και άλλες εξίσου ενδιαφέρουσες.

Μια ακόμη βέλτιστη επικοινωνιακή θεωρείται και η αξιοποίηση ψηφιακών πλατφορμών από δημόσιους φορείς, που έχουν ως στόχο την ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της ψηφιακής στρατηγικής επικοινωνίας. Πέραν των όσων ήδη αναφέρθηκαν, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ψηφιακή πλατφόρμα Novonville που δίνει στους πολίτες τη δυνατότητα να υποβάλλουν αιτήματα και αναφορές για ζητήματα της καθημερινότητάς τους, σε πραγματικό χρόνο, μέσω από τα κινητά τους τηλέφωνα και την οποία έχουν υιοθετήσει διάφοροι Δήμοι της χώρας, όπως ο Δήμος Αθηναίων, Βόλου, Βάρης – Βούλας – Βουλιαγμένης, Λαρισαίων κ.α.⁵⁷ Πρόσφατα εγκαινιάστηκε και ένας νέος τρόπος ψηφιακής επικοινωνίας των δημοτών με τους Δήμους τους, καθώς μέσα από τις ψηφιακές θυρίδες του <https://www.gov.gr/> θα παρέχεται μια νέα γενιά ομογενοποιημένων δημοτικών ψηφιακών υπηρεσιών.⁵⁸

⁵⁶ <https://www.patt.gov.gr/6-%CE%B5%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%83%CE%B7/%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%B4%CF%81%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%88%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%88%CE%B7%CF%86/>

⁵⁷ <https://ecozen.gr/2020/02/ilektroniki-platforma-dimo-athinaion-parapona/>
<https://dimosvolos.gr/el/anafora-novonville>

⁵⁸ μέσω ΚΥΑ που υπέγραψαν οι Υπουργοί Εσωτερικών, Επικρατείας και Ψηφιακής Διακυβέρνησης, ο Αναπληρωτής Υπουργός Εσωτερικών και ο Υφυπουργός Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Οι θυρίδες των Δήμων στο gov.gr αποτελούν τη δεύτερη οριζόντια εφαρμογή που παρέχεται στους Δήμους, μετά την υπηρεσία των ψηφιακών ραντεβού (myDimos.live.gov.gr) στο πλαίσιο των κοινών δράσεων των

Όλα τα ανωτέρω, δεν αναιρούν φυσικά τη σημασία των δελτίων τύπου που διαχρονικά αποστέλλονται προς ενημέρωση και δημοσίευση στα ΜΜΕ, αλλά και τη διοργάνωση εκδηλώσεων των δημόσιων φορέων, με στόχο την ενίσχυση της επικοινωνιακής τους στρατηγικής. Τέτοιου είδους εκδηλώσεις μπορεί να είναι ημερίδες, συνέδρια, ομιλίες και μαραθώνιοι καινοτομίας που πραγματοποιούνται είτε με φυσική, είτε με απομακρυσμένη παρουσία ή μέσω ενός υβριδικού μοντέλου (συνδυασμός δια ζώσης και εξ αποστάσεως παρουσίας). Η τεχνολογία παρέχει τη δυνατότητα ζωντανής μετάδοσης της εκδήλωσης, μέσω livestream από κάποιον ηλεκτρονικό σύνδεσμο ή/ και με ταυτόχρονη αναμετάδοση από τα κοινωνικά μέσα, προσελκύοντας το ενδιαφέρον ακόμη μεγαλύτερης μερίδας κοινού. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η διοργάνωση διήμερου συνεδρίου τον Ιούλιο του 2021 από το ΕΚΔΔΑ με θέμα «Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ): Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο Επιτελικό Κράτος»⁵⁹, αλλά και η διοργάνωση του Μαραθώνιου Καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση «ΕΚΔΔΑ Gov 5.0 Hackathon»⁶⁰ τον Φεβρουάριο του 2022.

Οι επικοινωνιακές στρατηγικές και οι πρακτικές που επιλέγονται από τους φορείς διαφέρουν αναλόγως του αντικειμένου, της διαθεσιμότητας των πόρων και την ανάγκης που καλούνται να εξυπηρετήσουν. Η ανάγκη αυτή μπορεί να αφορά στην ενημέρωση των πολιτών για κάποια συγκεκριμένη δράση ή στην προβολή του έργου ενός φορέα ή ακόμη και στην ευαισθητοποίηση των πολιτών σχετικά με καίρια ζητήματα που επηρεάζουν καταλυτικά περισσότερες κοινωνικές ομάδες. Σε αυτή την τελευταία περίπτωση δύνανται να αξιοποιούνται περισσότερα μέσα και πλατφόρμες και ως βέλτιστη πρακτική μπορεί να θεωρηθεί η επιλογή ένα μείγματος επικοινωνιακής

Υπουργείων Εσωτερικών και Ψηφιακής Διακυβέρνησης και προφέρουν 3 βασικές λειτουργίες: α) έκδοση πιστοποιητικών αρμοδιότητας των Δήμων, χωρίς την ανάγκη φυσικών υπογραφών και σφραγίδων, Β) υποδοχή και διεκπεραίωση αιτήσεων δημοτών από το gov.gr, με πρώτη υπηρεσία τη Βεβαίωση Μόνιμης Κατοικίας και Γ) αυτεπάγγελτη αναζήτηση και έκδοση πιστοποιητικών που είναι απαραίτητα σε διαδικασίες των Δήμων και παρέχονται από το gov.gr.

Πηγή: <https://mindigital.gr/archives/3144>

⁵⁹ <https://www.ekdd.gr/%cf%83%cf%85%ce%bd%ce%ad%ce%b4%cf%81%ce%b9%ce%bf-%ce%b5-%ce%ba-%ce%b4-%ce%b4-%ce%b1-%ce%b3%ce%b9%ce%b1-%cf%84%ce%b9%cf%82-%ce%b4%ce%b5%ce%be%ce%b9%cf%8c%cf%84%ce%b7%cf%84%ce%b5%cf%82-%cf%84%cf%89/>

⁶⁰

<https://www.ekdd.gr/%ce%bf%ce%bb%ce%bf%ce%ba%ce%bb%ce%b7%cf%81%cf%8e%ce%b8%ce%b7-%ce%ba%ce%b5-%ce%bc%ce%b5-%ce%bc%ce%b5%ce%b3%ce%ac%ce%bb%ce%b7-%ce%b5%cf%80%ce%b9%cf%84%cf%85%cf%87%ce%af%ce%b1-%ce%bf-%ce%bc%ce%b1%cf%81/>

πολιτικής που βασίζεται στον συνδυασμό παραδοσιακών και νέων μέσων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στη χώρα μας αποτέλεσε η καμπάνια «Μένουμε Ασφαλείς» όπου, από τον Μάρτιο του 2020, μέσα από 19 διαφημιστικά σποτ προωθήθηκαν οι ιδέες «Μένουμε Σπίτι» και «Μένουμε Υγιείς» για την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του πληθυσμού σχετικά με την πανδημία COVID 19. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη επικοινωνιακή στρατηγική, μέσω της οποίας οι πολίτες ενημερώνονταν καθημερινά για την εξέλιξη της πανδημίας στη χώρα από τον εκπρόσωπο του Υπουργείου Υγείας, ενώ παράλληλα στην επίσημη ιστοσελίδα του ΕΟΔΥΥ αναρτώνταν τα ημερήσια δελτία τύπου και τα επίσημα στοιχεία που αποστέλλονταν σε όλα τα ΜΜΕ. Ταυτόχρονα, δημιουργήθηκε σειρά τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών σποτ που μεταδίδονταν διαρκώς, στα οποία πρωταγωνίστησαν δημοφιλή πρόσωπα, αλλά και απλοί πολίτες, καλώντας τον πληθυσμό να τηρεί τα μέτρα, ακολουθώντας τις συστάσεις των ειδικών. Επιπλέον, σχεδιάστηκε ειδικό λογότυπο και ευσύνοπτα μηνύματα, που προβάλλονταν σε παραδοσιακά και ψηφιακά ΜΜΕ, κυρίως μέσω ειδικών web banners⁶¹ και δυναμικών εικόνων, αλλά και πληροφοριακό υλικό για κάθε ομάδα – στόχο που διαμοιράστηκε σε δημόσιες υπηρεσίες. Συγχρόνως, δημιουργήθηκε έντυπο υλικό σε μορφή αφισών με το λογότυπο της καμπάνιας και τα μηνύματα που περιλαμβάνονταν σε αυτή, το οποίο τοποθετήθηκε σε κεντρικά σημεία, όπως είναι οι σταθμοί του ηλεκτρικού και του μετρό, οι στάσεις των λεωφορείων και τα σημεία τοποθέτησης προωθητικού περιεχομένου των Δήμων.

Συμπερασματικά, αναφέρουμε πως φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης χρησιμοποιούν τα ΜΚΔ, ωστόσο οι προοπτικές για περαιτέρω αξιοποίησή τους είναι διευρυμένες. Ταυτόχρονα, έχουν δημιουργηθεί ψηφιακές πλατφόρμες που αναδιαμορφώνουν καθημερινά τη σχέση κράτους – πολίτη. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και οι ψηφιακές πλατφόρμες αποτελούν σύγχρονες μορφές επικοινωνίας που μπορούν σε συνδυασμό με την αξιοποίηση παραδοσιακών επικοινωνιακών στρατηγικών να ενισχύσουν την εξωστρέφεια και την αποτελεσματική επικοινωνία τους. Βασική προϋπόθεση είναι η επιλογή των κατάλληλων εργαλείων να γίνεται έπειτα από συστηματική έρευνα και καταγραφή των ιδιαίτερων αναγκών του κάθε φορέα, ώστε να επιλέγεται εκείνο το μείγμα επικοινωνιακής πολιτικής που θα αποφέρει τα καλύτερα

⁶¹ Πρόκειται για μικρές πινακίδες διαφήμισης που τοποθετούνται σε ιστοσελίδες, προβάλλοντας διαφημιστικά μηνύματα και καλώντας συχνά τους επισκέπτες της σελίδας σε κάποια δράση.

αποτελέσματα. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα παρουσιάσουμε έναν φορέα, οποίος έχοντας υιοθετήσει αυτή τη λογική, διακρίνεται για την επικοινωνιακή του στρατηγική.

Κεφάλαιο 4: Μελέτη περίπτωσης επικοινωνιακής πολιτικής ΕΚΟΜΕ Α.Ε. Παρουσίαση μέσων, εργαλείων και επικοινωνιακής στρατηγικής

4.1 Το ΕΚΟΜΕ

Το ΕΚΟΜΕ είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, εποπτευόμενο σήμερα από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Συστάθηκε με τον νόμο 4339/2015 και λειτουργεί με τη νομική μορφή της Α.Ε. προς χάριν του δημοσίου συμφέροντος. Σύμφωνα με τον ιδρυτικό του νόμο σκοπός του είναι: «η υλοποίηση προγραμμάτων και δράσεων που αφορούν στην υποστήριξη των δημοσίων και ιδιωτικών πρωτοβουλιών και επιχειρήσεων στους τομείς των οπτικοακουστικών μέσων και της ψηφιακής τεχνολογίας, καθώς και στην εξειδικευμένη υποβοήθηση των σχετικών επικοινωνιακών πολιτικών του Δημοσίου»⁶². Αποστολή του ΕΚΟΜΕ είναι η προστασία, υποστήριξη και ανάδειξη των δημόσιων και ιδιωτικών πρωτοβουλιών, εγχώριων και ξένων, στον κλάδο των οπτικοακουστικών μέσων και της επικοινωνίας στην Ελλάδα, ενώ οι βασικοί πυλώνες των δράσεών του είναι:

1. *Η επένδυση*, καθώς παρέχει χρηματοδοτικά κίνητρα για την προσέλκυση επενδύσεων οπτικοακουστικών παραγωγών. Πρόκειται για το cash rebate⁶³ μέσω του οποίου επιδοτούνται επιλέξιμες δαπάνες της εγχώριας και διεθνούς οπτικοακουστικής παραγωγής, διά της επιστροφής μετρητών, αλλά και τη δυνατότητα φοροαπαλλαγής (tax relief)⁶⁴ σε φυσικά ή/και νομικά πρόσωπα που χρηματοδοτούν οπτικοακουστικά έργα. Συγχρόνως, το ΕΚΟΜΕ έχει προτείνει την ίδρυση και λειτουργία ενός Εθνικού Δικτύου Γραφείων Διευκόλυνσης Οπτικοακουστικών Παραγωγών (Film Offices) που συμβάλλει στην υποστήριξη και τον εκσυγχρονισμό της οπτικοακουστικής βιομηχανίας, ενισχύοντας ταυτοχρόνως την απασχόληση και την επιχειρηματικότητα.

⁶² Κεφάλαιο ΣΤ' άρθρο 44, παρ. 1 ν. 4339/2015

⁶³ Κεφάλαιο Δ' του ν. 4487/2017 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει

⁶⁴ Άρθρο 12 ν. 4704/2020 «Επιτάχυνση και απλούστευση της ενίσχυσης οπτικοακουστικών έργων, ενίσχυση της Ψηφιακής Διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις». Το ποσοστό αφαίρεσης από το φορολογητέο εισόδημα φυσικού ή νομικού προσώπου ή νομικής οντότητας που είναι υποκείμενο φόρου στην Ελλάδα είναι 30% των επιλέξιμων δαπανών κάθε οπτικοακουστικού έργου (εφόσον οι επιλέξιμες αυτές δαπάνες πραγματοποιούνται στην Ελλάδα).

2. *Η ψηφιοποίηση*, διότι είναι αρμόδιο για τη συλλογή, διαφύλαξη, συντήρηση καταγραφή και εκμετάλλευση δημόσιων και ιδιωτικών οπτικοακουστικών αρχείων. Το ΕΚΟΜΕ υποστηρίζει και προωθεί τη δημιουργία Εθνικού Οπτικοακουστικού Αρχείου, με απώτερο σκοπό τη διαφύλαξη της οπτικοακουστικής κληρονομιάς και για αυτόν το λόγο υπάρχουν το Μητρώο Οπτικοακουστικών Αρχείων, ο Εθνικός Κατάλογος Οπτικοακουστικών Έργων, το Εθνικό Αποθετήριο και το Κέντρο Συντήρησης και Ψηφιοποίησης.⁶⁵
3. *Η εκπαίδευση*, καθώς είναι αρμόδιο για την στήριξη και προώθηση της ψηφιακής και οπτικοακουστικής εκπαίδευσης αναπτύσσοντας σημαντικές δράσεις σε αυτούς τους τομείς, σε συνεργασία με ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς. Όπως αναφέρεται και στην επίσημη ιστοσελίδα του φορέα, στόχος του ΕΚΟΜΕ είναι να διαδραματίσει τον ρόλο του εθνικού συντονιστή και θεματοφύλακα στο πεδίο της εξοικείωσης, δια βίου μάθησης και εκπαίδευσης σε σχέση με τα οπτικοακουστικά, κινηματογραφικά και ψηφιακά δρώμενα της χώρας.⁶⁶

Πρόκειται επομένως για έναν καινοτόμο και ιδιαίτερα εξωστρεφή φορέα με πολύπλευρη δραστηριότητα, οι λειτουργίες του οποίου συνθέτουν ένα πολυδιάστατο φάσμα πολιτικών, καινοτομιών και δράσεων που συνεισφέρουν στην οικονομική δραστηριότητα και ανάπτυξη του εγχώριου οπτικοακουστικού κλάδου με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, που προάγουν τον σύγχρονο ελληνικό πολιτισμό και τη δημιουργία και συνεισφέρουν καθοριστικά στην αύξηση του ΑΕΠ, ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύουν παγκοσμίως τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της χώρας μας. Το ΕΚΟΜΕ λειτουργεί ως εκκολαπτήριο ιδεών και πόλος έλξης για την ενίσχυση της δημιουργικής βιομηχανίας της χώρας, καθώς αφενός υποστηρίζει, αναδεικνύει και προωθεί επενδυτικές πρωτοβουλίες και αφετέρου συμβάλλει στη δημιουργία ενός δικτύου εκπαίδευσης και αποθεματικής γνώσης, συνδυαστικά με τη διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς της χώρας. Οι δράσεις του απορρέουν από ένα καινοτόμο όραμα που στοχεύει να μετατρέψει την Ελλάδα σε επίκεντρο τεχνολογικών, ψηφιακών και οπτικοακουστικών εξελίξεων. Ο φορέας σχεδιάζει και υλοποιεί δράσεις αναφορικά με την επικοινωνία, ενώ παράλληλα υποβοηθά και άλλους φορείς του Δημοσίου στον συγκεκριμένο τομέα.

⁶⁵ <https://www.ekome.media/el/psifiopoiisi/>

⁶⁶ <https://www.ekome.media/el/ekpaideysi/>

Το ΕΚΟΜΕ διαθέτει Τμήμα Επικοινωνίας και Διεθνών Σχέσεων, το οποίο στελεχώνεται από διοικητικούς υπαλλήλους και είναι αρμόδιο για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, την υλοποίηση και την παρακολούθηση της επικοινωνιακής του πολιτικής. Σύμφωνα με την Προϊσταμένη του Τμήματος, κυρία Βασιλική Διαγουμά, για την εσωτερική του επικοινωνία ο φορέας έχει αξιοποιήσει πλήρως τις νέες τεχνολογίες, όπως είναι οι υποδομές «νέφους» (cloud) και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Outlook). Διαθέτοντας την κατάλληλη πληροφοριακή υποδομή, λειτουργεί σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο περιβάλλον, όπου η διαχείριση και η διακίνηση των εγγράφων και η ανταλλαγή των πληροφοριών πραγματοποιείται μέσω εφαρμογών cloud, ενώ τα πληροφοριακά του συστήματα φιλοξενούνται στη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό εξοικονομούνται χρόνος και διοικητικά κόστη, καθώς υπάρχει ελάχιστη χρήση χαρτιού, ενώ ταυτόχρονα, τα στελέχη του είναι σε θέση να ανταποκρίνονται άμεσα στα καθήκοντά τους, διότι έχοντας εγκαταστήσει τις κατάλληλες εφαρμογές στα κινητά τους τηλέφωνα (smartphones), μπορούν ανά πάσα στιγμή να απαντούν σε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και να διαχειρίζονται έγγραφα από όπου και αν βρίσκονται. Η εσωτερική επικοινωνία αφορά τόσο στην επαφή μεταξύ των στελεχών, όσο και στην επαφή μεταξύ στελεχών και προϊσταμένων, η οποία σε πολύ μεγάλο ποσοστό πραγματοποιείται ψηφιακά. Παράλληλα, ο φορέας εκτός από το Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων, το οποίο διαθέτει, έχει υιοθετήσει τις ψηφιακές υπογραφές και όλα τα στελέχη ανεξαιρέτως υπογράφουν ψηφιακά και απομακρυσμένα τα έγγραφά τους. Η εσωτερική επικοινωνία του φορέα είναι επίσης άμεσα συνδεδεμένη και με τη χρήση ψηφιακών πλατφορμών επικοινωνίας (Zoom, Microsoft Teams κτλ.), μέσω των οποίων πραγματοποιούνται τηλεδιασκέψεις μεταξύ των στελεχών και της Διοίκησης, αλλά και μεταξύ του φορέα και άλλων φορέων.

Ως προς την εξωτερική επικοινωνία, όπως μας ανέφερε η κυρία Διαγουμά, το μεγαλύτερο ποσοστό της επικοινωνιακής στρατηγικής του φορέα αναπτύσσεται εσωτερικά (in house), από το Τμήμα Επικοινωνίας και Διεθνών Σχέσεων. Τα στελέχη του Τμήματος, αξιοποιώντας όλα τα σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία, παράγουν περιεχόμενο (content) στα ελληνικά και τα αγγλικά, επιμελούνται και δημιουργούν τα γραφικά, σχεδιάζουν τις καμπάνιες που θα επιφέρουν τη μεγαλύτερη αλληλεπίδραση (engagement) με τους χρήστες και παρακολουθούν τις επιδόσεις των ενεργειών αυτών (επισκεψιμότητα, ανταπόκριση των κοινών – στόχων, κοινοποιήσεις κτλ.). Το περιεχόμενο αυτό,

αναρτάται τόσο στην ιστοσελίδα του EKOME, όσο και στα κοινωνικά μέσα του φορέα. Ταυτόχρονα χρησιμοποιείται πληθώρα εταιρικών εργαλείων μάρκετινγκ, όπως βίντεο, rollup banners⁶⁷, digital/web banners, booklets,⁶⁸ έντυπα και έγχαρτα προωθητικά υλικά σε όλες τις μορφές.

Σε καθημερινή βάση το EKOME πραγματοποιεί στοχευμένες δράσεις και επικοινωνιακές ενέργειες που συνοδεύονται με την προβολή του μοναδικού του λογοτύπου και οι οποίες απευθύνονται σε συγκεκριμένα κοινά, -κυρίως εκτός Ελλάδας- αναλόγως των αναγκών και των προτιμήσεών τους. Επίσης, πραγματοποιεί προωθητικές ενέργειες, μέσω του αντίστοιχου εργαλείου της Google (Google Ads)⁶⁹, γεγονός που συμβάλλει στην αύξηση της επισκεψιμότητας της ιστοσελίδας του και διευρύνει την αναγνωρισιμότητα και την επίδρασή του σε διαφορετικά κοινά – στόχους. Όλες οι επικοινωνιακές δράσεις και προωθητικές ενέργειες σχεδιάζονται με σκοπό την προσέλκυση των κοινών στόχων, την αύξηση της διαδραστικότητας, αλλά και της επίδρασης του φορέα και για αυτό εφαρμόζονται οι τεχνικές SEO και SEM.⁷⁰ Ταυτόχρονα, υπάρχει στενή συνεργασία με τα MME, στα οποία προωθούνται δελτία τύπου και ανακοινώσεις για τη δράση του φορέα, τις συνέργειές του, τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει και σχετίζονται με τους προαναφερθέντες πυλώνες των δράσεων του και τη συμμετοχή του σε διεθνή και εγχώρια markets οπτικοακουστικής παραγωγής, φεστιβάλ και πάσης φύσεως δράσεις που συνδέονται με την προώθηση του εταιρικού σκοπού και τη διεθνή του δικτύωση.

⁶⁷ Με τον όρο περιγράφονται τα διαφημιστικά – προωθητικά stands (ειδικές κατασκευές) τα οποία τοποθετούνται σε εσωτερικούς ή/ και εξωτερικούς χώρους και στα οποία αποτυπώνονται εκτυπωμένα τα μηνύματα που θέλει να επικοινωνήσει μια εταιρεία, ένας φορέας ή ένα οργανισμός.

⁶⁸ Αποτελούν εργαλεία προωθητικών ενεργειών, υπό την μορφή έντυπων εκδόσεων μικρού βιβλίου.

⁶⁹ Πρόκειται για διαδικτυακή πλατφόρμα διαφήμισης, που έχει αναπτυχθεί από τη Google και παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας σύντομων διαφημίσεων, προσφορών υπηρεσιών, καταχωρίσεων προϊόντων ή βίντεο σε χρήστες Ιστού. Τοποθετεί διαφημίσεις στη μηχανή αναζήτησης της Google σε άλλους ιστότοπους άνευ αναζήτησης, καθώς επίσης σε εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα. Το εργαλείο αυτό βασίζεται στη λογική της αναζήτησης μέσω λέξεων – κλειδιών και παρέχεται επί πληρωμή σε μηνιαία βάση, αναλόγως του διαθέσιμου προϋπολογισμού για διαφημιστικές – προωθητικές δράσεις.

⁷⁰ SEM: Search Engine Marketing, είναι ένα σύνολο μεθόδων μάρκετινγκ που αξιοποιούνται για την προώθηση ιστοσελίδων, την αύξηση της αναγνωρισιμότητας και της επισκεψιμότητάς τους και τελικά την υψηλή τους τοποθέτηση στις μηχανές αναζήτησης. Είναι ένας ευρύτερος όρος από το SEO (το οποίο περιλαμβάνεται στις μεθόδους του SEM) και χρησιμοποιείται για πιο στοχευμένες καταχωρίσεις, συγκεκριμένες προωθητικές ενέργειες και αποτελεσματική προσέλκυση κοινού.

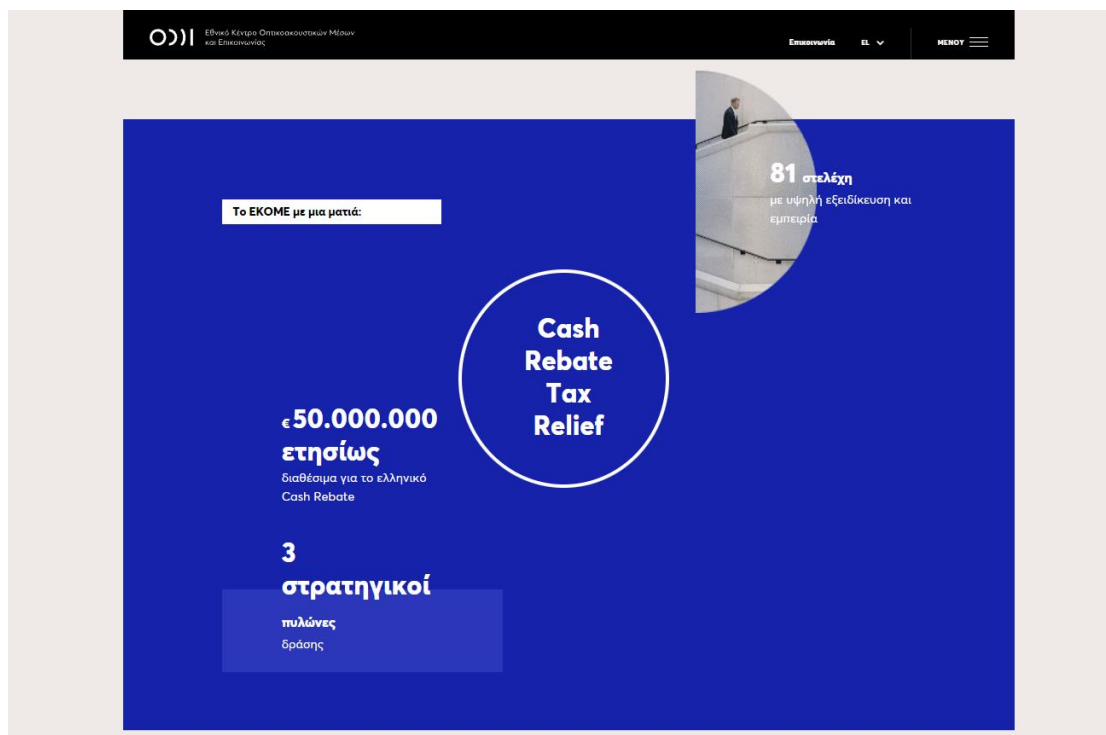
Το ΕΚΟΜΕ διατηρεί λογαριασμούς στα πιο γνωστά ΜΚΔ, όπου αναρτά με ιδιαίτερη συχνότητα πλούσιο περιεχόμενο (γραπτό και οπτικοακουστικό), μέσω του οποίου επικοινωνεί τις δράσεις του στους πολίτες, τις εταιρείες παραγωγής οπτικοακουστικού περιεχομένου και στους άλλους φορείς της δημόσιας διοίκησης. Ταυτόχρονα, διατηρεί μια ιδιαίτερα φιλική για τους χρήστες, σύγχρονη και ενημερωμένη ιστοσελίδα (site), η οποία εμπλουτίζεται διαρκώς με νέες θεματικές και περιεχόμενο. Η επίσημη ιστοσελίδα του φορέα διακρίνεται για τη σύγχρονη οπτική και αισθητική της και διαθέτει ειδικά διαμορφωμένο μενού, στο οποίο οι χρήστες περιηγούνται με ασφάλεια και μπορούν να εντοπίσουν πληροφορίες σχετικά με τον φορέα, το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του, τα χρηματοδοτικά εργαλεία τα οποία παρέχει για την υλοποίηση οπτικοακουστικών παραγωγών⁷¹ και τις εκδηλώσεις και τα φεστιβάλ στα οποία συμμετέχει. Οι επισκέπτες της ιστοσελίδας ενημερώνονται επίσης για τα οπτικοακουστικά αρχεία και την οπτικοακουστική παιδεία, δυο βασικούς πυλώνες δράσεων του ΕΚΟΜΕ, αλλά και για το δίκτυο των Film Offices.⁷² Το οπτικοακουστικό περιεχόμενο συμπληρώνεται από σαφή, ευανάγνωστα και περιεκτικά κείμενα, που δεν κουράζουν τους χρήστες, αντιθέτως τους βοηθούν να αντιληφθούν το έργο του ΕΚΟΜΕ, ενώ τους δίνεται παράλληλα η δυνατότητα να επικοινωνήσουν άμεσα με τον φορέα, μέσω της συμπλήρωσης ηλεκτρονικής φόρμας επικοινωνίας.

Όπως διαφαίνεται στις παρακάτω εικόνες, οι οποίες παρουσιάζονται εδώ κατόπιν σύμφωνης γνώμης και λήψης έγκρισης από τον φορέα για τη χρήση τους, η ιστοσελίδα του ΕΚΟΜΕ διακρίνεται από μια σύγχρονη αντίληψη που αξιοποιεί στο έπακρο τα εργαλεία της ψηφιακής εποχής και τους κανόνες του ψηφιακού μάρκετινγκ (digital marketing) και διαφοροποιείται σημαντικά από τις παραδοσιακές ιστοσελίδες κρατικών

⁷¹ ν. 4487/2017 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει: Cash rebate 40% (επιστροφή μετρητών) για την υλοποίηση εγχώριων και διεθνών οπτικοακουστικών παραγωγών και tax relief 30% (φορολογική ελάφρυνση) που απευθύνεται σε παραγωγούς και ιδιώτες χρηματοδότες έργων. Τα δυο χρηματοδοτικά εργαλεία δύνανται να λειτουργήσουν και συμπληρωματικά, υπό την προϋπόθεση της τήρησης της αρχής της νομιμότητας και των όρων σώρευσης. Το ΕΚΟΜΕ είναι ο επίσημος κρατικός φορέας που παρέχει τα συγκεκριμένα χρηματοδοτικά κίνητρα <https://www.ekome.media/el/ependyontas-stin-optikoakoustiki-paragogi/forologiki-apallagi/>

⁷² Πρόκειται για το Εθνικό Δίκτυο Γραφείων Διευκόλυνσης Οπτικοακουστικών Παραγωγών- Film Offices, που έχει συσταθεί από το ΕΚΟΜΕ στις 13 Περιφέρειες και τους 2 μεγάλους Δήμους της χώρας (Αθηνών και Θεσσαλονίκης). Τα Film Offices παρέχουν δωρεάν μια δέσμη συμβουλευτικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών σε επαγγελματίες του χώρου, βοηθώντας σε όλα τα βήματα της διαδικασίας τους παραγωγούς, παρέχοντας πληροφορίες για χώρους γυρισμάτων, διαθεσιμότητα προσωπικού, διερμηνεία, καθοδήγηση για την έκδοση των απαραίτητων αδειών κτλ. και με τον τρόπο αυτό, συμβάλλουν σημαντικά στην υλοποίηση οπτικοακουστικών παραγωγών στη χώρα μας, <https://www.ekome.media/el/ependyontas-stin-optikoakoustiki-paragogi/film-offices/>

φορέων που ως επί το πλείστον διαθέτουν μια πιο συντηρητική οπτική. Ακολουθούν ορισμένα στιγμιότυπα οθόνης από την επίσημη ιστοσελίδα του ΕΚΟΜΕ, στα οποία εντοπίζουμε το εύχρηστο μενού με τις αντίστοιχες θεματικές, την εναλλαγή των έντονων χρωμάτων, που συμβάλλουν στην προσέλκυση του ενδιαφέροντος των επισκεπτών, τη μετάβαση στα ξεχωριστά υπομενού και τη σημασία που δίνει ο φορέας στο οπτικό περιεχόμενο. Περισσότερες εικόνες περιλαμβάνονται στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας.



Εικόνα 3: Στιγμιότυπο οθόνης – επίσημη ιστοσελίδα - Το ΕΚΟΜΕ με μια ματιά
<https://www.ekome.media/el/poioi-eimaste/>

Εθνικό Κέντρο Οπτικοακουστικών Μέσων και Επικοινωνίας

Επικοινωνία EL MENΟΥ

Εντυπωσιακές τοποθεσίες για γύρισμα

ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΕΣ (9 ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΕΣ)

ΠΑΡΑΛΙΕΣ ΜΕ ΚΡΥΣΤΑΛΛΙΝΑ ΝΕΡΑ
Αλόνησος

ΜΟΝΑΔΙΚΟΣ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΛΕΥΚΟΥ ΚΑΙ ΓΑΛΑΖΙΟΥ
Κυκλάδες

ΘΑΞ ΠΟΥ ΔΙΧΜΑΛΔΙΖΕΙ
Σκιάθος

Γνωρίστε τα κίνητρα: Cash Rebate, Tax Relief

Η εφαρμογή του Ν.4487/2017 για τη λειτουργία του cash rebate, αποτέλεσε ένα αποφασιστικό βήμα στην προώθηση επενδύσεων μέσω της παραγωγής ταινιών, τηλεοπτικών σειρών, ντοκιμαντέρ, κινουμένων σχεδίων και ψηφιακών παιχνιδιών στην Ελλάδα.

Τον Σεπτέμβριο του 2018 (Ν. 4563/2018), το ποσοστό επιδότησης αυξήθηκε στο 35%, ενώ από τον Ιούλιο 2020 (Ν. 4704/2020) ανέρχεται στο 40%, προσφέροντας ένα πιο ευέλικτο πλαίσιο για την υπαγωγή τηλεοπτικών σειρών (με κατώτατο όριο στις επιλέξιμες δαπάνες τα €15.000 έως €25.000 ανά επεισόδιο) και των ψηφιακών παιχνιδιών (με κατώτατο όριο στις επιλέξιμες δαπάνες τα €30.000). Η νέα νομοθεσία προβλέπει ως κατώτατο όριο τα €60.000 τόσο για τις ταινίες τεκμηρίωσης (ντοκιμαντέρ) όσο και για τις ταινίες μικρού μήκους, ενώ το κατώτατο όριο των επιλέξιμων δαπανών για τις κινηματογραφικές ταινίες μυθοπλασίας είναι τα €100.000. Το ανώτατο ποσό κρατικής ενίσχυσης (cash rebate) του ΕΚΟΜΕ που μπορεί να ληφεί ένα επενδυτικό σχέδιο είναι 12.000.000€. Επιπλέον, το cash rebate μπορεί να λειτουργήσει ως εγγύηση για τους παραγωγούς προκειμένου να δανειοδοτηθούν μέσω των ελληνικών τραπεζών.

CASH REBATE GREECE
Αίτηση
→

Εικόνα 4: Στιγμιότυπο οθόνης – επίσημη ιστοσελίδα - Επενδύοντας στην οπτικοακουστική παραγωγή
<https://www.ekome.media/el/ependyontas-stin-optikoakoustiki-paragogi/>

Εθνικό Κέντρο Οπτικοακουστικών Μέσων και Επικοινωνίας

Επικοινωνία EL MENΟΥ

Ανακαλύψτε τι μπορούμε να κάνουμε για σας
Γνωρίστε τους 4 κύριους τομείς

Cash Rebate
40%
Κινηματογράφος/
Σειρές/Ανιματσιον/Ντοκιμαντέρ

Cash Rebate
40%
Ψηφιακά Παιχνίδια

Tax Relief
30%
Φορολογική απαλλαγή

Εθνικό Δίκτυο
Film Offices
Σε όλη την Ελλάδα

Εικόνα 5: Στιγμιότυπο οθόνης – επίσημη ιστοσελίδα - Επενδύοντας στην οπτικοακουστική παραγωγή
<https://www.ekome.media/el/ependyontas-stin-optikoakoustiki-paragogi/>



Εικόνα 6: Στιγμιότυπο οθόνης - επίσημη ιστοσελίδα - οπτικοακουστικά αρχεία, ψηφιοποίησης. Διατήρηση εθνικής οπτικοακουστικής κληρονομιάς <https://www.ekome.media/el/psifiopoiisi/>

4.2 Η παρουσία του EKOME στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Όπως ήδη αναφέρθηκε, το EKOME διαθέτει ενεργή παρουσία στα κυριότερα κοινωνικά μέσα, έχοντας χιλιάδες ακολούθους και διατηρώντας επίσημους λογαριασμούς στο Facebook, το Instagram, το LinkedIn και το Twitter, ενώ παράλληλα διατηρεί και δικό του κανάλι στο YouTube, όπου αναρτώνται βίντεο με τις δραστηριότητες του. Οι αναρτήσεις του διακρίνονται από συχνότητα, καθώς πραγματοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα και περιλαμβάνουν κείμενο εμπλουτισμένο με hashtags, γραφικά και εικονίδια⁷³ που αποτελούν σημαντικό μέρος της ψηφιακής επικοινωνίας και ενισχύουν τα επίπεδα αλληλεπίδρασης (engagement) με τα κοινά – στόχους και τους χρήστες, ενώ ταυτόχρονα δίνεται η δυνατότητα υποβολής σχολίων ή αντιδράσεων (reactions) που εκφράζουν κάποιο συναίσθημα. Όπως πληροφορηθήκαμε από την κυρία Διαγουμά και κατόπιν συστηματικής παρακολούθησης των κοινωνικών μέσων του φορέα,

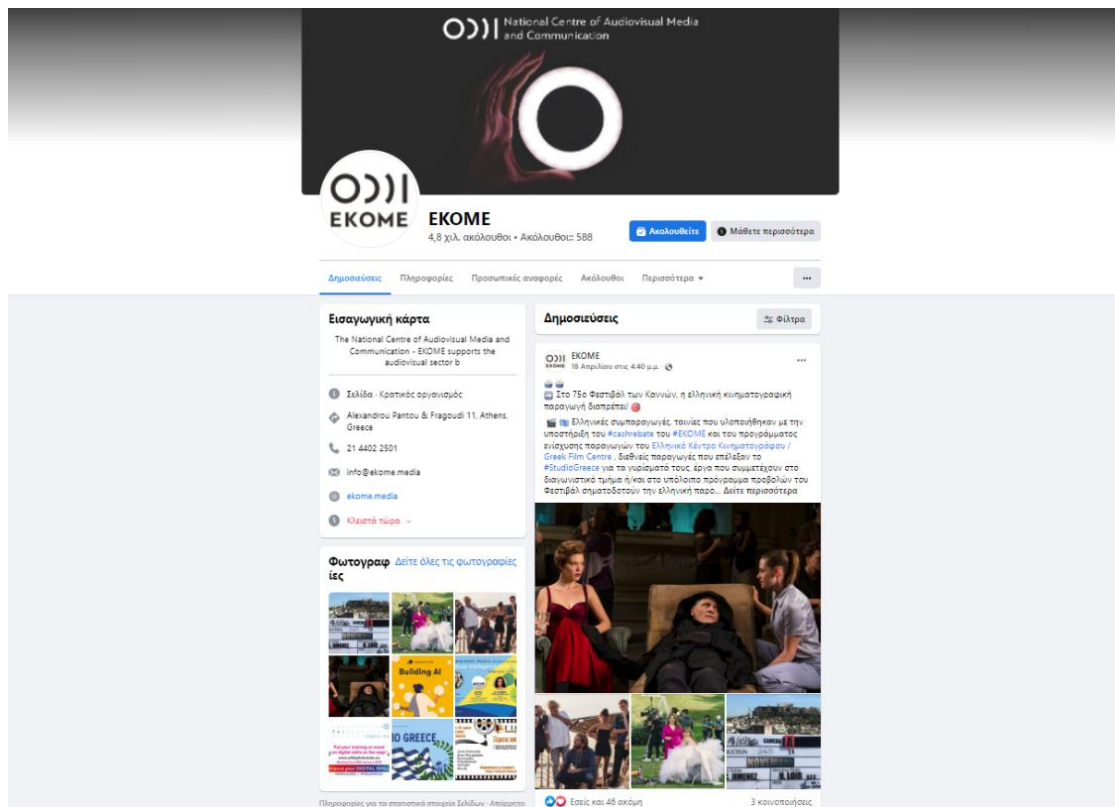
⁷³ Πρόκειται για τα emoji's που αναπαριστούν εκφράσεις προσώπων (χαρά, ενθουσιασμό, έκπληξη κτλ.) και κοινά αντικείμενα (κινηματογραφικά φιλμ, μουσικά όργανα, μικρόφωνα, οθόνες, βραβεία, κάμερες, έπαθλα κτλ.)

κατά μέσο όρο πραγματοποιείται μια ανάρτηση στο Facebook ανά ημέρα, συνοδευόμενη από οπτικοακουστικό υλικό, στην οποία συχνά προστίθενται με ετικέτα (tag) και άλλοι φορείς, οργανισμοί, άτομα που συνεργάζονται με το EKOME ή σχετίζονται με οποιονδήποτε τρόπο με τις δράσεις του. Οι αναρτήσεις αυτές αφορούν σε δραστηριότητες του φορέα, εκδηλώσεις και ημερίδες που διοργανώνει, συνέργειες με άλλους φορείς, ζωντανές μεταδόσεις και ανακοινώσεις που αναρτώνται παράλληλα στην επίσημη ιστοσελίδα του.

Αντιστοίχως, στο Instagram πραγματοποιούνται κατά μέσο όρο δύο αναρτήσεις οπτικού περιεχομένου την εβδομάδα συνοδευόμενες, από σύντομα μηνύματα και hashtags. Το EKOME αξιοποιεί και το Twitter, πραγματοποιώντας κατά μέσο όρο δύο αναρτήσεις την εβδομάδα, μέσω των οποίων ενημερώνονται οι ακόλουθοί του για τις δράσεις του ή αναδημοσιεύει (retweet) αναρτήσεις άλλων χρηστών – φορέων στο οποίο το έχουν επισημάνει (tag).

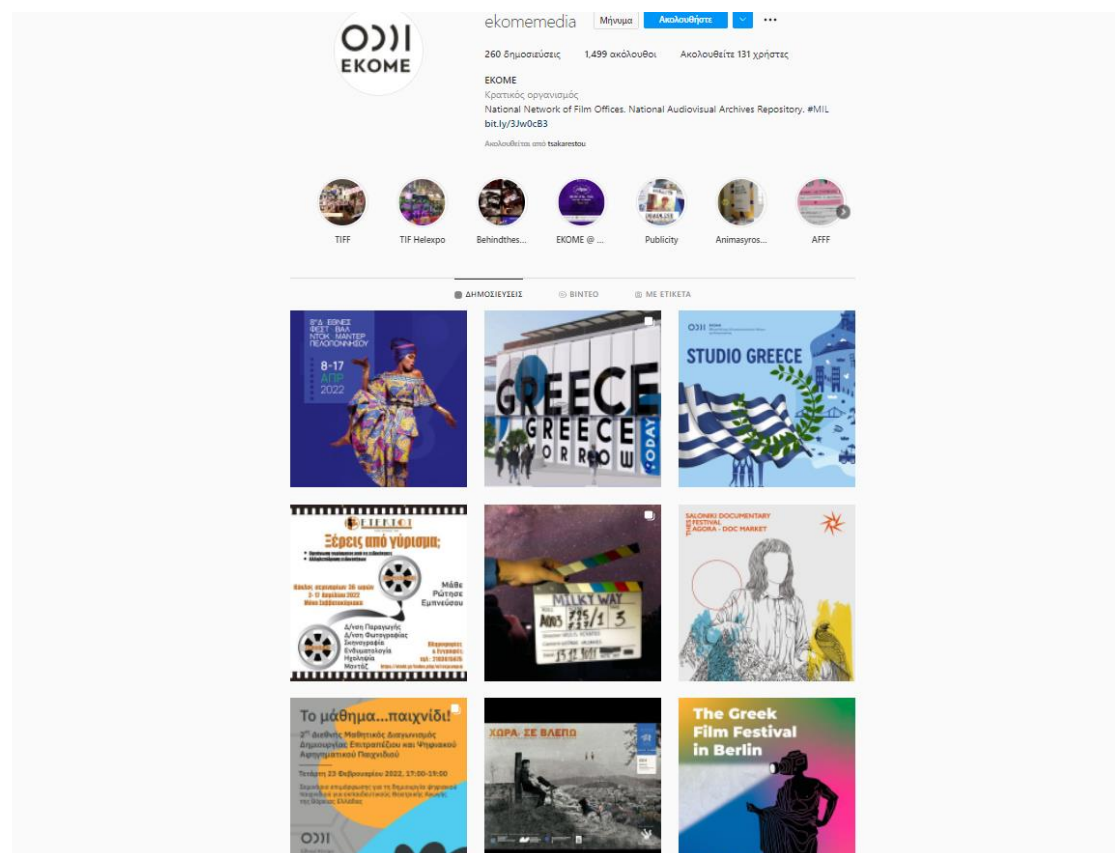
Σημαντική είναι η παρουσία του EKOME και στο YouTube, όπου διαθέτει δικό του κανάλι στο οποίο, κατόπιν δωρεάν εγγραφής, οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν βίντεο σε αληθινό χρόνο ή και οποιαδήποτε άλλη χρονική στιγμή, σχετικά με τις δραστηριότητές του, όπως είναι ομιλίες, ημερίδες, συζητήσεις και παρουσιάσεις και να υποβάλλουν τα σχόλια ή τα ερωτήματά τους. Τέλος, ενεργή είναι η παρουσία του EKOME και στο LinkedIn, όπου οι αναρτήσεις είναι μεστές, αλλά πιο αραιές και αφορούν σε δελτία τύπου και σε απολογισμούς δράσεων.

Ακολουθούν ενδεικτικά ορισμένα στιγμιότυπα οθόνης από τα κοινωνικά μέσα του φορέα που παρουσιάζουν τον τρόπο με τον οποίο προβάλλεται μέσω αυτών και αναπτύσσει την εξωτερική του επικοινωνία:



Εικόνα 7: Στιγμιότυπο οθόνης από την επίσημη σελίδα του EKOME στο Facebook.

<https://www.facebook.com/ekomedia>



Εικόνα 8: Στιγμιότυπο οθόνης από τον επίσημο λογαριασμό του EKOME στο Instagram.

<https://www.instagram.com/ekomedia/>

The screenshot shows the YouTube channel page for EKOME. The channel name is EKOME, with 189 subscribers. The page is in Greek. The main content area is titled 'Μεταφορτώσεις' and displays a carousel of video thumbnails. The thumbnails are as follows:

Thumbnail Title	Duration	Upload Date
Φοιτητάκια TAKORAMA 2022 - Προσέλαση από το EKOME...	57:15	13 προβόλες · πριν από 13 ημέρες
EKOME ML Webinar Series Round II-2nd webinar (April...	1:07:48	92 προβόλες · πριν από 3 εβδομάδες
Το μέλλον... παιχνιδιού 2ος Διεθνής Μαθητικός...	2:12:34	92 προβόλες · πριν από 1 μήνα
32nd Greek Economic Summit // Greece: A Filming...	30:23	32 προβόλες · πριν από 4 μήνες
EKOME ML Webinar Series Round II-1st webinar (Dec 2...	1:48:18	69 προβόλες · πριν από 4 μήνες
Everybody Knows Greece: digital presentation - Focus...	34:50	88 προβόλες · πριν από 4 μήνες

Εικόνα 9: Στιγμιότυπο οθόνης από το επίσημο κανάλι του EKOME στο YouTube.
<https://www.youtube.com/channel/>

The screenshot displays the LinkedIn profile of EKOME. At the top, there is a navigation bar with the LinkedIn logo, a search bar, and icons for Home, My Network, Jobs, and Messaging. The profile header includes the EKOME logo and a banner image. The profile name is "EKOME - National Centre of Audiovisual Media and Communication" with the tagline "It's a matter of perspective!" and "Media Production - Kallithea, Athens - 880 followers". Below the name are buttons for "+ Follow", "Visit website", and "More". The "About" section states: "The National Centre of Audiovisual Media and Communication - EKOME administers the 40% cash rebate and the 30% tax incentive programs as well as the National Network of Film Offices in Greece. Our mission to support the Greek audiovisual sector extends to the digitization and preservation of the national audiovisual archives and heri... see more". Below this is a "See all details" link. The "Recently posted videos" section shows a video with a play button and text: "Θερμές ευχές από το EKOME για καλό Χριστούγεννα και ένα υπέροχο Νέο Έτος! 🎄🎅🎊 Warm wishes from EKOME for a Merry Christmas and a wonderful New Year! 🎄🎅🎊 #ekome #seasonsgreetings #merrychristmas #newyear2022 #studiogreece #yourideainaction". Below this is a "See all videos" link. The "Page posts" section shows two posts. The first post is titled "EKOME continues collaboration with Takorama IFF 2022" and features an image of a blue octopus with the text "Takorama". The second post is titled "To EKOME στο 80 Διεθνές Φεστιβάλ Ντοκιμαντέρ Πελοποννήσου" and features an image of a person in a colorful costume with the text "8-17 2022".

Εικόνα 10: Στιγμιότυπο οθόνης από τον επίσημο λογαριασμό του EKOME στο LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/company/ekome-s-a-national-centre-of-audiovisual-media-and-communication/>

Στις παραπάνω εικόνες, διακρίνεται η ισχυρή παρουσία του EKOME στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπου αναρτά εμπνευσμένο περιεχόμενο που έλκει το ενδιαφέρον των χρηστών. Οι αναρτήσεις χαρακτηρίζονται από ευσύνοπτα κείμενα, εντυπωσιακές εικόνες και επιμελημένα βίντεο που προβάλλουν ιδανικά τις δράσεις του φορέα.

Συμπεράσματα

Οι αλλαγές που συντελούνται σήμερα εξαιτίας της ψηφιακής μετάβασης, των τεχνολογικών εξελίξεων και ευρείας χρήσης μέσων κοινωνικής δικτύωσης και ψηφιακών πλατφορμών, επηρεάζουν καταλυτικά κάθε πτυχή της ανθρώπινης δραστηριότητας, αλλά και της λειτουργίας του κράτους. Η δημόσια διοίκηση είναι αντιμέτωπη με πολλαπλές προκλήσεις, τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει έγκαιρα και αποτελεσματικά προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος. Η πολυδιάστατη φύση των προκλήσεων, αλλά και των κρίσεων απαιτεί γρήγορα ανατακτατικά, προσαρμοστικότητα, υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και επικέντρωση στην αλλαγή της κουλτούρας. Η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί συχνά το ζητούμενο ή και μια αναγκαία συνθήκη, ώστε να μπορέσουν οι δημόσιοι οργανισμοί να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα, αντλώντας στοιχεία από την εμπειρία του παρελθόντος και αξιοποιώντας τις νέες δυνατότητες που παρέχονται στο σύγχρονο ψηφιακό οικοσύστημα. Παράλληλα, είναι σημαντική η συνεργασία τόσο των δημόσιων διοικήσεων μεταξύ τους, όσο και με τον ιδιωτικό τομέα που διαχρονικά δείχνει να προηγείται στην αφομοίωση και ενσωμάτωση νέων εργαλείων και πολιτικών.

Στην Ελλάδα, η δημόσια διοίκηση παρόλες τις παθογένειες που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία της, έχει προσφάτως επιτύχει σε σημαντικό βαθμό την ψηφιοποίηση των διαδικασιών της και καταφέρνει σήμερα να ανταποκρίνεται επιτυχώς στα αιτήματα των πολιτών. Σε αυτά, θεωρείται σημαντική η σύσταση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών άλλων χωρών και η συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Δείκτη DESI (Δείκτης Ψηφιακής Κοινωνίας και Οικονομίας) της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καταγράφεται υστέρηση έναντι άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε ό,τι αφορά τον ψηφιακό εγγραμματοισμό, τις ήπιες και ψηφιακές δεξιότητες, τη συνδεσιμότητα και την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας.

Η εξωστρέφεια και η επιτυχής επικοινωνία στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, είναι επίσης ζητήματα που χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης. Η εσωτερική επικοινωνία, που συνίσταται στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, μπορεί να ενισχυθεί με την υιοθέτηση νέων εργαλείων και μέσων, όπως είναι τα Συστήματα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων, οι ψηφιακές υπογραφές και η χρήση ψηφιακών πλατφορμών για τις συναντήσεις των στελεχών. Επίσης, μπορεί να γίνει πιο άμεση, γρήγορη και αποτελεσματική, εφόσον εκλείψουν οι καθυστερήσεις

και οι χρονοβόρες διαδικασίες, μεταδίδοντας παράλληλα το όραμα και τις αξίες του κάθε φορέα σε όλους τους υπαλλήλους και καλλιεργώντας τους την αίσθηση της προσφοράς και της πίστης στον φορέα. Απαραίτητες προϋποθέσεις αποτελούν βέβαια η σαφήνεια, η ειλικρίνεια, η άρση των αποκλεισμών και η διαφάνεια.

Η εξωτερική επικοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το αντικείμενο του κάθε φορέα, τους διαθέσιμους πόρους του, την κουλτούρα που διέπει τη λειτουργία του, το εργασιακό περιβάλλον που επικρατεί, αλλά και τη δεκτικότητα που επιδεικνύει σε καθετί καινούργιο. Οι διαθέσιμες επιλογές είναι πολλές και περιλαμβάνουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τις ιστοσελίδες, τις ψηφιακές εφαρμογές, τις σύγχρονες μεθόδους μάρκετινγκ, τα διαφορετικά είδη προωθητικών ενεργειών, τα δελτία τύπου και τις εκδηλώσεις τις οποίες διοργανώνει ή στις οποίες μετέχει ο εκάστοτε δημόσιος φορέας. Η επικοινωνιακή στρατηγική που θα ακολουθηθεί και το σύνολο των μέσων που θα αξιοποιηθούν σχετίζεται με τα κοινά – στόχους στα οποία απευθύνεται ο κάθε φορέας, τα μέσα που διαθέτει, τη δυναμική του, την ικανότητα των στελεχών του να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν επικοινωνιακές δράσεις, αλλά και τους στόχους που έχει θέσει εξαρχής. Απαραίτητες προϋποθέσεις είναι ο εντοπισμός των κοινών – στόχων, ο ορισμός στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων και δράσεων, η επάρκεια ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, αλλά και η διαρκής παρακολούθηση και επικαιροποίηση των δράσεων όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Η δημόσια διοίκηση εφόσον επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό της καλωσορίζοντας νέα στελέχη που έχουν την τεχνογνωσία και τη διάθεση να προσφέρουν σε αυτόν τον τομέα, αλλά και εκπαιδύοντας τα παλαιότερα στελέχη στις νέες τεχνολογίες, μπορεί να επωφεληθεί πολλαπλά, προβάλλοντας το έργο της, ενημερώνοντας πλήρως τους πολίτες για τη δράση της και τελικά ανακτώντας την εμπιστοσύνη τους. Θα πρέπει ωστόσο να εμπεδωθεί στη συνείδηση των στελεχών της, η σημασία της επικοινωνίας και να τεθούν οι βάσεις για τη δημιουργία οργανικών μονάδων επικοινωνίας σε όλους τους δημόσιους φορείς, που θα στελεχώνονται από υπάλληλους ικανούς και δημιουργικούς. Οι μονάδες αυτές θα λειτουργούν με σκοπό τη διαρκή προβολή της ταυτότητας και του έργου του φορέα τους, συμβάλλοντας στη διατήρηση της θεσμικής μνήμης της διοίκησης και όχι αποσπασματικά, προβάλλοντας μόνο τα πεπραγμένα της εκάστοτε ηγεσίας. Η ενίσχυση των τμημάτων επικοινωνίας, όπου υφίστανται και η σύσταση νέων όπου δεν υπάρχουν, θα πρέπει να θέτει ως προτεραιότητα την τόνωση της εξωστρέφειας των φορέων και τη συστηματική παρουσίαση των δράσεών τους, ανεξαρτήτως της προσωπικής προβολής

μεμονωμένων προσώπων. Παρατηρείται συχνά το φαινόμενο, σημαντικά έργα της δημόσιας διοίκησης να μην γίνονται αντιληπτά από τους πολίτες, καθώς η ενημέρωσή τους για αυτά είναι ελλιπής ή ανύπαρκτη και παρόλο που ο επιχειρησιακός σχεδιασμός ή η τεχνική τους υλοποίηση είναι άρτια, δεν καταφέρνουν να αναγνωριστούν ή να επιτύχουν τους στόχο τους. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει το ζήτημα της επικοινωνίας να απασχολήσει ουσιαστικά τους δημόσιους φορείς και να τεθούν οι βάσεις για την αξιοποίησή της προς όφελος της λειτουργίας τους, αλλά και του δημοσίου συμφέροντος.

Είναι επίσης προαπαιτούμενη η συνεχής εκπαίδευση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης και η επικαιροποίηση των γνώσεων τους σε θέματα επικοινωνίας, μάρκετινγκ, προωθητικών ενεργειών, ψηφιακών εργαλείων, τεχνολογιών ανοικτού λογισμικού και ανοικτού κώδικα. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να ενταθεί η συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσανατολισμένων στα σύγχρονα ζητούμενα της ψηφιακής εποχής και της αναδιαμόρφωσης του επικοινωνιακού πεδίου.

Η επικοινωνία μπορεί να συνεισφέρει στην οργανωσιακή αλλαγή, αυξάνοντας την κινητοποίηση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης και τη δέσμευση που αναλαμβάνουν προς τους φορείς του, κυρίως στις περιπτώσεις φορέων που είναι ιδιαίτερα ορατοί, λόγω της επικοινωνιακής τους δράσης. Μπορεί επίσης, να αποτελέσει επιταχυντή εξέλιξεων, λόγω της ενσωμάτωσης νέων μέσων που αναδιαμορφώνουν ριζικά τον τρόπο με τον οποίο η δημόσια διοίκηση οργανώνει την εσωτερική της λειτουργία και μεταδίδει εξωτερικά τα μηνύματά της. Θα πρέπει ωστόσο να προστατεύονται τα προσωπικά δεδομένα, να λαμβάνονται υπόψη ζητήματα κυβερνοασφάλειας, εμπιστευτικότητας και ακεραιότητας των πληροφοριών και να διαφυλάσσεται το κύρος των φορέων. Εντούτοις, η επικοινωνία δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα οργανωσιακής αλλαγής, διότι συνιστά ένα πολυπαραγοντικό ζήτημα και η επίτευξή της εξαρτάται και από άλλες παραμέτρους, όπως είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, οι διαθέσιμοι πόροι, πολιτική βούληση, η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές η ύπαρξη κοινού οράματος και οι παγιωμένες αντιλήψεις. Παρόλα αυτά, η επικοινωνία μπορεί να λειτουργήσει ευεργετικά κατά την πορεία προς την οργανωσιακή αλλαγή και να συμβάλλει στην ανταλλαγή γνώσης και επιτυχημένων πρακτικών μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης.

Υπάρχουν φορείς που έχουν επιτύχει σε σημαντικό βαθμό τα ανωτέρω, εξαιτίας της επικοινωνιακής στρατηγικής που έχουν χαράξει σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο,

αλλά και της προσαρμοστικότητας που έχουν επιδείξει στις νέες συνθήκες της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης. Το EKOME, το οποίο μελετήσαμε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, αποτελεί έναν τέτοιο φορέα που μπορεί να αποτελέσει πρότυπο και για άλλους φορείς της δημόσιας διοίκησης. Αφενός διότι ο ίδιος ο φορέας ειδικεύεται σε ζητήματα επικοινωνίας, καθότι αποτελούν κύρια αρμοδιότητά του και συστατικό στοιχείο της λειτουργίας του. Αφετέρου γιατί σχεδιάζοντας και υλοποιώντας την επικοινωνιακή του πολιτική προς στοχευμένα κοινά, έχοντας υιοθετήσει μια σειρά νέων ψηφιακών μέσων, διατηρώντας ενεργούς λογαριασμούς στα κυριότερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και διαθέτοντας μια ιδιαίτερα φιλική προς τους χρήστες και επικαιροποιημένη ιστοσελίδα, έχει επιτύχει να διακριθεί στον τομέα αυτό και να ενισχύσει την παρουσία του. Αναμφίβολα, το παράδειγμά του μπορεί να αποτελέσει έναν οδηγό για το σύνολο των φορέων της δημόσιας διοίκησης, ώστε να αναβαθμίσουν την επικοινωνιακή τους πολιτική και να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητά τους, εφόσον προσελκύσουν τα κατάλληλα στελέχη, εμπιστευτούν το ανθρώπινο δυναμικό τους επενδύοντας στην εκπαίδευση και επανακατάρτισή του, συστήσουν τις απαραίτητες δομές, αναβαθμίσουν τις υποδομές τους και αξιοποιήσουν τα σύγχρονα εργαλεία που παρέχονται στον ψηφιακό κόσμο μέσω του διαδικτύου.

Οι προοπτικές από την αξιοποίηση της επικοινωνίας για την επίτευξη οργανωσιακής αλλαγής στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι σημαντικές και σχετίζονται σήμερα με τη σταθεροποίηση της πορείας της χώρας, έπειτα από την πολυετή οικονομική κρίση που προηγήθηκε, τους πόρους του Ταμείου Ανάκαμψης που εισφέρουν στην εθνική προσπάθεια για την πράσινη και ψηφιακή μετάβαση και το υψηλό επίπεδο στελεχειακό δυναμικό. Σημαντικοί παράγοντες είναι επίσης η βούληση των δημόσιων φορέων να ανοίξουν τα δεδομένα τους, να ανταλλάξουν καλές πρακτικές και να υιοθετήσουν εκείνες τις στρατηγικές που αποφέρουν αξιόπιστα αποτελέσματα, προσαρμοσμένες πάντα στις δικές τους ανάγκες. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικό είναι να καλλιεργηθούν οι προϋποθέσεις για τη δημιουργία οράματος και αξιών εντός των δημοσίων οργανισμών, κοινώς αποδεκτών από τα στελέχη που υπηρετούν σε αυτούς. Άλλωστε είναι οι άνθρωποι που συμβάλλουν στην ευρύτερη αλλαγή κουλτούρας και μπορούν να προωθήσουν το νέο διοικητικό παράδειγμα με σεβασμό, πίστη, και δημιουργικότητα προς την οργανωσιακή αλλαγή.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Ακριβοπούλου, Χ., & Ανθόπουλος, Χ. (2016). Η διοικητική οργάνωση του κράτους. Διαθέσιμο στο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/2532> Ανακτήθηκε: 4/4/2022

Αντωνιάδης, Κ. (2016) *Χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην προώθηση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες της Ε.Ε.* διδακτορική διατριβή, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Βαρβαρέσος, Κ. (1952). *Έκθεσις επί του οικονομικού προβλήματος της Ελλάδος.* [χ. ό.].

Ιορδάνογλου Δ. και Παναγιωτοπούλου Λ. (2021), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Διοίκηση*, Αθήνα: Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ

Κανονισμός Επικοινωνίας Δημόσιων Υπηρεσιών (ΚΕΔΥ) – 2003. Δεύτερη Έκδοση Συμπληρωμένη. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Διαθέσιμο στο: <http://users.sch.gr/efstratiou/Y.pdf>. Ανακτήθηκε: 8/ 4/2022

Κόκκος, Α. & Λιοναράκης Α., (1998). Στοιχεία επικοινωνίας. Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση: Σχέσεις διδασκόντων - διδασκομένων, τόμος Β, Πάτρα: ΕΑΠ, σελ. 53 - 102.

Κοτζαϊβάζογλου, Ι. και Πασχαλούδη Δ.(2002). *Οργανωσιακή επικοινωνία: η επικοινωνία για επιχειρήσεις και οργανισμούς.* Αθήνα. Εκδόσεις: Παπτάκη

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ.* Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.

Λαζαράκος, Γρ. (2006), *Το δικαίωμα πρόσβασης στη δημόσια πληροφορία,* Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη

Λεάνδρος Ν. (2005). *Το Διαδίκτυο, Ανάπτυξη και Αλλαγή.* Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.

ΜακΚουεϊλ Νιλ (1997) , *Εισαγωγή στη θεωρία μαζικής επικοινωνίας,* Αθήνα: Καστανιώτης

ΜακΚουεϊλ Νιλ και Βιντάλ Σ. (2001), *Σύγχρονα Μοντέλα Επικοινωνίας: για τη μελέτη της μαζικής επικοινωνίας,* Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη

Μαλικιώση – Λοΐζου, Μ., (2003). *Μια κριτική ματιά στην ενσυναίσθηση*. Ψυχολογία 10 (2 και 3). Σελ. 295- 309. Διαθέσιμο στο: <http://pandemos.panteion.gr/index.php?op=record&lang=el&pid=iid:11239>

Ανακτήθηκε: 2/5/2022

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Παπαθανασόπουλος Σ. (2011) *Τα μέσα επικοινωνίας τον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.

Σπηλιωτόπουλος Επ. και Μακρυδημήτρης Α. (2012), *η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκουλας.

Σωτηρόπουλος Δ. (2021), *η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή μετά τον Κορωνοϊό, διαΝΕΟσις*. Διαθέσιμο στο: https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Sotiropoulos_final.pdf Ανακτήθηκε 19/ 4/2022.

Ξενόγλωσση

Agostino, D., & Arnaboldi, M. (2017). Social media data used in the measurement of public services effectiveness: Empirical evidence from Twitter in higher education institutions. *Public Policy and Administration*, 32(4), 296-322.

Bergquist, M., Ljungberg, J., Remneland Wikhamn, B., & Rolandsson, B. (2015). The playful police: The role of social media in public institutions' legitimacy work. In *10th Organization Studies Workshop, Chania, Crete, Greece, 21-23 May, 2015*.

Burnes, B., 2017. *Managing Change*. 7th Edition. Essex: Pearson Education Ltd.

Cao, G., Clarke, S., & Lehaney, B. (2000). A systemic view of organisational change and TQM. *The TQM magazine*.

Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment. Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 7(2), 31-38.

Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (2001). *Management and Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill. Deci, EL, JP Connel and RM Ryan, 1989. Self determination in a work organization. *J. Appl. Psychol*, 74, 580-590.

Digital Economy and Society Index (DESI) 2021 Greece. Διαθέσιμο στο: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> Ανακτήθηκε: 21/4/2022

Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate finance review*, 14(6), 35.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2002). *The management and control of quality* (Vol. 5, pp. 115-128). Cincinnati, OH: South-western.

Fesler, J. W. (1980). *Public administration: Theory and practice*. Prentice Hall.

Gajdzik, B., GraBowSka, S., & Saniuk, S. (2021, September). Key socio-economic megatrends and trends in the context of the Industry 4.0 framework. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 9, No. 3, pp. 5-22).

García Orosa, B., & López García, X. (2019). Language in social networks as a communication strategy: Public administration, political parties and civil society.

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.

Huse, E. F., & Cummings, T. G. (1985). *Organization development and change*, St. Paul: west.

Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change: How people experience it and manage it*.

Kotter J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.

Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*.

Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelová, K. K., Frendlovská, D., & Spiesová, D. (2021). Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustainability*, 13(10), 5533.

Larsson, A. O. (2017). The News User on Social Media: A comparative study of interacting with media organizations on Facebook and Instagram. *Journalism Studies*, 1-18

Liu, S. M., & Yuan, Q. (2015). The evolution of information and communication technology in public administration. *Public Administration and Development*, 35(2), 140-151.

McLuhan, M., & Fiore, Q. (1967). The medium is the message. *New York*, 123(1), 126-128.

Naylor, J. (1999). *Management*. London: Pitman Publishing.

Newman, N. (2009). The rise of social media and its impact on mainstream journalism.

Palthe, J. (2014). Regulative, normative, and cognitive elements of organizations: Implications for managing change. *Management and organizational studies*, 1(2), 59-66

Popa, D. M. (2021). Theoretical aspects regarding the functions and types of communication in public administration. *International Journal of Communication Research*, 11(2), 24-31.

Popovych, V., Ragimov, F., Kornienko, V., Ivanova, I., & Zoriana, B. (2020). Development of social and communicative paradigm of public administration in the field of social networks. *International Journal of Data and Network Science*, 4(3), 319-328.

Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership San Francisco. *San Francisco: Jossey-Bass*.

Seldon, A., & Meakin, J. (2016). *The Cabinet Office, 1916–2018: The Birth of Modern Government*. Biteback Publishing.

Stephen P. Robbins , Timothy A. Judge (2018) Οργανωσιακή Συμπεριφορά (2^η Έκδοση), Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

The EY Megatrends framework (2020). Διαθέσιμο στο: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/megatrends/ey-megatrends-2020.pdf Ανακτήθηκε: 16/4/2022

Taylor, D., Brockhaus, S., Knemeyer, A. M., & Murphy, P. (2019). Omnichannel fulfillment strategies: defining the concept and building an agenda for future inquiry. *The International Journal of Logistics Management*.

Tichy, N. (1983). The essentials of strategic change management. *Journal of Business strategy*.

Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in human behavior*, 72, 577-588.

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (1998). *Organisational behaviour*. Upper Saddle River.

Warren, A. M., Sulaiman, A., & Jaafar, N. I. (2014). Social media effects on fostering online civic engagement and building citizen trust and trust in institutions. *Government Information Quarterly*, 31(2), 291-301.

Weber, M., Henderson, A. M., & Parsons, T. (1948). The Theory of Social and Economic Organization. *Philosophical Review*, 57(5).

Windahl, S., Signitzer B., & Olson J. T. (1992). *Using Communication Theory*. London: Sage.

Νομοθετικό πλαίσιο

ν. 2690/1999 (ΦΕΚ Α'45/9-3-1999): Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις.

ν.3861/2010 (ΦΕΚ Α'112/13-7-2010) : Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις.

ν.4339/2015 (ΦΕΚ Α'133/29.10.2015): Αδειοδότηση παρόχων περιεχομένου επίγειας ψηφιακής τηλεοπτικής ευρυεκπομπής ελεύθερης λήψης – Ίδρυση συνδεδεμένης με την Ε.Ρ.Τ. Α.Ε. ανώνυμης εταιρίας για την ανάπτυξη δικτύου επίγειας ψηφιακής ευρυεκπομπής – Ρύθμιση θεμάτων Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.) – Εθνική Επικοινωνιακή Πολιτική, Οργάνωση της Επικοινωνιακής Διπλωματίας – Σύσταση Εθνικού Κέντρου Οπτικοακουστικών Μέσων και Επικοινωνίας και Μητρώου Επιχειρήσεων Ηλεκτρονικών Μέσων Ενημέρωσης – Τροποποίηση διατάξεων του Ν. 4070/2012 (Α' 82) και άλλες διατάξεις.

ν. 4487/2017 (ΦΕΚ Α'116/9-8-2017): Ηλεκτρονικό σύστημα διάθεσης τηλεοπτικού διαφημιστικού χρόνου, τροποποίηση του ν. 3548/2007, σύσταση μητρώου περιφερειακού και τοπικού Τύπου, ειδική σήμανση γραμμωτού κώδικα στις έντυπες εκδόσεις, δημιουργία θεσμικού πλαισίου για την ενίσχυση της παραγωγής οπτικοακουστικών έργων στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις.

ν. 4563/2018 (ΦΕΚ Α΄169/20-9-2018): Πρόσβαση των μόνιμων κατοίκων των περιοχών εκτός τηλεοπτικής κάλυψης στους ελληνικούς τηλεοπτικούς σταθμούς ελεύθερης λήψης εθνικής εμβέλειας και άλλες διατάξεις.

ν. 4622/2019 (ΦΕΚ Α΄133/7-8-2019): Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.

ν. 4623/2019 (ΦΕΚ Α΄134/9-8-2019) Ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών, διατάξεις για την ψηφιακή διακυβέρνηση, συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλα επείγοντα ζητήματα.

ν.4704/2020 (ΦΕΚ Α΄133/14-7-2020): Επιτάχυνση και απλούστευση της ενίσχυσης οπτικοακουστικών έργων, ενίσχυση της Ψηφιακής Διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις.

ν. 4727/2020(ΦΕΚ Α΄184 /23-9-2020): Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) - Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις.

π.δ. 81/2019 - ΦΕΚ 119/Α/9-7-2019 Σύσταση, συγχώνευση, μετονομασία και κατάργηση Υπουργείων και καθορισμός των αρμοδιοτήτων τους - Μεταφορά υπηρεσιών και αρμοδιοτήτων μεταξύ Υπουργείων.

π.δ. 98/2020 – ΦΕΚ 236/28-11-2020 Οργανισμός της Προεδρίας της Κυβέρνησης.

Απόφαση Πρωθυπουργού Αριθμ. Υ6/9-7-2019 (ΦΕΚ Β΄2902/9-7-2019) Ανάθεση αρμοδιοτήτων στον Υπουργό Επικρατείας.

Ηλεκτρονικές πηγές

<https://mindigital.gr/>

<https://www.ekome.media/el/>

<https://media.gov.gr/>

<https://www.gov.gr/>

<https://www.gov.uk/>

<https://www.cityofathens.gr/node?page=161&mini=osxbaxesrgprf>

<https://www.aade.gr/>

<https://www.oaed.gr/>

<https://nationaldigitalacademy.gov.gr/>

<https://eody.gov.gr/>

<https://www.ekdd.gr/>

<https://data.gov.gr/>

<http://www.opengov.gr>

Παραρτήματα

Παράρτημα 1 - Συνέντευξη

Συνέντευξη με την κυρία Διαγουμά Βασιλική – Προϊσταμένη Τμήματος Επικοινωνίας και Διεθνών Σχέσεων ΕΚΟΜΕ Α.Ε.

1. Ερώτηση: Ποιες μεθόδους και ποια εργαλεία επικοινωνίας αξιοποιεί ο φορέας σας για την εσωτερική του επικοινωνία;

Απάντηση: το ΕΚΟΜΕ λειτουργεί σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο περιβάλλον, διαθέτοντας την απαραίτητη πληροφοριακή υποδομή και έχοντας υιοθετήσει τα πλέον σύγχρονα εργαλεία ψηφιακής διακυβέρνησης και επικοινωνίας. Ταυτόχρονα, έχουμε περιορίσει στο ελάχιστο την χρήση χαρτιού. Αξιοποιούμε τις δυνατότητες που μας προσφέρει η τεχνολογία cloud, καθώς τα πληροφοριακά μας συστήματα είναι ενταγμένα σε αυτό το περιβάλλον και χρησιμοποιούμε το Outlook για την ανταλλαγή email. Με τον τρόπο αυτό, τα στελέχη μας μπορούν να εργάζονται απομακρυσμένα από όπου και αν βρίσκονται και να έχουν πρόσβαση ανά πάσα στιγμή στην ηλεκτρονική τους αλληλογραφία και τα έγγραφα που συντάσσουν ή ανταλλάσσουν, τα οποία μπορούν να επεξεργάζονται ταυτόχρονα και σε πραγματικό χρόνο. Επίσης, χάρη στα smartphones μπορούμε διαρκώς να επικοινωνούμε, οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας και να βλέπουμε τα αρχεία που μας αφορούν. Συγχρόνως, χρησιμοποιούμε τις πλατφόρμες που προσφέρουν τη δυνατότητα πραγματοποίησης συναντήσεων και τηλεδιασκέψεων, όπως είναι το Zoom και το Teams της Microsoft. Οι επικοινωνίες μεταξύ των στελεχών ή μεταξύ στελεχών και Διοίκησης, αλλά και με άλλους φορείς βασίζονται κυρίως στα ψηφιακά μέσα, τόσο κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας που εφαρμόστηκε λόγω της πανδημίας, όσο και σε οποιαδήποτε άλλη περίοδο. Για τη διακίνηση των εγγράφων μας χρησιμοποιούμε Σύστημα Εσωτερικής Διακίνησης, ενώ θα ήθελα να επισημάνω πως όλα τα στελέχη του φορέα διαθέτουν ψηφιακή υπογραφή ήδη από το τέλος του 2020. Είμαστε από τους φορείς που όλοι οι υπάλληλοι μπορούν να υπογράψουν ψηφιακά, όπου και αν βρίσκονται και με τον τρόπο αυτό έχουμε εξοικονομήσει χρόνο και διοικητικά κόστη, ενώ ταυτόχρονα είμαστε σε θέση να διεκπεραιώνουμε άμεσα τα αιτήματα που λαμβάνουμε διότι οι διαδικασίες που διέπουν τη λειτουργία του φορέα έχουν απλουστευθεί σε πολύ σημαντικό βαθμό.

2. Ερώτηση: Με ποιους τρόπους το ΕΚΟΜΕ αναπτύσσει την εξωτερική του επικοινωνία προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους λοιπούς δημόσιους φορείς;

Απάντηση: Το ΕΚΟΜΕ διακρίνεται για την εξωστρέφεια του και διαθέτει κονδύλια του προϋπολογισμού του για την επικοινωνιακή του στρατηγική και τις επικοινωνιακές του δράσεις. Υπό την «ομπρέλα» αυτής της εξωστρέφειας, αξιοποιούμε όλα τα σύγχρονα εργαλεία επικοινωνίας που εξασφαλίζουν υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης με τα κοινά στο οποία απευθυνόμαστε. Διαθέτουμε μια σύγχρονη και επιδραστική ιστοσελίδα, η οποία επικαιροποιείται διαρκώς, καθώς το περιεχόμενό της ανανεώνεται τακτικά και ταυτόχρονα τροφοδοτεί και τα μέσα κοινωνικής μας δικτύωσης. Εφαρμόζουμε τεχνικές SEO και SEM, και πραγματοποιούμε στοχευμένες δράσεις που απευθύνονται σε συγκεκριμένα κοινά με μεγάλη διάχυση - κυρίως του εξωτερικού - και ενισχύουν το προφίλ του φορέα, λαμβάνοντας χώρα σε προκαθορισμένους χρόνους. Πραγματοποιούμε χορηγούμενες και χρονικά δομημένες καμπάνιες μέσω Google Analytics, που αποφέρουν σημαντικό engagement με τους χρήστες του διαδικτύου και των social media και παρακολουθούμε τις επιδόσεις τους μέσω των αντίστοιχων εργαλείων. Παράλληλα, διαθέτουμε ισχυρά ψηφιακά εταιρικά υλικά μάρκετινγκ, αλλά και έντυπα - έγχαρτα και προωθητικά υλικά σε όλες τις μορφές, τα οποία έχουν σχεδιαστεί από το Τμήμα Επικοινωνίας και Διεθνών Σχέσεων και συμπεριλαμβάνουν όλα τα στοιχεία της εταιρικής ταυτότητας του ΕΚΟΜΕ. Ταυτόχρονα συντάσσουμε και εκδίδουμε Δελτία Τύπου και ανακοινώσεις για κάθε καινούρια μας δράση ή συνεργασία, που διανέμουμε στα ΜΜΕ και τροφοδοτώντας τα με αναγκαίο πληροφοριακό υλικό, ενώ θεμελιώδης για την υλοποίηση του στρατηγικού στόχου του ΕΚΟΜΕ είναι και η παρουσία μας σε διεθνή και εγχώρια markets οπτικοακουστικής παραγωγής, φεστιβάλ και πάσης φύσεως δράσεις που συνδέονται με την προώθηση του εταιρικού σκοπού και τη διεθνή μας δικτύωση. Το μεγαλύτερο ποσοστό του στρατηγικού σχεδιασμού, της υλοποίησης και της παρακολούθησης της επικοινωνίας του φορέα γίνεται από εμάς – in house- και πιο συγκεκριμένα από το Τμήμα Επικοινωνίας και Διεθνών Σχέσεων του ΕΚΟΜΕ, το οποίο στελεχώνουν 8 αξιόλογα, δημιουργικά και άκρως ικανά στελέχη που παράγουν όλα αυτά τα οποία σας ανέφερα. Εμείς επιμελούμαστε το περιεχόμενο που αναρτάται στο site μας και στα social media, τα κείμενα στα ελληνικά και τα αγγλικά, το οπτικοακουστικό υλικό και τα γραφικά. Παρακολουθούμε τα στατιστικά από τις καμπάνιες μας, την επισκεψιμότητα και το traffic στις σελίδες μας, κάνουμε αποδελτίωση, συντάσσουμε τα

δελτία τύπου και τα διανέμουμε στα ΜΜΕ, οργανώνουμε την παρουσία του φορέα στις διάφορες εκδηλώσεις και παρευρισκόμαστε εκεί, καθώς και οποιαδήποτε άλλη ενέργεια επικοινωνίας. Μπορούμε να πούμε πως πάνω από το 85% της επικοινωνιακής στρατηγικής του φορέα σχεδιάζεται και υλοποιείται από τα στελέχη του Τμήματος.

3. Ερώτηση: Ποιες πιστεύετε πως είναι οι βέλτιστες πρακτικές και ποια προαπαιτούμενα πρέπει να υιοθετηθούν για την επικοινωνία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης;

Απάντηση: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα διακρίνεται από έντονο έλλειμμα εξωστρέφειας, για το λόγο αυτό δεν «βλέπει» κοινά, αλλά αντίθετα θεωρεί συχνά τον εαυτό της ως «θέσφατο», διότι δυστυχώς στο δημόσιο η επαφή είναι μονόδρομη. Εξαιτίας αυτής της έντονης εσωστρέφειας και περιχαράκωσης που διέπει τη δράση της δεν δημιουργεί μονάδες που μπορούν να διαχειρίζονται τα κοινά, δεν επενδύει σε ανθρώπους που μπορούν να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν επικοινωνιακές στρατηγικές ή σε ανθρώπους που μπορούν να αξιοποιήσουν τις σύγχρονες τεχνολογίες και εργαλεία, όπως είναι το WordPress ή το Joomla. Ωστόσο, παρόλα τα στεγανά, τα τελευταία χρόνια, κυρίως με τη σύσταση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, παρατηρείται μια σημαντική μεταστροφή στον τομέα αυτό και με την ψηφιοποίηση του κράτους καταγράφεται μια σημαντική αλλαγή σε ό,τι αφορά αυτές τις παθογένειες. Πλέον, υπάρχει η δέσμευση για την ομοιομορφία των ιστοτόπων του Δημοσίου, αν και αυτό μόνο δεν αρκεί. Για εμάς η επικοινωνία είναι κυρίως διάδραση και όχι απλή ενημέρωση που προσφέρει μια ιστοσελίδα. Επομένως, δεν αρκεί μόνο ένα σωστά δομημένο site που προβλέπεται περισσότερο για ενημέρωση, αλλά χρειάζεται και η αξιοποίηση και άλλων εργαλείων όπως είναι τα social media και οι ψηφιακές πλατφόρμες. Χρειάζεται να μπορεί ο κάθε φορέας να εντοπίζει ποια είναι τα κοινά – στόχοι του και να απευθύνεται άμεσα σε αυτά μέσα από πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας, διατηρώντας ταυτόχρονα την ταυτότητά του. Η δημόσια διοίκηση λοιπόν πρέπει να αντιληφθεί τα δεδομένα της νέας εποχής και να εναρμονιστεί με αυτά. Προαπαιτούμενα βέβαια είναι να αναζητήσει τις δυνατότητες των νέων στελεχών, να αναδείξει τον ρόλο και το έργο τους, γιατί υπάρχουν πράγματι πολύ αξιόλογα και ικανά στελέχη που μπορούν να υποστηρίξουν τέτοιες πρωτοβουλίες, αλλά και να αξιοποιήσει στο έπακρο τα νέα ψηφιακά εργαλεία. Το ζήτημα λοιπόν είναι να καταφέρει η δημόσια διοίκηση να πείσει το κοινό ώστε αυτό να έρθει κοντά στο έργο που παράγει, κοιτώντας το στα μάτια και λειτουργώντας με δημοσιότητα, διαφάνεια και ακεραιότητα και όχι μονολιθικά και μονοδιάστατα. Να προβάλλονται οι

επιχειρησιακοί της στόχοι και το θετικό αποτύπωμα των δράσεων της στις ομάδες και τα κοινά που εξυπηρετεί, με όσο το δυνατόν περισσότερη διάχυση, αλλά να λαμβάνεται υπόψιν και η ανατροφοδότηση των πολιτών, ώστε να βελτιώνονται οι όποιες αστοχίες.

4. Ερώτηση: *Υπάρχουν συγκεκριμένες τάσεις που διακρίνετε στον τομέα της επικοινωνίας στη δημόσια διοίκηση που ενδέχεται να αναδιαμορφώσουν το τοπίο τα επόμενα χρόνια;*

Απάντηση: Η πλέον κυρίαρχη τάση είναι η επικράτηση του διαδικτύου, των social media και των ψηφιακών εφαρμογών, που έχουν ήδη αναδιαμορφώσει σε μεγάλο βαθμό όχι μόνο την επικοινωνία, αλλά και κάθε πτυχή της καθημερινότητάς μας. Κατά συνέπεια, αυτή είναι που διαμορφώσει καθοριστικά και τον τομέα της επικοινωνίας τα επόμενα χρόνια. Σε ό,τι αφορά στην Ελλάδα, καθοριστικός παράγοντας είναι σίγουρα η δημιουργία του gov.gr και ο ρόλος που διαδραματίζει το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης στην πορεία τη χώρας προς την ψηφιακή εποχή. Όσο περισσότερο ψηφιοποιούνται οι διαδικασίες του Δημοσίου και όσο δημιουργούνται νέοι ψηφιακοί διάλογοι επικοινωνίας μεταξύ πολιτών και κράτους, τόσο το τοπίο θα αλλάζει. Υπάρχει ισχυρή βούληση για τη συνέχιση της ψηφιοποίησης, ωστόσο η ίδια ισχυρή βούληση θα πρέπει να υπάρχει και για την παραγωγή και ενσωμάτωση νέων, άρτια καταρτισμένων στελεχών έναντι των οποίων οι προϊστάμενοι και γενικότερα οι παλαιότεροι δεν θα στέκονται φοβικά, αντίθετα θα αναγνωρίζουν τη συνδρομή της νέας γενιάς στο έργο της δημόσιας διοίκησης. Επίσης, είναι σημαντικό να υπάρχουν τμήματα επικοινωνίας σε όλη τη δημόσια διοίκηση και δεν εννοώ μόνο τα γραφεία τύπου, που εξυπηρετούν συγκεκριμένες ανάγκες της Διοίκησης και ηγεσίας και επικοινωνούν με συγκεκριμένα διαπιστευμένα ΜΜΕ. Τα τμήματα επικοινωνίας πρέπει να εξυπηρετούν τόσο την εσωτερική επικοινωνία που σχετίζεται με την καθημερινή λειτουργία του κάθε φορέα και τον τρόπο που επικοινωνούν τα στελέχη του, όσο και την εξωτερική επικοινωνία δηλαδή τη διάδραση, το engagement με τους χρήστες και το κοινό ευρύτερο κοινό. Υπάρχουν βέβαια πάντα περιορισμοί και εξαρτάται από τους πόρους και τις δυνατότητες του κάθε φορέα το κατά πόσο μπορεί να επενδύσει σε νέες δομές και να προσελκύσει υπαλλήλους, θεωρώ ωστόσο πως πρέπει να υπάρχουν εξειδικευμένοι υπάλληλοι και εξειδικευμένα στελέχη μόνιμα, που θα εκπαιδεύονται θα έχουν το know how ώστε να συνεχίζει να λειτουργεί η διοίκηση με αυτό το know how, να διατηρείται η θεσμική της μνήμη και να αναδεικνύεται ο ρόλος της.

5. Ερώτηση: *Κατά τη γνώμη σας, η επικοινωνία επηρεάζει ή δύναται να επηρεάσει την οργανωσιακή αλλαγή στη δημόσια διοίκηση; Εάν ναι, με ποιον/ούς τρόπο/τρόπους μπορεί αυτό να συμβεί;*

Απάντηση: : Όταν το Δημόσιο αντιληφθεί ότι η επικοινωνία είναι μοχλός πολιτικής και όχι θεωρία και δεν περιορίζεται στην απλή ανακοίνωση θέσεων, αλλά στην πραγματική επαφή με τα κοινά – στόχους που σας ανέφερα και προηγουμένως, τότε αυτή η διάδραση θα μπορέσει να επηρεάσει και την οργανωσιακή αλλαγή. Θα ενισχυθεί παράλληλα η εμπιστοσύνη των διοικούμενων προς το κράτος και θα αυξηθεί η αναγνωρισιμότητα του ρόλου και του κύρους της δημόσιας διοίκησης. Παρόλα αυτά, θα ήθελα εδώ να σας πω πως εξαρτάται πάντα από την οργανωσιακή κουλτούρα του κάθε φορέα, δηλαδή τις ιδέες, τις αντιλήψεις και το κοινό όραμα το εάν θα επέλθει η οργανωσιακή αλλαγή. Σίγουρα η αναγνωρισιμότητα ενός φορέα και η διαρκής και στοχευμένη προβολή της δράσης του μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός κινητοποίησης για τους υπαλλήλους του. Αυτό μπορεί να τους κάνει να νιώθουν περηφάνεια που εργάζονται σε αυτόν τον φορέα και υπηρετούν το όραμά και τις αξίες του. Αλλά θα πρέπει να έχουμε κατά νου και τις διαχρονικές παθογένειες και την ισχυρή αντίσταση απέναντι στην αλλαγή που διαχρονικά καταγράφονται. Η επικοινωνία σίγουρα μπορεί να συμβάλλει στην οργανωσιακή αλλαγή, αλλά το ζήτημα είναι πολυπαραγοντικό και εξαρτάται και από μια σειρά άλλων δεδομένων. Η επικοινωνία, όπως διαμορφώνεται σήμερα, σχετίζεται αρκετά με τους νέους ανθρώπους που συνδέονται με τα δίκτυα και είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες. Έχει να κάνει λοιπόν και με τις γενιές, γιατί πολύ απλά δεν έχουν την ίδια επίδραση σε όλες τις ηλικιακές ομάδες αυτές οι ενέργειες που συζητάμε. Το ζήτημα είναι σε ένα ευρύτερο πλαίσιο οργανωσιακής αλλαγής που συντελείται εξαιτίας της ψηφιοποίησης και της απλούστευσης των διαδικασιών, να αναγνωριστεί ο ρόλος της επικοινωνίας και η συμβολή της στην οργανωσιακή αλλαγή, υπό την προϋπόθεση βέβαια της συνολικής αλλαγής κουλτούρας και των μεταρρυθμίσεων.

Ερώτηση: *Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συνεργασία ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στο κομμάτι της επικοινωνίας;*

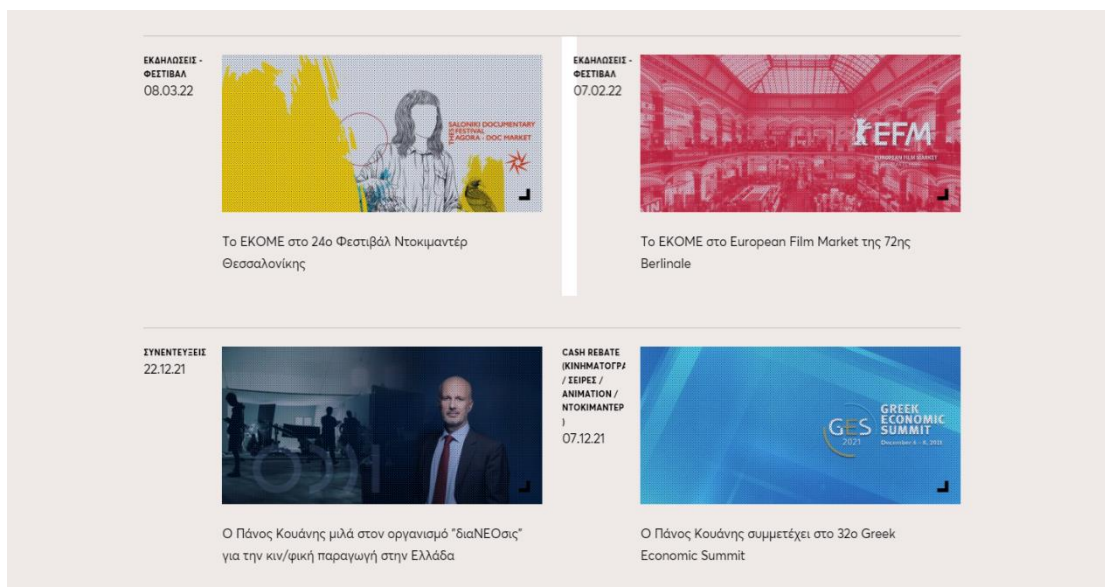
Απάντηση: η συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα είναι θεμελιώδης και μπορεί να αποφέρει εξαιρετικά αποτελέσματα λόγω της ανταλλαγής τεχνογνωσίας και της ουσιαστικής αξιοποίησης στελεχών. Οι stakeholders του ιδιωτικού τομέα αποτυπώνουν την πραγματικότητα και η διοίκηση μπορεί να λάβει σημαντική ανατροφοδότηση από

αυτούς. Το ίδιο και ισχύει και για την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών που σχετίζονται με την επικοινωνία, την ψηφιοποίηση και οποιονδήποτε άλλο τομέα που αφορά σε έργα πνοής ή έργα που αναδιαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό την καθημερινότητα των πολιτών. Σε ό,τι αφορά την επικοινωνία, η πραγματική και δομημένη επικοινωνία που διαθέτει ουσιαστικό στρατηγικό στόχο και όραμα θα πρέπει να αξιοποιεί τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ώστε το αποτέλεσμα να είναι αρτιότερο. Το Δημόσιο θα πρέπει να εντοπίζει τις ανάγκες του ιδιωτικού τομέα και ταυτόχρονα να επικοινωνεί το μήνυμα ότι διαθέτει ικανά στελέχη που μπορούν να συνεργαστούν με επιτυχία με τα αντίστοιχα του ιδιωτικού, θα πρέπει να γίνει δηλαδή ένα rebranding του δημοσίου. Ο ιδιωτικός τομέας από την πλευρά του θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τον τρόπο λειτουργίας του Δημοσίου και να προσφέρει την τεχνογνωσία με σκοπό την ευρύτερη αλλαγή.

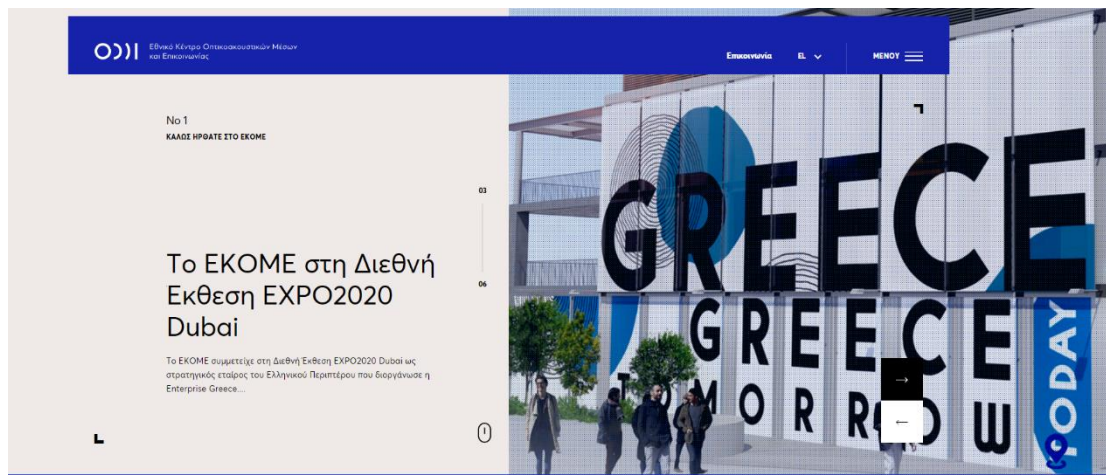
Παράρτημα 2 – Στιγμιότυπα οθόνης - Εικόνες



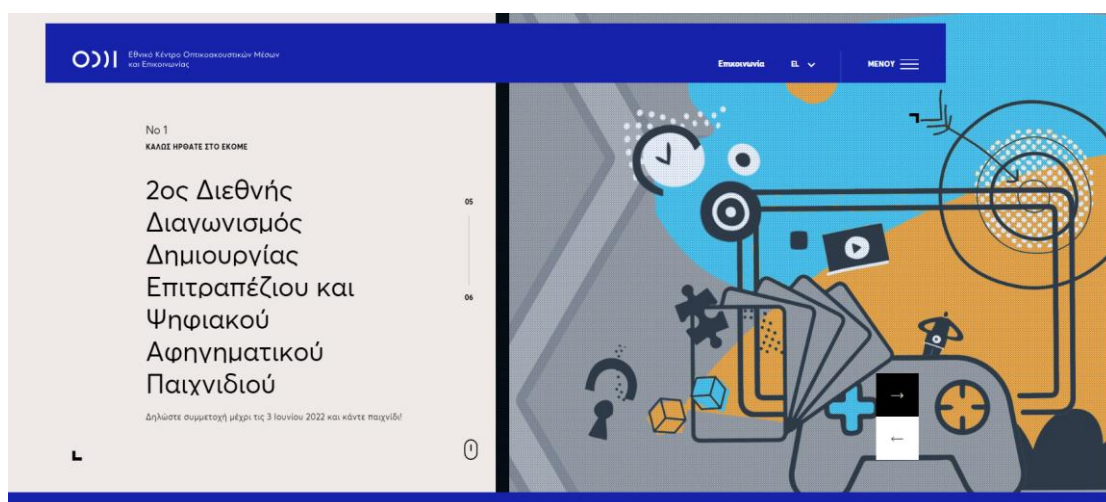
Εικόνα 11: Στιγμιότυπο οθόνης, Οπτικοακουστική παιδεία – εκπαίδευση <https://www.ekome.media/el/ekpaideysi/>



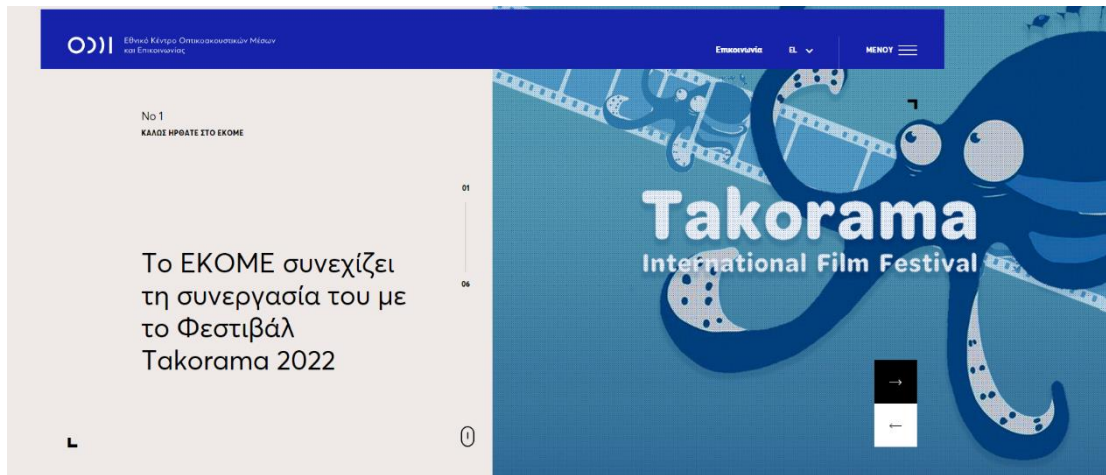
Εικόνα 12: Στιγμιότυπο οθόνης, Τα νέα του ΕΚΟΜΕ <https://www.ekome.media/el/category/cash-rebate-kinimatografos-sires-animation-ntokimanter/>



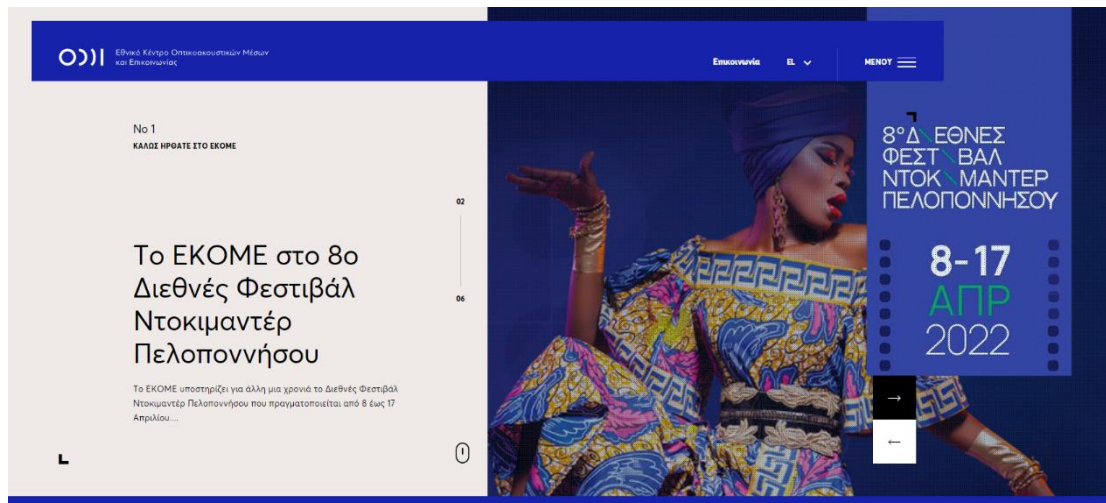
Εικόνα 13: Στιγμιότυπο οθόνης – νέα και ενημερώσεις <https://www.ekome.media/el/category/cash-rebate-kinimatografos-sires-animation-ntokimanter/>



Εικόνα 14: Στιγμιότυπο οθόνης - νέα και ενημερώσεις <https://www.ekome.media/el/category/cash-rebate-kinimatografos-sires-animation-ntokimanter/>



Εικόνα 15: Στιγμιότυπο οθόνης- νέα και ενημερώσεις <https://www.ekome.media/el/category/cash-rebate-kinimatografos-sires-animation-ntokimanter/>



Εικόνα 16: Στιγμιότυπο οθόνης - νέα και ενημερώσεις <https://www.ekome.media/el/category/cash-rebate-kinimatografos-sires-animation-ntokimanter/>

Twitter navigation: # Εξερευνήστε, Ρυθμίσεις

← ekome
1,213 Tweet

ΕΚΟΜΕ Ακολουθήστε

ekome
@ekomedia

40% [#cashrebate](#) & 30% [#taxrelief](#) in Greece. National Network of Film Offices. National audiovisual archives repository. [#MIL](#)

📍 Αττική, Ελλάς 🌐 [ekome.media](#) 📅 Γινε μέλος: Απρίλιος 2018

410 Ακολουθείτε 522 Ακόλουθοι

Tweet Tweet και απαντήσεις Πολυμέσα "Μου αρέσει"

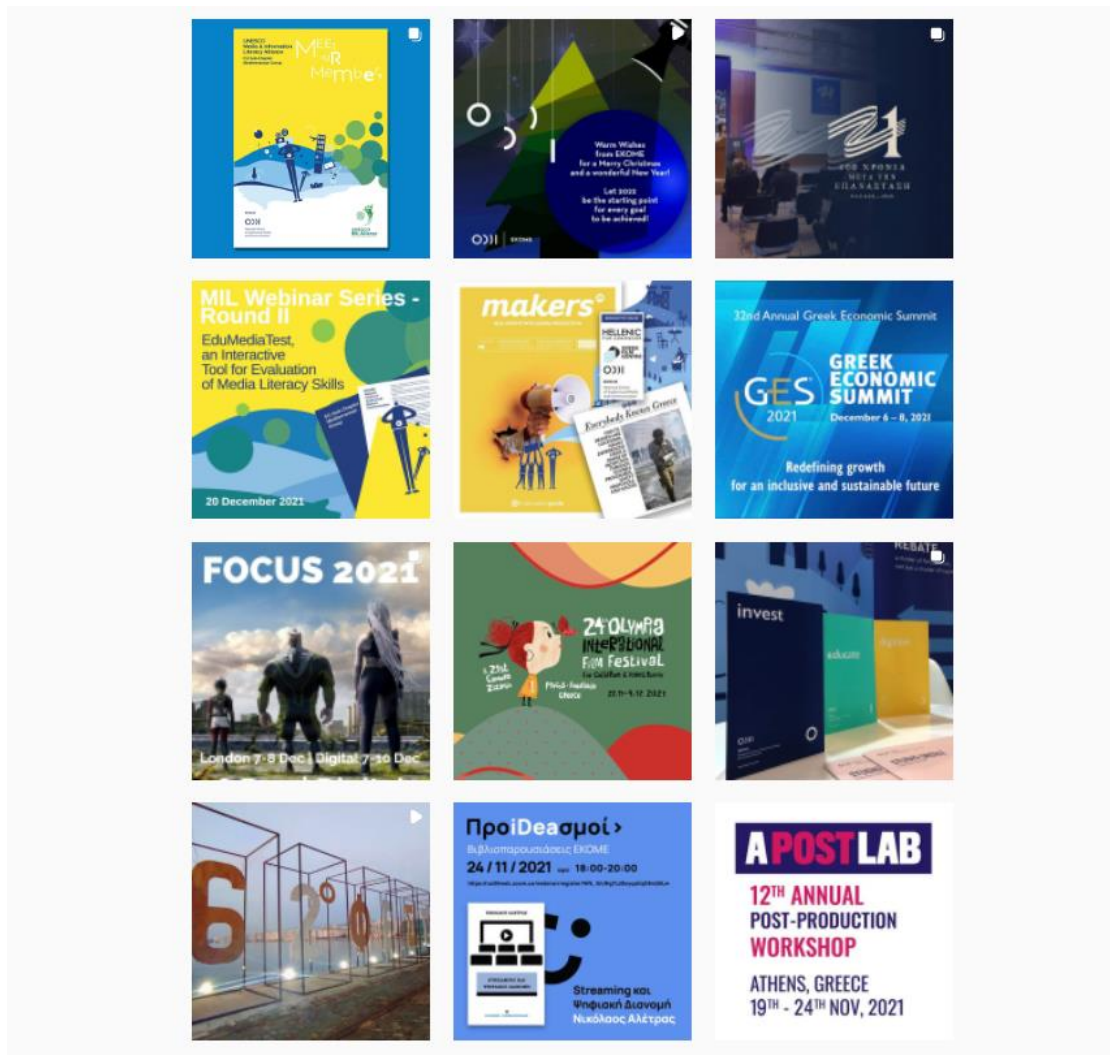
ΕΚΟΜΕ ekome @ekomedia · 16 Απρ
📢📢📢 Η [#Ψηφιακή](#) [#Ακαδημία](#) [#Πολιτών](#) του [@MindigitalGr](#) διαθέτει στο ελληνικό κοινό δωρεάν το 2ο μέρος της σειράς μαθημάτων [#ElementsofAI](#), με τίτλο "Ανοπτύσσοντας την ΤΝ".
[📖](#)📖 Το [#BuildingAI](#) είναι διαθέσιμο ως 31/12/22 εδώ [bit.ly/3EedxN1](#)
[#ekome](#) [#digitalekills](#) [#mil](#)

Elements of AI
Building AI

🗨️ 1 🔄 1 ❤️ 7 📤

ΕΚΟΜΕ ekome @ekomedia · 14 Απρ
📢📢📢 Εσκινά στην [#Κύπρος](#) το 3ο [#DotOnTheMap](#) [#IndustryDays](#) (14-16/4) από το [#CyprusFilmDays](#) σε συνεργασία με την [#Αγορά](#) του [@filmfestivalgr](#).
Το [#EKOME](#) βρίσκεται εκεί για να παρουσιάσει τα επενδυτικά κίνητρα [#cashrebate](#) & [#taxrelief](#).
[#StudioGreece](#)

Εικόνα 17: Στιγμιότυπο οθόνης από τον επίσημο λογαριασμό του EKOME στο Twitter.
<https://twitter.com/ekomedia>



Εικόνα

18: Στιγμιότυπο οθόνης από τον επίσημο λογαριασμό του EKOME στο Instagram.
<https://www.instagram.com/ekomedia/?hl=el>

Παράρτημα 3 – Έρευνα

Στατιστικά χρήσης κινητών τηλεφώνων

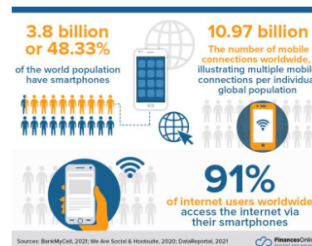


Key Smartphone Industry Statistics

The arrival of smartphones drastically changed the technology landscape worldwide. While the once-ubiquitous feature phones were supported by a small retinue of chipmakers and specialist app developers, smartphones created a whole new level of ecosystem about them worldwide. We look at the critical elements of this burgeoning ecosystem that's made up of hardware brands, software developers, and a whole mix of global users.

- ✓ \$4.1 trillion – mobile industry contribution to world GDP in 2019, up 4.7% from 2018. (GSMA, 2020)
- ✓ \$4.9 trillion – projected mobile industry contribution to world GDP by 2024 (GSMA, 2020)
- ✓ 8 billion – number of sim connections worldwide, representing 103% of the world population as more people own more than one smartphone at a time. (GSMA, 2020)
- ✓ 16 million – jobs directly supported by the global mobile ecosystem (GSMA, 2020)
- ✓ 14 million – indirect jobs supported by the global mobile ecosystem (GSMA, 2020)
- ✓ Out of the 7.86 billion total world population, 5.27 billion (67%) are unique mobile phone subscribers. (GSMA, 2021)
- ✓ Since January 2020, the number of unique mobile phone users has grown by 1.8% (93 million). (DataReportal, 2021)
- ✓ During the same period, the total number of mobile connections has increased by 0.9% (72 million), hitting a total of 8.02 billion at the start of 2021. (DataReportal, 2021)
- ✓ Smartphones and the internet are mutually linked in most cases: 59.5% of the global population (4.66 billion) are internet users. (DataReportal, 2021)
- ✓ The figure is equivalent to an increase of 316 million users (7.3%) over the past 12 months (DataReportal, 2021)
- ✓ Smartphones, the internet, and social media are also closely connected: the global mobile social media penetration is 42%, equivalent to 4.15 billion active global mobile social media population worldwide. (Statista, 2021)
- ✓ 3.8 billion or 48.33% of the world population have smartphones (BankMyCell, 2021)
- ✓ Including global feature phone owners, there are 4.88 billion (62.07% of the world population) mobile phone users in the world. (BankMyCell, 2021)
- ✓ Among global teens, 95% have access to mobile phones (Pew Research Center, 2018)
- ✓ Another metric closely related to the number of smartphones is the number of mobile devices. According to GSMA Intelligence, 5.28 billion people have mobile devices today, equivalent to 67% of the world population. (GSMA, 2020)
- ✓ 10.97 billion – the number of mobile connections worldwide, illustrating multiple mobile connections per individual global population (BankMyCell, 2021)
- ✓ 91% of internet users access the internet via their smartphones (We Are Social & Hootsuite, 2020)
- ✓ 90% of the total mobile time is spent on apps (Review42, 2021)
- ✓ 90% of internet users go online via their smartphones (DataReportal, 2021)
- ✓ Social networking apps are the most installed by consumers at 89.5% (Statista, 2021)
- ✓ 7.2GB – average monthly data consumed by each smartphone worldwide (We Are Social & Hootsuite, 2020)

Εικόνα 19 Κύρια στοιχεία για την χρήση έξυπνων κινητών τηλεφώνων (smartphones) παγκοσμίως
<https://financesonline.com/smartphone-usage-statistics/>

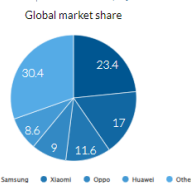


Top smartphone brands by the fourth quarter of 2020

By the fourth quarter of 2020, the top smartphone companies based on the market share of units sold are (IDC, 2021):

- ✓ Apple – 23.4%
- ✓ Samsung – 17.0%
- ✓ Xiaomi – 11.6%
- ✓ Oppo – 9.0%
- ✓ Huawei – 8.6%
- ✓ Others – 30.3%

Top Smartphone Brands, Q4 2020



Source: IDC, 2020

Designed by FinancesOnline

Εικόνα 20 Στοιχεία για τον αριθμό κατόχων smartphones, τον αριθμό συνδέσεων παγκοσμίως και τις εταιρείες που κατασκευάζουν και πωλούν smartphones <https://financesonline.com/smartphone-usage-statistics/>

Projections for Smartphone Usage Statistics

The wider adoption of 5G, new smartphone hardware design, and increased penetration into underserved sectors will play a crucial part in determining the direction that smartphone usage will take shape among users worldwide. Streaming and gaming apps will take their fair share of a global audience still reeling from the effects of the COVID-19 pandemic.

- ✓ Globally, 4 in 5 connections will be by smartphones by 2025 (GSMA, 2020)
- ✓ Smartphones and other mobile devices will drive the acceleration of at-home activities by 43% in the new normal after the COVID-19 pandemic. (App Annie, 2020)
- ✓ Financial and commercial apps are poised to increase usage in the Latin American, Asian, and European markets. (GSMA, 2020)
- ✓ Apps will increasingly drive the internet time spent by global consumers on their smartphones and other mobile devices. In 2021, for example, consumers are predicted to spend 227 minutes on apps out of 251 minutes of internet time. This is more than a 90% share of internet time spent by consumers on apps. (eMarketer, 2020)
- ✓ In terms of smartphone sales and technology, hardware sales are set to continue stagnating unless the greater adoption of 5G and diversified design convince global consumers to pick up the slack. (HootSuite & We Are Social, 2020)



Εικόνα 21 Προβλέψεις για τα στατιστικά χρήσης smartphones τα επόμενα χρόνια
<https://financesonline.com/smartphone-usage-statistics/>

Παράρτημα 4 – Έρευνα

Ετήσιο Σχέδιο Δράσης Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης



Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2021
(επιτελική σύνοψη)

Περιεχόμενα

1	Ταυτότητα Υπουργείου
2	Διατύπωση Στόχων και Σύνδεση με Στρατηγικές Επιλογές
2.i	Στόχος 1: Ενίσχυση Ψηφιακής Στρατηγικής
2.ii	Στόχος 2: Αναβάθμιση οριζόντιων και τομεακών συστημάτων / Ενίσχυση Διαλειτουργικότητας
2.iii	Στόχος 3: Σύγχρονες και ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες με σεβασμό στα χρήματα του πολίτη
2.iv	Στόχος 4: Ενίσχυση Τηλεπικοινωνιών
2.v	Στόχος 5: Στήριξη έργων υποδομών εθνικής προτεραιότητας
2.vi	Στόχος 6: Ενίσχυση ψηφιακών δεξιοτήτων

Εικόνα 22 Ετήσιο Σχέδιο Δράσης ΥΨΔ 2021 – Επιτελική Σύνοψη <https://mindigital.gr/wp-content/uploads/2021/03/shedio-drasis.pdf>

Στόχος 1: Βασικά Προσδοκώμενα Αποτελέσματα 2021

Στόχος 1: Ενίσχυση Ψηφιακής Στρατηγικής

Δημιουργία ψηφιακών πλατφορμών για παρακολούθηση και παρουσίαση των έργων	3	Αριθμός που αναφέρεται στις ψηφιακές πλατφόρμες οι οποίες πρόκειται να λειτουργήσουν εντός του 2021 προκειμένου να υποστηρίξουν τη δράση της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού.
	4ο τρίμηνο 2021	
Ποσοστό Υλοποίησης του Συστήματος Διαχείρισης δεδομένων της δημόσιας διοίκησης	25%	Ο δείκτης αναφέρεται στο ποσοστό υλοποίησης του Συστήματος Διαχείρισης δεδομένων της Δημόσιας Διοίκησης, που θα υλοποιηθεί εντός του 2021. Η τιμή-στόχος του δείκτη (25%) θεωρείται ρεαλιστικό ποσοστό υλοποίησης έως το τέλος του 2021.
	4ο τρίμηνο 2021	



Εικόνα 23 Ετήσιο Σχέδιο Δράσης ΥΨΔ 2021 – Στόχος 1: Ενίσχυση Ψηφιακής Στρατηγικής <https://mindigital.gr/wp-content/uploads/2021/03/shedio-drasis.pdf>

Στόχος 1: Δράσεις

Στόχος 1: Ενίσχυση Ψηφιακής Στρατηγικής

	Δράση	Αρμόδια στελέχη πολιτικής ηγεσίας Υπουργείου
1.1	Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού αποτελεί μια καταγραφή των απαραίτητων παρεμβάσεων στις τεχνολογικές υποδομές του κράτους, στην εκπαίδευση και κατάρτιση του πληθυσμού για την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων καθώς και στον τρόπο που η χώρα μας αξιοποιεί την ψηφιακή τεχνολογία σε όλους τους τομείς της οικονομίας και της δημόσιας διοίκησης. Πέρα από την εκπόνηση της Βίβλου η δράση καλύπτει και έργα που διευκολύνουν την παρακολούθηση, την παρουσίαση και την επικαιροποίησή της.	Υπουργός Ψηφιακής Διακυβέρνησης Γενικός Γραμματέας Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Απλούστευσης Διαδικασιών
1.2	Ενίσχυση Ψηφιακής Στρατηγικής Διατύπωση στρατηγικών κατευθύνσεων που συμπληρώνουν την Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική (τεχνητή νοημοσύνη, κυβερνοασφάλεια) και δράσεις για την εποπτεία της υλοποίησης του ψηφιακού μετασχηματισμού.	Υπουργός Ψηφιακής Διακυβέρνησης Γ.Γ. Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων Γ.Γ. Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Απλούστευσης Διαδικασιών
1.3	Ανοικτά Δημόσια Δεδομένα – Ανωνομοποιημένα Δεδομένα Η δράση στοχεύει στη βελτίωση της διαχείρισης των δημόσιων δεδομένων, μέσω της εφαρμογής προτυποποιημένων πρακτικών διαχείρισης και την ευαισθητοποίηση για την επανάχρηση των δεδομένων προς πολλαπλούς, δημόσιους, ιδιωτικούς και κοινωνικούς σκοπούς.	Υπουργός Ψηφιακής Διακυβέρνησης Γενικός Γραμματέας Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Απλούστευσης Διαδικασιών



Εικόνα 24 Ετήσιο Σχέδιο Δράσης ΥΨΔ 2021 – Δράσεις 1^{ου} Στρατηγικού Στόχου <https://mindigital.gr/wp-content/uploads/2021/03/shedio-drasis.pdf>



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Τάυρος

τηλ.: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr