



ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΕ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ

**Οδηγοί Αξιοποίησης Social Media στο Δημόσιο Τομέα:
Μελέτη Πρακτικών στα κράτη – μέλη της Ε.Ε. και σε διεθνείς
οργανισμούς. Προτάσεις Εφαρμογής στην Ελλάδα.**

**ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ : ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ & ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Επιβλέπων

κ. Δημήτριος Γκούσκος

Σπουδάστρια:

Μαρία Μιχοπούλου

ΑΘΗΝΑ - 2018

Μαρία Μιχοπούλου

Οδηγοί Αξιοποίησης Social Media στο Δημόσιο Τομέα: Μελέτη Πρακτικών στα κράτη
– μέλη της Ε.Ε. και σε διεθνείς οργανισμούς. Προτάσεις Εφαρμογής στην Ελλάδα.

ΕΣΔΔΑ, ΜΙΧΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ, ©, 2018. Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος (ΚΕ΄ Εκπαιδευτική Σειρά).

«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, 12/12/2018

Μαρία Μιχοπούλου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μια από τις προκλήσεις που έχει η Δημόσια Διοίκηση σήμερα είναι η ορθή διαχείριση του φαινομένου των social media, ώστε να ενισχύσει την ορατότητα του έργου της και να αποκαταστήσει τις σχέσεις της με τους πολίτες. Αντικείμενο της εργασίας είναι η συλλογή βέλτιστων πρακτικών στον τομέα των social media, των “Ψηφιακών Κοινωνικών Μέσων”, στη Δημόσια Διοίκηση, με σκοπό την παραγωγή ενός εύχρηστου οδηγού αξιοποίησης των social media στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Για τη συγκέντρωση των βέλτιστων πρακτικών μελετήθηκαν αντίστοιχοι οδηγοί που χρησιμοποιούνται στη Δημόσια Διοίκηση επιλεγμένων κρατών μελών της ΕΕ, τρίτων χωρών και διεθνών οργανισμών, ενώ επίσης αντλήθηκαν προτάσεις από τη θεωρία και κείμενα διεθνών ινστιτούτων που δραστηριοποιούνται στον χώρο της επικοινωνίας και του διαδικτύου. Παράλληλα, εξετάστηκε η διεξόδυση των social media στην ελληνική κοινωνία, καθώς και το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, μέσα από στατιστικές μελέτες, έρευνες και επισκόπηση της βιβλιογραφίας.

Με τον πρακτικό οδηγό χρήσης των social media, ο οποίος παρατίθεται στο Β' Μέρος της εργασίας, προσδοκάται ότι οι φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης θα βρουν χρήσιμες κατευθύνσεις, ώστε να αξιοποιήσουν στο έπακρο τη δυναμική των social media και να εκπληρώσουν τους επικοινωνιακούς τους στόχους.

Λέξεις – κλειδιά: social media, ψηφιακά κοινωνικά μέσα, δημόσια διοίκηση, επικοινωνία, οδηγός, βέλτιστες πρακτικές

ABSTRACT

The proper use of social media is one of the challenges that Public Administration faces today, in an effort to enhance the visibility of its work and to re-establish its relations with the citizens. This thesis examines the use of social media in Public Administration. The object is to collect the best practices implemented in the EU member states, foreign countries, international organizations, as well as the practices suggested by academic scholars and international institutions conducting research in the field of internet and communication.

The aim is to compile a handbook with social media guidelines for use by the Greek Public Administration. To this end, statistics and research papers were also studied in order to assess the social media penetration into the Greek population and the current environment in which the public administration operates.

This thesis aspires to contribute to the communication strategy of the Greek public administration offering useful advice to harness the full potential of the social media.

Keywords: social media, public administration, communication, handbook, best practices, guidelines

Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
I. Ορισμός των social media.....	8
II. Η χρήση των ΨΚΜ στη Δημόσια Διοίκηση	10
III. Προσδιορισμός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.....	11
A΄ ΜΕΡΟΣ	13
I. ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΑΡΧΕΣ	14
i) Στρατηγική για τα ΨΚΜ.....	14
ii) Αναγνώριση των ιδιαιτεροτήτων του κάθε ΨΚΜ.....	15
iii) Οπτικοακουστικό υλικό	18
iv) Χρόνος	19
v) Διαχείριση λαθών	19
vi) Προσωπική χρήση των ΨΚΜ από τους υπαλλήλους	20
vii) Τήρηση αρχείων.....	21
viii) Ενημέρωση των πολιτών ως προς την χρήση των ΨΚΜ από τη διοίκηση	21
II. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	21
i) Ενημέρωση.....	21
ii) Διάδραση.....	22
iii) Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσης.....	23
iv) Προώθηση της εικόνας του οργανισμού.....	24
v) Προώθηση δράσεων, εκδηλώσεων και εκστρατειών	25
vi) Προσέγγιση των πολιτών	26
III. ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	26
IV. ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	30
B΄ ΜΕΡΟΣ.....	35

I. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	35
i) Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος PEST.....	35
ii) Ανάλυση SWOT.....	39
II. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	42
III. ΟΔΗΓΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	46
Α) ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΑΡΧΕΣ	46
Β) ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	47
Γ) ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	53
Δ) ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	55
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	69

Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών

DESI	Digital Economy and Society Index
Government of Ireland, DRCD	Government of Ireland, Department of Rural and Community Development
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
UNDP	United Nations Development Programme
US DOI	United States Department of the Interior
US GSA	United States General Services Administration
ΓΓΕΕ	Γενική Γραμματεία Ενημέρωσης και Επικοινωνίας
ΓΠΚΒ	Γραφείο Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή
ΕΛΣΤΑΤ	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΥΨΗΠΤΕ	Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης
ΨΚΜ	Ψηφιακά Κοινωνικά Μέσα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

I. Ορισμός των social media

Τα social media ορίζονται ως το σύνολο των διαδικτυακών εφαρμογών που βασίζονται στα ιδεολογικά και τεχνολογικά θεμέλια του Web. 2.0 και επιτρέπουν τη δημιουργία και ανταλλαγή περιεχομένου των χρηστών (Kaplan & Haenlein, 2010). Σύμφωνα με τον Kietzmann (2012) επτά είναι οι θεμελιώδεις λειτουργίες (building blocks) των social media: η διαμόρφωση της προσωπικής ταυτότητας, η παρουσία, η καλλιέργεια σχέσεων, οι συζητήσεις, η δημιουργία ομάδων, η απόκτηση και διαχείριση της φήμης, καθώς και η ανταλλαγή ιδεών, απόψεων και ενδιαφερόντων. Οι τύποι που λαμβάνουν είναι ποικίλοι, ενώ ανάλογα με το βασικό σκοπό που εξυπηρετούν διακρίνονται σε μέσα που προωθούν την έκφραση (expressive) και αυτά που προάγουν τη συνεργασία (collaborative).

Τα **blogs** επιτρέπουν τη δημοσίευση άρθρων και σχολιασμού ειδήσεων, συνήθως ανοιχτά για σχόλια και κοινοποίηση, ενώ συχνά λειτουργούν ως ένα προσωπικό ημερολόγιο. Τα **forums** είναι χώροι διαδικτυακών συζητήσεων όπου οι συμμετέχοντες ανταλλάσσουν γραπτώς τις απόψεις τους. Τα **micro-blogs**, όπως και τα blogs, επιτρέπουν δημόσιες τοποθετήσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των χρηστών, ωστόσο υπάρχουν περιορισμοί στον αριθμό χαρακτήρων. Το συνηθέστερο μέσο microblogging είναι το twitter, το οποίο επιτρέπει την ανάρτηση σύντομου κειμένου μέχρι 280 χαρακτήρες, την δυνατότητα παρακολούθησης λογαριασμών με περιεχόμενο που ενδιαφέρει τον χρήστη, καθώς και το σχηματισμό ομάδων σχολιασμού γύρω από ένα κοινό θέμα με hashtags. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (**social networking sites**), όπως το Facebook και το LinkedIn επιτρέπουν στους χρήστες να δημιουργήσουν μια προσωπική σελίδα και να έρθουν σε επαφή με φίλους, κοντινά τους πρόσωπα και άτομα με κοινά ενδιαφέροντα, μοιράζοντας μηνύματα, εικόνες, ιστοσελίδες, video, ενώ επίσης μπορούν να συμμετάσχουν σε ομάδες (groups).

Ακόμη, οι πλατφόρμες διαμοιρασμού φωτογραφιών και video (**photo & video sharing sites**) δίνουν την δυνατότητα ανάρτησης φωτογραφιών και video με ανοιχτή πρόσβαση στους άλλους χρήστες του διαδικτύου, με γνωστότερα το Flickr, Tumblr, Pinterest για φωτογραφίες, και YouTube, Vimeo για video. Τα **wikis** είναι ιστοσελίδες που επιτρέπουν την συνδιαμόρφωσή τους από τους χρήστες. Το πιο γνωστό wiki είναι η

διαδικτυακή εγκυκλοπαίδεια Wikipedia. Επίσης, στα social media ανήκουν και οι εφαρμογές ανταλλαγής άμεσων μηνυμάτων (**instant messaging**), αλλά και το e-mail.

Αν και τα social media βασίζονται, όπως ειπώθηκε, στα ιδεολογικά και τεχνολογικά θεμέλια του Web. 2.0 (Kaplan & Haenlein, 2010), ωστόσο δεν ταυτίζονται με αυτό. Με τον όρο Web. 2.0 ο Tim O'Reilly αναφέρεται στο διαδίκτυο ως πλατφόρμα που δίνει έμφαση στη συνεργασία των χρηστών, μέσα από εφαρμογές που αυξάνουν την απήχηση του σε ολοένα και περισσότερους ανθρώπους (Τσενέ, 2012). Στα σημαντικότερα εργαλεία που προσφέρει το Web. 2.0 για αλληλεπίδραση μεταξύ των χρηστών ανήκουν τα tags (ετικέτες περιεχομένου), η δυνατότητα καταχώρισης σχολίων, η αναζήτηση (O'Reilly, 2005), ωστόσο δεν αποτελούν όλα τα μέσα Web. 2.0 πλατφόρμες αλληλεπίδρασης per se. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του Youtube, το οποίο “μετατρέπεται” σε μέσο αλληλεπίδρασης όταν τα video που φιλοξενούνται στο site του γίνονται “ιογενή” (viral), ή προκαλούν συζητήσεις στα σχόλια, διαφορετικά ως μέσο μένει στατικό (Bryer & Zavattaro, 2011).

Στην ελληνική βιβλιογραφία, δεν υπάρχει ακόμα ομοφωνία ως προς την απόδοση του όρου social media. Χρησιμοποιείται ο όρος “Κοινωνικά Μέσα” (Τσενέ, 2012), “Συλλογικά Ψηφιακά Μέσα” (Γκούσκος, 2010), αλλά και ο όρος “Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης” (Κάβουρα, 2016) με ευρύτερο όμως περιεχόμενο απ’ ότι τα εν στενή έννοια Social Networking Sites που αναφέρθηκαν παραπάνω. Συχνά δηλαδή ως Μέσο Κοινωνικής Δικτύωσης αναφέρεται και το twitter (κατ’ ακριβολογία μέσο microblogging) και το YouTube (video sharing). Στην παρούσα εργασία υιοθετείται ο όρος “**Ψηφιακά Κοινωνικά Μέσα**” (εφεξής **ΨΚΜ**), ενώ σημείο αναφοράς αποτελούν 8 πλατφόρμες ΨΚΜ, οι οποίες χρησιμοποιούνται από την ελληνική δημόσια διοίκηση, όπως θα παρουσιαστεί παρακάτω.

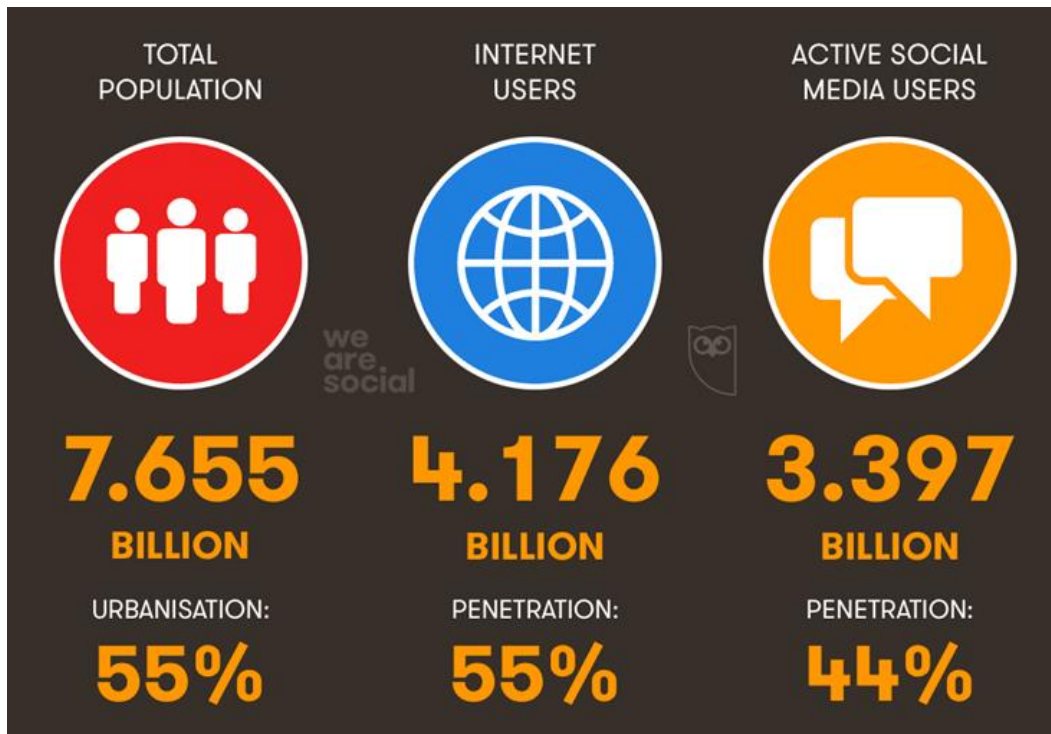
Σύμφωνα με στοιχεία του We Are Social για τον Οκτώβριο 2018, οι χρήστες του διαδικτύου παγκοσμίως ανέρχονται στα 4.176 δις άτομα, ενώ εξ αυτών οι 3.397 είναι ενεργοί χρήστες των ΨΚΜ. Η διείσδυση δηλαδή των ΨΚΜ στον παγκόσμιο πληθυσμό αγγίζει το 44,37%, ενώ για τον πληθυσμό που χρησιμοποιεί το διαδίκτυο το ποσοστό διείσδυσης φτάνει το 81,34%. Να σημειωθεί ότι το πιο δημοφιλές ΨΚΜ είναι το Facebook με 2.234 δις χρήστες παγκοσμίως τον Οκτώβριο 2018 (Statista, 2018b).

Στοιχεία για τον Οκτώβριο 2018

Συνολικός
πληθυσμός

Χρήστες Διαδικτύου
Παγκοσμίως

Χρήστες ΨΚΜ
Παγκοσμίως



(Πηγή: We Are Social, The State of The Internet in Q4 2018¹)

II. Η χρήση των ΨΚΜ στη Δημόσια Διοίκηση

Η χρήση των ΨΚΜ στη δημόσια διοίκηση συνδέεται στενά με την ανάγκη “ανοιχτότητας” της διοίκησης προς τους πολίτες. Η Mergel (2012) συσχετίζει τρεις κατηγορίες χρήσεων ΨΚΜ οι οποίες ανταποκρίνονται στους τρεις θεμελιώδεις στόχους της ανοιχτής διακυβέρνησης. Έτσι, η παροχή πληροφόρησης (push) αντιστοιχεί στην ανάγκη διαφάνειας, η λήψη γνώμης από τους πολίτες (pull) στη συμμετοχή, και η δικτύωση (networking) στην ουσιαστική εμπλοκή των πολιτών και συνεργασία. Η ενεργοποίηση της δημόσιας διοίκησης στο νέο αυτό πεδίο είναι απαραίτητη, γιατί διαφορετικά ο χώρος θα καταληφθεί από άλλες ομάδες και κοινότητες αφήνοντας στο περιθώριο τις διαδικτυακές σχέσεις των πολιτών με την διοίκηση (OECD, 2014).

1 wearesocial.com/blog/2018/10/the-state-of-the-internet-in-q4-2018

Οι Lee και Kwak (2012) διακρίνουν 5 στάδια από τα οποία διέρχεται η δημόσια διοίκηση κατά τη χρήση των ΨΚΜ για τις σχέσεις της με τους πολίτες. Σύμφωνα με το μοντέλο Open Government Maturity Model, στο πρώτο στάδιο δεν χρησιμοποιούνται καν ΨΚΜ (initial conditions), ενώ στη συνέχεια η χρήση τους περιορίζεται σε μια μονόδρομου χαρακτήρα παροχή πληροφόρησης προς τους πολίτες (data transparency). Σταδιακά, η δημόσια διοίκηση αρχίζει να αυξάνει την εμπλοκή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων, αξιοποιώντας σειρά ψηφιακών μέσων, στα οποία συμπεριλαμβάνονται και τα ΨΚΜ (open participation), ενώ στο ακόμη πιο υψηλό στάδιο οι σχέσεις συνεργασίας στα ΨΚΜ αλληλοσυνδέουν σε οριζόντια δίκτυα τους διαφορετικούς δημόσιους φορείς, τους πολίτες και την αγορά (open collaboration). Τέλος, στην πλήρη ωρίμανσή της χρήσης των ΨΚΜ αλλά και των άλλων ψηφιακών μέσων, η δημόσια διοίκηση χαιρεί ενός πραγματικά διαφανούς, συμμετοχικού και συνεργατικού συστήματος οργάνωσης (ubiquitous engagement).

Αρκετές χώρες έχουν δεσμευτεί για την χρήση των ΨΚΜ ως μέρος της ψηφιακής τους στρατηγικής για μια πιο αποτελεσματική και συμμετοχική διακυβέρνηση (βλ. ενδεικτικά Μάλτα, National Digital Strategy 2014-2020). Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί, πως η πραγματικότητα προς το παρόν διαφέρει από μια ιδανική κατάσταση. Τα κράτη συχνά χρησιμοποιούν τα ΨΚΜ κατά βάση για ενημερωτικούς σκοπούς (OECD, 2014), με αποτέλεσμα να κυριαρχεί η μονομερής λειτουργία παροχής πληροφόρησης από την διοίκηση προς τους πολίτες, η οποία κατά την Mergel ονομάζεται push (Mossberger et al., 2013). Για το λόγο αυτό, οι Reddick και Norris (2013) κάνουν λόγο για “Web 1.5”, έναντι του “Web 2.0” το οποίο αφορά εφαρμογές με πιο διαδραστικό χαρακτήρα.

III. Προσδιορισμός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

Για το προσδιορισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, σημείο αναφοράς αποτελεί το “Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης” που συντάσσεται από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης και καταγράφει όλες τις δομές που υπάγονται στον δημόσιο τομέα, αλλά και άλλες που χαρακτηρίζονται από την επιδίωξη δημόσιου σκοπού (τελευταία επικαιροποιημένη έκδοση, Ιουνίου 2018). Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία², ο δημόσιος τομέας συγκροτείται στη βάση του οργανικού

² ν. 1892/1990 και ν. 1943/1991, όπως ισχύουν σήμερα.

κριτηρίου, δηλαδή περιλαμβάνει τις “δημόσιες οργανώσεις παροχής ζωτικών κοινωνικών υπηρεσιών και αγαθών στα μέλη του κοινωνικού σώματος, ποικίλης νομικής μορφής, υπό τον έλεγχο, την εποπτεία και την εγγύηση του Κράτους, αναλόγως της φύσης της ασκούμενης δημόσιας λειτουργίας”.

Συγκεκριμένα, στον δημόσιο τομέα ανήκουν: 1) όλες οι Δημόσιες Υπηρεσίες και Αρχές που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του Ελληνικού Δημοσίου, 2) τα καθ’ ύλην και κατά τόπο αυτοδιοικούμενα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, 3) τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου δημόσιου χαρακτήρα, και 4) οι ανώνυμες εταιρίες του Δημοσίου και οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί. Η εκπόνηση του οδηγού χρήσης ΨΚΜ που βρίσκεται στο Β΄ Μέρος απευθύνεται στους φορείς της πρώτης κατηγορίας, δηλαδή το εν στενή έννοια Δημόσιο, αλλά ο οδηγός μπορεί να δώσει γενικές κατευθύνσεις και στους υπόλοιπους φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

A΄ ΜΕΡΟΣ

Συλλογή καλών πρακτικών

Για την κατάρτιση ενός οδηγού χρήσης των ΨΚΜ στη δημόσια διοίκηση αξιοποιήθηκαν οι καλές πρακτικές που εφαρμόζουν οι διεθνείς οργανισμοί, η ΕΕ, επιλεγμένα κράτη της ΕΕ και εκτός ΕΕ, καθώς και η θεωρία και μελέτες βασικών ινστιτούτων στον τομέα αυτό.

Κριτήριο για την επιλογή των διεθνών οργανισμών αποτέλεσε το βάρος του κάθε οργανισμού στη διεθνή κοινότητα καθώς και η δημοφιλία των λογαριασμών τους στα ΨΚΜ σε όρους αριθμού ακολούθων. Σύμφωνα με το *twiplomacy* (2018), μεταξύ των δημοφιλέστερων λογαριασμών διεθνών οργανισμών στο twitter πρωτοστατεί σε αριθμό followers ο ΟΗΕ και οι εξειδικευμένες οργανώσεις του. Ωστόσο, οι περισσότεροι οδηγοί δεν είναι προσβάσιμοι στο ευρύ κοινό, επόμενως αντικείμενο εξέτασης αποτέλεσαν οι δημόσια διαθέσιμοι οδηγοί του ΟΗΕ, της UNICEF και του UNDP. Παράλληλα εξετάστηκε η πολιτική για τα ΨΚΜ της Διεθνούς Επιτροπής του Ερυθρού Σταυρού και οι πρακτικές που ακολουθεί το Παγκόσμιο Οικονομικό Forum.

Η ΕΕ αποτελεί υπόδειγμα για τη στρατηγική που ακολουθεί στα ΨΚΜ. Στο όραμα της για τις δημόσιες υπηρεσίες, τα ΨΚΜ αναγνωρίζονται, από κοινού με τις τεχνολογικές καινοτομίες, ως φορείς γνώσης, δημιουργικότητας, ανοικτότητας και διαφάνειας σε όλα τα επίπεδα (European Commission, 2009)³. Ακόμη, τα ΨΚΜ χρησιμεύουν για την οικοδόμηση κοινής ευρωπαϊκής ταυτότητας και ενεργή συμμετοχή των νέων σε συμμετοχικές διαδικασίες (Karantzeni & Gouscos, 2013, στον Comlekci, 2016). Τα ΨΚΜ μπορούν να αποτελέσουν δίαυλο για την προώθηση των θεμελιωδών αρχών που πρεσβεύει μια χώρα προς το διεθνές κοινό, όπως δήλωσε ο Επικεφαλής Επικοινωνιακής Στρατηγικής στην Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Εξωτερικής Δράσης για την περίπτωση της ΕΕ (Comlekci, 2016). Επίσης, “στον πόλεμο της πληροφορίας”, η κατάλληλη χρήση των ΨΚΜ μπορεί να ανακόψει τη διάδοση ψευδών ειδήσεων (Comlekci, 2016).

3 Το όραμα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ψηφιακή μεταμόρφωση (2013): “Μια ισχυρή ψηφιακή παρουσία θα μας βοηθήσει να γίνουμε πιο επίκαιροι, συνεκτικοί και διαφανείς, δίνοντας παράλληλα ένα πιο ανθρώπινο πρόσωπο στο θεσμό”.

Από τις 28 χώρες της ΕΕ (συμπεριλαμβανομένης της Μ. Βρετανίας που αποτελεί ακόμα μέλος της ΕΕ), τα 10 πρώτα κράτη με την μεγαλύτερη διείσδυση των ΨΚΜ στον πληθυσμό που χρησιμοποιεί το διαδίκτυο είναι η Μάλτα (83%), η Σουηδία (73%), η Δανία (71%), η Μ. Βρετανία (66%), το Βέλγιο (65%), η Ιρλανδία (65%), η Ολλανδία (64%), η Πορτογαλία (64%), και το Λουξεμβούργο (61%), σύμφωνα με στοιχεία της Statista για τον Ιανουάριο 2018 (Statista, 2018a) . Κρίνεται πως οι κοινωνίες αυτές έχουν υποδεχτεί με μεγαλύτερη ένταση το φαινόμενο των ΨΚΜ, επομένως έχει ενδιαφέρον η εξέταση του τρόπου που η δημόσια διοίκηση χρησιμοποιεί τα ΨΚΜ στις συγκεκριμένες χώρες.

Ως προς τις χώρες εκτός ΕΕ, η απόφαση λήφθηκε δυνάμει της διείσδυσης, σύμφωνα με στοιχεία της statista, της χρήσης των ΨΚΜ στον πληθυσμό, αλλά και της δυνατότητας αναζήτησης στοιχείων. Βάσει των δύο κριτηρίων οι χώρες που επιλέχθηκαν είναι οι ΗΠΑ, η Αυστραλία και η Ν. Αφρική (Statista, 2018).

I. ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΑΡΧΕΣ

i) Στρατηγική για τα ΨΚΜ

Η στρατηγική επικοινωνίας ενός φορέα της δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνει όλα τα μηνύματα και τις δραστηριότητες που αποσκοπούν στην απήχηση στους πολίτες, καθώς και τους τρόπους εξασφάλισης ότι όλα τα επίπεδα σε έναν οργανισμό μιλάνε την ίδια γλώσσα, έχουν μια φωνή (Κάβουρα, 2016). Η χρήση των ΨΚΜ πρέπει να εντάσσεται στην ευρύτερη επικοινωνιακή στρατηγική του οργανισμού. Η στοχοθεσία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή των καταλληλότερων ανά περίπτωση μέσων και την αξιολόγηση της απόδοσης. Έπειτα, κατά την καθημερινή διαχείριση των λογαριασμών, το αρμόδιο προσωπικό πρέπει να δρα με υπευθυνότητα, προσοχή και σεβασμό στη νομιμότητα και τα προσωπικά δεδομένα (European Commission, 2018a).

Περαιτέρω, αναγκαίο βήμα που πρέπει να ληφθεί ήδη πριν από την έναρξη χρήσης των ΨΚΜ είναι ο εντοπισμός του κοινού στο οποίο απευθύνεται ο φορέας. Τα χαρακτηριστικά του κοινού, όπως η ηλικία, η γεωγραφική τοποθεσία, το επάγγελμα, και το επίπεδο του ψηφιακού εγγραμματος αποτελούν παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη η διοίκηση κατά τη δημιουργία και ανάρτηση περιεχομένου. Συχνά είναι

προτιμότερη η προώθηση ξεχωριστών μηνυμάτων σε στοχευμένα κοινά, παρά ένα ενιαίο μήνυμα προς το γενικό κοινό (Government of Malta, 2015). Μάλιστα, ενδέχεται να χρειαστεί δημιουργία ξεχωριστού ξενόγλωσσου λογαριασμού για ειδικό κοινό (Government of Luxembourg, 2018).

ii) Αναγνώριση των ιδιαιτεροτήτων του κάθε ΨΚΜ

Πρέπει να γίνει κατανοητό πως η πλήρης δυναμική των ΨΚΜ αναπτύσσεται όταν το μήνυμα προβάλλεται κατά τρόπο που αρμόζει στο νέο αυτό περιβάλλον, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του κάθε μέσου. Δε χρειάζεται ωστόσο να υπάρχει παρουσία σε όλα τα μέσα (European Commission, 2013b), μάλιστα μπορεί να θεωρηθεί μέχρι και αναποτελεσματική η επιλογή της διοίκησης να υιοθετήσει συλλήβδην πολλά και διαφορετικά ΨΚΜ (Mergel, 2012). Επίσης, μπορεί να καταρτιστεί κατάλογος σε κεντρικό επίπεδο με τα αποδεκτά για τους φορείς της δημόσιας διοίκησης ΨΚΜ (US DOI, 2018), καθώς και ένας πρακτικός οδηγός προς τους υπαλλήλους, που θα διευκολύνει την εμπέδωση των τεχνικών χαρακτηριστικών (Government of Luxembourg, 2018). Τα ΨΚΜ που παρουσιάζονται εδώ είναι το Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, Flickr, LinkedIn, και Slideshare. Η ελληνική δημόσια διοίκηση, όπως θα παρουσιαστεί παρακάτω στο Μέρος Β΄ δραστηριοποιείται σε αυτά κυρίως τα μέσα, επομένως η εξέτασή τους κρίνεται πως θα έχει μεγαλύτερη χρησιμότητα για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας.

Facebook

Η χρήση του Facebook στη δημόσια διοίκηση αφορά κυρίως ανακοινώσεις, μηνύματα σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, προώθηση εκδηλώσεων, δυνατότητα λήψης άμεσης ανατροφοδότησης μέσα από τα σχόλια και το εργαλείο των facebook polls, καθώς και τρόπο εκτίμησης της στάσης των πολιτών απέναντι στον οργανισμό (Republic of South Africa, 2011).

Twitter

Το twitter βασίζεται στην ανάρτηση, κοινοποίηση και σχολιασμό σύντομων μηνυμάτων μέχρι 280 χαρακτήρων, και για το λόγο αυτό διακρίνεται από αμεσότητα και ταχύτητα

στην πληροφόρηση. Χρησιμοποιείται για τη διαχείριση των ειδήσεων, μέσα από την προώθηση των δελτίων τύπου, την ενημέρωση και την παροχή ανακοινώσεων, ενώ αποτελεί ίσως το πιο βασικό εργαλείο στην επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων. (Republic of South Africa, 2011).

Youtube & Vimeo

Το YouTube αποτελεί μια κοινότητα αποθετηρίου video (Teixeira, 2014 στην Κάβουρα, 2016), όπου οι χρήστες αναρτούν περιεχόμενο και τα ακροατήρια μπορούν να το αναπαράγουν, να το σχολιάσουν και να κοινοποιήσουν (Κάβουρα, 2016). Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάρτηση video εκδηλώσεων, ομιλιών, προωθητικών ενεργειών, ενημέρωση για πρωτοβουλίες, ανακοινώσεις, παροχή οδηγιών προς τους πολίτες και επεξήγηση περίπλοκων ζητημάτων. Στην κατηγορία video sharing ανήκει και το Vimeo, το οποίο ωστόσο είναι λιγότερο δημοφιλές από το YouTube.

Instagram

Το Instagram βασίζεται στη λήψη, τροποποίηση και ανάρτηση φωτογραφιών και video, τα οποία μπορούν να συνοδεύονται από κείμενο και ετικέτες (hashtags). Όπως και οι υπόλοιπες πλατφόρμες επιτρέπει την αλληλεπίδραση των χρηστών μέσα από τη διαδικασία της εγγραφής ως ακολούθου (follower) σε λογαριασμό άλλου χρήστη, τα σχόλια και τις κοινοποιήσεις αναρτήσεων. Αν και οι φωτογραφίες που αναρτώνται σχετίζονται κυρίως με φίλους, φαγητό, κατοικία, χόμπι, μόδα, selfies, μόδα, συσκευές νέας τεχνολογίας (Hu et al., 2013), δε σημαίνει ότι η διοίκηση δεν έχει περιθώριο αξιοποίησης του νέου αυτού μέσου. Απλά μέσα από αυτό, μπορεί να προβάλλει άλλου ύφους περιεχόμενο απ' ό,τι στα άλλα μέσα.

Flickr

Το Flickr είναι μια πλατφόρμα που επιτρέπει τη δημοσίευση φωτογραφιών είτε με ανοιχτή πρόσβαση είτε προς συγκεκριμένους αποδέκτες. Το στοιχείο της “κοινωνικής δικτύωσης” έγκειται στη δυνατότητα που έχει ο καθένας να δημιουργήσει λογαριασμό αναρτώντας τις φωτογραφίες του, να έχει ακολούθους που κάνουν like ή κοινοποιήσεις στις φωτογραφίες και να ακολουθεί ο ίδιος άλλους λογαριασμούς. Η βασική διαφορά με το Instagram είναι η δυνατότητα δημιουργίας φακέλων, γεγονός που επιτρέπει

αφενός στον χρήστη να πλοηγηθεί ευχερέστερα στη σελίδα, αφετέρου στη διοίκηση να τηρεί ένα ηλεκτρονικό αποθετήριο φωτογραφιών με τις δραστηριότητες της. Σε πρακτικό επίπεδο, είναι ένας τρόπος να μοιραστεί η διοίκηση υψηλής ανάλυσης φωτογραφίες με τα μέσα ενημέρωσης και έτσι να μειώσει τον αριθμό εισερχόμενων αιτημάτων για παροχή φωτογραφικού υλικού (Republic of South Africa, 2011). Καλό είναι τα μέσα ενημέρωσης όταν αναδημοσιεύουν τη φωτογραφία να κάνουν μνεία στον Οργανισμό και στο όνομα του φωτογράφου εφόσον αυτό παρέχεται.

LinkedIn

Το LinkedIn αποτελεί ένα μέσο κοινωνικής δικτύωσης που απευθύνεται σε επαγγελματίες κάθε τομέα. Επιτρέπει την ανάρτηση του βιογραφικού, κυρίως δε την σύνδεση με ομάδες ή πρόσωπα (connections) που επιθυμεί ο χρήστης. Τα πρόσωπα χωρίζονται σε τρεις βαθμίδες ανάλογα με τον βαθμό άμεσης γνωριμίας με τον χρήστη. Η εμπιστευτικότητα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό καθώς δίνεται η δυνατότητα επιλογής περιορισμένης πρόσβασης στις πληροφορίες του χρήστη από τρίτους και έλεγχο των εισερχόμενων αιτημάτων σύνδεσης με άλλα πρόσωπα (Republic of South Africa, 2011). Το LinkedIn μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια μέσα από την ανάρτηση του βιογραφικού των ανώτατων στελεχών και την επακόλουθη δέσμευση ότι αυτοί έχουν πράγματι τα αναγκαία προσόντα για να φέρουν εις πέρας την αποστολή του οργανισμού προς τους πολίτες. Επίσης, επιτρέπει την τήρηση επαγγελματικών δικτύων και αναζήτηση προσωπικού μεταξύ εξειδικευμένων προσώπων (Republic of South Africa, 2011).

Slideshare

Το slideshare επιτρέπει την ανάρτηση στο διαδίκτυο ηλεκτρονικών αρχείων παρουσιάσεων, όπως είναι οι παρουσιάσεις powerpoint του Microsoft Office και Impress του LibreOffice, με ανοιχτή σε όλους ή περιορισμένη πρόσβαση (ανήκει στην LinkedIn). Οι παρουσιάσεις συχνά έχουν ενημερωτικό χαρακτήρα για τη δράση που αναλαμβάνει ο οργανισμός απέναντι στις νέες τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις, ενώ μπορούν επίσης να παρέχουν οδηγίες προς τους πολίτες σε ζητήματα τεχνικής φύσης, όπως είναι η ενεργειακή εξοικονόμηση ή οδηγίες σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Οι παρουσιάσεις slideshare μπορούν να ενσωματωθούν (embedded) στην επίσημη ιστοσελίδα του οργανισμού, ενώ παρέχουν τη δυνατότητα likes, σχολίων και

κοινοποιήσεων, έως και τη συνεργατική σύνταξη περιεχομένου. Στην τελευταία περίπτωση ο φορέας μπορεί να καταστήσει το αρχείο των παρουσιάσεων ανοιχτό σε κάθε τροποποίηση από τους χρήστες, οι οποίοι μπορούν δηλαδή να επέμβουν στο περιεχόμενο και να συνδιαμορφώσουν μια πρόταση.

iii) Οπτικοακουστικό υλικό

Πρέπει να καταβάλλεται η μέγιστη δυνατή προσπάθεια για προσθήκη οπτικοακουστικού υλικού στις αναρτήσεις που δημοσιεύει ο φορέας στα ΨΚΜ. Για την παραγωγή εικόνων (illustrations) και infographics, καλό είναι να δίνονται υποδείγματα ώστε να υπάρχει μια κατά το δυνατόν ομοιόμορφη αισθητική (Government of the UK, 2018), ενώ επίσης μπορεί να αξιοποιείται η πληθώρα των δωρεάν διαδικτυακών εργαλείων για το επιθυμητό χρώμα και τις διαστάσεις των ανά περίπτωση εικόνων (όπως αυτά που ενδεικτικά παρατίθενται στο Παράρτημα I).

Η ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση της δημοφιλίας των video αποτελεί μια από τις βασικές τάσεις στα ΨΚΜ για το 2018 (Hootsuite, 2018a), γεγονός που επισφραγίζεται και από την κίνηση του μεγαλύτερου μέσου κοινωνικής δικτύωσης (Facebook) να εισάγει την υπηρεσία Facebook Watch τον Αύγουστο 2018⁴. Με την υιοθέτηση της σύγχρονης αυτής τάσης, η διοίκηση αποδεικνύει ότι παρακολουθεί τις εξελίξεις και προσφέρει το περιεχόμενο στην μορφή που επιθυμούν οι πολίτες. Επιτυχημένο παράδειγμα προς μίμηση αποτελούν τα video που αναρτά στους λογαριασμούς ΨΚΜ το Παγκόσμιο Οικονομικό Forum (Vale, 2016), για τρεις κυρίως λόγους: είναι σύντομα, κάτω του ενός λεπτού, περιέχουν ελάχιστο κείμενο σε υπότιτλους επιτρέποντας έτσι τη θέαση χωρίς ήχο, και είναι φιλικά προς θέαση από κινητές συσκευές.

4 Η υπηρεσία ξεκίνησε τον Αύγουστο 2017, αλλά εφαρμόστηκε σε παγκόσμιο επίπεδο ένα χρόνο μετά. newsroom.fb.com/news/2018/08/facebook-watch-global/



Επιτυχημένο παράδειγμα ανάρτησης στο twitter, από το Παγκόσμιο Οικονομικό Forum:

- Σύντομη πρόταση
- Παραπομπή στην επίσημη ιστοσελίδα για περισσότερες πληροφορίες
- 2 hashtags
- Σύντομο video διάρκειας 1'14"
- Ευανάγνωστοι υπότιτλοι
- Πηγή.

iv) Χρόνος

Κατ' αρχάς πρέπει να διευκρινιστεί ότι η μεγαλύτερη συχνότητα των αναρτήσεων δεν αποτελεί αποκλειστικό παράγοντα δημοτικότητας (OECD, 2014). Ωστόσο, αυτό που έχει σημασία είναι η σταθερή συχνότητα, χωρίς να υπάρχει καταιγισμός αναρτήσεων την μια μέρα (εκτός από εξαιρετικές περιπτώσεις) και πλήρης απουσία τις επόμενες μέρες. Επίσης, με τα κατάλληλα εργαλεία μετρήσεων ο οργανισμός μπορεί να διαπιστώσει την βέλτιστη ώρα αναρτήσεων (optimum time), κατά την οποία το κοινό του είναι συνδεδεμένο στα ΨΚΜ και έτσι υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες διάδρασης. Τέλος, μπορεί να καταρτιστεί ημερολόγιο σε επίπεδο εβδομάδας, καθώς και να προγραμματιστεί η δημοσίευση αναρτήσεων στις ώρες που δεν λειτουργεί το γραφείο.

v) Διαχείριση λαθών

Τα λάθη που ενδέχεται να ανακύψουν κατά την χρήση των ΨΚΜ από την δημόσια διοίκηση μπορούν να ομαδοποιηθούν σε 3 κατηγορίες: τα γραμματικά λάθη, την ακούσια δημοσίευση ανάρτησης και τις αναρτήσεις που μοιράζονται δεδομένα είτε

προσωπικά είτε εμπιστευτικά από το εσωτερικό του φορέα (US DOI, 2018). Στις περιπτώσεις αυτές, η επίμαχη ανάρτηση πρέπει να διαγράφεται, με παράλληλη όμως απολογία και επεξήγηση, εφόσον αυτή απαιτείται ανά περίπτωση. Στη συνέχεια πρέπει να αναρτηθεί η σωστή πληροφορία, ενώ επίσης απαραίτητη είναι η ενημέρωση του ιεραρχικά υπεύθυνου (Government of Ireland, DRCD, 2018).

vi) Προσωπική χρήση των ΨΚΜ από τους υπαλλήλους

Κατ' αρχάς, είναι δεδομένο ότι έστω κάποιοι, αν όχι οι περισσότεροι, υπάλληλοι του φορέα τηρούν λογαριασμό στα ΨΚΜ για προσωπική τους χρήση. Μάλιστα, η παραδοχή αυτή αποτελεί ένα από τους λόγους που υπαγορεύουν στη διοίκηση να τηρεί τους δικούς της επίσημους λογαριασμούς στα ΨΚΜ, ώστε να διακρίνεται από τους προσωπικούς λογαριασμούς των υπαλλήλων της (OECD, 2014). Οι υπάλληλοι είναι “πρεσβευτές” του οργανισμού, γι' αυτό πρέπει να είναι προσεκτικοί και να διακρίνουν την επίσημη από την προσωπική τους θέση (Government of the Netherlands, 2016). Καλό είναι να συμπεριλαμβάνεται στην κάθε ανάρτηση σαφής δήλωση (disclaimer) ότι “Οι θέσεις μου αποτελούν την προσωπική μου άποψη και δεν εκφράζουν σε καμία περίπτωση τον οργανισμό / Υπουργείο”, ενώ στο twitter η αντίστοιχη πληροφορία πρέπει να περιλαμβάνεται στα δημοσιευμένα βιογραφικά στοιχεία (bio) του χρήστη (US National Archives, 2018). Ωστόσο δεν απαγορεύεται να δηλώσει κάποιος που δουλεύει, ή να το συμπεριλάβει στον προσωπικό του λογαριασμό LinkedIn (Government of Ireland, DRCD, 2018). Απαγορεύεται όμως η δημοσίευση απόρρητων πληροφοριών και δημοσίευση των ονομάτων των συναδέλφων, εκτός αν οι τελευταίοι έδωσαν ρητή συναίνεση (Government of the Netherlands, 2010).

Επίσης, πρέπει να προβλέπονται πειθαρχικές ευθύνες (ακόμα και ποινικές ευθύνες για αδικήματα), στην περίπτωση που κάποιος υπάλληλος ή τρίτο μέρος καταχράται λογαριασμό ΨΚΜ για εξαπάτηση, προσπορισμό οικονομικού οφέλους ή βλάβη της εικόνας και αξιοπιστίας του οργανισμού (UNDP, 2017).

vii) Τήρηση αρχείων

Σε αντίθεση με τα διοικητικά έγγραφα, δεν υπάρχει ακόμα ομοφωνία ως προς τη φύση του αναρτηθέντος περιεχόμενου και feedback στα ΨΚΜ, ενώ σε πρακτικό επίπεδο η ανάγκη τήρησης αρχείων προσθέτει “ένα ακόμη επίπεδο γραφειοκρατίας” (Bryer & Zavattaro, 2011). Σε κάθε περίπτωση πάντως, η τήρηση ενός αρχείου είναι απαραίτητη (US National Archives, 2018). Ανάλογα με τη σημασία των αναρτήσεων, μπορεί να υπάρχει διαφοροποίηση στο χρονικό διάστημα που αυτές πρέπει να τηρούνται στο αντίστοιχο αρχείο (US DOI, 2018).

viii) Ενημέρωση των πολιτών ως προς την χρήση των ΨΚΜ από τη διοίκηση

Η διοίκηση προτείνεται να ενημερώνει τους πολίτες για τον τρόπο που χρησιμοποιεί τα ΨΚΜ. 9 από τα 17 Υπουργεία της Ιρλανδίας έχουν στην επίσημη ιστοσελίδα τους την πολιτική που ακολουθούν στα ΨΚΜ (Government of Ireland, Department of Foreign Affairs, 2018), ενώ το υπουργείο Εξωτερικών της Δανίας ακολουθεί σχεδόν πανομοιότυπη φόρμα. Το κείμενο ενημέρωσης απευθύνεται στους πολίτες με αναφορά στους λογαριασμούς ΨΚΜ που τηρεί ο φορέας, τα στοιχεία επικοινωνίας του υπευθύνου, τις ώρες λειτουργίας, το είδος των αναρτήσεων που δημοσιεύονται, ενώ παράλληλα καλεί τους χρήστες να σεβαστούν συγκεκριμένες αρχές, διαφορετικά τα σχόλια τους θα αφαιρούνται.

II. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

i) Ενημέρωση

Η ενημέρωση αφορά την λειτουργία ‘push’ των ΨΚΜ, καθώς η διοίκηση αναλαμβάνει να παρέχει πληροφορίες προς το κοινό (Mergel, 2012). Εδώ ανήκουν οι αναρτήσεις σχετικά με δελτία τύπου, ανακοινώσεις, έναρξη διαδικασιών που αφορούν τους πολίτες, έκδοση αποτελεσμάτων διαγωνισμών και κάθε είδους αλλαγές για τις οποίες πρέπει να είναι ενήμεροι οι πολίτες. Για να ικανοποιείται ο ενημερωτικός σκοπός, οι αναρτήσεις πρέπει να περιέχουν σύνδεσμο που παραπέμπει σε κάποιο επίσημο κανάλι επικοινωνίας του οργανισμού, όπως είναι η ιστοσελίδα του. Τα url στα tweets, καλό είναι να μην συμπύσσονται με εργαλεία τύπου bit.ly γιατί πρέπει να φαίνεται οτι παραπέμπουν

στην επίσημη ιστοσελίδα του οργανισμού (Government of the UK, 2018, US DOI, 2018), ενώ επίσης δεν πρέπει να περιέχουν ακρωνύμια που δεν είναι ευρέως γνωστά (US National Archives, 2018).

Εκτός από πρωτογενές περιεχόμενο, μπορεί να κοινοποιηθεί μέσω share, retweet, περιεχόμενο άλλων λογαριασμών σε ποσοστό που προτείνεται να φτάνει μέχρι το 20% των συνολικών αναρτήσεων του φορέα (Government of the UK, 2018). Οι αναρτήσεις μπορούν να προέρχονται από άλλους φορείς σχετικά με γεγονότα που αναφέρουν τους πολίτες ή και από ειδησεογραφικούς οργανισμούς, στην τελευταία όμως περίπτωση πρέπει να επιβεβαιώνεται η εγκυρότητα του μέσου και της συγκεκριμένης είδησης. Τι περιεχόμενο δεν αναρτάται; αυτό που παραβιάζει την υποχρέωση της διοίκησης για πολιτική ουδετερότητα, με αναρτήσεις δηλαδή σχετικά με την πολιτική, τα κόμματα, και νομοθετικές πρωτοβουλίες κομμάτων που δεν έχουν ακόμα θεσμοθετηθεί ή τεθεί προς διαβούλευση και άρα δεν δεσμεύουν την διοίκηση (US DOI, 2018).

ii) Διάδραση

Η διάδραση σχετίζεται με τη λειτουργία ‘pull’ των ΨΚΜ, όπου η διοίκηση αποτελεί τον αποδέκτη ανατροφοδότησης από τους πολίτες (Mergel, 2012). Με τη χρήση των ΨΚΜ η διοίκηση πρέπει να επιδιώκει την ενεργή συμμετοχή των πολιτών, όχι απλώς την παροχή πληροφόρησης προς αυτούς (Hootsuite, 2018a). Έτσι, ο οργανισμός πρέπει να ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τα σχόλια των πολιτών στα ΨΚΜ, τα οποία αποτελούν έναν αποτελεσματικό, άμεσο αλλά και οικονομικό τρόπο συλλογής ιδεών και απόψεων. Για το σκοπό αυτό είναι απολύτως θεμιτό να υποβάλλει ερωτήσεις στο κοινό μέσα από τις αντίστοιχες αναρτήσεις. Αυτό όμως απαιτεί ότι θα είναι ανοιχτός στην κριτική (European Commission, 2013b).

Τα σχόλια πρέπει κατ’ αρχήν να είναι ελεύθερα, να μην απαιτείται προ-έγκρισή τους, στο youtube όμως τα σχόλια μπορούν να είναι απενεργοποιημένα. Καλό είναι να υπάρχει εξειδικευμένος οδηγός για την πολιτική σχολιασμού, στο πρότυπο των “comment policies” των US National Archives (2018) και των λογαριασμών ΨΚΜ της διοίκησης στη Σουηδία (2018), απ’ όπου αντλήθηκαν οι εξής κανόνες: η διοίκηση μπορεί να ορίσει ότι θα απαντά σε σχόλια χρηστών μιας ηλικίας και πάνω (πχ άνω των 13 ετών), και ότι θα διαγράφει σχόλια προδήλως άσχετα, διαφημιστικά, προσβλητικά,

ρατσιστικά, χυδαία, απειλητικά, καθώς και σχόλια που αποκαλύπτουν προσωπικά δεδομένα ακόμα κι αν πρόκειται για στοιχεία του χρήστη. Πρέπει όμως να γίνει κατανοητό ότι οι αντίθετες απόψεις δε συνιστούν απειλή αλλά συνεισφορά στο δημόσιο διάλογο, γι' αυτό και τα σχόλια πρέπει μόνο κατ' εξαίρεση να διαγράφονται για τους ως άνω περιοριστικούς λόγους. Οι απαντήσεις και σχόλια να δίνονται γρήγορα, για παράδειγμα μέσα σε κάποιες ώρες στο Facebook. Να διευκρινίζεται όμως ότι δεν είναι εφικτό να δίνονται απαντήσεις σε όλα τα σχόλια (Government of Ireland, DRC, 2018).

iii) Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσης

Η χρήση των ΨΚΜ πρέπει να εντάσσεται στην προετοιμασία αντιμετώπισης μιας ενδεχόμενης κρίσης και να αποτελεί μέρος της θεσμικής απάντησης αν αυτή τυχόν επέλθει (UNICEF, 2012). Τα ΨΚΜ συνεισφέρουν προστιθέμενη αξία στο ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων, γιατί είναι συνεργατικά, δημοφιλή, χρησιμοποιούνται από το ευρύ κοινό με αποτέλεσμα να διευρύνεται η απήχηση της πληροφορίας. Επίσης, είναι αποκεντρωμένα, καθώς πολίτες από διαφορετικά μέρη και άγνωστοι μεταξύ τους μπορούν να δώσουν πληροφορίες για την εξέλιξη της κρίσης, για παράδειγμα προσθέτοντας tag στα tweets τους, ενώ παράλληλα είναι εφικτός ο γεωγραφικός τους εντοπισμός (OECD, 2013).

Σε προληπτικό επίπεδο, η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα ΨΚΜ για διάχυση ενημερωτικού υλικού προς τους πολίτες. Επίσης, ο φορέας πρέπει ήδη να έχει οικοδομήσει ένα δίκτυο στο οποίο να μπορεί να βασιστεί για την ταχεία και ευρεία απήχηση της πληροφορίας, το οποίο μπορεί να επικοινωνεί εσωτερικά μέσα από ένα group. Κατά τη διάρκεια της κρίσης, μπορεί να δώσει άμεσα τις πολύτιμες πληροφορίες που πρωτίστως αναζητούν οι άνθρωποι σε καταστάσεις κρίσεων για την ασφάλειά τους, την πρόσβαση σε βοήθεια (νερό, τρόφιμα, καταφύγιο, ιατρική βοήθεια), και για την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα κοντινά τους πρόσωπα (IFRC, 2017). Έτσι, οι πολίτες δεν αναγκάζονται να ψάχνουν συγκεχυμένες πληροφορίες από τα ΜΜΕ, ούτε κινδυνεύουν να πέσουν θύματα παραπληροφόρησης. Η έγκυρη πληροφόρηση περιορίζει την διάδοση φημών και πανικού, ο οποίος χαρακτηρίζει κάθε μορφή κρίσης. Επίσης, η διοίκηση μπορεί να αξιοποιήσει τις δυνατότητες δημιουργίας

group (κυρίως στο facebook και twitter), ώστε να οργανώσει τους εθελοντές, οι οποίοι διαφορετικά θα βρουν άλλα κανάλια επικοινωνίας εκτός διοίκησης (OECD, 2013).

iv) Προώθηση της εικόνας του οργανισμού

Οι DePaula et al., (2017) υποστηρίζουν ότι μια από τις λειτουργίες της χρήσης των ΨΚΜ στη δημόσια διοίκηση είναι η προώθηση της εικόνας του οργανισμού και το marketing, μέσα από αναρτήσεις συμβολικού περιεχομένου, η οποία μάλιστα βρίσκει μεγάλη απήχηση ως στρατηγική. Το επιτυχημένο παράδειγμα της Χιλής δείχνει ότι είναι προτιμότερο να προβάλλεται το έργο του οργανισμού, παρά το πρόσωπο της ηγεσίας (πχ Πρωθυπουργός, Υπουργός) (OECD, 2014).

Η εικόνα ενισχύεται όταν υπάρχει ένα ομοιόμορφο, ενιαίο μήνυμα σε όλες τις διαφορετικές πλατφόρμες (European Commission, 2013b), οπτική συνοχή της παρουσίας του οργανισμού σε αυτές (Government of Luxembourg, 2018), καθώς και διαφάνεια για την εσωτερική λειτουργία του φορέα και τους ανθρώπους που τον στελεχώνουν (Government of the UK, 2018). Μέσα από αναρτήσεις αφηγηματικής λογικής οι πολίτες έχουν την ευκαιρία να μάθουν πώς μεταμορφώνονται οι δημόσιες υπηρεσίες και ποιοι οι άνθρωποι και διαδικασίες βρίσκονται πίσω από αυτές. Παρακάτω δίνεται ένα παράδειγμα ανάρτησης στο Instagram από τον βρετανικό φορέα ψηφιακών υπηρεσιών (Government Digital Service, GDS), όπου δίνεται η ευκαιρία σε τρεις εργαζόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους για όσα ήδη πέτυχε ο οργανισμός και όσα προσβλέπουν για το μέλλον.



(Μικρή πρώτη πρόταση: Αυτή την εβδομάδα σηματοδοτούνται 6 χρόνια λειτουργίας του GDS. Ζητήσαμε από τους συναδέλφους μας από όλο τον φορέα να μας πουν για ποιο πράγμα νιώθουν περήφανοι φέτος και σε τι προσβλέπουν για την επόμενη χρονιά).

Επίσης, μια καλή ιδέα είναι η διεξαγωγή θεματικών εβδομάδων ή η φωτογραφία της ημέρας, όπου παράλληλα με τις υπόλοιπες αναρτήσεις, μπορεί να δημοσιεύεται και περιεχόμενο ποικίλης ύλης. Σε κάποιες περιπτώσεις βοηθά το πιο “ελαφρύ” ύφος, με προσοχή όμως να μη χρησιμοποιείται σε σοβαρά γεγονότα (US National Archives, 2018). Καλό είναι να αποφεύγεται η αναπαραγωγή ενός μηνύματος με πανομοιότυπη διατύπωση στα διαφορετικά μέσα, γιατί κάτι τέτοιο δεν δείχνει “σεβασμό” προς το χρήστη. Η τήρηση ενός λογαριασμού που δε χρησιμοποιείται πια δείχνει έλλειψη επαγγελματισμού από πλευράς του οργανισμού, οπότε πρέπει να τερματίζεται (UN Department of Public Information, 2011).

ν) Προώθηση δράσεων, εκδηλώσεων και εκστρατειών

Σε σχέση με την πραγματοποίηση εκδηλώσεων του φορέα, τρεις είναι οι βασικοί τρόποι συνεισφοράς των ΨΚΜ: γνωστοποιούν το γεγονός στο ευρύτερο κοινό, ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να εμπλακούν και να προωθήσουν την εκδήλωση στο δικό τους κύκλο, και τέλος επιτρέπουν την ανατροφοδότηση σχετικά με την επιτυχία ή μη της εκδήλωσης, καθώς και την δυνατότητα κοινοποίησης των αποτελεσμάτων στο κοινό,

είτε αυτό συμμετείχε στην εκδήλωση είτε όχι (Government of the UK, 2018). Για το σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιήσει συνδυαστικά τα ΨΚΜ, όπως προτείνεται ενδεικτικά στον πρακτικό οδηγό του Μέρους Β΄.

Να σημειωθεί πάντως ότι η διοίκηση δεν πρέπει να αποκλείει ολοκληρωτικά τα εργαλεία προώθησης και marketing που παρέχουν τα ΨΚΜ (επί πληρωμή αναρτήσεις), κατόπιν βέβαια προηγούμενης συνεννόησης με το αρμόδιο για την οικονομική διαχείριση τμήμα (Government of South Australia, 2010).

vi) Προσέγγιση των πολιτών

Ο οργανισμός μπορεί να ακολουθεί και άλλους λογαριασμούς, ακόμα και να συμμετέχει αν χρειαστεί σε συζητήσεις, ώστε να παρακολουθεί τι γίνεται στην κοινωνία και για να αποτρέψει επέκταση τυχόν παραπληροφόρησης (Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2018). Τα US National Archives (2018) παρέχουν αναλυτικό οδηγό με τους λογαριασμούς στο twitter που επιτρέπεται (όπως άλλων φορέων, μη κυβερνητικών οργανώσεων και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων), και αυτούς που δεν επιτρέπεται να ακολουθεί ένας φορέας (εμπορικούς, πολιτικές ομάδες, λογαριασμούς που αντιστρατεύονται την αποστολή του φορέα). Με τα στατιστικά εργαλεία που παρέχει το κάθε ΨΚΜ, και άλλα εργαλεία όπως το brandwatch ο οργανισμός μπορεί να αποκτήσει μια εικόνα για τι συζητάνε οι άνθρωποι στα ΨΚΜ και να επανακαθορίσει την στρατηγική του (Government of the UK, 2018).

III. ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Κάθε εγχείρημα ενός οργανισμού, όπως είναι ο σχεδιασμός πολιτικής, η υλοποίηση ενός προγράμματος ή η οργάνωση των εργασιακών καθηκόντων, εξαρτάται από μια σειρά προϋποθέσεων για την επιτυχή ολοκλήρωσή του. Οι προϋποθέσεις αυτές καταγράφονται ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Critical Success Factors, CSFs), όρος που εισήχθη το 1961 (Howell, 2009). Στη συνέχεια παρατίθενται οι σημαντικότεροι παράγοντες για την επιτυχημένη χρήση των ΨΚΜ στη δημόσια διοίκηση, καθώς και διάκριση όσων θεωρούνται *κρίσιμοι*, όπως αυτοί έχουν προκύψει από τη θεωρία και πρακτική. Η δημόσια διοίκηση δε λειτουργεί εν κενώ, αλλά οι στόχοι

και οι δράσεις που αναπτύσσει εντάσσονται μέσα στο πλαίσιο των πόρων και περιορισμών που παρουσιάζει το περιβάλλον της (Μιχαλόπουλος, 2003). Επομένως, ο ακριβής προσδιορισμός των CSFs πρέπει να γίνεται στην κάθε χώρα και οργανισμό ανά περίπτωση, ανάλογα με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, που συνήθως εξετάζεται με τις μεθόδους PEST και SWOT.

Η επιτυχία της χρήσης ΨΚΜ από τη δημόσια διοίκηση περνάει μέσα από τη διαχείριση των προκλήσεων στον τομέα αυτό, οι βασικότερες από τις οποίες είναι ιδιωτικότητα, η ασφάλεια, η διαχείριση των δεδομένων, η προσβασιμότητα, η συμμετοχή και οι ψηφιακές δεξιότητες (Bertot et al., 2012). Τα ΨΚΜ δεν πρέπει να αποτελούν το επίσημο κανάλι επικοινωνίας, καθώς διαφορετικά θα αποκλείονταν οι πολίτες που δεν έχουν παρουσία σε αυτά. Σε τεχνικό επίπεδο πρέπει να εξασφαλίζονται οι προδιαγραφές προσβασιμότητας, ήτοι περιγραφή των εικόνων με εναλλακτικό κείμενο (alt text), απαιτούμενη αντίθεση (contrast) στις εικόνες, υπότιτλοι στα βίντεο και μεταγραφή κειμένου όταν πρόκειται για ηχητικά αρχεία (Government of the UK, 2018).

Περαιτέρω, πρέπει να αντιμετωπιστούν τα οργανωτικά, τεχνολογικά και οικονομικά προβλήματα, τα οποία συχνά αποτρέπουν την προσκόμιση των μέγιστων ωφελειών που θα έδιναν τα ΨΚΜ (Lee & Kwak, 2012). Η κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα στη δημόσια διοίκηση παραδοσιακά είναι η κουλτούρα διαδικασιών, όπου τα άτομα εστιάζουν στον τρόπο που επιτελούν μια εργασία και όχι στην ίδια την εργασία. Είναι μια κουλτούρα χαμηλού ρίσκου και ανατροφοδότησης, και οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να μετρήσουν τα αποτελέσματα της δράσης τους, ενώ επίσης λαμβάνουν περιορισμένες πρωτοβουλίες λόγω έλλειψης ατομικών οικονομικών συμφερόντων (Deal & Kennedy, στους Mullins & Christy, 2015).

Η οργανωσιακή δομή και διαδικασίες πρέπει να αλλάξουν κατά τρόπο τέτοιο, ώστε να ευνοείται η χρήση των ΨΚΜ. Απαιτείται η ένταξη στην ευρύτερη επικοινωνιακή στρατηγική του φορέα, ο σαφής προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων, η υποστήριξη των πρωτοβουλιών από πλευράς των ανώτερων ιεραρχικά επιπέδων της διοίκησης, η κατάρτιση του προσωπικού και επαρκείς πόροι (Picazo-Vela, 2012). Επίσης, χρειάζεται συνεχής ενημέρωση και επαγρύπνηση για τις εξελίξεις που τρέχουν σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον (Government of the UK, 2018), ώστε η διοίκηση να μην επαναπαύεται στα “μεγάλα ονόματα” του χώρου (European Commission, 2013b).

Η δημιουργία λογαριασμού στα επικρατέστερα ΨΚΜ είναι δωρεάν, ωστόσο η συνεπής δραστηριότητα σε αυτόν απαιτεί οικονομικούς και διοικητικούς πόρους (OECD, 2014). Ένα βασικό ζήτημα είναι κατά πόσον η διοίκηση θα αποφασίσει να διαθέσει πόρους για θέσεις εργασίας με αποκλειστική αρμοδιότητα την διαχείριση των λογαριασμών ΨΚΜ (OECD, 2014), σε αριθμό μάλιστα επαρκή ώστε να διασφαλίζεται ταχεία ανταπόκριση στα σχόλια (Government of Luxembourg, 2018).

Από όλους τους παράγοντες επιτυχίας της χρήσης των ΨΚΜ από τη διοίκηση, οι κάτωθι μπορούν να θεωρηθούν πραγματικά *κρίσιμοι* (*Critical Success Factors*).

Όσον αφορά στη επαφή της διοίκησης με τους πολίτες, πρέπει να υπάρχει **ουσιαστική διάθεση για αλληλεπίδραση**. Δεν πρέπει να δίνεται πλασματική εικόνα καλώντας τον κόσμο να δώσει τις απόψεις του, αν δεν υπάρχει σκοπός να χρησιμοποιηθεί η ανατροφοδότηση και οι προτάσεις του (Government of Luxembourg, 2018). Επίσης, δεν πρέπει να περιοριστεί ο οργανισμός στα echo chambers, δηλαδή διαδικτυακούς χώρους και κοινότητες που συμφωνούν με την αποστολή και δράση του φορέα, αλλά να αναζητήσει ευρύτερα δίκτυα που αναπτύσσουν οι χρήστες με άλλους χρήστες (Mergel, 2017).

Ακόμη, χρειάζεται **καθαρή δομή των αρμοδιοτήτων**. Ενώ παραδοσιακά μόνο το πολιτικό προσωπικό, οι επικεφαλής και οι εκπρόσωποι επικοινωνίας ήταν αρμόδιοι για να μιλήσουν στο όνομα του οργανισμού, σήμερα η ανάγκη διαχείρισης του φαινομένου των ΨΚΜ υπαγορεύει την εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε επιπλέον προσωπικό (European Commission, 2018a). Πρέπει να αναγνωριστεί ότι το νέο αυτό πεδίο πρέπει να διέπεται από την ίδια συνέπεια που έχει η δημόσια πληροφόρηση, δηλαδή προσεκτικό έλεγχο των νέων πρωτοβουλιών με τους συντονιστές και το προσωπικό, προγραμματισμό και έλεγχο (UN Department of Public Information, 2011).

Οι αρμοδιότητες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, αυτές της κεντρικής υπηρεσίας που αναλαμβάνει συντονιστικό ρόλο και αυτές του/των υπαλλήλων που χειρίζονται τους λογαριασμούς στα ΨΚΜ (US GSA, 2018). Κάποιες χώρες υιοθετούν κεντρική πολιτική σε επίπεδο Υπουργείων, με την χάραξη της στρατηγικής, των γενικών οδηγιών και των περιορισμών να ανατίθεται σε ένα Υπουργείο (για παράδειγμα το Υπουργείο Εσωτερικών ή Ενημέρωσης), και τα υπόλοιπα Υπουργεία να τα θέτουν σε εφαρμογή. Για την δημιουργία λογαριασμού, ο/η υπάλληλος πρέπει να απευθυνθεί και να λάβει

έγκριση της κεντρικής υπηρεσίας, ενώ για λόγους ασφαλείας, πρέπει σε κάθε λογαριασμό ΨΚΜ οι διαχειριστές να είναι περισσότεροι του ενός (Government of Ireland, DRCD, 2018). Ένα άλλο ζήτημα που πρέπει να προσδιοριστεί είναι η διεύθυνση που θα είναι επιφορτισμένη με την ευθύνη στρατηγικής και διαχείρισης των ΨΚΜ. Μπορεί να είναι η Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων ή η Διεύθυνση Παραγωγής Πολιτικής, ή η Διεύθυνση Πληροφορικής (Mergel, 2013 στον OECD, 2014). Σε κάθε περίπτωση, η συνεργασία με το τμήμα Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνίας είναι απαραίτητη για ζητήματα ασφαλείας, όπως η επιλογή ενός δυνατού κωδικού εισόδου (Government of Ireland, DRCD, 2018). Ειδικά, οι λογαριασμοί μεγάλης κίνησης (high traffic) μπορούν να αποτελέσουν στόχο για κυβερνοεπιθέσεις, η διοίκηση όμως οφείλει να διαφυλάξει την ασφάλεια όπως σε κάθε άλλη περίπτωση ιστοσελίδων που χρησιμοποιούν οι δημόσιοι φορείς (Government of South Australia, 2010).

Η **τεχνογνωσία** αποτελεί άλλον έναν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Από την πλευρά της διοίκησης χρειάζονται άτομα με τα κατάλληλα για την διαχείριση των ΨΚΜ προσόντα, είτε με προσλήψεις εξειδικευμένου για το σκοπό αυτό προσωπικού, είτε κατόπιν κατάρτισης των υπαλλήλων που ήδη δουλεύουν στην διοίκηση. Από την πλευρά των πολιτών απαιτούνται υποδομές και σεμινάρια για την ενίσχυση του ψηφιακού εγγραμματισμού.

Τέλος, δεν πρέπει να παραβλέπεται η θεμελιώδης αρχή της νομιμότητας την οποία πρέπει να τηρεί η διοίκηση σε όλο το εύρος της δραστηριότητάς της (Μακροδημήτρης, 2010), άρα και κατά την χρήση των ΨΚΜ. Για την επίλυση των νομικών ζητημάτων χρειάζεται συνεχής **νομική υποστήριξη** από τον φορέα. Ένα από τα βασικά νομικά θέματα που ανακύπτουν είναι τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Προτείνεται η χρήση υλικού που προέρχεται από το υπουργείο ή είναι ανοιχτό δημόσια για κοινή χρήση (Government of Ireland, DRCD, 2018). Για τις φωτογραφίες που δεν προορίζονται για δημόσια χρήση πρέπει να παρέχεται άδεια του δημιουργού και αποτύπωση του ονόματός του (credit) (US DOI, 2018). Ένα δεύτερο νομικό θέμα είναι η προστασία των προσωπικών δεδομένων των πολιτών. Τα ΨΚΜ δεν είναι κρατικές πλατφόρμες, επομένως δεν ισχύει η εκάστοτε πολιτική για τα προσωπικά δεδομένα που τηρείται εντός των διοικητικών διαδικασιών, αλλά αυτή των των τρίτων μερών που τα χειρίζονται (US National Archives, 2018). Κατά τη δημιουργία ενός λογαριασμού, οι χρήστες μπορούν να επιλέξουν τη δημοσιοποίηση προσωπικών τους στοιχείων, όπως η

ημερομηνία γέννησης, το επάγγελμα και η οικογενειακή κατάσταση, τα λεγόμενα attribute data (Mergel, 2017). Επομένως, μπορεί να γίνει καταγραφή των δεδομένων σύμφωνα με τους όρους που έχουν οι ίδιοι συμφωνήσει, γεγονός όμως που περιπλέκεται από την παράλληλη υποχρέωση της διοίκησης να σέβεται τα προσωπικά δεδομένα των πολιτών.

IV. ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων σε οποιοδήποτε δημόσιο ή ιδιωτικό εγχείρημα έχουν αναπτυχθεί δύο έννοιες. Η *αποτελεσματικότητα* (effectiveness) είναι ο βαθμός στον οποίο πραγματώνονται οι στόχοι (Μπουραντάς, 2001). Η *αποδοτικότητα* (efficiency) αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού και εκφράζει τις θυσίες που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος (εισροές), σε συνάρτηση προς το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (εκροές) (Μπουραντάς, 2001).

Ενώ ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να αξιολογήσει την “απόδοση της επένδυσης” (Return of Investment, ROI) των ΨΚΜ, ως τη διαφορά ανάμεσα στους πόρους που αφιερώθηκαν στα ΨΚΜ και στα έσοδα που αυτά απέφεραν στις πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών τους, στη Δημόσια Διοίκηση το ζήτημα είναι πιο περίπλοκο (Mergel, 2012). Το πρωταρχικό ζήτημα είναι ο προσδιορισμός της “απόδοσης” (performance) που ένας διοικητικός φορέας προσδοκά από τη χρήση των ΨΚΜ. Μόνο τότε, είναι εφικτό να διατυπωθούν οι κύριοι δείκτες επιδόσεων (Key Performance Indicators, KPIs). Σύμφωνα με τη θεωρία, η απόδοση πρέπει να οριστεί ως εκπλήρωση της αποστολής που έχει θέσει ο ίδιος ο οργανισμός.

Έτσι, οι δείκτες πρέπει να επιτρέπουν στον οργανισμό να διαπιστώσει αν ήταν αποτελεσματικός στον τρόπο χρήσης των ΨΚΜ, δηλαδή αν πέτυχε τον επικοινωνιακό σκοπό που έθεσε. Γι’ αυτό άλλωστε η στοχοθεσία αποτελεί προϋπόθεση για κάθε σωστή μέτρηση (Government of Western Australia, 2012). Κατά δεύτερον, οι μετρήσεις πρέπει να επιτρέπουν την εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς την αποδοτικότητα, δηλαδή αν οι πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί και διοικητικοί) που αφιέρωσε ο οργανισμός απέδωσαν. Οι ενέργειες επικοινωνίας μέσα από τα ΨΚΜ πρέπει να αποδίδουν ώστε να δικαιολογείται αυτή η “επένδυση” του οργανισμού στην αξιοποίηση

των πόρων του (Government of Luxembourg, 2018). Το συνηθέστερο λάθος είναι η δαπάνη πόρων για αύξηση του μεγέθους του κοινού (αύξηση του αριθμού fans, followers που ακολουθούν έναν λογαριασμό) μέσα από προωθητικές (επι πληρωμή) αναρτήσεις, οι οποίες ωστόσο αν και αύξησαν το κοινό, δεν οδήγησαν στην εκπλήρωση της αποστολής του φορέα (OECD, 2014). Έτσι, πρέπει να εξετάζονται τακτικά οι μετρήσεις, ώστε να επιτυγχάνεται η βέλτιστη κατανομή των πόρων.

Η διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί τις μετρήσεις και για επιπλέον λόγους. Με τα αποτελέσματα μπορεί να διαπιστώσει τη στάση των πολιτών απέναντι στον οργανισμό ή σε μια σχεδιαζόμενη πολιτική (Mergel, 2017). Σε πρακτικό επίπεδο, οι μετρήσεις βοηθούν το φορέα να επανακαθορίζει τη στρατηγική που ακολουθεί στα ΨΚΜ, ώστε να συνειδητοποιήσει τι λειτουργεί και τι όχι (Government of Luxembourg, 2018). Η χαμηλή διάδραση μπορεί να υποδεικνύει ότι το περιεχόμενο που αναρτάται δεν ικανοποιεί τις ανάγκες των χρηστών, επομένως χρειάζονται βελτιώσεις στο περιεχόμενο.

Οι μετρήσεις που πραγματοποιούνται πρέπει να παρακολουθούνται μέσα στο χρόνο (Government of Western Australia, 2012). Ο οργανισμός έτσι μπορεί να λαμβάνει υπόψη τις προηγούμενες τιμές ως σημείο αναφοράς ή γραμμή βάσης, προκειμένου να διεξάγει συγκριτική αξιολόγηση και να εργάζεται στην κατεύθυνση της αύξησής τους (Government of the UK, 2018), χωρίς πάντως να υπάρχει εμμονή με τα ποσοτικά μεγέθη. Για παράδειγμα, μπορεί να καταγραφεί ο μέσος όρος ενεργοποίησης του κοινού στις αναρτήσεις, τόσο σε επίπεδο μήνα, όσο και ετήσιο. Αυτός ο μέσος όρος, μπορεί στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί ως γραμμή βάσης για το επίπεδο ενεργοποίησης των επόμενων αναρτήσεων (Government of the UK, 2018).

Τα Google Analytics διατηρούν αρχείο που επιτρέπει τη σύγκριση των παρόντων μετρήσεων με αυτές από προηγούμενο διάστημα. Ωστόσο τα περισσότερα εργαλεία που παρέχουν οι πλατφόρμες δίνουν μόνο την παρούσα εικόνα, γι' αυτό προτείνεται η λήψη screenshot μια φορά την εβδομάδα, και η “εξαγωγή” των δεδομένων του Twitter και LinkedIn μια φορά τον μήνα, ώστε να είναι εφικτή η διεξαγωγή συγκρίσεων (UNICEF, 2012).

Οι κατηγοριοποιήσεις των δεικτών βασίζονται σε ποικίλα κριτήρια. Μια μορφή κατηγοριοποίησης στηρίζεται στη διάκριση της δραστηριότητας του ίδιου του

οργανισμού (αριθμός αναρτήσεων, συχνότητα, χρόνος απόκρισης στα ερωτήματα) και στη δραστηριότητα των πολιτών (like, shares, θετική ή αρνητική στάση). Μια άλλη κατηγοριοποίηση γίνεται ανάμεσα στο εσωτερικό περιβάλλον των ΨΚΜ (οι δείκτες που παρέχουν τα σχετικά εργαλεία) και το εξωτερικό περιβάλλον, όπως ο αριθμός των ατόμων οι οποίοι, κατόπιν προώθησης από τα ΨΚΜ, επισκέφθηκαν την επίσημη ιστοσελίδα ή έκαναν εγγραφή στο newsletter του φορέα (Government of Luxembourg, 2018). Παρακάτω, γίνεται αναφορά στην ολιστική προσέγγιση που προτείνει η Mergel (2012, 2017), μέσα από το συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, η οποία σε κάθε περίπτωση αποτρέπει τους οργανισμούς να επαναπαύονται μόνο στα αριθμητικά δεδομένα που παρέχουν αυτόματα τα σχετικά στατιστικά εργαλεία. Παράλληλα ο κατάλογος συμπληρώνεται με τους δείκτες που προτείνουν και οι άλλες κατηγοριοποιήσεις. Σημειώνεται πως η συγκέντρωση των ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών σε έναν ενιαίο πίνακα, παρατίθεται στο Μέρος Β΄, το οποίο έχει πρακτικό προσανατολισμό.

Ποσοτικοί Δείκτες

Το **μέγεθος του κοινού** (*reach*, “απήχηση” όπως έχει αποδοθεί ο όρος στα ελληνικά) αφορά τον αριθμό των προσώπων που ακολουθούν έναν λογαριασμό στα ΨΚΜ (αριθμός Facebook fans, twitter, Instagram followers, YouTube subscribers). Εκτός από τον αριθμό του κοινού σε μια ορισμένη στιγμή, προτείνεται η παρακολούθηση της πορείας του μέσα στο χρόνο όπως αναφέρθηκε παραπάνω, καθώς και η καταγραφή των περιόδων που ενδεχομένως σημειώθηκε αύξηση ή μείωση στο μέγεθος του κοινού. Ίσως μετά από κάποια συγκεκριμένη, ή και αμφιλεγόμενη ανάρτηση, από κάποιο γεγονός της επικαιρότητας ή ένα εξωτερικό γεγονός όπως τηλεοπτική συνέντευξη όπου εκπροσωπήθηκε ο φορέας (UNICEF, 2012); Παράλληλα, είναι χρήσιμη η καταγραφή των χαρακτηριστικών δημογραφικών στοιχείων του κοινού, όπως η ηλικία και η γεωγραφική περιοχή.

Η **ενεργοποίηση του κοινού** (*engagement*) εκφράζεται μέσα από τον αριθμό likes, κοινοποιήσεων (share, retweets) και σχολίων, σε μία ανάρτηση. Οι τιμές αυτές δείχνουν την εμπλοκή, συμμετοχή, δέσμευση, προσοχή των αποδεκτών (involvement, attention, commitment) (Government of Western Australia, 2012). Έτσι μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για τη δημοφιλία κάποιων συγκεκριμένων θεμάτων, μοτίβων και μέσων.

Επίσης, προτείνεται ο χειροκίνητος συνδυασμός των μετρήσεων που δίνονται αυτόματα από τα αντίστοιχα εργαλεία, για παράδειγμα μετρώντας τον αριθμό κοινοποιήσεων σε μια ανάρτηση (share, retweets) προς το σύνολο των ατόμων που είδαν την ανάρτηση (Government of Western Australia, 2012). Σχετικός με τη διάδραση είναι ο αριθμός των απαντήσεων που έδωσε ο φορέας, καθώς και ως ποσοστό επί των ερωτήσεων που καταχωρήθηκαν στα σχόλια.

Χρήσιμοι ποσοτικοί δείκτες είναι επίσης ο αριθμός των ατόμων που μπορεί να είδαν την ανάρτηση (*impressions*), το πλήθος προβολών ενός video (*consumption*), ο αριθμός click στην επίσημη ιστοσελίδα, από ανακατεύθυνση των ΨΚΜ (*conversion*).

Σε σχέση με το **χρόνο**, μπορεί να μετρηθεί ο χρόνος απόκρισης στα ερωτήματα που τίθενται στα σχόλια, καθώς και ο χρόνος που μεσολάβησε μέχρι την πρώτη ανάρτηση σε περίπτωση κρίσης (UNICEF, 2012). Ως προς τη γνώση γύρω από τον οργανισμό και τη δραστηριότητά του στα ΨΚΜ, δείκτες είναι ο αριθμός αναφοράς του λογαριασμού του φορέα στο twitter (*mentions*), καθώς και ο αριθμός περιπτώσεων που έγινε αναφορά στον φορέα από λογαριασμούς αυξημένης απήχησης στο κοινό (*influencers*), για παράδειγμα διασημότητες (UNICEF, 2012). Η αναδημοσίευση ενός “influencer” μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη απήχηση, απ’ ότι οι αναδημοσιεύσεις των υπόλοιπων χρηστών (Government of Western Australia, 2012).

Ως προς τον τρόπο συλλογής των ποσοτικών δεδομένων, ο οργανισμός μπορεί κατ’ αρχάς να χρησιμοποιήσει όπως ειπώθηκε τα στατιστικά εργαλεία που παρέχουν δωρεάν οι αντίστοιχες πλατφόρμες (πχ Facebook insights, Twitter analytics, Instagram Insights), καθώς επίσης και τα real-time εργαλεία ανάλυσης, όπως τα Google Trends και Google Analytics (Mergel, 2017). Κάποιοι φορείς χρησιμοποιούν πιο εξεζητημένα προϊόντα κατόπιν αμοιβής για μεγαλύτερη ανάλυση και οπτικοποίηση των δεδομένων, τα οποία κατά βάση βρίσκουν απήχηση μεταξύ των επιχειρήσεων⁵. Στη πράξη, κάποιοι φορείς της διοίκησης άτυπα εξετάζουν τη δημοφιλία λογαριασμών ΨΚΜ που τηρούν άλλοι οργανισμοί, σε όρους αριθμού followers και likes προκειμένου να αναζητήσουν βέλτιστες πρακτικές (Mergel, 2012). Στην τελευταία αυτή περίπτωση πρόκειται για τη μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης (*benchmarking*) (Mullins & Christy, 2015). Επίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ερωτηματολόγια προς το κοινό, για παράδειγμα

5 Όπως τα Sprout social, Socialbarkers, Hootsuite Insights, Social mention και άλλα.

σχετικά με τον τρόπο που έλαβαν γνώση για μια δράση του φορέα στην οποία συμμετείχαν.

Οι υπεύθυνοι διαχείρισης πρέπει να συνδυάζουν τα ποσοτικά στοιχεία για εξαγωγή καλύτερων συμπερασμάτων, κυρίως σε σχέση με την επιτυχία ή μη απήχησης στο εκάστοτε κοινό-στόχο. Για παράδειγμα, η ανάρτηση για την προώθηση μιας τοπικής εκδήλωσης μπορεί να συγκέντρωσε πολλά likes, αλλά η πλειοψηφία αυτών να προέρχεται από κατοίκους του εξωτερικού, παρά από τους κατοίκους της πόλης όπου θα πραγματοποιηθεί η εκδήλωση (Government of Western Australia, 2012).

Ποιοτικοί δείκτες

Η ποιότητα της ενεργοποίησης του κοινού μπορεί να μετρηθεί με τυχαία δειγματοληψία των σχολίων στις αναρτήσεις. Τα σχόλια μπορούν να διαχωριστούν σε όσα τηρούν θετική ή αρνητική στάση, και σε όσα ήταν σχετικά ή άσχετα με το θέμα (UNICEF, 2012). Οι υπεύθυνοι πρέπει να παρακολουθούν τις αλλαγές στο περιεχόμενο των αρνητικών σχολίων, για παράδειγμα σε περίπτωση που σχολιάζονται αρνητικά νέα πράγματα, ενώ απορρίπτονται τα παλιά (IFRC, 2017). Η Zavattaro (στη Mergel, 2017) εξετάζει την χρήση emojis ως ένδειξη θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων του κοινού. Επίσης, υπάρχουν εφαρμογές παρακολούθησης της φήμης του οργανισμού και της αξίας της πληροφορίας που ο οργανισμός επιθυμεί να μοιραστεί, μέσα από ελέγχους αν κάτι έγινε *viral* (ιογενές) (Mergel, 2012).

Από την πληθώρα των παραπάνω δεικτών, η διοίκηση πρέπει τουλάχιστον να παρακολουθεί τους πιο βασικούς δείκτες για να ελέγχει τη δραστηριότητά της στα ΨΚΜ. Ως **κύριοι δείκτες επιδόσεων** (Key Performance Indicators, KPIs) μπορούν να θεωρηθούν ο βαθμός ενεργοποίησης των χρηστών που ακολουθούν έναν λογαριασμό ΨΚΜ (engagement), το μέγεθος του κοινού (reach, απήχηση), και ο ποιοτικός δείκτης αποτίμησης των θετικών ή αρνητικών σχολίων, για τους λόγους που αναλύονται παρακάτω στο Μέρος Β'.

B' ΜΕΡΟΣ

I. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η υιοθέτηση ΨΚΜ στην δημόσια διοίκηση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, κυρίως ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας, την περιοχή, το βαθμό επίτευξης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, και την εμπειρία (Reddick & Norris, 2013). Επίσης, καθοριστική είναι η οργανωσιακή κουλτούρα που κυριαρχεί σε μια ορισμένη δημόσια διοίκηση και η οποία επηρεάζει κάθε νέο εγχείρημα (Treem & Leonardi, 2012, στη Stamati 2015). Για το λόγο αυτό, η εκπόνηση ενός πρακτικού οδηγού χρήσης των ΨΚΜ στην ελληνική δημόσια διοίκηση προϋποθέτει την μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, όπως εξετάζεται παρακάτω με τις μεθόδους PEST και SWOT.

i) Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος PEST

Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτώνται από την ορθή διαχείριση των ευκαιριών, των προκλήσεων και των ρίσκων που αναδύονται μέσα από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Mullins & Christy, 2015). Μια δημοφιλής μέθοδος ανάλυσης του ευρύτερου περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PEST η οποία εξετάζει το πολιτικό (Political), οικονομικό (Economic), κοινωνικό (Social) και τεχνολογικό (Technological) περιβάλλον.

Πολιτικό Περιβάλλον

Από το 2009 μέχρι τέλος του 2018 έγιναν 5 εκλογές (2009, 2012(x2), 2015(x2)) ένα δημοψήφισμα το 2015 και αναδείχθηκαν 7 διαφορετικές κυβερνήσεις. Οι εκλογές του Σεπτεμβρίου 2015 οδήγησαν στο σχηματισμό Κυβέρνησης συνασπισμού 2 κομμάτων και η τετραετής θητεία δεν έχει μέχρι σήμερα διακοπεί για έκτακτο λόγο προκήρυξης εκλογών. Μπορεί να ειπωθεί ότι έχει ξεκινήσει η διαμόρφωση κάποιας ομαλότητας στην πολιτική διακυβέρνηση της χώρας.

Η προεκλογική εκστρατεία των κομμάτων έχει αλλάξει ριζικά λόγω του φαινομένου της εξάπλωσης των ΨΚΜ. Εδραιώνεται η προσωποποίηση της πολιτικής, της εικόνας και των εντυπώσεων, εις βάρος της ιδεολογίας και του διαλόγου. Παράλληλα, δεν μπορεί

να παραβλεφθεί η ανάδειξη ενός κόμματος της ακροδεξιάς (Χρυσή Αυγή), η οποία σε μεγάλο βαθμό στηρίχθηκε στις δυνατότητες που παρέχουν τα ΨΚΜ ως προς το χαμηλό κόστος και τη δυνατότητα μεγάλης απήχησης, καθώς και στη διάδοση ψευδών ειδήσεων μέσα από αυτά.

Η συμβολή των ΨΚΜ στην ανάδειξη της διαφθοράς, διαπλοκής και σκανδάλων η αποκάλυψη των οποίων μειώνει περαιτέρω την εμπιστοσύνη στο πολιτικό σύστημα και τα διαπλεκόμενα ΜΜΕ. Έτσι, οι πολίτες απομακρύνονται από τα παραδοσιακά ΜΜΕ, όπως αποδεικνύεται από έρευνα του Ευρωβαρόμετρου, η οποία παρουσιάζεται παρακάτω (κοινωνικό περιβάλλον).

Οικονομικό Περιβάλλον

Η κρίση χρέους το 2010 οδήγησε στην υπαγωγή της χώρας σε τρία προγράμματα Οικονομικής Προσαρμογής, κατά τα έτη 2010-2018. Η συσταλτική δημοσιονομική πολιτική, οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, και οι προσπάθειες για αύξηση της ανταγωνιστικότητας με συμπίεση των μισθών βρίσκονταν στο επίκεντρο των εν λόγω προγραμμάτων. Η λήξη του τελευταίου προγράμματος τον Αύγουστο 2018, δε συνεπάγεται “αποδέσμευση της χώρας από υποχρεώσεις που έχει έναντι των δανειστών της. Αυτό που αλλάζει είναι η μορφή του πλαισίου εποπτείας”, επισημαίνει ο Διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος, καθώς η χώρα πρέπει να ανταποκρίνεται στους γενικούς όρους και κανονισμούς εποπτείας που ισχύουν στην ΕΕ (Εκθεση ΤτΕ, 2018). Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ο ρυθμός μεγέθυνσης για το 2018, αναμένεται να διαμορφωθεί στο 2% (ΓΠΚΒ, 2018).

Ωστόσο, η INE-ΓΣΕΕ (2018) υποστηρίζει ότι η “οικονομία βρίσκεται σε μια κατάσταση εύθραυστης και πολύ ήπιας μεγέθυνσης με ενδογενώς μη διατηρήσιμη δυναμική”. Δεν έχει επιτευχθεί ο παραγωγικός μετασχηματισμός της χώρας που θα επιτρέπει την μακροπρόθεσμη διατήρηση πλεονασμάτων, γιατί σήμερα αυτά προέρχονται από την δραστική μείωση των δημοσίων δαπανών και τον περιορισμό των εισαγωγών.

Κοινωνικό Περιβάλλον

Η ανεργία αποτελεί σήμερα στην Ελλάδα ένα από τα σημαντικότερα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα. Αν και το ποσοστό έχει μειωθεί σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, παραμένει σε υψηλά επίπεδα, ήτοι στο 18,9% (ΓΠΚΒ, 2018). Πάνω από το 70% των ανέργων είναι μακροχρόνια άνεργοι, γεγονός που οδηγεί στην κοινωνικό αποκλεισμό, φτωχοποίηση και απαξίωση των δεξιοτήτων των ανέργων (INE-ΓΣΕΕ, 2018). Μάλιστα, το ποσοστό της ανεργίας δε δίνει την πλήρη εικόνα για την αγορά εργασίας, λόγω του μεγάλου αριθμού των αποθαρρυσμένων ανέργων (που παύουν να αναζητούν εργασία), των ακούσια υποαπασχολούμενων και ακούσια μερικά απασχολούμενων (INE-ΓΣΕΕ, 2018).

Το φαινόμενο της διαρροής εγκεφάλων (brain drain) συνεχίζει να αποτελεί ένα ακανθώδες πρόβλημα για την ελληνική κοινωνία και οικονομία. Μια από τις προεκτάσεις του είναι η καθυστέρηση της ψηφιοποίησης της χώρας, δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό που εγκαταλείπει τη χώρα είναι κατά βάση υψηλής ειδίκευσης (DESI Country Profile Greece, 2018).

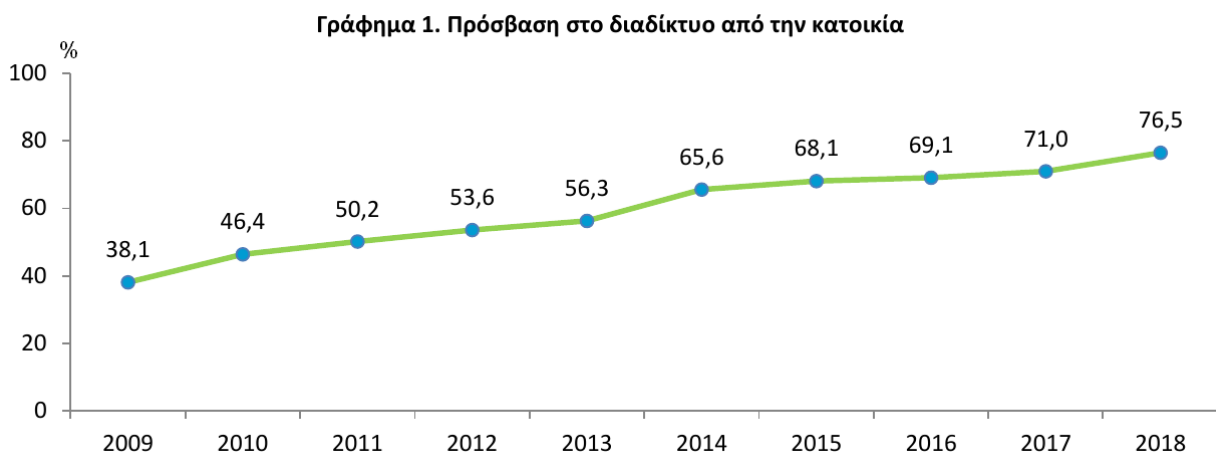
Ως προς τις τάσεις της ελληνικής κοινωνίας στην ενημέρωση, χρήσιμα είναι τα αποτελέσματα της έρευνας του Ευρωβαρόμετρου σχετικά με την εμπιστοσύνη των ευρωπαίων πολιτών στις διαφορετικές πηγές ενημέρωσης και τις ψευδείς ειδήσεις (EU Commission, Public Opinion, 2018). Οι Έλληνες είναι πολύ πιο δύσπιστοι απ' ότι ο ευρωπαϊκός μέσος όρος απέναντι στις ειδήσεις που προέρχονται από την τηλεόραση, καθώς κατά ποσοστό 57% τείνουν να μην εμπιστεύονται και δεν εμπιστεύονται καθόλου την τηλεόραση, ενώ ο αντίστοιχος ευρωπαϊκός μέσος όρος είναι μόλις 29%. Επίσης, οι Έλληνες δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στα ΨΚΜ για την ενημέρωσή τους κατά 6% περισσότερο απ' ότι ο ευρωπαϊκός μέσος όρος, ήτοι 32%, έναντι 26%. Ως προς τις ψευδείς ειδήσεις, οι Έλληνες πολίτες εναποθέτουν στον εαυτό τους την ευθύνη αντιμετώπισης των fake news, αναγνωρίζοντας όμως πρωτίστως την ευθύνη των δημοσιογράφων για το ζήτημα αυτό.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι Ευρωπαϊκές Εκθέσεις Ψηφιακής Προόδου καταγράφουν την πρόοδο που πετυχαίνουν τα κράτη μέλη στην ψηφιοποίησή τους, μέσα από το συνδυασμό ποσοτικών δεδομένων από τον δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) και ποιοτικά δεδομένα σχετικά με τις πολιτικές που αναπτύσσει κάθε χώρα. Σύμφωνα με

τον δείκτη DESI η Ελλάδα κατατάσσεται για το έτος 2018 στην δεύτερη χαμηλότερη θέση, μόλις πάνω από τη Ρουμανία (Digital Economy and Society Index Report, 2018) (European Commission, 2018b). Η χαμηλή αυτή θέση αποδίδεται στους εξής λόγους: ως προς τη συνδεσιμότητα, αν και η χώρα διαθέτει εκτεταμένο δίκτυο σταθερών ευρυζωνικών συνδέσεων, οι τιμές είναι σχετικά υψηλές και η μετάβαση σε ταχύτερες συνδέσεις προχωράει με χαμηλότερο ρυθμό απ' ό τι στα άλλα κράτη μέλη (DESI Country Profile Greece, 2018). Επίσης, σε χαμηλά επίπεδα παραμένουν η ένταξη πιο εξελιγμένων ψηφιακών τεχνολογιών, η παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και ο βαθμός των ψηφιακών δεξιοτήτων του πληθυσμού. Από την άλλη αποτιμάται θετικά η αύξηση της κάλυψης 4G, καθώς και τα ποσοστά χρήσης των διαδικτυακών υπηρεσιών από τους πολίτες και χρήσης των ΨΚΜ από τις επιχειρήσεις που πλησιάζουν το μέσο όρο της ΕΕ (DESI Country Profile Greece, 2018).

Ποια είναι η διείσδυση του διαδικτύου στον ελληνικό πληθυσμό; Σύμφωνα με την Έρευνα της ΕΛΣΤΑΤ για τη Χρήση των Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) στο έτος 2018 (ΕΛΣΤΑΤ, 2018) , προκύπτει ότι 76,5% των νοικοκυριών έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο από την κατοικία τους, γεγονός που υποδηλώνει αύξηση της τάξης 100,8% από το 2009 μέχρι το 2018.



(Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018)

Ως προς την διείσδυση των ΨΚΜ στον ελληνικό πληθυσμό, χρήσιμα είναι τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για τη χρήση των ΤΠΕ (2018). Το 73,4% των χρηστών του διαδικτύου στην Ελλάδα συμμετέχει σε σελίδες κοινωνικής δικτύωσης (ενν. ΨΚΜ), δραστηριότητα μάλιστα που αποτελεί τον τρίτο σημαντικότερο λόγο χρήσης του διαδικτύου.



(Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2018)

Το φαινόμενο της εξάπλωσης των ΨΚΜ σχετίζεται, μεταξύ άλλων παραγόντων, με την ευρεία χρήση των κινητών συσκευών και κυρίως των έξυπνων τηλεφώνων (smartphones). Το 81,2% των χρηστών του διαδικτύου χρησιμοποιούν κυρίως το κινητό τους τηλέφωνο για να συνδεθούν στο διαδίκτυο (ΕΛΣΤΑΤ, 2018).

ii) Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT προσφέρει τέσσερις βασικές κατηγορίες με τις οποίες μπορεί να μελετηθεί ένας οργανισμός σε αναφορά με το περιβαλλοντικό του πλαίσιο, και παρέχει τη βάση για λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων (Mullins & Christy, 2015). Οι κατηγορίες αυτές είναι τα δυνατά σημεία (Strengths), οι αδυναμίες (Weaknesses), οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats).

Δυνατά σημεία

Στα δυνατά σημεία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ως προς τη χρήση των ΨΚΜ ανήκουν οι δυνατότητες για εξασφάλιση της τεχνογνωσίας. Σύμφωνα με την Αναφορά της Λειτουργικής Προόδου 2018 για την Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021 (ΥΨΗΠΤΕ, 2018), σε εξέλιξη βρίσκονται προγράμματα επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στη χρήση Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας και ΨΚΜ, τα οποία διενεργούνται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.). Και βέβαια, ένα από τα δυνατά σημεία της δημόσιας διοίκησης για την επιτυχημένη χρήση των ΨΚΜ είναι η δυνατότητα αξιοποίησης των Συμβούλων και Γραμματέων Επικοινωνίας. Ως απόφοιτοι

της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, οι Σύμβουλοι και Γραμματείς Επικοινωνίας έχουν εξειδικευμένη γνώση σε ζητήματα επικοινωνίας και αποτελούν για το λόγο αυτό, το πλέον κατάλληλο προσωπικό για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και τη διαχείριση των ΨΚΜ στη δημόσια διοίκηση.

Αδυναμίες

Η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από κάποιες διαχρονικές παθογένειες. Ενδεικτικά μπορούν να σημειωθούν η σύγχυση και αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, η τυπολατρία και συγκεντρωτισμός με αποτέλεσμα τα ιεραρχικώς κατώτερα στελέχη να επιδεικνύουν ατολμία έως και αδιαφορία για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η μη ορθολογική στελέχωση των υπηρεσιών με τα κατάλληλα καταρτισμένα στελέχη (κατ' ευθύνη και του πελατειακού συστήματος), η αδυναμία χάραξης ενιαίας κυβερνητικής πολιτικής και η συνακόλουθη δυσχέρεια της διοίκησης να εφαρμόσει τη συγκεκριμένη πολιτική (Κτιστάκη, 2009). Για του λόγους αυτούς έχει κατηγορηθεί ότι λειτουργήσει περισσότερο ως εμπόδιο, παρά ως μοχλός για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της χώρας (Μακρυδημήτρης, 2010). Ως προς τα ΨΚΜ συγκεκριμένα, έχει ασκηθεί η κριτική ότι η ελληνική διοίκηση χρησιμοποιεί μια από τα πάνω προς τα κάτω (top down) προσέγγιση για μονομερή παροχή πληροφορίας και προώθηση εκδηλώσεων (Lappas et al., 2017).

Ευκαιρίες

Η επέκταση και αποτελεσματική χρήση των ΨΚΜ στην ελληνική δημόσια διοίκηση, συνδέονται στενά με την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων του πληθυσμού. Ένας από τους βασικούς στόχους της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής 2016-2021 είναι η ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων, καθώς αποτελούν “εργαλείο για τη συμμετοχή με ισότιμους όρους όλων ανεξαιρέτως των πολιτών σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας που διαρκώς εμπλουτίζονται μέσω των ΤΠΕ” (ΥΨΗΠΤΕ, 2016)⁶. Στο πλαίσιο της υλοποίησης της εν λόγω Στρατηγικής στο πεδίο της δια βίου μάθησης, υπογράφηκε πρωτόκολλο συνεργασίας μεταξύ του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης και του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, όπως καταγράφεται στην Αναφορά της Λειτουργικής Προόδου για την Εθνική Ψηφιακή

6 Οι ψηφιακές δεξιότητες βρίσκονται στον πυρήνα του Ευρωπαϊκού Θεματολογίου για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και της πρωτοβουλίας Digital Skills and Jobs Coalitions.

Στρατηγική (ΥΨΗΠΤΕ, 2018). Απότοκο αυτής της συνεργασίας είναι η προώθηση εξ αποστάσεως εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε 250.000 πολίτες, προϋπολογισμού 5 εκ. ευρώ. Επίσης, στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων συμβάλλει η ηλεκτρονική πλατφόρμα opencourses.gr, η οποία προσφέρει δωρεάν, για όλους μια σειρά πανεπιστημιακών μαθημάτων σε ευρύ φάσμα αντικειμένων από 26 ιδρύματα της χώρας (ΥΨΗΠΤΕ, 2018).

Η σημαντικότερη ίσως πρωτοβουλία στον τομέα αυτό είναι η δημιουργία της “Εθνικής Συμμαχίας για τις Ψηφιακές Δεξιότητες και την Απασχόληση”, η οποία απαρτίζεται από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, το Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, τη Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων και το Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής Ελλάδος⁷. Η “Συμμαχία” αποτελεί τον εθνικό φορέα υλοποίησης της στρατηγικής της (ευρωπαϊκής) “Συμμαχίας για τις Ψηφιακές Δεξιότητες και την Απασχόληση”, την οποία θέσπισε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2016 ως πλαίσιο συνεργασίας των μετόχων (stakeholders) του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, για τη μείωση του ψηφιακού χάσματος στον πληθυσμό⁸.

Σε νομοθετικό επίπεδο, τον Μάιο 2011 εισήχθησαν καινοτομίες, όπως το δικαίωμα των πολιτών να χρησιμοποιούν ΤΠΕ στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών, και η υποχρέωση της διοίκησης να αξιοποιεί τα ΤΠΕ για ανοιχτότητα και λογοδοσία. Σήμερα, είναι σε εξέλιξη το Τρίτο Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Ανοιχτή Διακυβέρνηση 2016-2018 (ΥΨΗΠΤΕ, 2016), όπου μάλιστα η “ενίσχυση της πολιτικής των κοινωνικών μέσων (social media)” αποτέλεσε ρητή δέσμευση για ένα Ανοιχτό Κοινοβούλιο.

Απειλές

Η υστέρηση της χώρας στις ψηφιακές δεξιότητες παρουσιάζεται εντονότερη στις μεγαλύτερες ηλικίες, γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο ψηφιακού αποκλεισμού (ΥΨΗΠΤΕ, 2016). Όπως έχει διατυπωθεί χαρακτηριστικά, οι παραδοσιακοί πολίτες από “citizens” καλούνται σήμερα να αντεπεξέλθουν στο ρόλο των “netizens” (Δεληγκιαούρη, 2011), η μετάβαση όμως αυτή δεν είναι για όλους δεδομένη. Επίσης,

7 <http://www.nationalcoalition.gov.gr/stakeholders/>

8 <http://www.nationalcoalition.gov.gr/history/>

οι πλατφόρμες των μέσω κοινωνικής δικτύωσης ανήκουν σε ιδιωτικές εταιρίες, οι οποίες υπαγορεύονται από τον σκοπό προσκόμισης κέρδους, σε αντίθεση με τη δημόσια διοίκηση η οποία αποσκοπεί στην διασφάλιση των συμφερόντων των πολιτών.

II. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Για την παροχή πρακτικών οδηγιών χρήσης των ΨΚΜ κρίθηκε απαραίτητη η επικέντρωση σε εκείνα τα μέσα που χρησιμοποιεί ήδη κατά κύριο λόγο η ελληνική δημόσια διοίκηση. Για την εξαγωγή συμπερασμάτων καταγράφηκαν οι λογαριασμοί που τηρούν στα ΨΚΜ 35 φορείς του εν στενή εν εννοία δημόσιου τομέα. Η επιλογή των φορέων έγινε με γνώμονα την άσκηση της αρμοδιότητας σε κεντρικό επίπεδο και πανελλαδική απεύθυνση. Δεν εξετάστηκαν οι λογαριασμοί που τηρούν οι Γενικές και Ειδικές Γραμματείες των Υπουργείων, οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες, τα ΝΠΙΔ και οι ΑΕ. Συγκεκριμένα οι φορείς είναι οι εξής:

- Η Ελληνική Κυβέρνηση, ως αυτοτελής οντότητα,
- Τα 19 Υπουργεία⁹: Υπουργείο Εσωτερικών, Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη¹⁰, Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Υπουργείο Εξωτερικών, Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, Υπουργείο Οικονομικών, Υπουργείο Υγείας, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών, Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής, Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής, Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, Υπουργείο Τουρισμού,
- 2 Δημόσιες υπηρεσίες: Ελληνική Αστυνομία και Πυροσβεστικό Σώμα,
- 4 Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου: Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας (Ε.Κ.Α.Β.), Εθνικό Κέντρο Αιμοδοσίας, Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού,

9 Η σειρά τάξης των Υπουργείων καθορίστηκε με την αρ. Υ172/4-11-2016 απόφαση του Πρωθυπουργού, ΦΕΚ Β' 3610.

10 Ανασυστάθηκε ως Υπουργείο στις 4 Αυγούστου 2018, αναλαμβάνοντας τις αρμοδιότητες του Τομέα Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη από το Υπουργείο Εσωτερικών.

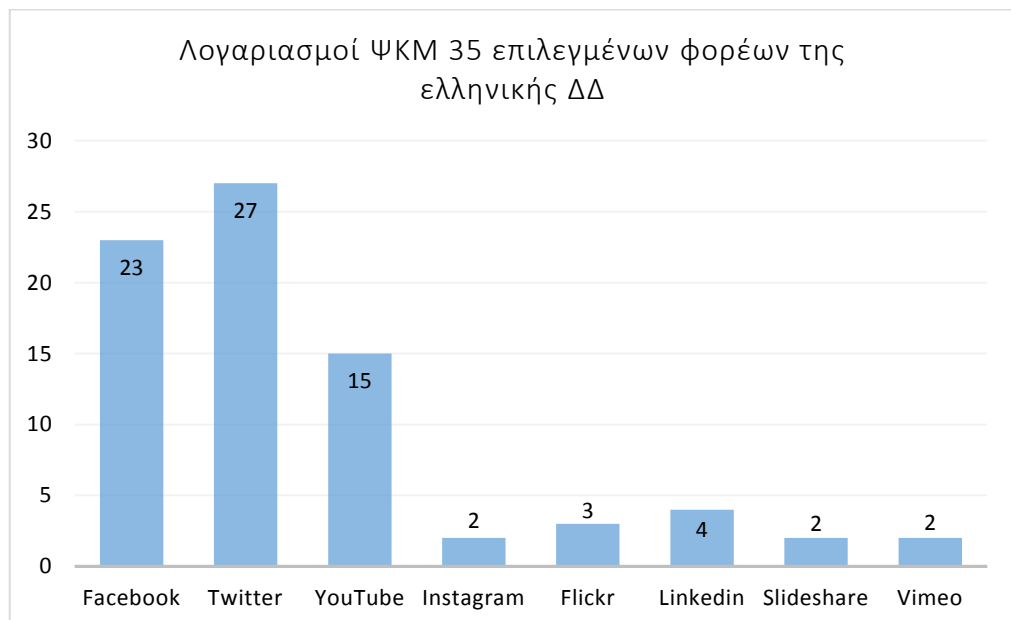
- Ο Ενιαίος Φορέας κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.),
- Οι 5 συνταγματικά κατοχυρωμένες Ανεξάρτητες Αρχές: Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π), Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών, Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, Συνήγορος του Πολίτη και Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης.
- 3 Ανεξάρτητες Αρχές: Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Ελληνική Στατιστική Αρχή, Συνήγορος του Καταναλωτή.

Οι περισσότεροι επιλεγμένοι φορείς έχουν παρουσία στα ΨΚΜ τηρώντας τουλάχιστον έναν λογαριασμό στο Facebook ή το twitter. Ωστόσο, 7 από τους 35 φορείς απουσιάζουν πλήρως από τον χώρο των ΨΚΜ.

Με εξαίρεση το Συνήγορο του Πολίτη, οι υπόλοιπες 4 συνταγματικά Ανεξάρτητες Αρχές, δηλαδή το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π), η Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών, η Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, και το Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης έχουν μηδενική (!) παρουσία στα ΨΚΜ. Για τον Α.Σ.Ε.Π. συγκεκριμένα, έχουν δημιουργηθεί ανεπίσημες σελίδες παροχής ενημέρωσης προς τους επιτυχόντες των γραπτών διαγωνισμών, επιβεβαιώνοντας όπως αναφέρθηκε παραπάνω (OECD, 2014) ότι αν η διοίκηση δεν ενεργοποιηθεί στο πεδίο των ΨΚΜ, τότε το κενό αυτό θα καταληφθεί από τους πολίτες. Σε καμία περίπτωση δεν υπονοείται ότι οι πολίτες δεν πρέπει να συνενώνονται στα ΨΚΜ στη βάση κοινών διεκδικήσεων απέναντι στην δημόσια διοίκηση. Τουλάχιστον όμως για το σκοπό της ενημέρωσης, τίποτα δεν μπορεί να αντικαταστήσει την επίσημη πρωτογενή πληροφόρηση από τον αρμόδιο φορέα. Αυτό αφορά και τους άλλους τρεις εξεταζόμενους φορείς με μηδενική παρουσία στα ΨΚΜ, ήτοι το Υπουργείο Οικονομικών, το Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη και ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.). Και οι τρεις αυτοί φορείς επηρεάζουν νευραλγικούς τομείς της ζωής των πολιτών και δε δικαιολογείται η απουσία τους στα ΨΚΜ.

Ως προς τους υπόλοιπους φορείς που χρησιμοποιούν τα ΨΚΜ, το twitter αποτελεί την πιο δημοφιλή πλατφόρμα με 27 φορείς να τηρούν λογαριασμό στο εν λόγω μέσο, ακολουθεί το Facebook (23 φορείς) και το YouTube (15 φορείς). Μικρότερη χρήση έχουν τα LinkedIn (4 φορείς), το Flickr (3 φορείς), το Instagram (2 φορείς), το

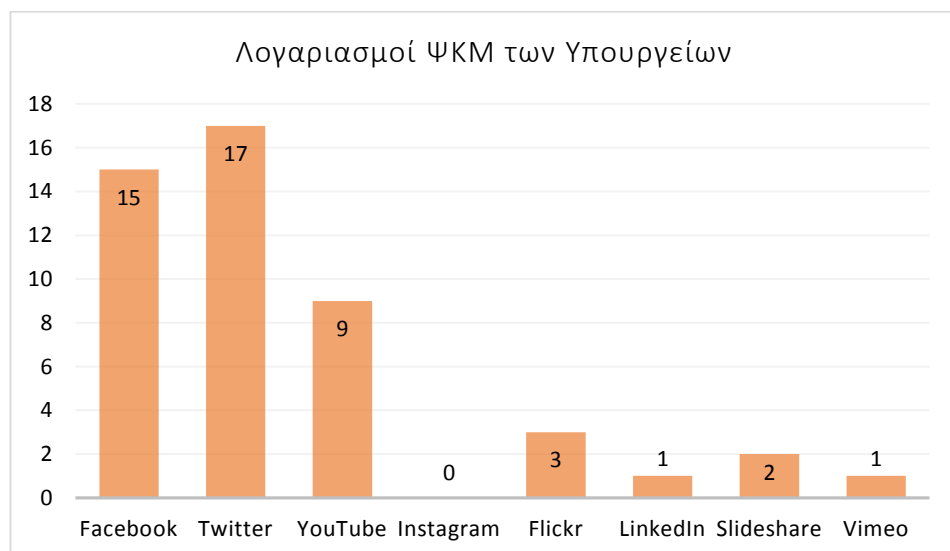
Slideshare (2 φορές) και το Vimeo (1 φορά). Μια σημαντική επισήμανση αφορά την εξαιρετικά περιορισμένη παρουσία των φορέων στο Instagram. Παγκοσμίως, το Instagram πέρασε τον Ιούνιο 2018 το κατώφλι του ενός δις χρηστών και αποτελεί το 6^ο δημοφιλέστερο ΨΚΜ σε όρους αριθμού χρηστών (Statista, 2018). Μάλιστα, το προτιμούν ιδιαίτερα οι νέες ηλικίες, καθώς το 71% των χρηστών του έχει ηλικία κάτω των 34 ετών (Hootsuite, 2018b). Το γεγονός αυτό πρέπει να προβληματίσει τους αρμόδιους, οι οποίοι οφείλουν να ενημερώνονται για τις νέες εξελίξεις που διαμορφώνονται στο δυναμικό περιβάλλον των ΨΚΜ και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες του Instagram για την προσέγγιση ιδιαίτερα των νέων.



Όσον αφορά στα Υπουργεία, επιβεβαιώνεται η δημοφιλία του twitter, όπως εκφράζεται από το υψηλό ποσοστό 89,50% που διαθέτουν λογαριασμό στο εν λόγω ΨΚΜ. Μόνο δυο Υπουργεία δεν έχουν λογαριασμό στο twitter, το Υπουργείο Οικονομικών και το Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη. Η απουσία των δύο αυτών Υπουργείων προκαλεί έκπληξη γιατί το πεδίο δράσης τους επηρεάζει καθοριστικά τη ζωή των πολιτών, οι οποίοι έχουν ανάγκη άμεσης και έγκυρης ενημέρωσης για ό,τι τους αφορά.



Το δεύτερο πιο δημοφιλές ΨΚΜ στα Υπουργεία είναι το Facebook σε ποσοστό (15 από τα 19 Υπουργεία) και τρίτο το Youtube (9 από τα 19 Υπουργεία). Περιορισμένη είναι η χρήση των υπόλοιπων ΨΚΜ, με 3 Υπουργεία να τηρούν λογαριασμό στο Flickr, 2 με λογαριασμό στο LinkedIn, 1 στο Slideshare και 1 στο Vimeo. Κανένα Υπουργείο δε διαθέτει λογαριασμό στο Instagram, γεγονός που θα έπρεπε να αλλάξει για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω.



III. ΟΔΗΓΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η χρήση των Ψηφιακών Κοινωνικών Μέσων (ΨΚΜ) πρέπει να υπαγορεύεται από συγκεκριμένους επικοινωνιακούς στόχους, γιατί μόνο έτσι μπορούν να επιλεγούν τα κατάλληλα για την κάθε περίπτωση μέσα και να στη συνέχεια να αποτιμηθεί η χρήση τους βάσει των μετρήσεων αποτελέσματος. Στο κεφάλαιο Α' καταγράφονται οι οριζόντιες αρχές που πρέπει να τηρούνται σε κάθε περίπτωση, ενώ στο κεφάλαιο Β' δίνονται οδηγίες χρήσης των διαφορετικών ΨΚΜ για την εκπλήρωση του κάθε επιμέρους επικοινωνιακού στόχου. Το κεφάλαιο Γ' περιλαμβάνει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας κατά την χρήση των ΨΚΜ από την ελληνική δημόσια διοίκηση, ενώ οι δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων παρατίθενται στο κεφάλαιο Δ'.

A) ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΑΡΧΕΣ

Οι υπεύθυνοι διαχείρισης των ΨΚΜ καλό είναι να λαμβάνουν υπόψη τις παρακάτω οριζόντιες αρχές, οι οποίες διέπουν το σύνολο της δραστηριότητας στα ΨΚΜ, ανεξαρτήτως επικοινωνιακού στόχου και ιδιαιτεροτήτων των επιμέρους μέσων.

1. Κατ' αρχάς, προκειμένου να βρίσκουν αντίκρουσμα οι αναρτήσεις του φορέα, πρέπει να εντοπίζεται το γενικό και ειδικό κοινό στο οποίο απευθύνεται, με σκοπό τη διαφοροποίηση των αναρτήσεων ως προς το ύφος, το περιεχόμενο, τον βαθμό των παρεχόμενων λεπτομερειών, ακόμα και την γλώσσα σε περιπτώσεις ξενόγλωσσου κοινού.
2. Επίσης, προτείνεται η προσθήκη οπτικοακουστικού υλικού (εικόνα ή video) στον μεγαλύτερο δυνατό αριθμό των αναρτήσεων.
3. Ο φορέας πρέπει να τηρεί συνεπή παρουσία στα ΨΚΜ που χρησιμοποιεί, εξασφαλίζοντας έναν σταθερό ρυθμό και πλήθος αναρτήσεων σε επίπεδο ημέρας ή εβδομάδας, γεγονός που διευκολύνεται από τη δυνατότητα προγραμματισμού αναρτήσεων ακόμα και σε ώρες που δε λειτουργεί το γραφείο. Ακόμη, έμφαση πρέπει να δίνεται στο διάστημα βέλτιστης ώρας αναρτήσεων (optimum time), κατά το οποίο το κοινό προτιμά να συνδέεται στα ΨΚΜ αυξάνοντας έτσι τις δυνατότητες αλληλεπίδρασης.

4. Η τήρηση ενός αρχείου είναι απαραίτητη, ενώ το διάστημα που οι αναρτήσεις πρέπει να τηρούνται ποικίλει ανάλογα με τη σημασία τους.
5. Η οριοθέτηση της προσωπικής χρήσης των ΨΚΜ από τους υπαλλήλους της διοίκησης είναι απαραίτητη. Δεδομένου ότι οι προσωπικές απόψεις των υπαλλήλων που οι ίδιοι εκφράζουν μέσα από τους δικούς τους λογαριασμούς μπορούν εσφαλμένα να αποδοθούν ως τοποθετήσεις του φορέα, χρειάζεται σαφής διάκριση των δύο μερών. Προτείνεται η προσθήκη ρητής δήλωσης (στις αναρτήσεις ή στα βιογραφικά στοιχεία), πως “οι θέσεις που εκφράζονται είναι προσωπικές και δεν εκφράζουν σε καμία περίπτωση τον οργανισμό”.

B) ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Η εμπέδωση των τεχνικών χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων του κάθε μέσου κοινωνικής δικτύωσης είναι απαραίτητη προκειμένου να εκπληρωθεί ο εκάστοτε επικοινωνιακός στόχος. Τα μέσα που προτείνονται είναι το Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, Flickr, LinkedIn, και Slideshare.

Ενημέρωση

Το σημαντικότερο σημείο που πρέπει να προσέχουν οι φορείς στην ενημέρωση είναι το περιεχόμενο των μηνυμάτων. Οι ενημερωτικές αναρτήσεις πρέπει να μεταφέρουν την ουσία της πληροφορίας που χρειάζονται οι πολίτες, αντί να παραθέτουν απλώς τον τίτλο ενός δελτίου τύπου ή μιας δήλωσης π.χ. του Υπουργού. Επίσης, ο φορέας πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα ειδικά κοινά στα οποία απευθύνεται, όπως επαγγελματίες και κοινωνικές ομάδες, γι’ αυτό προτείνεται η διαφοροποίηση του περιεχομένου των μηνυμάτων ανάλογα με το βαθμό των λεπτομερειών που απαιτούνται. Αντίθετα, δεν πρέπει να δημοσιεύονται αναρτήσεις με σαφή πολιτική και κομματική τοποθέτηση, καθώς και στα ΨΚΜ ισχύει η γενική αρχή της πολιτικής ουδετερότητας που πρέπει να τηρεί η διοίκηση.

Η διατύπωση του μηνύματος κατά τρόπο άμεσο και καθημερινό εκτιμάται από τους πολίτες. Ο στόχος θεωρείται πως εκπληρώνεται όταν οι πολίτες εμπιστεύονται τους λογαριασμούς των ΨΚΜ του φορέα ως πρωτογενή πηγή πληροφόρησης και δεν ενημερώνονται αποκλειστικά από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ή ιστοσελίδες

αμφίβολης δημοσιογραφικής ποιότητας. Οι παρακάτω οδηγίες λειτουργούν ως σημεία αναφοράς.

1. Για ενημερωτικούς σκοπούς ενδείκνυται κυρίως η χρήση του Facebook και twitter, χωρίς όμως να αποκλείεται και η χρήση των άλλων μέσων. Κάθε ενημερωτική ανάρτηση πρέπει να περιλαμβάνει το σύνδεσμο της επίσημης ιστοσελίδας, ώστε να εξακριβώνεται η γνησιότητα της πληροφορίας, ενώ καλό είναι να καταβάλλεται η μέγιστη δυνατή προσπάθεια για προσθήκη οπτικοακουστικού υλικού.
2. Το **Facebook** επιτρέπει εκτενή κείμενα, ωστόσο προτείνεται κείμενο μίας – δύο παραγράφων, ώστε να είναι ευχερέστερη η ανάγνωση ιδιαίτερα ενόψει της ευρείας πρόσβασης από κινητές συσκευές. Η γλώσσα πρέπει να είναι απλή και κατανοητή, χωρίς υπερβολικά εκτενείς προτάσεις, ενώ ακρωνύμια που δεν είναι ευρέως γνωστά πρέπει να αποφεύγονται.
3. Το **twitter** έχει μεν τον περιορισμό των 280 χαρακτήρων, ωστόσο μπορεί να χρησιμοποιηθεί thread το οποίο συνενώνει τα μεμονωμένα tweets. Καλό είναι να αποφεύγονται οι συντμήσεις των url στα tweets, μέσα από εργαλεία τύπου bit.ly, ώστε να είναι ορατή η ανακατεύθυνση στην επίσημη ιστοσελίδα του οργανισμού.
4. Στο **Instagram** προτείνεται η ενσωμάτωση μερικών λέξεων ή σύντομης πρότασης πάνω στην φωτογραφία, ώστε να κεντρίζεται αμέσως το ενδιαφέρον του χρήστη. Οι φωτογραφίες μπορούν να συνοδεύονται από κείμενο, πρέπει όμως να λαμβάνεται υπόψη πως μόνο οι 150 πρώτοι χαρακτήρες εμφανίζονται άμεσα στη ροή αναρτήσεων που βλέπει ο χρήστης. Το Instagram καταχωρεί τα links ως κείμενο, όχι ως ενεργό σύνδεσμο, αυτά ωστόσο πρέπει σε κάθε περίπτωση να συμπεριλαμβάνονται.
5. Ανάρτηση στο **YouTube** σύντομων ενημερωτικών video σχετικά με εξελίξεις που ενδιαφέρουν τους πολίτες, και στη συνέχεια διάχυσή τους στο twitter και το facebook.
6. Σε καίρια ζητήματα, προτείνεται ιδανικά να δημιουργηθούν twitter, facebook και Instagram video σύντομότερα από αυτά του YouTube (με διάρκεια μέχρι ένα λεπτό). Τα video αυτά πρέπει να περιλαμβάνουν υπότιτλους, ώστε να είναι εφικτή η θέασή τους χωρίς ήχο. Επίσης, τα **infographics** αποτελούν ένα σύγχρονο τρόπο οπτικοποίησης και κατανόησης αριθμητικών δεδομένων, γι' αυτό και πρέπει ανά περίπτωση να χρησιμοποιούνται. Η δημιουργία

οπτικοακουστικού υλικού για τα ΨΚΜ μπορεί να γίνει με τη χρήση δωρεάν διαδικτυακών εργαλείων, όπως αυτά που ενδεικτικά προτείνονται στο παράρτημα.

7. Παροχή πρακτικών οδηγιών προς τους πολίτες μέσα από το **slideshare**. Έτσι, σε αντίθεση με ένα στατικό, κλειστό αρχείο .pdf ή τις οδηγίες στην ιστοσελίδα, οι πολίτες θα έχουν τη δυνατότητα κάτω από κάθε διαφάνεια να καταθέτουν τυχόν ερωτήματά τους για τη διαδικασία.
8. Μέρος των αναρτήσεων (μέχρι 20% των συνολικών αναρτήσεων) μπορεί να προέρχεται από την κοινοποίηση ενημερωτικών αναρτήσεων άλλων φορέων της δημόσιας διοίκησης, ενώ καλό είναι να αποφεύγεται η αναδημοσίευση άλλων αναρτήσεων εκτός αν προέρχονται από εξακριβωμένη πηγή, και αναδεικνύουν το έργο του οργανισμού.

Διάδραση

Η δημόσια διοίκηση δεν πρέπει να περιορίζεται στην μονομερή παροχή πληροφόρησης προς τους πολίτες, αλλά αντίθετα καλό είναι να υποδέχεται τα σχόλια και τις απόψεις των πολιτών. Μερικά σημεία που χρήζουν προσοχής σε σχέση με το σκοπό της διάδρασης είναι τα εξής:

1. Κατ' αρχήν τα σχόλια πρέπει να είναι ενεργοποιημένα, χωρίς προϋπόθεση προέγκρισης, ώστε να αναπτύσσεται ουσιαστικά η δυναμική των ΨΚΜ. Στο YouTube κατ' εξαίρεση, μπορούν να απενεργοποιηθούν.
2. Εκτός όμως από την ύπαρξη της δυνατότητας σχολιασμού που δίνει το κάθε ΨΚΜ, η διοίκηση πρέπει να εκδηλώσει ενεργά το ενδιαφέρον για υποβολή σχολίων και προτάσεων από τους πολίτες. Μάλιστα, κάποιες αναρτήσεις μπορούν να είναι αφιερωμένες στη συλλογή απόψεων και προτάσεων, αξιοποιώντας και τα σχετικά εργαλεία των ΨΚΜ, όπως τα **facebook** και **twitter** polls, και την ανάρτηση σε μορφή ερώτησης του facebook. Ο φορέας όχι μόνο να είναι αποδέκτης αλλά και να συμμετάσχει σε μια ουσιαστική διάδραση αποδεικνύοντάς το έμπρακτα μέσα από τις απαντήσεις του προς τους πολίτες.
3. Η υιοθέτηση μιας πολιτικής σχολιασμού και η ανάρτησή της σε εμφανές σημείο στην ιστοσελίδα ή το λογαριασμό ΨΚΜ του φορέα μπορεί να ενημερώσει τους πολίτες για τους όρους που πρέπει να τηρούν κατά την υποβολή των σχολίων τους. Η πολιτική σχολιασμού μπορεί να διευκρινίζει πρώτον ότι ο φορέας υποδέχεται τα σχόλια, αλλά δεν είναι εφικτό να απαντά σε όλα, δεύτερον ότι η

διεκπεραίωση διοικητικών αιτημάτων δεν πραγματοποιείται μέσω ΨΚΜ, και τρίτον ότι θα διαγράφονται τα προδήλως άσχετα, διαφημιστικά, προσβλητικά, ρατσιστικά, χυδαία, απειλητικά σχόλια, καθώς και αυτά που αποκαλύπτουν προσωπικά δεδομένα.

Επικοινωνιακή Διαχείριση Κρίσεων

Τα ΨΚΜ πρέπει να αποτελούν μέρος της στρατηγικής για την επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων, καθώς προσφέρουν καινοτόμες λειτουργίες για την επίτευξη ταχύτητας και αμεσότητας στη διάδοση της πληροφορίας.

1. Κατ' αρχάς, σε προληπτικό επίπεδο, η διοίκηση μπορεί να αξιοποιήσει τα διαφορετικά ΨΚΜ για να μεταφέρει χρήσιμες και εύχρηστες οδηγίες στους πολίτες. Έτσι, παροτρύνεται η χρήση των ΨΚΜ όχι μόνο για την ανακατεύθυνση των πολιτών στην επίσημη ιστοσελίδα του φορέα, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, αλλά και η δημιουργία πρωτότυπου υλικού που αρμόζει στο κάθε μέσο. Στο **YouTube** μπορούν να δημιουργηθούν σύντομα βίντεο οδηγιών, τα οποία στη συνέχεια να διαχυθούν μέσω Twitter και facebook. Επίσης, χρήσιμη για το κοινό είναι η δημιουργία εύληπτων infographics και περαιτέρω προώθησή τους μέσω των ΨΚΜ.
2. Ο φορέας πρέπει να είναι προετοιμασμένος για τη δράση που πρέπει να αναλάβει, έχοντας για το σκοπό αυτό έτοιμα προσχέδια αναρτήσεων για επιμέρους καταστάσεις κρίσεων ανά ΨΚΜ.
3. Κατά την εκδήλωση της κρίσης, προτείνεται πρωτίστως η χρήση του **twitter**, χάρη στην αμεσότητά του και την ταχύτητα απήχησης σε ευρύτερο κοινό. Οποσδήποτε κάθε ανάρτηση πρέπει να περιλαμβάνει ετικέτες (hashtags), είτε αυτές που θα δημιουργήσει εκ νέου ο φορέας, είτε ετικέτες που έχουν ήδη αρχίσει να χρησιμοποιούν οι πολίτες και κρίνεται κατάλληλη η διατύπωσή τους. Επίσης, και εδώ όπως και σε κάθε άλλη χρήση των ΨΚΜ, πρέπει να περιλαμβάνεται ο σύνδεσμος προς την επίσημη ιστοσελίδα.
4. Οι αναρτήσεις πρέπει να πληροφορούν με σαφήνεια τους πολίτες για την πρόσβαση σε κάθε είδους βοήθεια, τους τρόπους μετάβασης σε ασφαλές μέρος και την εξέλιξη της κρίσης.

5. Με την κινητοποίηση του αρμόδιου φορέα στο twitter, είναι προτιμότερο οι υπόλοιποι φορείς να κάνουν retweets, παρά να δημιουργούν νέα μηνύματα και να κατακλύζουν με διαφορετικές πληροφορίες τους πολίτες.
6. Σε περίπτωση ύπαρξης θυμάτων πρέπει να αναρτώνται μηνύματα απόδοσης σεβασμού προς αυτούς και στήριξης στις οικογένειές τους.

Προώθηση της Εικόνας του Φορέα

Εκτός από την καθημερινή θεματολογία με περιεχόμενο άμεσου ενδιαφέροντος για τους πολίτες, ο φορέας μπορεί να προβεί σε αναρτήσεις που αναδεικνύουν το έργο του και την εικόνα του.

1. Ο φορέας μπορεί να εμπλουτίζει το περιεχόμενο που δημοσιεύει στα ΨΚΜ με αναρτήσεις για τις δραστηριότητές του και τους ανθρώπους που δουλεύουν για την εκπλήρωση της αποστολής του. Το **Instagram** αποτελεί έναν ιδανικό τρόπο να παρουσιαστεί το ανθρώπινο πρόσωπο του φορέα. Έτσι, παροτρύνεται η δημοσίευση μιας - δύο αναρτήσεων το μήνα που παρουσιάζουν την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού μέσα από τις απόψεις του προσωπικού, συνοδευόμενες από μια φωτογραφία ή video.
2. Το έργο του φορέα αναδεικνύεται και με τη συλλογή φωτογραφιών που μπορεί να αναρτά στο **flickr**, οι οποίες προτείνεται να είναι οργανωμένες σε φακέλους για ευχερέστερη πλοήγηση. Επίσης, η Διοίκηση μπορεί να παραπέμπει τους δημοσιογράφους για χρήση των επίσημων φωτογραφιών που αναρτώνται στο flickr, ώστε να περιοριστεί ο όγκος των σχετικών αιτημάτων. Ωστόσο, στην περίπτωση αυτή το δημοσίευμα πρέπει να αναφέρει την παραχώρηση της φωτογραφίας από τον φορέα και το όνομα του φωτογράφου, αν παρέχεται.
3. Η ανάρτηση στο **linkedin** των βιογραφικών των στελεχών του φορέα συμβάλλει στην διαφάνεια και την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των φορέων, εφόσον οι πολίτες θα μπορούν να επιβεβαιώνουν ότι ο φορέας απαρτίζεται από τα κατάλληλα καταρτισμένα στελέχη.
4. Τέλος, ο φορέας ενισχύει την θετική του εικόνα όταν χειρίζεται με επαγγελματισμό τα ΨΚΜ. Έτσι προτείνεται η αποφυγή ανάρτησης ενός πανομοιότυπα διατυπωμένου μηνύματος σε όλες τις ξεχωριστές πλατφόρμες, ενώ οι λογαριασμοί που δεν χρησιμοποιούνται πια πρέπει να τερματίζονται.

Προώθηση μιας εκδήλωσης

Τα ΨΚΜ μπορούν με ελάχιστο κόστος να προωθήσουν μια εκδήλωση, ιδιαίτερα μάλιστα όταν συνδυάζονται τα επιμέρους μέσα γύρω από τον σκοπό αυτό.

1. Η ομάδα που διαχειρίζεται τα ΨΚΜ πρέπει να είναι ενήμερη τουλάχιστον 6 εβδομάδες πριν την διεξαγωγή της εκδήλωσης, ώστε να έχει χρόνο να σχεδιάσει και να κοινοποιήσει τις κατάλληλες αναρτήσεις προώθησης. Στο στάδιο αυτό μπορεί να σχηματίσει μια ειδική ετικέτα (hashtag) η οποία να συνοδεύει κάθε ανάρτηση που θα γίνεται στο εξής.
2. Η δημιουργία **Facebook** events επιτρέπει στη δράση προώθησης να δράσει πολλαπλασιαστικά, καθώς οι πολίτες μπορούν όχι μόνο να γνωστοποιήσουν στον κύκλο τους τη συμμετοχή τους, αλλά και να προσκαλέσουν τους δικούς τους φίλους.
3. Την ημέρα της εκδήλωσης, πρέπει να εξασφαλίζεται ελεύθερη πρόσβαση σε ασύρματη σύνδεση διαδικτύου. Παράλληλα, το hashtag πρέπει να είναι αναρτημένο σε εμφανές σημείο στο χώρο, ώστε οι συμμετέχοντες να το χρησιμοποιήσουν στα μηνύματα που ενδεχομένως αναρτήσουν κατά τη συμμετοχή τους στην εκδήλωση.
4. Κατά τη διάρκεια των ομιλιών, προτείνεται η ανάρτηση μηνυμάτων με σημεία κλειδιά από το λόγο των ομιλητών, κυρίως στο **twitter** και το **Instagram**. Για το σκοπό αυτό, καλό είναι τα κείμενα των ομιλιών να έχουν ήδη δοθεί στους διαχειριστές των ΨΚΜ, ώστε να υπάρχει περιθώριο προετοιμασίας μιας προσεγμένης αισθητικά και λεκτικά ανάρτησης.
5. Η δυνατότητα για ζωντανή μετάδοση που παρέχει το **Facebook live** μπορεί επίσης να αξιοποιηθεί, ώστε να μεταφέρει εικόνες στους πολίτες που δεν κατάφεραν να συμμετάσχουν.
6. Με το πέρας της εκδήλωσης, προτείνεται να ακολουθήσουν αναρτήσεις σχετικά με τα αποτελέσματα της εκδήλωσης και τη συμμετοχή των πολιτών. Προτείνεται να ανέβει video στο **YouTube**, καθώς και ανάρτηση φωτογραφιών στο **Flickr**, απ' όπου μπορούν να αντλούν απευθείας οι δημοσιογράφοι των μέσων ενημέρωσης το επίσημο φωτογραφικό υλικό για τα άρθρα τους.

7. Επίσης, στην περίπτωση που χρησιμοποιήθηκαν διαφάνειες από τους ομιλητές, προτείνεται (με τη σύμφωνη γνώμη τους) να αναρτώνται οι παρουσιάσεις τους στο **Slideshare**.

Προσέγγιση των πολιτών

Σε εξαιρετικές περιπτώσεις διάδοσης ψευδών ειδήσεων και παραπληροφόρησης ως προς το έργο, τις υπηρεσίες και τις πρωτοβουλίες του φορέα, επιτρέπεται η παρέμβαση του φορέα στα σχόλια υπό τις αναρτήσεις άλλων λογαριασμών, ώστε να δοθούν οι απαραίτητες διευκρινίσεις.

Γ) ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Από όλους τους παράγοντες επιτυχίας της χρήσης των ΨΚΜ στην ελληνική δημόσια διοίκηση, οι κάτωθι μπορούν να θεωρηθούν πραγματικά *κρίσιμοι* (*Critical Success Factors*).

Κατ' αρχάς χρειάζεται **καθαρή δομή των αρμοδιοτήτων**. Χωρίς αυτήν, δεν είναι εφικτή η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός και η καθημερινή διαχείριση των λογαριασμών ΨΚΜ με συνέπεια και συνέχεια. Η δημιουργία ενός λογαριασμού θα πρέπει να λάβει έγκριση από την διοικητική ιεραρχία, στη συνέχεια ωστόσο οι υπεύθυνοι διαχείρισης πρέπει να έχουν κάποιο βαθμό αυτονομίας, απαραίτητης στο περιβάλλον της ταχύτητας και αμεσότητας που χαρακτηρίζει τα ΨΚΜ. Πάντως, η αυτονομία αυτή μπορεί να κάμπτεται σε κρίσιμα ζητήματα, ή στα προγραμματισμένα μηνύματα που επιτρέπουν την εκ των προτέρων συζήτηση με τους ιεραρχικά προϊστάμενους.

Κρίσιμος παράγων επιτυχίας είναι η εξασφάλιση της **τεχνογνωσίας**. Προτείνεται αφενός η αξιοποίηση των Συμβούλων και Γραμματέων Επικοινωνίας, αφετέρου η κατάρτιση του αρμόδιου για την επικοινωνία προσωπικού, για παράδειγμα μέσα από διενέργεια των κατάλληλων σεμιναρίων στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.). Έπειτα, Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο του ψηφιακού εγγραμματος και η πρόσβαση στο διαδίκτυο, τόσο περισσότεροι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να συνδεθούν με τη δημόσια διοίκηση μέσα από τα κανάλια των ΨΚΜ. Επομένως,

προϋπόθεση για την επιτυχημένη χρήση των ΨΚΜ είναι η συνέχιση των προγραμμάτων που έχει ήδη αναλάβει η διοίκηση για τη βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων του πληθυσμού.

Επίσης, η αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας είναι αναγκαία για την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν τα ΨΚΜ. Η διοίκηση δεν πρέπει να απαγορεύει ή να αδιαφορεί για τα σχόλια των πολιτών, αλλά αντίθετα πρέπει να αναπτύξει **ουσιαστική διάθεση διαλόγου** με τους πολίτες, ακόμα κι αν όπως είναι φυσικό, κάποια από τα σχόλια θα είναι αρνητικά.

Η **νομική υποστήριξη** κρίνεται απαραίτητη ώστε να διασφαλίζεται η θεμελιώδης αρχή της νομιμότητας που διέπει όλη τη δράση της διοίκησης. Στο πεδίο της προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας, η διοίκηση πρέπει να τηρεί το ν. 2121/1993, όπως ισχύει σήμερα, ιδίως με τις τελευταίες τροποποιήσεις του ν. 4481/2017, ο οποίος μετέφερε στην ελληνική έννομη τάξη την Οδηγία 2014/26/ΕΕ. Για τα προσωπικά δεδομένα των πολιτών, η διοίκηση πρέπει να αναφέρει ρητά πως οι λογαριασμοί των ΨΚΜ ανήκουν σε πλατφόρμες τρίτων, στους οποίους οι ίδιοι οι χρήστες έχουν ήδη παραχωρήσει δικαίωμα συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων τους, υπό τις επιφυλάξεις του ευρωπαϊκού Γενικού Κανονισμού για την Προστασία Δεδομένων (GDPR).

Ακόμη, πρέπει να συντρέχουν και άλλοι παράγοντες για να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη των ΨΚΜ. Κατ' αρχάς, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η κατοχύρωση της ασφάλειας, ιδιαίτερα ενόψει του γεγονότος πως η διοίκηση εξέρχεται από τα κρατικά δίκτυα και χρησιμοποιεί υπηρεσίες τρίτων. Για το λόγο αυτό χρειάζεται τεχνική υποστήριξη από το αρμόδιο τμήμα του κάθε φορέα, ήδη από τα πρώτα στάδια δημιουργίας ενός λογαριασμού με δυνατό κωδικό, όσο και στη συνέχεια για αντιμετώπιση τυχόν κυβερνοεπιθέσεων. Η εξασφάλιση της προσβασιμότητας, με τεχνικές κυρίως προδιαγραφές που πρέπει να έχουν οι αναρτήσεις, όπως οι υπότιτλοι στα video και η περιγραφή μιας εικόνας με εναλλακτικό κείμενο (alt text), είναι απαραίτητη για την απήχηση της διοίκησης σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού. Τέλος, δεδομένης της πολυδιάσπασης στις προσεγγίσεις που ακολουθούν οι διαφορετικοί φορείς στα ΨΚΜ, χρήσιμη είναι η υιοθέτηση γενικών στρατηγικών και κατευθύνσεων σε κεντρικό επίπεδο για παράδειγμα μέσα από τη Γενική Γραμματεία Ενημέρωσης και Επικοινωνίας.

Δ) ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Ο σκοπός της χρήσης των ΨΚΜ είναι η επικοινωνία με τους πολίτες, όπως αυτή εξειδικεύεται στους επιμέρους επικοινωνιακούς στόχους. Η εκπλήρωση των στόχων είναι πιο δύσκολα μετρήσιμη απ' ό τι στον ιδιωτικό τομέα, όπου τελικός δείκτης είναι η αύξηση ή όχι του κέρδους. Παρ' όλα αυτά, με τον συνδυασμό των παρακάτω ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, η διοίκηση μπορεί να αντλήσει χρήσιμα συμπεράσματα και να προάγει τη συνεχή βελτίωσή της. Η χρησιμότητα ενισχύεται όταν οι δείκτες αυτοί συνδυάζονται για την εξαγωγή ποσοστών, αλλά και σε συγκριτική αξιολόγηση με τις μετρήσεις του προηγούμενου διαστήματος που λειτουργούν ως επίπεδο βάσης.

Πίνακας δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων στα ΨΚΜ	
Κοινό	<ul style="list-style-type: none"> Μέγεθος του κοινού: αριθμός fans, followers, subscribers [απήχηση (<i>reach</i>)] Δημογραφικά Στοιχεία (ηλικία, γεωγραφική τοποθεσία) Πότε καταγράφηκε μεταβολή στο μέγεθος του κοινού
Συμπεριφορά του κοινού	<ul style="list-style-type: none"> Ενεργοποίηση του κοινού: αριθμός likes, κοινοποιήσεων (share, retweets) και σχολίων σε μία ανάρτηση (<i>engagement</i>) Ποσοστό των likes / κοινοποιήσεων / σχολίων επί του συνολικού κοινού που ακολουθεί τον λογαριασμό Αριθμός των ατόμων που μπορεί να είδαν την ανάρτηση (<i>impressions</i>) Αριθμός των περιπτώσεων που άνοιξε ένα video (video views) (<i>consumption</i>) Αριθμός click στην επίσημη ιστοσελίδα, από ανακατεύθυνση των ΨΚΜ (<i>conversion</i>)
Δράση, επιδόσεις του φορέα	<ul style="list-style-type: none"> Αριθμός αναρτήσεων (ανα εβδομάδα, μήνα) Συχνότητα αναρτήσεων Αριθμός απαντήσεων στα σχόλια, και ποσοστό απαντήσεων επί των συνολικών ερωτήσεων

	<ul style="list-style-type: none"> • Χρόνος απόκρισης στα σχόλια • Χρόνος που μεσολάβησε μέχρι την πρώτη ανάρτηση σε περίπτωση κρίσεων
Στάση απέναντι στον οργανισμό	<ul style="list-style-type: none"> • Αρνητικά σχόλια (τυχαία δειγματοληψία) • Emoticons αντίδρασης στο facebook (πέραν δηλαδή του like)
Γνώση για τον οργανισμό	<ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός mentions στο twitter • Περιπτώσεις που έγινε αναφορά στον φορέα
Εξωτερικοί δείκτες	<ul style="list-style-type: none"> • Συγκριτική Αξιολόγηση με τους λογαριασμούς ΨΚΜ άλλων φορέων (πχ μέγεθος του κοινού, μέσος όρος likes ανά ανάρτηση, αριθμός και συχνότητα αναρτήσεων) (benchmarking) • Αριθμός συμμετεχόντων μιας εκδήλωσης που έλαβαν γνώση μέσα από τα ΨΚΜ (όπως θα μετρηθεί πχ με ερωτηματολόγιο) • Αριθμός αιτημάτων από τα μέσα ενημέρωσης για χρήση πληροφοριών, φωτογραφιών, video

Από την πληθώρα των παραπάνω δεικτών, η διοίκηση πρέπει τουλάχιστον να παρακολουθεί τους πιο βασικούς δείκτες για να ελέγχει τη δραστηριότητά της στα ΨΚΜ. Οι τρεις παρακάτω δείκτες θεωρείται ότι αποτελούν τους *κύριους* δείκτες επιδόσεων (*Key Performance Indicators, KPIs*).

Ένας από τους πιο διαδεδομένους δείκτες είναι ο **βαθμός ενεργοποίησης του κοινού** (*engagement*), όπως αυτός εκφράζεται μέσα από τον αριθμό των likes, κοινοποιήσεων (*share, retweets*), και σχολίων στις αναρτήσεις που δημοσιεύει ο φορέας στα ΨΚΜ. Ο βαθμός ενεργοποίησης του κοινού σε σχέση με τις αναρτήσεις μπορεί εύκολα να μετρηθεί από τα ενσωματωμένα στις αντίστοιχες πλατφόρμες εργαλεία. Αν ο φορέας διαπιστώσει χαμηλό βαθμό ενεργοποίησης, τότε πρέπει να αναπροσαρμόσει τον τρόπο χρήσης του λογαριασμού, ακολουθώντας τις συμβουλές που δίνονται παραπάνω, όπως με την διαφοροποίηση και ποικιλία του περιεχομένου, την αλλαγή του ύφους, τον εμπλουτισμό των αναρτήσεων με οπτικοακουστικό υλικό, την ενίσχυση της διάδρασης με παροχή απαντήσεων στα σχόλια ή facebook / twitter polls, καθώς και την ανάδειξη ενός πιο ανθρώπινου προσώπου του φορέα.

Το **μέγεθος του κοινού** (reach, και η ελληνική του απόδοση “απήχηση”) είναι άλλος ένας ποσοτικός δείκτης που χρησιμοποιείται ευρύτατα στις μετρήσεις αποτελεσμάτων στα ΨΚΜ και μετράει τον αριθμό των ατόμων που ακολουθούν τον φορέα σε ένα ΨΚΜ (ως fans ή followers ή subscribers, ανάλογα με την ονομασία του κάθε μέσου). Χρήσιμη είναι κυρίως η παρακολούθηση του δείκτη αυτού μέσα στο χρόνο, καθώς αν το κοινό μειώνεται, ή παραμένει στάσιμο, αυτό αποτελεί ένδειξη ότι ο φορέας δεν καταφέρνει να προσελκύσει μεγαλύτερο κοινό, οπότε και πάλι πρέπει να επανεξετάσει τις μεθόδους που ακολουθεί. Η ανάρτηση πρωτότυπου περιεχομένου που ενδιαφέρει τους πολίτες και η ανάπτυξη συνεργασιών με άλλους φορείς και influencers, μπορούν να αυξήσουν την απήχηση του φορέα στα ΨΚΜ.

Τέλος, δεν πρέπει να παραβλέπονται οι ποιοτικές ενδείξεις. Η σταχυολόγηση των **σχολίων** μπορεί να οδηγήσει σε συμπεράσματα για την θετική ή αρνητική στάση των πολιτών απέναντι στον φορέα. Δεν χρειάζεται να προβαίνουν οι υπεύθυνοι διαχείρισης σε εξαντλητική καταχώριση όλων των θετικών και αρνητικών σχολίων, αλλά έστω και με τυχαία δειγματοληψία μπορούν να αντληθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η χρήση των Ψηφιακών Κοινωνικών Μέσων κατά τις σχέσεις της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες επιδρά σε πολλαπλά επίπεδα, γι' αυτό και είναι κρίσιμη η αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων που αυτά παρέχουν. Σε μια εποχή όπου η μυστικότητα και η αδιαφάνεια δεν πρέπει να χαρακτηρίζουν μια σύγχρονη διοίκηση, ούτε την δημοκρατική διακυβέρνηση (Μακρυδημήτρης, 2010), τα ΨΚΜ συνεισφέρουν στην ενίσχυση της ανοιχτότητας (Bertot et al., 2012).

Συγκεκριμένα, τα ΨΚΜ επιτρέπουν την παροχή πληροφόρησης, τη λήψη της γνώμης των πολιτών, καθώς και την ουσιαστική εμπλοκή τους στα κοινά, και ανταποκρίνονται έτσι στις τρεις θεμελιώδεις αρχές της ανοιχτής διακυβέρνησης, ήτοι διαφάνεια, συμμετοχή και συνεργασία (Mergel, 2012). Η διοίκηση επικοινωνεί προς τα έξω το έργο της, το θέτει στην άμεση κρίση των πολιτών και αυξάνει έτσι την ορατότητά της (Stamati et al., 2015). Μέσα από αυτή την διάχυση της πληροφορίας στο ευρύτερο κοινό και την εδραίωση της ανάγκης για λογοδοσία, τα ΨΚΜ ενισχύουν την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης προς τους θεσμούς και τελικά την ποιότητα της δημοκρατίας (Picazo-Vela et al., 2012). Στην Ελλάδα, οι στόχοι αυτοί συμβαδίζουν με τους προσανατολισμούς του Τρίτου Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Ανοιχτή Διακυβέρνηση 2016-2018, όπου μάλιστα η “ενίσχυση της πολιτικής των κοινωνικών μέσων (social media)” αποτέλεσε ρητή δέσμευση προς ένα Ανοιχτό Κοινοβούλιο (Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2016).

Κατά συνέπεια, η συζήτηση της χρήσης των Ψηφιακών Κοινωνικών Μέσων στη δημόσια διοίκηση εγγράφεται σε ευρύτερες ατζέντες που ξεπερνούν τα όρια της επικοινωνιακής στρατηγικής ενός φορέα. Το ζητούμενο σήμερα είναι η ανάπτυξη συνεργασιών ανάμεσα στη διοίκηση, τον ιδιωτικό τομέα και τους πολίτες, η οποία διατυπώνεται ρητά στους 17 Στόχους για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, όπως αυτοί υιοθετήθηκαν από την 70η Γενική Συνέλευση του ΟΗΕ το Σεπτέμβριο του 2015 και στους οποίους έχει δεσμευτεί και η Ελλάδα (Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης, 2018). Σύμφωνα με όσα αναλύθηκαν παραπάνω, τα ΨΚΜ διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της διάδρασης, συμμετοχής και συνεργασίας και για το λόγο αυτό δεν μπορούν να λείπουν από καμία σύγχρονη διοίκηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bertot, J.C., Jaeger, P. & Hansen, D. 2012. “The Impact of Polices on Government Social Media Usage: Issues, Challenges, and Recommendations”. *Government Information Quarterly*, 29 (1), pp. 30–40. doi:10.1016/j.giq.2011.04.004.

Bryer, T., & Zavattaro, S. 2011. “Social Media and Public Administration: Theoretical Dimensions and Introduction to the Symposium”. *Administrative Theory & Praxis*, 33(3), pp. 325–40. doi:10.2753/ATP1084-1806330301.

Çömlekçi, F. & Güney, S. 2016. “Social Media Strategies of The European Union Bodies: A Comparison With Turkey's Experience”. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15 (4), 1119-1130. doi: 10.21547/jss.265501

DePaula, N. et al. 2018. “Toward a Typology of Government Social Media Communication: Democratic Goals, Symbolic Acts and Self-Presentation”. *Government Information Quarterly*, 35(1), pp. 98–108. doi:10.1016/j.giq.2017.10.003.

European Commission, Public Opinion. 2018. *Fake News and Disinformation Online*. Διαθέσιμο στο: <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/flash/surveyky/2183> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

European Commission. 2013a. *A Vision for Public Services*. Διαθέσιμο στο: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/vision-public-services> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

European Commission. 2013b. *Communication Handbook for the EU Agencies*. Διαθέσιμο στο: https://europa.eu/european-union/sites/europaeu/files/docs/body/2013-12-10_communication_handbook_en.pdf (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

European Commission. 2018a. *Social Media Guidelines for All Staff*. Διαθέσιμο στο: http://ec.europa.eu/ipg/docs/guidelines_social_media_en.pdf (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

European Commission. 2018b. *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. Διαθέσιμο στο: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Government of Ireland, Department of Foreign Affairs. 2018. *Official Social Media Policy*. Διαθέσιμο στο: <https://www.dfa.ie/news-and-media/media-services/social-media-policy/> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Government of Ireland, Department of Rural and Community Development (DRCD). 2018. *Social Media Policy*. Διαθέσιμο στο: <https://drcd.gov.ie/wp-content/uploads/Social-Media-Policy-DRCD-March-2018.pdf> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Government of Luxembourg, Renow. 2018. *Guide d'utilisation des médias sociaux*. Διαθέσιμο στο: <https://renow.public.lu/dam-assets/fr/guides-pratiques/guides-medias-sociaux/guide-medias-sociaux-02-2014.pdf> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Government of Malta, Office of the Deputy Prime Minister. 2015. *Communication Strategy for Malta*. Διαθέσιμο στο: <https://eufunds.gov.mt/en/EU%20Funds%20Programmes/European%20Agricultural%20Fund/Documents/MC/EAFRD%20Communication%20Strategy%202014-2020.pdf> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Government of Malta. 2014. *Digital Malta. National Digital Strategy 2014 – 2020*. Διαθέσιμο στο: <https://digitalmalta.org.mt/en/Documents/Digital%20Malta%202014%20-%202020.pdf> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Government of South Australia. 2010. *Social Media Guidance for Agencies and Staff*. Διαθέσιμο στο: https://digital.sa.gov.au/sites/default/files/content_files/policy/Social_Media_Guidance_For_Agencies_and_Staff.pdf (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Government of the Netherlands, Ministry of the Interior and Kingdom Relations. 2016. *Code of Conduct for Integrity in the Central Public Administration 2016*. Διαθέσιμο

στο: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-the-interior-and-kingdom-relations/documents/decrees/2017/02/10/code-of-conduct-for-integrity-in-the-central-public-administration-2016> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Government of the Netherlands. 2010. *Basic Principles of Online Communication for Civil Servants*. Διαθέσιμο στο: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidscommunicatie/documenten/rapporten/2010/06/30/uitgangspunten-online-communicatie-rijksambtenaren> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Government of the United Kingdom. 2018. *Social Media Playbook*. Διαθέσιμο στο: <https://www.gov.uk/guidance/social-media-playbook> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Government of Western Australia, Office of the Government. 2012. *Digital Services Policy Framework. Social Media Guidelines*. Διαθέσιμο στο: https://www.wa.gov.au/sites/default/files/2018-06/Social%20Media%20Guidelines_0.pdf (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Government Offices of Sweden. 2018. *Netiquette for the Government Offices' social media accounts*. Διαθέσιμο στο: <https://www.government.se/about-the-website/netiquette-for-the-government-offices-social-media-accounts/> (τελευταία πρόσβαση στις 2 Δεκεμβρίου 2018)

Hootsuite. 2018a. *Report, Social Media Trends 2018*. Διαθέσιμο στο: <https://hootsuite.com/.../gd-SocialTrends-en-3-1.pdf> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Hootsuite. 2018b. “Top Instagram Demographics That Matter to Social Media Marketers”. <https://blog.hootsuite.com/instagram-demographics/> (τελευταία πρόσβαση στις 2 Δεκεμβρίου 2018)

Howell, M. 2009. *Critical Success Factors Simplified: Implementing the Powerful Drivers of Dramatic Business Improvement*. CRC Press, Taylor & Francis Group

Hu, Y., Manikonda, L. & Kambhampati, S. 2014. "What We Instagram: A First Analysis of Instagram Photo Content and User Types." *International AAAI Conference on Web and Social Media*, pp. 595-598. Διαθέσιμο στο: www.aaai.org/ocs/index.php/ICWSM/ICWSM14/paper/viewFile/8118/8087

(ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

International Federation of Red Cross (IFRC) and Red Crescent Societies. 2017. *A Brief Guide for Those Using Social Media in Humanitarian Organizations*. Διαθέσιμο στο: https://ifrc-1.nyc3.digitaloceanspaces.com/CEASocialmediaguide_WEB_IFRC_EN.pdf

(ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Kaplan, A. & Haenlein, M. 2010. "Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media." *Business Horizons*, 53, pp. 59–68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003.

Kietzmann et al. 2012. "Unpacking the Social Media Phenomenon towards a Research Agenda". *Journal of Public Affairs*, 12(2), pp. 109-119. doi:10.1002/pa.1412

Lappas, Georgios, et al. 2017. "Facebook Content Strategies and Citizens' Online Engagement: The Case of Greek Local Governments." *The Review of Socionetwork Strategies*, 12(1), pp. 1–20. doi:10.1007/s12626-018-0017-6.

Lee, G., & Kwak, Y.H. 2012. "An Open Government Maturity Model for social media-based public engagement". *Government Information Quarterly*, 29(4), pp. 492-503. doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.001

Mergel, I. 2012. *Social Media in the Public Sector*. Wiley Jossey-Bass

Mergel, I. 2017. "Building Holistic Evidence for Social Media Impact". *Public Administration Review*, 77(4), pp. 489-495. doi.org/10.1111/puar.12780

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. 2018. *Code of conduct social media*. Διαθέσιμο στο: <http://um.dk/en/about-us/organisation/mfa-on-social-media/social-media-guide/> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Mossberger, K. et al. 2013. “Connecting citizens and local governments? Social media and interactivity in major U.S. cities”. *Government Information Quarterly*, 30(4), pp. 351-358. doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.016 (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Mullins, L. & Christy, G. 2015. *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. 10η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Utopia.

O’Reilly, T. 2005. “What is Web 2.0”. O’Reilly Network. oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html (τελευταία πρόσβαση στις 2 Δεκεμβρίου 2018)

OECD. 2013. “The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication”. *OECD Working Papers on Public Governance*. doi.org/10.1787/5k3v01fskp9s-en

OECD. 2014. “Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers”. *OECD Working Papers on Public Governance*. doi.org/10.1787/5jxrcmghmk0s-en

Picazo-Vela, S. et al. 2012. “Understanding Risks, Benefits, and Strategic Alternatives of Social Media Applications in the Public Sector.” *Government Information Quarterly*, 29(4), pp. 504–11. doi:10.1016/j.giq.2012.07.002.

Reddick, C. & Norris, D. 2013. “Social media adoption at the American grass roots: Web 2.0 or 1.5?”. *Government Information Quarterly*, 30(4), pp. 498-507. doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.011

Republic of South Africa, Government Communications. 2011. *Social Media Policy Guidelines*. Διαθέσιμο στο: https://www.gcis.gov.za/sites/default/files/docs/resourcecentre/guidelines/social_media_guidelines_final_20_april2011.pdf (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Stamati, T. et al. 2015. “Social media for openness and accountability in the public sector: Cases in the Greek context”. *Government Information Quarterly*, 23(1), pp. 12-29. doi.org/10.1016/j.giq.2014.11.004

Statcounter. 2018a. Social Media Stats Greece. <http://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/greece> (τελευταία πρόσβαση στις 2 Δεκεμβρίου 2018)

Statcounter. 2018b. Social Media Stats Worldwide. <http://gs.statcounter.com/social-media-stats> (τελευταία πρόσβαση στις 2 Δεκεμβρίου 2018)

Statista. 2018a. Active social media penetration in European countries in January 2018. <https://www.statista.com/statistics/295660/active-social-media-penetration-in-european-countries/> (τελευταία πρόσβαση στις 2 Δεκεμβρίου 2018)

Statista. 2018b. Most famous social network sites worldwide as of October 2018, ranked by number of active users. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (τελευταία πρόσβαση στις 2 Δεκεμβρίου 2018)

Twiplomacy. 2018. “The Most Followed International Organizations”. <https://twiplomacy.com/ranking/followed-international-organisations/> (τελευταία πρόσβαση στις 2 Δεκεμβρίου 2018)

UNICEF Division of Communication, Social & Civic Media Section. 2012. *Social Media in Emergencies: UNICEF Guidelines for Communication and Public Advocacy*. Διαθέσιμο στο: <http://www.unicef-emergencies.com/downloads/eresource/docs/3.1%20Media%20and%20Communications/socialmediainemergencies-communicationsguidelines-120518144234-phpapp02.pdf> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

United Nations Department of Public Information. 2011. *Social Media Guidelines*. Διαθέσιμο στο: [https://www.unodc.org/documents/documents/hiv-aids/publications/Implementing Comprehensive HIV and HCV Programmes with People Who Inject Drugs PRACTICAL GUIDANCE FOR COLLABORATIVE INTERVENTIONS.pdf](https://www.unodc.org/documents/documents/hiv-aids/publications/Implementing%20Comprehensive%20HIV%20and%20HCV%20Programmes%20with%20People%20Who%20Inject%20Drugs%20PRACTICAL%20GUIDANCE%20FOR%20COLLABORATIVE%20INTERVENTIONS.pdf) (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

United Nations Development Programme (UNDP). 2017. *Code of Ethics. Operating with Unwavering Integrity*. Διαθέσιμο στο:

<http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/ethics/UNDP%20CODE%20OF%20ETHICS%20-%202017%20version.pdf> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

United States Department of the Interior (US DOI). 2018. *Digital Media Guide*. Διαθέσιμο στο: <https://www.doi.gov/employees/dmguides/social> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

United States General Services Administration (US GSA). 2018. *GSA Social Media Policy*. Διαθέσιμο στο: <https://www.gsa.gov/about-us/newsroom/social-media/gsa-social-media-policy> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

United States National Archives. 2018. *Social Media Policies*. <https://www.archives.gov/social-media/policies> (τελευταία πρόσβαση στις 2 Δεκεμβρίου 2018)

United States Office of Personnel Management. 2017. *Social Media Policy*. Διαθέσιμο στο: <https://www.opm.gov/news/social-media-presence/social-media-policy.pdf> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Vale, A. 2016. ‘Interview: How The World Economic Forum Uses Social Media To Get The Globe Talking’. *Audiense Resources*, 18 Απριλίου 2018 <https://resources.audiense.com/blog/interview-world-economic-forum-twitter-uses-social-media-case-study-insights-data-get-globe-talking> (τελευταία πρόσβαση στις 2 Δεκεμβρίου 2018)

We Are Social. 2018. “The State of the Internet in Q4, 2018”. <https://wearesocial.com/blog/2018/10/the-state-of-the-internet-in-q4-2018> (τελευταία πρόσβαση στις 2 Δεκεμβρίου 2018)

Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης. 2018. Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης. http://www.ggk.gov.gr/?page_id=5506 (τελευταία πρόσβαση στις 2 Δεκεμβρίου 2018)

Γκούσκος, Δ. 2010. “Συλλογικά Ψηφιακά Μέσα, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Ηλεκτρονική Διαβούλευση: προς μια νέα σύνθεση”. *Επιστήμη και Κοινωνία*, No.24.

Διαθέσιμο στο: http://www2.media.uoa.gr/sas/issues/24_issue/index.html (τελευταία πρόσβαση στις 7 Δεκεμβρίου 2018)

Γραφείο Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή (ΓΠΚΒ). 2018. *Έκθεση Γ' Τριμήνου 2018*. Διαθέσιμο στο: <https://bit.ly/2SIItHFA> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Δεληγκιαούρη, Α. 2011. “Διαβουλευτική και Διαδικτυακή Δημοκρατία: οι Επικοινωνιακές Προκλήσεις της Σύγχρονης Μεταδημοκρατίας”. Στο Μανιτάκης, Α. κ.α. επιμ. *Η Δημοκρατία Μεταξύ Ουτοπίας και Πραγματικότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Σαββάλας, σσ. 175-197

Εθνική Συμμαχία για τις Ψηφιακές Δεξιότητες και την Απασχόληση. <http://www.nationalcoalition.gov.gr/> (τελευταία πρόσβαση στις 2 Δεκεμβρίου 2018)

ΕΛΣΤΑΤ. 2018. “Έρευνα Χρήσης Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας από Νοικοκυριά και Άτομα / 2018”. Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SFA20/2018> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

ΙΝΕ-ΓΣΕΕ. 2018. *Η Ελληνική Οικονομία και η Απασχόληση. Ετήσια Έκθεση 2018*. Διαθέσιμο στο: <https://bit.ly/2SD3vvY> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Κάβουρα, Α. 2016. *Επικοινωνία και Διαφήμιση στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος.

Κτιστάκη, Σ. 2009. *Εισαγωγή στην Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μακρυδημήτρης, Α. 2010. *Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μιχαλόπουλος, Ν. 2003. *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μπουραντάς, Δ. 2001. *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Τράπεζα της Ελλάδος. 2018. *Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2017*. Διαθέσιμο στο: <https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/ekthdkth2017.pdf> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Τσενέ, Λ. 2018. *Από την Κρίση των ΜΜΕ στα Social Media*. Αθήνα: Εκδόσεις Αιώρα.

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. 2018. *Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων 2018*. Διαθέσιμο στο: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=30254> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. 2016. *Τρίτο Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Ανοιχτή Διακυβέρνηση 2016-2018*. Διαθέσιμο στο https://government.gov.gr/wp-content/uploads/2017/09/GREEK_NAP3-OGP-GR.pdf (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018).

Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης (ΥΨΗΠΤΕ), Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής. 2016. *Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021*. Διαθέσιμο στο: <http://www.mindigital.gr/index.php/%CE%BA%CE%B5%CE%AF%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%B1-%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82/220-digital-strategy-2016-2021> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης (ΥΨΗΠΤΕ), Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής. 2018. *Αναφορά Λειτουργικής Προόδου Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής 2016-2021*. Διαθέσιμο στο: <https://diavgeia.gov.gr/doc/%CE%A9%CE%9C%CE%A0%CE%A7465%CE%A7%CE%980-49%CE%A6?inline=true> (ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2018)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΓΙΑ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΨΚΜ

Amara amara.org/	Προσθήκη υποτίτλων σε video
Canva canva.com/	Δημιουργία οπτικού υλικού
Hubspot, Social Media Definitions blog.hubspot.com/marketing/social-media-terms	Επεξήγηση ορολογίας ΨΚΜ
materialui.co/socialcolors	
pablo.buffer.com/	Δημιουργία οπτικού υλικού
Quik play.google.com/store/apps/details?id=com.stupeflix.replay&hl=en	Επεξεργασία video (εφαρμογή για κινητές συσκευές)
Social bakers socialbakers.com/free-social-tools	Εργαλεία μετρήσεων
Social Media Today socialmediatoday.com/	Πληροφορίες για όλες τις τελευταίες εξελίξεις στο πεδίο των ΨΚΜ
Sprout Social sproutsocial.com/insights/social-media-image-sizes-guide/	Βέλτιστες διαστάσεις εικόνων ανά ΨΚΜ
visme.co/make-infographics/	Δημιουργία infographics

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΨΚΜ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

		Facebook	Twitter	Youtube	Instagram	Flickr	LinkedIn	Slideshare	Vimeo
1.	Ελληνική Κυβέρνηση	@govgr facebook.com/govgr/	@govgr twitter.com/govgr						
2.	Υπουργείο Εσωτερικών	@ypesgr facebook.com/ypesgr	@ypesgr twitter.com/@ypesgr						
3.	Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη								
4.	Ελληνική Αστυνομία	@hellenicpolice facebook.com/hellenicpolice	@hellenicpolice twitter.com/hellenicpolice	Ελληνική Αστυνομία - Hellenic Police youtube.com/user/EllinikiAstynomia					
5.	Πυροσβεστικό Σώμα	Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδας bit.ly/2qY5HSU	@pyrosvestiki twitter.com/pyrosvestiki	Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδας youtube.com/channel/UC1h4xPwkyJwsF3fM1kLW6nw					
6.	Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης	@oikonomias facebook.com/oikonomias/	@MinDevGR twitter.com/MinDevGR	Ministry of Economy and Development youtube.com/channel/UCFz-yXyvsL3ORLmXyGnu1Ow					
7.	Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής,	@MinDigitalGr facebook.com/MinDigitalGr	@MinDigitalGr twitter.com/MinDigitalGr	Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης					

		Facebook	Twitter	Youtube	Instagram	Flickr	LinkedIn	Slideshare	Vimeo
13.	Υπουργείο Εξωτερικών	@mfa.gr facebook.com/mfa.gr	@GreeceMFA twitter.com/greecemfa	GreeceMFA youtube.com/user/GreeceMFA A		flickr.com/photos/GreeceMFA			
14.	Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων	Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων bit.ly/2OTCkeb	@MinJustGR twitter.com/MinJustGR						
15.	Υπουργείο Οικονομικών								
16.	Υπουργείο Υγείας		@YpYgGR twitter.com/ypyggr	Υπουργείο Υγείας Κεντρική Υπηρεσία youtube.com/user/ministryofhealthgr					
17.	ΝΠΙΔΔ: Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας (ΕΚΑΒ)		@EKAB_gr twitter.com/EKAB_gr						
18.	ΝΠΙΔΔ: Εθνικό Κέντρο Αιμοδοσίας	@ekea.gr facebook.com/ekea.gr	@wwweagr twitter.com/wwweagr						
19.	Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης	@minadmin.gov.gr facebook.com/minadmin.gov.gr/	@MinAdminGR twitter.com/MinAdminGR	Ministry of Administrative Reconstruction youtube.com/channel/UCb-0SKfedYUrbX5aCFTOG9Q/			linkedin.com/company/ministry-of-administrative-reform-and-	slideshare.net/ydmedgovgr	

		Facebook	Twitter	Youtube	Instagram	Flickr	LinkedIn	Slideshare	Vimeo
				feed			egovernance		
20.	Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού	@culturegr facebook.com/culturegr/	@cultureGR twitter.com/culturegr						
21.	Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας	@ypeka.gov facebook.com/ypeka.gov	@YPEKA twitter.com/YPEKA	MinistryEnvironment youtube.com/user/ministryenvironment		flickr.com/photos/ypeka/		slideshare.net/YPEKA	
22.	Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών	@ypomeofficial facebook.com/ypomeofficial/	@ypomeofficial twitter.com/ypomeofficial						
23.	Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής		@AltMinImmGR twitter.com/AltMinImmGR						
24.	Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής	@YpourgeioNaftilias facebook.com/YpourgeioNaftilias/	@naftilias twitter.com/naftilias						
25.	Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων	@Hellenic.Ministry.of.Rural.Development.and.Food facebook.com/Hellenic.Ministry.of.Rural.Development.and.Food	@MinagricPress twitter.com/MinagricPress	ΥπΑΑΤ Youtube Channel youtube.com/channel/UCA7TlwoQm0VG2lhSPqwqCsg					
26.	Υπουργείο Τουρισμού	@mintourgr facebook.com/mintou	@MinTourGR twitter.com/MinTourGR						

		Facebook	Twitter	Youtube	Instagram	Flickr	LinkedIn	Slideshare	Vimeo
		rgr	R						
27.	Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού	@visitgreecegr facebook.com/visitgreecegr	@VisitGreecegr twitter.com/visitgreecegr	Visit Greece youtube.com/user/visitgreecegr	@visitgreecegr instagram.com/visitgreecegr/				
28.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ)								
29.	Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών								
30.	Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα								
31.	Συνήγορος του Πολίτη	@Synigoros facebook.com/Synigoros/	@Synigoros twitter.com/Synigoros						vimeo.com/synigorostoupoliti
32.	Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης								
33.	Ανεξάρτητη Αρχή			ΑΑΔΕ Ανεξάρτητη Αρχή					

		Facebook	Twitter	Youtube	Instagram	Flickr	LinkedIn	Slideshare	Vimeo
	Δημοσίων Εσόδων			Δημοσίων Εσόδων youtube.com/channel/UCozQD4V6cgUVx5BWBguDNig					
34.	Ελληνική Στατιστική Αρχή		@StatisticsGR twitter.com/StatisticsGR				linkedin.com/com pany/hellenic- statistical- authority-elstat-		
35.	Συνήγορος του Καταναλωτή (εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης)	@synigoroskataloti facebook.com/synigor oskataloti/	@synigkataloti twitter.com/synigkatana loti	synig kataloti youtube.com/channel/UC4g0 AzhZ180srKDB1KJ1ddA	synigoros_kataloti instagram.com/synigo ros_kataloti/		bit.ly/2ziUFfR		
	ΣΥΝΟΛΟ	23	27	15	2	3	4	2	2



Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr