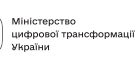




**ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОКРЕМИХ НАПРЯМКІВ
ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ З ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТА ЦНАП**

Даний документ підготовлено в рамках міжнародної Програми «U-LEAD з Європою», яка фінансується Європейським Союзом та його країнами-членами Німеччиною, Швецією, Польщею, Данією, Естонією та Словенією. Зміст цієї публікації не обов'язково відображає погляди згаданих донорів «U-LEAD з Європою».

Лютий 2021



ВСТУП

Організація надання адміністративних послуг, зокрема в електронній формі, цифрова трансформація цієї сфери суттєво впливають і надалі визначально впливатимуть на щоденне життя мешканців усіх громад України, а також на роботу публічних службовців.

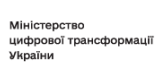
Питання цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації нині є одним з пріоритетів у діяльності Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади та багатьох органів місцевого самоврядування.

При реформуванні будь-якої сфери треба враховувати релевантний досвід інших країн, постійно відстежувати тенденції, виклики, проблематику задля набуття позитивного досвіду та отримання найліпших результатів.

У завданнях Програми «U-LEAD з Європою», відповідно до Угоди між Урядом України та Європейським Союзом, передбачено підготовку пропозицій щодо державної політики у сфері децентралізації та адміністративних послуг, надання відповідної консультаційної підтримки Уряду України щодо реформування політики та законодавства.

Саме тому в рамках напрямку з поліпшення якості надання адміністративних послуг для населення Програми «U-LEAD з Європою» проведено роботу з вивчення досвіду у сфері цифрової трансформації та цифровізації адміністративних послуг Швеції — країни, яка посідає перше місце за індексом готовності мереж (NRI); а також підготовлено пропозиції щодо окремих напрямів державної політики в Україні з цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг і, зокрема, діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) і перспективне бачення з ряду питань.

Сподіваємося, що підготовлені документи стануть у пригоді органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування при подальшому реформуванні сфери адміністративних послуг та її цифрової трансформації задля реалізації однієї з головних цілей децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування — створення для мешканців усіх громад України належних умов для отримання доступних і якісних адміністративних послуг, у т.ч. в електронній формі.



**Пропозиції Програми «U-LEAD з Європою»
щодо окремих напрямів державної політики з цифрової трансформації
сфери надання адміністративних послуг та ЦНАП**

1. Про що цей документ і для чого

Цей документ складений експертами напряму з поліпшення якості надання адміністративних послуг для населення Програми «U-LEAD з Європою» (далі — Програма). Діяльність Програми в цьому напрямі передбачає підтримку створення та модернізації центрів надання адміністративних послуг (далі — ЦНАП) і відпрацювання, у процесі взаємодії з органами місцевого самоврядування (далі — ОМС), практичних проблем і прогалин у законодавстві, які ускладнюють налаштування ефективної системи надання адміністративних послуг у громадах. Цей документ покликаний звернути увагу відповідальних органів державної влади на такі проблеми законодавства й практики, з метою подальшого їх розв'язання та створення сприятливих умов для надання доступних і якісних адміністративних послуг.

Особливістю цього документа є пропозиції щодо нових завдань для сфери адмінпослуг і ЦНАП, зумовлених суттєвою активізацією держави в напрямі цифрової трансформації. Зокрема, цей документ стосується питань автоматизації ЦНАП, використання ЦНАП для просування е-послуг; підходів до визначення пріоритетності під час переведення адміністративних послуг в е-форму.

Ці пропозиції не претендують на вичерпність і зумовлені насамперед досвідом Програми в контексті організації надання адміністративних послуг через ЦНАП та ефективного функціонування цих центрів.

2. Про Програму та її завдання у сфері політики

Програма «U-LEAD з Європою» є однією з найбільших програм міжнародної технічної допомоги для України з підтримки децентралізації; фінансується Європейським Союзом і його країнами-членами Данією, Естонією, Німеччиною, Польщею, Швецією. Напрямок з поліпшення якості надання адміністративних послуг для населення Програми має на меті створення або модернізацію до 600 ЦНАП до квітня 2021 року в містах, селищах і селах територіальних громад України. Програмою надається інституційна допомога, включно з інтеграцією послуг у ЦНАП, тренінговими заходами для персоналу; матеріальна допомога для облаштування робочих місць меблями й технікою, інформаційною системою «Вулик»; в окремих випадках — електронними системами керування чергою, мобільними ЦНАП тощо.

У завданнях Програми, відповідно до Угоди між Урядом України та Європейським Союзом, передбачено підготовку пропозицій щодо державної політики у сфері децентралізації та адміністративних послуг, надання відповідної консультаційної підтримки Уряду України щодо реформування політики та законодавства.

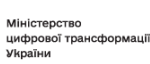
Викладена в цьому документі інформація є експертною позицією фахівців Програми та не обов'язково відображає погляди Європейського Союзу чи країн-членів, коштами яких фінансується Програма.

3. Перелік проблем/завдань

У цьому документі подається короткий виклад окремих проблем і завдань цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг та ЦНАП, зокрема:

1) актуалізації стратегічного бачення цифровізації адміністративних послуг, офіційного оформлення відповідної державної політики, визначення ролі та місця ЦНАП у контексті розвитку е-послуг, а також бачення розвитку е-послуг у рамках власних повноважень ОМС;

2) використання ЦНАП для просування е-послуг;



3) визначення пріоритетності запровадження адміністративних послуг в е-формі та середньострокового планування в цій сфері;

4) збереження політики делегування повноважень ОМС поряд з цифровою трансформацією в державі;

5) автоматизації роботи ЦНАП, е-взаємодії ЦНАП із суб'єктами надання адміністративних послуг.

4. Огляд окремих проблем/завдань

4.1. **Завдання** — потреба періодичної актуалізації стратегічного бачення цифрової трансформації сфери адміністративних послуг і офіційного оформлення відповідної державної політики, визначення ролі та місця ЦНАП у контексті розвитку е-послуг, а також бачення розвитку е-послуг у рамках власних повноважень ОМС

Прогнозовані наслідки невиконання: недостатня системність реформування сфери, невикористання наявних ресурсів і потенціалу ЦНАП для запровадження е-послуг, розрізненість дій ОМС щодо запровадження е-послуг у рамках власних повноважень.

Обґрунтування:

У період з 2019-го — початку 2021-го років у питанні надання адміністративних (і загалом публічних) послуг основна увага приділяється цифровій трансформації. «Держава в смартфоні», завдання з переведення всіх адміністративних послуг в онлайн тощо — це однозначно правильні пріоритети. Важливо, що новостворене Міністерство цифрової трансформації України наголошує і на розвитку мережі ЦНАП. Це виправдано тим, що в контексті достатньо тривалої перспективи створення можливостей для отримання переважною більшістю населення України послуг лише в е-формі ще довгий час буде актуальною потреба в належному функціонуванні та розвитку фізичного (офлайн) надання адміністративних послуг і ЦНАП як оптимальній формі організації їх фізичного надання. При цьому потребують подальшого розвитку питання взаємодії обох каналів надання адміністративних послуг, їх взаємодоповнення.

Потрібно звернути увагу на те, як ЦНАП можуть підсилити цифровізацію послуг, наблизити їх до мешканців, бути одним з інструментів подальшого стимулювання розвитку е-послуг і навпаки: як е-послуги та запровадження ІТ можуть поліпшити обслуговування в ЦНАП.

Взаємодія як електронного, так і фізичного способу надання послуг є необхідною.

По-перше — не всі громадяни почнуть користуватися е-послугами відразу. Для цього потрібен тривалий час і значні зусилля держави. І в цей час громадяни та бізнес повинні мати можливість продовжувати отримувати послуги через фізичні канали (офлайн), а ЦНАП як інтегрована точка доступу до послуг може найбільш ефективно забезпечувати таку можливість.

По-друге — коли всі адмінпослуги будуть переведені в е-форму (з тих послуг, що можуть надаватися електронно), залишиться частина мешканців, які з певних причин не зможуть або не захочуть користуватися ними. Надання адміністративних послуг тільки в електронній формі може створити бар'єри для громадян, які не мають сучасних засобів комунікації (смартфонів, планшетів, ноутбуків і т. і.), належного доступу до Інтернету; не мають засобів е-ідентифікації або з інших причин не готові користуватися е-послугами. Ці бар'єри наявні в усіх країнах, які активно впроваджують е-послуги. Це підтверджує і досвід, зокрема, Швеції. Тому варто передбачати шляхи мінімізації цих бар'єрів, а також залишати альтернативу для споживачів послуг.

По-третє — не всі послуги можуть бути переведені в електронну форму, принаймні в середньостроковій перспективі. Це стосується, зокрема, послуг з видачі паспортів (принаймні, першого), окремих послуг ДРАЦС (наприклад, реєстрація шлюбу) тощо. При цьому й такі послуги мають бути максимально автоматизовані.

Варто мати на увазі, що Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р, діяла на період до 2020 року й



уже втратила чинність. Тож важливим завданням є офіційна фіксація державної політики в цій сфері в оновленому документі.

Також доцільно зафіксувати бачення щодо переведення в е-форму адміністративних послуг, які надаються в рамках власних повноважень ОМС (наприклад, видача дозволу на розміщення зовнішньої реклами, присвоєння поштової адреси об'єкту нерухомості, видача ордера на видалення зелених насаджень тощо). Чи будуть передбачені відповідні функціональні можливості на Єдиному державному порталі електронних послуг та/або в перспективі створено спільну платформу саме для цієї категорії е-послуг, чи кожен ОМС самостійно реалізовуватиме це (останній варіант найменш раціональний) або ж інше рішення? У публічній площині озвучена амбіційна мета: «якщо послуги немає онлайн, то її не буде офлайн». Отже, треба сформулювати всеохопне бачення, адже місцеві послуги теж є викликаними серед жителів громад.

До прикладу, як зазначено в доданому документі з описом шведського досвіду цифрової трансформації, «Для того, щоб успішно розпочати та здійснити цифрову трансформацію країни та її суспільства, необхідна потрібна стратегія. Стратегічний документ дає змогу спрямувати публічні установи, уряд та суспільство прагнути до однієї мети»... При цьому необхідно «дати відповідь на ці три прості запитання:

Де ми тепер?

Куди ми йдемо?

Як ми туди йдемо?»

Пропозиція:

Сформулювати й затвердити Стратегію цифрової трансформації сфери адміністративних послуг. У законодавстві та/або програмних документах Уряду актуалізувати роль і місце ЦНАП у контексті цифрової трансформації, враховувавши потребу синергії ЦНАП та е-послуг.

Зацікавленими сторонами в цій сфері є:

- 1) Міністерство цифрової трансформації України;
- 2) Міністерство розвитку громад та територій України;
- 3) інші міністерства, центральні органи виконавчої влади;
- 4) органи місцевого самоврядування та їхні асоціації;
- 5) Асоціація ЦНАП та інші зацікавлені громадські організації;
- 6) проекти та програми МТД.

Можлива допомога Програми: експертна участь в опрацюванні цієї проблематики, аналітична, адвокаційна та комунікаційна підтримка.

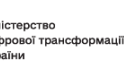
4.2. Завдання — використання ЦНАП для просування е-послуг

Прогнозовані наслідки невиконання: неврахування потенціалу ЦНАП має ризики зниження темпів запровадження е-послуг, набуття цифрових компетенцій і навичок у користуванні е-послугами різними групами населення, поширення засобів е-ідентифікації, а також довіри мешканців до е-послуг тощо.

Обґрунтування:

Досвід багатьох країн свідчить, що цифрова трансформація сфери надання адміністративних послуг потребує багатоаспектного підходу, оскільки важливими є не лише наявність і зручність розроблених онлайн-інструментів, а й готовність мешканців їх використовувати. Зокрема, ідеться і про наявність у громадян необхідних навичок, засобів е-ідентифікації, доступу до Інтернету та засобів інформатизації, довіру до е-послуг і захист приватності.

Неврахування цих факторів може спричинити низький відсоток користування е-послугами серед громадян. До прикладу, результати соціологічного дослідження у сфері адмінпослуг, проведеного в



червні—липні 2019 року, свідчать, що лише 5% мешканців України користувалися е-послугами¹ (хоча останнім часом простежується тенденція до збільшення користувачів е-послуг, однак у відкритому доступі немає актуальніших даних).

Нині можливості ЦНАП у рамках цифрової трансформації використовуються ще не повною мірою, зокрема варто:

1) Відпрацювати питання розроблення та застосування інструментарію (API — *Application Programming Interface*), який дозволить інтегрувати інформаційні системи ЦНАП та IT-рішення для надання е-послуг. Тобто, при розробленні е-послуг може також розроблятися API, яке дозволить суттєво наблизити отримання цих послуг не лише електронно, а й через ЦНАП. Бо наразі далеко не всі адміністративні послуги, переведені в е-форму, надаються фізично в ЦНАП (тобто внесені до переліків послуг та інтегровані в ЦНАП для їх фізичного надання), наприклад у сільській місцевості. Для мешканців таких громад, які ще не готові отримувати е-послуги, це не сприяє доступності послуг. А застосування API фактично дозволить інтегрувати ці послуги в ЦНАП.

З одного боку це оптимізує роботу бек-офісу при наданні послуг, а з іншого — означатиме виконання адміністраторами ЦНАП функції «цифрового посередника».

У цьому разі буде застосовуватися комбінований варіант надання послуг, а саме: фізично-електронний. Бо приймання документів від громадян і видача результату звернення проходитиме фізично, а відпрацювання прийнятих документів (тобто функція бек-офісу) — електронно, через е-взаємодію (що буде актуальним для автоматизованих послуг; а для автоматичних — у разі, коли адміністратор ЦНАП у відповідних законах буде визначений суб'єктом надання відповідних адміністративних послуг, наприклад, як це вже зроблено щодо видачі відомостей з ДЗК).

Законодавчі підстави для застосування такого механізму визначені, оскільки форма звернення за послугою — фізична, тому потрібно враховувати наявні вимоги до організації фізичного надання послуг через ЦНАП:

– одна з функцій ЦНАП — це «посередник» при наданні послуг;

– підставою для надання послуг через ЦНАП є їх внесення до відповідного переліку (абзац 2 частини 1 статті 12 Закону «Про адміністративні послуги»);

– у підзаконних актах (наказах міністерств, ЦОВВ) чи в рішенні ОМС (у разі, якщо суб'єктом надання послуги є ОМС, його виконавчі органи чи посадові особи, має бути конкретизовано організацію приймання/передачі документів між ЦНАП і суб'єктом надання адміністративної послуги).

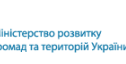
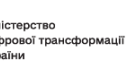
Виконання адміністраторами ЦНАП функції «цифрового посередника» буде доречним, адже низка суб'єктів звернення з певних причин не зможуть самостійно отримати е-послугу. Такі випадки можуть бути в разі відсутності у відвідувача засобів е-ідентифікації, невміння користуватися е-послугами, відсутності засобів інформатизації тощо. Також це крок до мінімізації «цифрових бар'єрів» для тих громадян, які не матимуть змоги отримувати послуги в е-формі в принципі (за станом здоров'я тощо).

Зазначене питання актуальне ще й тому, що низка послуг, переведених в е-форму, фізично надається через ЦНАП, але для цього застосовуються інші механізми взаємодії ЦНАП і суб'єктів надання адміністративної послуги, що спонукає до додаткових фінансових, часових і людських затрат².

Це може бути одним з кроків, який сприятиме наближенню послуг до мешканців.

¹ Якість надання адміністративних послуг в Україні: думка громадян, оцінка фахівців та зміни за 5 років // Сайт Центру політико-правових реформ. Режим доступу : <https://www.pravo.org.ua/ua/news/20873871-yakist-nadannya-administrativnih-poslug-v-ukrayini-dumka-gromadyan,-otsinka-fahivtsiv-ta-zmini-za-5-rokiv>.

² Прикладом, який демонструє можливе застосування цього інструменту, є надання відомостей з Державного земельного кадастру. Тобто, будь-який громадянин, маючи відповідний засіб е-ідентифікації, може самостійно отримати відомості з ДЗК в е-формі, однак лише 29 ЦНАП підключені до ДЗК й надавали ці швидкі послуги через адміністраторів суб'єктам звернень за один візит у ЦНАП через донедавна актуальні перепони в законодавстві та ускладнену організацію доступу до ДЗК.



2) Продовжити популяризацію застосування в ЦНАП комп'ютеризованих місць самообслуговування відвідувачами. Зокрема, у рамках Програми встановлено або планується встановити в 437 ЦНАП такі місця, у тому числі для доступу до е-послуг тих громадян, які не мають необхідної комп'ютерної техніки вдома чи не змогли самостійно скористуватися цими сервісами. Із цієї кількості 192 місця самообслуговування будуть облаштовані в ЦНАП сільських громад, що особливо актуально в контексті недостатньо якісного Інтернет-покриття в сільській місцевості та невисокого рівня забезпечення їхніх мешканців засобами інформатизації.

3) Розвивати, зокрема в рамках проєкту «ДІЯ. Цифрова освіта», практику проведення в ЦНАП навчань цифровій грамотності та цифровим навичкам, насамперед щодо користування е-послугами. У частині ЦНАП наявні громадські приймальні чи громадські простори (наприклад, у рамках Програми їх облаштовано чи планується облаштувати в 146 ЦНАП). Часто поруч із ЦНАП розташовуються зали засідань ОМС, які також можна використовувати для цих навчань.

4) Використовувати ЦНАП як місце, де мешканці також мають можливість отримувати засоби е-ідентифікації.

Цей перелік практичних інструментів не є вичерпним. Зокрема, можливе просування е-послуг через диференційовану плату за надання адміністративних послуг, залежно від форми обслуговування тощо.

Пропозиції:

Використовувати ЦНАП для просування та розвитку е-послуг шляхом:

- застосування API для інтеграції інформаційних систем ЦНАП (ОМС) з IT-інструментарієм е-послуг, виконання адміністраторами ЦНАП функції «цифрового посередника»;
- поширення в ЦНАП комп'ютеризованих місць самообслуговування відвідувачами;
- використання ЦНАП як одного з місць для навчання цифровій грамотності та цифровим навичкам;
- отримання через ЦНАП засобів е-ідентифікації.

Зацікавленими сторонами в цій сфері є суб'єкти, визначені в пункті 4.1 цього документа.

Можлива допомога Програми: участь в опрацюванні зазначеного завдання; аналітична, адвокаційна та комунікаційна підтримка; підготовка Посібника щодо ролі ЦНАП у поширенні та використанні е-послуг.

4.3. Завдання — визначення пріоритетності запровадження адміністративних послуг в е-формі та середньострокового планування у цій сфері

Прогнозовані наслідки невиконання:

- 1) недостатня цілісність бачення та системність запровадження адмінпослуг в е-формі;
- 2) подальше продовження надання адміністративних послуг фізично, а не в е-формі; залишатиметься потреба в паралельних ручних і цифрових процесах;
- 3) надмірна зарегульованість процедур надання окремих адміністративних послуг, зокрема через потребу надання суб'єктами звернень різноманітних довідок (відомостей, інформації), які за своєю природою потрібні не громадянину, а суб'єктам надання адмінпослуг.

Обґрунтування:

Однією з цілей Міністерства цифрової трансформації України є забезпечення доступності всіх публічних послуг онлайн. Варто звернути увагу на високу динаміку реалізації Мінцифри окремих IT-рішень, швидкі результати, зокрема щодо доступності в мобільному застосунку «Дія» електронних посвідчення водія, свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу, закордонного паспорта й паспорта громадянина України у формі картки тощо.



Водночас зацікавленим сторонам бракує інформації та визначеності щодо етапності переведення адміністративних послуг в е-форму.

При цьому ОМС мали б розвивати спроможність розробляти (насамперед застосовуючи спільні платформи чи рішення для ОМС) і запроваджувати (як правило, у межах власних повноважень ОМС) власні е-послуги, що мають бути доступними як для електронних каналів їх надання, так і для ЦНАП.

Варто зважати, що втратив чинність Перелік пріоритетних послуг, запровадження яких в е-формі планується першочергово, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р.

Пропозиція:

1) Актуалізувати офіційне бачення щодо визначення пріоритетності переведення в середньостроковій перспективі адміністративних послуг і прирівняних дій (відомостей, витягів, довідок), суб'єктами надання яких є центральні органи виконавчої влади, й у рамках делегованих повноважень ОМС, в е-форму, з розподілом за періодами (етапами) їх впровадження, виходячи з пріоритету життєвих (бізнесових) подій (провести маппінг адміністративних послуг, сформувані комплексні адміністративні послуги). Перевагу віддавати базовим (найбільш викликаним) послугам з урахуванням співвідношення необхідних ресурсів і очікуваних результатів.

2) Розвивати спроможність ОМС щодо розроблення та надання е-послуг у рамках власних повноважень цих органів шляхом підготовки відповідних рекомендацій тощо.

4.4. Завдання — збереження політики делегування повноважень органам місцевого самоврядування поряд із цифровою трансформацією в державі

Прогнозовані наслідки невиконання:

1) уповільнення темпів поліпшення якості надання адміністративних послуг через зниження мотивації та можливостей ОМС в ефективному наданні базових (найбільш викликаних) послуг з дотриманням принципу субсидіарності;

2) незадоволення громадян при отриманні окремих груп адміністративних послуг, наприклад з питань державної реєстрації актів цивільного стану (ДРАЦС) у колишніх містах обласного значення та колишніх місцевих радах, які приєдналися до цих міст;

3) складність інтеграції в ЦНАП тих груп адміністративних послуг, за які відповідають органи державної влади (наприклад, реєстрація транспортних засобів, видача посвідчень водія тощо).

Обґрунтування:

Цифрова трансформація не повинна протиставлятися децентралізації повноважень, тобто передачі/делегуванню повноважень з надання адміністративних послуг від органів виконавчої влади ОМС, бо в найближчі роки рух лише шляхом цифрової трансформації не розв'язуватиме всіх питань поліпшення якості надання адміністративних послуг. Україна належить до країн з великою площею та кількістю жителів. Значною є чисельність мешканців сільських територій, де якість Інтернету ще не відповідає сучасним потребам, а цифрові навички громадян потрібно суттєво розвивати.

Децентралізація повноважень дозволяє швидко наблизити адміністративні послуги до мешканців сільських територій, інтегрувати їх у ЦНАП, швидко поліпшувати якість послуг у містах, використовуючи їх ініціативу, змагальність і ресурси.

При делегуванні повноважень ОМС є можливість наблизити ухвалення рішення до споживача послуги, забезпечити єдність усієї процедури надання послуги (і фронт-офісну, і бек-офісну частину роботи) та відповідальність за процес і результат, зменшити логістичні й інші операційні витрати ресурсів. При цьому враховується вищий рівень мотивації ОМС надавати якісні послуги своїм мешканцям, швидше реагувати на їхні запити й потреби. Також у кожній громаді з'являється більше можливостей надавати комплексні послуги за моделлю життєвих ситуацій, адже при делегуванні відбувається інтеграція (концентрація) послуг у межах громади.

Досвід децентралізованих країн (Польща, ФРН, Канада тощо) свідчить про збереження високого рівня попиту на фізичне отримання послуг навіть у сучасну епоху та визначення ключових адміністративних повноважень за громадами (муніципалітетами).

В Україні також є успішні приклади децентралізації повноважень з надання адміністративних послуг, зокрема:

- децентралізація повноважень з державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, проведена 2015 року, сприяла ліквідації черг і мінімізації корупційних ризиків, які мали значні прояви в час надання цієї групи послуг органами Мін'юсту;

- у результаті децентралізації повноважень з реєстрації місця проживання від Державної міграційної служби України ОМС (з 04.04.2016) суттєво зменшився час, що затрачається на ці реєстраційні дії. Якщо раніше громадянину на це потрібно було до тижня часу очікування і два візити, то тепер багато громад/ЦНАП України надають ці послуги за один візит протягом 10-15 хв. Спроможність багатьох ОМС сформувати й вести дієві електронні реєстри територіальних громад стала однією з передумов для запровадження комплексної послуги «єМалятко». Хоча велика кількість громад ще не розв'язала питання формування ефективних електронних реєстрів територіальних громад, і цьому питанню потрібно приділити значну увагу.

Натомість одним з прикладів неефективної організації надання адміністративних послуг в Україні є частина послуг з державної реєстрації актів цивільного стану (народження, смерть, шлюб), зокрема в колишніх сільських, селищних, міських радах, які приєдналися до колишніх міст обласного значення, де вказані послуги віддалилися від мешканців. У колишніх містах обласного значення (де ця сфера є компетенцією відділів ДРАЦС Мін'юсту) інтеграція цієї групи послуг у ЦНАП відповідно до наказу Мін'юсту від 29.08.2018 № 2825/5 (далі — наказ) не розв'язує проблеми раціонально. Чинний спосіб надання цих послуг за наказом є невдалим для споживачів послуг (адже замість невідкладного отримання послуги особі потрібні два візити до ЦНАП і щонайменше один робочий день очікування) та обтяжливим для ОМС і органів ДРАЦС (оскільки потрібні додаткові перевезення документів, їх перевірка тощо). Тобто нині громадяни ці послуги швидше отримують напяму у відділах ДРАЦС Мін'юсту, а не через ЦНАП. Натомість успішний приклад «єМалятко» може бути ще ефективнішим за умови децентралізації повноважень сфери ДРАЦС.

При делегуванні повноважень ОМС треба забезпечити зберігання даних у відповідних національних реєстрах / базах даних. Це забезпечить актуальність даних у національних реєстрах / базах даних та їх постійне оновлення. Крім того, якщо дані зберігаються в національних реєстрах / базах даних, вони є доступними для широкого діапазону послуг по всій країні, як в е-формі, так і через ЦНАП.

Також варто звернути увагу на організацію надання через ЦНАП адміністративних послуг Пенсійного фонду України (далі — пенсійні послуги, ПФУ). Згідно зі Стратегією цифрової трансформації соціальної сфери, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р, планується створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери.

З одного боку, Мінсоцполітики активно підтримує інтеграцію в ЦНАП адміністративних послуг соціального характеру (далі — АПСХ), які надаються через адміністраторів ЦНАП, а з іншого — пенсійні послуги інтегруються в ЦНАП лише шляхом їх надання через працівників ПФУ. Очевидно, що працівників ПФУ не вистачить, щоб фізично бути присутніми в усіх ЦНАП. А якщо вони й будуть присутні, то тільки в окремі години, як правило, один раз на декілька тижнів. При цьому е-послугами ПФУ будуть користуватися далеко не всі пенсіонери.

Оскільки моделі надання пенсійних послуг і АПСХ наразі однакові (це приймання документів у фронт-офісі та змістовне опрацювання послуг у бек-офісі) і розпочинається цифрова трансформація соціальної сфери, варто передбачити надання пенсійних послуг через адміністраторів ЦНАП шляхом розроблення необхідного ІТ-інструментарію.

Окрім того, додатково варто практикувати працівниками ПФУ (за потреби — й іншими суб'єктами надання адміністративних послуг) онлайн-консультування мешканців при їхньому зверненні до ЦНАП, якщо знань адміністраторів ЦНАП у відповідних профільних сферах на певному етапі недостатньо.



Отже, два зазначені напрями реформування країни мають підсилювати й взаємодоповнювати один одного.

Пропозиція:

Документами політики та законопроектними ініціативами Уряду втілювати політику децентралізації (передачі/делегування) повноважень від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування, насамперед у питаннях ДРАЦС та інших сфер базових (популярних) послуг, а також передбачити інтеграцію пенсійних послуг у ЦНАП шляхом розроблення необхідного ІТ-інструментарію.

4.5. Проблема — недостатній рівень автоматизації ЦНАП, е-взаємодії ЦНАП із суб'єктами надання адміністративних послуг

Наслідки:

1) надлишковий паперовий документообіг, який уповільнює адміністративні процеси, потребує додаткових фінансових затрат;

2) широко розповсюдженою є практика внесення працівниками ЦНАП однієї і тієї ж інформації в різні інформаційні системи (наприклад, у системи е-документообігу чи автоматизації ЦНАП та у відповідні реєстри, за ведення яких відповідають міністерства чи ЦОБВ). Особливо це актуально для віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАП, де працівники можуть працювати в 4-6 різних інформаційних системах (Реєстр територіальної громади, Державний реєстр актів цивільного стану громадян, система автоматизації ЦНАП (наприклад, «Вулик»), «Соціальна громада», Державний земельний кадастр тощо). Це призводить до зайвих витрат часу, неоптимальної організації роботи, допущення помилок при введенні однієї інформації в різні інформаційні системи та інш.;

3) неналежна імплементація частини 7 статті 9 Закону України «Про адміністративні послуги» з мінімізації обов'язковості отримання суб'єктами звернень різноманітних довідок (відомостей, інформації), які за своєю природою потрібні не суб'єктам звернення, а суб'єктам надання адміністративних послуг.

Причиною цієї проблеми є відсутність е-взаємодії між багатьма державними реєстрами (базами даних) та інформаційними системами ЦНАП або недостатнє застосування відповідними інформаційними системами можливостей системи інтероперабельності «Трембіта».

Бракує чіткості в питаннях термінів імплементації такої е-взаємодії, насамперед у контексті можливої оптимізації надання найбільш викликаних адміністративних послуг і переведення їх в е-форму.

Передусім інформація не має дублюватися; контроль, звітність і аналітика повинні бути ефективними, швидко отримуваними та зручними; потрібно розвивати е-взаємодію, формувати правила взаємодії та не дублювати наявний функціонал інформаційних систем. Приклад запровадження «Соціальної громади» свідчить, що наразі підходи ще не є оптимальними, вони можуть бути вдосконалені, щоб якомога повніше враховувати наявні можливості систем автоматизації ЦНАП у великих містах та інших громадах, а також «Трембіти».

Варто актуалізувати й визначити оптимальну роль і місце систем автоматизації ЦНАП при наданні послуг; спланувати першочергові е-взаємодії, які мають бути побудовані між системами автоматизації ЦНАП та державними реєстрами, інформаційними системами суб'єктів надання адміністративних послуг.

Пропозиція щодо розв'язання проблеми:

Визначити державні реєстри (бази даних), е-взаємодія з якими систем автоматизації ЦНАП дозволить у найближчій перспективі якісніше й оперативніше надавати найбільш викликані адміністративні послуги через ЦНАП. Визначити черговість і терміни готовності запровадження пріоритетних е-взаємодій між системами автоматизації ЦНАП та державними реєстрами, інформаційними системами суб'єктів надання адміністративних послуг, враховувати контекст запровадження пріоритетних е-послуг.



Зацікавленими сторонами у цій сфері є суб'єкти, визначені в пункті 4.1 цього документа.

Можлива допомога Програми: участь в опрацюванні цієї проблематики; аналітична, адвокаційна та комунікаційна підтримка.

5. Зведені пропозиції (резюме):

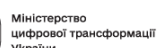
1) сформувати й затвердити Стратегію цифрової трансформації сфери адміністративних послуг. У законодавстві та/або програмних документах Уряду актуалізувати роль і місце ЦНАП у контексті цифрової трансформації, врахувавши потребу синергії ЦНАП та е-послуг;

2) використовувати можливості та потенціал ЦНАП для просування і розвитку е-послуг (застосування API для інтеграції інформаційних систем ЦНАП (ОМС) з ІТ-інструментарієм е-послуг; виконання адміністраторами ЦНАП функції «цифрового посередника»; як один з хабів для інформування та навчання цифровій грамотності; як одне з місць отримання засобів е-ідентифікації тощо);

3) актуалізувати офіційне бачення щодо визначення пріоритетності переведення адміністративних послуг в е-форму, виходячи з життєвих (бізнесових) подій (провести мапінг адміністративних послуг, сформувати комплексні послуги). Перевагу віддавати базовим (найбільш викликаним) послугам. Сприяти ОМС щодо розроблення та надання е-послуг у рамках їхніх власних повноважень;

4) продовжити політику децентралізації (передачі/делегування) повноважень від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування, насамперед у питаннях ДРАЦС та інших базових (популярних) послуг;

5) визначити державні реєстри (бази даних), е-взаємодія з якими систем автоматизації ЦНАП дозволить у найближчій перспективі якісніше й оперативніше надавати найбільш викликані адміністративні послуги через ЦНАП. Визначити черговість і терміни готовності запровадження пріоритетних е-взаємодій між системами автоматизації ЦНАП та державними реєстрами, інформаційними системами суб'єктів надання адміністративних послуг, враховувати контекст запровадження е-послуг.



ПРИКЛАДИ ДОСВІДУ ШВЕЦІЇ У СФЕРІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Про цей документ

Ця публікація є аналітичним документом, який містить інформацію про приклади з питань стратегії цифрової трансформації та досвіду Швеції у сфері цифровізації адміністративних послуг. Він складений у рамках напряму з покращення якості надання адміністративних послуг для населення «Програми «U-LEAD з Європою».

В основі цієї доповіді лежать інтерв'ю зі шведськими експертами та огляд літератури. Дослідження велося восени 2020 року.

Стислий огляд

Шлях цифрової трансформації Швеції характеризується децентралізованою системою врядування і делегування значної частини повноважень автономним органам місцевого самоврядування, високим рівнем довіри до органів влади та тривалою історією розвитку ІТ в публічному секторі.

Першою частиною стратегії цифрової трансформації є розуміння поточного контексту. Наступною частиною є визначення цілей. І, нарешті, має бути представлений загальний план.

Спираючись на шведський досвід, можна стверджувати, що розвиток інфраструктури, а саме фізичної мережі Інтернет, розроблення стандартів, створення мереж співпраці та підвищення компетентності користувачів, забезпечує кращі умови для цифрової трансформації країни.

На більш тактичному та операційному рівні успіх цифрової трансформації визначається не форматом операцій, а відповідністю між вибраним методом і проблемою, яку потрібно розв'язати.

Вступ

Цифрова трансформація — це процес, який нині проходять більшість країн. Вона може принести величезну користь як громадянам, так і оптимізувати внутрішні процеси управління в державі та підвищити ефективність публічної сфери. Однак невдала спроба цифровізації може коштувати дуже дорого та призвести до зниження довіри суспільства до держави.

Цей документ спрямований на підтримку розроблення ефективних стратегій цифрової трансформації шляхом наведення прикладів зі шведського досвіду цифрової трансформації в публічному секторі з акцентуванням уваги на адміністративних послугах.

У цьому документі спочатку розглядаються приклади шведського досвіду щодо стратегії та втілення цифрової трансформації. Потім викладено основні аспекти, які слід враховувати при формуванні стратегії цифрової трансформації; розглянуто окремі питання цифрової трансформації. У кінці документа викладено деякі завершальні зауваження та підсумовується все дослідження.

Окрему подяку хочемо висловити тим фахівцям, які поділилися своїм досвідом і зробили значний внесок у підготовку цього документа:

- Андерс Нордг (Anders Nordh), проєктний менеджер, Секція демократії та врядування, Шведська асоціація місцевих влад та регіонів (SALAR)
- Андерс Стридг (Anders Stridh), стратег Шведського податкового агентства та автор роботи “From feared tax collector to popular service agency” («Від заляканого збирача податків до популярного агентства з надання послуг»)
- Анн Молін (Ann Molin), спеціаліст у сфері відкритих даних та колишній стратег і керівник проєкту від Служби зайнятості Швеції (Arbetsförmedlingen)
- Анна Ерікссон (Anna Eriksson), генеральний директор DIGG, Шведське агентство з питань цифрового урядування



- Анна Пегелов (Anna Pegelow), спеціаліст зі стратегії державного розвитку та колишній секретар Комітету шведської делегації з електронного урядування
- Йоган Магнуссон (Johan Magnusson), доцент, керівник відділу інформаційних систем в Університеті Гетеборгу
- Магнус Ензелл (Magnus Enzell), старший радник департаменту інфраструктури в уряді Швеції
- Петер Кранц (Peter Krantz), колишній стратег з питань цифровізації у Шведській асоціації місцевих влад та регіонів (SALAR), нині менеджер з питань розвитку в SKL Kommentus
- Тоні МакКарік (Tony McCarrick), стратег з питань цифровізації в муніципалітеті Сьодертельє
- Оса Зеттерберг (Åsa Zetterberg), директор організації «Шведська ІТ та Телекомунікаційна промисловість» (Swedish IT and Telecom Industries)

Шведський досвід цифрової трансформації

Швеція є одним зі світових лідерів у сфері цифровізації та має тривалу історію цифровізації адміністративних послуг. Відповідно до Індексу готовності мереж (NRI) Швеція посідає перше місце серед 134 економік, охоплених цим індексом. Україна ж посідає 64-те місце. (*Portulans Institute, 2020*).

У цьому розділі представлено окремі шведські ініціативи та досвід цифрової трансформації. Представлено й обговорено плюси та мінуси шведського шляху цифровізації.

Місцеве самоврядування та довіра до органів влади

Муніципальне самоврядування, яке також називають місцевим самоврядуванням, є основою всієї шведської адміністративної системи. Шведська модель місцевого самоврядування є не тільки моделлю побудови добробуту країни, що ефективно функціонує; вона також визначає зусилля Швеції у сфері цифровізації.

Децентралізована модель урядування Швеції складається з трьох рівнів: національного, регіонального та місцевого. Державні, регіональні та муніципальні органи публічної влади є автономними та мають і мали повноваження на визначення такого порядку пріоритетності цифрової трансформації, який вони вважають доцільним.

Наявність менших адміністративних одиниць спростила процес запуску й управління місцевими проектами цифровізації. Стала можливою досить швидка реалізація невеликих проєктів цифровізації. Значніші національні проєкти здебільшого дуже дорогі та потребують багато часу.

На додаток до місцевого самоврядування, Швеція має тривалу історію високого рівня довіри громадян до публічних установ. (*Statskontoret, 2017*) Наявність високого рівня довіри є однією з основ легітимності органів влади та трансформацій, які вони втілюють. Таким чином, високий рівень довіри до органів влади у Швеції допоміг прокласти шлях у сфері цифровізації послуг публічного сектору.

Політичні ініціативи на національному рівні для активізації цифровізації суспільства

На національному рівні часто цитуються дві ініціативи, які активізували цифрову трансформацію у Швеції. Такими двома ініціативами є *“Home PC reform”* (Реформування домашнього ПК) та *“Government broadband funding”* (Урядове фінансування широкосмугового зв'язку).

Ініціатива *“Home PC reform”* була розпочата наприкінці 90-х років минулого століття і дала працюючим мешканцям Швеції можливість взяти в позику без податку чи орендувати з так званним валовим відрахуванням із заробітної плати персональний комп'ютер (ПК). У ході дослідження, проведеного Комісією з питань ІТ 2002 року, 71% респондентів відповіли, що вони поліпшили свої навички роботи з комп'ютером завдяки наявності домашнього ПК. 74% роботодавців також вважали, що працівники підвищили свій рівень навичок роботи з комп'ютером завдяки субсидюванню оренди персональних комп'ютерів для приватних домогосподарств. Наголошувалося на тому, що реформа стала важливим заходом, однак вона зазнала критики, тому що була доступною лише мешканцям, які працювали, а не всім громадянам. Ініціативу *“Home PC reform”* було припинено 2007 року. (*Steen, 2002*) (*IT-kommisionen, 2015*)

“Government broadband funding” є національною ініціативою щодо забезпечення стабільного та швидкого Інтернет-зв’язку для всіх громадян. В умовах цифрового суспільства потреба в належному Інтернет-зв’язку є нагальною. Оскільки Швеція має ринкову модель розширення широкопasmового зв’язку, держава надає підтримку в тих районах, де ринок інакше б не сформувався. Це є заходом протидії зростаючій розривам між міськими та сільськими районами. Урядова стратегія широкопasmового зв’язку “Sweden fully connected in 2025 — a broadband strategy” («Повне підключення Швеції до 2025 року — стратегія широкопasmового зв’язку») була розпочата в грудні 2016 року. Стратегія містить довгострокову ціль: забезпечення всієї Швеції доступом до швидкого широкопasmового зв’язку до 2025 року. (Regeringskansliet, 2016)

За результатами останнього дослідження Шведського управління зв’язку й телекомунікацій (PTS), 81% усіх шведських домогосподарств і компаній мають доступ до широкопasmового зв’язку зі швидкістю 100 Мбіт/с. Впровадження широкопasmового зв’язку станом на 2020 рік все ще субсидювалося. (PTS, 2019)

Домашній ПК та широкопasmовий зв’язок дозволяють громадянам підключитися до Інтернету та користуватися перевагами використання нових технологій. Навіть коли ніхто в 90-х роках не міг точно передбачити, що ми будемо робити з такими технологіями, як комп’ютери, 2020 року рішення про запровадження цієї інфраструктури було мудрим і забезпечило наявність основи для подальшого розвитку цифрової трансформації.

Поточна Шведська національна стратегія цифровізації

Разом зі стратегією широкопasmового зв’язку, 2017 року уряд презентував стратегію цифровізації, визначивши напрям урядової політики цифровізації. Це основоположний документ, у якому визначено мету шведської політики цифровізації і те, як політика цифровізації сприятиме конкурентоспроможності, повній зайнятості та економічно, соціально й екологічно сталому розвитку.

Загальна мета шведської стратегії цифровізації:

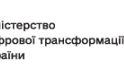
«Швеція має стати світовим лідером у використанні можливостей цифрової трансформації».

Для досягнення загальної мети кінцеву стратегію було поділено на 5 підцілей:

- 1. Цифрова компетентність:** «У Швеції кожен повинен мати можливість розвивати та використовувати свої цифрові навички».
- 2. Цифрова безпека:** «У Швеції мають бути забезпечені найліпші умови для того, щоб кожен міг брати участь, брати на себе відповідальність і мати впевненість у безпечному цифровому суспільстві».
- 3. Цифрові інновації:** «У Швеції мають бути забезпечені найліпші умови для розроблення, поширення та використання цифрових інновацій».
- 4. Цифровий менеджмент:** «У Швеції відповідний, цілеспрямований і юридично безпечний розвиток ефективності та якості повинен відбуватися через цифровізацію».
- 5. Цифрова інфраструктура:** «Уся Швеція повинна мати доступ до інфраструктури, яка забезпечує послуги швидкого широкопasmового, стабільного мобільного зв’язку та підтримує цифровізацію».

Ці підцілі були вибрані для висвітлення та пояснення того, як цифровізація може сприяти позитивному розвитку суспільства. Завдяки реалізації цих підцілей, цифровізація розширюється та підтримується у шведському суспільстві. Стратегія переглядається протягом кожного мандатного періоду.

У бюджеті на 2021 рік Уряд Швеції подав низку пропозицій, що сприятимуть посиленню цифровізації суспільства. Такі пропозиції передбачають, наприклад, інвестиції в розширення широкопasmового зв’язку та інвестиції в цифрову інфраструктуру. Так, Уряд пропонує інвестувати додаткові 1,4 млрд шведських крон 2021 року, 500 млн шведських крон 2022 року, а потім 100 млн шведських крон щорічно протягом 2023—2025 років для розширення широкопasmового зв’язку по всій країні. Швеція виділить 56 750 000 шведських крон 2021 року, 79 500 000 шведських крон 2022 року та 73 250 000 шведських крон 2023 року на розвиток спільної цифрової інфраструктури, а потім 45



мільйонів шведських крон на постійній щорічній основі для подальшого розвитку, управління та експлуатації інфраструктури (*Finansdepartementet, Infrastrukturdepartementet*, 2020).

Упродовж близько п'яти останніх років спостерігається тенденція до зосередження уваги на життєвих ситуаціях під час з'ясування того, які саме публічні послуги підлягають цифровізації та в який спосіб. Зосередження уваги на життєвих ситуаціях надає змогу забезпечити цифровізацію процесу в цілому, а не лише якогось окремого етапу.

...але є проблеми

Попри те, що Швеція одна з країн, які крокують у надзвичайному темпі до повної цифрової трансформації, проблеми все ж таки залишаються.

Підхід автономності місцевого самоврядування до цифрової трансформації виявився ефективним способом розпочати шлях цифрової трансформації. Відсутність центрального агента та потреби очікування на ухвалення рішень на центральному рівні відкрили шлях для швидкої цифровізації у Швеції. Ті, хто побачив можливості та мав ресурси для того, щоб розпочати свою цифрову трансформацію, могли самостійно налагодити роботу у власному органі чи установі.

Так, наприклад, Шведське податкове агентство є зразком органу влади, який взяв на себе організацію процесу цифровізації державних податкових послуг для фізичних осіб, підприємств, неприбуткових організацій і державних установ. Шведське податкове агентство швидко змогло проаналізувати та зрозуміти наявне цифрове середовище й важливість цифрової трансформації для своєї організації та всього суспільства. Працівники агентства змогли зосередитися на найважливішій частині цифрової трансформації та на тому, як агентство може поліпшити надання своїх послуг і, таким чином, набуті популярності в очах своїх клієнтів.

Однак початкова відсутність центральної функції та керівних принципів призвела до роздробленості IT-середовища та нерівномірного розподілу надання послуг у Швеції. Залежно від органу влади, регіону чи муніципалітету, є різниця в якості та кількості цифрових послуг.

Лише 2018 року було засновано Агентство з питань електронного урядування (DIGG) з метою координування та підтримки спільної цифровізації публічного управління. Водночас способом гарантування якості стали різні законодавчі акти, такі як Закон про доступ до цифрових державних послуг. Шведська асоціація місцевих влад та регіонів (SALAR¹) також працює із сервісами, до яких можуть приєднатися всі регіони та муніципалітети, щоб зробити надання цифрових послуг більш узгодженим у всій країні.

Щобільше, немає взаємодії між різними місцевими системами. Це стало нагальною проблемою для шведської влади. Задля того, щоб цифрове суспільство працювало належним чином, має бути забезпечена можливість обміну даними між різними суб'єктами. Таким чином, Швеція наразі стикається з необхідністю вдосконалення операційної сумісності, яка не була передбачена на початку шляху цифрової трансформації. У центрі уваги лежить те, що в урядовому законопроекті про Державний бюджет називається «розвитком спільної інфраструктури», і, як показують дані бюджету в попередньому розділі, трансформація потребує значних затрат.

Крім того, Швеція також має цифрову нерівність. Близько 6% населення, або приблизно 600 000 шведів, не мають достатньої цифрової присутності (*Internetstiftelsen*, 2020). Майже половина з опитаних шведів із цієї категорії говорять, що взагалі не користуються Інтернетом, і приблизно стільки ж зазначають, що користуються Інтернетом дуже рідко, не кожен день. І перші, і другі — часто люди похилого віку та переважно пенсіонери. У порівнянні з тими, хто користується Інтернетом щодня, вони мають нижчий рівень освіти й часто живуть в умовах малозабезпеченості. Вони мешкають здебільшого в сільській місцевості та нерідко є самотніми. Люди з цих груп також мають інвалідність. З огляду на сучасну швидку цифровізацію у шведському суспільстві, ці вразливі групи людей, які не користуються Інтернетом, ризикують подвоїти власне виключення (маргіналізацію). (*Internetstiftelsen*, 2020) Таким чином, є потреба в моделях підтримки для таких користувачів, яким бракує компетентності та мотивації.

Останнім часом спостерігається зростання кількості ініціатив як на національному, так і на місцевому рівні щодо подолання розриву між фактичним доступом до Інтернет-зв'язку, у т. ч.



обладнанням, і кінцевим споживачем. Дві з них — державні центри надання послуг і центри з цифрової присутності (DigidelCenter).

Державні центри надання послуг

З метою полегшення отримання громадянами різних послуг від державних органів, з 2018 року Уряд Швеції запровадив розгортання мережі центрів надання послуг. Центри розташовані по всій країні, щоб забезпечити доступність послуг для громадян, які потребують підтримки, незалежно від того, де вони мешкають.

Центри надання послуг можуть допомогти в питанні податків, соціального страхування, пенсій. Мешканці Швеції можуть отримати загальні вказівки та поради, допомогу в заповненні бланків і заяв; одержати інформацію та документи щодо поточних справ і допомогу в організації зустрічей з адміністраторами для розв'язання конкретних питань. Деякі центри надання послуг також пропонують можливість подання заяви на отримання документа, що посвідчує особу. (*Finansdepartementet, 2019*)

Сьогодні по всій країні функціонує 117 центрів надання послуг, у яких працюють близько 800 службовців. 2021 року уряд інвестує нові кошти у відкриття 28 нових офісів надання послуг у місцях, де мешкає багато представників вразливих груп населення. Ідея полягає в тому, щоб посилити присутність держави в регіонах із соціально-економічними проблемами, водночас наближаючи послуги для мешканців. Послуги, які надаються центрами надання послуг, мають попит, їх відвідує майже три мільйони осіб щороку. (*Statens servicecenter, 2020*)

DigidelCenter

На місцевому рівні також виникла ініціатива щодо запровадження фізичних центрів для подолання розриву між громадянами та використанням цифрових послуг. Центри з цифрової присутності (*DigidelCenters*) — це місця, куди мешканці муніципалітетів можуть звернутися по допомогу в розв'язанні питань, які потребують доступу до Інтернету. Центри з цифрової присутності розташовані зазвичай у легкодоступних місцях, як-от бібліотека чи громадська приймальня муніципалітету. Метою *DigidelCenters* є поліпшення цифрових навичок мешканців муніципалітету та надання допомоги щодо цифрових послуг і технологій. Станом на листопад 2020 року у Швеції створено 23 таких Центри з цифрової присутності. (*Digidel, 2020*)

Огляд шведського досвіду

Визначальним аспектом успіху шведської моделі цифрової трансформації є власне історія децентралізованої моделі урядування. Наявність децентралізованої структури спрощує адаптацію до місцевих умов і викликів. Тому трансформація проходить швидко й ефективно, забезпечуючи цифровий розвиток державних і місцевих органів влади, організацій та всього суспільства в цілому.

Однак наразі Швеція ще має певні проблеми від попередніх, більш ранніх зусиль у сфері цифровізації. На додаток, частина населення країни, а особливо вразливі групи населення, усе ще страждають від цифрового виключення. Швеція стоїть перед викликом — з'єднати мережу різних цифрових функцій по всій країні. Як на національному, так і на місцевому рівнях наявні поточні ініціативи, що допомагають урегулювати ситуацію.

Стратегія цифрової трансформації

Для того, щоб успішно розпочати та здійснити цифрову трансформацію країни й суспільства, потрібна стратегія. Стратегічний документ дає змогу спрямувати публічні установи, уряд та суспільство прагнути до однієї мети.

У наступному розділі представлені основні моменти, які слід урахувати при розробленні стратегії цифрової трансформації. Така теоретична модель стратегії розроблена на основі шведського досвіду та прикладів.

Основи стратегії

Стратегія цифрової трансформації для публічних органів може мати різні форми, але всі вони повинні відповідати на ці три прості запитання:



- Де ми тепер?
- Куди ми йдемо?
- Як ми туди йдемо?

Відповідаючи на ці запитання, слід урахувати різні керівні документи, як-от організаційне бачення, інші стратегії розвитку, а також зовнішні керівні документи, такі як закони й інші нормативні акти. Оскільки будь-яка стратегія повинна мати тривалі часові рамки, щоб показати свою ефективність, стратегія має бути розроблена з відповідним рівнем деталізації, забезпечуючи свободу реалізації. Водночас стратегія повинна мати освітнє завдання, пояснюючи, як і чому цифрові технології впливають на конкретну установу; а також допомагаючи працівникам та особам, які ухвалюють рішення, скеровувати зміни в правильному напрямі.

Є велика кількість моделей побудови стратегії для цифрової трансформації. У цьому документі висвітлені загальні моменти та принципи, які важливо враховувати.

Контекст — Де ми тепер?

Контекст зусиль у сфері цифрової трансформації створює основу для всіх рішень, які мають бути ухвалені. Зазвичай він представлений у загальній інформації або вступному розділі. Він формує серцевину освітнього аспекту стратегії, мотивуючи та надихаючи колег допомагати установі в цифровій трансформації та гарантуючи, що працівники не лише слідуватимуть стратегії юридично, але й за її метою.

На прикладі деяких аспектів шведського контексту, а також того, наскільки ці контекстуальні елементи є та були визначальними у шведській цифровій трансформації, можна простежити першочергову значущість контексту для побудови стратегії.

Застарілі ІТ

Застарілі попередні ІТ-ініціативи впливають на здатність продовжувати цифрову трансформацію. Збереження успішних ІТ-систем не є проблемою, але неповні та застарілі ІТ-рішення від попередніх ініціатив цифровізації потребують часу та грошей для їх модернізації чи демонтажу. Якщо цього не зробити, частим явищем стають стрес і велике навантаження на працівників, вимушених працювати в старих системах або паралельних системах; чи збільшується вартість і вповільнюється розвиток цифрових технологій.

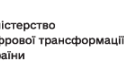
2016 року Управління фінансового менеджменту Швеції оцінило загальні ІТ-витрати шведської держави в розмірі 25-30 мільярдів шведських крон. Більша частина грошей іде на підтримку старих ІТ-систем, які заважають органам влади продовжувати цифрову трансформацію. (Freedman, 2018) Йоган Магнуссон, доцент і керівник відділу інформаційних систем Університету Гетеборгу, проаналізував понад 70 організацій публічного сектору та їхні цифрові стратегії. Наприклад, він згадує Шведське агентство примусового виконання рішень (Kronofogdemyndigheten). 2018 року Агентство витратило близько 170 мільйонів шведських крон на заміну старих ІТ-систем.

Стратегія цифрової трансформації обов'язково повинна враховувати цифрову спадщину та попередні ІТ рішення; але багато різних напрямів дій, як-от впровадження нових ІТ-рішень і підтримка старих, можуть перенавантажувати весь процес трансформації. Наявність паралельних систем може бути прийнятною, допоки є розуміння і сприйняття, що це збільшені витрати на подвійне обслуговування та нижчий рівень задоволеності працівників. Тому найліпше відразу розписати в стратегії про вилучення (демонтаж) застарілих ІТ-систем і рішень.

Неоднорідні групи користувачів

Можливо, найважливішим принципом для формування та реалізації стратегії цифрової трансформації є людиноцентричність і орієнтованість на користувача.

Наприклад, у дослідженні «Шведи та Інтернет» (*Svenskarna och Internet*) за перший квартал 2020 року було проаналізовано, як населення користувалося мережею Інтернет і яка була потрібна допомога в користуванні цифровими послугами. Найбільшу потребу в допомозі мали ті, хто користується Інтернетом рідко чи взагалі не користується, особливо люди похилого віку та найменш освічене населення. Що стосується рівня освіти, то розрив між низько- та високоосвіченим населенням



є дуже великим. Наприклад, 45% тих, хто має лише початкову освіту, потребують допомоги з використання ідентифікатора мобільного банку (*BankID*) проти 11% тих, хто має вищу освіту. Серед загального населення 17% потребують допомоги у встановленні ідентифікатора мобільного банку, що є необхідною умовою для доступу до багатьох електронних послуг. (*Internetstiftelsen, 2020*)

Довідково: на сьогодні є три офіційних засоби електронної ідентифікації, затверджені органами влади до використання в наданні електронних послуг: *BankID* від банків, електронна ідентифікація *AB Svenska Pass* на ID-картці Державного податкового агентства Швеції та *Freja eID+*, доступний у застосунку від *Verisec*.

Цифрові послуги мають надаватися всім громадянам справедливо, захищаючи вразливі групи та поважаючи права людини. Тому цей принцип необхідно зафіксувати в стратегії цифрової трансформації.

Крім того, доки великим групам споживачів не вистачатиме доступу, компетентності чи мотивації користуватися цифровими послугами, залишатиметься потреба в паралельних аналогових процесах. Із соціального та адміністративного погляду, підтримувати паралельні системи дуже дорого. 2019 року Шведська національна рада з питань цифровізації провела соціально-економічний аналіз щодо вибірки із семи муніципальних послуг³. Вони порівняли витрати на:

- традиційну (аналогову) систему надання муніципальних послуг, в основі якої лежать здебільшого бланки, регулярні поштові відправлення й телефонні дзвінки та яка чинна паралельно з Інтернет-системою надання муніципальних послуг;
- сценарій, коли здебільшого всі користуються Інтернет-системою муніципальних послуг.

Вони виявили, що потенційна ефективність цифровізації досліджуваних муніципальних послуг є значною. Додаткові витрати приблизно 20-25% виникають з огляду на потребу в підтримці паралельних процесів (аналогових і цифрових) для однієї і тієї ж послуги. Це особливо стосується менших муніципалітетів, для яких такі витрати сягають значних розмірів. (*RISE & stelacon, 2019*)

Інші зацікавлені сторони

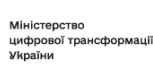
Для розроблення стратегії мають бути також проаналізовані інші ключові зацікавлені сторони. Важливу роль можуть зіграти, наприклад, ділові партнери, профспілки та некомерційні організації. Одним з нещодавніх прикладів у Швеції, де не було залучено профспілку, є розроблення та запровадження РАП (Роботизована автоматизація процесів).

З 2020 року 16 муніципалітетів Швеції використовують РАП для ефективізації монотонної та трудомісткої роботи. Ідея полягає в тому, що робот зменшує адміністративне навантаження на працівників і забезпечує більше часу для кваліфікованої соціальної роботи. (*Loman, 2020*) Цю систему було впроваджено, наприклад, у муніципалітеті Треллеборг. Вона працює таким чином: коли людина з інвалідністю звертається до муніципалітету за фінансовою допомогою через електронну службу, робот збирає інформацію з різних джерел, реєстрів, державних агентств і ухвалює рішення на основі отриманої інформації про заявника. Якщо заявка відхиляється, заявник може оскаржити рішення і справу вестиме працівник муніципалітету (*Trelleborg, 2020*).

Система викликає палкі суперечки, вона як підтримується, так і критикується. Прихильники підтримують заощадження часу та зменшення суб'єктивності в ухваленні рішень (*Adolfsson, 2017*). Серед критичних аспектів є ризик помилок, обмежена прозорість і зниження професіоналізму серед соціальних працівників (*Loman, 2017*). Критика також породила запитання, чи є закон досить чітким щодо автоматизованого ухвалення рішень у муніципалітетах, оскільки різні сторони конфлікту тлумачать його по-різному (*Hammarskjöld, 2019*).

Для стратегії співпраця з усіма зацікавленими сторонами є ключовою. Якщо є невизначеність щодо закону, тоді всі сторони можуть домовитися про альтернативи розв'язання таких питань.

³ Заявка на отримання дозволу на будівництво, Заявка на субсидювання поїздок для дітей шкільного віку, Заявка на забезпечення транспорту для хворих та людей похилого віку, Заявка на фінансову соціальну підтримку, Повідомлення про компенсацію на підтримку несупроводжуваних дітей-біженців, Цифровий нагляд за літніми людьми в нічний час, Управління цифровими ключами в рамках догляду за літніми людьми.



Узгодження стратегії

Також може бути багато різних учасників, які визначають власні стратегії цифрової трансформації, що впливають на вашу конкретну організацію. ЄС має одну стратегію, національний рівень може мати власну стратегію цифрової трансформації, а місцевий/муніципальний рівень може мати ще свою стратегію цифрової трансформації. Керівникам проєктів і особам, які ухвалюють рішення в установі, може бути важко керуватися такою кількістю документів політики.

Шведська асоціація місцевих влад і регіонів — це організація співпраці, що представляє муніципалітети та регіони. Визначальною особливістю SALAR є відношення до інших організацій. Стратегія цифровізації SALAR (SKR, 2019) є гарним прикладом чіткого розуміння взаємодії між власною стратегією та керівними документами інших установ і організацій. У вступному розділі стратегії цифровізації SALAR, де описаний контекст стратегії, визначається взаємозв'язок з іншими стратегіями, нормами та керівними документами. Наприклад, згадуються як Європейська система взаємодії, так і керівні принципи eSam — національна шведська співпраця між державними органами та SALAR.

Цілі — Куди ми йдемо?

Стратегія повинна визначати обсяг зусиль у сфері цифровізації і те, що означає цифровізація для конкретної установи чи організації. Це допомагає розмежувати пріоритети.

Зазвичай цілі структурують у формі ієрархії. На найвищому рівні визначається загальна мета. Щоб полегшити співвідношення із загальною метою, формулюються більш чітко визначені підцілі. Підцілі мають бути конкретними та зрозумілими для тих, хто ухвалює рішення в установі. Можливо, знадобиться розбити цілі на додаткові підцілі чи принципи ухвалення рішень. Назви різних рівнів часто відмінні в різних установах.

Щоб навести приклад того, як це можна зробити, ми розглянемо муніципалітет Седертельє. Вони обрали рівні «Бачення > Цільові області > Цілі > Фокус для цифровізації».



Бачення цифрової трансформації полягає в підтримці загальних цілей і цінностей установи — уточнення пріоритетів між цифровою трансформацією та іншими видами діяльності. Однією з цільових областей є «Громадяни Сьодертельє», а ціллю — «Громадянам надаються належні муніципальні послуги з високою доступністю». Фокусом для цифровізації, який підтримує цю ціль, виступають такі тези:

- Доступність повинна зростати завдяки використанню цифрових послуг.
- Муніципалітет Сьодертельє надаватиме належну інформацію про муніципалітет та інтерактивні послуги за допомогою цифрових послуг, незалежно від часу та місця розташування.
- Цифрові послуги муніципалітету Сьодертельє є легкодоступними й адаптованими до суворих вимог щодо інформаційної безпеки.

Завдяки використанню цих основних напрямів кожен, хто ухвалює рішення про впровадження нової цифрової муніципальної послуги, знає, що найвищим пріоритетом має бути доступність, інформаційна безпека, простота використання, надання інформації та інтерактивність.

Планування — Як ми туди йдемо?

Стратегія повинна окреслити основні проєкти й етапи, яких потрібно досягти, та їх взаємозв'язок. Оскільки стратегія має охоплювати довгострокові перспективи (принаймні кілька років), планування має здійснюватися на високому рівні, залишаючи деталі для керівних комітетів, керівників проєктів та інших осіб, що ухвалюють рішення.

Деякі проєкти й етапи стосуються створення цінності для установи та споживачів (громадян, компаній, партнерів тощо). Інші проєкти й етапи є лише для того, щоб забезпечити подальший розвиток і створення доданої вартості. І те, й інше повинно бути охоплено стратегією.

Залежно від методу управління установи, розділ планування стратегії може бути опущений. Таке рішення є природним, якщо планування операцій здійснюється за якимись іншими процесами та описано в інших керівних документах, таких як бізнес-план. Наприклад, це поширене явище серед муніципалітетів Швеції. Якщо виключити зв'язок між стратегічними цілями та напрямками дій, стратегія ризикує сприйматися як паперовий продукт, який не пов'язаний з реальними справами.

Уряд Швеції вибрав проміжний шлях, щоб виділити один зі способів усунення цього ризику. Вони вносять у стратегію зовсім мало планування, але використовують ієрархію цілей стратегії як основу для звітування про рішення, ухвалені щодо політики цифровізації. Урядові установи Швеції повідомляють про такі рішення, позначені областями фокусу стратегії на офіційній домашній сторінці стратегії цифровізації.

Міркування щодо цифрової трансформації

Стратегія цифровізації може надати рекомендації щодо ухвалення рішень стосовно різних викликів, які виникають у сфері цифрової трансформації. Це може стосуватися будь-чого: від встановлення пріоритетів, які сфери діяльності слід трансформувати, до того, як визначити пріоритети бюджету або до того, чи повинна установа розвивати внутрішні можливості для надання ІТ-послуг або надавати перевагу зовнішнім стратегічним постачальникам.

Щоб надихнутися й одержати краще уявлення про шведський досвід щодо викликів, які можуть виникнути, у цьому документі обговорюються деякі вибрані питання.

Інформаційна безпека та цифровізація

Незалежно від того, чи є послуга державного або муніципального органу цифровою чи аналоговою, громадяни очікують від вас належного функціонування інформаційної безпеки. Інформаційна безпека — це заходи, вжиті для захисту інформації від витоку, спотворення чи її знищення. Це часто формалізується в триаді інформаційної безпеки, яка називається КЦД (конфіденційність, цілісність, доступність).

Конфіденційність означає, що доступ до інформації повинні мати лише ті, хто має на це право.

Цілісність означає, що інформація є правильною, а також не пошкоджена жодним випадком чи злим наміром.

Доступність означає, що інформація, яка повинна бути доступною, є доступною, коли це потрібно, і не заблокована через перебої в роботі сервера, неправильні конфігурації або інші несприятливі події.

В аналогові часи було простіше контролювати свою інформацію, однак з розвитком інформаційних технологій це стало складніше. Тому, вибираючи спосіб надання послуг, потрібно пам'ятати про необхідність впровадження інформаційної безпеки.

Вибір способу надання послуг і того, як це впливає на інформаційну безпеку, є важливим складником стратегії цифрової трансформації. У Швеції було кілька серйозних скандалів з інформаційною безпекою, пов'язаних зі способом надання послуг, а точніше з рішеннями, що забезпечуються сторонніми організаціями.

2019 року було виявлено, що мільйони записаних дзвінків на шведську гарячу лінію охорони здоров'я потрапили в мережу Інтернет. Гаряча лінія охорони здоров'я 1177 є службою, до якої можуть звернутися громадяни Швеції, коли їм потрібна інформація як про стан здоров'я, так і про систему охорони здоров'я. Згідно зі шведським законодавством, розмови за номером 1177 є конфіденційними, тому їх заборонено розголошувати. Гаряча лінія 1177 — це національна служба, але в кожному регіоні є свій кол-центр. Для обслуговування телефонних дзвінків регіони Стокгольм, Седерманланд і Верmland використовували спільну третю організацію. Однак постачальник послуг не виконав домовленостей про інформаційну безпеку. Це призвело до того, що 170 000 годин конфіденційних



Рисунок 2: Триада інформаційної безпеки КЦД

розмов на гарячій лінії охорони здоров'я Швеції були доступними на незахищеному сервері в мережі Інтернет. (*Computer Sweden, 2019*)

Це приклад можливих неправильних дій з боку постачальника послуг і важливості подальшого контролю за вашим постачальником послуг. Навіть якщо у вас є домовленість, це не означає, що її дотримуються. З погляду інформаційної безпеки, це має велике значення. Вибираючи спосіб надання послуг, слід урахувати цей аспект. Завдяки наданню послуг внутрішнім підрозділом, а не шляхом аутсорсингу, забезпечується вищий рівень контролю. Однак це часто має інші наслідки для установи, наприклад, необхідність набору нових працівників і оплати інвестиційних витрат. Відповідний компроміс між вартістю та якістю є надзвичайно важливим, і його часто найліпше оцінювати на тактичному або операційному рівні в організації. Іноді стратегія може забезпечувати настанови з цих питань, наприклад, визначення основних послуг, які не повинні надаватися шляхом аутсорсингу.

Приклад: *SSBTEK*

SSBTEK — це ретрансляційна служба, яка передає інформацію від декількох державних установ і організацій; фондів страхування від безробіття. Через цю службу інформація надається працівникам служби технічного обслуговування в муніципалітетах через їхню операційну систему. Ця послуга допомагає муніципалітетам ефективно отримувати доступ до інформації від органів влади, що стосується оброблення фінансової допомоги.

Фінансування цифровізації

Зазвичай фінансові аспекти не є частиною стратегічного документа, але фінансові питання, звичайно, актуальні для ухвалення рішень за цією стратегією.

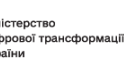
Одним з фінансових наслідків цифровізації є перехід від інвестиційних витрат до операційних. Оренда серверів і використання (часто хмарних) послуг з оплатою за послугу створює витрати в операційному бюджеті, і для цього повинні бути наявні фінансові механізми. Ще однією зміною є перерозподіл коштів від операційних підрозділів, як-от відділ соціального забезпечення, до допоміжних підрозділів, таких як відділ ІТ. Наявність фінансових процесів і систем для розв'язання цього питання є ключовим фактором, і розвиток такого роду можливостей може бути частиною стратегії цифрової трансформації.

Проведення інвестиційного аналізу цифрових послуг відрізняється від іншого інвестиційного аналізу для бюджетування. Наявність застарілих ІТ означає, що з часом будуть збільшуватися витрати через демонтаж старої системи та міграцію даних. Перш ніж робити інвестиції, необхідно сформулювати уявлення про всі можливі витрати.

Щоб мати змогу розрахувати інвестиційні витрати на цифровізацію послуг соціальної сфери у Швеції, *SALAR* розробила інвестиційну модель. Модель була запроваджена на основі низки інвестиційних напрямів. Ці сфери є лише вибором у рамках цифровізації соціальних послуг. Модель слід розглядати більше як підтримку для початку інвестицій у цифровізацію та отримання уявлення про інвестиційні витрати. Згідно з моделлю *SALAR*, загальна оцінка вартість інвестицій у цифрові рішення у сфері соціальних послуг становить приблизно 14 мільярдів шведських крон. Це розраховується на 1 рік, охоплюючи лише операційні витрати (за винятком витрат на розроблення та управління). (*SKR, PWC, 2020*)

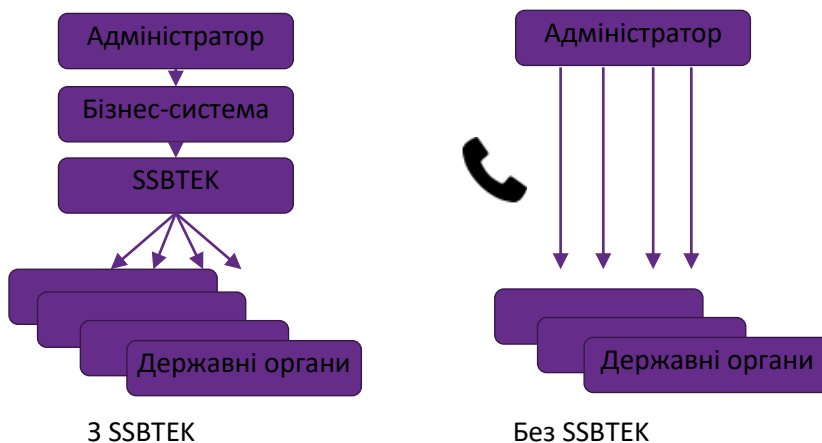
Третій фінансовий аспект стратегії цифрової трансформації, який впливає на постановку цілей, — це процес диджиталізації (заціфрування). Цей процес важливий для автоматизації та скорочення витрат. Однак рідко можна одночасно заощадити кошти та вдосконалити послуги. Стратегія має пропонувати такі цілі цифрової трансформації, допомагаючи особам, що ухвалюють рішення, досягати співвідношення якості та витрат.

SSBTEK (див. рис. 3 і приклад нижче) — один зі зразків того, як скоротити витрати шляхом співпраці та як це стало можливим у шведському контексті. Замість того, щоб працівники витрачали час на спілкування з багатьма різними органами публічної влади, спільна ІТ-система збирає інформацію,



чим економить час. У доповіді PwC від імені SALAR система заощаджує від 26 до 131 млн шведських крон на рік. (PwC, 2019)

Рисунок 3: SSBTEK — це допоміжна ІТ-система, яка надає муніципалітетам дані, що відображаються місцевою бізнес-системою, сприяючи працівникам у сфері надання соціальної допомоги сім'ям з низьким рівнем доходу. До SSBTEK загальним методом збирання даних був такий, коли працівнику доводилося вручну телефоном зв'язуватися з усіма потрібними органами публічної влади, проводячи багато часу в чергах. (SKL, 2016)



Висновок

Швеція постійно розвивається та вдосконалює свій шлях цифровізації суспільства. Оскільки для Швеції характерною є розвинена децентралізована система урядування з автономністю місцевого самоврядування, шлях цифрової трансформації в різних частинах країни є різним.

Перша частина стратегії цифрової трансформації стосується розуміння поточного контексту. У шведському контексті важливу роль відіграє місцеве самоврядування та довга історія розвитку ІТ в публічному секторі. Цей контекст означає високе сприйняття цифрових процесів, а також технічну застарілість і фрагментованість ІТ-середовища.

Друга частина стосується постановки цілей. Респонденти в цьому документі рекомендують, спираючись на шведський досвід, працювати з жорсткою (фізичною) та м'якою (технологічною) інфраструктурою та зі створенням доданої вартості. Інфраструктура, така як розроблення стандартів, створення мереж співпраці та підвищення компетентності користувачів, забезпечує кращу позицію для майбутнього.

Насамкінець, має бути розроблений загальний план. План повинен координувати інфраструктурні проекти, що сприятиме подальшому розвитку, а також забезпечить можливість одержання швидких результатів. Якщо планування не враховується в стратегії, слід окремо подбати про те, щоб стратегія була не лише паперовим продуктом.

На більш тактичному та операційному рівні стратегії цифрової трансформації важливо розуміти, що успіх визначається не форматом роботи, а відповідністю між вибраним методом і проблемою, яку треба розв'язати. Так шведський досвід — як позитивний, так і менш успішний — показує, що може бути безліч різноманітних шляхів цифрової трансформації, але важливо планувати на багато років уперед ресурси та взаємодію різних зацікавлених сторін.

Література

Adolfsson, F. (den 12 July 2017). *Robot styr försörjningsstöd i Trelleborg*. Hämtat från Voister: <https://www.voister.se/artikel/2017/07/robot-styr-forsorjningsstod-i-trelleborg/>

Computer Sweden. (den 18 February 2019). *computersweden.idg.se*. Hämtat från 2,7 miljoner inspelade samtal till 1177 Vårdguiden helt oskyddade på internet: <https://computersweden.idg.se/2.2683/1.714787/inspelade-samtal-1177-varldguiden-oskyddade-internet>

Digidel. (den 03 June 2020). *DigidelCenter*. Hämtat från digidel.se: <https://digidel.se/digidelcenter/>

Finansdepartementet. (2019). *Regeringens proposition 2018/19:47 Samlad struktur för tillhandahållande av lokal*. Stockholm: Finansdepartementet. Hämtat från <https://www.regeringen.se/493025/contentassets/2b6cb12fd6ca4b088324a84d00393427/samlad-struktur-for-tillhandahallande-av-lokal-statlig-service-prop.-20181947.pdf>

Finansdepartementet, Infrastrukturdepartementet. (den 21 September 2020). *regeringen.se*. Hämtat från Satsningar på digitaliseringsområdet i BP21: <https://www.regeringen.se/artiklar/2020/09/satsningar-pa-digitaliseringsområdet-i-bp21/>

Freedman, P. (2018). *Myndigheters strategiska it-projekt, it-kostnader och mognad*. Stockholm: Ekonomistyrningsverket.

Hammarskjöld, A. (den 4 March 2019). *Trots kritik – Trelleborg följer lagen*. Hämtat från Voister: En smartare it-nyhetssajt: <https://voister.se/artikel/2019/03/trots-kritik-trelleborg-foljer-lagen/>

Internetstiftelsen. (den 25 June 2020). *De med hög ålder och låg utbildning i stort behov av digital hjälp*. Hämtat från Svenskarna och internet Digitalt utanförskap 2020 Q1: <https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/digitalt-utanforskap-2020/att-be-om-digital-hjalp/>

Internetstiftelsen. (den 25 June 2020). *Digitalt utanförskap 2020 Q1*. Hämtat från Svenskarna och Internet: <https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/digitalt-utanforskap-2020/>

Internetstiftelsen. (den 25 June 2020). *svenskarnaochinternet.se*. Hämtat från Sammanfattning: <https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/digitalt-utanforskap-2020/sammanfattning/>

IT-kommissionen. (2015). *Om Sverige i framtiden - en antologi om digitaliseringens möjligheter*. Stockholm: Fritzes.

Loman, S. (den 22 June 2017). *Kritiska röster höjs mot roboten i Trelleborg*. Hämtat från AKADEMIKERN: <https://akademikern.se/reportage/kritiska-roster-hojs-mot-roboten-i-trelleborg>

Loman, S. (den 2 March 2020). *Delad bild av socialtjänstens robot*. Hämtat från Tidningen Vision: <https://vision.se/tidningenvision/arkiv/2020/nr2/delad-bild-av-socialtjanstens-robot/>

Portulans Institute. (den 29 October 2020). *Sweden*. Hämtat från Network Readiness Index: <file:///C:/Users/sarlid/Downloads/Sweden.pdf>

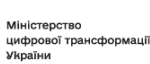
Portulans Institute. (den 29 October 2020). *Ukraine*. Hämtat från Network Readiness Index: <https://networkreadinessindex.org/countries/ukraine/>

PTS. (den 28 March 2019). *PTS: Press*. Hämtat från Åtta av tio hushåll och företag har tillgång till snabbt bredband: <https://www.pts.se/sv/nyheter/pressmeddelanden/2019/atta-av-tio-hushall-och-foretag-har-tillgang-till-snabbt-bredband/>

PwC. (den 18 October 2019). *Utvärdering SSBTEK*. Hämtat från Sveriges Kommuner och Regioner: <https://skr.se/integrationsocialomsorg/ekonomisktbandforsorjning/automatiseringekonomisktband/ssb-tekdigitaltjanstforekonomisktband.2998.html>

Regeringskansliet. (2016). *Sverige helt uppkopplat 2025 - en bredbandsstrategi*. Stockholm: Näringsdepartementet.

RISE & stelacon. (2019). *När blir digitalisering av kommunala tjänster lönsamma? En analys av skiftet från analoga till digitala processer*. Stockholm: Digitaliseringsrådet.



SKL. (den 9 March 2016). *SSBTEK Beskrivning*. Hämtat från Sveriges Kommuner och Regioner: <https://skr.se/download/18.7ee92054153504140cd1108c/1457517113111/SSBTEK%20beskrivning.pdf>

SKR. (2019). *Utveckling i en digital tid - en strategi för grundläggande förutsättningar*. Stockholm: SKL.

SKR, PWC. (2020). *Vad kommer det att kosta socialtjänsten att investera i digitala lösningar?* Stockholm: SKR, PWC.

Statens servicecenter. (den 25 June 2020). *www.statenssc.se*. Hämtat från Nya servicekontor ska öppnas av Statens servicecenter: <https://www.statenssc.se/omstatensservicecenter/press/pressmeddelanden/nyhetsarkiv/nyaservicekontors-kaoppnasavstatensservicecenter.6610.html>

Statskontoret. (2017). *Förtroende för Staten*. Stockholm: Statskontoret.

Steen, R. (2002). *Personaldatorer - en utvärdering av arbetsmarknadseffekter*. Stockholm: IT-kommissionen.

Trelleborg. (den 07 June 2020). *Så här hanteras en digital ansökan*. Hämtat från Trelleborgs kommun: <https://www.trelleborg.se/omsorg-och-hjalp/ekonomiskt-stod/ekonomiskt-bistand-forsorjningsstod/sa-har-hanteras-en-digital-ansokan/> den 15 Oktober 2020

