



ОБЗОР

Внедрение процесса оптимизации оказания государственных услуг (BPR) в Европе



Ташкент- 2020

ОБЗОР

«Внедрение процесса оптимизации оказания государственных услуг (BPR) в Европе»
Ташкент- 2020

Менеджер проекта: *Аброр Ходжаев*

Координатор исследования: *Бахтиер Сайфитдинов*

Эксперт: *Динара Карибекова*

Дизайн и вёрстка: *Римма Мухтарова*

Контакты:

Представительство ПРООН в Узбекистане
100029, Узбекистан, Ташкент, ул. Т. Шевченко, 4,
policybrief@undp.org

www.uz.undp.org

Тел.: (998 78) 120 34 50;

(998 78) 120 61 67

Факс: (998 78) 120 34 85

Обзор подготовлен в рамках совместного проекта Министерства юстиции, Агентства государственных услуг и Программы развития ООН в Узбекистане «Совершенствование предоставления государственных услуг и повышение уровня управления в сельских районах Узбекистана», финансируемый Европейским Союзом.

Изложенные в докладе взгляды и выводы отражают только точку зрения авторов и не являются официальной позицией Правительства Республики Узбекистан, ПРООН в Узбекистане, а также Делегации ЕС в Узбекистане.

© ПРООН, 2020 (www.uz.undp.org)



YEVROPA ITTIFOQI



Adliya Vazirligi
Davlat Xizmatlari
Agentligi



ОБЗОР

«Внедрение процесса оптимизации оказания
государственных услуг (BPR) в Европе»

Ташкент- 2020

Содержание

- Введение ▶ 6
- Финляндия: Реинжиниринг заявлений в полицию ▶ 8
- Предпосылки к структурным изменениям ▶ 8
- Процесс внедрения ▶ 8
- Преимущества и результаты ▶ 10
- Применение в Узбекистане ▶ 11
- Австрия: Внедрение процесса реинжиниринга
в систему здравоохранения (внедрение электронных медицинских карт) ▶ 12
- Предпосылки к структурным изменениям ▶ 12
- Процесс внедрения ▶ 13
- Преимущества и результаты ▶ 15
- Применение в Узбекистане ▶ 16
- Дания: Внедрение реинжиниринга в индустрию к
оммуникационной логистики (создание Digital Post) ▶ 19
- Предпосылки к структурным изменениям ▶ 19
- Процесс внедрения ▶ 20
- Преимущества и результаты ▶ 22
- Применение в Узбекистане ▶ 23

- Нидерланды. Внедрение технологии локчейн
в администрирование пенсионных накоплений ▶ 25
- Предпосылки к структурным изменениям ▶ 25
- Процесс внедрения ▶ 27
- Преимущества и результаты ▶ 29
- Применение в Узбекистане ▶ 31
- Государственные меры в период пандемии, вызванные COVID-19 ▶ 32
- Финляндия ▶ 32
- Австрия ▶ 33
- Дания ▶ 34
- Нидерланды ▶ 34
- Заключение ▶ 35
- Источники литературы ▶ 38

Введение

Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) – это инструмент, который используется для радикальных перемен в цепочке бизнес-процессов. Отцом BPR считается Майкл Хаммер, профессор Массачусетского технологического института, который впервые ввел термин BPR в 1990 году. Хаммер считал, что BPR фундаментально улучшает организационную работу для достижения общей производительности с точки зрения стоимости, качества, обслуживания и скорости. В 1993 году М. Хаммер издал монографию о реинжиниринге корпорации, в которой обозначил, что «неверно ходить по проторенным дорогам, необходимо перестраивать бизнес, внедряя современные достижения информационных технологий, чтобы добиваться качественных изменений в работе».¹

Автор определил, что в эпоху технологического прогресса и жесткой конкуренции необходимо быть гибким к изменениям потребностей клиентов, поэтому важной особенностью BPR является использование информационных технологий. Таким образом, внедрение новейших технологий в 90-х годах сыграло одну из важнейших ролей в успешной перестройке бизнес процессов.

Оптимизация процессов администрирования, кардинальный пересмотр бюрократической цепочки предоставляемых услуг, внедрение технологически эффективных платформ повышает не только качество самой услуги, но и напрямую влияет на уровень качества жизни большинства населения. Европа последнее десятилетие активно переходит на новый формат отношений между государственными органами, общественными институтами и населением, офлайн коммуникация заменяется онлайн, традиционные методы оцифровываются с использованием различных систем. Данный обзор охватывает 4 страны, а именно Финляндию, Австрию, Данию и Нидерланды. Страны представлены по порядку внедрения BPR, с 2010 по 2017 года. В 2010 году Финляндия внедрила электронные заявления в полицию, в 2012 году Австрия была на пороге внедрения реинжиниринга в сфере здравоохранения, запуская электронные медицинские карты. А в 2014 году Дания перешла на цифровую коммуникацию с гражданами. Применение самой инновационной технологии блокчейн рассматривается на примере Нидерланд, где с 2017 года технология используется в системе пенсионных накоплений. На основе каждой страны рассматриваются предпосылки к изменениям, процесс внедрения BPR, его преимущества и результаты, а также применение описанного механизма в Узбекистане.

¹ <https://fintopro.ru/reinzhiniring-biznes-protsestsovtsekhnologiya-ponyatie-metody-printsiipy/>

Вышеперечисленные рассматриваемые страны являются лидерами в области развития цифрового правительства, поэтому опыт применения BPR в этих странах является показательным. Финляндия, например, входит в число стран, показывающих максимально возможный балл (100%) в отношении практичности услуг электронного правительства, согласно мониторингу удовлетворенности пользователей². По данным исследования «The Challenge», Австрия в свою очередь, указана в качестве первого государства - члена ЕС, которое достигла 100% оценки онлайн доступности всех услуг для граждан. Согласно Индексу Электронного правительства (EGDI) 2018³ Дания стоит на первом месте среди всех стран, а Нидерланды быстрыми темпами становятся лидерами по внедрению технологии блокчейна в Европе⁴.

Целью данного обзора является исследование передового опыта Европейских стран по внедрению BPR, организация ознакомительной поездки в эти страны для непосредственной встречи на местах и рекомендации по применению этих практик в Узбекистане. Для достижения поставленной цели была сформулирована основная задача: выявить успешно опробованные механизмы и решения BPR, которые внедрены в выше указанных Европейских странах в сфере предоставления государственных услуг.

Данный обзор поможет совместному проекту Европейского Союза и Программы Развития ООН «Совершенствование предоставления государственных услуг и повышения уровня управления в сельских районах Узбекистана». Использование методик BPR в рассмотренных государственных услугах и экстраполяция лучшего международного опыта, в частности стран ЕС, обеспечит высокое качества процесса предоставления услуг, повысит компетенции сотрудников Агентства Государственных Услуг и других министерств и ведомств Узбекистана.

² https://ru.qwe.wiki/wiki/EGovernment_in_Europe

³ UN E-government survey 2018

⁴ Cryptocurrencies and Cryptoassets Regulatory and Legal Issues, Andrew Haynes, Peter Yeoh, 2020

Финляндия: Реинжиниринг заявлений в полицию

Предпосылки к структурным изменениям

Полицейские участки в Финляндии до внедрения новой онлайн платформы сталкивались с определёнными трудностями, как административного характера, так и географического. До внедрения новой системы, пострадавшим часто приходилось тратить значительное время, чтобы добраться до местных участков полиции для подачи заявления. Часто заявители не приносили всю необходимую информацию, например, IMEI-код мобильного телефона, что в свою очередь оттягивало обработку заявления, так же и сотрудники полиции тратили много времени на корректировку или уточнение информации при очном заявлении. Внедрение новой модели также позволило сбалансировать рабочую нагрузку между сотрудниками и оперативно реагировать на заявления. Отсутствие необходимости в сотруднике, который непосредственно принимал заявления, направило человеческие ресурсы на рассмотрение более важных и критичных заявлений.

Помимо этого, круглосуточный доступ полицейского отделения в малонаселенные районы островных и прибрежных регионов Финляндии было дорогостоящим из-за их отдаленности.

Стоит также отметить, что в 2001 году Финляндия приняла Закон «Об электронных услугах в сфере государственного управления», согласно которому государственные органы обязаны были максимально повысить предоставление онлайн услуг, где это было возможным. Это, в свою очередь, побудило финскую полицию в 2010 году сформулировать стратегию, когда все веб-сервисы должны быть интегрированы с операционными системами. Основной целью было предоставить заказчикам отслеживать свое дело в электронном виде, и иметь возможность проверить свои собственные данные в административной системе полиции на базе 24/7.

Процесс внедрения

В 2010 году первым шагом на пути к реализации этой модели была разработка системы, в которой основной общей целью было предоставить гражданам простой

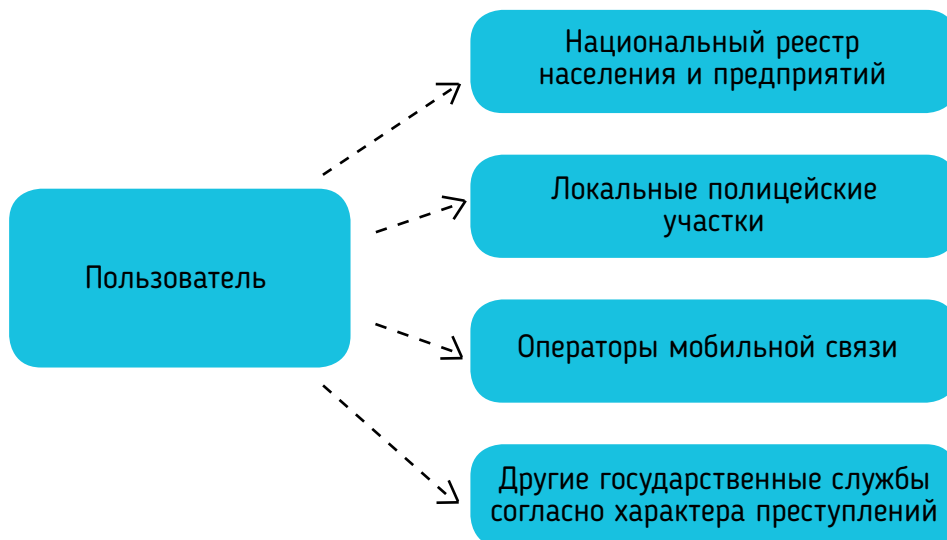
способ подачи заявления о преступлении⁵ онлайн. Кроме того, круглосуточный доступ вне зависимости от места нахождения заявителя был важным моментом в малонаселенных районах Финляндии.

Новая платформа позволила регистрировать 7 видов преступлений, а именно:

- Украденное имущество;
- Украденный велосипед;
- Украденный мобильный телефон;
- Причиненный ущерб (для частных лиц);
- Причиненный ущерб (для организаций);
- Украденное или утерянное оружие;
- Украденный или утерянный документ, утвержденный полицией

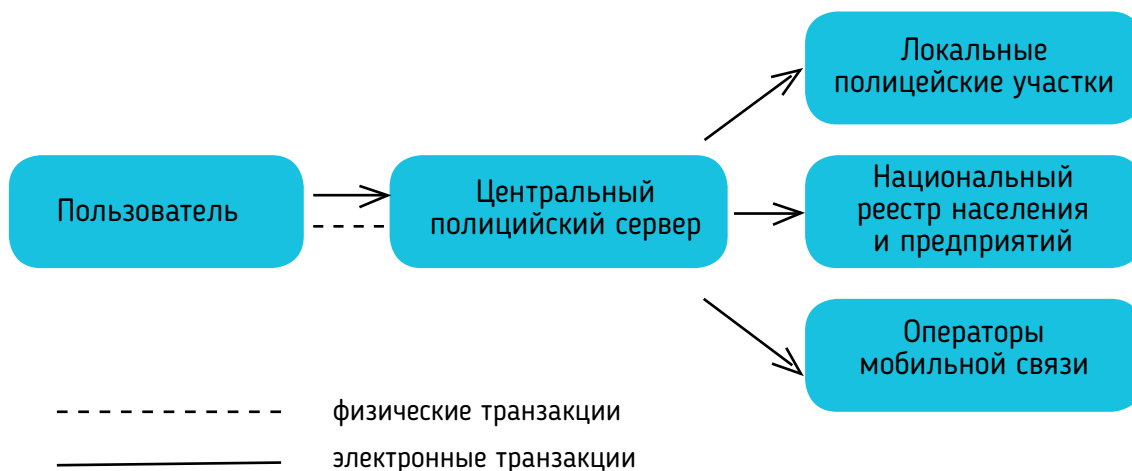
Заявление заполняется на портале www.e-lomake.fi, с указанием всех необходимых запрашиваемых данных. Сначала заявление передается на XML-сервер финской полиции, а после определения места преступления, информация распределяется в местное отделение полиции. Информация, полученная полицией, используется далее и для других услуг также, например, в случае кражи мобильного телефона полиция сообщает Сотовым Операторам о запрете использования этого телефона другими SIM-картами. (см. Рисунок 2)

Рисунок 1. Заявление в полицию до внедрения электронного сервера



⁵ Рассматриваются только те случаи, которые не требовали немедленной идентификации личности или немедленных действий.

Рисунок 2. Заявление в полицию через электронный сервер



Преимущества и результаты

Основное преимущество новой внедренной платформы – это то, что Заявитель может подать заявление в любое время суток, находясь в любой точке страны, а также получить ответ по почте или забрать его лично в местном полицейском участке. Также Заявитель не должен параллельно заявлять в другие учреждения для информирования о случившемся. Новая онлайн платформа также сокращает время полицейских на корректировку или уточнения данных Заявителя, так как данные вводятся изначально в правильные поля. Другим важным результатом является то, что местные отделения могут работать с мелкими преступлениями, которые отправляются через новый сервер и тем самым не откладывать те заявления, которые являются более приоритетными. Это предоставляет повышенную гибкость в работе, а также более эффективное ранжирование заявлений согласно их критичности.

Как было	Как стало
Оформление заявления в полицейском участке, неточная и неполная информация	Оформление заявления онлайн с вводом всех необходимых и точных данных
Время работы полицейского участка согласно графику	Круглосуточное предоставление услуги 24/7
Долгий процесс принятия заявления из-за некорректных и неполных данных	Быстрое оформление заявления
Нет приоритета в заявлениях	Выстроен приоритет
Дополнительная штатная единица для приема заявлений	Онлайн обработка, эффективное распределение человеческих ресурсов

Применение в Узбекистане

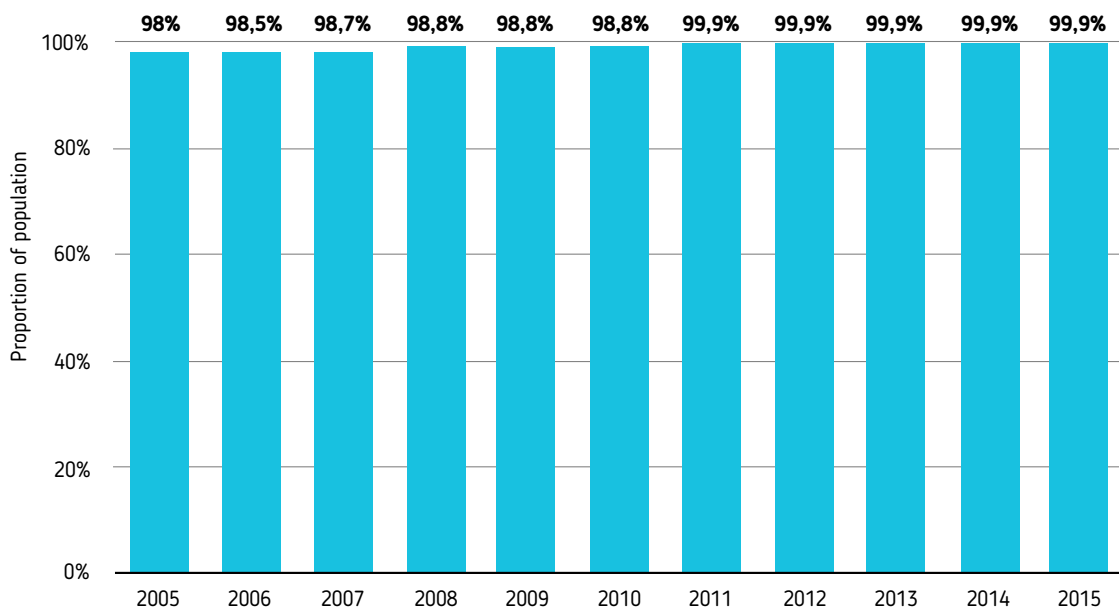
Опыт Финляндии в подаче онлайн заявления в полицию является актуальным и применимым также и для Узбекистана, особенно для удаленно расположенных районов и областей. Оперативность реагирования может послужить основным критерием внедрения этого механизма в Узбекистане. Процесс обработки заявлений ускорится и «спрятать» и не принять в разработку электронное заявление работнику правоохранительных органов будет гораздо труднее, чем бумажное, так как учет заявлений будет вестись единой базой данных.

Помимо этого, не будет необходимости искать ближайшее отделение милиции, писать заявление и ждать очереди. Сообщение можно будет передать быстро и удобно, с указанием всей необходимой информации, не выходя из дома. Необходим лишь доступ в интернет, который расширяется в Республике с каждым годом. Интернет провайдеры и мобильные операторы в Узбекистане активно расширяют зоны покрытия, также растет количество пользователей мобильными устройствами, что предоставляют возможность для внедрения электронного заявления в милицию в Узбекистане. Рекомендовано, что использование мобильного приложения будет очень удобным и практичным процессом для граждан нашей страны во взаимодействии с органами внутренних дел Республики.

Австрия: Внедрение процесса реинжиниринга в систему здравоохранения (внедрение электронных медицинских карт)

Предпосылки к структурным изменениям

Система здравоохранения в Австрии основана на обязательном медицинском страховании, 99,9% населения страны застрахованы.



Источник: <https://www.statista.com/statistics/659417/population-covered-by-public-or-private-health-insurance-in-austria/>

Что касается структуры здравоохранения, то она децентрализована, каждая из 9 провинций (Lander) координирует предоставление медицинских услуг самостоятельно.

Свободный доступ ко всем медицинским услугам на разном уровне (посещение независимого врача, больницы, которая предоставляет услуги амбулаторного характера, отдельно стоящие амбулатории, групповые практики врачей) создавало трудности для граждан в выборе правильного учреждения и соответственно метода лечения, наиболее соответствующего их состоянию, болезни и личным потребностям среди множества вариантов предлагаемых услуг. Таким образом, пациенты в поисках не-

обходимо врача и назначения могли консультироваться у врача общей практики, специалиста или другого поставщика услуг в среднем 14 раз⁶. Это приводило к дополнительным усилиям именно тогда, когда пациент болен. Помимо этого, пациент должен был предоставить всю необходимую историю предыдущих анализов, заключений врача и в случае отсутствия этой информации, необходимо было заново проходить многократные обследования. Новый врач всегда должен начинать с нуля, если он не знает о предыдущих результатах. Это накладывало дополнительное бремя для самого пациента. Такие повторные обследования также приводили и к финансовым затратам для системы здравоохранения Австрии. Помимо этого, пожилые люди не всегда могли вспомнить свою непереносимость к выписанному препарату или все лекарства, которые они принимали во время визита к врачу. А непереносимость препарата, повторное назначение или взаимодействие между отдельными активными веществами принимаемых лекарств, только усугубляли состояние здоровья пациента.

Необходимость в предоставлении оперативных и комплексных медицинских услуг населению страны, привела к кардинальному пересмотру существующей системы в Австрии.

Процесс внедрения

Цель реструктуризации работы системы здравоохранения состояла в том, чтобы дополнить лечение и консультации улучшенными информационными потоками, особенно когда несколько поставщиков медицинских услуг работают вместе. Создание информационной платформы ELGA упростило процесс доступа к медицинским картам для пациентов, врачей, других медицинских работников в больницах, медицинских учреждениях и в аптеках Австрии. Электронная медицинская карта включает в себя медицинские письма о выписке из больниц, лабораторные данные, диагностические данные и данные о назначенных лекарствах.

В 2012 г. в Австрии был принят Закон об Электронных медицинских картах, который обеспечил правовую базу для внедрения электронной системы. А поэтапное внедрение ELGA началось в декабре 2015 г. в государственных больницах и учреждениях здравоохранения. Платформа ELGA позволяет поставщикам медицинских услуг повторно использовать данные, которые уже вводились или запрашивались другими поставщиками услуг. Данные о здоровье, такие как, например, результаты анализов пациента, генерируются различными медицинскими учреждениями. ELGA соединя-

⁶ «Health Systems Governance in Europe: The Role of European Union Law and Policy» Thomson & Mossialos, 2009

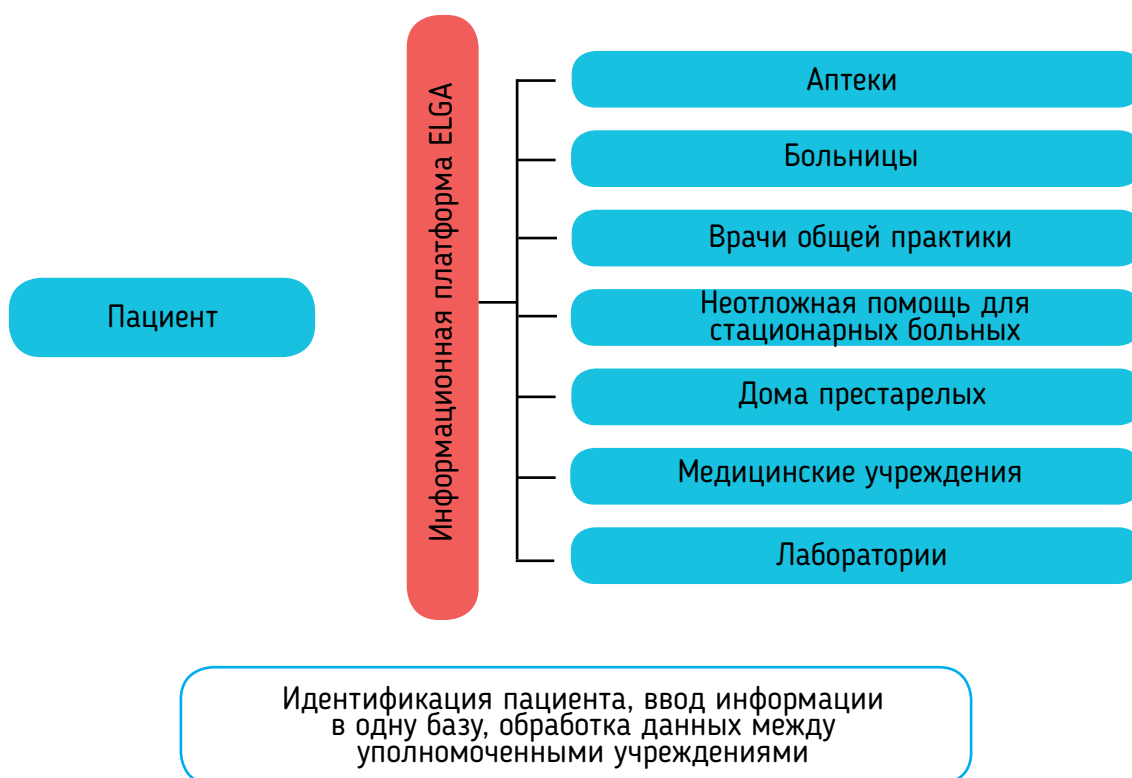
ет их все и делает доступными в цифровом виде. Поэтому граждане Австрии могут управлять своими наиболее важными медицинскими данными через единую точку доступа.

Рисунок 3. Оказание медицинских услуг до внедрения единой информационной системы (ELGA)



Каждое учреждение со своей обособленной базой данных

Рисунок 4. Оказание услуг после внедрения единой платформы ELGA



Преимущества и результаты

Внедрение электронной медицинской карты сократило время ожиданий для пациентов, снизилось количество ненужных многократных обследований, произошла систематизация результатов лабораторных исследований, рентгеновских снимков, писем о выписке, информации о принимаемых лекарствах. У граждан Австрии появилась возможность просматривать, распечатывать и сохранять результаты своих тестов, назначенные электронные лекарства на платформе ELGA. Данная информационная платформа предоставляет Австрийцам прозрачную информацию обо всех своих данных и о том, кто может получить к ним доступ. В свою очередь, больницы и медицинские учреждения стали реагировать быстрее на запросы пациентов, так как теперь имеют быстрый доступ к важной диагностической и терапевтической информации каждого пациента, что делает лечение более быстрым и надежным.

Таким образом, хочется заключить, что реинжиниринг в системе здравоохранения, а именно внедрение системы цифровых медицинских карт ELGA внесло и продолжает

вносить ценный вклад в повышение безопасности и продолжительности жизни граждан Австрии.

Как было	Как стало
Долгое ожидание очередей, многократные обследования для выявления болезни	Электронная медицинская карта, которая хранит, и систематизирует все предыдущие обследования и назначения
Повторные обследования требовали дополнительных финансовых расходов	Нет необходимости в повторных обследованиях
Рецепты выписывались на отдельном бланке	Электронная рецептура, которая доступна аптекам и хранится в базе данных для истории болезни
Каждое медицинское учреждение со своей обособленной базой данных	Ввод информации в одну общую базу, обработка данных между уполномоченными учреждениями

Применение в Узбекистане

Внедрение электронных карт в Узбекистане применимо и необходимо. На данный момент в стране используются многолистовые бумажные медицинские карты в государственных медицинских учреждениях, что усложняет процесс осмотра у врача тех пациентов, которые потеряли или не имеют медицинских карт. Также существующие медицинские карты никаким образом не связаны ни с частными клиниками и ни с аптеками. Таким образом, человек может иметь лишь одну медицинскую карту в государственном учреждении, а услуги, полученные в частных клиниках, зачастую остаются вне медицинской карты или хранятся частной клиникой в своей обособленной анкете. Имея одинаково удобный доступ к анкете пациентов как врачами государственных, так и частных клиник могут сыграть решающую роль при оказании медицинской помощи. Стоит отметить, что внедрение электронной рецептуры также поможет повысить качество предоставления медицинской услуги.

Помимо этого, для содержания всех медицинских карт требуется дополнительное пространство и дополнительная штатная единица, которая регистрирует, осуществляет поиск, складирует и ведет учёт всех карт.

Так как в Узбекистане действует медицинская система Врачей Общей Практики (ВОП), то ведение электронных карт, в которых будет храниться вся история больного, результаты анализов и назначений намного упростит задачу врачей. Соответственно

больше времени будет уделяться осмотру больного пациента. Также ведение электронных карт пациентов намного безопаснее, они никогда не потеряются, а при необходимости их всегда можно распечатать.

Стоит заметить, что для работы с электронными медицинскими картами в Узбекистане медучреждения и аптеки должны запустить компьютеризацию. Поэтому переход к электронным картам должны быть постепенными, так как потребует от медработников освоения электронных инструментов. Постепенно в электронный формат можно перевести и направления к специалистам, рецепты на лекарственные средства по программе, больничные листы.

Этапы внедрения электронных медицинских карт в Узбекистане:

1. Открытие электронной карты каждому пациенту, имеющему бумажную карту в государственном медицинском учреждении (поликлиники), ввод базовых данных о состоянии здоровья пациента, назначенной рецептуре, информации об обследованиях, анализах и вакцинациях, полученных в государственном медицинском учреждении. Каждому, имеющему электронную карту, предоставить ключ, который предоставит возможность просматривать свою медицинскую информацию онлайн.
2. Синхронизация карт с частными медицинскими клиниками.
3. Активация функции направления пациента к определенному специалисту, электронная очередь
4. Синхронизация карт с аптеками
5. Выдача больничных листов

Внедрение электронных карт в Узбекистане рекомендовано оказывать через онлайн портал www.my.gov.uz или Центр Государственных Услуг (оформление электронных больничных карт). Таким образом, доступ к электронной карте будут иметь не только медицинские работники, но также и сами пациенты.

Данный обзор рекомендован для ознакомительной поездки и обмена опытом для поэтапного перехода на электронное здравоохранение в Узбекистане. Группа представителей, состоящая из Представителя с Министерства Здравоохранения, частного и государственного медицинских учреждений, Агентства Государственных Услуг, представители проекта ЕС/ПРООН и масс медиа рекомендованы для посещения го-

сударственных учреждений и министерств в Австрии с целью более глубокого ознакомления процесса функционирования электронных медицинских карт. Выбранными учреждениями для посещения являются Министерство Здравоохранения Австрии, которое инициировало и спонсировало внедрение электронного здравоохранения, государственное медицинское учреждение в Вене или в Тироле, где впервые была внедрена система ELGA, а также посещение самой компании ELGA GmbH, которая непосредственно разработала платформу электронных карт. Более подробная информация будет раскрыта в разделе по ознакомительному туру в Австрию.

Дания: Внедрение реинжиниринга в индустрию коммуникационной логистики (создание Digital Post)

Предпосылки к структурным изменениям

Государственные учреждения, предприятия и общественные организации исторически были крупнейшими отправителями писем, общение происходило посредством традиционных писем между организациями и с гражданами.

Согласно исследованию электронного правительства, проведенному в 2018 году ООН, Дания является лучшей в мире по внедрению инициатив в области электронного правительства, поэтому пример Дании в реструктуризации системы коммуникации является показательным для других стран. Внедрение технологического прогресса и роста электронных каналов связи, которые предоставляют быструю, надежную и недорогую альтернативу традиционным почтовым услугам, оказали влияние на структурный пересмотр оказания почтовых услуг. С 2000 года объем писем сократился во всех странах, но ни в одной другой стране это сокращение не было столь существенным, как в Дании. В Дании объем писем в 2016 году составил 40% объема 2011 года и менее 20% объема 2000 года⁷.

Надежность и быстрота предоставления почтовых услуг является наиболее важными характеристиками обслуживания с точки зрения, как частных лиц, так и бизнес клиентов. Замена традиционного метода отправки писем сопровождается не только доступностью электронных каналов, но и низким качеством почтовых услуг. Доставка традиционной почты в Дании, в свою очередь, занимает от 5 рабочих дней – это часто отнимает много времени и задействует дополнительные трудовые ресурсы в коммуникационной логистике. Сначала письма необходимо доставить до почтового офиса, где они сортируются и доставляются в указанный пункт назначения. Что касается использования традиционной электронной почты, то она небезопасна, она не гарантирует конфиденциальности информации на 100%.

Стоит также отметить, что Дания является одной из передовых стран, которая борется за охрану окружающей среды и сокращению выхлопных газов. Таким образом,

⁷ «Universal Service in a Digital World: The Demise of Postal Services», Morten Falch and Anders Henten, 2018

использование огромного количества бумаги, печати и транспортных услуг при доставке писем, являлись немаловажными факторами, которые побудили государство радикально пересмотреть процесс доставки писем.

Процесс внедрения

1 ноября 2014 года парламент Дании принял Закон об обязательной цифровой почте. Основной целью реструктуризации процесса коммуникации посредством писем было создать открытое, гибкое, комбинированное решение, учитывая недостатки традиционного метода, и используя технологический прогресс электронной коммуникации.

Дания сделала исторический шаг, став первой страной в мире, которая сделала обязательным получение цифровых писем, уведомлений и сообщений от общественной власти. Разработанная платформа Digital Post, предоставленная правительством цифровой почтовый ящик, позволил гражданам получать сообщения от государства. Цифровая почта от государственных органов – это тот же тип сообщений, который можно получать в своем физическом почтовом ящике, например, от местного правительства об изменениях в жилищных льготах, пенсионные справки от пенсионного фонда, налоговой службы, письма от Центральной таможенной и налоговой администрации (SKAT), иммиграционной службы и т.д. Цифровая почта (Digital Post) позволила государству, общественным организациям и фирмам одновременно связывать несколько разных цифровых систем, а также управлять связанными операциями из одного места. Электронные сообщения и письма стали иметь тот же статус и эффект, что и бумажные письма, сообщения и документы⁸.

Гражданам Дании для получения доступа к Digital Post, необходимо войти в систему⁹ с цифровой подписью NemID, которая представляет собой единый логин для общедоступных веб-сайтов, онлайн-банкинга и многих других веб-сайтов и служб в Дании. Цифровой почтовый ящик гражданина Дании подключен к индивидуальному номеру CPR, поэтому изменения адреса электронной почты или почтового адреса никак не повлияют на работу почты.

⁸ С внедрением платформы электронной коммуникации правительство издало Закон «О государственной цифровой почте», который дает властям право отправлять сообщения, письма, документы в виде цифровой почты, а не отправлять бумажные письма обычной почтой.

⁹ В Дании имеются два защищенных веб-сайта, на которых можно читать Digital Post, – это www.borger.dk или www.e-boks.dk.

Рисунок 5. Традиционная структура коммуникации с государственным сектором

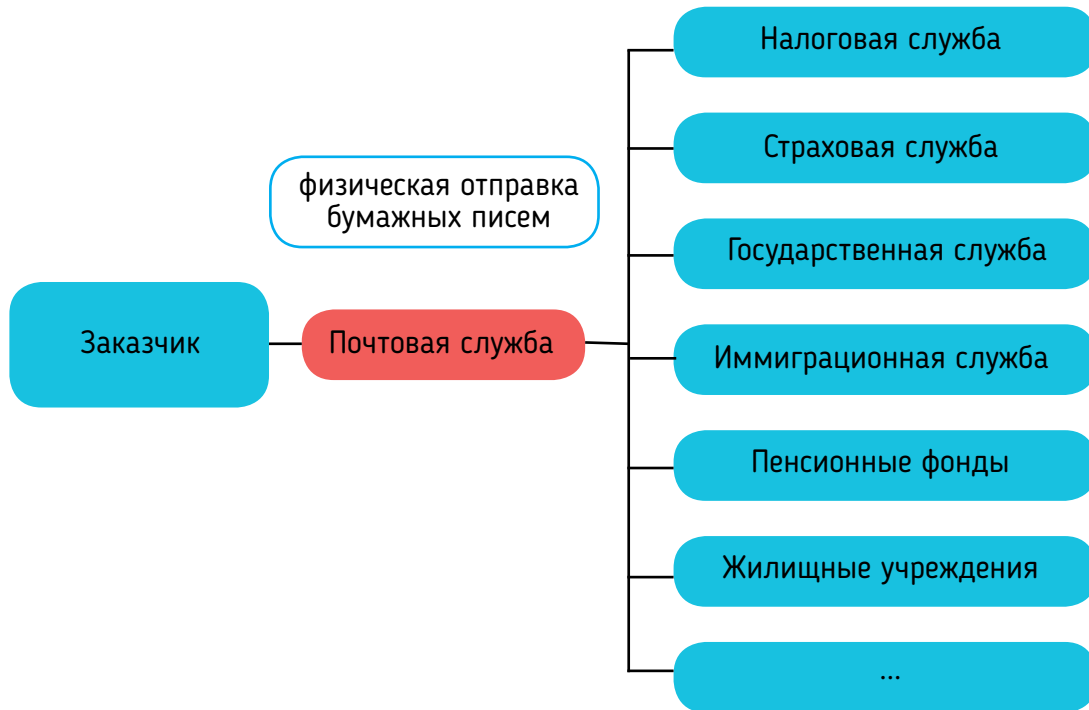
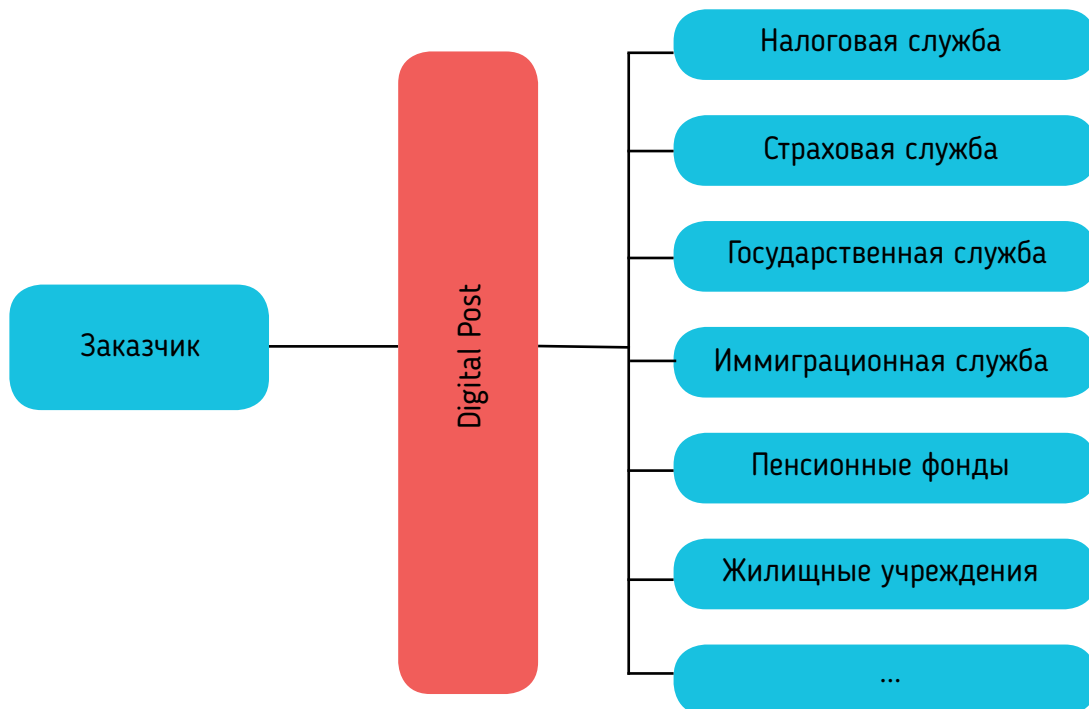
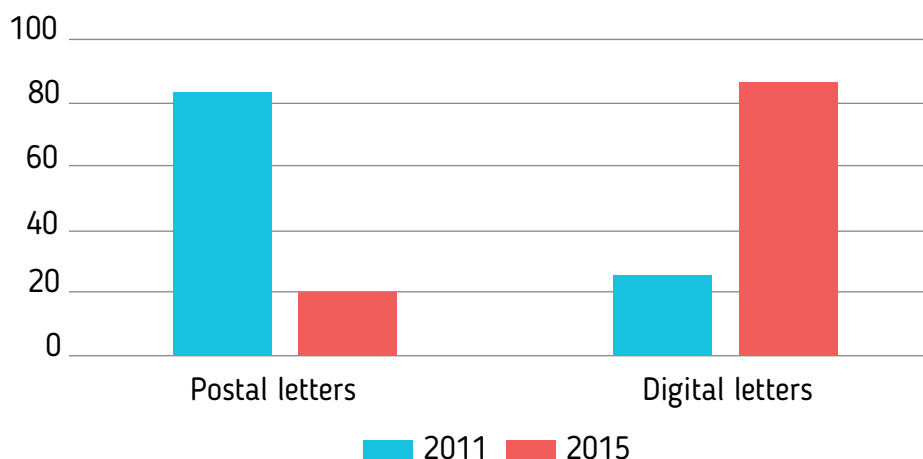


Рисунок 6. Структура коммуникации после внедрения Digital Post



Преимущества и результаты

Одним из ценных преимуществ системы Digital Post является сокращение очередей, и неявка на запланированную встречу с государственными органами, а также предупреждение об отмене может быть отправлено через цифровую почту и немедленно прочитано. Все процессы коммуникации между государственными учреждениями и предприятиями стали более быстрыми и эффективными. Помимо этого, Digital Post является персональным и безопасным, поскольку он связан с NemID и номером регистрации гражданского лица (CPR-номер). Цифровой пост может быть доступен, и прочитан на любом компьютере с доступом в Интернет. Цифровая связь – это быстрый и недорогой способ общения, как для граждан, так и для государственного сектора. Общая экономия около 270 миллионов¹⁰ евро каждый год за счет сокращения использования бумаги для государственной администрации и услуг почтовой доставки. Безопасность почты очень высока – даже выше, чем обычная бумажная почта или электронная почта. Также все важные документы могут храниться в одном месте. В 2018 году 90% населения пользовались цифровым почтовым ящиком. Это позволило сократить количество физических писем, отправленных государственными органами, на 69% за четыре года.



Источник: Spitze & Co (2016)

Как было	Как стало
Традиционные письма, которые доставлялись в среднем течение 5 дней	Как стало Онлайн общение с государственными и общественными институтами

¹⁰ Universal Service in a Digital World: The Demise of Postal Services, Morten Falch and Anders Henten, 2018

Использование почтового отделения для отправки писем	Использование веб порталов
Письма терялись, вскрывались или приходили не по адресу	100% безопасный электронный ящик, который будет следовать за хозяином всегда (CRP)
Использование огромного количества бумаги	Экологически чистое общение
Документы в разных местах	Все документы хранятся в одном месте

Применение в Узбекистане

Переход на цифровые письма в Узбекистане значительно упростит и ускорит процесс общения государства с гражданами. Но для внедрения цифровой почты для Узбекистана, необходимо, чтобы каждый гражданин получил электронную подпись, при помощи которой будет иметь доступ к электронной почте. На данный момент бизнес структуры в обязательном порядке имеют электронный ключ (ЭЦП), для входа в свой персональный кабинет для отправки налоговых отчетностей, что намного упростило и сделало качественным общение с государством. Следующим шагом логической цепочки может быть внедрение электронного общения государства с гражданами, также посредством ЭЦП. Очень часто письма теряются и не доходят до адресата или идут очень долго. Также с сокращением должности почтальона граждан теперь просят самим забирать письма с почтовых отделений, что накладывает дополнительное бремя. А в последнее время некоторые представители государственных служб оставляют письма в дверях, не удостоверившись в получении отправленного письма. Поэтому внедрение цифрового почтового ящика является важной необходимостью, значительной составной постепенного перехода к цифровизации в стране.

Этапы внедрения электронного почтового ящика в Узбекистане:

1. Присвоение каждому физическому лицу при достижении совершеннолетия вместе с получением удостоверения личности персонального ключа (ЭЦП) и кода (CPR).
2. Синхронизация заинтересованных государственных учреждений к электронному почтовому ящику физического лица. (Налоговый орган, Пенсионный Фонд, коммунальные службы, МВД и другие)

3. По возможности внедрение элементов блокчейна для усиления безопасности и ГЧП инициатив для привлечения частного сектора

Данный обзор также рекомендован для ознакомления на местах. Встреча с представителями основных провайдеров электронных почтовых ящиков E-boks и Borger.dk, а также с Гражданским Сервисным Центром Дании (Боргерсервис), который assisteрует в открытии электронного почтового ящика жителям Дании, поможет представителям Агентства Государственных услуг, Министерства Информационных Технологий Узбекистана и представителей проекта ЕС/ПРООН для изучения процесса работы электронной почты более детально. Более точная информация будет изложена в разделе ознакомительного тура в Данию.

Нидерланды. Внедрение технологии Блокчейн в администрирование пенсионных накоплений.

Предпосылки к структурным изменениям

Цифровая политика Нидерланд нацелена на то, чтобы предоставлять инновационные государственные услуги, ориентированные на пользователя. В последнее время набирает обороты технология блокчейна, которая является одной из самых инновационных цифровых технологий государственной политики, и используется для улучшения предоставления услуг гражданам. Нидерланды быстрыми темпами становятся лидерами по внедрению технологии блокчейна в Европе. Технология Блокчейн (Blockchain) – это сочетание нескольких существующих, но отдаленных технологий, которые формируют новую децентрализованную информационную инфраструктуру. Она способствует прямому взаимодействию между государственными учреждениями, гражданами и экономическими агентами. Децентрализация блокчейнов – это ключевая особенность, которая может изменить то, как правительства взаимодействуют с гражданами и друг с другом, а именно помочь государственному сектору создать реальную основу для сокращения случаев мошенничества, коррупции, ошибок и затрат, связанных с интенсивным использованием бумаги.

Несмотря на то, что пенсионная система Нидерландов считается одной из лучших систем в мире согласно «Глобальному Пенсионному индексу» (Melbourne Mercer Global Pension Index, MMGPI), она имеет довольно сложную структуру в силу разнообразных источников финансирования.¹¹

Пенсионные фонды (ПФ), в свою очередь, в Нидерландах делятся на 3 вида: отраслевые, корпоративные и ПФ для независимых специалистов, т.е. принадлежность к ПФ зависит от сферы деятельности сектора, в которой работает человек. В настоящее время работники имеют несколько работодателей и типов работ на протяжении всей

¹¹Пенсионная инфраструктура Нидерланд состоит из трех уровней: 1) государственная базовая пенсия (AOW). На полную государственную пенсию могут рассчитывать все граждане Нидерландов. 2) дополнительные коллективные пенсии, разделены на виды, зависят от вида индустрии или компании. Второй уровень пенсионной системы охватывает около 95% работающего населения. 3) частные индивидуальные пенсионные продукты. Само занятые люди, которые не имеют договорных отношений с работодателем, приобретают пенсионные продукты в страховых компаниях. Вместе эти три вида определяют размер пенсии, которую человек получит, когда выйдет на пенсию. В зависимости от личной ситуации человека, пенсионер может получить пенсии из различных уровней, например, только из первого государственного уровня или из первого и второго, или из первого и третьего, или из всех трех уровней.

их жизни, тем самым регистрируясь в нескольких личных пенсионных схемах у различных поставщиков пенсионных фондов, что усложняет пенсионное администрирование. Кроме того, люди все чаще имеют предпринимательские эпизоды в своей карьере. Это создает потребность в более индивидуальных пенсионных решениях для само занятых работников. До внедрения технологии блокчейн, администрирование пенсионных выплат было очень сложным и трудоемким делом, особенно, если человек занимал несколько должностей во время трудоустройства в одной компании или менял места работы и сферу деятельности.

Как правило, работодатель и работник выплачивают процент от заработной платы администратору пенсионных выплат (посредник между ПФ и работодателем), который ведет расчет, учет и ведет взаимодействие с заинтересованными игроками пенсионной системы, в обмен на требование о получении пенсионных выплат в будущем. Стоит заметить, что администратор пенсии на самом деле имеет полный контроль над деньгами и что большинство решений принимаются в рамках «Соглашение об исполнении» между работодателем и администратором пенсии. Будущим пенсионерам за полгода до выхода на пенсию отправлялось письмо традиционной почтой для указания выбранной схемы пенсионных выплат, после чего администратор ПФ проводил расчёты вручную для подсчета конечной суммы пенсионных выплат, что приводило к немало выявленным ошибкам в подсчетах. Также стоит отметить, что будущие пенсионеры, как правило, имели мало выбора, когда дело доходило до их пенсионной политики. Работнику часто предоставлялось ограниченное количество вариантов, таких как прекращение работы раньше или позже, частичный выход на пенсию или дополнительная страховка. Деньги сами обрабатывались администратором пенсионных выплат, а работник имел только косвенный контроль над тем, как его пенсия накапливалась.

Немаловажным является и то фактор, что администрирование пенсионных выплат в бумажном формате или даже в цифровом виде не очень эффективно и удобно для пользователя, так как документы и записи проверки затем хранятся в нескольких местах, создавая дублирование документов в разных базах данных. Большое количество двусторонних связей между ПФ и администраторами пенсионных фондов, администраторами пенсионных фондов и системами государственного и частного секторов, органами социального страхования, местными муниципалитетами и налоговым органом, подразумевало непрерывное копирование данных между базами данных.

Таким образом, основными предпосылками к внедрению блокчейна в пенсионный фонд являлась выявленная тенденция все большей прозрачности пенсионных накоплений и нивелированию ошибок при подсчетах, а также индивидуализация трудовых отношений. Создание более гибкой и прозрачной системы администрирования пенсий для граждан при существенном снижении затрат в процессе управления пенсиями являлось необходимым шагом для оптимизации системы администрирования пенсионных накоплений в Нидерландах.

Процесс внедрения

Внедрение инфраструктуры блокчейна в пенсионную систему Нидерланд в 2017 году представляет собой закодированный цифровой регистр и хранится на нескольких компьютерах общественной или частной сети. Эти факторы позволили улучшить процесс администрирования пенсионных накоплений и обмен информацией между участниками процесса.

Версия блокчейна содержит записи данных, или «блоки», контролируется оцифрованными интеллектуальными контрактами (смарт-контрактами), набором программируемых правил, которые определяют, а также регулируют исполнение правил, какие участники контракта могут просматривать, изменять и использовать данные о пенсионных накоплениях граждан. Блоки, которые собираются в цепочку данных, не дают возможность изменить или удалить внесенные данные одним лицом; вместо этого они проверяются и управляются с помощью автоматизации и общего протокола управления.

Главная книга в Пенсионной инфраструктуре содержит обзор транзакций, которые происходят в течение всего жизненного цикла создания пенсии. Это включает, например, перевод средств между работодателем и пенсионным фондом, а также изменение заработной платы. Использование технологии цифровой бухгалтерской книги позволяет хранить пенсионную информацию в узлах сети блокчейна. Эти узлы являются точками в сети и состоят, например, из пенсионных провайдеров, работодателей и регуляторов. Узлы проверяют информацию, выполняют запрограммированные пенсионные договоры и синхронизируются друг с другом. В случае отказа или не функционирования одного из узлов, подтвержденный пенсионный баланс гражданина сохраняется другими узлами. Это делает хранение информации о пенсиях безопасным, и участники – одним щелчком мыши – могут видеть, сколько пенсий они накопили.

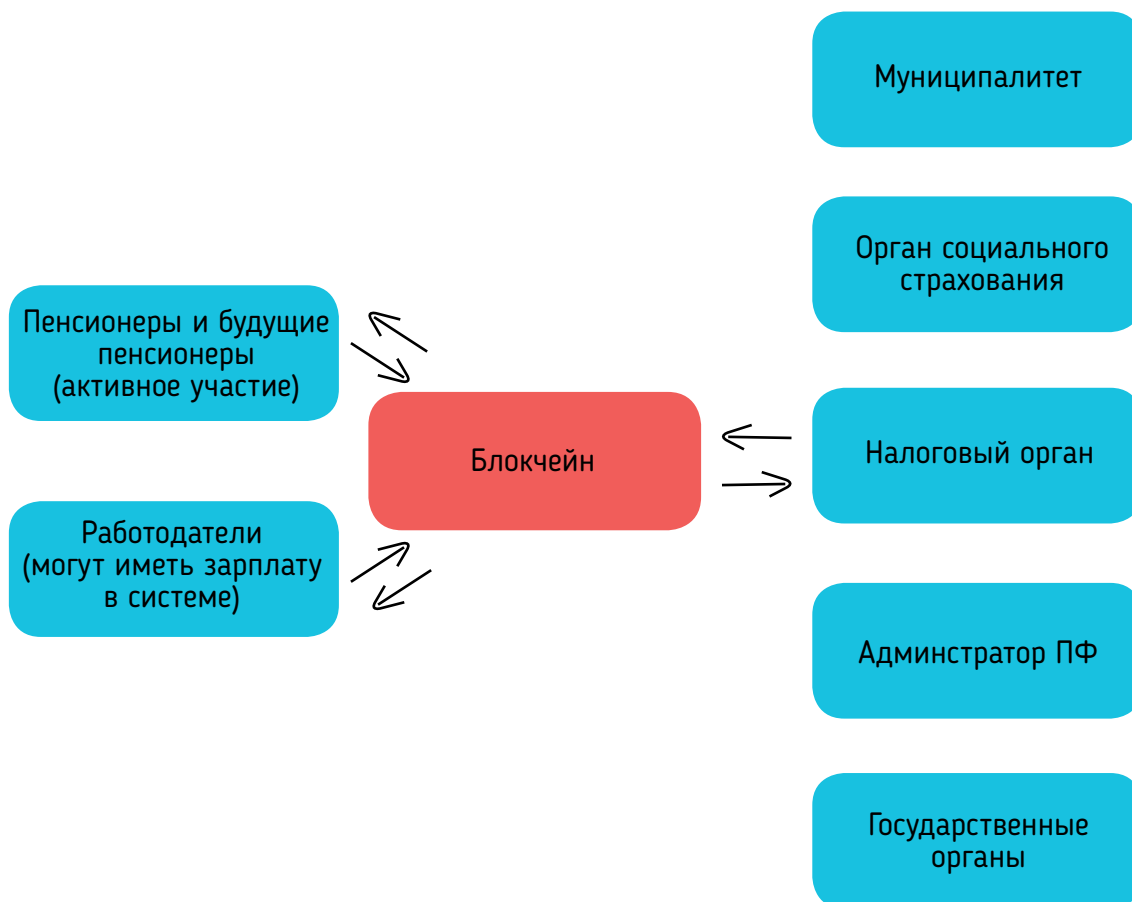
Помимо этого вся информация о пенсионных накоплениях, хотя и распространяется через распределенный реестр, доступна в едином интерфейсе. Это позволяет заключить пенсионный договор напрямую между работодателем и работником посредством смарт контрактов, без использования посредника (администратора), который обычно отвечает за денежный поток.

Немаловажным моментом также является и то, что доступ к блокчейну имеют не только работодатели, пенсионные фонды и работники, но и заинтересованные государственные органы – Управление по финансовым рынкам Нидерландов, являющееся регулятором на рынке финансовых услуг, Национальная налоговая служба Нидерландов и Национальный Банк Нидерландов. Регуляторы не играют активной роли, но они могут видеть часть данных, так как система предоставляет различные функциональные возможности в зависимости от участвующих сторон. Например, для налогового органа система блокчейна обеспечивает целостное представление о взносах, собранных конкретным лицом во многих пенсионных фондах. Для гражданина, он предоставляет в режиме реального времени понимание их пенсионной схемы и пенсионного баланса, а работодатели могут напрямую вводить изменение заработной платы.

Рисунок 7. Система пенсионных выплат до внедрения Блокчейн



Рисунок 8. Система пенсионных выплат на основе технологии Блокчейн



Преимущества и результаты

Инновационная технология принесла немало преимуществ в администрирование пенсионного процесса. Самыми важными являются:

- Экономия средств на пенсионном администрировании. Пенсионное управление требует большого количества трудоемких задач, таких как административные проверки и копирование документов. Пенсионное администрирование в Нидерландах оценивается в 1 млрд. евро, а экономия после внедрения технологии блокчейн составляет около 500 млн евро.¹² Технология блокчейна позволило правительству переложить большую часть административных задач, связанных с ответственностью, на плечи блокчейн. Правительствам не нужно самостоятельно обеспечивать процессы хранения и обмена информацией для содействия экономической деятельности в

¹² Multidisciplinary Aspects of Blockchain, Natasha Van Duuren LLM, Victor de Pous LLM, 2019

обществе, это может быть обеспечено протоколом блокчейна. Вместо этого они должны поддерживать надзорную роль в отношении транзакций, происходящих в этой инфраструктуре, как показано на примере Нидерланд.

- Эффективность, связанная с созданием распределенной базы данных. Распределенная база данных, служащая единым источником правды для всех участников, способствовала повышению эффективности администрирования пенсий. Эффективность достигается за счет того, что все стороны могут использовать одну и ту же инфраструктуру и иметь доступ к одним и тем же данным в режиме реального времени: информация вводится только один раз и не требует копирования или тиражирования.
- Снижение транзакционных издержек для граждан. Одной из целей проекта являлось снижение экономических затрат членов пенсионных фондов. С точки зрения граждан, транзакционные издержки снижаются, поскольку информация, хотя и распространяется, доступна через единый интерфейс. Средняя стоимость участия граждан в пенсионном фонде в Нидерландах снижается с 80 до 15.7.евро в год.
- Повышение безопасности и прозрачности информации. Распределенные системы считаются более безопасными, чем централизованные базы данных. В случае атаки или отказа узла подтвержденный пенсионный баланс гражданина сохраняется другими узлами. Кроме того, информация записывается в общую инфраструктуру и не может быть изменена или стерта одним субъектом. Большая прозрачность и подотчетность информации позволяют регулирующему органу контролировать всю систему без информационной асимметрии и немедленно выявлять опасности или нарушения.
- Сокращение бюрократии, вызванной использованием распределенных бухгалтерских книг и программируемых интеллектуальных контрактов.

Как было	Как стало
Использование бумажной документации	Цифровая документация
Каждая система со своей базой данных, дублирование документации между участниками системы	Единый интерфейс, с единой базой данных
Будущий пенсионер не принимал активного участия в процессе отслеживания пенсионных накоплений	Активное отслеживание своих накоплений
Асимметрия информации для регулирующего органа	Прозрачность информации, нивелирование человеческого фактора, минимизация ошибок, симметрия информация
Расходы на администрирование пенсионной системы 1млрд. евро в год	Сокращение расходов в 2 раза
Транзакционные расходы до 80 евро в год	Транзакционные издержки 15.7 евро в год

Применение в Узбекистане

Существующая система Пенсионных накоплений в Узбекистане может также применить опыт Нидерланд, а именно внедрить технологию блокчейна для отслеживания информации о трудовых договорах между работодателями и сотрудниками, отказаться от громоздких бумажных документов в сфере ПФ, в которых содержатся данные о налоговых отчислениях и страховых взносах работодателей, хранящихся на их серверах. Технология блокчейн в данном случае позволит однозначно зафиксировать все договоренности и необходимые документы, а возможность внести изменения задним числом будут исключены. Внедрение смарт-контрактов в трудовые отношения позволит постепенно отказаться от обязательного заключения их в бумажном виде, но иметь о них информацию в любой момент времени. При этом граждане будут дополнительно защищены от тех работодателей, которые оформляют трудовые договоры с нарушением законодательства.

Государственные меры в период пандемии, вызванные COVID-19

Пандемия коронавирусной инфекции COVID-19, которая началась еще с декабря 2019 года с китайского города Ухань, привела к принудительной самоизоляции миллионов людей, тем самым резко повысив ценность государственных электронных услуг от получения информации и подачи заявок до решения деловых или личных вопросов, связанных с взаимодействием государственных органов.

До сегодняшнего дня главными аргументами в пользу развития государственных электронных услуг было беспроблемное, прозрачное и более эффективное управление, позволяющее экономить время и деньги. Нынешняя пандемия коронавируса добавила еще один немаловажный аргумент: электронное управление и электронные услуги могут спасти здоровье людей и, возможно, их жизни.

Для правительств жизненно важно предоставлять точную, полезную и актуальную информацию людям, особенно в период кризиса. В период карантинных мер правительства начали активно использовать национальные порталы, мобильные приложения, социальные сети, создавались горячие линии, как для граждан, так и для бизнес - структур. Стоит заметить, что пандемия коронавируса не только увеличила спрос на существующие электронные услуги, но и увеличила новые потребности в услугах цифрового правительства в условиях самоизоляции.

Ниже рассмотрены меры, которые использовались и внедрялись отдельными странами Европейского Союза в период карантина.

Финляндия

Всю информацию о коронавирусе населению не только рассказывают по телевизору, но и рассылают по электронной почте через работодателей. Также рассылаются электронные письма от муниципальной поликлиники, где интересуются состоянием здоровья граждан и информируют о том, что в случае обнаружения симптомов связываться по телефону с горячей линией, а также получить психологическую и психиатрическую помощь. Помимо этого департамент здравоохранения на своем сайте ведет онлайн-чат.

Актуальная информация о коронавирусе размещена на сайтах Национального института здоровья и благосостояния (THL) www.thl.fi, финского правительства (www.valtioneuvosto.fi) и муниципалитета Хельсинки (www.hel.fi)

На сайте муниципалитета Хельсинки, посвященном коронавирусу, размещены расположенные в хронологическом порядке городские новости о вспышке заболевания, номера телефонных служб помощи, другие полезные указания и сведения.

Австрия

Правительство Австрии прилагает большие усилия, чтобы информировать общественность о новых правовых событиях их влияние на повседневную жизнь, вводимых штрафах. Пресс-конференции являются регулярными и транслируются по телевидению. Информация публикуется на веб-сайтах Министерств, в социальных сетях, цифровых и печатных изданиях, а также по радио. Комплексный сайт федерального министерства социальной защиты, здравоохранения и защита прав потребителей обновляется два раза в день. Австрийская радиовещательная корпорация сделала крупные телевизионные пресс-конференции и другие репортажи доступными на жестовом языке через Интернет и в версии телетекста.

Агентство по безопасности пищевых продуктов и здоровья предлагает обширную веб-страницу www.ages.at с медицинской и другой информацией о вирусе, а также 24-круглосуточная информационная горячая линия, на которой работают эксперты, чтобы «ответить на вопросы о Коронавирусе», в том числе информация о передаче, симптомах и профилактике.

Всесторонний информационный веб-сайт был установлен Федеральным министерством труда, семьи и молодежи www.bmafj.gv.at, который освещает задаваемые вопросы о трудовом законодательстве, краткосрочной занятости и последствиях для семей.

Технология электронных медицинских карт, например, доказала свою полезность для предоставления медицинских услуг, когда линии скорой помощи превышали пропускную способность. Во время вспышки многие люди получали медицинскую консультацию через «виртуальных врачей» и использовали телемедицину для самопроверки на наличие симптомов вируса.

Дания

В течение нескольких дней после вспышки коронавируса датские власти разработали веб-сайт, который обновляется несколько раз в день и стал онлайн-центром для получения всей информации о вирусе, предлагая подробный раздел часто задаваемых вопросов для людей.

Помимо этого, Дания создает новое правительственное агентство для подготовки к будущим эпидемиям или очередной волне коронавируса. Агентство должно начать работу к августу 2020 года, чтобы оперативно реагировать на ожидаемую очередную потенциальную волну Covid-19 или в случае будущей новой эпидемии. Основными целями агентства будут поставка и хранение достаточного количества защитного оборудования, средств для испытаний, а также контроль за функционированием инфраструктуры, связанной с эпидемией и за сотрудничество между частным и государственным секторами.

Также стоит отметить, что была запущена служба «SnakSammen» www.snaksammen.dk датской цифровой платформой www.bolbberg.dk и Красным Крестом в сотрудничестве с муниципалитетом Фоборг-Мидтфин. Данная веб-страница предоставляет онлайн посещения от посетителей-добровольцев, которые могут встретиться в Интернете для уменьшения чувства одиночества. Во время пандемии «SnakSammen» стал временно доступным по всей стране. Многие муниципалитеты также ввели виртуальные визиты к пожилым людям. Некоторые коммуникационные платформы, такие как Life-Manager, Vita-Com и Viewcare позволяют родственникам и волонтерам общаться с пожилыми людьми. Эти коммуникационные платформы стали чрезвычайно важными во время пандемии Covid-19 и в настоящее время широко применяются на датском языке.

Значительно увеличилось использование Digital Post и цифровой подписи из-за роста заявлений на получение пособий по безработице и других социальных пособий.

Нидерланды

Информация о состоянии общественного здравоохранения, соответствующие рекомендации и меры безопасности COVID-19 доступны на веб-сайте Национального института общественного здравоохранения и окружающей среды (RIVM) - www.rivm.nl

Информацию о влиянии COVID-19 на школы, детские учреждения, работников, работодателей, поездки и общественный транспорт можно найти на официальном правительственном веб-сайте Нидерландов www.governmental.nl.

Помимо этого, правительство Нидерландов разработало бизнес сайт www.business.gov.nl с актуальной информацией о мерах поддержки для компаний в стране. На сайте есть возможность обратиться к голландским национальным организациям за дополнительной информацией и советами и получить больше информации о том, что делать, когда бизнес в Нидерландах сталкивается с финансовыми трудностями из-за COVID-19.

Techlear, некоммерческая публично финансируемая организация, помогающая количественно оценить и ускорить технологическую экосистему Нидерландов, запустила портал COVID-19 www.techlear.nl, предназначенный для оказания помощи стартапам. Портал состоит из Руководства по вопросам Covid-19, консультаций экспертов, обзора онлайн-мероприятий, часов международной поддержки и обзора предложений и услуг поддержки от корпоративных партнеров Techlear.

Заключение

Анализ опыта Европейских стран-лидеров электронного правительства показывает, что основным условием государственной стратегии перехода к цифровизации, применяя BPR, является повышение уровня эффективности и прозрачности предоставления государственных услуг для граждан, сокращение бюрократической цепочки процесса путем внедрения инновационных технологий и механизмов. Процесс электронного правительства перевел предоставление услуг на новый уровень, улучшил и ускорил общение государственного сектора с обществом при помощи новых форм взаимодействия, позволил многопланово использовать большие массивы данных во всех сферах деятельности государственного администрирования Европейских странах.

Выше рассмотренный опыт в Европейских странах, а именно внедрение электронного заявления в полицию, электронных медицинских карт, переход на электронную коммуникацию с правительством и децентрализованное управление пенсионными накоплениями технологически прогрессируют со временем, используя инновационные механизмы, таких как искусственный интеллект и блокчейн в процессе администрирования. Успешный опыт внедрения реинжиниринга не только значительно

повысил качество и быстроту предоставления самой услуги, но и сократил финансовые расходы за счет перераспределения человеческих ресурсов и автоматизации процессов. В Финляндии, Австрии и Дании реинжиниринг государственных услуг реализован при помощи внедрения новой независимой координированной системы, единой платформы для всех участников процесса. В Нидерландах пример реинжиниринга меняет вектор предоставления услуг от централизованного к децентрализованной системе распределения данных. Но стоит заметить немаловажный фактор, что успешное внедрение реинжиниринга может быть достигнуто только в том случае, если технологии будут сопровождаться постоянным повышением квалификации сотрудников.

На сегодняшний день вопрос совершенствования сферы цифровизации весьма значим также для экономического и социального развития Узбекистана. В стране в последние годы идет активное развитие электронного правительства, предусматривающих серьезные меры по углублению электронного взаимодействия граждан и государственных органов, направленных на качественное использование цифровых инструментов в предоставлении публичных услуг гражданам. Опыт европейских стран, рассмотренный в данном обзоре, актуален для Узбекистана и может быть также использован в развитии будущего цифрового правительства страны.

С распространением COVID-19 и объявление пандемии во всем мире, в Узбекистане для уменьшения социальных контактов все центры государственных услуг работали в сокращенном режиме, продвигая и предоставляя большинство госуслуг онлайн. Очереди и встречи в государственных учреждениях, банках и других местах способствуют распространению коронавируса, следовательно, работа учреждений была ограничена, чтобы свести к минимуму личные контакты, и люди соответственно страдали там, где невозможно было решить конкретную проблему удаленно.

Пандемия COVID-19 подчеркнула важность технологий, а также ключевую роль эффективного и открытого для всех цифрового правительства. Поэтому, необходимо максимально внедрять электронные услуги в те отрасли, которые не охвачены цифровизацией до сегодняшнего дня, чтобы оперативно реагировать в случае новой вспышки вируса и принудительных карантинных мер со стороны государства.

Зарубежный опыт оказания государственных услуг указывает на то, что только открытость государственного сектора для населения обеспечивает необходимое количество и доступность государственных услуг. Важный момент в данной миссии

является оказание госуслуг онлайн. Данный метод поможет государству быть более открытым, сократить уровень коррупции и влияние человеческого фактора, минимизировать контакты клиента с исполнителем госуслуг, а также обеспечит гибкость, качество и быстроту. Обеспечение и повышения качества оказания государственных услуг это постоянный процесс, где BPR является одним из главных инструментов по оптимизации цепочки процесса. Процесс оказания услуг необходимо сделать максимально упрощенным и прозрачным для пользователей, иными словами – сделать каждую услугу клиентоориентированной.

Источники литературы:

1. Final Report: Study on eGovernment and the Reduction of Administrative Burden (SMART 2012/0061) <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/final-report-study-egovernment-and-reduction-administrative-burden-smart-20120061>
2. UN E-Government Survey 2018. Gearing E-Government to support transformation towards sustainable and resilient societies. <https://www.unescap.org/resources/e-government-survey-2018-gearing-e-government-support-transformation-towards-sustainable>
3. Reorganization of government back-offices for better electronic public services – European good practices (back-office reorganization), Volume 1: Main report, Jeremy Millard and Jonas Svava Iversen, Danish Technological Institute, 2004
4. Health Systems Governance in Europe: The Role of European Union Law and Policy, Thomson & Mossialos, 2009
5. The Austrian health reform 2013 is promising but requires continuous political ambition, Maria M. Hofmarcher, Health Reform Monitor 2014
6. Austria: Health system review, Health Systems in Transition series. Volume 20 No. 3 2018, Florian Bachner, Julia Bobek, Katharina Habimana, Joy Ladurner, Lena Lepuschütz, Herwig Ostermann, Lukas Rainer.
7. Country Brief: Austria, Prof. K. P. Pfeiffer, S. Giest, J. Dumortier, J. Artmann (2010)
8. Final report, The Evolution of the European Postal Market since 1997, Study for the European Commission, DG Internal Market and Services, 2009
9. A stronger and more secure digital Denmark, Digital Strategy 2016-2020 The Government, Local Government Denmark, Danish Regions, 2016, Copenhagen: Agency for digitization.
10. Universal Service in a Digital World: The Demise of Postal Services, Morten Falch and Anders Henten, 2018
11. Cryptocurrencies and Cryptoassets: Regulatory and Legal Issues», Andrew Haynes, Peter Yeoh, 2020
12. Blockchain 3.0 Smart Contracts in E-Government 3.0 Applications, Sofia Terzi, Dimitrios Tzovaras, Konstantinos Votis, Ioannis Stamelos, Kelly Cooper, 2019
13. Blockchain: Netherlands Innovation Network, Jeroen van Megchelen, Dutch Blockchain Coalition, 2019
14. Multidisciplinary Aspects of Blockchain, Natasha Van Duuren LL.M, Victor de Pous LL.M, 2019
15. OECD (2017), Technology and Pensions, The potential for FinTech to transform the way pensions operate and how governments are supporting its development.
16. Coronavirus pandemic in the EU – Fundamental Rights Implications, European Union Agency for Fundamental Rights, 2020

