

Лидеры информационного общества

МЫ СТАРАЕМСЯ ВИДЕТЬ КАРТИНУ В ЦЕЛОМ: ЭКСКЛЮЗИВНОЕ ИНТЕРВЬЮ ЖУРНАЛУ «ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЩЕСТВО»

Материал рекомендован к публикации главным редактором Т.В. Ершовой 02.10.2021.

Дин Ласейка

Бакалавр наук

*Компания Гартнер, исследовательская и консультативная группа, старший директор по исследованиям
Брисбен, Квинсленд, Австралия*

inquiry@gartner.com

Аннотация

Один из ведущих аналитиков компании Гартнер рассказывает о подходах к поддержке директоров по информационным технологиям и технологических лидеров в государственном секторе, а также об основных концепциях компании для правительства в условиях развития цифровой экономики.

Ключевые слова

цифровое правительство; уровни зрелости цифрового правительства; цифровая трансформация; цифровые государственные услуги; платформы для совместной работы; культура работы с данными

Татьяна Ершова: Одна из ваших основных ролей – поддержка директоров по информационным технологиям и технологических лидеров в государственном секторе. Что включает в себя помощь при переходе к цифровому правительству?

Дин Ласейка: Что касается перехода к цифровому правительству, есть много перспектив в зависимости от того, в какой точке сейчас находится тот или иной орган власти и что это может для него означать. Каждое правительство находится на своем уровне зрелости. Большинство уже достигло определенного уровня оцифровки, перевело свои административные процессы в цифровой формат. В течение последнего десятилетия некоторые из них пытались использовать различные формы предоставления цифровых услуг, но огромное большинство по-прежнему остается там же, где и раньше, ведь, вкладывая средства в цифровые технологии, они просто пытаются оцифровать существующие процессы. Некоторые органы власти пока находятся на очень ранней стадии цифровой трансформации. Для них речь идет прежде всего о технологиях: какие из них они могут внедрить, чтобы что-то автоматизировать, перевести в онлайн, чтобы все заполнялось в электронном виде. Они пытаются преодолеть бюрократию, но во многих случаях она практически не изменилась.

Некоторые правительства действительно продвигаются к тому, что мы назвали бы цифровым правительством: они позволяют своим ведомствам обмениваться данными между собой, переосмысливают административные процессы. На самом деле речь идет об изменении самого способа работы правительства и использовании технологий, которые сделают это возможным. Традиционный подход заключается примерно в следующем: «У нас есть государственное учреждение, которое выдает паспорта, водительские права или что-то еще, поэтому гражданин должен к нам приехать». Это означает, что услуга будет спроектирована «изнутри наружу». Но если посмотреть на это с точки зрения гражданина, то подход должен быть абсолютно противоположным, так сказать «снаружи вовнутрь»: как мы можем предоставить эту услугу иным способом, чтобы человеку было удобно; как мы можем использовать при этом данные из разных источников; как мы

© Dean Lachesa, Ершова Т.В., 2021

Производство и хостинг журнала «Информационное общество» осуществляется Институтом развития информационного общества.

Данная статья распространяется на условиях международной лицензии Creative Commons «Атрибуция — Некоммерческое использование — На тех же условиях» Всемирная 4.0 (Creative Commons Attribution – NonCommercial – ShareAlike 4.0 International; CC BY-NC-SA 4.0). См. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.ru>

https://doi.org/10.52605/16059921_2021_06_2

можем быть более проактивными в обращении с гражданами, чтобы предоставлять услугу без каких-либо сложностей и препятствий? Таким образом, подход должен быть ориентирован именно на способ предоставления услуги, которая становится «цифровой». Мы стараемся видеть картину в целом и возможные проблемы, и мы всегда согласовываем наши рекомендации с правильными дальнейшими шагами для тех организаций, с которыми мы работаем, чтобы они могли достичь нужного уровня зрелости. Мы знаем, что невозможно в одночасье перепрыгнуть с начальной стадии к самой продвинутой, как бы этого ни хотелось. Мы всегда стараемся убедиться в том, что наши советы действительно помогут органам власти достичь необходимого уровня зрелости.

Татьяна Ершова: Что общего у цифрового вице-преьера или замминистра и директора по информационным технологиям в небольшом муниципалитете? Что их отличает друг от друга? Чем отличается их обучение? Имеет ли значение уровень госслужащего для формирования структуры, содержания и методики его подготовки?

Дин Ласейка: Практически перед каждым органом власти стоят уникальные проблемы. Например, в сфере общественной безопасности есть свои конкретные важные приоритеты, а социальные службы очень сильно ориентированы на граждан, поэтому здесь большое значение имеют люди, которые предоставляют такого рода. В этих сферах комбинированное предоставление услуг лучше, чем полный переход на онлайн.

Если рассматривать муниципалитеты, то у них бюджет и масштаб задач меньше, а вот воздействие их услуг – быстрее и непосредственнее. Им мы обычно советуем выбрать какую-то конкретную область, и пусть даже в рамках доступного небольшого бюджета, преодолеть ведомственную разобщенность подразделений, собрать их вместе и рассмотреть различные варианты совместного использования данных.

Если говорить о более высоком уровне системы государственного управления, то совет часто сводится к тому, что они имеют дело с другим уровнем бюджетирования, другими временными рамками для трансформации, и другими приоритетами. Основная концепция заключается в том, чтобы иметь возможность коллективной трансформации, как у нас в Австралии на федеральном уровне, в Великобритании или в США. Я уверен, что у вас в России то же самое. Мы советуем наращивать потенциал внутри каждого отдельного департамента, при этом оставаясь в рамках федеративной среды, создавая и применяя платформы для совместной работы, модели совместного управления, совместно используемые концептуальные схемы, которые можно также переиспользовать в масштабах всей системы государственного управления.

Небольшим и крупным правительственным структурам нужно давать совершенно разные советы.

Когда мы говорим о крупных организациях и высших должностных лицах в этих организациях, мы обнаруживаем, что лица, которые должны принимать решения, зачастую занимают более низкие должности. Как вы знаете, в иерархических организациях технологические лидеры, будь то директора по цифровым технологиям или директора по работе с клиентами, могут не иметь необходимого влияния для реального стимулирования цифровой трансформации.

В организациях, где выборные должностные лица оказываются неспособными осознать ценность цифровой трансформации, может возникнуть фрустрация. Мне приходилось сталкиваться с тем, что некоторые такие руководители, не увидев ожидаемой отдачи от некоторых инвестиций в технологии, продемонстрировали несколько циничную реакцию: если вы считаете, что мы должны тратить на это деньги и большая их часть когда-нибудь вернется, то, пожалуйста, сначала четко сформулируйте, в чем ценность этих инвестиций. Так что, если мы пытаемся продвинуть некое вложение в технологии, которое не имеет потенциала быстрого возврата, нам нужно представлять его как агента необходимых изменений для организации, имеющих большую ценность для общества и, следовательно, для избранных должностных лиц.

Татьяна Ершова: Каковы основные концепции компании Гартнер для правительства? Как их можно использовать? Кто бенефициары? В частности, как сейчас выглядит и как используется модель зрелости цифрового правительства компании Гартнер, предложенная 5 лет назад? Как изменились или развились с тех пор подходы компании Гартнер?

Дин Ласейка: Вообще это замечательно, когда есть что-то вроде структуры структур. Наш основной фреймворк выделяет несколько ключевых областей, которые важны для любой организации. Мы применяем его для управления средой системы государственного управления. Рассматриваем воздействие на приоритеты органа власти, на его стратегию развития организации, на возможности предоставления услуг клиентам, на изменение подхода к управлению талантами и т.д. Фреймворки используются для планирования и реализации стратегий цифровой трансформации, а также для разработки инструментов, позволяющих оценить зрелость организации во всех размерностях. Некоторые размерности связаны с ролями директора по информационным технологиям и ИТ-персонала, операционными моделями и структурами управления. Далее идет набор фреймворков, касающихся использования инфраструктуры, облачных технологий, кибербезопасности. Важный аспект связан с управлением, эджайлом¹, DevOps² и другими видами внедрения. Наконец, мы переходим непосредственно к запуску операционных технологий.

Эти фреймворки являются своего рода строительными блоками использования ИТ в системе государственного управления, они универсальны как для государственных, так и негосударственных организаций и способствуют стандартизации.

У нас также есть некоторые исследования, которые относятся сугубо к государственному управлению, например, модель зрелости цифрового правительства, которая существует уже несколько лет. Мы работаем с клиентами и имеем инструментарий для оценки, который помогает государственным организациям самостоятельно оценивать свой текущий уровень зрелости. Как вы знаете, у нас есть пять уровней зрелости правительства – от очень предварительной стадии «правительства одного окна» до «умного правительства». Мы имели возможность наблюдать, как многие наши клиенты реально переходили с первого (начального) уровня зрелости на второй или на третий.

Чтобы перейти на более высокие уровни, нужно иметь цифровую стратегию или проводить цифровую трансформацию. В то же время некоторые клиенты говорят: «Мне нужно делать то, что делают все». Мы видим много амбиций, но зачастую не видим фактического финансирования или последовательных действий, а также не наблюдаем осознания необходимости срочных действий. Также не хватает грамотной работы с данными или цифровой грамотности, чтобы задумываться о новых способах работы или использовать уже имеющиеся новые способы. Все это приводит к тому, что несмотря на наличие амбиций создать цифровое правительство, при отсутствии правильного понимания потребности в срочных изменениях или правильного уровня готовности, продвижение вверх по модели зрелости может быть намного медленнее, чем ожидается.

Татьяна Ершова: В чем состоят сегодняшние технологические тенденции? Просьба привести несколько примеров их влияния на работу правительства.

Дин Ласейка: Мы совсем недавно опубликовали обновленную версию «Тенденций использования технологий в сфере государственного управления». Существует одна всеобъемлющая тенденция, которую мы называем «композиционным государственным предприятием» (Composable Government Enterprise). Это тенденция, при которой для организации платформы цифрового правительства используется сервис-ориентированный подход, применяемый бизнесом. Правительства стремятся стандартизировать услуги для обеспечения максимальной согласованности и повторного использования, создают платформы для совместного использования. Мы можем наблюдать это в таких областях, как цифровая идентификация граждан, единые государственные порталы и платформы управления API³. Мы ожидаем, что эта тенденция продолжит развиваться в ближайшие годы.

Остальные из десяти наших основных тенденций сгруппированы в три области: укрепление доверия, повышение гибкости и повышение устойчивости. К тенденциям, связанным с доверием, относятся:

¹ Эджайл (от англ. agile) – гибкий подход к разработке программного обеспечения.

² DevOps – методология объединения в единый процесс разработки и эксплуатации программного обеспечения с целью быстрого создания и обновления продуктов и услуг.

³ API (Application Programming Interface) – программный интерфейс приложения.

- Адаптивная безопасность – правительство применяет подход к безопасности на уровне всей организации, поскольку архитектура организации становится более сложной, а рабочая среда более распределенной.
- Цифровая идентичность граждан – эта тенденция продолжала расти во время пандемии, и мы ожидаем, что это сыграет роль в смягчении последствий повторных вспышек по всему миру. Идентификационные данные граждан становятся более зрелыми благодаря более широкому использованию и включению в них биометрической аутентификации. Они получают всё большее распространение. Сингапурский Singpass – отличный пример того, как идентификация граждан расширяется для поддержки коммерческого использования идентификационного решения.
- Многоканальное взаимодействие с гражданами в течение ряда лет является растущей тенденцией. Продолжают появляться примеры единых общегосударственных порталов с интеграцией цифровых, виртуальных и физических каналов и растущим интересом к платформам, благодаря которым можно использовать опыт цифровой трансформации в правительстве.

В рамках поддержания гибкости существует тенденция более широкого использования правительством подхода «всё как услуга», наблюдается стремление к ускоренной модернизации устаревших систем, поскольку правительство стремится уменьшить риски и преодолеть негибкость унаследованных систем. Мы также видим насущную потребность в подходе «управление делами как услуга», поскольку правительство рассчитывает на стандартное управление и стандартные рабочие процессы, что включает использование платформ с незначительным уровнем кодирования при реализации определенных ролей в технологической инфраструктуре цифрового правительства.

Наконец, для поддержания устойчивости существуют тенденции к росту «гиперсвязанных государственных сервисов», поскольку правительство рассматривает способы безопасного предоставления интегрированных государственных услуг для поддержки ключевых жизненных ситуаций или реагирования на потребности, подобные тем, что возникали во время пандемии. Наблюдается рост того, что мы называем «операционализированной аналитикой», где возможности искусственного интеллекта и продвинутой аналитики встраиваются в процесс принятия управленческих решений в режиме реального времени. Кроме того, можно видеть быстрый рост официально управляемого совместного использования данных как программы для обеспечения гиперсвязанных сервисов и операционализированной аналитики.

Татьяна Ершова: Насколько я понимаю, одна из самых сложных задач в цифровой трансформации – это формирование в правительстве культуры, основанной на данных. Наша страна довольно динамично идет по этому пути, но еще есть достаточная инерция, особенно на местном уровне. Как вы видите решение этой проблемы?

Дин Ласейка: Чтобы способствовать культурным изменениям, требуется изменить подход к персоналу. Необходима целевая программа развития грамотности в области данных, которая призвана усилить способности людей и изменить их мировоззрение.

Это создаст спрос на более качественные и актуальные данные, поэтому параллельно должна быть сформирована стратегия работы с данными, которая будет способствовать систематическому улучшению качества данных, их совместному использованию и менеджменту данных, а также обновлению операционной модели, которая поддерживает функции работы с данными и аналитические функции в организации.

Изменения в работе правительства требуют времени, поэтому реализация стратегии должна быть оппортунистической (поиск различных возможностей для развития культуры работы с данными), методичной и постоянной. Но культура работы с данными сама по себе не является гарантией создания ценности, поэтому должна быть четкая связь между результатами, полученными благодаря использованию данных, и результатами деятельности организации в целом.

Благодарности

Редакция журнала благодарит Саяна Доржиева, директора по развитию бизнеса компании Гартнер, за организацию интервью и помощь в подготовке текста для публикации.

WE SEE THE SPECTRUM AND THE CHALLENGE: EXCLUSIVE INTERVIEW TO THE INFORMATION SOCIETY JOURNAL

Lacheca, Dean

Bachelor of science

Gartner's CIO research and advisory group, research director

Brisbane, Queensland, Australia

inquiry@gartner.com

Abstract

One of Gartner's top analysts talks about how to support CIOs and technology leaders in the public sector, and the company's core concepts for government in a digital economy.

Keywords

digital government; digital government maturity levels; digital transformation; digital government services; collaboration platforms; data culture

Tatiana Ershova: One of your main roles is to support public sectors CIOs and technology leaders. Does it mean to help in transition to digital government?

Dean Lacheca: As for transition to digital government, there is a lot of perspective depending on where the governments are today and what it might mean to them. Each government is at its own level of maturity. Most governments sit in that sort of area where they have gone to a certain degree of digitization or shifting their processes to a more digital way of working, some of them have been attempting different forms of digital service delivery over the last decade, but the vast majority still very much stay in how they always have done things so even when they are putting digital investment they are trying to sort of digitize their existing processes. Some agencies are quite immature and at a very early stage of digital transformation. It is a technology-led conversation: What technology can we put in place to automate, to put something online? Let it be completed electronically! They try to stop bureaucracy, but for many governments it is largely unchanged.

Some governments are really moving up towards what we would consider digital government: they are allowing data to be shared between their organizations and reimagining the processes. It is really about changing the way the government operates, leveraging technology to make this possible. The traditional way of saying is: "OK, we have a public office, we are issuing passports or driver licenses or whatever it might be, and therefore the citizen needs to come to us". That is very much "inside out" approach to designing services. But if you are really looking at it from the human-centred perspective, it should be "outside in": how can we deliver this service in a different way by using data from different sources, how can we be more proactive in reaching out to the citizen in advance of the service delivery making it frictionless? So, the approach must be business-led, though there is the word "digital" in conversation. We see the spectrum and the challenge, and we align our advice to the right next steps for the organizations to achieve the right level of maturity. We know that there is no way of jumping from really early on to being the most advanced government even though some want to do that. We just got to make sure that our advice to them is really impactful on their journey to mature.

Tatiana Ershova: What is in common and what is completely different in educating, say, a digital vice prime-minister or vice minister and a CIO in a small municipality? Does the level of responsibility make any difference in the training framework, content and methodology?

Dean Lacheca: There is some unique challenge in almost every sector of government. So, in public safety one has specific priorities that are really important. Social services are very much focused on engagement, and here the people that deliver these services are very important. Combined service delivery is better than going completely online.

If the municipalities have a smaller budget and smaller lines of business and they are really close to the impact of their services so the advice that we give is largely to determine the particular domain, to breakdown the silos between the departments even in the available budget and bring them together and look at different ways of sharing data across the different agencies.

If you are looking at higher level of public administration, the advice is often more that they are dealing with a different level of budget and look at different time scale for their transformation, at different prioritization. The main concept is to have a shared transformation capability like we have it in Australia at federal level, UK has got a similar agency as well as US. I am sure you do as well. We advise to build capability within each of the individual departments themselves but staying within a federated environment, establishing and using shared platforms, shared governance models, shared frameworks that can be employed and reused across governments.

When we look at those small government organisations versus large government organisations we need to give very different advice.

The other challenge we have when we talk about large organisations and the very highest decision makers in those organisations we find that often there are decision makers much further down the stack. As you know in much more hierarchical organisations the technology leaders do not have the same power to influence decision making. We see some challenges in those organisations where the technology leaders be they chief digital officers or chief customer officers may not have the influence that they need to have to really drive digital transformation.

It can be really frustrating for those organisations where elected officials maybe have not really been able to recognise the value of digital transformation. There has been a history where some investment in technology has not got the return on the investment as expected, so there can sometimes be a little bit of cynical approach from some elected officials. So they say if you believe this is the right way we should spend money and a lot of that money comes back, please articulate the value of that investment. So if we try to sell it as a technology investment but it has a limited value, then we need to talk about it as a change agent for the organization. And that has a much bigger value to the community and therefore the elected officials.

Tatiana Ershova: May I ask you to generally present the Gartner Essential Frameworks for Government? How can they be used? Who are the beneficiaries? Specifically, I would like to ask you about Gartner Digital Government Maturity Model proposed 5 years ago. Have Gartner's approaches changed or developed since that?

Dean Lacheca: That is excellent to have a sort of the framework of frameworks. Our central framework tries to break down some of the key areas that are important to any organization. And then we apply it to manage the government environment. We look at the impact on agency's priorities, at organizational strategy, at direction towards customer assistance and service delivery, at changing approach to talent management within the organisation, etc. The frameworks are used to plan and execute digital transformation strategies as well as for the development of toolboxes that allow to assess the maturity in every dimension of the organization. Some dimensions are related to individual IT delivery roles, CIO leadership, operating models, governance frameworks. Further come a set of frameworks around technology like infrastructure operation, cloud perspective, cybersecurity. An important dimension is related to management, agile, DevOps and other sorts of implementations. Finally, we talk about how we start to run operation technologies.

Those frameworks are sort of the building blocks of IT in government and they are very universal across government and nongovernment organisations and drive towards standardization.

We also have some government specific research like the digital government maturity model and add we have had that model in place for some time. We have been working with clients and have an assessment tool which helps the government organizations to self-assess their current level of maturity. As you know we have 5 levels of government maturity from the fairly very early stage like one-stop government to smart government. We see a lot of our clients that really moved from maturity Level 1 or 2 up to Level 3.

To move to the upper levels, you need to have a digital strategy or do digital transformation. At the same time some of clients say: "I need to be doing what everyone else is doing". We see a lot of ambition but neither actual follow up delivery no the real funding, definitely there is no emergency readiness here. They do not have the level of data literacy or digital literacy to think about new ways of working or leverage new ways. All this leads to the conclusion that if you have an ambition for digital government, but do not have the right level of urgency and the right level of readiness, your journey up that maturity model can be a lot slower than you expect.

Tatiana Ershova: Your research includes, among other topics, also emerging technology trends. Which are these trends? I would be happy if our readers can learn about some cases of their adoption and impact on government.

Dean Lacheca: We have only just recently published our updated Government Technology Trends. There is one overarching trend that we refer to as “Composable Government Enterprise” this is a trend where we are seeing government take a business service driven approach to organizing their digital government platform. Governments are looking to standardize services to maximize consistency and reuse, they are creating share platforms. We see this in areas like citizen digital identity, shared whole-of-government portals, and API management platforms. We expect this trend to continue to grow in the coming years.

The remainder of our top 10 trends are grouped into three areas building trust, improving agility and improving resilience. The trust related trends are:

- Adaptive Security, where we are seeing government taking a layer an organization wide approach to security as their EA becomes more complex and their work environments become more distributed.
- Citizen Digital Identity – this trend continued to grow during the pandemic, and we expect this to play a role in mitigating board reopenings around the world. Citizen identities are growing in maturity with wider use and the inclusion of biometric authentication. At the same time their role is becoming more widespread. Singapore’s Singpass is a great example of where citizen identities are being expanded to support commercial use of the identity solution.
- Multi-channel Citizen Engagement has been a growing trend for a number of years and there continues to be examples of whole-of-government portals with integration across digital, virtual and physical channels and increasing interest in Digital Experience Platforms in government.

To support Agility there are trends towards an increased adoption of Anything as a Service by government, there is a push towards Accelerated Legacy Modernization as government look to reduce risks and inflexibility of legacy systems and the emergency of Case Management as a Service as government looks to standard management and workflows, this includes the adoption of low code platforms for certain roles within their digital government technology platform.

Finally, to support Resilience there are trends towards a growth in Hyperconnected Public Services as government look at ways of securely delivering on integrated government services to support key life events or respond to demands such as those experienced during the pandemic. There is a growth in what we refer to as Operationalize Analytics, where the AI and advanced analytics capabilities are being embed into real-time business decision making. And a rapid rise in officially managed Data Sharing as a Program to underpin the hyperconnected services and operationalized analytics.

Tatiana Ershova: For my understanding, one of the most difficult things in digital transformation is building a data-driven culture in government. Our country is going this way dynamically, but there is still a sufficient inertia, especially at the local level. What is your vision of solving this problem?

Dean Lacheca: To help drive cultural change you need to reset the perspective of the workforce, this required a targeted data literacy program, it needs to be designed to build the capabilities and change mindsets of individuals.

This will start to create the demand for better and more timely data, so in parallel there is a need for a data strategy that systematically improves data quality, data sharing, data management as well as revamps the operating model that supports the data and analytics functions in the organization.

But change in government takes time, so executing the strategy must be opportunistic (finding those business outcome opportunities and using them to advance the data driven culture), methodical and persistent. And a data-driven culture in general is not a guarantee of value so there must be a clear link between data-driven outcomes and business outcomes.

Acknowledgments

The editors would like to thank Sayan Dorzhiev, business development director at Gartner, for organizing the interview and helping to prepare the text for publication.