

出國報告(出國類別：考察)

**出席美國程式代碼組織 2023 年會  
(Code for America Summit 2023)**

服務機關：數位發展部

姓名職稱：劉澄真系統分析師

關涵蓁分析師

派赴國家/地區：美國/華盛頓

出國期間：112 年 5 月 14 日至 5 月 19 日

報告日期：112 年 5 月 31 日

## 摘要

本部為了解當前國際公民科技發展趨勢，建立交流人脈，派員於 2023 年 5 月 16 和 17 日參與美國程式代碼組織 2023 年會 (Code for America Summit 2023)。該年會主要倡導公民科技在人民和政府之間所扮演的重要角色，協助推動數位服務創新和資料開放管理。我國應可翻譯美國政府所提供之重要科技指南，作為使用者導向數位服務設計的參酌，或直接延攬利害關係者共同設計數位服務。另我國應該參酌美國公民科技社群，研議民間協助我國公部門推動資訊人員培訓制度的可能性，以及設置公民科技相關獎項。

# 目次

摘要.....	2
目次.....	3
本文.....	4
一、目的.....	4
二、過程.....	5
(一)大會主題和會議形式.....	5
(二)主舞台(第 1 天).....	5
(三)分散議程(第 1 天).....	11
(四)主舞台(第 2 天).....	23
(五)分散議程(第 2 天).....	27
三、心得.....	37
(一)臺美公民科技發展歷程比較.....	37
(二)臺灣公民科技應當如何定義當前民眾和政府的關係.....	37
(三)臺灣公民科技的未來 10 年.....	39
四、建議.....	40
(一)翻譯美國重要科技指南作為未來參考.....	40
(二)研議我國公部門推動資訊人員培訓制度的可能性.....	40
(三)設置公民科技相關獎項.....	41
附錄.....	42

# 本文

## 一、目的

本部於民國 111 年 8 月 27 日正式成立，組織架構涵蓋民主網絡司等 6 司。而該司下設有公民科技科，主掌公民科技、數位民主研發與環境整備之規劃、國際合作、協調及推動和公民科技倫理與自律規範之國際接軌、協調及推動。為了解當前國際公民科技發展趨勢，並建立交流人脈，本科預期透過國際會議參與，對於全球公民科技社群、組織、專案等逐漸建立認知。

世界最大的公民科技組織係為全球程式代碼組織(Code for All)，其創辦於 2013 年，宗旨為串聯世界各地的公民科技社群或組織，以科技和創意開發工具，使政府施政更民主、透明和符合人民需求。目前已經有 32 個公民科技組織作為會員，會員國橫跨歐、亞、非、美等州。

談及 Code for all 的成立可溯源至美國程式代碼組織(Code for America)。Code for America 為創立於 2009 年的美國非營利組織，其係鑒於美國普遍城市都面臨稅收減少和行政成本增加的困境，將嚴重打擊地方政府服務，故珍妮佛·帕賀卡(Jennifer Pahlka)與克雷·強森(Clay Johnson)等人仿效為美國而教(Teach for America)創立此組織，為公部門訓練工程師人才，推動政府服務數位化。

Code for America 的創舉在當時受到紐約日報(The New York Times)稱為促進政府網頁化和效率化的基礎建設重要推手，並且期待此專案能為政府帶來更多創意和趣味。Code for America 更在 2011 年開始舉辦美國程式代碼組織年會(Code for America Summit)，擴散其信念，也在 2012 年開始跨國推動 Code for All 成立。

Code for America Summit 為當今全球最大的實體公民科技國際會議，過往參加人數突破 1,000 人，匯集全美，甚至各國的公民科技組織或相關人士共襄盛舉，同時也是世界最早的公民科技年會之一。因此，為進一步掌握國際公民科技發展趨勢，本部派員出訪 Code for America Summit，期能雙線拓展我國公民科技見聞與人脈。

受到疫情影響，Code for America Summit 曾短暫改為線上，2022 年則第一次嘗試為實體和線上並行，並在 2023 年正式恢復為實體會議。2023 年 Code for

America Summit 於 2023 年 5 月 16 和 17 日於首都華盛頓舉行，同時回歸到 2009 年倡議成立 Code for America 的城市，吸引了近 800 名與會者。

## 二、過程

### (一)大會主題和會議形式

本次大會主題為 *Showing what's possible in a changing world*。該主題已逐漸跳脫疫情，只要是面向國際局勢和人工智慧等科技迅速發展的情勢，重新探討公民科技的角色，維繫 Code for America 傾聽、涵融和解決問題的本質，並持續推動合作、培力和數位轉型。

兩天會議白天都透過由多場座談(Panel Discussion)所組成的主舞臺(Main Stage)進行開始。之後穿插輔以交流休息時間和分散議程(Breakout Session)。分散議程則有多元進行方式，其方法包括演講(Speech)、座談會、工作坊(Workshop)等，普遍都是美國當地公民科技案例個案分享為主。

### (二)主舞臺(第 1 天)

首日主舞臺除了 6 場座談，開頭以開場、執行長歡迎詞起頭，結尾則以美國程式代碼組織創新獎(Code for America Innovation Award)頒獎作結。開場由 Hashim Mteuzi 開場，該學者以其美洲原住民背景，談及了少數原住民與公民科技的共通性在於傾聽、分享和彼此學習與幫助，再次提醒與會眾人 Code for America 的價值，和對於多元文化、公共利益的追求。

#### 1. Code for America 執行長致詞

其後由現任 Code for America 執行長 Amanda Renteria 致詞，其巧妙運用與 ChatGPT 的互動問答來談論公民科技的過去、現在和未來。在過去，公民科技只是單純提供民眾一個接近政府或加入政府的機會，但在現代，公民科技已經被轉譯成為提高政府透明度和民眾公共事務參與度的代表，更已經逐漸走向了美國社會的主流。而在面對公民科技的未來，Amanda Renteria 提出了公民科技代表了人民如何以科技定義和政府的關係，也因此未來公民科技更需要關注的應該是「公民關心什麼」和「我們能和誰一起關心」，而相關的座談也曾此開啟。



Code for America 執行長 Amanda Renteria 致詞

## 2. 美國資訊長辦公室幕僚 Clare Martorana 座談

首先登場的座談由 Amanda Renteria 和美國資訊長辦公室幕僚 Clare Martorana 登場。Clare Martorana 除了作為美國資訊長辦公室幕僚，也是美國行政管理和預算局的資訊長，而美國行政管理和預算局係隸屬於該國總統行政辦公室，換言之 Clare Martorana 在美國總統行政辦公室不論在行政還是資訊都佔據要角。

Clare Martorana 與 Amanda Renteria 的座談主要彰顯了美國政府對於公民科技的注重，以及從最高層級的數位化決心和方向。雖然未提供明確會議細節，但兩人皆談論到，美國公民科技組織高層近期赴白宮參與知名橢圓形辦公室旁大會議的科技會議。而 Clare Martorana 也分享美國政府將於今年夏季發布人工智慧 (Artificial Intelligence, AI) 指南，內容將提及美國政府目前使用人工智慧的上百種方式與目前政府所在研議和處理的相關疑慮。

而今年夏季美國政府即將發布的科技指南還包含了《21 世紀整合數位體驗法案》(21st Century Integrated Digital Experience Act, IDEA) 指南。《21 世紀整合數位體驗法案》於 2018 年 12 月 20 日正式完成立法，其目的是希望推動行政機關提供更好的數位服務。除了要求政府機關持續審視新增數位服務的必要性，也對新舊數位服務都加上了關於易用性、使用者體驗、電子簽章等要求。然而受到新冠肺炎疫情的影響，目前該法案雖已超過 180 天的補強期限，但仍缺乏官方統一的指南，致使各機關各自為政，也衍生許多不必要的行政困擾。此法案指南預於 2023 年正式發布。

Clare Martorana 自然也不忘勉勵在場所有人繼續共同為數位公共服務和基

礎建設努力。他引據數據說明，有 62%從電話服中心轉到資訊單位的服務內容都是民眾要求修改密碼，美國聯邦政府相關的網站每年有超過 17 億的流量，其中 52%來自行動裝置，但是卻有 40%的網站設計都不符合行動裝置易用性。而全美國政府機關網站，有 50%不符合易用性規範，40%沒有依據美國政府機關官方網站相關規範設計，甚至有 2%的美國政府機關是沒有網站的。而政府機關每年花費超過 200 億美金和 100 億小時在應對紙本資料處理作業。

在 Clare Martorana 的理念中，民眾並不一定喜歡 Google，因為他們不需要上千或萬的搜尋結果，民眾只需要從網路上取得一個簡單、被驗證過、符合資安的答案，而這應該是公民科技和美國政府共同奮戰的。

### 3. 美國聯邦通訊委員會 Alejandro Roark 座談

第二場座談仍然延攬了官方人士，但這次從軟體轉向到硬體，是由 Alejandro Roark 談到數位包容。網路取得容易性並不只限縮在偏遠地區，其與種族、經濟條件也是有關係的。根據美國政府的統計數據，有大約 30%到 40%的美國人在取得網路連線上是有其困難性的。

拜登總統於 2021 年 12 月 31 日推動「平價連線計畫」(Affordable Connectivity Program, ACP)，藉由和 20 家網路業者合作，為符合條件的家庭提供每月最高 30 美元的網際網路服務折扣，將為符合條件的部落土地上家庭提供每月最高 75 美元折扣。符合條件的家庭，向參與計畫的服務提供者購買筆記型電腦、桌上型電腦或平板電腦，還可以獲得最高 100 美元的一次性折扣。

該計畫在疫情肆虐時期，給予有需求的民眾一劑強心針，截至 Code for America Summit 分享時，已經有超過 1,800 萬家戶受惠。但 Alejandro Roark 也提及此計畫的宣傳仍不足，且目前仍缺乏更有效吸引網路業者合作的誘因。對美國聯邦通訊委員會(Federal Communications Commission, FCC)而言，這不應該僅被視為一項補助計畫，這是對於人類和未來世代透過網路共創共融的重要投資。

### 4. 美國聯邦政府多元平等涵融無障礙勞動力座談

後續的座談仍然是圍繞著拜登總統的新措施進行開展。這次是 2021 年 6 月 25 日所發佈的《聯邦多元、平等、涵融、無障礙勞動環境行政命令》(Executive

Order on Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility in the Federal Workforce , DEIA)。此項行政命令如其名，彰顯聯邦政府在招募、聘用、培育、宣傳和續聘人員時，都需要符合上述的原則，而這些原則的適用範圍包括但不限於種族、性別、性傾向等。

有人可能會疑惑此舉和公民科技的關係。但回顧 Code for America 的起源是協助政府培育工程師人才，且長期標榜相同的價值觀外，更重要的是這次的行政命令特別提到要透過資料來彰顯此行政命令的透明性和可課責性，因此也和科技產生了連結。

座談的 Robert Shriver 和 Dr. Dominique Duval-Diop 分別來自人力資源和資料科學背景，也分別從兩個角度來闡述這個行政命令。Robert Shriver 指出現行聯邦政府已經投入招募和薪資公平性的研究之中，而以往都會要求面試人員揭露過去薪資，作為招募參酌的慣例，已被新措施替代，此部分僅能由面試人員自願性揭露。

Dr. Dominique Duval-Diop 則是表示目前正使用數據去協助政府人力資源人員做出更多新的招募策略，例如透過創設多元性別(Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer , LGBTQ)地圖來了解當地多元性別情形，甚至可發現更需要給予關注或關鍵基礎建設的區域。除此之外，協助地方政府建立資料庫和判讀能力，並且在資料集建置的過程中避免偏誤，也是重要的。

## 5. 美國其他政府機關如何擁抱多元文化

延續對於聯邦政府資料、政府招聘、多元涵融的討論，下一場的座談也談到了地方政府，特別是回到了 Code for America 的最初宗旨，那就是分享如何協助政府部門培養工程背景人才，甚至是多元工程背景人才。此次與談人包含 Chizobam Nwagwu、Kelsey May、Nicole Broadnax、Egzona Imeri，而這次合作的主要對象則是紐約市政府。

這次特別要分享的是如何在政府部門中落實工程學徒制。在這邊與談人特別提倡要讓整個團隊共同參與招聘的過程，也就是大家應該要一起討論團隊要達到的目標、理想的文化和需要的人手，而這在多數具備特殊任務的政府機關是更有必要的，因為他們的招聘條件會異於他人。

而在這個過程中，也需要給予來自少數族群的學徒更多的關懷。這也在現場展現無遺，因為學徒代表的 Nicole Broadnax 一時緊張不知如何發言和分享，透過全場的激勵，給予他更大的信心。

## 6. 資料如何協助美國政府更加多元涵融座談

而順著資料和多元涵融的部分，也接續著討論如何在公共量化資料中促進公平。主持人特別提到現今不論是政府資料或者是人工智慧資料使用過程中，傷害都不是刻意造成的，但傷害仍然造成了。其原因是資料收集往往都以大眾為思考目標，但在資料設計階段，應該要被加上一個過程，那就是「誰在資料收集中被遺漏了」。透過這樣的方式，降低資料偏誤的可能性。

與談人覺得更重要的，我們要開始認知到，大眾不一定是資料主要的收集對象。相反地，我們應該要回到每一個專案的目的，重新釐清我們的目標、對象，才能夠真正找到對的資料收集族群，並且降低傷害與錯誤的可能性。



資料如何協助美國政府更加多元涵融座談現場

而這樣的操作也是大型公共政策研究的起步，和領導群進行對話，確保專案目標和對象是必不可免的。而且在確認目標時，務必要明確化具體的目標，而不應該只是流於浮泛的描述。有了上述前提，才有辦法去構思各種不同的情境，並且隨之訂定方法論。

在方法論確立後，最重要的就是奠定假說，以確保在研究過程中可以有明確

的驗證項目。通常一個大型公共政策可能涉及多個假說，或者單一假說也會有多項驗證內容，這個時候透過矩陣去排列優先順序就會是資源有限下的重要步驟。同時也要記得從小處開始(Start Small)，之後再循序漸進，而不是為了追求完美的架構而延宕時程和虛耗資源。但也要拿捏好不要因為支出考量，而放棄了對於成果的追求，那只會是更大的資源浪費。

而對於美國政府現行資料最大的困境，各位專家則提出不同見解，但仍聚焦在地方政府培力和資源分配上。如同之前座談提到的，如何培養地方政府的資料庫建立和資料判讀能力，不可或缺，特別在目前聯邦政府已經確定 4 兆美金預算在資料建置、收集、處理上，如何妥善應對，更為重要。

## 7. 為什麼幫助更生人很重要

為了呼應執行長 Amanda Renteria 在未來的公民科技中，談到的「民眾關心什麼」，在最後的座談，也談到了異於以往的公民科技議題。這次是邀請了 Jay Jordan 和 Chike Aguh 來討論更生人的議題。

所謂的更生人係指曾經有犯罪紀錄，經過法院判決和相關刑罰執行後，重新回歸社會者。更生人在美國如同在臺灣的情況，容易受到歧視，特別在就業層面。但是透過實際數據指出，美國的更生人數量已經超過 6,500 萬人口，其實已經超過整個加拿大的人口。在這種情況下，更生人議題是重要人權問題。

此外更生人議題其實還涉及了美國的經濟發展問題。目前全球逐漸邁入少子化社會，勞動力問題也備受重視。6,500 萬人口的勞動力損失對於擁有接近 3.5 億人口的美國也不是小數字。而更生人背後所背負的家庭，甚至是兒童，更是不容忽視的重要議題。

目前美國有逐漸對於更生人推動相關的法規改革，包括在招聘階段的身份揭露要求，但這仍在全球都是一條漫長的路。而更生人可能也成為了我們看不到的少數族群，就如同種族、性別等議題一般。

## 8. Code for America Innovation Award

Code for America Innovation Award 為今年度 Code for America 的創舉，也是第一次在 Code for America Summit 中出現。這次獎項分為社群領導獎(Community

Leadership Award)、政府改變獎(Government Changemaker Award)和終身成就獎(Legacy Achievement Award)。

此次社群領導獎由亞當郡社區安全和身心健康組織(Adams County Community Safety and Wellbeing Department)所獲得。他們專注於改善貧窮和永續環境。藉由與政府合作，他們已經協助無家可歸者在極端氣候時尋找安身立命之地。目前他們已經服務了超過 16,000 個人。

政府改變獎則是由路易安那州(State of Louisiana)的兒童和家庭部門(Department of Children & Family Services)獲得。他們和 Code for America 共同合作改善兒童和家庭部門的補助流程，也協助社工減輕工作負擔。

終身成就獎則頒發給了 Code for America 的創辦人，也可以說是全球公民科技元老 Jennifer Pahlka。



終身成就獎得獎者 Code for America 創辦人-Jennifer Pahlka

### (三)分散議程(第 1 天)

#### 1. Prototyping policy change in the WIC program and beyond

本次分享來自美國內政部(U.S Department of the Interior)的自然資源收入辦公室(Office of Natural Resources Revenue, ONRR)，其職掌顧名思義包含了確保美國每年因能源和礦物所取得的 220 億美金收入，並將其經費分配至美國財政部(U.S. Treasury)和印第安那原住民。

自然資源收入辦公室在 2014 年自主成立開放資料、設計和研發團隊(Open Data, Design and Development team, ODDD)。該團隊有 6 位正職人員，分別為 1

位產品經理、1 位使用者體驗研究員、1 位內容研究員、2 位使用者體驗設計師和 1 位工程師，並秉持開放精神，將相關開發、研究過程皆紀錄於 GitHub Wiki 和部落格中。ODDD 先於 2018 年創設了開放資料網站 [revenuedata.doi.gov](https://revenuedata.doi.gov)，並於 2020 年開始進行官網改革。

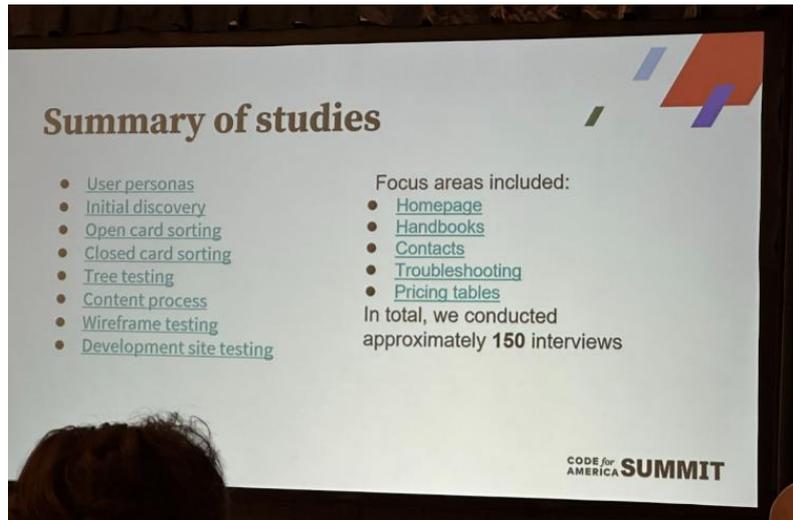


Prototyping policy change in the WIC program and beyond 議程現場

2018 年的開放資料網站創設，起源於負責資通訊技術無障礙標準的美國無障礙委員會(U.S. Access Board)於 2017 年 1 月 18 日依據 1973 年的《康復法案》的第 508 條修正條例(Section 508 of the Rehabilitation Act)，規定身心障礙者有權使用所有聯邦政府發展、促成、維持或使用的電子和信息技術。

ODDD 先盤點全機關現有開放的 3,350 份資料，除了就無障礙程度進行確認外，ODDD 也分析過往的下載和使用情形。而且為了避免過多文件造成 ODDD 過度負荷，ODDD 確保內容應該仍由業務人員進行上傳、維護和負責，並透過明確制度和教育，讓大家能自行審視資料上傳必要性和確保資料滿足無障礙需求。最終，2,552 份文件遭到刪除，798 份文件則修改後通過無障礙測試，順利上架。

面對官方網站的改版，ODDD 落實以人為本的設計，直接讓使用者參與互動設計的過程，並導入新的開放原始碼資訊管理系統，讓所有業務人員共同參與新版網站的文案撰寫。雖然一開始確實引起反彈，認為加重工作負擔，且該項工作應該可以聘僱短期人員協助，但藉由 ODDD 人員提供初稿和模板，讓業務人員自行修飾後，情況大有改善。



ODDD 官方網站改版過程的研究項目

最終，ODDD 除了完成任務外，也改善了機關文化，讓機關知道這些作業和自己的切身關聯性，並且願意在日後請教 ODDD 的意見，ONRR 在開發新產品時也會開始關注是否滿足無障礙需求，確保系統容易理解、容易使用、容易取得和足夠堅韌。而現在他們也開始處理 ONRR 的企業識別系統。

然而這一切沒有高層領導人的大力支持，都是很難發生的。過程中，ODDD 也遇到資源缺乏的時候，例如開發人員的缺乏，所以他們也透過開放機會(Open Opportunities)網站，招募了兼職工程師協助開發。此系列計畫也獲得了不少獎項，並且被列入了許多機關報告中。

## 2. Driving new research routes: Designing tools for frontline workers in public transit

本場是由麻薩諸塞灣交通局(Massachusetts Bay Transportation Authority, MBTA)，又稱為 T，系統網站 UX 設計師們分享透過第一線工作者的交流，設計對於使用者更友善的系統，以增進整體服務效率。

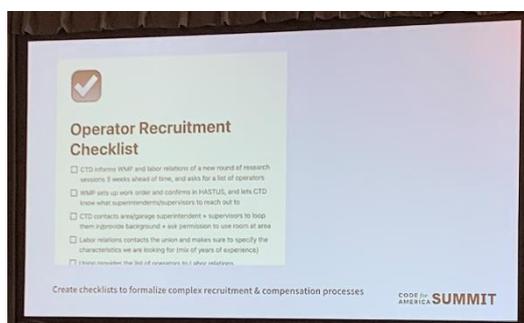
T 為麻州最大的交通系統，也是美國最古老的公共交通系統之一，每天服務約一百萬名乘客。T 跨越包括地鐵、公共汽車、通勤鐵路、渡輪和維修運輸等 5 種服務，由 2 千多家公共汽車和鐵路列車營運商，為近 200 個城鎮提供服務，以及數百名操作人員。

其客戶技術部門(Customer Technology Department, CTD) 成立於 2016 年，當時僅為有少數網站工程師的小團隊，現今成長為 90 人團隊，包括工程師、設計

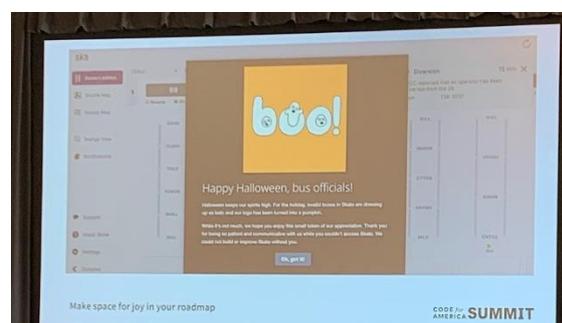
師、研究人員、作家和產品經理，致力於解決複雜的運輸問題。目前 T 系統團隊嘗試透過提供第一線員工更好的管理工具，以改進乘客體驗。

執行過程中，首先，須定義釐清誰是第一線員工？如：公車司機、火車操作員、檢查員、調度員，並必須取得他們的信任，團隊透過訪談進而研究改善的機制。訪談所用時間將以加班費形式補償營運商，但是第一線員工通常都很忙，所以針對會議設定明確的期望相當重要。另外，團隊為了研究順利，盡量幫助人們了解研究團隊是誰，是什麼樣的角色，並於第一線員工內部建立品牌形象，有助於後面訪談(如：只要說我是哪個團隊的人，人們就會對我是誰有所了解)，與第一線員工誠實地討論可以改變什麼，建立信任。

次者，團隊建議使用適合第一線員工的訪談工具，如：司機沒有電腦在身邊，也不能帶手機上工，所以要填寫回饋意見時，會透過發 email 或利用休息室內牆上的傳單來傳遞資訊，但可能還是有資訊不完全的可能，所以最後解決方式是安裝許多螢幕在休息室內，更動態地更新緊急資訊。此外，訪談問題設計也建議設計勾選清單，簡化複雜提問，以利第一線員工可快速有效回填完成。



展示訪談問卷畫面-簡化問題有利資訊蒐集



系統開設傳達節日喜悅和關心區塊

過程中，研究團隊必須學習新事物、行話，也要知道很多縮寫用語，並為此建立及維護詞彙表，以熟悉第一線員工工作環境；或是配合非正常工時(9 點-5 點)的第一線員工進行訪談；亦要事先確定研究環境(第一線員工在不同工作場域)並製定相應計劃。

同時，研究團隊也透過系統展現對第一線人員關心，並為工具帶來趣味性，如：在萬聖節時，把 app 中的圖示打扮成蝙蝠，為第一線員工在一天工作結束時帶來一些樂趣，來盡力表達感激之情。最後，取得第一線員工信任亦是重要的，研究團隊從根本上改變第一線員工的工作性質，也從參與者那裡清楚地了解需求，

因此以誠實態度與第一線員工討論可以改變什麼，不做過度承諾，讓第一線員工看到根據研究系統做出了實質改變，便是最好的回饋。

藉由以上作業，團隊成功將系統好的改變呈現予第一線人員，讓第一線人員覺得自己站出來，參與訪談提供意見是在做對的事情，進而提升乘客體驗。

### **3. Democratizing research thinking**

此場是由 Ad Hoc LLC 的研究總監 Alexandra Mack 進行的工作坊形式授課。Ad Hoc LLC 是一家協助美國聯邦政府進行數位服務設計和優化的公司。Mack 總監認為研究最重要的目的是幫忙做出正確的決策，因此研究的核心不應該是收集資料，而是有策略性的學習。而他將相關方法論拆解如下：

#### **(1) 框定問題**

此部分需要先確認好專案的具體目標，並且確保目標是可達成的，並深刻了解可能遇到的限制。

#### **(2) 設定假說和確認需要驗證的項目，需要釐清以下幾點：**

- 我們現在知道什麼和如何得知
- 我們的假設是什麼和如何生成這樣的假設
- 我們還需要知道什麼和我們為什麼要知道這些

#### **(3) 收集資料、整合研究和做出決策**

在搜集資料的過程中，需要明確釐清利害關係人和專家學者兩者的差異，並且善用其身份，此外也盡可能讓非研究人員加入研究，可以創造不同的火花。本場議程另附有學習單，請參閱附錄一。

### **4. Lessons from attempting a culture shift: Introducing and scaling digital services in city government**

本場次是由西雅圖市數位部門資深經理 Michal Perlstein 講述，西雅圖市數位部門成立發展與挑戰。西雅圖原有的 IT 部門被置於其他部門底下，掌管城市中央技術服務，在某任市長推動整合 IT 人員和服務，並開設新數位部門，面臨重新招募人才組建團隊，以及業務推動問題。以下就西雅圖市數位部門各時期應對策略，簡要說明如下：

- (1) 早期(2017-2018 年)：Michal 透過變更管理，著手進行團隊建設，基於團隊成員對於機構本身的知識，以及他們對城市各部門服務和客戶的理解。策略：
- 建立團隊結構和計劃過渡期。
  - 溝通服務，建立團隊系統和流程，如：建立共用團隊電子信箱，團隊可以查看所有內容，並存檔、記錄和保存所有對話的記錄。
  - 為城市的使用者體驗計劃奠定基礎，如：專注於需要聯繫的合適人選，哪些人可能服務不足，或者可能受到特別關注。
  - 接觸和研究其他政府數位服務團隊，如：與 King County 合作、與波士頓市前首席數位官建立聯繫。
- (2) 中期(2019-2021 年)：人民倡議，注重包容性和公平。專注於內部流程和系統，以產生更多以人為本的服務，並投資於輔導和教育，以擴大此文化轉變。策略：
- 外部(對於團隊之外，所需做的事情)-以盡量滿足服務對象的方式，研擬業務解決方針(即為每一個人服務)；發揮諮詢作用，如：與部門合作夥伴及所有數位用戶進行直接溝通；修訂與打造數位政策(確保現有的政策與當前情況保持同步)；正規化產品培訓和資源(確保人們知道下一步計畫)。
  - 內部-鞏固用戶體驗計劃(透過大量演講和案例研究)；產品標準化同時，考慮整體需求和影響(六年前建立數位設計指引，包含字體、配色)；編纂和改進跨職能的功能開發流程；開始每月一次的同儕表彰。
- (3) 近期(2022-2023 年)：評估和持續改進，解決數位需求需要創造性的解決方案，面對預算和人力不足的挑戰，必須重新思考在哪些方面投入精力，保持敏捷性。策略：
- 外部-管理所有公共網站數位體驗；開發自助服務資源(提供 GIS 地圖服務搭配使用者自訂工具，建立使用設計標準，維持品牌一致性)；轉向需要關注的領域。
  - 內部-培養能力強大團隊、支持持續改進服務，繼續提倡產品文化；收集獎項和表彰。

除了服務本身，講者建議應運用同理心於營建團隊，包括組織體制熟悉度，與夥伴建立關係等，亦有助於整體計畫進行。透過更好地資金規劃，合併或減少供應商，可以避免甚至減少技術債務；另於制定工作計劃時，如何利用使用者研究和分析、合作夥伴的反饋、技術戰略，找到一個平衡點，格外重要。可參考相關西雅圖市建立數位指引，詳相關網站：[About Our Digital Properties](#)、[City of Seattle Digital Style Guide](#)。

## **5. Innovative expansion of Volunteer Income Tax Assistance (VITA): Advancing equity through high school youth empowerment and community engagement**

本場講者係為勞動家庭發聲(Campaign for Working Families)執行長 Nikia Owens 和專案負責人 Melissa Jackson-Schmidt、亞伯拉罕高中商業和會計老師 Stacie Johnson 及學生 Youssef Ichou。此演講主要講述 Campaign for Working Families 的所得稅志工專案(Volunteer Income Tax Assistance, VITA)如何幫助到需要的家庭和學生志工。

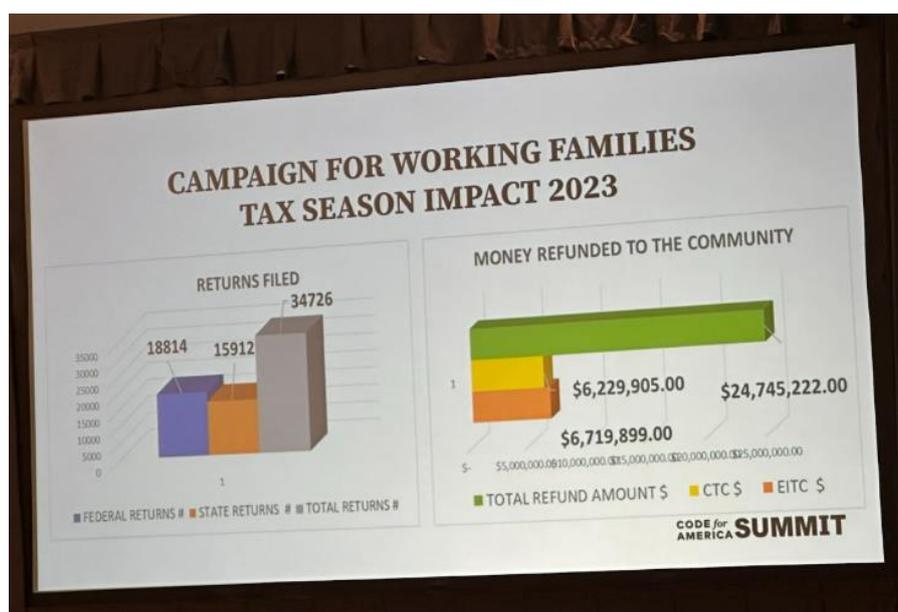
長久以來 Campaign for Working Families 都在協助個人或家庭最大化稅收抵免，特別是針對個人所得稅和兒童稅收的部分。同時他們也會協助申請失業補助等諸多補助金。但在美國，稅收相關文件和程序極為複雜，所以大多數人難以輕易完成。

為了擴大影響力，Campaign for Working Families 設計了學生志工培訓計畫，他們和費城(Philadelphia)的高中合作，針對 10 到 12 年級學生進行招募。前 3 個月，教授學生會計基本概念，並認識何為敏感性資料和要如何處理敏感性資料。之後 3 個月，學生會開始實際練習撰寫各式稅務文件，也了解各種存款工具和方式。最終，他們開始作為志工，為有需要稅收抵免、退稅、補助申請的長輩和弱勢服務。

這項培訓不只在 2022 年幫助了 6,018 位需要經濟協助者，也讓 1,081 人成功脫離貧窮，更讓學生在實務中獲取理財資訊、學校要求的服務證書、基本電腦技能和與客戶溝通應對等軟實力。有部分學生加倍學習，藉此考取基礎會計或稅務相關的證照。簡而言之，這項培訓讓高中生面對出社會做好了工作和個人財務管理的基本準備。

而在其中，Campaign for Working Families 也藉由收取了小額的手續費，來維繫自身的營運能力。綜合各方面的益處，這個創舉在現場獲得極大的回響。特別是當高中生和高中老師現身說法時，更獲得現場的歡呼。

本場議程另附有 Campaign for Working Families 2022 年度工作報告，請參閱附錄二。



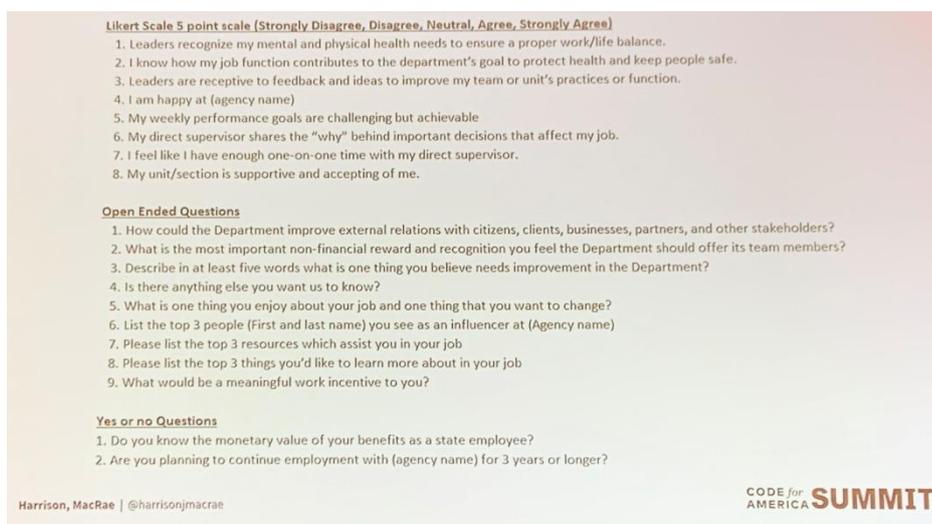
Campaign for Working Families 成果分享

## 6. Missouri's quarterly pulse survey: Being responsive to the government workforce

本場次是由密蘇里州政府人事部門人員 Harrison MacRae 主講，密蘇里州政府人事部門為了使公務員提供最佳服務，自 2018 年起每季進行 QPS 調查 (Quarterly Pulse Survey, QPS)，其指迅速進行的簡短調查，至今為止已完成 17 項調查，發送給約 4 萬名成員，回復率約 45%，透過詢問與主管關係、是否有歸屬感、工作與報酬是否相當等問題，來評估組織健康度並回應政府勞動力需求。

QPS 問題設計方面，設有兩組交替的問題，以季節區分冬夏季為一組(主要為調查組織方向、領導力、專業發展、參與程度)，春秋為一組(主要為調查責任程度、動機、外部相關問題)，調查使用 Likert Scale 李克特量表 (通常有 5 個等級選項，從數值 1 強烈反對，到數值 5 強烈同意)，加上部分開放問題，以及提供最多 3 個可由受訪者自己定義的問題。前述問題以冬夏季組舉例如下：

- (1) 組織方向-組織策略是否符合其願景?員工每日行為是否受組織願景及策略所引導?
- (2) 參與程度-我是否非常在意組織的發展表現?
- (3) 領導力-組織內主管是否回應員工反饋? 是否能做出高品質決策? 是否主動提供重要資訊予員工?
- (4) 專業發展-近幾年我的專業品質著實發展、過去半年我與主管進行了有助益的專業發展對話。



Likert Scale 及開放問題範例

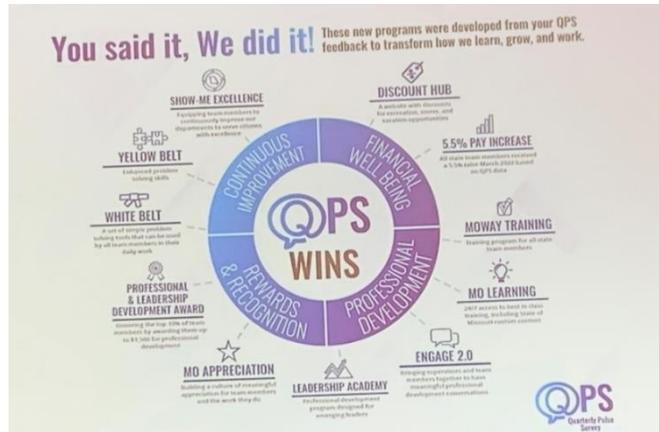
QPS 調查皆是匿名且保密的，並含有一些機構、部門、附屬部門、地區、薪水區間等識別問題，但每一結果子集合不會小於 10 人；為了使調查觸及更多組織員工，團隊使用了 3 種方法，如：在護理機構中使用 QR Code 進行調查可獲得 90%的回應、使用日曆發送調查問卷、使用熟悉的立場語言等，來增進調查人次；工具方面，調查使用 Qualtrics 平台，並使用 Tableau 進行分析。

調查結果重點顯示員工注重團隊歸屬感(可解讀為創造歸屬感是整體成功的必要條件)，而調查跳過問題比率較高者為公民參與問題(團隊成員近乎 4 分之 1 跳過此問題)，顯示機關需要進一步了解探究此項目原因，並努力將員工與公民建立連結。

共同挑戰方面，講者列出了包含限制特殊性(可能僅調查到有意願填寫問卷的群體，忽視未填寫調查群體的意見)、調查疲勞(每年辦理 4 次，使受訪者厭倦)、問題適應性與連貫性(問題設計須再具靈活性)、問卷可及性(對於無法非於電腦桌

前辦公員工，造成該類群員工收集樣本不足)等 3 個項目，都需再研擬改進。

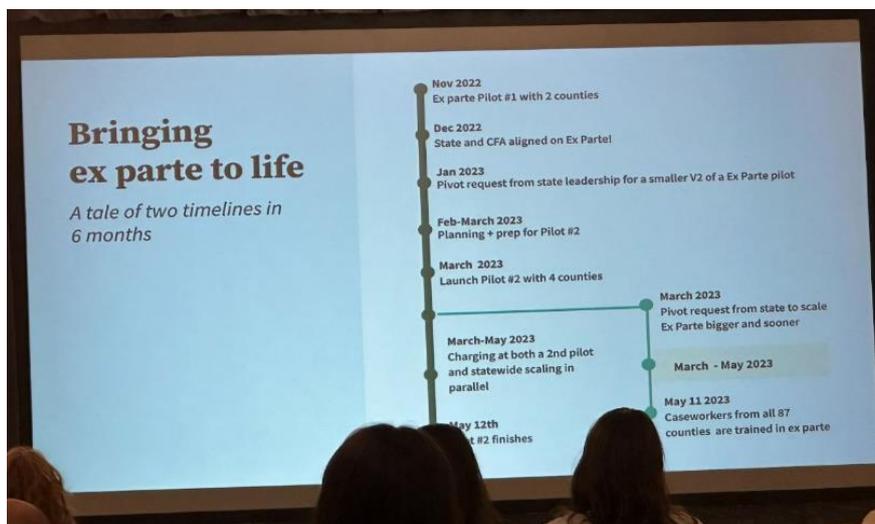
由於一項調查難以同時滿足所有需求，密蘇里州政府人事部門將持續使用 QPS，來促進支持公務員並創造更友善工作環境，讓公務員為人民提供更佳服務。



以調查成果反饋，進一步改善提供員工更好的工作環境

## 7. Disappear administrative burdens for healthcare renewals with this one weird trick

本場講者為美國預算與政策優先中心(Center on Budget and Policy Priorities)的聯邦醫療補助合法性和登記總監(Director of Medicaid Eligibility and Enrollment) Jennifer Wagner、美國歐姆斯德郡(Olmsted County)家庭輔導和協助專案經理(Family Support and Assistance Program Manager) Laura Lopez 和 Code for America 的資深產品經理 Shalaka Gole 和資深服務設計師 Ashley "Tez" Cortez。此場議程關注如何簡化美國聯邦醫療補助每年度的繁雜行政作業。



Ex Parte 系統開發流程

美國聯邦醫療補助為確認每年的合法性和公平性，都會需要就過去申請者的醫療資訊進行更新，以確保獲補助者仍符合資格。但如此一來就會發揮基層公務人員大量的時間進行資料更新。而且如明尼蘇達州(Minnesota)舊系統已經超過 30 年，實在難以在加上自動化或資料串結的功能。

因此在 Code for America 協助下，Olmsted County 自願擔任先鋒城市，使用創新的 Ex Parte 系統，其內有新建的合法資料庫，可以介接其他資料來進行驗證，同時它能在系統內建提醒功能，在適當的時機發送提醒給申請者，讓他們自行更新資訊。同時提醒功能也會排除無法自行填寫更新資訊的申請者，十分貼心。

這項新研發讓個案管理師非常欣喜，因為他能在符合聯邦法規的情況下，減少對他們和弱勢族群的時間，就能延續發放補助。而有了提醒功能，也可以減少民眾在期限後才補繳更新資料的臨時變故。而作為試驗城市的 Olmsted County 也很感謝這個過程，讓他們能再次跟 Code for America 合作，除了打造以人為本的設計，更可以讓 Olmsted County 直接參與到聯邦新政策和工具的制定過程。

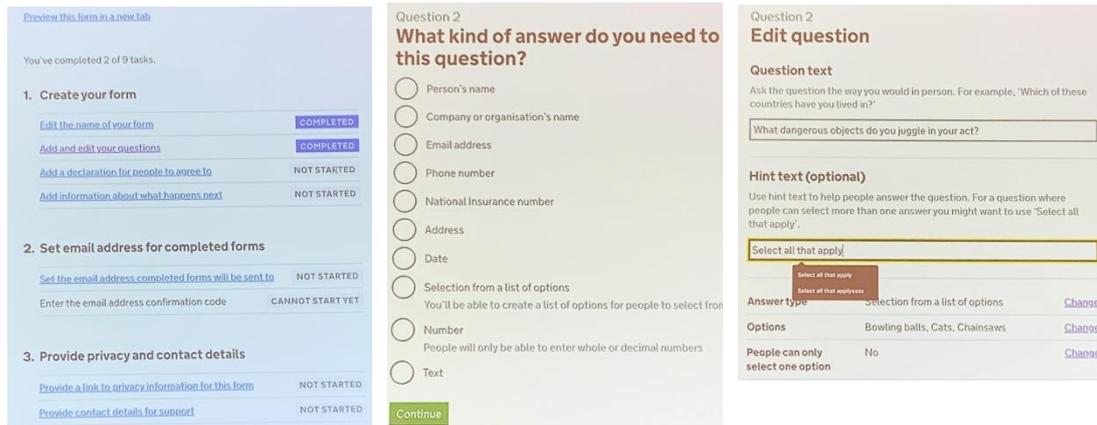
美國預算與政策優先中心明年 5 月預計將會針對聯邦醫療補助的資料規格進行修改，之後這項系統預計將來也會推廣到更多城市或州。

## **8. Making it easy to create digital forms for government**

與其他場次不同的是，本場是由英國政府數位服務單位產品經理 Adam Robertson、內容設計師 Hannah Cooper 及互動設計師 Chris Cameron 介紹，英國政府現今正在推行與使用的 GOV.UK Form 表單服務。政府服務基於表單而運作，現今約有 9 千份文件表單存在於英國政府服務中，依據統計資料每天至少又會產出 1 張新的表單。表單有些設計過於複雜，甚至難以完成填列，更無論在行動裝置上填寫的困難度。此外，相較於線上表單，公務員平均需多花 9 分鐘以上的時間去處理現有文件表單。

基於前述問題點，加上為滿足目標使用者，包含政策和運營團隊中的表單設計者、處理表格的個案工作者、填寫政府表格人民等的期望，GOV.UK 找尋既有的線上表單建立軟體，皆無法滿足需求。於是 2020 年底開始著手建立了自有的線上表單平台，目前釋出 Beta 版，提供使用者能更簡便、易取用及快速處理運用的開放原始碼線上表單設計。

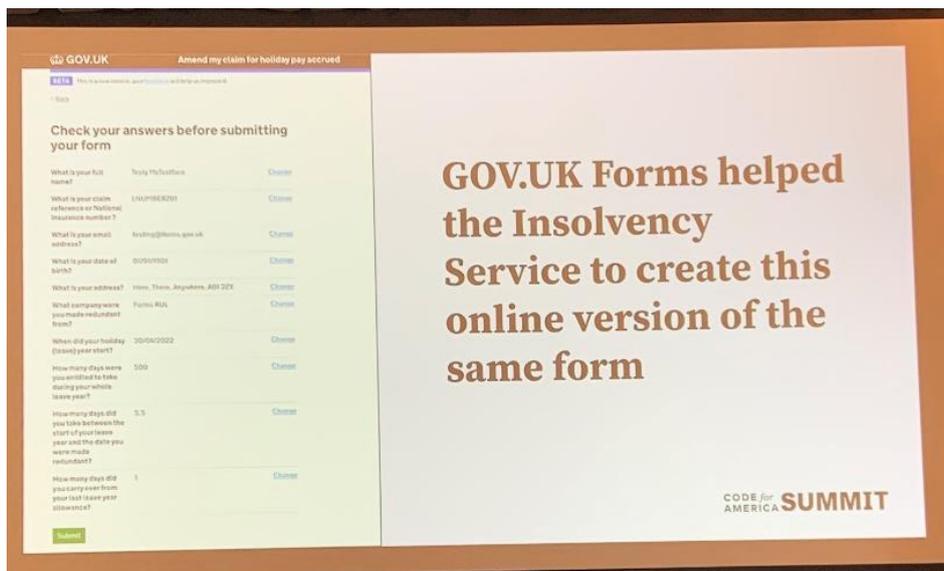
演講中間環節進入 Demo 操作，以創建表單為例，之中包含 9 項主要任務需完成，如：建立表單(表單名稱、問題編輯、同意聲明)、email 設定以完成表單、隱私權資訊及聯繫方式等。建立表單頁面以一問一答方式(含提示)，指引使用者依指示一步一步完成問題設計，如：第一步先選擇答案類型，再進入問題編輯。整體看來對使用者友善，能簡易的依循指示步驟完成表單設計。



建立表單先依序完成 9 項任務

選擇答案類型畫面

編輯問題畫面



GOV.UK 完成全新的線上表單設計服務

團隊面臨現有問題與挑戰部份，因 GOV.UK 僅為提供表單服務建立者，仍無法防止使用者設計出糟糕的表單形式，但仍盡力提供工具與指引，讓政府部門能簡易使用表單服務，設計出以使用者為本且易取用的表單。另外，GOV.UK 目前仍持續進行功能精進，如：簡易可跳過問題、使用者管理與權限設定、提供個人服務帳戶、詳細化問題引導等功能；期許打穩基礎後，能於未來提供公開 Beta

版，也希望能加入某些功能，如：常用問題模板、付款要求、暫存與回上一步、文件上傳、表單產製前預覽、指標與反饋檢視等功能，解鎖更多表單設計功能及提供予更多部門使用。

#### **(四)主舞台(第 2 天)**

##### **1. 州政府的數位轉型推動(第 2 天主舞臺)**

由於前一天 Mainstage 以聯邦政府為主，另外 Breakout Session 有許多城市或者郡的分享，因此今天特別來談到州政府層級的數位轉型。講者包含了 John Bailey、Katie Savage、Cecilia Muñoz、Justin Brown。

講者們首先對於州政府的數位轉型時間點給予肯定。由於目前疫情剛結束，民眾對於緊急情況有了新的態度，願意擁抱數位轉型。此外，在最近選舉中，產出了非常多新的州領導人。更重要的是，隨著數位轉型的主流化，州政府比起以往更能夠找到許多人的協助。此外，聯邦政府數位轉型範圍幅員遼闊，都市級的數位轉型範圍又略嫌狹隘，其實在政府數位轉型中，州政府所面臨的試驗範疇是最理想的。

而且現在比過去更鼓勵從體制外往體制內衝撞，也就是由下往上改變。原因是現在面對 2 兆資訊預算，州政府需要比以往更積極去尋找新科技和新的解決方案，所以他們對於接觸更多科技人士有急切的需求。

但不可偏廢的仍是政策推動的優先順序。講者們建議州政府仍需要把數位轉型政策當作一個設計過程，釐清具體目標和執行時程，另外他們也需要招募合適的資訊人才。而往往大家只注意資訊人才，也容易忘記了解科技的管理者也是重要的，這方面也需要特別注意。

在眾多技術當中，無疑 ChatGPT 和人工智慧是目前最受矚目的。講者認為 ChatGPT 可以扮演未來政府數位服務的重要沙盒，而公民應該也要給予政府嘗試的空間，用夥伴的關係看待政府，和州政府共同努力。

##### **2. 烏克蘭戰時數位作為分享(第 2 天主舞臺)**

聽完了州政府數位轉型，立刻就贏了本次唯一的國際經驗分享，也就是因為

戰火而備受矚目的烏克蘭。烏克蘭的數位部以便民、無紙化和優化政府效率為己身目標，並在自戰前就已經努力推動去中心化數位身分(Decentralized Identifier, DID)，也延伸至超過 90 項數位服務。

在戰爭發生後，烏克蘭透過衛星科技，每天努力持續解決戰間的資訊傳播問題。同時也快速建置了 52 項關乎人道救援的數位服務，展現戰時數位基礎建設的效率與韌性。而戰爭期間，烏克蘭也增加了和公民科技的合作，其中以愛沙尼亞公民和政府的合作是最多的。

烏克蘭希望能跟世界分享，一定要建立數位民主，這樣國民不論身處何方，都還是能跟國家站在一起。而烏克蘭也透過戰爭時期的創新，加強了他們的數位韌性。

### 3. 如何改善國家安全網的服務(第 2 天主舞臺)

雖然美國目前沒有直接面對戰爭，但是在疫情後，物價和人力短缺等各種問題，都讓國家安全網仍維持前所未有的重要性。而因為疫情的關係，政府取消了實體服務，改以透過電話等方式進行服務，但反而讓有需要幫助的族群使用服務的機率提升。

現階段隨著疫情的結束，國家安全網的相關服務目前採行實體和虛擬並行制。普遍而言，民眾喜歡不用特別到機關的便利性，但在很多健康生活評估上，目前實體申請還是重要的，因為如此一來才能有效評估。

同樣改變的還有宣傳方式，有別以往還有實體海報等宣傳方式，現在簡訊也成為重要的宣傳管道，特別在補助資訊更新方面。而隨著疫情被改變的不只接受服務的民眾。由於改為線上作業，相關國家安全網的工作人員工作內容徹底改變，基礎的資訊能力變得極為重要，此轉變也同樣會反映在人力招募上。

而在這些過程中，其實有一個很特別的發現，那就是政府如果希望能創新，就需要反思「為什麼不讓別人幫忙」。美國政府機關其實擁有很多資源，但在策略上相對貧脊，而這也是應當補足的地方。此外政府機關不那麼容易發現使用者的痛點，這也是他們需要與人一起建立共識很重要的原因之一。



如何改善國家安全網的服務座談與談人

#### 4. 如何用以人為本精神讓退稅更方便(第 2 天主舞臺)

美國報稅系統(Internal Revenue Service)是美國最複雜的民用系統之一。美國人民每人平均每年花費 120 美金和 12 個小時來完成報稅工作。而相較於愛沙尼亞國民僅須透過一封簡訊，即可完成報稅，更是天壤之別。

美國報稅系統其實已經逐漸透過增加多元報稅和諮詢管道的方式在進行改善。目前其實已經有 87%報稅問題都已經可以透過電話或網路解決，而無需實體到場處理。此外美國報稅系統持續透過問卷去詢問民眾改善需求。

但在這個過程中，最需要小心面對的關鍵是，基於稅務性質，有關機關需要認清民眾永遠都不會對報稅系統滿意。因此在詢問問題的時候，一定要提高問題的精準度，並且釐清優先序，並針對不同族群的不同邏輯，深入瞭解他們各自的痛點。

#### 5. 公民科技的下一個十年(第 2 天主舞臺)

本場邀請了過去 10 年的公民科技先驅們共同上台座談，其中包括了 Lou Moore、Mina Hsiang、Sha Hwang、Paul Smith、Todd Park。對所有人來說，這 10 年看著公民科技從一個假說，逐漸獲得驗證，是很特別的經驗，但他們也各自談論到對於未來的隱憂或者期待。

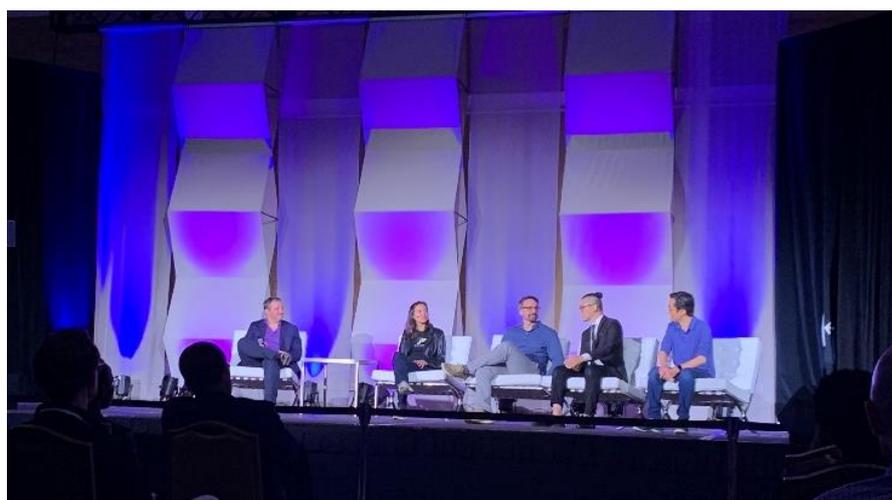
首先談到的是隨著公民科技的發展，有點像是新創進入到中小企業一般，它的創新和進步邊際效應就會開始逐步下滑。而且更令人遺憾的是，公民科技一直

停留在數位服務，卻遲遲沒有進展到數位關鍵基礎建設的參與和研議。而後者才是更困難的，顯見公民科技期時仍需要持續前進和學習。

另外就是隨著公民科技的發展，很多時候政策和想法已經不再重要，因為他們早就已經存在許久。公民科技組織或有志之士現在更重要的可能是協助政府怎麼落實，甚至提高政府的量能，而不只是單純的發想點子。

而隨著公民科技的盛行和諸多組織的出現，也開始讓人遺忘公民科技他應該是一個運動。我們不應該透過任何方式去劃定界線，或者創設規定，反而只是會開始排除不同的參加者。

但對於未來，普遍講者們仍是帶有期待的。就好像幾十年前，我們可能都無法想像手機、網路等，未來一定會有更多串聯公民的方式，因此我們會迎向更多人參與，也會有更多元的方式。而也期許有一天不再有公民科技這個名詞，政府能夠自發推動，而公民也能自由參加。



公民科技的下一個十年座談現場

## 6. 閉幕致詞(第二天主舞臺)

由於 Mainstage 以外的時間，大家都會四散在不同的議程和會議室，因此即便下午仍有議程，在第二天 Mainstage 的最後，也由 Code for America 的 Amanda Renteria 執行長先行進行了閉幕致詞。

閉幕致詞主要延續先前公民科技未來的討論，另外也提及當天最新消息，也就是 2024 年美國報稅系統即將進行改版，希望公民科技社群能記得現在正在浪潮上，持續努力。

## (五)分散議程(第 2 天)

### 1. Ending the blame game: How governments and technology vendors can leverage procurement to co-create solutions and deliver better outcomes

本場議程聚焦於政府採購，形式採座談方式，與談者包含「下一代的技術」(The Tech That Comes Next: How Changemakers, Philanthropists, and Technologists Can Build an Equitable World)作者 Afua Bruce、政府採購顧問公司 Procurated 創辦人暨執行長 David Yarkin、開放契約和伙伴關係(Open Contracting Partnership)代理執行總監 Kathrin Frauscher 和 Nava 公益公司(Nava Public Benefit Corporation)創辦人暨執行長 Rohan Bhobe。

從討論的內容中可以知道，目前廠商面臨許多問題，除了傳統的大量文件填寫外，在數位轉型過程中最可能造成阻礙的，包含以下：

- 無法有機會理解到政策真正想要的成果。
- 政府機關直接要求解決方案，而非讓廠商有權利思考和提供更好解方。
- 礙於保密協定，無法執行使用者研究。
- 系統一定要設定在政府機關內部機房，然而有時候不一定是最好的選擇。

針對這些討論，在場專家給予建議如下：

- 政府部門採購單位應該要給予每個人專責，建立他們在特定領域的專業。
- 政府採購人員應該要成立社群，彼此交換資訊，才能確保資料規格統一，或者能夠避免對於解決方案的狹隘想法。
- 在撰寫徵求服務建議說明文件時應該要將之視為設計流程，明確定義目標、具體成功和失敗，而不是描述工作內容。
- 政府應協助採購人員培養期程和預算掌控等專案經理技能。
- 應該要讓政府採購人員和廠商成為一個團隊，雙方共同創造。

同時現場也討論到美國每年花費超過 600 億美金在科技相關採購，但只有 2%的採購案是由女性主管的公司所負責，展現出高度性別不平等。對此現場人士指出很有可能問題就出現在徵求服務建議說明文件的不明確，致使廠商需要額外的溝通和釐清去了解採購預期內容，在這個階段讓隱性的文化優勢帶來的影響。在座專家呼籲公務員要更認真思考他們的決策會如何影響到公平性。

## 2. Increasing equitable access to government services: The importance of clear and strategic communications

本場次由 DC 實驗室公民設計研究員 Sweta Maturu，講述溝通策略重要性。講者說明如何使用設計思維、社會科學和數據科學等工具來真正改善為民眾服務的方式。針對設計一個案件，講者規劃的考量層面，包含最終目標是什麼、正在努力的方向是什麼、達到更大願景的方法與途徑、流程改進、誰是利益相關者、需要採什麼操作順序才能實現目標。

在政府服務推行部分，民眾對於是否能認知到政府所提供的服務，至關重要，如：政府經常致力為民眾提供更簡便的服務，但是如果民眾不知道政府提供的服務，那就無法申請，政府也無法更有效地為他們提供服務，這也突顯有效溝通重要性。

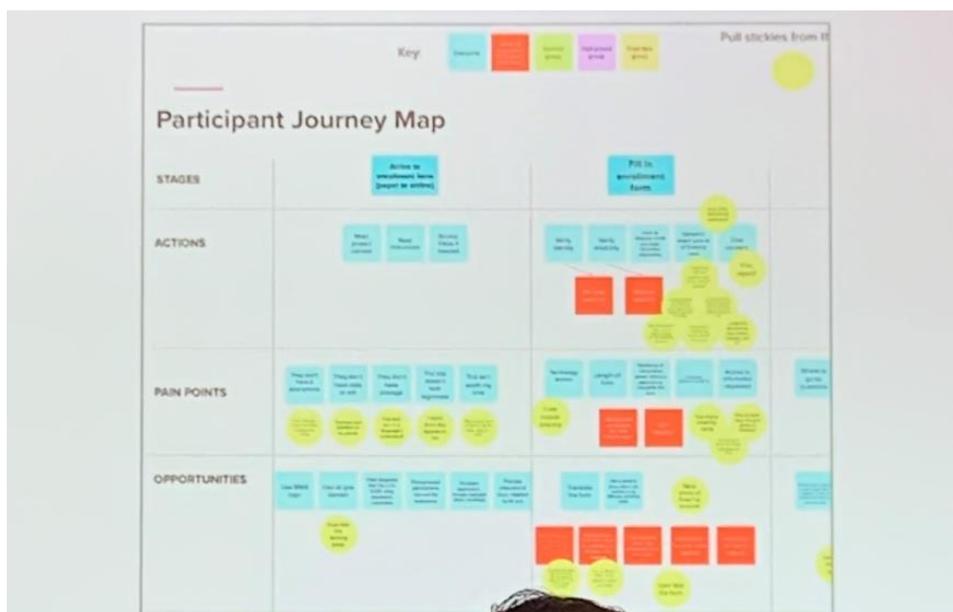
為研究降低華盛頓特區低收入戶交通費用負擔政策，DC 實驗室進行“低收入公平實驗(Low Income Fair Trial)”，將低收入居民納入為期九個月的前導實驗專案，以隨機方式分成三組無補貼、半價補貼、全額補貼車費進行測試，並與能源和環境公用事業支援部合作，確保申請者具有低收入戶身分且未申請補貼者。

講者在前述專案中負責產品行銷角色，向群眾推銷與傳達政府提供服務的價值，即必須對低收入戶宣傳交通福利，使符合資格群眾可以積極報名參加，講者在這之中運用私部門產品行銷經驗，幫助推展公部門服務，並歸納以下流程框架：

- (1) 戰略：首要思考目標及預期接觸和服務對象，了解受眾的動機、挑戰和關注點，包含他們生活的世界以及他們如何接收資訊和信任資訊。了解接受服務過程並預測任何障礙，開發對應解決方案，可以繪製經驗旅程地圖，並具體指出涉及溝通的接觸點。
- (2) 規劃：用什麼技術和順序來接觸對象，採用不同管道宣傳對於確保群眾公平取得服務是重要的，並瞭解他們如何、在何處接收及信任資訊。如：數位管道包括電子郵件、簡訊、社交媒體或頁面搜索；非數位管道，如郵寄、電話、傳單、高流量地區的廣告等，還應考慮潛在管道，與可信任的人合作，以傳達資訊。最後對申請管道紀錄並排序，確保有效掌握資訊以利團隊協作。
- (3) 創建：思考聽眾需要看到什麼才能採取行動，確保宣傳過程中每一環節能被

群眾受信任，與社區組織合作提供資訊以增進信任，以及要知道他們在哪裡接收資訊，如：用紙本申請、附回郵信封，以增加曝光率。此外，使用淺顯易懂的語言文字或建立多國語言版本，如：參考 [digital.gov](https://www.digital.gov.au) 通俗語言指南和詞彙表，單字為更通俗易懂的語言，另以 7 至 8 年級學生閱讀水平撰寫內容，確保易於閱讀。最後，此階段最重要項目為不斷測試，確保申請過程無障礙。

- (4) 部屬與衡量：完成前面各步驟後，最終資訊發送與成效衡量也是關鍵，確保能透過開啟率與點擊率了解溝通成效，持續監控與掌握申請進度，並滾動修正不足之處。如：當開啟率高，但點擊率低，意謂主題非常引人注目並能與群眾產生共鳴，但信件內容可能不令人信任；當點擊率高，但最終有效申請人數少，意謂信件內容非常引人注目，但可能目標網頁設計導引具障礙，使得實際申請行動具挑戰性。



經驗旅程地圖呈現

專案最終吸引 2,456 名符合資格者申請服務，也足夠確保專案隨機對照實驗分組。綜上，有效溝通過程有很多不同的步驟、想法和策略，建議可以從上述建議中挑選運用，從小處著手。有效的溝通是改善獲得政府服務的關鍵，當溝通用通俗易懂的語言編寫時，有助於降低理解如何申請事物的複雜性，當溝通環節經過深思熟慮的設計時，可以取得群眾信任，並提供更好的政府服務。

### **3. Building by the rules: a crash course in policy for product people**

此場議程由美國數位兵團(United States Digital Corps)的兩名成員 Chizo Nwagwu 和 Trey Gordner 輪流分享。美國數位兵團是一個兩年期的聯邦總務署 (General Services Administration)計畫，藉由提供有給薪的全職工作，科技人士將會有機會進入政府部門工作，甚至持續獲聘。

在這場分享中，Chizo Nwagwu 和 Trey Gordner 提到了法律之於數位轉型的高度重要性。在開場他們先解說了美國各層級法律、辦法、行政命令等的位階，並分享在政府部門溝通時，這些位階的高低可以幫助產品開發人員更快速挑選戰場，找到更有效率的方式贏得優勢。

另外他們也分享到產品開發人員理解法律的重要性，因為藉由此方式，產品開發人員才可以跟法律相關背景人員有更深入的討論，創造對話空間。而同樣的，產品開發人員也能透過法規來規範產品設計、使用者研究、產品開發的範疇。

舉例而言，基於《文件刪減法》(The Paperwork Reduction Act, PRA)，政府機關有義務要以最有效率、經濟的方式去傳達資訊，故使用者研究或者與使用者共同設計有其必要，如此最能以最佳化達到法規要求。而無障礙設計的要求則源自於《康復法案》的第 508 條修正條例，聯邦總務署也有設立給團隊的無障礙設計指南 Accessibility for Teams。至於個人資料保護則可以參酌《聯邦資訊安全現代化法案》(Federal Information Security Modernization Act)。

### **4. Fighting a pandemic while building infrastructure for the next one**

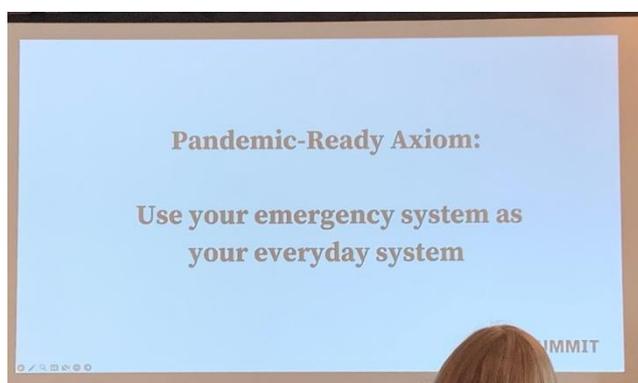
本場次由派駐於美國疾病管制與預防中心之美國聯邦數位服務部門同仁 Richarf Hawes、Maurice Reeves 及 Jim Duff 主講，新冠肺炎疫情期間聯邦政府 Coronavirus Task Force 組織面對各州的疫調相關數據不完整、延遲問題，後來美國聯邦數位服務 US Digital Service(USDS)加入接手，但 USDS 團隊對公共衛生毫無認識，以 5 周時間訪問 8 州相關醫護機構人員，透過詢問第一線人員問題或描述 IT 系統，找出現有問題。此外，因應新冠肺炎疫情檢測政策推行，產生大量紙本文件，同時需有一個系統處理這些問題。

於是開啟一連串資料處理過程，USDS 團隊秉持學習新創公司精神，以 learn

by doing 精神邊執行邊進行修正，另以平行處理策略，獨立建置功能模組，每個模組項目間以簡單 API 串接，最終以 6 周時間，產出第一份檢測數據成果。其重點產出作業分為兩部份，一部份為簡易檢測報告，一部份為報告傳送流程標準化，以利送達各州及縣衛生機構；另數據以人為本的設計，經廣泛測試以確保適用各階層使用者，並持續收取使用者回饋修改系統。後續延伸應用部分，主要為下一次大流行疫情準備，進行以下假設：

- (1) 新型態數據：假設會有新的且奇怪來源格式的數據，成敗關鍵於能以多快的速度載入這些數據，因此建立新數據模型與新客戶的速度至關重要，於是設計系統可快速處理意外數據源，案例：猴痘以 3 周導入自動化解決方案 API。
- (2) 允許品質降低取捨：速度與品質常成反比關係，在正常情況下要求高品質數據，在緊要情形，降低品質規則要求，獲取品質較低的部分數據，遠勝於無任何數據，案例：如：簡單易用的格式 CSV。
- (3) 公共衛生數據量呈指數級成長：注重雲端擴容能力，能即時增加處理器，並在蒐集資料初期便能完成自動化處理程序；案例：新冠肺炎疫情過去兩年內數據量皆以指數型成長，以微服務技術拆分因應，完成 Omicron 期間大量數據處理。
- (4) 滿足公共衛生領域客戶需求：為了增進後續資料可利用性，資料配置檔必須滿足各州公共衛生系統數據格式要求。

因此，比起年復一年地將資源投入到管理地方疾病(如流感)的系統中，USDS 團隊現今已整備好上述要點，並持續努力調整，期許能為下一次大流行性疾病做出更好的準備。相關網站：<https://www.usds.gov/>。



團隊認為此為因應下一次大流行疫情準備的原則

## 5. Building in public: Developing shared open source software in government

此場議程係由西雅圖政府(City of Seattle)的可負擔西雅圖(Affordable Seattle Program)專案經理 Elise Kalstad、坎薩斯州政府(State of Arkansas)資料長(Chief Data Officer)Robert McGough、軟體開發公司 Exygy 的資深產品經理 Isabel Shaw 和 Google 基金會(Google.org)專案 Sophia Tareen 輪流分享。內容關乎在疫情期間，3 個政府機關共同自行研發軟體 Civi Form 的經驗。

Civi Form 是一個線上表單系統。透過 Civi Form，公務人員可以快速打造出簡單易用的表單讓民眾填寫。根據西雅圖政府的實際統計，這讓民眾填表時間從 33 分鐘縮短至 3 分鐘。而本次參與的政府機關有 3 個城市，分別為最早發起的西雅圖、布里明頓(Bloomington)、阿坎薩斯(Arkansas)政府。至於 Google 的角色則是透過獎助金和培訓制度給予支持。



	Forked	Shared
Adopt & Deploy	Additional infra management required.	Standard, automated setup.
Operate & Customize	Self-developed customizations.	Configuration-based customization.
Maintain & Develop	Greater in-house capacity required.	Greater cross-gov coordination required.

整個團隊分為治理、產品設計和工程設計 3 個委員會。治理主要是確認產品開發方向符合法規和政策需求，溝通方式主要是透過每週開一次會議。產品設計則是負責整個產品使用者體驗的設計和規劃，彼此之間透過產品需求規劃書(Product Requirements Document, PRD)溝通。工程設計端則是明確化貢獻者(Contributor)、維護者(Maintainer)和管理者(Stewarding Organization)的角色，並且將產品路線圖(Product Roadmap)等文件全數開放。

本次的開發方式採取單獨程式庫(Single Code Base)和基礎架構即程式碼(Infrastructure as Code)，並且自行維護網站和伺服器營運，也符合美國政府相關

資通安全和個人資料法規。這樣的設置除了確保政府機關的義務外，也希望能夠更加符合各政府的需求和期待。

本次議程相關資料請見附錄三。

## 6. Lightning Talks

本場次以各小短講串聯，每位講者以 5 分鐘時間分享專案，分述如下：

### (1) Uncovering our responsibility: Designing for unintended consequences in government work

本場由 Truss Work 資深 UX 設計師 Madison Ross Ryan 以最近的 Truss 政府專案為例，介紹產品開發的價值，並將結果掃描(Consequence Scanning)融合至團隊敏捷(Agile)流程中。結果掃描為一種敏捷實踐，其發生在功能開發之前，主要為了放慢速度，提出困難的問題，思考可能間接影響到的群眾。如：舉例：蘋果的 AirTag 原意只是讓手機、鑰匙等物品可以被追蹤找到，但後續卻被延伸應用於追蹤人的行蹤。

作為公民科技者，應該對正在建造的東西的進行預期不到的結果設計，於是講者將結果掃描引入設計流程中，並歸納出 5 個步驟：找到合適的參與者；思考建構的內容，預期的影響是什麼、受眾是誰；思考產品預期不到的結果(包含正向與反向)，考量可能存在的不同後果、惡意用途；了解自己可採取作為(包含立即採取行動、發揮影響力、持續監控關注)；制定行動計畫。

透過在整個流程中定期引入結果掃描，將有機會使工作產出變得更強大，更容易被目標群眾或額外群眾所接受。

### (2) InFORMing equitable service delivery

本場由華盛頓特區政府實驗室公民設計經理 Karissa Minnich，講述政府未能認識到所有民眾的不同需求時，以表格填寫作為民眾申請政府服務的工具，可能為貧困或識字率低的民眾帶來負擔。以國際成人能力評估識字率，5 分為滿分，大約一半的美國成年人是 3 級或更低的水準，代表以表格提供政府服務之前提下，申請行為變得繁瑣，此種服務不對等的情境，限制民眾獲得福利的權利。

因此講者介紹一些實際的處理方式，以及解決該問題的實用方法。首先進行

訪談，詢問使用者服務體驗，並考慮盡量減少申請的負擔。其次，計畫使用清晰的對話式語言。接著，事先提供預填資料、機關間資料或數據共享、提供晚上或周末服務時間、建立線上表單並設計行動裝置友善表單等。

最後，表單開頭以歡迎語取代免責的警告用語，試著設身處地讓語氣、文字是友善的，具同理心，表單應該是政府傳達民眾應享有權利的管道，即使是這些小的調整，也可以在使政府服務更準確的產生巨大效益。

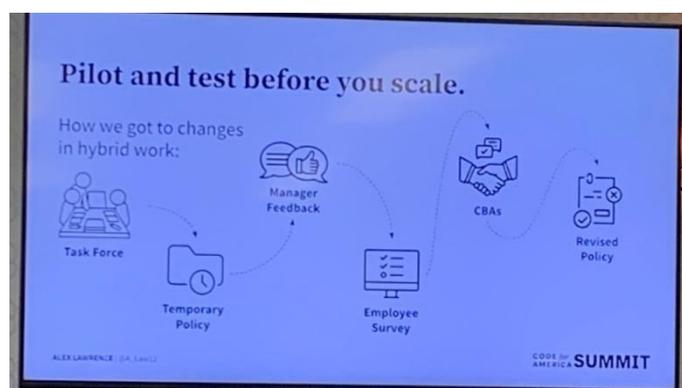
### (3) Becoming a human-centered organization for your employees

本場次由波士頓市政府人事長 Alex Lawrence 主講，其在公民技術領域工作了十年，歷經從專案經理到臨時 CIO 的角色，依據過往經驗整理以下 4 點重點：

技術並非魔法或萬能解方；好的設計與簡單的使用者語言十分可貴；在擴展某些政策或服務前進行先導實驗和從中學習是重要的；傾聽使用者反饋遠勝於閉門造車，以個人認知假設猜測使用者需求。

案例部分，講者延續承接了一個數百萬美元的專案，原服務提供者使用技術解決方案，依人事單位需求建置一個內部入口網與客服中心，作為傳達給員工服務宣導的工具，但該公司員工從該入口網完全無法得知任何相關人事服務訊息。因此，秉持前述重點，以好的設計和簡單的語言，重寫所有的政策，修復底層流程，並培訓員工協助回答部門問題。

另疫情期間，針對遠端工作施行先導實驗政策，測試 6 個月得到反饋、傾聽使用者意見，再對政策進行調整。最後，傾聽使用者反饋部分，講者在波士頓市政府內部成立員工資源小組，小組對員工進行調查，調查後提供其所需資源，以友善員工政策，從內部支持他們，並提升機關招募人才優勢。



先導實驗政策流程

#### (4) What does it mean to responsibly sunset a government service?

本場次由 Code for America 資深專案經理 Grace Song 分享 [gethealthfresh.org](http://gethealthfresh.org) 方面的工作。GetCalFresh(食品援助福利)為美國補充營養協助計畫 ( Supplemental Nutrition Assistance Program, SNAP ) 線上申請輔助網站，因原有輔助網站 CalFresfh 本身很難使用，加上網頁有超過 200 項問題，於是 Code for America 於 2014 年建立新版 GetCalFresh 網站，提供線上即時客服、三種語言版本頁面等服務，協助加州超過 1000 萬以上人次申請 SNAP 補助。

然而，在建立這項服務近十年之後，開發團隊正準備結束 GetCalFresh(食品援助福利)服務，並確保客戶不會受到影響。因此提出 3 項計畫，首先服務分批下線，每一次下線一些較次要的服務；清楚與使用者溝通說明正經歷的事情，以及後續替代服務選項；支援移轉，若有其他接續服務者或合作夥伴，可提供溫暖的交接與指引及分享經驗。

雖然目前服務已逐步下線，但 Code for America 團隊仍致力於建立這個生態系統並關懷社區，以確保政府最終能提供 Code for America 期許的以人為本服務。

#### (5) How to use trans/nonbinary data equitably and ethically

本場次由美國聯邦總務署總統創新部門研究員 Jay Davis 講述性別資料蒐集議題。近期美國聯邦、州及地方政府開始收集人口統計數據，納入多元性別選項，此數據意味著，政府能更進一步了解民眾需求及面臨的挑戰，釐清現行福利政策成效。

政府收集數據仍存在許多問題，如：民眾無力完成表格填寫或流程，表單要填寫所有內容都是具法律效力且真實的，但表單上性別問題只有二元性別選項，使多元性別者實際上無法參與這個過程，因他們身分處於法律未規範圍中。

或是，因無法按照流程設計人員期望完成填寫表單，被排除於福利申請大門之外；抑或是，無形的共享或使用數據過程可能對個人造成傷害；最後是隱私及安全保障層面亦具一定風險。

基於上述問題，講者針對隱私權增強提出建議解決方式，允許運行模型並對數據進行分析時，無需實際看到底層數據，去識別化；另明確的數據用途及取得

授權同意十分重要，同時數據共享保持透明化，如：民眾申請福利措施，然後他們數據被用於他們可能喜歡也可能不喜歡的其他目的上，希望透過一個系統，民眾可以更容易地看到他們數據在何處被使用，並有權利決定是否收回授權。

減輕行政負擔部分，可嘗試掌握過去使用者難以填寫或申請完成項目，進行使用者研究，找出使用者困難點，簡化資源的提供，檢視並剔除不需被蒐集的資料，如：波士頓市正在研究如何處理在結婚證申請中詢問性別的問題，他們進行使用者研究後，決定完全刪除有關性別的問題。

講者最終提出，當政府發現在每個表單或每個流程中，都設計包含有關性別相關問題，則可能需要進行一些結果掃描，檢視其收集之必要性。數據本身沒有壞或好，數據僅是一種協助政策制定的工具，沒有數據集本質上是公平的，其取決於政府如何以公平方式去運用這些數據。

#### (6) Ramping up research ops fast: A quick case study of rapid change

本場次由聯邦政府消費者金融保護局用戶體驗組長 Jessica Schafer，講述了如何在完全遠端的環境中，於幾個月的短時間內加強研究組織文化和流程。背景為其組織團隊內部原已建立使用者研究基礎共識，但實際上使用者研究或可用性測試，仍被認為是專案成功的捷徑。因此，新局長希望用戶體驗團隊，針對對外提供的每一個服務，每次對外發布時進行可用性測試，為團隊帶來很大的負擔。

於是基於原有基礎之上，團隊加速設計研究運營，建立測試制度，包含與數據辦公室合作定義運行的使用者研究的路徑所需的特定參數，如：隱私權聲明，以利使用者能預先授權同意；加強遠端測試工具，及研擬營運規劃、招聘和獎勵方案，以利同時大量進行遠端測試；建立範本，透過工作坊訓練政策、法規社群人員，能協助使用者研究並進行訪談。

在民主世界裡，政府服務的使用者研究為公民參與的一部分，以上做法，歷經 6 個月驗證是可行的，至今已施行 18 個月，使團隊成功測試每一個對外服務，可用性測試也成為常態，推出服務前必備的一環；這也顯現奠定團隊信任與合作基礎的必要性。相關網站可參考：<https://cfpb.github.io/design-system/>

### 三、心得

#### (一)臺美公民科技發展歷程比較

若提到臺灣的公民科技社群，最具名氣的無疑是 g0v 零時政府。g0v 零時政府創立於 2012 年，其起源是對於政府經濟動能推升方案廣告的不滿，以「政府預算視覺量表」作為第一個專案，而慢慢聚攏人氣。之後 g0v 零時政府雖然未發展為正式組織，而維持一個多中心的社群調性，但其仍持續資訊透明、開放成果、開放協作為核心，聚集有志於公共議題者，發展不同的專案。

以上述簡單的 g0v 創辦背景和起源，其實就能對比出美國和臺灣公民科技的道路差異。美國的公民科技從起始就是和政府共同推動數位服務，而臺灣則是以監督政府透明性為主。雖然近年來，促進政府透明性都是全球公民科技共同的目標之一，但仍可以看出臺美在基調上的差異，特別是美方長期與政府機關互動，並且予以培力，而臺灣則是監督性質更高。

這邊無法評斷孰優孰劣，然各有其發展特色是可以確定的。美國在長期與政府接觸的情況下，可以發現公民科技界人士對美國政府的法規、運作、人力等皆有充分了解，甚至已經有諸多合作經驗。另外美國公民科技組織多有非營利組織或公益企業等身分，也讓他們有更正式的模式可以和政府進行互動。這在我國目前邁向數位國家和智慧島嶼的目標上，無疑是很令人期待的助力。

我國公民科技社群自然並非不願意協助政府，相反地，甚至非常希望可以參與政府的諸多數位施政。然除了作為社群的身分限制和以資料監督為主要核心的差異外，缺乏相關政策或法規的支援，也讓雙方的距離更加遙遠。

如同美國數位軍團的分享，很多時候法案和行政命令可以對於推動機關有很大的幫助，也能幫忙形塑專案的範疇。而且細部深究，美國很多法案其實並非來自於針對數位的專法，而是舊有法案針對數位時代的修改，就如同本文有提到的《文件刪減法》和《康復法案》都誕生於 21 世紀之前，但透過不斷的修正，他們分別成為了數位化和數位服務無障礙的推動法源。這或許也是我國可以在設立數位相關新法以外，可以參酌的作法。

#### (二)臺灣公民科技應當如何定義當前民眾和政府的關係

Code for America 的 Amanda Renteria 執行長提到公民科技應該是以科技的方式定義人民和政府的關係。觀察美國這幾年公民科技的發展，一開始人民和政府的關係應該是由公民輔助政府的數位人才培育，也讓公民有機會成為政府的一部分。而在現今的美國，公民科技已經變成呼籲、輔助、監督政府提供更符合民眾需求的數位服務和關注民眾期待的公共議題。這個趨勢在這次的 Code for America 議程可以清楚看到，最常被提及的數位服務改善基本上為稅務、補助等表單的簡化，而關注對象都是在新冠肺炎疫情中較弱勢的族群。而包含 Code for America、美國數位部隊(U.S. Digital Service)、Nava 等在內的公民科技組織們，基本上都長期都和政府機關共同開發數位系統，以確保提供以人為本的數位服務給民眾。

回到臺灣，即便本部唐鳳部長在擔任行政院政務委員期間，創設行政院公共數位創新空間(Public Digital Innovation Space, PDIS)，以服務設計(Service Design)方法論協助優化我國包含報稅在內的諸多系統，同時也搭配源自社群的(vTaiwan.tw)，研議來自公共政策網路參與平臺的諸多議題，然除此之外，我國在延攬公民科技社群深入政府行政仍較少見。目前政府機關較常見的公民科技社群互動方式仍留在顧問、諮詢、意見交流為主，且多限縮在資料開放領域。新冠肺炎疫情期間，雖有公民科技社群成員直接進入政府單位協助跨系統資料介接和數位服務開發，然疫情後如何重新定義雙方關係仍待討論。

依據願景工程基金會的調查，民眾對於政府數位發展最大的期待分別為提升公民數位權利，更直觀的說法便是資通安全和智慧政府；產業界最大的期待則是數位轉型和資料治理的落實。綜觀民眾和產業界的期待，可以看出我國公民科技其實應該能夠往資通安全、資料治理和數位服務導向，並且開放公民科技社群或一般民眾參與機會。

資料治理和資通安全通常會涉及敏感性資料的問題，而讓政府部門有讓民間參與的擔憂。但其實公民參與方式非常多元，包含數位人才培訓其實都是可能的方式。而且在資料治理部分其實更加需要公民意見參考，特別在資料治理和人工智慧竄起的時代，民眾如何授權資料和如何看到資料被應用，或者期待政府或相關系統應用如何進行保護或者蒐集權限，其實都是可以被著力的。

至於數位服務，則是目前最可以讓公民科技社群或一般民眾參與的。從會議中可以看出使用者參與設計是被大力倡議的，因此政府機關在規劃、設計和開發數位服務時，即便有得標廠商主力執行，其實未嘗不可有相關要求，或者先行由政府機關透過規劃案，與使用者或利害關係者完成設計，再由承包廠商進行開發。

同時在美國和英國共同常見的做法也包含了明定數位服務的指南和相關規範，這方面我國目前還有進步空間，同樣可以在訂定相關指南或辦法時，就先行盤點所有機關的數位服務，然後與多元使用者和公民社群討論，以期給予大方向，讓數位服務更符合民眾期待。

### (三)臺灣公民科技的未來 10 年

上述討論普遍針對我國現行情況，對於公民科技如何以科技形塑人民和政府關係提出感想。然而臺灣公民科技始於 2012 年，雖晚於美國，也已有 10 年之久。與 Code for America Summit 的座談一樣展望未來 10 年也一樣是需要的。

而相較於美國公民科技已經成為主流，且有大量組織支撐，我國顯然仍未達到美國現況，故在創新爆發力上應該仍保有較高的邊際效益。且我國公民科技因為對於社群的堅持，也還保有運動的雛形，較不擔心因為轉型成非營利組織等的自我限制。因此雖看似我國較不成熟，但實際上卻反而可能有跳蛙(Frog Jumping)，後至者超前的可能性。

如同烏克蘭的分享，數位民主和韌性的重要性是各國都需要面對的。既然是數位民主，就不應該缺發民眾的參與，甚至重點是民眾的參與。即便有了公共政策網路參與平臺或數位經濟法規線上諮詢，這兩者都仍未臻數位民主最良好的互動模式，另外虛擬場域言論自由的課責和保障也仍是高度爭議的議題，這些都仍需要突破。更遑論智慧政府的期待，是盡可能讓所有政府服務皆有多元管道的可能，而最終應該也要包含基本公民義務的行使，特別是選舉投票。

而數位韌性的部分除了直覺聯想到的資通安全，也需要提到 Code for America Summit 座談提及的遺憾，那就是美國公民科技團體至今仍無法參與到數位基礎公共建設，他們也深以為憾。但目前也是我國部分數位基礎公共建設初步階段，臺灣公民科技是否有可能抵達美國未盡之地也是未嘗不可能的。

## 四、建議

### (一)翻譯美國重要科技指南作為未來參考

在美國資訊長辦公室幕僚 Clare Martorana 的分享中，我們可以得知美國在今年 7 月將發布《21 世紀整合數位體驗法案》指南和美國政府人工智慧指南。另外美國數位兵團的介紹中，我們也有注意到美國總務署設有無障礙設計指南 (Accessibility for Teams)。

雖然我國於 107 年訂定《政府網站服務管理規範》，且持續關注英國的《政府服務設計手冊》(Government Digital Service Manual)，然而在實際執行規範時，通常僅有自動化檢測工具和案例分享可以作為參考，較沒有具體的導引。因此，建議本部能夠持續關注上述提到的《21 世紀整合數位體驗法案》指南發布情形，與無障礙設計指南共同翻譯。特別是無障礙設計指南的部分，其有依據團隊角色，分為產品、內容、使用者體驗、視覺設計和前端工程給予不同的步驟和內容，極為全面。

另外，人工智慧於今年來到新的波峰，也受到各國政府的關注。在 2016 年，僅有 1 個國家設有人工智慧相關法規，但到了 2022 年已經成長到 38 個。而全球有 81 個國會都對相關立法很為關切。同時行政機關也開始思考人工智慧如何應用在政府部門。這在我國自然也是不能忽視的趨勢，特別是本部於近日正式成為國際非政府組織「集體智慧計畫」(Collective Intelligence Project, CIP)合作夥伴，共同倡議科技應兼具社會發展、產業進步、全民信任，人工智慧發展應以符合倫理及公共利益為首要任務。因此，翻譯並參考今夏即將出版的美國政府人工智慧指南很是必要。

### (二)研議我國公部門推動資訊人員培訓制度的可能性

我國目前資通訊相關公部門人員仍缺乏，雖經人事行政總處同意，本部得有較多約聘名額，然礙於疫情後，數位轉型盛行，各行各業科技人才需求普遍增加，另近年他國企業更積極至我國設點延攬科技人才，招募仍為不易。

另受限於現有公務人員相關規範，短期內要更改招募制度，亦有其難度。故建議我國可以參酌 Code for America 的措施，協助培育具有基礎資訊觀念或有意

從事資訊工作的同仁，給予其相關培訓。如此一來，已經有撰寫程式能力的同仁可以有機會學習到更明確的開發流程，提升單位自主開發或維護系統的能力。同時，原本較無資訊基礎的公務人員也可以在研議公務時，更加善用數位解決方案，另外在規劃、設計數位服務，或者撰寫徵求服務意見書說明文件更明確和具體。

### (三)設置公民科技相關獎項

在心得中提及臺美公民科技發展的差異，為了能夠持續促進公私協力，其實可以參酌 Code for America 設立 Innovation Award，給予公民科技社群和政府機關有志之士勉勵，同時提升關注度。

此制度也非美國所獨有。羅馬尼亞有關單位也透過設置羅馬尼亞公共關係獎、羅馬尼亞公民社會晚宴等方式，每年頒獎給志於公共利益的個人、組織或機關，並且給予交流機會。其中也不乏公民科技參與者。

我國雖現有公共服務獎，並特別設有數位創新加值獎項，鼓勵用數位科技、公私協力且具多元包容性之創新服務。然目前評選仍多關注新興技術，較少見到公私協力合作案例，透過公民科技相關獎項設置也可予以補足。

## 附錄

- 一、Democratizing research thinking 學習單
- 二、Campaign for Working Families 2022 年度工作報告
- 三、Civi Form 介紹傳單

全文完

# Democratizing Research Thinking

---

Research Thinking uses systematic, strategic thinking to turn research into informed decisions and better outcomes.

## It begins with asking the right questions

- “What decision do we need to make?”
- “What do we need to know in order to make this decision?”
- “Do we already have the right data to make this decision?”
  - “If not, how do we gather that data?”
  - “If so, where do we find it?”
- “What are our assumptions? Are they true in practice?”
- “How can we use our resources to make a bigger impact in this situation?”
- “How will this decision affect all of the people involved?”

## It is grounded in core principles

- Own assumptions.
- Look beyond just the humans.
- Think in outcomes, not artifacts.
- Remain adaptable.

## It is a process that extends well beyond data collection

- Find your purpose and outcomes for the project.
- What big-picture decisions must be made?
- Determine what you don’t yet know.
- After you describe, prioritize.
- Research strategically.
- Translate data into action.
- Make the decision(s).

## Think inclusively to democratize the process

- Involve a range of stakeholders and SMEs to ensure a range of organizational needs are considered.
- Include non-researchers in research; observers with different perspectives see new things.
- Empower participants as partners to co-create research that reflects their needs.

# Democratizing Research Thinking Worksheet

---

What is the decision you need to make?

**Part I:** Outline what you already know, assume, and don't know

<b>What we know</b>	<b>What we assume</b>	<b>What we don't know</b>
And how we know it	And why we assume it	And why we need to know it

CAMPAIGN FOR WORKING FAMILIES



2022 **ANNUAL**  
**REPORT**



# CONTENTS

04

MESSAGE FROM PRESIDENT/CEO

---

06

CAMPAIGN FOR WORKING FAMILIES

---

08

IMPACTING POVERTY

---

10

PHILADELPHIA COUNCIL DISTRICT IMPACT

---

12

SOUTHERN NEW JERSEY IMPACT



**14**

**PHILADELPHIA PRISON PROJECT**

---

**16**

**BIG RETURNS IN WORKFORCE TRAINING  
AND EXPERIENCE**

---

**18**

**CWF VOLUNTEERS ROCK!**

---

**20**

**FINANCIALS: CAMPAIGN FOR WORKING FAMILIES**

---

**22**

**BOARD \* STAFF \* FUNDERS \* PARTNERS**



**Nikia Owens, PhD**  
*President/CEO*

# Message from President/CEO

# **BUILDING STABILITY**

---

Dear Friends,

As many of us weathered tenuous times from the pandemic, Campaign for Working Families was not exempt. Still, through the challenges experienced, CWF was able to continue to make a measurable and meaningful impact in the lives of individuals and families throughout the Philadelphia and Southern New Jersey regions. The pandemic did not only present challenges but gave way to notable transitions.

I was fortunate to lead the organization as President/CEO in October (2022), taking the baton from Mary Arthur, who stepped down from the role after serving CWF for over eighteen years and providing unparalleled leadership. Mary tirelessly advocated and served historically underserved and under-resourced communities, and I am honored to continue to carry on her legacy in expanding and advancing CWF's mission of directly impacting the lives of individuals and families and building communities.

In 2022, CWF continued to offer the highest quality of financial services to individuals and families. CWF's Volunteer Income Tax Assistance (VITA) program facilitates increased workforce experiences and opportunities, financial products and services, and asset accumulation for individuals and families by connecting them to valuable tax credits, quality financial products and services, saving options, wealth-building resources and public benefits all of which are part of CWF's strategies for addressing poverty and creating a more equitable approach. One of the primary focal points of the VITA program is raising taxpayer awareness of refundable tax credits issued by the IRS, with a particular emphasis on the Earned Income Tax Credit (EITC) and Child Tax Credit. The Earned Income Tax Credit is the most effective antipoverty fighting program in the country and reduces poverty across the nation by:

1. Lifting millions of individuals and families (more than half are children) above the poverty line every year.
2. Providing critical financial resources allowing families to meet basic needs (i.e., food, housing, clothing).
3. Reducing a family's debt and building savings; and
4. Placing federal and state dollars back into the local economies.

The VITA initiative is critical work of CWF, and one of my first priorities as President/CEO is to expand the initiative in serving more individuals and families, particularly those who do not claim their EITC, leaving millions of dollars that could directly benefit them and their families. Additionally, CWF will increase the engagement of young people in its work as we believe it is one of the best financial literacy lessons. As CWF moves within its 2023 tax season, CWF is pleased to share its expansion of the youth tax preparation programming with four School District of Philadelphia high schools, which will provide these high school students the opportunity to earn a IRS tax preparation certification and gain experience working in CWF's tax sites fulfilling a mandatory graduation requirement. CWF has increased its partnership with the University of Pennsylvania's Wharton School of Business, Drexel and Rutgers Universities, and the Children's Hospital of Philadelphia (CHOP).

Campaign For Working Families initiatives and programming would not be possible without its board of directors, funders, partners, dedicated staff, and volunteers, and I take this opportunity to express my sincere gratitude for your unyielding support and commitment. CWF is fortunate to have such exceptional individuals drive its mission forward, and we look forward to helping individuals and families thrive in 2023 and beyond.

Sincerely,



**Nikia Owens, PhD**  
*President/CEO*

# CAMPAIGN FOR WORKING FAMILIES

For twenty years, Campaign for Working Families (CWF), Inc. has worked to increase the economic viability of low-to-moderate income households in building a plan for stability and secure futures to participate in civic and community life. CWF facilitates increased financial stability and asset accumulation for individuals and families by connecting them to valuable tax credits, quality financial services, saving options, wealth-building resources, and public benefits. CWF serves more than 16,000 individuals annually, directly impacting residents throughout the Philadelphia region and Southern New Jersey, particularly individuals and families in low-income neighborhoods. CWF has implemented and managed Pennsylvania's largest free tax preparation program since 2003.

CWF directly engages with hard-to-reach populations by working through its service referral and outreach organization network that is dedicated to serving people without homes, immigrants, veterans, returning citizens, and persons of different language populations.

Campaign for Working Families implements initiatives to support people gain control of their financial security through education, meaningful employment, and access to public benefits. During significant upheaval in the economy, CWF offered IRS Tax Preparation Training/Certifications, seasonal employment, equitable financial products, and free tax preparation services. CWF's strategic approach, investments, and partnerships connect low-income Philadelphians to benefits while investing in systems directly connecting people to essential services.

***CWF's high-quality, impactful resource services include:***

- Workforce Training, Internship and Employment
- Free Tax Preparation
- Unemployment Compensation Application Assistance and Support
- Public Benefit Application Assistance and Support
- Credit Union Savings Account Access
- Individual Development Accounts (IDA)
- Financial Wellness Workshops
- Call Center



**37,819**

Federal and State  
Returns Filed

**16,700**

People Served

**\$34,189,944**

Refund Total

**\$7.2 million**

Earned Income Tax Credit (EITC)

**\$8.3M**

Child Tax Credit

**6,700**

Children Benefitted

# IMPACTING POVERTY

**P**hiladelphia has the highest poverty rate among the nation's ten (10) most populous cities, in addition, to the highest percentage of residents living in deep poverty (as defined by the Census Bureau as half the poverty income threshold). Individuals and families living in poverty often face or have faced significant hardships and lack many of the basic life necessities creating significant barriers in overcoming poverty. The consequential barriers often leave many individuals and families without the resources needed for themselves and/or children resulting in generational poverty.

As a poverty fighting initiative CWF's Volunteer Income Tax Assistance (VITA) program is designed to serve as a gateway to connect individuals and families to comprehensive resources aimed at decreasing the number of tax filers living in poverty by connecting them to critical financial products and services, public benefits, and workforce training and opportunities offering a sustainable wage(s) that leads to stability and economic mobility. As a flagship initiative, CWF has established and operates a network of community-based tax sites to provide free tax preparation services to low-to-moderate-income individuals and families. CWF's tax preparation service plays a critical role in helping mitigate financial hardships for individuals and families in boosting income levels by connecting tax filers to vital tax credits like the Earned Income Tax Credit (EITC) and Child Tax Credit (CTC). As previously noted, the EITC is the most effective antipoverty program in the country, and too many eligible Philadelphians (50,000+) are not claiming the EITC leaving millions unclaimed each year, and with Philadelphia holding the highest poverty and deep poverty rates CWF will continue to work so no money goes unclaimed and every eligible hardworking individual and family receive the tax credits and refund they deserve.



# 6,018

Experienced An Increase  
In Annual Gross Income

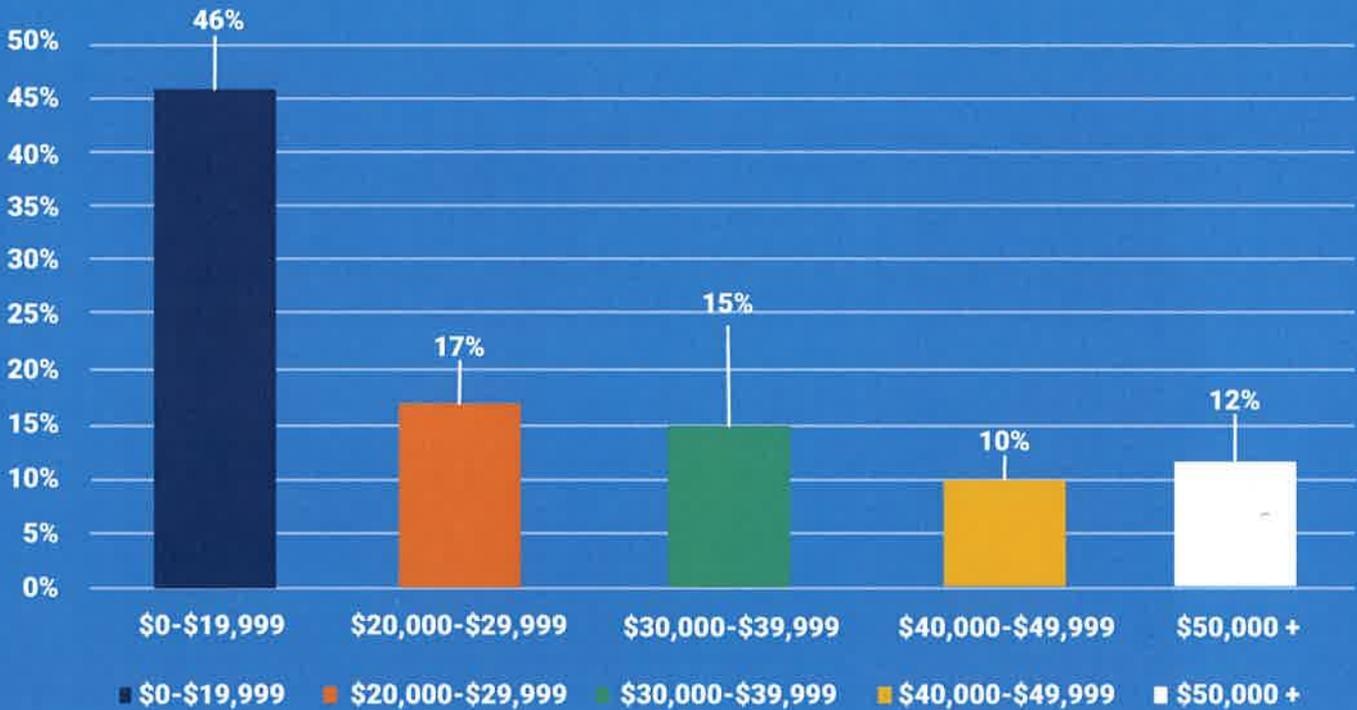
## NUMBER OF PEOPLE MOVED OUT OF POVERTY

# 1,081

(Above 200% of Federal  
Poverty Level)

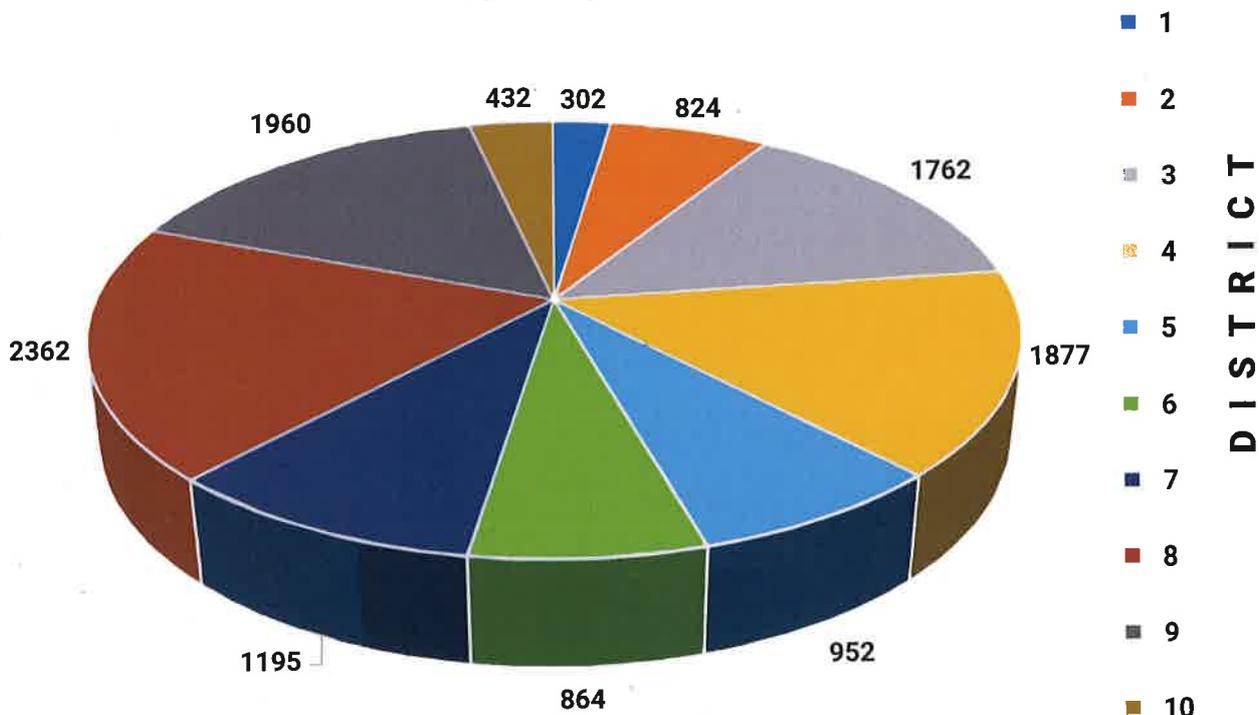


## INCOME LEVEL OF PEOPLE SERVED

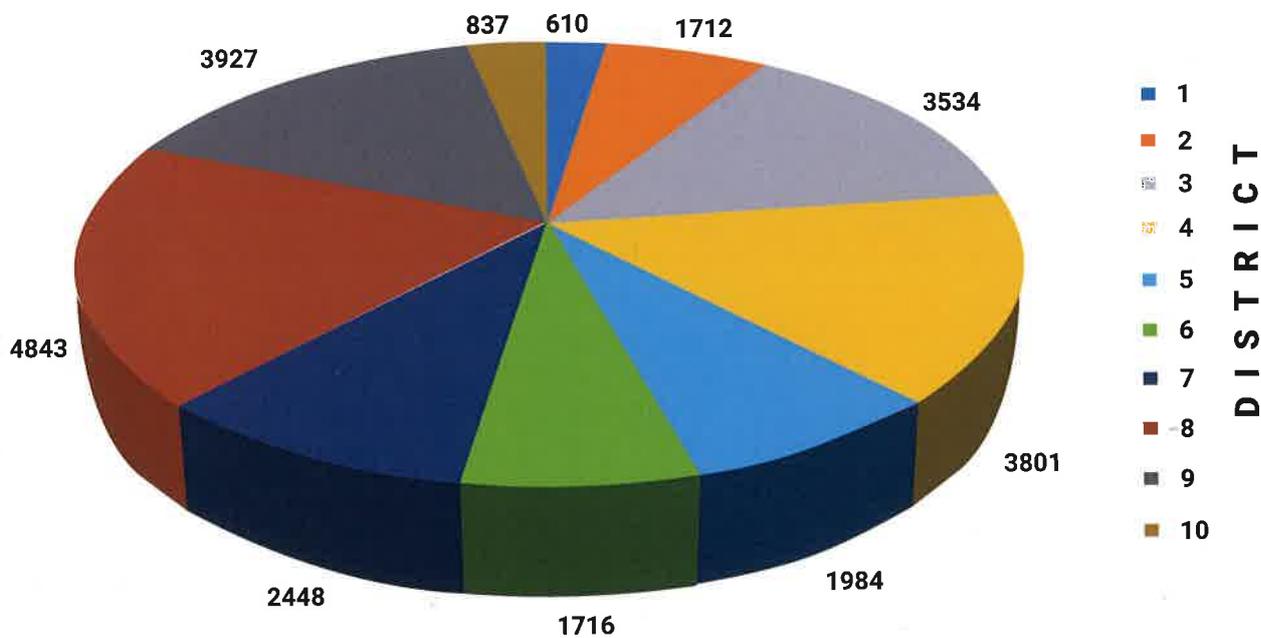


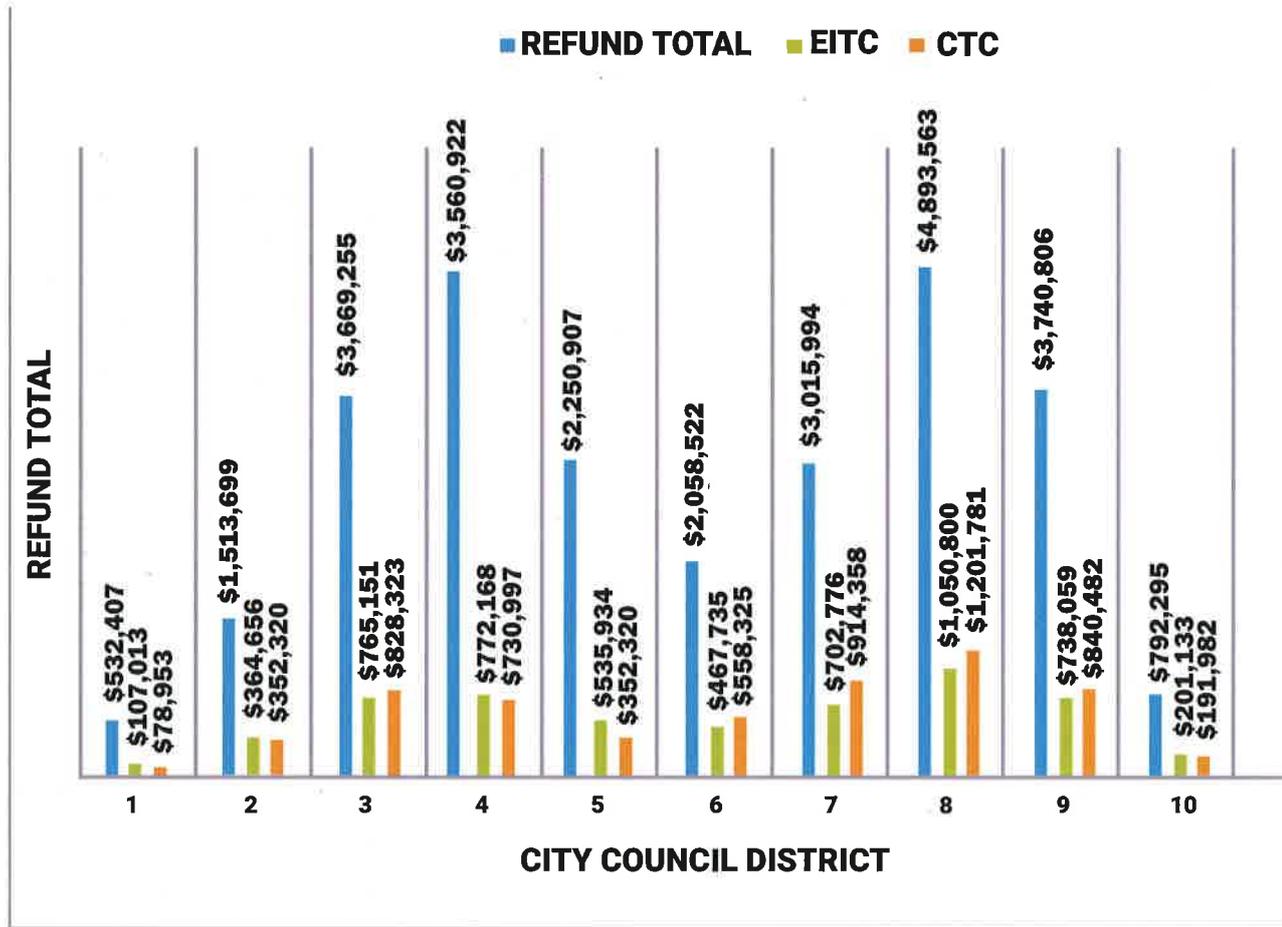
# PHILADELPHIA COUNCIL DISTRICT

## PEOPLE SERVED



## FEDERAL AND STATE RETURNS FILED





*Passionate about serving people*

“

*I sit in a position that allows me to lead efforts that help elevate and build people up economically and socially. So I want to be able to make a difference in people's lives, and this has been the trajectory of my life. I believe my purpose is to serve people.*

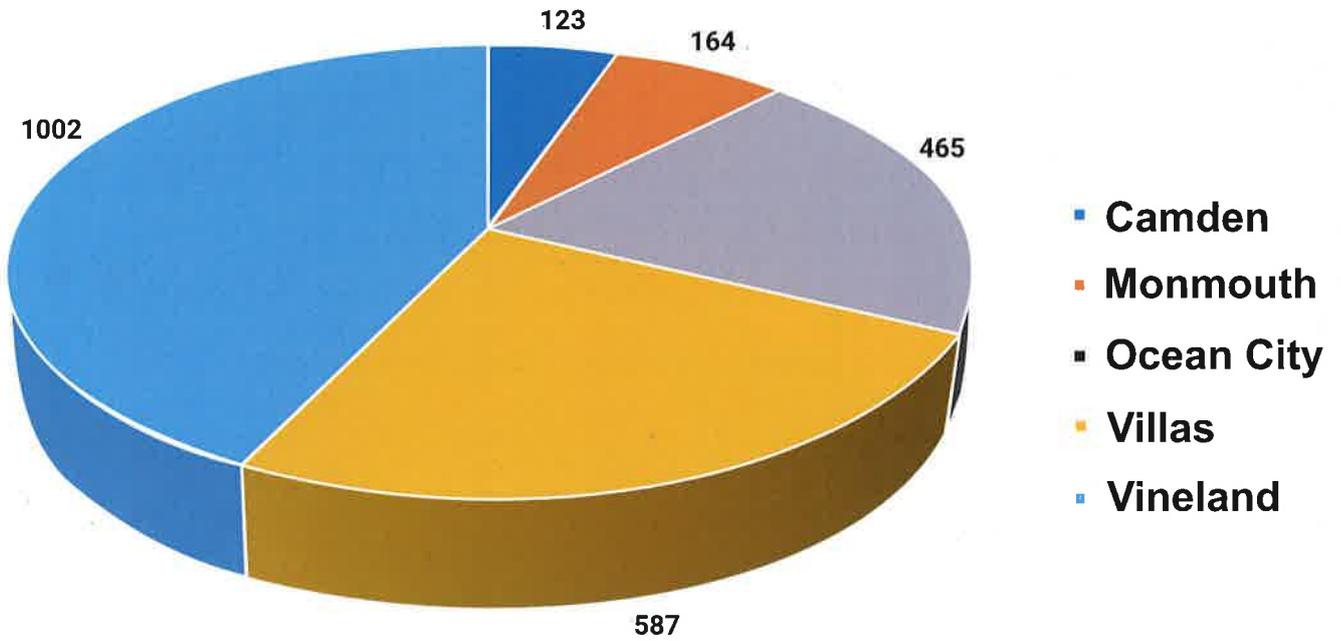
”

-Dr. Owens

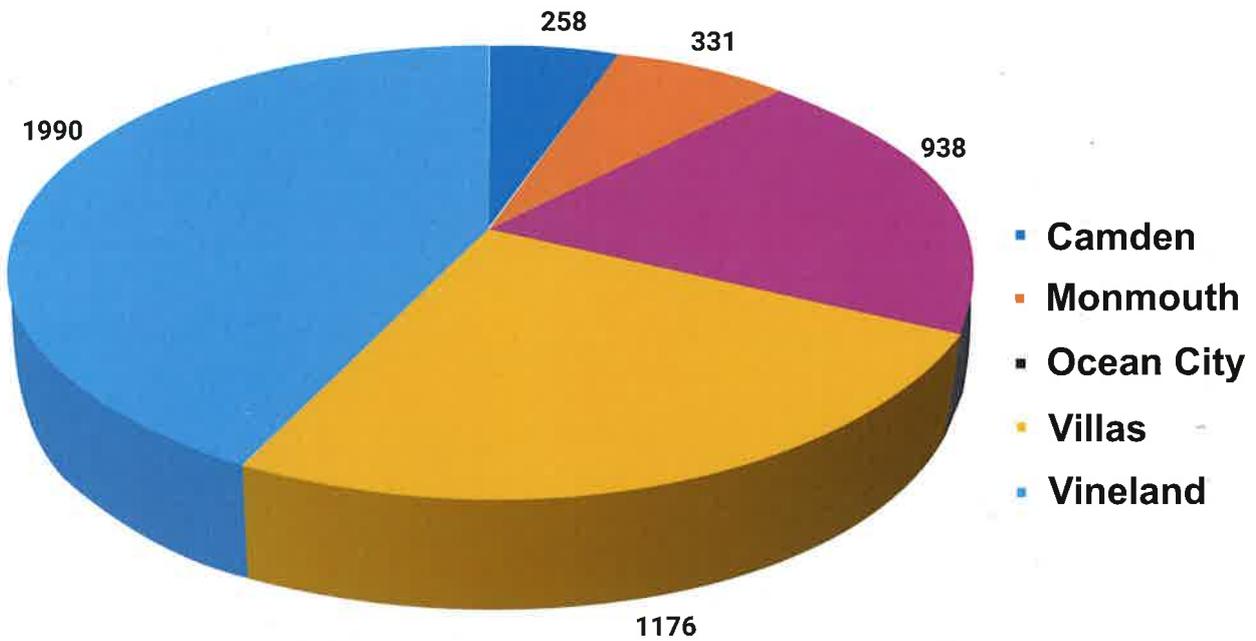


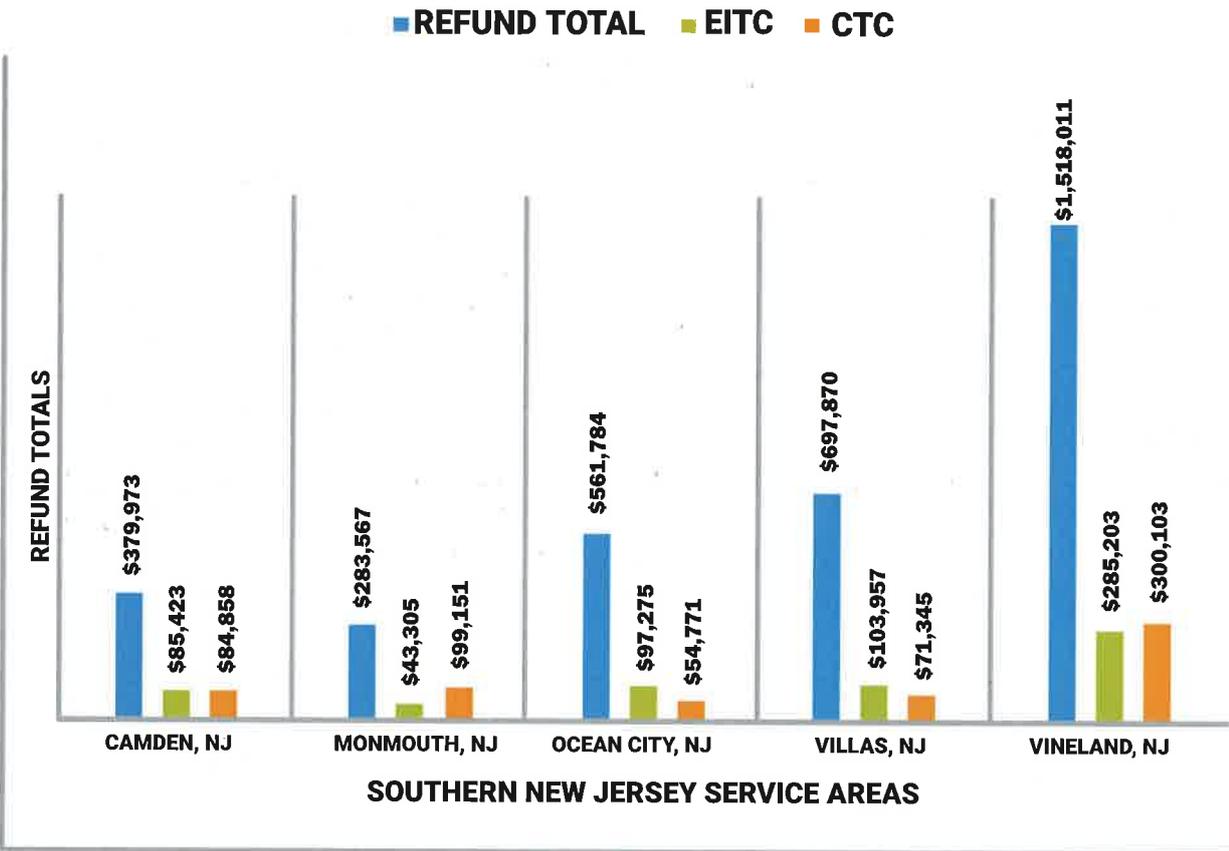
# SOUTHERN NEW JERSEY IMPACT

## PEOPLE SERVED



## FEDERAL AND STATE RETURNS FILED





“

*Campaign for Working Families strives to be a catalyst for change through our Philadelphia School District high school Tax Professional Certification Program by integrating career connected learning, professional certification training with authentic work experience at our tax sites all over Philadelphia. “CWF, creating meaningful opportunities that can transform the lives of young people.”*

”

**-Melissa Jackson-Schmidt**



# PHILADELPHIA PRISON PROJECT

**O**n March 25, 2020, Congress passed an economic stimulus package, and prisoners were among those who qualified to receive stimulus payments because of the broad eligibility requirements in the relief bill. Eligible prisoners must be citizens or legal residents, have filed a tax return (single or joint filing), or complete an Internal Revenue Service (IRS) form requesting payment.

As part of CWF's efforts in addressing poverty and building financial well-being, securing the stimulus payments for those incarcerated has been critical to the incarcerated and the families and children connected. In 2022 CWF's Prison Project continued despite the challenges presented by the pandemic. In 2023 CWF looks forward to serving significantly more of the incarcerated in receiving stimulus payments.





**\$262,557**  
-----  
Refund Total

**161**  
Individuals  
Served

**\$5,066**  
-----  
EITC

**\$23,100**  
-----  
Child Tax Credit

# BIG RETURNS IN WORKFORCE

**T**he Campaign for Working Families has provided thousands of IRS Certifications to students, professionals, and community members over its twenty years. The IRS certification is an industry-recognized credential by the United States Department of Education and has served in being instrumental in supporting students to secure valuable internships and employment, professionals (i.e., lawyers, accountants, etc.) acquire Continuing Education (CEU) Credits to keep their license(s) and credential(s) current, and community members gain critical knowledge to support their own financial goals. The IRS certification training is designed to provide an increased understanding and knowledge base on tax law and CWF offers valuable experiences and opportunities to apply their learning in a structured setting. CWF desires that the IRS certification and experience serve as an on-ramp, particularly for students in securing meaningful and gainful internships and employment, while providing volunteers the opportunity to make a significant impact within and outside of their communities by placing millions of dollars back into the pockets of hardworking individuals and families.

The IRS certification and tax preparation workforce program is committed to offering an equitable approach by providing access to training, volunteering, and employment opportunities for students, professionals, and community members who desire to serve underserved communities and low-to-moderate-income individuals and families. CWF is fortunate to partner with colleges and universities like Drexel, the University of Pennsylvania, Rutgers, and Kentucky Universities. Additionally, CWF has engaged in a long-standing relationship with the School District of Philadelphia, engaging high school juniors and seniors in becoming certified and volunteering in the tax sites supporting those students in meeting a mandatory graduation requirement. CWF looks forward to enhancing and expanding its community partnerships in providing this workforce training and opportunity to more students, professionals, and community members.





**76**

**Tax Trainings**

**228**  
**Training Hours**



**322**  
**IRS Certifications**

**46**  
**IRS Certified  
Site Managers**



# CWF VOLUNTEERS ROCK!

**T**he pandemic significantly impacted volunteerism at CWF, but volunteers continue to be the most vital community resource for CWF. Volunteers are the backbone of the VITA initiative. Hundreds of volunteers continue to dedicate their time and talent to CWF to improve the lives of individuals and families throughout the Philadelphia and Southern New Jersey regions. The CWF volunteers come from all walks of life: Students from the School District of Philadelphia, Drexel University, Temple University, the University of Pennsylvania Wharton School of Business, Rutgers University Law School, community members, and other professional organizations and businesses.

CWF's volunteers have given the gift of credibility, objectivity, new ideas, flexibility, constructive feedback, and capacity to deliver the Campaign For Working Families Mission.





**228**  
**VOLUNTEERS**

**13,000**  
**DEDICATED HOURS**



**INTERN SPOTLIGHT**



**Devonte Gillespie**

School:  
**Community College of Philadelphia**

Major:  
**Accounting**

Tax Site:  
**CareerLink Northwest**

**What I love about CWF:**

"I love the community that you join when you work at CWF. My site is like one big family and has worked together for many years. Despite being new, they welcomed me in and took care of me."



**INTERN SPOTLIGHT**



**Carolina Soto**

School:  
**Community College of Philadelphia**

Major:  
**Business**

Tax Site:  
**OCCDA & Northeast Super Site**

**What I love about CWF:**

"My favorite thing about interning at CWF is working with people that are passionate about the work they do and the communities they serve. Everyday, I am able to learn something new. CWF is a wonderful place to work!"



**INTERN SPOTLIGHT**



**Indira Montgomery**

School:  
**Community College of Philadelphia**

Major:  
**Accounting**

Tax Site:  
**CWF HQ**

**What I love about CWF:**

Everyone at CWF is extremely friendly and I never feel uncomfortable asking lots of questions. I am so grateful to the CWF staff for always helping me broaden my knowledge!"

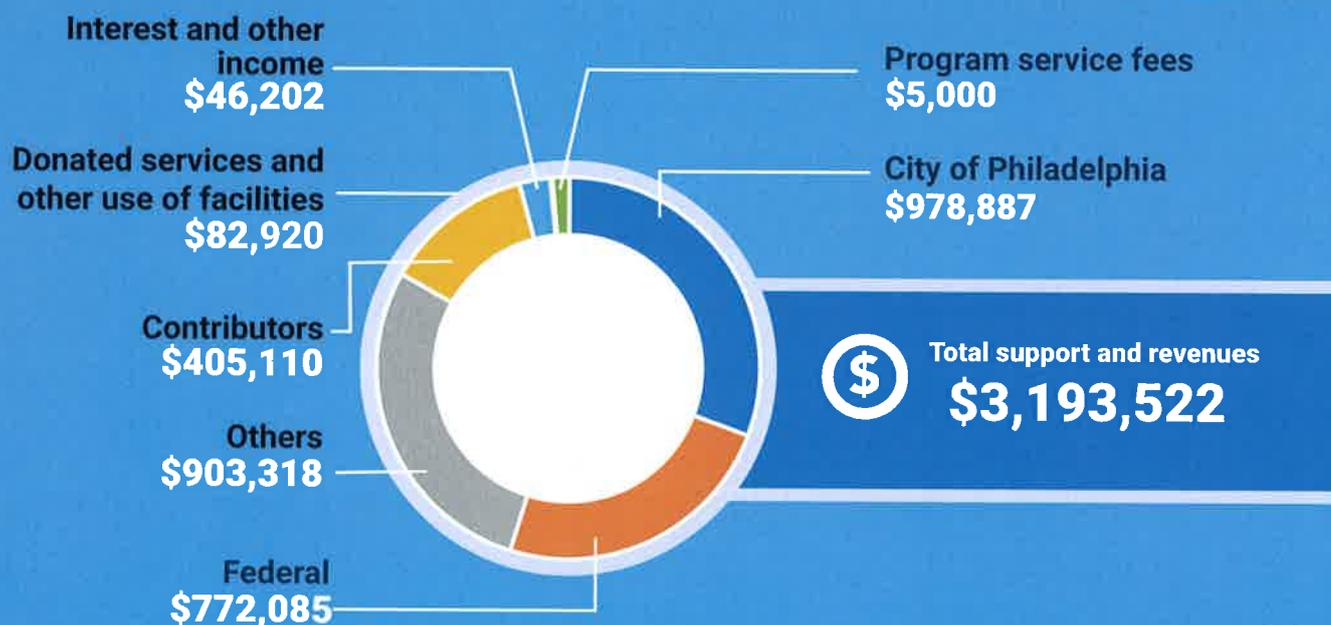


In reflection of the past year, the pandemic's unrelenting strain was crippling for many, so we remain immensely grateful to our funders and donors, whose generosity allowed us to continue providing a critical service to individuals and families that are low-income and hard-to-reach. The dedicated staff and volunteers at Campaign For Working Families made significant shifts to better respond to the demand for tax services and support with an unyielding commitment. These efforts were matched by your support for this important work, which allowed us to continue providing the highest quality of service to low-income individuals and families.

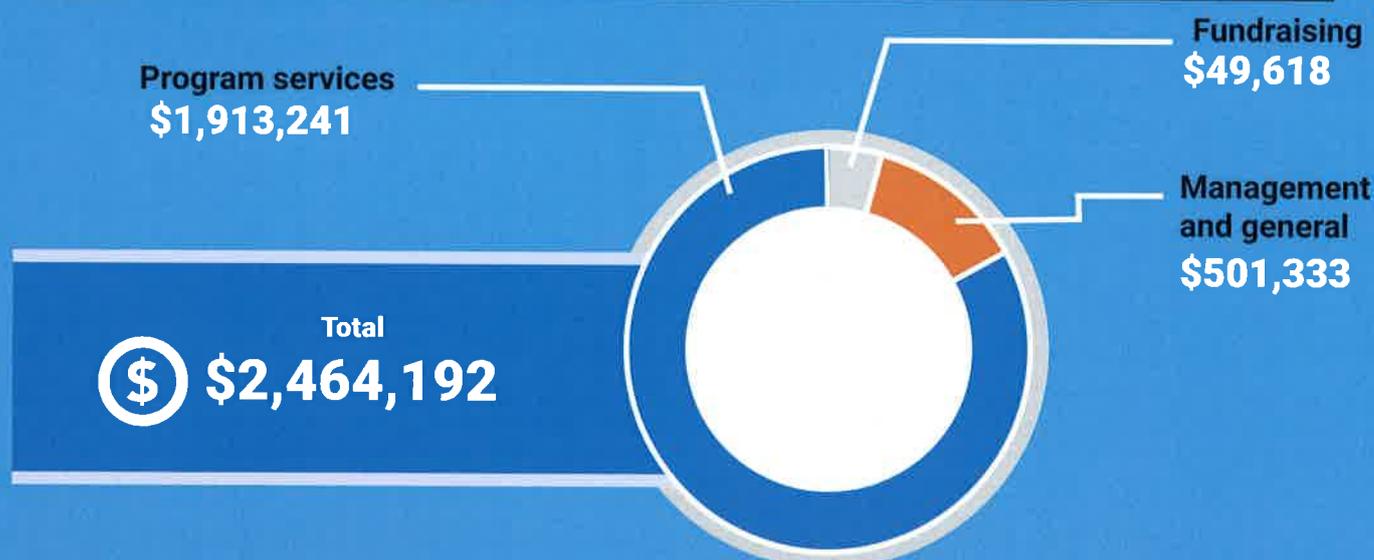
Notwithstanding, we appreciate your role in investing in Campaign For Working Families' mission to build and elevate the financial well-being of low-to-moderate income and hard-to-reach individuals and families. The figures reported in this document provide a sense of the scope of CWF's efforts, but aside every number and picture is a story of a life impacted by Campaign For Working Families for the better. In a period of great need, and thanks to you, we made a difference, so know of our gratitude and commitment to continue serving all who desire to be served.



## FISCAL YEAR 2022 REVENUE BY REVENUE STREAM



## FISCAL YEAR 2022 EXPENSES BY CATEGORY



# BOARD \* STAFF \* FUNDERS \* PAI



## BOARD OF DIRECTORS

**Richard F. Stipa**, Board Chair  
**Michael A. Boyd, Esq.**, Treasurer  
**Kenneth Levine, Esq.**, Secretary  
**Suzette E. Adams**  
**Jill Michal**  
**Roberta A. West, Esq.**  
**Nikia Owens, Ph.D.**

## STAFF

**Nikia Owens, Ph.D.**, President/CEO  
**Melissa Jackson-Schmidt, MSOL**, Chief Program Officer  
**David Imukat, MBA, CPA, FCCA**, Controller  
**Diana Allinger**, Director of Volunteer Engagement and Partnerships  
**Thais Caine**, Director of Tax Operations  
**Michelle Carroll**, Assistant Director of Tax Operations  
**Victoria Cheatom**, Lead Tax Site Manager  
**Kim Diccico**, Manager, Workforce and Asset Development  
**Stephanie Duncan**, Workforce and Asset Development Specialist  
**Sharon Jefferson**, Administrative Assistant  
**Elizabeth Olson**, Volunteer & Special Projects Coordinator  
**Monica Pierson**, Senior Site Manager – Virtual Tax Preparation and Prison Project

## FUNDERS

- . City of Philadelphia Department of Commerce
- . City of Philadelphia Department of Housing and Community Development
- . City of Philadelphia Office of Community Empowerment and Opportunity
- . Internal Revenue Service
- . Intuit
- . Ocean First Bank
- . Pennsylvania Department of Labor and Industry
- . PNC Bank
- . Reed Smith
- . TruMark Financial Credit Union
- . United Way of Greater Philadelphia and Southern New Jersey
- . United Way of Northern New Jersey
- . University of Pennsylvania



**Boyche Fu, Tax Specialist**  
**Rahswon Ravenell, Special Assistant, Tax, And Asset Development**  
**Nicolas Castillo, Virtual Site Manager**

**Laura Elam, Photo credit**  
**Andrew Smith, Photo credit**  
**Wilfred Lawson, Photo credit**

## PARTNERS

- . ACHIEVEability
- . American Heritage Credit Union
- . AmeriCorps Seniors
- . Bank of America
- . Benefits Data Trust
- . CFED
- . Children's Hospital of Philadelphia (CHOP)
- . Clarifi
- . Coalition Against Hunger
- . Community Financial Resources
- . Community Legal Services
- . Dechert LLP
- . Dixon House
- . District 1199C Training & Upgrading Fund
- . Drexel University
- . Drexel University Dornsife for Neighborhood Partnerships
- . Ebenezer Temple Pentecostal Church
- . Episcopal Community Services
- . Greater Philadelphia Community Alliance
- . Impact Services Corporation
- . Indochinese-American Council
- . Mount Pisgah AME Church
- . National Association of Black Accountants
- . National Community Tax Coalition
- . North Kensington Community Development Corporation
- . OCCDA
- . PA CareerLink
- . PATH
- . Pennsylvania Department of Education
- . Pepper Hamilton LLP
- . Philadelphia Chinatown Development Corporation
- . Prosperity Now
- . Resources for Human Development
- . School District of Philadelphia
- . St. James School
- . Temple University
- . Triumph Baptist Church
- . Urban Affairs Coalition
- . Vanguard



*Where Refund\$ Meet Reality*

1415 N Broad Street, Suite 221-A  
Philadelphia, PA 19122

Phone: 215.454.6483 [www.cwfphilly.org](http://www.cwfphilly.org)

*Published by:*

EST. 1992  
**FUNTIMES<sup>®</sup> MAGAZINE**  
...The Trusted Information Source For The African Diaspora!

# Helping governments use technology to support their communities



Through programs like the **Google.org Fellowship**, governments can receive a **team of Google employees for full-time, pro bono support.**

## What is the Google.org Fellowship?

Google.org brings the best of Google to help solve some of humanity's biggest challenges—combining **funding**, innovation, and **technical expertise** to support underserved communities and provide opportunity for everyone.

The **Google.org Fellowship** dedicates a cross-functional team of Google employees — including software engineers, user experience researchers, designers, product managers, data scientists, and more — to work alongside governments for up to **six months of full-time, pro bono work**. Read more at [g.co/fellowship](https://g.co/fellowship).

Reach out to [civic-fellowships@google.com](mailto:civic-fellowships@google.com) to get started.

---

## How we work



**Tailored and proven solutions.** We ensure solutions are designed, developed, and validated with community members and other key stakeholders.



**Low-maintenance.** We help governments build open source solutions that are platform-agnostic, reliable, and easy for your team to operate and maintain.



**Community owned and supported.** Projects are collectively developed and reused across governments to solve shared problems in their communities.

Learn more at the **'Building in Public'** breakout session on Wednesday afternoon.

---

## Get Started

We evaluate new projects on a rolling basis based on their potential for impact, innovation, and sustainability.

Reach out to [civic-fellowships@google.com](mailto:civic-fellowships@google.com) to meet with our team.

## CiviForm: A simpler way to access and administer government services



Learn more at [civiform.us](https://civiform.us).

**CiviForm** is a free, open source tool originally developed by the City of Seattle with pro bono support from Google.org. Today, governments across the country collectively develop and use the software to increase access to critical public services.

- **Unified, accessible applications:** Applicants can apply to multiple programs in one place, without having to re-enter information.
- **Simple form creation:** Government IT teams and program administrators can quickly build, launch, and scale new programs through a reusable question bank.
- **Program discovery:** Residents can quickly discover programs for which they may be eligible.
- **Community support:** Community-based organizations (CBOs) and other trusted intermediaries can help residents apply to programs through a dedicated interface.



### IMPACT IN SEATTLE

**33 → 3 min**

average time to complete an application

## Bring CiviForm to your community

*“The outcome of this collaboration is improved access for Bloomington residents. This is what we should always be working toward — greater equity, fewer barriers, and better quality of life.”*

Mayor John Hamilton  
City of Bloomington, IN

Google.org Fellows are available to help governments adapt and launch CiviForm’s open source software to meet each community’s needs. Typical project activities include:

**Planning.** Map the needs of your programs and community to understand where CiviForm can help.

**Implementation:** Work with program administrators to create a better experience for applicants and staff.

**Pilot.** Evaluate applications and processes to refine your approach.

**Launch.** Conduct community outreach to bring your new applications out into the world.

**Growth and Sustainability.** Leverage CiviForm to continue to expand access to programs and ensure that this work can continue over time.

Get Started

Visit [www.civiform.us](https://www.civiform.us) to learn more, or reach out to [info@civiform.us](mailto:info@civiform.us) to meet with the project team.