

STAATSKANZLEI

Abteilung Strategie und Aussenbeziehungen

15. Januar 2025

BERICHT

Digitale Transformation der Kantonsverwaltung; Programm SmartAargau 2018 bis 2024; Schlussbericht

Zusammenfassung

Der vorliegende Bericht gibt Auskunft über SmartAargau, das Programm zur Digitalen Transformation der Kantonsverwaltung von 2018–2024.

Das Programm SmartAargau hat in den sechs Jahren seiner Laufzeit einen konstruktiven Beitrag zur Digitalen Transformation der Kantonsverwaltung Aargau geleistet. Durch gezielte Investitionen in die Modernisierung der Verwaltung konnte der Regierungsrat den digitalen Wandel aktiv gestalten und einen Teil des Mengenwachstums infolge des Bevölkerungswachstums auffangen. Dabei ging es einerseits um die Entwicklung von digitalen Dienstleistungen für die Kundinnen und Kunden der Verwaltung (Bevölkerung, Unternehmen, Gemeinden); zum anderen – und damit zusammenhängend – um die Vereinfachung, Beschleunigung und wo möglich Automatisierung von Prozessen innerhalb der Kantonsverwaltung und in der Zusammenarbeit mit den Gemeinden. Der Grosse Rat beschloss einen entsprechenden Verpflichtungskredit in der Höhe von Fr. 3'933'000.–. Über diesen Verpflichtungskredit wurden insgesamt vier Projektstellen finanziert und Kosten für kommunikative Massnahmen, das Weiterbildungsangebot sowie überregionale Aktivitäten und externe Mandate gedeckt.

Mit im Aufgaben- und Finanzplan zentral eingestellten Mitteln schnürte der Regierungsrat von 2018–2023 jedes Jahr ein sogenanntes Umsetzungspaket (UP). Insgesamt wurden in diesen sechs UP 182 Vorhaben unterstützt. Unter dem Label von SmartAargau wurden organisatorische Modernisierungen, Prozessverbesserungen, neue digitale Dienstleistungen, Schnittstellen zwischen Systemen, interne Weiterbildungsangebote und vieles mehr umgesetzt. Zur weiteren Förderung der digitalen Durchdringung der kantonalen Verwaltung in der zweiten Programmphase initiierte die Generalsekretärenkonferenz 2022 ein Portfolio mit interdepartementalen Vorhaben. Das Portfolio legte den Fokus auf Querschnittsaufgaben der Verwaltung, bei denen weiterer Handlungsbedarf zur Erreichung der Ziele der Strategie SmartAargau bestand.

Eine externe Evaluation der Strategieumsetzung zeigte Ende 2023, dass sich der Kanton Aargau auf einem guten Weg befindet und mit SmartAargau bisher einem starken "bottom-up"-Ansatz folgte. Die identifizierten Lücken zeigten jedoch auch, dass noch ein langer Weg in Richtung einer digitalen Verwaltung bevorsteht. Wichtig ist, dass eine gesamtkantonale Steuerung und Koordination der Aufgaben und Ressourcen für die Digitale Transformation innerhalb der Kantonsverwaltung, zu den Gemeinden und zum Bund fortbesteht. Dafür braucht es eine Struktur, die sowohl von oben ("vertikal") gesteuert als auch weiterhin zwischen den Departementen ("horizontal") koordiniert wird. Mit dem Abschluss des Programms SmartAargau per Ende 2024 wurden deshalb die Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Bereich der Digitalen Transformation neu geregelt. Als Nachfolgeorganisation

wurde per Anfang 2025 eine neue Fachstelle 'Digitale Transformation' bei Informatik Aargau im Departement Finanzen und Ressourcen geschaffen. Diese ist zuständig für die Zusammenarbeit mit den Gemeinden und dem Bund im Bereich der digitalen Transformation und soll die departementsübergreifenden Themen in Zusammenarbeit mit den Departementen und der Staatskanzlei vorantreiben. Parallel dazu wird für die Vernetzung und Abstimmung zwischen den Departementen und der Staatskanzlei eine neue interdepartementale Konferenz für die Digitale Transformation (KDT) etabliert.

Der vorliegende Schlussbericht wurde von der interdepartementalen Programmsteuerung SmartAargau am 3. Dezember 2024 und vom Regierungsrat am 15. Januar 2025 genehmigt.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
1. Ausgangslage	4
2. Programmorganisation	4
2.1 Programmsteuerung	5
2.2 Programmleitung	5
2.3 Projektstellen.....	5
2.4 Arbeitsgruppe Recht und Technik.....	6
2.5 Fachstelle Smart Services Aargau.....	6
3. Programmverlauf	6
3.1 Jährliche Umsetzungspakete	6
3.2 Interdepartementale Vorhaben	9
3.3 Kommunikation.....	15
3.4 Weiterbildungsoffensive	16
4. Programmkosten	17
4.1 Verpflichtungskredit.....	17
4.2 Pauschale.....	17
5. Lessons learned	19
6. Ausblick	19

1. Ausgangslage

Die Bedürfnisse der Bevölkerung und der Unternehmen sind bei der Weiterentwicklung staatlicher Dienstleistungen massgebend. Dies gilt ganz besonders in der föderalistisch organisierten Schweiz mit drei Staatsebenen, wobei viele Aufgaben und entsprechende Dienstleistungen staatsebenenübergreifend erbracht werden sollen. Die Kundinnen und Kunden von digitalen Dienstleistungen erwarten durchgängig digitalisierte Services, die schnell und einfach zu erledigen sind. Die Verwaltung benötigt dafür schlanke Prozesse, moderne Infrastrukturen, spezifisches IT-Wissen und die notwendigen personellen Ressourcen.

Der Aargauer Regierungsrat hat die Erfordernisse des digitalen Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft früh erkannt. Mit dem Programm SmartAargau förderte er ab 2018 Modernisierungen und Digitalisierungsvorhaben in der Kantonsverwaltung. Dabei ging es einerseits um die Entwicklung von digitalen Dienstleistungen für die Kundinnen und Kunden der kantonalen Verwaltung (Bevölkerung, Unternehmen, Gemeinden). Zum anderen – und damit zusammenhängend – um die Vereinfachung, Beschleunigung und wo möglich Automatisierung von Prozessen innerhalb der Kantonsverwaltung und mit den Gemeinden. Ursprünglich als Modul der "Gesamtsicht Haushaltsanierung" konzipiert, entwickelte sich das Reformvorhaben "Modernisierung der Verwaltung / administrative Entlastung und E-Government" von einem Modernisierungsprogramm zu einer Initiative für Kulturwandel hin zu neuen Arbeitswelten und Zusammenarbeitsformen. Als einziges Modul der Gesamtsicht Haushaltsanierung wurden für SmartAargau auch namhafte Mittel für Investitionen bereitgestellt. Als Vorprojekt wurden zudem umfangreiche Interviews mit Aargauer Wirtschafts- und Gemeindeverbänden geführt. Diese zeigten auf, wie der Kontakt der Unternehmen und Gemeinden zur Verwaltung noch effizienter gestaltet werden kann und wo das Potenzial für Vereinfachungen und Digitalisierungen von Dienstleistungen am grössten ist (Dienstleistungen mit grossen Geschäftsvolumen oder von grosser öffentlicher Bedeutung).

Die gleichnamige Strategie SmartAargau wurde 2019 ergänzt und knüpft direkt an das Entwicklungsleitbild des Regierungsrats an. Sie funktioniert als strategisches Steuerungsinstrument des Programms und als Orientierungsrahmen für die in der Zwischenzeit beschlossenen Fachstrategien in den Bereichen Informatik, Human Resources und Kommunikation. Die Strategie hilft dabei, einen "Wildwuchs" an Projekten zu vermeiden. Ihre fünf Handlungsfelder 'Dienstleistungen', 'Kommunikation', 'Prozesse und Ressourcen', 'Infrastruktur und Daten' sowie 'Führung und Mitarbeitende' veranschaulichen, in welcher Breite die Digitale Transformation das Verwaltungshandeln beeinflusst und weiterentwickelt. In jedem Handlungsfeld zeigen strategische Ziele auf, was bis 2026 erreicht werden soll.

Die bisherige Umsetzung der Strategie SmartAargau wurde 2023 von einem externen Evaluationsteam überprüft. Die Evaluation diente in erster Linie dazu, den Stand der Strategieumsetzung aus verschiedenen Optiken zu beurteilen. Sie lieferte Erkenntnisse zum Anpassungs- oder Ergänzungsbedarf der Strategie sowie Empfehlungen über die Ausgestaltung der künftigen kantonalen Umsetzungsorganisation für die Digitale Transformation. Die Strategie SmartAargau sowie der Evaluationsbericht sind unter www.ag.ch/smartaargau veröffentlicht.

2. Programmorganisation

Zur Umsetzung der Strategie und des Programms SmartAargau wurde eine Begleitorganisation aufgebaut. Die Generalsekretärenkonferenz (GSK) war zuständig für die zentrale Koordination, entsprechende Zwischenentscheide und das Reporting zuhanden des Regierungsrats. Die Umsetzungsprojekte wurden in den sachzuständigen Departementen, der Staatskanzlei und bei den Gerichten Kanton Aargau geführt. Auf strategischer Ebene sorgte eine interdepartementale Programmsteuerung dafür, dass die Strategie SmartAargau umgesetzt und gelebt wurde. Die interdepartementale Programmleitung unterstützte die Programmsteuerung in operativen Belangen.

2.1 Programmsteuerung

Die interdepartementale Programmsteuerung war das strategische Gremium von SmartAargau. Sie gab Stossrichtungen vor und initiierte neue Vorhaben. Jedes Departement sowie die Staatskanzlei waren in der Programmsteuerung vertreten. Beraten wurden departementsübergreifende Themen und kantonale Entwicklungen. Die Programmsteuerung war Auftraggeberin der Zwischenevaluation im Jahr 2023 und formulierte daraus Massnahmen zuhanden der GSK.

2.2 Programmleitung

Die wichtigste Aufgabe der Programmleitung war die Bewertung und das Controlling der jährlichen Umsetzungspakete (siehe Kapitel 3.1). Mit der fortschreitenden Etablierung des Programms und der zunehmenden Routine der Prozesse und Abläufe verlagerten sich die Aufgaben der Programmleitung von einer koordinativen Tätigkeit (Erarbeitung von Fachstrategien und Fachprogrammen; Aufbau einer Roadmap) zu einer begleitenden Funktion (Informationsaustausch, Aktualisierung der Stossrichtungen).

2.3 Projektstellen

Für die Koordination und das Monitoring der laufenden Arbeiten sowie für die Unterstützung der Fachabteilungen bei der Umsetzung ihrer Projektvorhaben wurden vier Projektstellen im Umfang von insgesamt 370 Stellenprozenten geschaffen.

Die Staatskanzlei übernahm 2019 die ursprünglich von den Departementen Volkswirtschaft und Inneres (DVI) und Finanzen und Ressourcen (DFR) aufgebaute Programmsteuerung und Programmkoordination. Für die interdepartementale Programmleitung wurde 2019 eine Projektstelle (90 %) geschaffen. Zur Aufgabe der Programmleitung gehörten die Dokumentation der Programmaktivitäten und die Sicherung von Ergebnissen, die Information der Departemente, der Staatskanzlei und der Gerichte Kanton Aargau über die laufenden und anstehenden Umsetzungspakete, die Organisation des Monitorings und des jährlichen Controllings über den Stand der Strategieumsetzung, ferner die Konzeption und Koordination von Formaten zur öffentlichen Präsentation des Programms SmartAargau, die Pflege von Stakeholder-Anlässen sowie das Erstellen von Berichten und Stellungnahmen.

Die Abteilung Human Resources Aargau (HR Aargau) des DFR war dafür verantwortlich, dass die Führungsverantwortlichen und Mitarbeitenden die erforderlichen Weiterbildungen und Austauschmöglichkeiten erhielten, um ihre Kompetenzen in der Digitalen Transformation zu stärken. Eine Projektstelle (80 %) kümmerte sich prioritär um die Konzeption, Durchführung und Qualitätssicherung der Weiterbildungsangebote und um die Umsetzung von Entwicklungsmassnahmen zur Steigerung der digitalen Kompetenzen beim kantonalen Personal (siehe Kapitel 3.4).

Die Fachabteilungen werden bei der Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben durch die Abteilung Informatik (IT Aargau) des DFR unterstützt. Die Anforderungen an die zentrale Informatik sind im Laufe des Programms SmartAargau stetig gestiegen. Um die erforderlichen personellen Ressourcen bereitstellen zu können, wurden im Rahmen von SmartAargau deshalb zwei zusätzliche Projektstellen (200 %) geschaffen: Eine Projektstelle "Webentwicklung" war für die Spezifikation und Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben verantwortlich. Dies umfasste das Spezifizieren von Digitalisierungsvorhaben im Kontakt mit den verantwortlichen Fachstellen in den Departementen und der Staatskanzlei, deren Umsetzung und Integration in die bestehende IT-Landschaft der kantonalen Verwaltung sowie das Testen und Dokumentieren. Die andere Projektstelle "Business Analyse" unterstützte die Projektleiterinnen und Projektleiter in den Departementen und in der Staatskanzlei mit Beratungs-, Prozess-, Projektmanagement- und Technologie-Kompetenzen.

2.4 Arbeitsgruppe Recht und Technik

Als Rahmenbedingung für die Realisierung der Digitalen Transformation sind auch rechtliche Grundlagen zu schaffen respektive die bestehenden rechtlichen Regelungen anzupassen. Dies betrifft sowohl Regelungen verfahrensrechtlicher als auch organisationsrechtlicher Natur (siehe Kapitel 3.2.7).

Hierzu wurde eine interdisziplinär zusammengesetzte Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich aus je einer Juristin beziehungsweise einem Juristen aus den fünf Departementen und dem Rechtsdienst des Regierungsrats (RDRR), einer Vertretung der Gerichte Kanton Aargau (GKA), zwei Vertretungen der IT Aargau und der Beauftragten für Öffentlichkeit und Datenschutz (OEDB) zusammensetzte. Die IT Aargau unterstützte die Arbeitsgruppe in technischen Fragen (zum Beispiel einheitliche Verwendung von technischen Begriffen, technisch exakte Formulierung der Erlasse etc.) und im Bereich der Informationssicherheit.

Der Auftrag der Arbeitsgruppe umfasste:

- Beantwortung von Fragen der Programmleitung und der Departemente in Bezug auf Digitalisierungsvorhaben von gesamtkantonalen Bedeutung
- Beratung und Unterstützung der Programmleitung
- Rechtsmonitoring im Bereich Digitalisierung (Beobachtung und Information)
- Vernetzung in interkantonalen Gremien
- Führung und Begleitung von Rechtsetzungsvorhaben (gemäss separatem Auftrag)

2.5 Fachstelle Smart Services Aargau

Im November 2020 gründeten 176 Gemeinden (ca. 85 % der Aargauer Gemeinden) die Fit4Digital GmbH, um ihre digitale Zukunft proaktiv, professionell koordiniert und breit abgestützt zu gestalten. Im Zuge dieser Entwicklung wurde die vom Kanton und den Gemeinden gemeinsam getragene E-Government-Fachstelle neu ausgerichtet. Der Kanton und die Gemeindeammänner-Vereinigung sowie die Gemeindepersonal-Fachverbände unterzeichneten am 16. März 2021 eine neue Rahmenvereinbarung. Die ursprüngliche Fachstelle "E-Government Aargau" wurde in eine Fachstelle "Smart Services Aargau" überführt und es wurde neu ein politisches Steuerungsgremium eingesetzt.

Seither ist die Hauptaufgabe der Fachstelle "Smart Services Aargau", für Einwohnerinnen und Einwohner sowie auch für die Wirtschaft und zivile Organisationen ein zusammenfassendes, themenfokussiertes und gemeinsames Angebot an digitalen Dienstleistungen der öffentlichen Hand zu schaffen. Zu diesem Zweck wurde das "Smart Service Portal" entwickelt (siehe Kapitel 3.2.1), auf dem laufend alle digitalen Dienstleistungen von Kanton und Gemeinden zentral zusammengeführt werden.

Der Regierungsrat, die Gemeindeammänner-Vereinigung und die Gemeindefachverbände haben am 18. September 2024 zudem eine Absichtserklärung zur Projektinitialisierung einer "Digitalen Verwaltung Aargau" unterzeichnet.¹ Damit wurde der Wille bekräftigt, die Zusammenarbeit weiter zu intensivieren und die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung im Kanton Aargau und in den Aargauer Gemeinden gemeinsam voranzutreiben.

3. Programmverlauf

3.1 Jährliche Umsetzungspakete

Das Programm SmartAargau verfügte zusätzlich zum Verpflichtungskredit über im Aufgaben- und Finanzplan zentral eingestellte Mittel, um Digitalisierungsvorhaben in der kantonalen Verwaltung

¹ Kanton Aargau und Gemeinden unterzeichnen Absichtserklärung zur "Digitalen Verwaltung Aargau", [Medienmitteilung vom 18. September 2024](#)

auch unterjährig zu fördern. Die Departemente, die Staatskanzlei, die Gerichte sowie der Parlamentsdienst des Grossen Rats konnten jährlich ihre Vorhaben einreichen und eine Anstossfinanzierung beantragen. Jeweils im Juni beschloss der Regierungsrat über die Verwendung der pauschal eingestellten Projektmittel. Die Pauschale ermöglichte den unterjährigen Start von Digitalisierungsvorhaben und beschleunigte so die Realisierung von innovativen Ideen. Ausserdem wirkte sie als finanzielle Absicherung, neue Projekte der Digitalen Transformation zu wagen, auch wenn noch unklar war, ob zum Jahresende die eigenen Budgetmittel ausreichen.

Die Projektideen mussten jeweils spezifische inhaltliche und finanzielle Kriterien erfüllen, um sich für eine Unterstützung zu qualifizieren. Zu Beginn des Programms lag der Fokus stark auf einem möglichen internen Effizienzgewinn oder einer Entlastungswirkung. Später verschob sich der Fokus auf konkrete Vorhaben zur Umsetzung der Strategie SmartAargau (Ziele und Stossrichtungen). Vorhaben mit Querschnitt-Charakter oder Vorhaben, die potenziell skalierbar und somit auch für andere Fachbereiche zur Verfügung stehen können, wurden priorisiert. Stets wichtig war der Nutzen für die Kundinnen und Kunden des Kantons, also Bevölkerung, Gemeinden, Unternehmen und zivile Organisationen. Die Finanzierung von Applikationserneuerungen oder wiederkehrende Kosten wurden nicht unterstützt.

Um das gesamte Spektrum der Digitalen Transformation unter dem Label SmartAargau darzulegen, wurden die antragstellenden Departemente dazu motiviert, alle Digitalisierungsvorhaben zu melden; also auch jene, die keine Anstossfinanzierung benötigen. Diese Vorhaben wurden ebenfalls im Portfolio als SmartAargau-Vorhaben geführt.

Von 2018–2023 wurde jedes Jahr ein Umsetzungspaket (UP) geschnürt. Insgesamt wurden in sechs UP 182 Vorhaben unterstützt. Tabelle 1 zeigt die Verteilung der Vorhaben nach Organisationen und Umsetzungspaketen. Eine Liste aller SmartAargau-Vorhaben liegt diesem Bericht bei.

Organisation / Umsetzungspaket (UP)	UP1	UP2	UP3	UP4	UP5	UP6	TOTAL
Departement Volkswirtschaft und Inneres (DVI)	13	11	13	7	4	0	48
Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS)	6	11	3	1	2	1	24
Departement Finanzen und Ressourcen (DFR)	10	6	9	6	7	4	42
Departement Gesundheit und Soziales (DGS)	5	3	8	0	0	0	16
Departement Bau, Verkehr und Umwelt (BVU)	4	10	3	4	1	1	23
Staatskanzlei (SK)	8	3	2	2	3	0	18
Parlamentsdienst (PD)	0	1	0	2	0	0	3
Gerichte Kanton Aargau (GKA)	6	1	1	0	0	0	8
TOTAL	52	46	39	22	17	6	182

Tabelle 1: Anzahl Vorhaben nach Organisation und Umsetzungspaket

Die Anzahl Vorhaben nahm über die Jahre kontinuierlich ab von 52 Vorhaben im ersten UP 2018 zu sechs Vorhaben im sechsten und letzten UP 2023. Die Evaluation benannte als eine Ursache dafür, dass zu Beginn des Programms sogenannte "low hanging fruits", das heisst schnell umsetzbare Projekte, geerntet wurden. Im weiteren Verlauf des Programms SmartAargau ist die Zahl der Vorhaben mit jedem Jahr gesunken, wobei der Umfang der einzelnen Vorhaben gleichzeitig zugenommen hat.

Die insgesamt 182 Vorhaben deckten inhaltlich eine sehr breite Spannweite ab. Unter dem Label von SmartAargau wurden Prozessverbesserungen und -automatisierungen, neue digitale Dienstleistungen, Schnittstellen zwischen Systemen, interne Weiterbildungsangebote und vieles mehr umgesetzt. Die Vorhaben entsprangen direkt aus den Bedürfnissen der Fachabteilungen oder aus den mit Wirtschafts- und Gemeindeverbänden geführten Interviews.

Tabelle 2 zeigt die inhaltliche Zuteilung der Vorhaben entlang der fünf Handlungsfelder der Strategie SmartAargau. Die Vorhaben liessen sich jeweils mehreren Handlungsfeldern zuteilen. Von den insgesamt 182 Vorhaben wirkten 152 (84 %) im Handlungsfeld "Prozesse und Ressourcen", 122 (67 %) im Handlungsfeld "Infrastruktur und Daten" und 96 (53 %) im Handlungsfeld "Dienstleistungen". In den Handlungsfeldern "Führung und Mitarbeitende" (52 Vorhaben respektive 29 %) sowie "Kommunikation" (63 Vorhaben respektive 35 %) wurden deutlich weniger Vorhaben beantragt. Dort setzten jedoch bereits die jeweiligen Fachstrategien "Human Resources" und "Kommunikation 4.0" separate Vorhaben zur Digitalen Transformation um.

Organisation / Handlungsfeld	Dienstleistungen	Kommunikation	Prozesse und Ressourcen	Infrastruktur und Daten	Führung und Mitarbeitende
Departement Volkswirtschaft und Inneres (DVI)	25	12	42	35	18
Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS)	12	8	20	16	9
Departement Finanzen und Ressourcen (DFR)	22	14	33	26	12
Departement Gesundheit und Soziales (DGS)	4	3	14	12	1
Departement Bau, Verkehr und Umwelt (BVU)	16	11	17	16	7
Staatskanzlei (SK)	7	9	16	11	3
Parlamentdienst (PD)	3	1	3	3	0
Gerichte Kanton Aargau (GKA)	7	5	7	3	2
TOTAL	96	63	152	122	52

Tabelle 2: Anzahl Vorhaben nach Organisation und Handlungsfeld der Strategie SmartAargau

Tabelle 3 zeigt den Umsetzungsstatus per Ende 2024. Von den insgesamt 182 Vorhaben wurden per Ende 2024 über zwei Drittel (124) effektiv umgesetzt. 18 Vorhaben wurden zwischenzeitlich abgebrochen oder sistiert, weil die Umsetzung im Rahmen eines anderen Projekts vollzogen oder hinfällig wurde. 40 Vorhaben befinden sich weiterhin in Umsetzung und sollten planmässig in den nächsten zwei bis drei Jahren abgeschlossen werden.

Status per Ende 2024 / Umsetzungspaket (UP)	UP1	UP2	UP3	UP4	UP5	UP6	TOTAL
Umgesetzt	38	39	27	9	11	0	124
Offen	8	5	5	11	5	6	40
Abbruch / Verzicht	6	2	7	2	1	0	18
TOTAL	52	46	39	22	17	6	182

Tabelle 3: Status der Umsetzung nach Umsetzungspaket

Neben den durch das Programm unterstützten Vorhaben setzten die Departemente, die Staatskanzlei und die Gerichte Kanton Aargau eigenständig weitere Vorhaben um. Es ist daher wichtig zu betonen, dass diese 182 Vorhaben keiner abschliessenden Übersicht aller in der Verwaltung seit 2018 verfolgten Digitalisierungsvorhaben entsprechen.

3.2 Interdepartementale Vorhaben

Zur weiteren Förderung der digitalen Durchdringung der Kantonsverwaltung in der zweiten Programmphase initiierte die GSK 2022 ein Portfolio mit noch anstehenden interdepartementalen Vorhaben. Das Portfolio zeigt Querschnittsaufgaben der Verwaltung auf, bei denen weiterer Handlungsbedarf zur Erreichung der Ziele der Strategie SmartAargau besteht.

3.2.1 Smart Service Portal

Ein zentraler Faktor für das ausgebaute Angebot an digitalen Dienstleistungen für die Bevölkerung und die Wirtschaft ist das Smart Service Portal. Das Smart Service Portal ist die effiziente und zukunftsorientierte Dienstleistungsplattform des Kantons Aargau und seiner Gemeinden. Einwohnerinnen und Einwohner sowie Unternehmen haben seit März 2022 die Möglichkeit, spezifische Verwaltungsdienstleistungen des Kantons sowie von mittlerweile 172 Aargauer Gemeinden (die zusammen ca. 85 % der Aargauer Bevölkerung umfassen) rund um die Uhr elektronisch zu nutzen. Dazu gehören unter anderem Bescheinigungen bestellen, Anträge einreichen oder Registrations-, Anmeldungen und Reservationen tätigen. Die Dienstleistungen im Portal werden permanent ausgebaut und weiterentwickelt. Smart Services Aargau umfasst aktuell rund 500 digitale Services, davon 28 kommunale Services (Stand Ende 2024).

Die GSK stellte 2022 Lücken im digitalen Leistungsangebot des Kantons fest. Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios beauftragte sie die Verwaltungseinheiten, erneut zu analysieren, welche Prozesse und Leistungen für die Einwohnerinnen und Einwohner und die Unternehmen weiter zu digitalisieren sind. Eine Erhebung der meistnachgefragten Dienstleistungen aus dem Jahr 2019 bildete dabei die Grundlage. Die Analyse ergab einen guten Überblick über vorhandene und zusätzlich nachgefragte digitale Services. Die meisten wurden zwischen 2019 und 2022 bereits digitalisiert.

3.2.2 Datenaustausch und Wissenstransfer zwischen Kanton und Gemeinden

Die Kantonsverwaltung erteilt den Mitarbeitenden der kommunalen Behörden auf verschiedenste Anfragen Auskünfte. Die in der Vergangenheit aufgebauten Dienstleistungen, einhergehend mit der Digitalisierung, erhöhten das Aufkommen der Fragen stetig. Der Kanton ist bestrebt, möglichst kompetente und zu derselben Fragestellung gleichgerichtete Auskünfte zu erteilen. Die Gemeindeabteilung des DVI beantragte deshalb eine Anstossfinanzierung aus der Pauschale SmartAargau und nahm 2022 eine Wissensplattform für Gemeinden (WPG) in Betrieb. Diese erkennt Fragen bereits während der Eingabe und findet passende, vorhandene Antworten dazu. Falls keine Antwort zur jeweiligen Frage verfügbar ist, wird die Frage direkt an eine Fachperson der kantonalen Auskunftstellen oder einer Gemeinde weitergeleitet. Das Netzwerk und die Wissensdatenbank lernen und wachsen mit jeder Interaktion dank Künstlicher Intelligenz.

Die Rückmeldungen der Gemeinden aus dem Pilotbetrieb waren sehr positiv. Die kantonale Verwaltung profitiert durch die Entlastung der Auskunftstellen dank der Archivierung und Mehrfachverwertung ihrer erteilten Auskünfte. Rund 200 monatlichen auf der Plattform eingegebenen Fragen stehen lediglich 20 neu zu beantwortende Fragen gegenüber.

Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios beauftragte die GSK die Gemeindeabteilung, das erarbeitete Wissen und die errichtete Infrastruktur mit der restlichen Verwaltung zu teilen. Zusammen mit der Fachstelle Smart Services Aargau sollte sie prüfen, ob weitere Fachthemen auf der Wissensplattform integriert werden können. Am 1. Januar 2025 wurde die WPG in den ordentlichen Betrieb im DVI überführt.

3.2.3 Förderung Publikation offene Verwaltungsdaten

Die GSK stellte 2022 fest, dass kaum mehr Datensätze auf dem Aargauer Open Government Data Portal (www.ag.ch/data) publiziert werden. Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios, beauftragte sie die Abteilung Statistik Aargau im DFR, einen Prozess zu etablieren, wie die Departemente ihre offenen Verwaltungsdaten digital bereitstellen können. Hierzu sollten die Departemente Schnittstellenpersonen bezeichnen, die in Zusammenarbeit mit Statistik Aargau für die Publikation der im jeweiligen Departement oder in der Staatskanzlei erhobenen Daten zuständig sind, sowie eine priorisierte Liste an vorhandenen Datenbeständen erstellen.

Statistik Aargau beantragte daraufhin eine Anstossfinanzierung aus der Pauschale SmartAargau und legte die konzeptionellen Grundlagen fest, wie die Digitalisierung der Verwaltung im Bereich Daten fortan koordiniert und strategiebasiert weiterentwickelt werden soll. Das Vorhaben wurde aufgrund dieses gesonderten Auftrags aus dem interdepartementalen Portfolio gestrichen. Mit der 2024 verabschiedeten Datenstrategie für die kantonale Verwaltung schafft der Regierungsrat zudem eine systematische Planungsgrundlage für die beiden Themen Data Governance und offene Verwaltungsdaten.²

3.2.4 Etablierung digitaler Frage- und Antwortsysteme (Voicebots / Chatbots)

Voicebots und Chatbots sind digitale Assistenten, die rund um die Uhr Fragen von Nutzerinnen und Nutzern beantworten können. Ein wichtiges Kriterium für die Einführung eines solchen Assistenten sind repetitive Anfragen in grosser Zahl. Beim Strassenverkehrsamt steht seit Juni 2021 erfolgreich ein Voicebot im Einsatz. Dieser nimmt rund 65'000 Telefonate pro Jahr entgegen – immer dann, wenn die Telefonleitungen bereits besetzt sind oder eine Kundin oder ein Kunde ausserhalb der Öffnungszeiten anruft. Wird der Voicebot von einem Mobiltelefon angerufen, sendet er als zusätzlichen Service die relevanten Links zur Anfrage gleich per SMS an dieses Mobiltelefon. Zwei Drittel der Anfragen kann der Voicebot selbstständig beantworten, sodass nur rund 21'000 Anfragen von den Mitarbeitenden nachträglich beantwortet werden müssen. Auch der Voicebot entstand mit Hilfe einer Anstossfinanzierung aus der Pauschale SmartAargau.

Im Februar 2024 wurde der Voicebot mit einem WhatsApp-Chatbot ergänzt. Die Ergebnisse dieses Pilots waren jedoch nicht ähnlich vielversprechend. Deshalb wird an weiteren Verbesserungen des Voicebots gearbeitet. Das Repertoire an Antworten soll mit Künstlicher Intelligenz erweitert werden.

Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios beauftragte die GSK die Kantonsverwaltung, weitere mögliche Anwendungsfälle für Voicebots oder Chatbots zu prüfen. Das Strassenverkehrsamt teilte seine Erfahrungen regelmässig über die Kommunikationsformate von SmartAargau (siehe Kapitel 3.3) und bot niederschweligen Zugang zu Informationen und einen Erfahrungsaustausch an.

3.2.5 Förderung Direktkommunikation und Feedbackmöglichkeit für Bevölkerung und Wirtschaft

Die Kommunikationsdienste des Regierungsrats und der Departemente haben 2019 das Projekt Kommunikation Kanton Aargau 4.0 (KKA 4.0) lanciert, um den Verfassungsauftrag "Information der Bevölkerung" angesichts der – vor allem digitalisierungsbedingten – fundamentalen Veränderungen in der Medienwelt und im Mediennutzungsverhalten auch künftig noch erfüllen zu können. Ein Teilprojekt befasst sich mit dem Ausbau und der Weiterentwicklung der Direktkommunikation, unter anderem mit der Intensivierung der Social-Media-Aktivitäten und der Neugestaltung der kantonalen Webseite www.ag.ch. Auf verschiedenen Social-Media-Kanälen können die Departemente, die Staatskanzlei und die GKA bei Bedarf eigene Auftritte betreiben und so zielgruppenspezifischer den Dialog mit der Bevölkerung beziehungsweise mit Unternehmen und weiteren Stakeholdern pflegen.

² Kantonale Datenstrategie: <https://www.ag.ch/de/verwaltung/dfr/statistik/datenstrategie>

Mit der Social-Media-Strategie wurden insbesondere Fortschritte in der visuellen Kommunikation erreicht. Die Kommunikation bleibt jedoch vorwiegend unidirektional statt im gegenseitigen Austausch. Einzelne Initiativen beziehen die breite Bevölkerung aktiver mit ein, zum Beispiel in Raum- und Verkehrsplanungen im Departement Bau, Verkehr und Umwelt (BVU). Das BVU erarbeitet aus den gewonnenen Erfahrungen einen Partizipationsleitfaden. Eine kantonsweite digitale Partizipationsmöglichkeit, um an politischen Prozessen mitzuwirken, ist ergänzend zu den direktdemokratischen Prozessen jedoch nicht gegeben.

Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios beauftragte die GSK den Kommunikationsdienst des Regierungsrats, in Zusammenarbeit mit den Departementen weitere Möglichkeiten des Dialogs mit der Bevölkerung zu eruieren und im Rahmen des Projekts KKA 4.0 umzusetzen.

3.2.6 Aufgaben- und Prozessanalysen der Departemente – Erkennen des weiteren Digitalisierungsbedarfs

In den Jahren 2018 und 2019 führten die Departemente, die Staatskanzlei und die Gerichte Kanton Aargau mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) Workshops durch, in welchen die systematische Analyse, Optimierung und Digitalisierung von datenintensiven Hauptprozessen im Zentrum standen. Damit wurde die Voraussetzung für eine systematische Digitalisierung der Verwaltungsleistungen und -prozesse geschaffen. Organisationen mit sehr datenbasierten Prozessen konnten stark von diesen Analysen profitieren und Landkarten ihrer Hauptprozesse erstellen. Die Workshops zeigten, dass sich Prozesse mit hohem Effizienzsteigerungspotenzial bei vielen Organisationseinheiten bereits in Bearbeitung oder zumindest in Planung befanden. Zum Teil entstanden daraus auch SmartAargau-Vorhaben, um die identifizierten Lücken zu füllen.

Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios beauftragte die GSK die Departemente, vorhandene Übersichten ihrer durchgeführten Prozessanalysen der Programmleitung SmartAargau zur Verfügung zu stellen. Diese erneute Umfrage ergab, dass kein Bedarf an weiteren Prozessanalyse-Workshops bestand. Das Vorhaben wurde 2023 aus dem Portfolio gestrichen.

3.2.7 Revision Rechtsgrundlagen zur digitalen Verwaltung Aargau

Als Rahmenbedingung für die Realisierung der Digitalen Transformation sind auch rechtliche Grundlagen zu schaffen respektive die bestehenden rechtlichen Regelungen anzupassen. Dies betrifft sowohl Regelungen verfahrensrechtlicher Natur (insbesondere in der Verwaltungsrechtspflegegesetz und bezogen auf die Übermittlungsverordnung) als auch organisationsrechtlicher Natur (insbesondere ein neu zu schaffendes kantonales Gesetz über die digitale Aufgabenerfüllung). Die Arbeitsgruppe Recht und Technik (siehe Kapitel 2.4) respektive eine daraus gebildete Kerngruppe nahm sich diesen Aufgaben an.

In einem ersten Schritt wurde die Verordnung über die elektronische Übermittlung in Verfahren vor Verwaltungs- und Verwaltungsjustizbehörden (Übermittlungsverordnung, ÜmV) vom 9. Mai 2012 angepasst. Die Änderung wurde vom Regierungsrat am 1. Juli 2022 in Kraft gesetzt. Da sich diese auf Verordnungsstufe vorgenommenen Änderungen zum elektronischen Rechtsverkehr auf die aktuell geltende, jedoch noch sehr weit gefasste Delegationsnorm im Verwaltungsrechtspflegegesetz (VRPG) abstützen, wurde versucht, mittels einer ergänzenden Änderung des VRPG eine detailliertere gesetzliche Vorsteuerung zu erreichen. Die Revision des VRPG scheiterte jedoch. An seiner Sitzung vom 5. März 2024 hat der Grosse Rat entschieden, auf die Vorlage nicht einzutreten.

Der Regierungsrat beauftragte die Arbeitsgruppe Recht und Technik SmartAargau daraufhin, unabhängig von der Revision des VRPG zu prüfen, ob grundlegende organisatorische Regelungen zum Betrieb, zu Zuständigkeiten und zur Finanzierung der digitalen Dienstleistungsinfrastruktur sowie zur Zusammenarbeit innerhalb der Kantonsverwaltung und mit den Aargauer Gemeinden in einem Spezialerlass oder innerhalb eines bestehenden Gesetzes kodifiziert werden können. Die Grundlagenarbeiten und Diskussionen in der Arbeitsgruppe ergaben, dass ein eigenes "Gesetz über die digitale Aufgabenerfüllung" notwendig ist. Das DFR (Federführung) und das DVI wurden vom Regierungsrat

beauftragt, ein entsprechendes Normkonzept zu erarbeiten. Dieses soll im Januar 2025 vorliegen; das Inkrafttreten des neuen Gesetzes ist per 1. Januar 2028 geplant.

3.2.8 Digital Meeting – Ausbreitung der digitalen Sitzungsadministration auf geeignete Gremien in der Verwaltung

Die Digitalisierung der Sitzungsprozesse (Bereitstellung, Vorbereitung, Verarbeitung und Nachbearbeitung von Sitzungen) stellt einen wichtigen Beitrag zur Digitalen Transformation in der verwaltungsinternen Zusammenarbeit dar. Seit Mitte 2019 ist Digital Meeting (DM) für den Sitzungsprozess der GSK im Einsatz, seit Juni 2021 auch für den Sitzungsprozess des Regierungsrats. DM nutzt als Grundlage die Geschäftsverwaltung iGEKO. Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios beauftragte die GSK die Staatskanzlei, die weitere Ausbreitung von DM in der Verwaltung zu fördern sowie die Departemente, die mittel- und langfristige breitere Einführung von DM zu priorisieren.

Digital Meeting wird inzwischen auch von der Personalverantwortlichenkonferenz (PVK), dem Steuerratsausschuss Kantonales Integrationsprogramm (StA KIP) sowie von den Kommissionen des Grossen Rats genutzt. Die Staatskanzlei hat diverse Verbesserungen bei Performance und Nutzerfreundlichkeit umgesetzt und führt die Weiterentwicklung fort.

3.2.9 Förderung / Einführung allgemeiner digitaler Postverkehr

Die Staatskanzlei hat mit der Swiss Post Solutions AG, Zürich, (SPS) einen Vertrag für physische Postdienstleistungen abgeschlossen. Um die digitale Durchgängigkeit zu fördern, wurde auch die Möglichkeit eines hybriden Postraums respektive eines digitalen Posteingangs eruiert. Das Pilotdepartement BVU machte gute Erfahrungen und hielt an der getesteten Lösung der SPS fest. Eine Ausrollung auf die gesamte Verwaltung ist jedoch noch nicht erfolgt.

Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios beauftragte die GSK die Staatskanzlei, ein weiterführendes Projekt vorzulegen. Dieses verzögerte sich, da zunächst die periodische Submission für physische Postdienstleistungen durchgeführt werden musste. Der Projektstart ist nun im Jahr 2025 geplant.

3.2.10 Förderung beziehungsweise Einführung von eBilling und ePayment

Die GSK stellte Lücken im digitalen Rechnungs-/ Zahlungsaustausch zwischen Kanton und Gemeinden und im Zahlungsverkehr mit Einwohnerinnen und Einwohnern sowie Unternehmen fest. Bereits bestehende Lösungen in den Bereichen eingehender und ausgehender E-Rechnungen sind bei Querschnittservices verwaltungswweit zu nutzen.

Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios beauftragte die GSK die Verwaltung, die zur Verfügung stehenden eBilling- und ePayment-Lösungen bei sämtlichen digitalen Dienstleistungen zu berücksichtigen. Die Abteilung Finanzen förderte deshalb konkret die elektronische Verarbeitung von Eingangsrechnungen (Kreditoren) mittels der Applikation SAP. Sie forderte zudem die restliche Verwaltung auf, Rechnungen konsequent im PDF-Format zu verlangen, um sie direkt via Systemadresse zu verarbeiten. Ausserdem sollten bei der Ablösung von bestehenden Fachapplikationen mit Fakturierfunktion die Einführung von eBilling-Funktionalitäten geprüft werden. Bei der Kantonspolizei läuft ein Projekt für bargeldloses Bezahlen von Bussen mit mobilen Kartenlesegeräten.

3.2.11 Vorwärtstreiben elektronische Aktenablage und Archivierung

Die Erarbeitung von Ordnungssystemen als Grundlage für die elektronische Aktenführung und Archivierung wurde bereits 2018 verwaltungswweit in Angriff genommen. Die Departemente sind verpflichtet, die regierungsrätlichen Richtlinien der Aktenführung und Archivierung selbstständig umzusetzen. Eine Aktenführungskonferenz unter Leitung des Departements Bildung, Kultur und Sport (BKS) begleitet die Umsetzung der Richtlinien in sämtlichen Departementen. Die Aktenführungskonferenz fördert die organisationsübergreifende Zusammenarbeit und stellt sicher, dass die rechtlichen Grundlagen eingehalten werden.

Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios beauftragte die GSK das DVI federführend, eine technische Lösung zur Dossierführung, Ablage, Aufbewahrung und Archivablieferung von Dokumenten zu evaluieren. Mit dem Projekt DAA (Dossierbildung, -ablage, -aufbewahrung und -ablieferung) des DVI wurden der Kantonsverwaltung eine neue technische Lösung sowie organisatorische Unterstützungsleistungen als Grundlage zur Verfügung gestellt. Die Umsetzung ist noch nicht in allen Departementen erfolgt und erfordert weitere Anstrengungen.

3.2.12 Umsetzung Gestaltungsplan NIKI (Neue Internetkommunikationsinfrastruktur) und Nutzung durch Verwaltungsservices

Mit der Umsetzung von NIKI (Neue Internetkommunikationsinfrastruktur) werden die Basisfunktionen des Smart Service Portals (siehe Kapitel 3.2.1) weiter ausgebaut. NIKI ist als "Gestaltungsplan" für die Entwicklung von digitalen Dienstleistungen, Webanwendungen und Prozessen im Web zu verstehen. Dokumente sollen als PDF, alternativ zum Postversand, direkt im Portal hoch- und heruntergeladen, Vorgänge nachverfolgt und Berechtigungen vergeben werden können. Damit werden Medienbrüche sowohl auf Verwaltungsseite als auch bei den Kundinnen und Kunden reduziert. Einzelne Abteilungen (zum Beispiel Steueramt) nutzen die technologischen Grundlagen und zur Verfügung stehenden Basislösungen bereits. Weitere Einsätze werden laufend geprüft.

Ein zentraler Teil von NIKI stellt das Citizen Development dar. Mit Citizen Development können Mitarbeitende der kantonalen Verwaltung selbst digitale Dienstleistungen im Smart Service Portal erstellen, testen und veröffentlichen. Dabei brauchen diese sogenannten Citizen Developer kein Programmierkenntnisse, sondern greifen auf vorgefertigte Bausteine zurück und bauen daraus den für ihren Fachbereich spezifisch ausgelegten E-Service selbst auf. Die Entwicklungsprozesse werden dadurch stark beschleunigt und vereinfacht.

Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios beauftragte die GSK die Kantonsverwaltung, bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten in ihren Zuständigkeitsbereichen die NIKI-Services zu berücksichtigen und ihre Dienstleistungen an das Smart Service Portal anzubinden. Ausserdem soll die Ausbildung von Citizen Developern gefördert werden.

3.2.13 Ausbau Coworking Spaces und zentraler Überblick über Arbeits- und Sitzungsräume

Die GSK wollte mit diesem Vorhaben das orts- und zeitunabhängige Arbeiten unter den Mitarbeitenden der Kantonsverwaltung weiter fördern. Die Abteilung Immobilien Aargau (IMAG) wurde beauftragt, die in den kantonalen Verwaltungsgebäuden zur Verfügung stehenden unpersönlichen Arbeitsplätze und Sitzungsräume auf Basis der laufenden Inventarisierung für alle Mitarbeitenden zugänglich zu publizieren und in Rücksprache mit der GSK eine standardisierte Reservationsmöglichkeit zu schaffen.

Die Reservationsmöglichkeit von einzelnen Sitzungszimmern wurde inzwischen via Outlook-Adressbuch umgesetzt. Mit dem neuen Immobilienstandard "Büroflächen" strebt die IMAG zudem eine Abkehr von persönlichen hin zu unpersönlichen Arbeitsplätzen mit einer Desk-Sharing-Ratio von 0.7 an. Somit stünden grundsätzlich an allen Standorten Arbeitsplätze für kantonale Drittnutzer zur gemeinsamen Nutzung zur Verfügung.

3.2.14 SmartAargau-Weiterbildungsoffensive, Erneuerung und Fortführung ab 2022

Nach dem erfolgreichen Abschluss der ersten Phase der SmartAargau-Weiterbildungsoffensive (siehe Kapitel 3.4) folgte die zweite Phase für die Jahre 2022–2024. In dieser wurden vermehrt modulare Weiterbildungsformate zur Stärkung der digitalen Kompetenzen angeboten. Zum einen wurden Kompetenzen rund um die Digitale Transformation gefördert. Zum anderen wurden die digitalen Grundkompetenzen der Mitarbeitenden gestärkt. Parallel wurde im Masterplan der Fachstrategie Informatik 2020–2026 die Schaffung von Aus- und Weiterbildungsangeboten in den Bereichen Business-Analyse, Prozess-Analyse und Design-Thinking verfolgt. Die GSK legte noch mehr Gewicht auf diesen Auftrag, in dem sie dieses Vorhaben in ihr Portfolio aufnahm.

3.2.15 Sensibilisierung Informationssicherheit

Ein wichtiger Wachstumsfaktor in der Anzahl von Cyberangriffen liegt auch in der Zunahme von digitalen Dienstleistungen, welche rund um die Uhr online erreichbar sind. Durch die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen, welche online abrufbar sind, werden somit neue Angriffsvektoren geschaffen. Dieser Umstand erfordert ein aufwändiges Sicherheitsdispositiv in der Sicherung und Verteidigung der kantonalen IT-Infrastruktur. Informationssicherheit betrifft jedoch nicht nur Technik, sondern auch Menschen und Prozesse.

Der Fokus des Regierungsrats liegt auf der Umsetzung eines abgestuften Plans bis 2026, um den Minimalstandards des Bundes zu entsprechen und langfristig einen Reifegrad anzustreben, der die Voraussetzung für eine ISO/IEC 27001-Zertifizierung schafft. Das anvisierte Zielniveau sowie die dazu notwendigen Massnahmen werden in einem neuen Entwicklungsschwerpunkt "Informationssicherheit" im Aufgaben- und Finanzplan 2025–2028 (AB 435 'Informatik') aufgenommen. Der Entwicklungsschwerpunkt setzt sich aus verschiedenen Initiativen zusammen, welche über alle Verwaltungseinheiten ihre Wirkung entfalten. Es handelt sich um organisatorische und technische Massnahmen, welche die Basis für die langfristige Entwicklung der Informationssicherheit im Kanton Aargau bilden. Die gesetzlichen Grundlagen für die Informationssicherheit sollen am 1. Januar 2026 in Kraft treten.

Es ist von höchster Bedeutung, dass alle Mitarbeitenden über zeitgemässes Wissen und Grundlagenkenntnisse im Bereich Informations- und Cybersicherheit verfügen. Aus diesem Grund hat die GSK beschlossen, dass sämtliche Mitarbeitende 13 E-Learning-Module absolvieren müssen. Diese Weiterbildungsoffensive trägt dazu bei, das Wissen im Bereich der Informations- und Cybersicherheit zu fördern und zu vertiefen, um Sicherheitsvorfälle im IT-Umfeld zu minimieren.

Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios beauftragte die GSK die Programmleitung SmartAargau, in Zusammenarbeit mit dem kantonalen Informationssicherheitsbeauftragten geeignete Kommunikationsmassnahmen zu koordinieren.

3.2.16 Einführung Peergroups Digitalisierung (Kollegiale Beratung)

In einer Peergroup wird ein arbeitsbezogener Fall eines Gruppenmitglieds nach einer gezielten und strukturierten Vorgehensweise bearbeitet, um zu neuen Sichtweisen, Handlungsoptionen und Lösungen zu gelangen. Der Fall wird aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und basierend auf den unterschiedlichen Erfahrungen beurteilt. Es wird kein Expertenwissen zur Führung oder zum Projektmanagement vorausgesetzt. Das Ziel ist es, Digitalisierung losgelöst von hierarchischen Strukturen zu fördern.

Im Departement BVU wurde 2021 eine Peergroup mit allen Verantwortlichen von Digitalisierungsprojekten gegründet. Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios beauftragte die GSK die Programmleitung SmartAargau, ein Merkblatt basierend auf den bisherigen Erfahrungen im BVU zu erarbeiten und den Departementen zur Verfügung zu stellen. In Absprache mit HR Aargau wurde dem Thema eine eigene Intranet-Seite gewidmet. Das Vorhaben wurde folglich 2023 aus dem Portfolio gestrichen.

3.2.17 Digitale Zusammenarbeitskultur an neuer Applikationsumgebung ausrichten

In der kantonalen Verwaltung stehen für die digitale Zusammenarbeit zwischen Personen und Gruppen verschiedenste Werkzeuge zur Verfügung. Mit der Einführung von Office 365 kommen neue Tools der Zusammenarbeit und Vernetzung dazu. Es gilt diese zweckgerichtet und überlegt einzusetzen. Eine Übersicht im Intranet hilft den Mitarbeitenden der Kantonsverwaltung bei der Orientierung und Entscheidung des passenden Werkzeugs.

Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios beauftragte die GSK die IT Aargau, das Angebot dieser Kollaborationswerkzeuge langfristig an den Bedürfnissen der Organisation und der techni-

schen Verfügbarkeit auszurichten. Dies im Rahmen der weiteren Umsetzungsarbeiten zur IT-Fachstrategie und zur HR-Fachstrategie und unter Berücksichtigung der geltenden Bestimmungen und Weisungen zur IT-Governance.

3.2.18 Personalisierte Dienstleistungen

Die Personalisierung digitaler Dienstleistungen ist heute nur punktuell umgesetzt. Mit der Aufschaltung des Smart Service Portals im März 2022 (siehe Kapitel 3.2.1) wurden Basisstrukturen bereitgestellt, die den flächendeckenden Ausbau auch für kleinere Anwendungsfälle mit einem adäquaten Kosten-Nutzen-Verhältnis ermöglichen. Zum Beispiel werden die für die jeweiligen Nutzenden relevanten Daten auf einem zentralen Dashboard personalisiert bereitgestellt (zum Beispiel Steuerdaten).

Eine Übersicht, wann eine Personalisierung von Dienstleistungen einen wesentlichen Mehrwert für die Kundinnen und Kunden erbringt, fehlt jedoch. Im Rahmen des Portfolios beauftragte die GSK deshalb die Mitglieder der interdepartementalen Informatikkonferenz, bei der Umsetzung von neuen Digitalisierungsprojekten die Frage der Sinnhaftigkeit einer Personalisierung explizit zu erörtern. Für bestehende digitale Dienstleistungen sollte zudem eine mögliche Personalisierung überprüft und laufend im Rahmen von Pflege- und Optimierungsmassnahmen umgesetzt werden.

3.2.19 Künstliche Intelligenz

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) weist in verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltung ein grosses Potenzial auf. Gleichzeitig gilt es, Gefahren, die der Einsatz von KI mit sich bringen kann, zu minimieren. Es bedarf weiterer technologischer Fortschritte und eines regulatorischen Rahmens, um KI rechtssicher und diskriminierungsfrei betreiben zu können.

Im Rahmen des interdepartementalen Portfolios beauftragte die GSK die Programmleitung SmartAargau, die Mitarbeitenden auf den verschiedenen Kommunikationskanälen für die Chancen und Herausforderungen, die der Einsatz von KI mit sich bringt, zu sensibilisieren.

3.3 Kommunikation

Für die interne und externe Kommunikation zur Strategieumsetzung und zu den Fortschritten in spezifischen Projekten wurden vorwiegend bestehende Kommunikationsgefässe, -Kanäle und -Gelegenheiten genutzt. Im Internet wurde das Programm SmartAargau als strategischer Schwerpunkt des Regierungsrats geführt, der über einen längeren Zeitraum den Kanton prägen und verändern wird.

Der Newsletter SmartAargau lieferte regelmässig Informationen und Neuigkeiten rund um das Thema Digitale Transformation im Kanton Aargau. Er erschien drei bis vier Mal pro Jahr und bediente über 5'000 Abonentinnen und Abonneten im ganzen Kanton. Die Departemente, die Gerichte und die Staatskanzlei konnten darin jeweils auf aktuelle Projekte hinweisen.

Mit den jährlichen Digital Days unterstützte der Kanton Aargau den Dialog über die Digitale Transformation von Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft und positionierte sich zugleich als moderner und dienstleistungsorientierter Kanton, der den Kontakt und die Kundenbeziehungen mit der Bevölkerung, den Unternehmen, den Gemeinden und zivilen Organisationen vereinfacht. Besonders erfolgreich war beispielsweise ein Hackathon 2023, bei dem sich sechs Teams der Herausforderung des Kantons Aargau zum Plastikkreislauf stellten und in weniger als 48 Stunden Lösungsansätze präsentieren mussten. Die Lösungsansätze wurden im Rahmen des Projekts "Förderung ressourcenschonender Innovation" des DVI weitergeführt.

Ein regelmässiges Informationsangebot im kantonalen Intranet mit verschiedenen Formaten (Kolumne, Podcasts, Veranstaltungshinweise) unterstützte die Digitale Transformation der Verwaltung. Spezifische Angebote, zum Beispiel für Führungskräfte, wurden im Intranet publiziert und gezielt geteilt. Die Informations- und Austauschreihe "SmartAargau zum Zmittag" fand vier Mal pro Jahr statt. In halbstündigen Referaten wurden Themen der Digitalen Transformation oder konkrete Projekte aus

der kantonalen Verwaltung vorgestellt. Der anschliessende Austausch ermöglichte das gezielte Vernetzen von Personen, die sich mit denselben Fragen beschäftigten.

3.4 Weiterbildungsoffensive

Ziel der SmartAargau-Weiterbildungsoffensive war die Förderung der digitalen Kompetenzen bei den Mitarbeitenden der Kantonsverwaltung. Sie richtete sich vor allem an Führungsverantwortliche und Mitarbeitende, welche die Überprüfung, Vereinfachung und Digitalisierung von Verwaltungsabläufen aktiv mitgestalten. HR Aargau konzipierte und führte viele Angebote der SmartAargau-Weiterbildungsoffensive zusammen mit Expertinnen und Experten der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) durch. Sie unterteilte sich in zwei Phasen: Phase 1 von 2019–2021 und Phase 2 von 2022–2024.

In Phase 1 bot die FHNW einen CAS "Transformation Manager" spezifisch für die Mitarbeitenden des Kantons Aargau an. In diesem Nachdiplomstudiengang wurden breite Themen der Digitalen Transformation behandelt. Insgesamt 36 Personen schlossen die Weiterbildung ab und erlangten einen CAS-Hochschulabschluss. Ein grosser Teil der Studierenden präsentierte die Resultate ihrer Abschlussarbeit in Form eines Podcasts auf der Intranet-Plattform der Kantonsverwaltung (siehe Kapitel 3.3). Damit konnten die Erkenntnisse und Ergebnisse der CAS-Abschlussarbeiten einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden. Weitere 700 Personen besuchten die verschiedenen Basis- und Vertiefungsmodule des CAS als einzelne Weiterbildungen.

In Phase 2 wurde das Weiterbildungsangebot modularer gestaltet, damit die Integration in den Arbeitsalltag einfacher gelingt. Diese Angebote laufen über das Programmende von SmartAargau hinaus. Mit dem digitalen Kompetenz-Check erhalten alle Mitarbeitenden eine Einschätzung ihrer digitalen Kompetenzen und können darauf basierend an ihren Stärken und Entwicklungsfeldern arbeiten. Der Check ist freiwillig und fördert das eigenverantwortliche lebenslange Lernen. Er besteht aus drei Inhalten: eine Selbsteinschätzung der eigenen digitalen Kompetenzen, eine Mediathek zum Ausbau der digitalen Kompetenzen und ein Coaching-Angebot bei Fragen zu den Resultaten der Selbsteinschätzung.

In der Lernvideoserie "SmartAargau Impuls" erläutern Fachexpertinnen und -experten der FHNW Themen der Digitalen Transformation (beispielsweise Data Science, Kollaboration, Innovation oder Künstliche Intelligenz). Jedes der 15 Videos dauert 20–25 Minuten und wird mit drei Reflexionsfragen abgeschlossen. Wer fünf Videos inklusive Fragen absolviert, erhält ein FHNW-Teilnahmezertifikat. Die Videos werden auch nach Ende des Programms SmartAargau weiterhin zur Verfügung stehen. Es werden jedoch keine weiteren produziert.

Das Leadership Forum ist ein zweistündiger Weiterbildungs- und Netzwerkaustausch zu einem konkreten Führungsthema der Digitalen Transformation (beispielsweise Selbstführung, Vertrauen oder positive Leadership). Darin wird einerseits Wissen vermittelt und andererseits ein Erfahrungsaustausch ermöglicht. Direkte Praxiseinblicke geben Impulse für die eigene Umsetzung im Führungsalltag. Aufgrund der hohen Nachfrage und positiven Rückmeldungen wird HR Aargau dieses Format selber nach Ende des Programms SmartAargau weiterführen.

Das InnoLab unterstützte bei Frage- und Problemstellungen beim Start eines Transformationsvorhabens. Die Teilnehmenden lernten leicht umsetzbare Innovationstechniken, bauten Prototypen und erprobten diese in der Praxis. Im Zentrum stand die agile Innovationsmethode Design Thinking. Ob und wie das InnoLab weitergeführt wird, ist noch offen.

Innerhalb der kantonalen Verwaltung werden viele praktische Erfahrungen zur Digitalen Transformation gemacht, zudem ist auch viel Wissen zu diesem Thema in den einzelnen Organisationseinheiten vorhanden. Jedoch sind die Wissensträgerinnen und -träger meist nicht über die Teamgrenzen hinaus bekannt. Mit DigiFriend werden diese Erfahrungen und dieses Wissen innerhalb der kantonalen Verwaltung sichtbar gemacht und die Möglichkeit geschaffen, dass Mitarbeitende auf einfache Art

von anderen profitieren können. DigiFriend ist seit Herbst 2023 im kantonalen Intranet integriert. Mitarbeitende können in ihren Profileinstellungen die eigenen digitalen Erfahrungen und Kompetenzen hinterlegen und gezielt nach diesen suchen.

4. Programmkosten

4.1 Verpflichtungskredit

Für das Programm SmartAargau hat der Regierungsrat im August 2018 einen Verpflichtungskredit im Umfang von Fr. 1'565'000.– für eine Laufzeit bis Ende 2021 bewilligt. Darin enthalten waren eine Projektstelle mit 90 % für die Programmunterstützung im Aufgabenbereich (AB) 100 'Zentrale Dienstleistungen und kantonale Projekte' sowie eine Projektstelle mit 100 % für die Business-Analyse im AB 435 'Informatik'. Für den Zeitraum von April 2020 bis Ende 2021 hat der Regierungsrat im Februar 2020 eine zusätzliche 80 %-Projektstelle für die Weiterbildungsoffensive im AB 420 'Personal' sowie eine 100 %-Projektstelle Web-Entwicklung im AB 435 'Informatik' bewilligt und den Verpflichtungskredit um einen Zusatzkredit auf insgesamt Fr. 1'795'000.– erhöht. Für die Fortsetzung des Programms SmartAargau in den Jahren 2022–2024 beantragte der Regierungsrat dem Grossen Rat einen Zusatzkredit im Umfang von Fr. 2'138'000.– auf insgesamt Fr. 3'933'000.–. Der Grosse Rat bewilligte den Kredit am 15. Juni 2021.

Das Programm SmartAargau wurde per Ende 2024 abgeschlossen. Drei der vier über den Verpflichtungskredit SmartAargau finanzierten Projektstellen, die im DFR angesiedelt waren (siehe Kapitel 2.3), wurden per 1. Januar 2025 in ordentliche Stellen umgewandelt. Die Projektstelle "Programmleitung SmartAargau" wurde vom Regierungsrat bis Ende 2025 verlängert, um die Aufbauarbeiten der Nachfolgeorganisation ab 2025 zu unterstützen (siehe Kapitel 6). Der Verpflichtungskredit wird deshalb bis Ende 2025 weitergeführt. Der detaillierte Finanzbericht zum Programmabschluss folgt somit erst Ende 2025.

4.2 Pauschale

Für die Vorhaben der Umsetzungspakete (siehe Kapitel 3.1) stellte der Regierungsrat jährlich eine Pauschale im Aufgaben- und Finanzplan ein. Diese hatte ein Gesamtvolumen von Fr. 6'418'000.–. Insgesamt wurden jedoch Fr. 9'442'000.– beantragt und vom Regierungsrat bewilligt. Die aus der Pauschale SmartAargau zugesicherten Budgetverschiebungen für Digitalisierungsvorhaben wurden aber häufig gar nicht beansprucht, da sie im jeweiligen Aufgabenbereich kompensiert werden konnten. Durch die Einflüsse der Corona-Pandemie in den Jahren 2020–2022 konnten zudem nicht alle Vorhaben zu den ursprünglich vorgesehenen Zeitpunkten umgesetzt werden. Wegen fehlender personeller Ressourcen wurden Vorhaben zum Teil mehrmals auf das nächste Umsetzungspaket verschoben. Dies erlaubte es der Programmleitung jedoch auch, die jährliche Pauschale situativ zu überbuchen, wenn mehr unterstützenswerte Vorhaben eingereicht wurden als Finanzmittel zur Verfügung standen.

Tabelle 4 zeigt den Investitionsaufwand von SmartAargau nach Umsetzungspaketen und Organisationen. Die Beiträge aus der Pauschale SmartAargau waren Anstossfinanzierungen. Die letzte Spalte weist den totalen Investitionsaufwand der Organisationen in ihre Digitalisierungsvorhaben aus.

Organisation / Umsetzungs-paket (UP)	UP1	UP2	UP3	UP4	UP5	UP6	Investitions-aufwand SmartAargau	Total Investitions-aufwand
Departement Volkswirtschaft und Inneres (DVI)	1'100	866	530	480	440	0	3'416	10'619
Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS)	0	137	86	0	35	710	968	8'751
Departement Finanzen und Ressourcen (DFR)	250	210	455	370	611	806	2'702	24'240
Departement Gesundheit und Soziales (DGS)	0	18	0	0	0	0	18	1'341
Departement Bau, Verkehr und Umwelt (BVU)	560	638	350	0	0	150	1'698	7'510
Staatskanzlei (SK)	0	0	220	65	130	0	415	1'467
Parlamentdienst (PD)	0	0	0	125	0	0	125	279
Gerichte Kanton Aargau (GKA)	0	0	100	0	0	0	100	2'390
TOTAL	1'910	1'869	1'741	1'040	1'216	1'666	9'442	56'597

Tabelle 4: Investitionsaufwand in 1'000 Franken nach Organisation und Umsetzungspaket

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben lag der Fokus neben dem Kundennutzen zu Beginn des Programms SmartAargau auch auf einem möglichen Effizienzgewinn oder einer Entlastungswirkung. Die Gesamtsicht Haushaltsanierung gab dabei eine jährlich wiederkehrende Entlastungswirkung von 2 bis 5 Millionen Franken vor. Diese Vorgabe konnte erfüllt werden. Tabelle 5 zeigt die erreichten finanziellen und personellen Entlastungen nach Organisation und Umsetzungspaket.

Organisation / Umsetzungs-paket (UP)	UP1	UP2	UP3	UP4	UP5	UP6	Entlastung Finanzen (jährlich wiederkehrend)	Entlastung Stellen (jährlich wiederkehrend)
Departement Volkswirtschaft und Inneres (DVI)	-640	-42	0	0	0	0	-682	-5.8
Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS)	-116	-74	0	0	0	0	-190	-1.1
Departement Finanzen und Ressourcen (DFR)	-55	-1'945	0	0	0	0	-2'000	-0.5
Departement Gesundheit und Soziales (DGS)	-9	0	0	0	0	0	-9	0
Departement Bau, Verkehr und Umwelt (BVU)	-152	0	0	0	0	0	-152	-1.1
Staatskanzlei (SK)	-33	-51	0	0	0	0	-51	-0.5
Parlamentdienst (PD)	0	-21	0	0	0	0	-21	0
Gerichte Kanton Aargau (GKA)	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	-1'008	-2'097	0	0	0	0	-3'105	-9

Tabelle 5: Entlastungswirkung in 1'000 Franken nach Organisation und Umsetzungspaket. Stellen in Vollzeitäquivalenten.

5. Lessons learned

Das Programm SmartAargau hat insgesamt einen zentralen Beitrag zur Digitalen Transformation der Kantonsverwaltung geleistet. Die jährlichen Umsetzungspakete erlaubten es, die konkreten Bedürfnisse und Ideen in den Fachabteilungen abzudecken und Vorhaben auch unterjährig anzustossen. Durch die fortlaufende Digitalisierung von Kundendienstleistungen und die Effizienzsteigerung der Verwaltungsprozesse konnte das Mengenwachstum aufgrund des Bevölkerungswachstums zu einem grossen Teil aufgefangen werden. Die Kosten-Nutzen-Betrachtung der Pauschale und des Verpflichtungskredits verdeutlichen überzeugend, dass Investitionen in Digitalisierungsprojekte Investitionen in eine schlanke Verwaltung sind.

Die Evaluation der Strategie im Jahr 2023 zeigte jedoch auch einige Lücken in der strategischen Zielerreichung auf. Viele Vorhaben aus den Umsetzungspaketen entstanden "bottom-up", also aus Bedürfnissen der Abteilungen und Mitarbeitenden, und nicht etwa "top-down" aus der übergreifenden Strategie. Erstere liessen sich deshalb anschliessend nur selten auf die restliche Verwaltung skalieren. Das Portfolio der GSK mit interdepartementalen Vorhaben wies in die richtige Richtung. Es war jedoch keine strategische Roadmap, wann und wie die einzelnen Ziele der Strategie konkret erreicht werden sollten. Der Programmleitung fehlten Ressourcen, um diese interdepartementale Vorhaben unter eigener Führung umzusetzen. Die Verantwortung zur Umsetzung blieb in den jeweiligen Verantwortungsbereichen. Verbindlichkeiten wurden kaum eingefordert.

Die Evaluation stellte zudem fest, dass SmartAargau lange die Konnotation eines Sparprogramms anhaftete, da es zu Beginn strenge Entlastungsziele verfolgte.

6. Ausblick

Das Programm SmartAargau läuft Ende 2024 aus. Gleichzeitig schreitet die Digitalisierung weiter voran und führt zu disruptiven Veränderungen, auf welche die kantonalen Behörden und die Verwaltung reagieren müssen. Zur Intensivierung und Weiterführung der Digitalisierung wurden daher die Aufgaben und Verantwortlichkeiten neu geregelt. Als Nachfolgeorganisation wurde per Anfang 2025 eine neue Fachstelle "Digitale Transformation" geschaffen³. Die neue Fachstelle befasst sich insbesondere mit Fragestellungen zu departementsübergreifenden und kantonsweiten Aufgaben im Bereich der Digitalisierung. Parallel dazu entsteht für die Vernetzung und Abstimmung unter den Verwaltungseinheiten eine interdepartementale Konferenz für die Digitale Transformation (KDT), in welcher die departementalen "Chief Digital Officers" (CDO's) sowie Statistik Aargau Einsitz nehmen. Den Vorsitz der KDT übernimmt die Leitung der neuen kantonalen Fachstelle.

Die Steuerung der Digitalen Transformation erfolgt wie bis anhin durch die GSK. Die Fachstelle wird für vorderhand drei Jahre organisatorisch bei der IT Aargau angesiedelt. Mit der Ansiedlung im DFR können weitere Synergien genutzt werden (zum Beispiel zur Erarbeitung des Gesetzes über die digitale Aufgabenerfüllung zur Zusammenarbeit mit dem Bund, den Kantonen und den Aargauer Gemeinden). Nach den erfolgten Auf- und Ausbauarbeiten wird 2027 auf der Grundlage der gemachten Erfahrungen die organisatorische Anbindung überprüft und Antrag für die definitive Verortung der Fachstelle Digitale Transformation gestellt.

³ Regierungsrat schafft neue Fachstelle "Digitale Transformation" per 1. Januar 2025, [Medienmitteilung vom 19. Juli 2024](#)

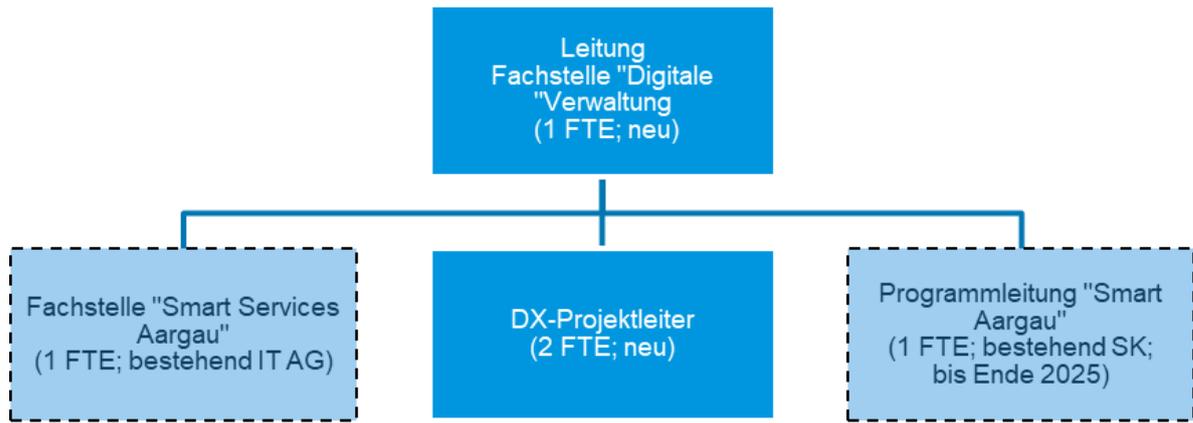


Abbildung 1: Aufbau neue Fachstelle "Digitale Transformation" mit bestehenden und zusätzlichen Ressourcen

Die Projektstelle der Programmleitung im AB 100 (Zentrale Dienstleistungen) wurde vom Regierungsrat um ein Jahr bis Ende 2025 verlängert, um das Programm abzuschliessen und den Aufbau der neuen Umsetzungsorganisation zu unterstützen. Mit dem Abschluss des Programms per Ende 2024 wurden die bisherigen Gremien Programmsteuerung, Programmleitung und Arbeitsgruppe Recht aufgelöst beziehungsweise deren Aufgaben in die neuen Strukturen übertragen.