

Kanton Aargau, Staatskanzlei, Abteilung Strategie und  
Aussenbeziehungen

---

# Zwischenevaluation der Strategie SmartAargau

---

Schlussbericht

10. November 2023

**In Zusammenarbeit mit:**

barbara  
hæring

Barbara Haering GmbH  
Universitätsstrasse 9  
8006 Zürich

---

**Erarbeitet durch**

econcept AG / Gerechtigkeitsgasse 20 / 8001 Zürich  
www.econcept.ch / info@econcept.ch / + 41 44 286 75 75

Eraneos Switzerland AG / Andreasstrasse 11 / 8050 Zürich  
www.eraneos.ch / info.ch@eraneos.com / + 41 58 411 95 00

Barbara Haering GmbH / Universitätsstrasse 9 / 8006 Zürich  
www.barbara-haering.ch / hello@barbara-haering.ch / + 41 79 446 71 20

**Autor:innen**

Nicole Kaiser, MA UZH in Sozialwissenschaften, Politologin  
Lorenz Meyer, MA UZH in Wirtschaftswissenschaften  
Steve Schneider, MSc in Strategie, Technologie und Management  
Leandro Vaglietti, BSc FHNW in Betriebsökonomie  
Benjamin Buser, Dr. sc. ETH, dipl. Geogr., Executive MBA HSG  
Barbara Haering, Dr. sc. nat. ETH, Dr. h. c. sc. pol.

<b>Zusammenfassung</b>	<b>5</b>
<b>1 Ausgangslage und Methodik zur Zwischenevaluation</b>	<b>8</b>
1.1 Strategie SmartAargau und ihre Zwischenevaluation	8
1.2 Evaluationsgegenstand, Wirkungsmodell und Fragestellungen der Zwischenevaluation	8
1.2.1 Evaluationsgegenstand	8
1.2.2 Wirkungsmodell der Strategie SmartAargau	9
1.2.3 Fragestellungen der Zwischenevaluation	10
1.3 Methodisches Vorgehen der Zwischenevaluation	11
1.4 Aufbau dieses Schlussberichts zur Zwischenevaluation	12
<b>2 Strategie SmartAargau und ihre Umsetzung</b>	<b>13</b>
2.1 Entstehung von Strategie und Umsetzungsprogramm SmartAargau	13
2.2 Beurteilung der Strategie SmartAargau und ihrer Wahrnehmung	13
2.3 Umsetzungsorganisation der Strategie SmartAargau	15
2.4 Umsetzung der Strategie SmartAargau über die Fachstrategien	16
2.5 Umsetzung der Strategie SmartAargau über Digitalisierungsvorhaben	17
2.6 Umsetzung der Strategie SmartAargau über interdepartementale Vorhaben	24
2.7 Übergeordnete Wirkungen der Strategie SmartAargau	26
2.8 Erfahrungen aus anderen Kantonen	27
<b>3 Handlungsfeld Dienstleistungen für Bevölkerung und Unternehmen</b>	<b>29</b>
3.1 Zielerfüllung im Handlungsfeld Dienstleistungen	29
3.2 Einschätzungen von Bevölkerung und Unternehmen zu den digitalen Dienstleistungen des Kantons Aargau	31
3.2.1 Deskriptive Auswertung der Nutzung von Online-Dienstleistungen	31
3.2.2 Deskriptive Auswertung der Zufriedenheitsfragen und der Nutzungsfaktoren entsprechend «überwiegend digital» bis «überwiegend analog»	32
3.3 Erfahrungen aus anderen Kantonen	40
<b>4 Handlungsfeld Kommunikation mit Bevölkerung, Unternehmen und Mitarbeitenden</b>	<b>42</b>
4.1 Zielerfüllung im Handlungsfeld Kommunikation	42
4.2 Erfahrungen aus anderen Kantonen	43
<b>5 Handlungsfeld Prozesse und Ressourcen</b>	<b>45</b>
5.1 Zielerfüllung im Handlungsfeld Prozesse und Ressourcen	45
5.2 Erfahrungen aus anderen Kantonen	46
<b>6 Handlungsfeld Infrastruktur und Daten in der kantonalen Verwaltung</b>	<b>48</b>

6.1	Zielerfüllung im Handlungsfeld Infrastruktur und Daten	48
6.2	Erfahrungen aus anderen Kantonen	49
<b>7</b>	<b>Handlungsfeld Führung und Mitarbeitende</b>	<b>51</b>
7.1	Zielerfüllung im Handlungsfeld Führung und Mitarbeitende	51
7.2	Erfahrungen aus anderen Kantonen	52
<b>8</b>	<b>Erwartungen, Herausforderungen und Entwicklungen mit Blick auf die künftige digitale Transformation der Kantonsverwaltung</b>	<b>54</b>
8.1	Erwartungen der Stakeholder an die digitale Transformation der Kantonsverwaltung	54
8.2	Herausforderungen zur Zielerfüllung der Strategie	57
8.3	Entwicklungen des Umfelds	58
<b>9</b>	<b>Synthese und Empfehlungen des Evaluationsteams</b>	<b>59</b>
9.1	Synthese zur Strategie SmartAargau	59
9.2	Schlussfolgerungen und Empfehlungen des Evaluationsteams	63
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>67</b>
	<b>Anhang</b>	<b>68</b>
A-1	Methodische Grundlagen der Zwischenevaluation	68
A-1.1	Detaillierte Fragestellungen der Zwischenevaluation	68
A-1.2	Design der Zwischenevaluation im Überblick	69
A-1.3	Übersicht der analysierten Dokumente und Studien	69
A-1.4	Interviewpartner:innen und Interviewleitfaden	75
A-2	Digitalisierungsvorhaben SmartAargau	81
A-3	Grundlagen und Auswertungen der Online-Befragung von Nutzerinnen und Nutzern der digitalen Dienstleistungen des Kantons Aargau	86
A-3.1	Durchführung der Online-Befragung	86
A-3.2	Online-Fragebogen für Nutzer:innen von digitalen Dienstleistungen des Kantons Aargau	86
A-3.3	Charakterisierung der Teilnehmenden der Online-Befragung	91
A-3.4	Herleitung und Begründung der Nutzungsprofile	97
A-3.5	Weitere Auswertungen der Online-Befragung	103
A-4	Grundlagen der Erfahrungen aus anderen Kantonen	111

## Zusammenfassung

### Zwischenevaluation der Strategie SmartAargau

Seit 2019 treibt der Kanton Aargau die Digitalisierung der Verwaltung und ihrer Kundendienste mit der Strategie Smart Aargau voran; die wichtigsten Ziele sollen bis Ende 2024 erreicht werden. Um den Stand der Strategieumsetzung per Ende März 2023 zu beurteilen und Rechenschaft gegenüber Politik und Bevölkerung zu geben wurde die Strategie einer Zwischenevaluation unterzogen. Die Zwischenevaluation beurteilt die Zielerfüllung, zeigt Erfahrungen aus anderen Kantonen und klärt die Erwartungen der Stakeholder (Wirtschaft, Gemeinden, Bevölkerung und die kantonale Verwaltung). Zum Abschluss werden Empfehlungen zur weiteren digitalen Transformation der Kantonsverwaltung formuliert. Die Zwischenevaluation nutzte vielfältige methodische Ansätze, so Dokumenten- und Datenanalysen, leitfadengestützte Interviews mit zentralen Stakeholdern, eine Online-Befragung bei Nutzer:innen digitaler Dienstleistungen von Kanton und Gemeinden sowie Recherchen zu Erfahrungen anderer Kantone. Mit der Programmsteuerung SmartAargau und der Staatskanzlei fand ein periodischer Austausch statt.

### Zielerfüllung der Strategie SmartAargau per Ende März 2023

Im **Handlungsfeld Dienstleistungen für Bevölkerung und Unternehmen** ist der Ausbau des digitalen Leistungsangebots (Z1) weit fortgeschritten; wichtig sind dabei das Smart Service Portal und künftig der NIKI Gestaltungsplan für digitale Dienstleistungen. Handlungsbedarf besteht zu weiteren digitalen Dienstleistungen sowie zu durchgängig elektronischen und medienbruchfreien digitalen Dienstleistungen. Unter Federführung der Abteilung Statistik Aargau starten zudem aktuell Entwicklungen zur freien Nutzung von Daten von öffentlichem Interesse (Z2). Derzeit fehlen dazu noch übergeordnete Vorgaben. Ebenso ist das Verständnis für den Mehrwert von Daten und die Bereitschaft, Daten zu teilen in der Verwaltung noch nicht breit verankert.

Im **Handlungsfeld Kommunikation** wurden Grundlagen zur verstärkten zielgruppen-gerechten, digitalen Kommunikation geschaffen (Z3). Der Umsetzung stehen teils noch unterschiedliche Kommunikationsverständnisse der Führungsebenen und der Mitarbeitenden im Weg. Im Vordergrund stand bis anhin vor allem die digitale Information zuhanden der Zielgruppen und weniger die gegenseitige digitale Interaktion. Erfolgreich umgesetzt wurden verwaltungsinterne Kommunikation- und Partizipationsformate; dies führte zu einer SmartAargau-Community.

Zum **Handlungsfeld Prozesse und Ressourcen** ist zu erkennen, dass technologische Ressourcen bereitgestellt werden (Z4), aber von Abteilungen und Departementen noch zu wenig genutzt werden. Finanzielle Ressourcen sind über SmartAargau oder über das ordentliche Budget verfügbar. Oft fehlen aber personelle Ressourcen sowie Fachkompetenzen zur digitalen Transformation. Zudem fehlen Instrumente und eine übergeordnete Sicht auf

Prozesse und Prozessoptimierungen, um Synergien zwischen Abteilungen und Departementen zu ermöglichen. Wo Automatisierungen von Dienstleistungen und Prozessen eingeführt wurden, erscheinen sie als geeignet, um das Mengenwachstum aufzufangen. Ressourcen werden aber nicht eingespart, da sie für den Betrieb der neuen Lösung gebraucht werden. Mit Blick auf das Ziel, möglichst technologieunabhängig und unter Berücksichtigung der datenschutzrechtlichen Standards zu regulieren (Z5) können bei internen Prozessen sowie bei digitalen Dienstleistungen weitere Fortschritte erzielt werden, sofern dazu rechtliche Grundlagen auf kantonaler oder nationaler Ebene geschaffen werden.

Im **Handlungsfeld Infrastruktur und Daten** wurden diverse Vorhaben initiiert, die noch nicht vollständig umgesetzt sind (Z6). Der orts-, zeit- und plattformunabhängige Zugang zu Geschäftsunterlagen und Prozessen ist für alle Mitarbeitenden gewährleistet. Bei der verwaltungsweiten Umsetzung technischer Lösungen tut sich ein Spannungsfeld auf zwischen fachspezifischen Bedürfnissen und IT-Lösungen, weshalb oft noch Insellösungen bestehen.

Mit Bezug zum **Handlungsfeld Führung und Mitarbeitende** wurde festgestellt, dass die digitale Transformation in der Kantonsverwaltung in einzelnen Abteilungen sowie in der «SmartAargau-Community» gut verankert ist, nicht aber umfassend bei allen Führungsverantwortlichen und Mitarbeitenden (Z7). Dieses Bewusstsein und der damit einhergehende Kulturwandel zu stärken, bietet grosses Potenzial. Bezüglich Anwendung digitaler Techniken und Verständnis zum Potenzial von Daten für Prozessverbesserungen und intelligente Anwendungen (Z8) ist ebenfalls ein Kompetenzgefälle zwischen der «SmartAargau-Community» und anderen Mitarbeitenden zu erkennen.

### Erwartungen der Stakeholder

Die **Kantonsverwaltung** erwartet eine Weiterführung der digitalen Transformation mit neuem Impuls. Eine stärkere politische Verankerung auf Ebene des Regierungsrats wird dazu zentral sein. Gefordert wird überdies ein Fokus auf aktuelle Lücken, so der Kulturwandel sowie personelle Ressourcen zur kontinuierlichen Organisationsentwicklung, Business-Analyse und Prozessoptimierung inkl. Digitalisierung. Zudem ist das Angebot digitaler Dienstleistungen für die Bevölkerung und die Unternehmen zu erweitern und bekannter zu machen. Für **externe Stakeholder** (Wirtschaft, Gemeinde und Bevölkerung) stehen die digitalen Dienstleistungen im Zentrum. Die Erweiterung von Angebot, Support und der Erhalt von Ansprechpersonen ist wichtig und ebenso der Schutz der eigenen Daten. Für die Gemeinden steht die konstruktive Zusammenarbeit mit dem Kanton im Vordergrund.

### Schlussfolgerungen und Empfehlungen des Evaluationsteams

**Top-down Ansatz deutlich stärken und bottom-up weiterhin ermöglichen:** Wir empfehlen, die bottom-up entstandenen Digitalisierungsvorhaben zu valorisieren, d.h. über Abteilungs- und Departementsgrenzen hinweg von ihnen zu lernen und ggf. zu skalieren. Gleichzeitig braucht es künftig einen stärkeren top-down-Ansatz, um gezielt Lücken der Zielerreichung zu füllen, zentrale Anliegen umzusetzen und die Verbindlichkeit der Strategieumsetzung zu erhöhen.

**Zentrale Treiber<sup>1</sup> der digitalen Transformationen mit dezentralen Regelstrukturen der digitalen Transformation in den Departementen verknüpfen:** Wir empfehlen die Etablierung zentraler Treiber zur digitalen Transformation, die strategische Impulse geben, verbindliche Vorgaben festlegen und Personal mit den Fachkompetenzen für die digitale Transformation zur Verfügung stellen. Zusätzlich braucht es eine grössere Visibilität der digitalen Transformation auf höchster Regierungs- und Verwaltungsstufe sowie eine verstärkte Kommunikation mit Bevölkerung und Unternehmen. Die zentralen Treiber sind zu verbinden mit dezentralen Regelstrukturen in den Departementen, um zentral angestossene Vorhaben verstetigen und in den Regelbetrieb überführen zu können, den Einbezug des Fachwissens einbeziehen zu können und den kulturellen Wandel voranzutreiben. Für die zentralen Treiber und nach Bedarf für die dezentralen Regelstrukturen sind finanzielle Ressourcen vorzusehen.

**Kantonale Ziele proaktiv umsetzen und Entwicklungen anderer aktiv verfolgen:** Wir empfehlen dem Kanton Aargau, kantonale Ziele – unter Berücksichtigung der Anschlussfähigkeit – proaktiv zu verfolgen und gleichzeitig weiterhin mit Gemeinden, anderen Kantonen, dem Bund und international in Austausch zu bleiben, um übergreifende Lösungen zu unterstützen und von anderen erprobten Lösungen zu profitieren.

<sup>1</sup> Bei den zentralen Treibern handelt es sich um eine zentral gesteuerte oder überdepartemental koordinierte Organisationsstruktur. Ihre Funktionen werden im nachfolgenden Absatz sowie im Kap. 9.2 genauer erläutert.

# 1 Ausgangslage und Methodik zur Zwischenevaluation

## 1.1 Strategie SmartAargau und ihre Zwischenevaluation

Mit der Strategie SmartAargau treibt der Kanton Aargau die Digitalisierung seiner Verwaltung und seiner Kundendienste entschieden voran. Mit dem Fokus auf fünf Handlungsfelder, 8 strategische Ziele und 27 Stossrichtungen entwickelt der Kanton Aargau Abläufe, Ressourcen, Führungsinstrumente und Infrastrukturen, die notwendig sind für eine umfassende und nutzerorientierte Digitalisierung. Der Regierungsrat des Kantons Aargaus setzte hierzu finanzielle und personelle Ressourcen ein, welche er mit dem Aufgaben- und Finanzplan 2019-2022 durch den Grossen Rat bewilligen liess. 2021 sicherte der Grosse Rat mittels eines Zusatzkredits die Weiterführung des Programms und der Strategieumsetzung bis ins Jahr 2024. Ziel ist es, bis Ende 2024 die wichtigsten Zielsetzungen von SmartAargau zu erreichen. Die digitale Transformation wird sich allerdings auch nach 2024 weiterentwickeln müssen; hierzu wird seitens Programmsteuerung SmartAargau dem Regierungsrat im Verlaufe des kommenden Jahres ein Bericht samt Antrag vorgelegt.

Mit Blick auf eine zielorientierte Planung und einen evidenzbasierten Entscheid zur weiteren digitalen Transformation wurden die Strategie SmartAargau und ihre Umsetzung bis Ende März 2023 (*Evaluationsgegenstand*) einer Zwischenevaluation unterzogen. Dabei verfolgt die Evaluation folgende Zwecke:

- *Effektivität und Effizienz*: Beurteilung des Stands der bisherigen Strategieumsetzung – und dies aus verschiedenen verwaltungsinternen und -externen Optiken. Diese Beurteilung dient der Rechenschaftsablegung gegenüber Politik und Bevölkerung bzgl. der bislang eingesetzten Mittel und der damit erreichten Leistungen und Wirkungen (*summativer Evaluationszweck*).
- *Perspektiven*: Generierung von Erkenntnissen zu einem allfälligen Bedarf der Strategieüberarbeitung und -ergänzung, u.a. auch als Diskussionsgrundlage zur effektiven und effizienten Koordination und Steuerung der digitalen Transformation der Kantonsverwaltung nach 2024 (*formativer Evaluationszweck*).

## 1.2 Evaluationsgegenstand, Wirkungsmodell und Fragestellungen der Zwischenevaluation

### 1.2.1 Evaluationsgegenstand

Evaluationsgegenstand ist die Strategie SmartAargau und ihre Umsetzung seit ihrer Verabschiedung durch den Regierungsrat im Mai 2019 bis Ende März 2023. Die Strategie SmartAargau knüpft an das Entwicklungsleitbild des Regierungsrats an und funktioniert als strategisches Steuerungsinstrument des 2018 ebenfalls durch den Regierungsrat lancierten Programms SmartAargau. Das Programm sowie die Fachstrategien in den Bereichen

Informatik, Kommunikation und Human Resources bilden die vier Säulen der Strategieumsetzung. Zudem werden Digitalisierungs- und Modernisierungsvorhaben in jährlichen Umsetzungspaketen gebündelt.

Explizit nicht Gegenstand der Evaluation ist Smart Services Aargau, das als Zusatz zur Strategie SmartAargau gilt. Unter dem Dach der Fachstelle Smart Services Aargau<sup>2</sup> findet die enge Zusammenarbeit zwischen dem Kanton Aargau und den Aargauer Gemeinden im Bereich der digitalen Transformation statt. Dazu wurde im März 2022 das Smart Service Portal lanciert, das ein gemeinsames Angebot von digitalen Dienstleistungen der öffentlichen Hand zum Ziel hat und auf dem nach und nach sämtliche digitalen Dienstleistungen des Kantons und der Gemeinden im Kanton Aargau angeboten werden. Aufgrund der zentralen Bedeutung des Smart Service Portal für die Umsetzung der Strategie SmartAargau (Z1, Handlungsfeld Dienstleistungen) wurde es in die Evaluation einbezogen.

Nachfolgende Abbildung illustriert die Strategie SmartAargau und ihre Verortung in der Kantonsverwaltung Aargau.

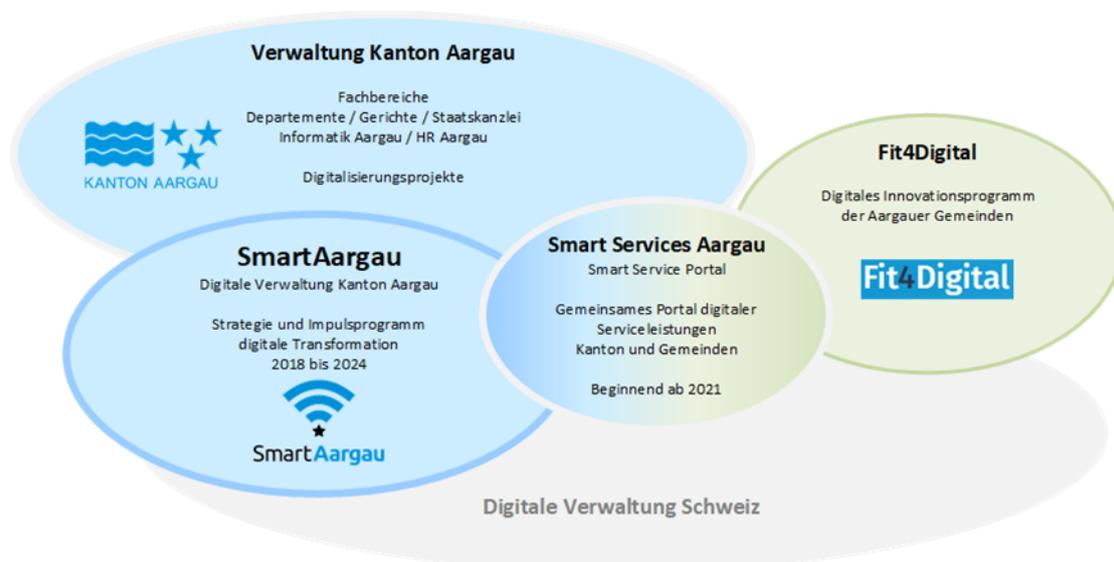


Abbildung 1: Die Strategie SmartAargau und ihre Verortung in der Kantonsverwaltung Aargau. Quelle: Kanton Aargau.

### 1.2.2 Wirkungsmodell der Strategie SmartAargau

Zentrale konzeptionelle Grundlage der Zwischenevaluation ist ein Wirkungsmodell zur Strategie SmartAargau (vgl. Abbildung 2): Es setzt die Strategie in Zusammenhang mit seiner Umsetzung, den Leistungen (Output) sowie den Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcome). Im Fokus der Zwischenevaluation stehen die Ebenen Output und Outcome; systemische Wirkungen (Impact) können zu diesem Zeitpunkt noch nicht abschliessend untersucht werden.

<sup>2</sup> Vgl. <https://www.smartservicesaargau.ch/> [Stand URL : 2.10.2023]

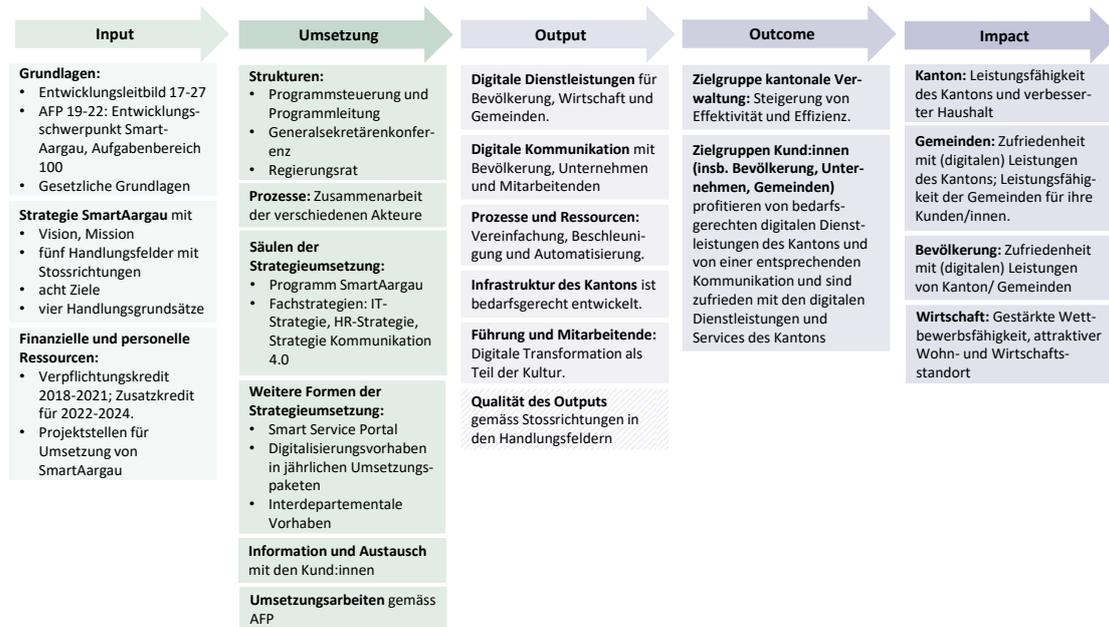


Abbildung 2 Wirkungsmodell SmartAargau

Zum Wirkungsmodell können folgende erläuternde Hinweise gegeben werden:

- *Input:* Der Input umfasst die Zielsetzungen zur Modernisierung der Verwaltung auf Grundlage des Entwicklungsleitbilds des Regierungsrats und der Strategie SmartAargau. Hierzu werden die erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen bereitgestellt.
- *Umsetzung:* Die Umsetzung erfolgt mit den Strukturen des Programms SmartAargau und über die zentralen Säulen der Strategieumsetzung, so die darauf abgestimmten Fachstrategien, die Digitalisierungsvorhaben im Rahmen jährlicher Umsetzungspakete, interdepartementale Vorhaben sowie das Smart Service Portal.
- *Output:* Der Output erfolgt mit konkreten Vorhaben zu den 27 Stossrichtungen in den fünf Handlungsfeldern mit ihren jeweiligen strategischen Zielen sowie entlang der Handlungsgrundsätze.
- *Outcome:* In Folge der umgesetzten Vorhaben soll die kantonale Verwaltung Effektivität und Effizienz erhöhen sowie verwaltungsexterne Zielgruppen von bedarfsgerechten digitalen Dienstleistungen profitieren können.
- *Impact:* Der Impact umfasst die längerfristigen Wirkungen der vollzogenen digitalen Transformation im Kanton, den Gemeinden, der Bevölkerung und der Wirtschaft. Der kantonale Haushalt profitiert dabei von mehr Effizienz, Effektivität und wirtschaftlicher Leistungskraft.

### 1.2.3 Fragestellungen der Zwischenevaluation

Die Zwischenevaluation orientiert sich an folgenden übergeordneten Fragestellungen.

**Teil 1. Gesamtbetrachtung:** Inwiefern erreichte die Strategie SmartAargau bisher die definierten strategischen Ziele?

- **A. Zielerfüllung:** Wie gestaltet sich die Zielerfüllung der Strategie SmartAargau per 31. März 2023?
- **B. Vergleich Kanton:** Wo steht der Kanton Aargau bei der Umsetzung der digitalen Transformation im interkantonalen Vergleich?
- **C. Erwartungen der Stakeholder:** Welche Erwartungen stellen Stakeholder aus Wirtschaft, Gemeinden, Bevölkerung sowie öffentlicher Verwaltung an die digitale Transformation der Kantonsverwaltung?

**Teil 2. Weiterentwicklung / Empfehlungen:** Welche Empfehlungen ergeben sich aus dem Grad der Zielerfüllung für die weitere digitale Transformation der Kantonsverwaltung? Welche Empfehlungen zur Überarbeitung und Ergänzung der Strategie lassen sich aus dem interkantonalen Vergleich und den Erwartungen der Stakeholder für die weitere digitale Transformation der Kantonsverwaltung ableiten?

Die detaillierten Fragestellungen samt Hinweisen dazu, welche Methoden zu ihrer Beantwortung beitragen, finden sich in Anhang A-1.1.

### 1.3 Methodisches Vorgehen der Zwischenevaluation

Die Zwischenevaluation wurde in drei Phasen erarbeitet: Konzeption, Analyse sowie Synthese und Berichterstattung. Das Vorgehen wurde so konzipiert, dass der Einbezug des Auftraggebers, der Steuerungsgruppe sowie wichtiger Stakeholder sichergestellt werden konnte. Ein Überblick über das Evaluationsdesign findet sich in Anhang A-1.2.

Zur Beantwortung der Fragestellungen kamen folgende Methoden zur Anwendung:

- **Dokumenten- und Datenanalyse:** Es wurde zentrale Dokumente und Daten zur Strategie SmartAargau analysiert, so insbesondere Grundlagenberichte, die Strategie selbst, dazugehörige Fachstrategien sowie das Monitoring zur Strategieumsetzung. Weiter wurden relevante Studien untersucht. Die Zusammenstellung dieser Grundlagen findet sich in Anhang A-1.3.
- **Leitfadengestützte Interviews:** Sowohl zu Beginn und zur Exploration der Zwischenevaluation als auch in der Analysephase wurden leitfadengestützte Interviews mit Vertreter:innen der Kantonsverwaltung sowie externen Stakeholder geführt. In Anhang A-1.4 findet sich die Auswahl der Interviewpartner:innen sowie ein Überblick über die Fragen der Interviewleitfäden.
- **Online-Befragung von Nutzer:innen der digitalen Dienstleistungen des Kantons Aargau:** Zur Erhebung der Art und Häufigkeit der Nutzung, der Zufriedenheit mit sowie Erwartungen an digitale Dienstleistungen wurde eine Online-Befragung über die Webseiten [www.ag.ch](http://www.ag.ch) sowie das Smart Service Portal aufgeschaltet. Der Fragebogen findet sich in Anhang A-2. Zielgruppen der Befragung waren einerseits Personen, die digitale Dienstleistungen nutzen sowie andererseits Personen, die sie (noch) nicht nutzen. Ausgewertet werden konnten 450 Fragebögen. Insgesamt ist die Stichprobe männlicher, jünger und besser ausgebildet als die Bevölkerung des Kantons Aargau und damit nicht

repräsentativ für sie. Personen zwischen 30 und 49 Jahren machen fast die Hälfte der Stichprobe aus, Personen zwischen 12 und 29 Jahren einen Drittel und Personen zwischen 50 und 64 Jahre oder älter einen Fünftel der Stichprobe. Die jüngeren Altersgruppen sind also über- und die älteren Altersgruppen untervertreten. Rund 70% der Stichprobe sind Männer, rund 30% Frauen. Personen mit einer tertiären Ausbildung bilden fast 70% der Stichprobe und sind deutlich übervertreten im Vergleich zu ihrem Anteil in der Aargauer Bevölkerung von 38%. Ein Grossteil der Stichprobe erachtet sich als äusserst oder eher vertraut mit Digitalem. Die Befragung wurde entlang von drei verschiedenen Nutzungstypen ausgewertet: vorwiegend digital, vorwiegend analog und geteilte Nutzung. Weitere Informationen zur Durchführung der Online-Befragung, zur Charakterisierung der Befragungsteilnehmenden und zur Herleitung der Nutzungsprofile finden sich in Anhang A-2.

- **Identifikation von Erfahrungen aus anderen Kantonen:** Aktuell gibt es weder etablierte Benchmarks noch übergreifende Übersichten zu alternativen Vorgehen im Rahmen der digitalen Transformation in anderen Kantonen. Somit war es das Ziel, Erfahrungen aus anderen Kantonen im Kontext der digitalen Transformation und verknüpft mit den Handlungsfeldern der Strategie SmartAargau zu identifizieren. Dazu wurden Dokumente analysiert, Gespräche mit Expert:innen geführt sowie ein Workshop mit Expert:innen und Vertreter:innen der Verwaltung des Kantons Aargau durchgeführt. Weitere Informationen finden sich im Anhang A-1.4.
- **Austausch mit dem Auftraggeber und der Steuerungsgruppe:** Jeweils zu Beginn und zum Abschluss jeder Phase der Zwischenevaluation wurde die Steuerungsgruppe im Rahmen einer Sitzung um Rückmeldung und Input geben. Zusätzlich zu diesen Sitzungen fand ein regelmässiger Austausch mit dem Auftraggeber statt.
- **Berichterstattung:** Der Schlussbericht der Evaluation präsentiert die zentralen Ergebnisse zuhanden der politischen und strategischen Steuerung der Digitalisierung im Kanton Aargau (insb. Programmsteuerung und Regierungsrat), den Grossen Rat resp. die für SmartAargau zuständige Kommission sowie die interessierte Öffentlichkeit.

## 1.4 Aufbau dieses Schlussberichts zur Zwischenevaluation

Zuerst wird auf die Strategie SmartAargau und ihre Umsetzung eingegangen *Kapitel 2*. In den *Kapiteln 3-7* findet sich eine Beurteilung der Zielerfüllung je Handlungsfeld der Strategie SmartAargau. *Kapitel 8* präsentiert die Erwartungen der Stakeholder an die weitere digitale Transformation des Kantons Aargau sowie Herausforderungen und Entwicklungen des Umfelds. Der Bericht schliesst mit *Kapitel 9*, das die Synthese, Schlussfolgerungen und Empfehlungen des Evaluationsteam umfasst.

## 2 Strategie SmartAargau und ihre Umsetzung

### 2.1 Entstehung von Strategie und Umsetzungsprogramm SmartAargau

Die Strategie SmartAargau entstand im Zuge der «Gesamtsicht Haushaltsanierung», im Rahmen derer diverse Reformvorhaben lanciert wurden und die im Sommer 2017 vorgestellt wurde. Dabei machte das Departement Volkswirtschaft und Inneres (DVI) den Vorschlag für ein Reformvorhaben namens «Modernisierung der Verwaltung» mit dem Ziel, Aufgaben zu vereinfachen sowie Aufgabenverzicht zu prüfen. Gleichzeitig reichte das Departement Finanzen und Ressourcen (DFR) das Reformvorhaben «Digitalisierung» ein. Teil der Gesamtsicht Haushaltsanierung wurde schliesslich eine Kombination dieser beiden Vorschläge, das Reformvorhaben «Modernisierung der Verwaltung/administrative Entlastung und E-Government», wobei aus E-Government Digitalisierung wurde.

Die Umsetzung des Reformvorhabens lag in der gemeinsamen Verantwortung von DVI und DFR. Im Rahmen eines Vorprojekts wurden Interviews mit Vertreter:innen der Wirtschaft und der Gemeinden geführt. Dabei wurde die Bürokratie der kantonalen Verwaltung bemängelt und der Wunsch nach weniger Kanälen und Ansprechpersonen geäussert. Weiter wurden Workshops mit jüngeren Verwaltungsmitarbeitenden aus der Generation der «digital natives» durchgeführt, um ihre Bedürfnisse abzuholen. Das Vorprojekt wurde abgeschlossen und in Form des Programms SmartAargau weitergeführt. Im Fokus des Programms standen Vereinfachungen von Prozessen, ein höherer Kund:innennutzen sowie Effizienzgewinne aufgrund von Digitalisierungen.

Parallel zum Vorprojekt stand im Jahr 2018 die Formulierung einer neuen Informatik-Strategie an. Aus der Abteilung Informatik Aargau wurde dabei das Bedürfnis geäussert, sich dazu auf eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie stützen und ausrichten zu können.

So verabschiedete der Regierungsrat im Mai 2019 die Strategie Digitale Transformation, die zum strategischen Steuerungsinstrument des Umsetzungsprogramms SmartAargau wurde. Sowohl das Umsetzungsprogramm als auch die Strategie SmartAargau hatten jeweils immer zum Ziel, die Digitalisierung der Verwaltung voranzutreiben, um der Bevölkerung, den Unternehmen und den Gemeinden digitale, effiziente und kundenfreundliche Dienste anbieten zu können, sowie die internen Verwaltungsprozesse zu vereinfachen.

### 2.2 Beurteilung der Strategie SmartAargau und ihrer Wahrnehmung

#### *Beurteilung der Strategie SmartAargau*

Die Strategie SmartAargau, die als Dachstrategie über die gesamte Verwaltung konzipiert ist, wird von den Interviewpartner:innen positiv beurteilt. Vereinzelt hervorgehoben wird dabei das breite Verständnis der digitalen Transformation.

Die fünf Handlungsfelder der Strategie werden gemäss leitfadengestützten Interviews als die richtigen beurteilt sowie als weiterhin relevant. Dies u.a. auch aufgrund ihres

übergeordneten Charakters sowie der laufenden Umsetzung. Als wie bedeutend ein Handlungsfeld jeweils erachtet wird, ist abhängig von den jeweiligen Interessen und Aufgabefeldern eines:r befragten Interviewpartners:in. Die Anzahl Stossrichtungen wird vereinzelt als zu hoch erachtet – es sei kaum möglich, so viele Stossrichtungen zu kennen und umzusetzen. Die Handlungsgrundsätze werden positiv bewertet.

#### *Beurteilung der Innenwahrnehmung der Strategie SmartAargau*

SmartAargau wird in der Kantonsverwaltung als Label für digitale Transformation wahrgenommen; dabei ergeben sich grosse Unterschiede innerhalb der Verwaltung. So kennt ein ausgewählter Kreis von Verwaltungsangestellten, die täglich direkt mit SmartAargau zu tun haben («SmartAargau-Community»), die Strategie gut und nimmt sie auch sehr positiv wahr. Weitere Verwaltungsangestellte haben punktueller mit SmartAargau Berührungspunkte: Breit wurden die Mitarbeitenden insbesondere über die Weiterbildungsoffensive erreicht. Teilweise sind sie an Digitalisierungsvorhaben beteiligt. Bei Führungskräften und Mitarbeitenden haftet SmartAargau manchmal noch die negative Konnotation des Sparpakets an. Dies sei insbesondere zu Programmbeginn ein Hindernis gewesen, um Departemente zur Eingabe von Projekten bei SmartAargau zu motivieren, da befürchtet wurde, dass Ressourcen beim eigenen Departement eingespart würden, wenn man Möglichkeiten der Entlastung und des Effizienzgewinns aufzeige. Ebenfalls hat dies Ängste bei Mitarbeitenden ausgelöst. Zudem wird auch das Ziel der Einsparungen an sich, das in den ersten ein bis zwei Jahren des Programms mit SmartAargau verbunden war, von einigen Interviewpartner:innen kritisiert. Mit der digitalen Transformation könne man nicht sparen; es brauche Investitionen, um künftig effizienter zu werden und damit das Mengenwachstum abzufedern.

#### *Beurteilung der Aussenwahrnehmung der Strategie SmartAargau*

Von Gemeinden und von der Wirtschaft wird die Strategie SmartAargau positiv aufgenommen; von der Bevölkerung wird sie nicht spezifisch wahrgenommen. Für die Aussenwahrnehmung relevant ist hingegen das Smart Service Portal, auf dem der Kanton Aargau und die Aargauer Gemeinden gemeinsam ihre digitalen Dienstleistungen anbieten. Das Portal ist der Ort, an dem die digitalen Interaktionen der Bevölkerung, Unternehmen und Gemeinden mit dem Kanton stattfinden. Für die Unternehmen sei es von grosser Bedeutung, wenn die Zusammenarbeit mit der Verwaltung schnell und effizient erfolge – dies erhöhe die Attraktivität des Kantons Aargau als Unternehmensstandort. Auch für die Gemeinden prägt das Smart Service Portal die Wahrnehmung der digitalen Transformation der kantonalen Verwaltung. Zudem werden die Gremien zur Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden als sehr wichtig erachtet. Nicht zuletzt sei das Portal ein zentrales Element, um der Bevölkerung und hiermit auch den Endkund:innen und Steuerzahler:innen zu zeigen, dass bezüglich digitaler Transformation Fortschritte erzielt wurden und die Bevölkerung einen klaren Nutzen davon ziehen kann.

#### *Optimierungspotenzial zur Strategie SmartAargau und ihrer Wahrnehmung*

Potenzial zur Optimierung der Strategie findet sich insbesondere über identifizierte Lücken: Nicht oder zu wenig aufgenommen würden die Künstliche Intelligenz, Open Government

Data (OGD), Datenschutz und Informationssicherheit<sup>3</sup>, Cyber Security sowie Organisationsentwicklung.

Um die digitale Transformation künftig verstärkt verwaltungsintern und auch von aussen wahrnehmbar zu machen, wurde von einigen Interviewpartner:innen eine:n «Fahnenträger:in» für digitale Transformation auf Ebene der Politik und/oder der obersten Führungsstufe der Verwaltung vorgeschlagen. Diese Person sollte nicht nur die entsprechende Sichtbarkeit haben, sondern auch den notwendigen Schub für den digitalen Wandel bringen.

Zudem würde sowohl aus Innensicht als auch aus Aussenwahrnehmung eine gesamthaft verstärkte Kommunikation der Strategie bzw. zur digitalen Transformation insgesamt nach aussen gewünscht, so insbesondere bezüglich des Nutzens für Kund:innen. Dabei wurde erklärend darauf hingewiesen, dass die intensive Kommunikation der kantonalen Regierung und Verwaltung zu Zeiten der Corona-Pandemie ein Hindernis für die Vermittlung anderer Themen, wie z.B. der digitalen Transformation, darstellte.

Nicht zuletzt wünschen sich die Gemeinden künftig einen stärkeren Einbezug zur weiteren digitalen Transformation des Kantons – insbesondere bezüglich Dienstleistungen.

## 2.3 Umsetzungsorganisation der Strategie SmartAargau

### *Umsetzungsorganisation der Strategie SmartAargau*

Die Organisation zur Umsetzung der Strategie SmartAargau lässt sich folgendermassen zusammenfassen:

- Interdepartementale Programmsteuerung zur strategischen Führung des Programms bzw. der Umsetzungsarbeiten der Strategie SmartAargau
- Interdepartementale Programmleitung sowie Projektstelle Programmleitung zur operativen Führung des Programms bzw. der Umsetzungsarbeiten der Strategie SmartAargau
- Projektstelle Weiterbildungsoffensive
- Projektstellen bei Informatik Aargau
- Externe Dienstleistungsaufträge

### *Beurteilung der Umsetzungsorganisation der Strategie SmartAargau*

Die aktuelle Umsetzungsorganisation der Strategie SmartAargau ist stark vom früheren Programmcharakter geprägt. Zu Beginn des Programms war viel Aufbauarbeit zu leisten, weshalb die Programmsteuerung häufiger tagte als dies heute der Fall ist.

- Programmsteuerung und -leitung erfüllen die vorgesehenen Aufgaben der Programmkoordination und der Förderung des internen Austausches. Die zur Verfügung gestellten Ressourcen reichen für diese Aufgaben, nicht aber für mehr Aufgaben wie z.B. die Entwicklung eines Masterplans oder die Leitung von interdepartementalen Vorhaben.

<sup>3</sup> Die Themen Datenschutz und Cyber Security finden sich in der Fachstrategie Informatik.

- Bei der Programmsteuerung und -leitung waren zu Beginn diejenigen Departemente vertreten, die für die Umsetzung der Strategie SmartAargau als zentral definiert wurden. Im weiteren Verlauf haben alle Departemente in der Programmsteuerung Einsitz genommen.
- Die Angliederung des Programms bei der Staatskanzlei wird aufgrund des über- und interdepartementalen Charakters der Strategie und der Aufgaben als sinnvoll erachtet. Nach dem Übergang von den beiden Departementen DFR und DVI zur Staatskanzlei habe es allerdings personelle Wechsel in der Programmleitung gegeben, die für die Umsetzung von SmartAargau nicht förderlich waren. Aktuell hat sich dies aber beruhigt und mit der aktuellen Programmleitung eingespielt.
- Die Strategie ist in den Departementen sowohl organisatorisch-strukturell als auch bezüglich Umsetzung verankert. Es finden sich Vertretungen der Departemente in der Programmsteuerung und -leitung, teilweise sind in den Departementen auch SmartAargau-Projektverantwortliche bestimmt. Nichtsdestotrotz sind die Unterschiede zwischen und insbesondere innerhalb der Departemente gross, was die Verankerung von SmartAargau und die Bemühungen zu deren Umsetzung betrifft.

#### *Optimierungspotenzial zur Umsetzungsorganisation für die weitere digitale Transformation*

Mit Blick auf die weitere digitale Transformation der Kantonsverwaltung wurde seitens der Interviewpartner:innen breit gewünscht, dass die Programmorganisation in Regelstrukturen der kantonalen Verwaltung überführt wird. Erste Departemente haben dies bereits selbstständig umgesetzt und Erfahrungen gemacht, die für andere Departemente bzw. die überdepartementale Organisation hilfreich sein können, so z.B. sinnvolle Verteilungen von Funktionen und Aufgaben insbesondere zwischen Informatik und digitaler Transformation. Dabei wurden die Argumente genannt, dass die digitale Transformation eine «Daueraufgabe» sei und die Verantwortung bei den Führungskräften auf Stufe Abteilung und Departement liege. Zudem wäre es für die weitere Umsetzung der Strategie SmartAargau, aber auch für die weitere digitale Transformation wichtig, dass es eine zentrale Ansprechperson pro Abteilung und pro Departement gäbe.

## **2.4 Umsetzung der Strategie SmartAargau über die Fachstrategien**

Die Strategie SmartAargau gab gemäss den befragten Interviewpartner:innen in ihrer Funktion als Dachstrategie Orientierung für die Erarbeitung der Fachstrategien IT, HR und Kommunikation. Sie wirkt auch weiterhin teilweise orientierend für Personen mit Aufgaben in IT, HR oder Kommunikation in den Departementen.

- *Fachstrategie Human Resources:* Die Strategie Human Resources Kanton Aargau 2020-2026 präsentiert Vision und Werte für die tägliche Zusammenarbeit sowie Handlungsfelder bezüglich den Rahmenbedingungen für Mitarbeitende vom Ein- bis zum Austritt, die Führungsarbeit sowie die Zusammenarbeit und die HR-Tools. An verschiedenen Stellen kann ein inhaltlicher Bezug zur Strategie digitale Transformation identifiziert werden, so z.B. bei den örtlich und zeitlich flexiblen Arbeitsbedingungen, dem

Führungsverständnis und der Weiterentwicklung der HR-Prozesse mit Blick auf die digitale Transformation.

- *Fachstrategie Informatik*: Die Strategie Informatik des Kantons Aargau 2020-2026 legt zu Beginn dar, dass sich die Informatik im Kanton Aargau als Dienstleister und Ermöglicher für die Umsetzung der Strategie SmartAargau versteht und die Strategie darauf ausrichtet. Es wird entsprechend an diversen Orten in der Strategie auf SmartAargau Bezug genommen.
- *Fachstrategie Kommunikation*: Die Kommunikationskonferenz (KoKo) setzt sich seit Ende 2017 mit einem Projekt «Kommunikation Kanton Aargau 4.0» (KKA 4.0) systematisch mit diesen Veränderungen und vor allem deren Auswirkung auf den Handlungsbedarf für die Regierungs- und Verwaltungskommunikation auseinander. Dabei wird explizit und ausführlich auf die Ziele und Stossrichtungen der Strategie SmartAargau zur Kommunikation Bezug genommen.

Hinweise zur Zielerreichung in den Teilen der Fachstrategien mit Bezug zur Strategie SmartAargau sind in die Kapitel zur Zielerreichung in den Handlungsfeldern der Strategie SmartAargau eingeflossen.

## 2.5 Umsetzung der Strategie SmartAargau über Digitalisierungsvorhaben

Nachfolgend werden zuerst die Kriterien von Digitalisierungsvorhaben sowie deren Beurteilung dargelegt. Im Anschluss werden die 176 Digitalisierungsvorhaben der Umsetzungspakete 1-5 aggregiert nach Umsetzungspaketen, Handlungsfeldern, Zielgruppen und Prozesswirkungen analysiert.<sup>4</sup>

### *Beschreibung der Umsetzung über Digitalisierungsvorhaben*

SmartAargau hat finanzielle Ressourcen zur Verfügung, die sie zur Förderung von Digitalisierungsvorhaben einsetzen kann. Dabei müssen die Vorhaben spezifische inhaltliche, methodische und finanzielle Kriterien erfüllen (vgl. nachfolgende Tabelle).

Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass SmartAargau ein spezifisches Förderbedürfnis zu decken beabsichtigte – nämlich, dass Projekte schnell in Angriff genommen werden können. Es hatte aber nicht den Anspruch, sämtliche Digitalisierungsvorhaben zu unterstützen. So stellen die im Rahmen von SmartAargau geförderten Digitalisierungsvorhaben eine spezifische Auswahl gemäss der oben aufgeführten Förderkriterien dar.

Dies führt dazu, dass die digitale Transformation in der Kantonsverwaltung und SmartAargau nicht deckungsgleich sind. Einerseits wird SmartAargau im Sinne eines «Label» genutzt, auch wenn die finanziellen Mittel nicht über das Budget von SmartAargau finanziert werden. Andererseits laufen viele Digitalisierungsvorhaben und -initiativen, die weder von SmartAargau direkt initiiert noch finanziert werden.

<sup>4</sup> Für die Digitalisierungsvorhaben und ihre Analyse stützen wir uns auf die Controllingliste der Umsetzungspakete 1-5, das Projektportfolio SmartAargau sowie eigene Auswertungen.

### Kriterien zur Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben im Rahmen von SmartAargau

*Nutzen:* Nachweis eines Effizienzgewinns oder Nachweis eines besonderen Nutzens für die Gemeinden, die Bevölkerung oder die Wirtschaft

*Beitrag zur Strategie:* Konkreter Beitrag zur Umsetzung der Strategie SmartAargau und der darin enthaltenen Stossrichtungen

*Skalierbarkeit:* SmartAargau-Projekte müssen skalierbar sein. Die zugrundeliegende Technologie muss also auch für die Aufgabenerfüllung in anderen Fachbereichen und Anwendungen zur Verfügung stehen.

*Initialkosten-Übernahme:* Mit SmartAargau-Mitteln werden ausschliesslich Initialkosten übernommen, damit die Projekte schnell in Angriff genommen werden können. Es werden keine wiederkehrenden Kosten finanziert. Mehrjährige und grössere Projekte müssen ordentlich im Budgetlauf beantragt werden.

*Keine Life Cycle-Kostenübernahme:* Reine Applikationserneuerungen (Life Cycle) werden nicht unterstützt.

*Wesentlichkeitsgrenze:* Kleine Beträge unter Fr. 50'000.– sollen, wenn immer möglich, intern kompensiert werden.

Tabelle 1 Kriterien zur Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben im Rahmen von SmartAargau. Quelle: Bericht und Antrag der Staatskanzlei vom 21. Januar 2021 für ein Zusatzkredit zur Programmunterstützung SmartAargau.

#### *Beurteilung der Umsetzung über Digitalisierungsvorhaben*

Die Umsetzung der Strategie durch die Departemente und Abteilungen über Digitalisierungsvorhaben wird grundsätzlich als zweckmässig erachtet. Insbesondere gab es die Möglichkeit, in kurzer Zeit finanzielle Mittel zu erhalten, ohne den ordentlichen Weg über das jährliche Budget nehmen zu müssen.

Weil Digitalisierungsvorhaben «bottom-up» eingegeben werden konnten, folgen sie nicht einem übergeordneten Plan. Dennoch sind sie über die zu erfüllenden Kriterien, die zur Selektion von Projekten angewendet wurden, auf die Umsetzung der Strategie ausgerichtet – insbesondere dadurch, dass ein Nutzen für eine der definierten Zielgruppen erzielt oder ein Effizienzgewinn realisiert werden soll.

Die Projekt-Finanzierung über SmartAargau wird unterschiedlich beurteilt: Die Antragstellung wie auch das Controlling der Vorhaben seien aufwändig. Zudem sei die beabsichtigte Anschubwirkung der Vorhaben nicht immer gegeben, da die zusätzlich notwendigen Mittel für ein geplantes grösseres Digitalisierungsvorhaben auch im ordentlichen Budget eingestellt werden müssen. Dazu komme, dass im Vornherein nicht klar ist, ob eine Eingabe bei SmartAargau erfolgreich sein wird – wenn aber ein Vorhaben eingegeben werde, dann wurde bereits entschieden, dass es durchgeführt werden soll. Gleichzeitig wird aber darauf hingewiesen, dass mit der Finanzierung über SmartAargau innerhalb der finanzrechtlichen Möglichkeiten eine gute Lösung dafür gefunden worden sei, Projekte unterjährig schnell in Angriff nehmen zu können. Zudem wurden die SmartAargau-Mittel trotz Zusage häufig nicht beansprucht, da es zu Projektverzögerungen kam und zuerst das eigene Budget verwendet werden muss. Demnach wirkten die SmartAargau-Mittel weniger als direkten finanziellen Anreiz, sondern gaben einem Projekt eine finanzielle Absicherung – was mitunter auch ein Grund dafür war, dass neue Projekte der digitalen Transformation gewagt wurden.

### Digitalisierungsvorhaben nach Umsetzungspaketen

Differenziert nach Umsetzungspaketen zeigt sich eine deutlich abnehmende Tendenz in der Häufigkeit der Digitalisierungsvorhaben (vgl. Tabelle 2). Während im ersten Umsetzungspaket im Jahr 2018 noch 52 Digitalisierungsvorhaben gefördert wurden, nahm die Anzahl der Vorhaben über die Jahre kontinuierlich ab. Im Jahr 2022 wurden im fünften Umsetzungspaket 17 Vorhaben gefördert. Auf diesen Trend wurde auch in den leitfadengestützten Interviews hingewiesen.

Umsetzungspaket	Anzahl Vorhaben
UP1 2018	52
UP2 2019	46
UP3 2020	39
UP4 2021	22
UP5 2022	17
<b>Total</b>	<b>176</b>

Tabelle 2 Anzahl Digitalisierungsvorhaben nach Umsetzungspaket (Stand: April 2023)

Abbildung 3 stellt eine Differenzierung der Projekte nach Departement und Umsetzungspaket dar. Es ist deutlich erkennbar, dass das DVI mit insgesamt 48 Vorhaben und das DFR mit 38 Vorhaben die meisten SmartAargau-Vorhaben über alle Umsetzungspakete hinweg umgesetzt bzw. mit der Umsetzung begonnen haben. Des Weiteren zeigt sich eine erhebliche Variation in der Verteilung der Vorhaben über die Umsetzungspakete zwischen den verschiedenen Departementen. Zum Beispiel haben die GKA und das DGS ab Umsetzungspaket 4 keine weiteren Vorhaben bei SmartAargau eingegeben.

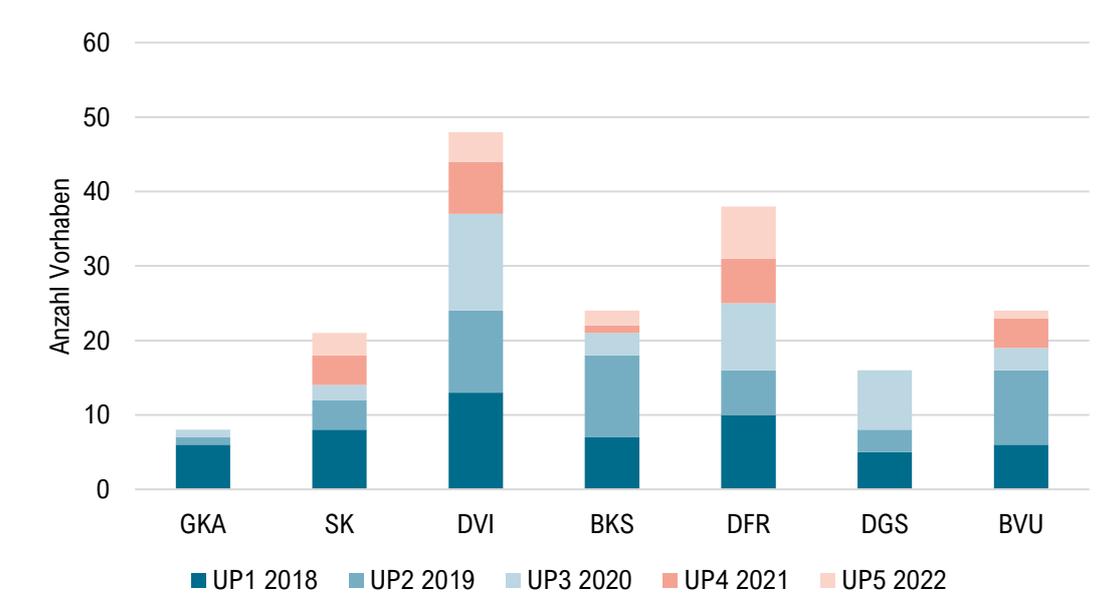


Abbildung 3 Anzahl Digitalisierungsvorhaben nach Umsetzungspaket und Departement (Stand: April 2023)

### *Digitalisierungsvorhaben nach Handlungsfelder der Strategie SmartAargau*

Bei einer Differenzierung nach Handlungsfeldern zeigt sich eine deutliche Verteilung der Vorhaben (vgl. Tabelle 3): Von insgesamt 176 Vorhaben können 148 dem Handlungsfeld «Prozesse und Ressourcen» zugeordnet werden. Darüber hinaus lassen sich etwa zwei Drittel der Vorhaben dem Handlungsfeld «Infrastruktur und Daten» zuordnen sowie rund die Hälfte dem Handlungsfeld Dienstleistungen. Hingegen weisen die Handlungsfelder «Kommunikation» und «Führung und Mitarbeitende» die geringste Anzahl von Vorhaben auf. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass in diesen Handlungsfeldern die Fachstrategien wirken.

Handlungsfeld	Anzahl Vorhaben
Dienstleistungen	91
Kommunikation	62
Prozesse und Ressourcen	148
Infrastruktur und Daten	116
Führung und Mitarbeitende	50

Tabelle 3 Anzahl Digitalisierungsvorhaben pro Handlungsfeld. Mehrfachzuteilungen sind möglich. (Stand: April 2023)

Wird der Anteil der Vorhaben pro Handlungsfeld in den verschiedenen Departementen betrachtet, ist auffällig, dass das Handlungsfeld «Prozesse und Ressourcen» zwischen den Departementen nur geringfügig variiert, wobei der Anteil zwischen 75% und 87% liegt (vgl. Abbildung 4). Die anderen Handlungsfelder hingegen weisen eine deutlichere Variation auf. Beispielsweise können in den GKA 87% der Vorhaben dem Handlungsfeld «Dienstleistungen» zugeordnet werden und 37% dem Handlungsfeld «Infrastruktur und Daten». Beim DGS hingegen verhält es sich genau umgekehrt mit 25% der Vorhaben im Handlungsfeld «Dienstleistungen» und 75% im Handlungsfeld «Infrastruktur und Daten». Inwiefern diese Unterschiede auf die jeweiligen Aufgaben der Departemente, den spezifischen Handlungsbedarf oder gewählte Prioritäten zurückzuführen ist, lässt sich mit den Daten alleine nicht erklären. Das Handlungsfeld «Führung und Mitarbeitende» kommt bei keinem Departement über 50% hinaus, wobei der maximale Anteil bei 37.5% im BKS liegt.

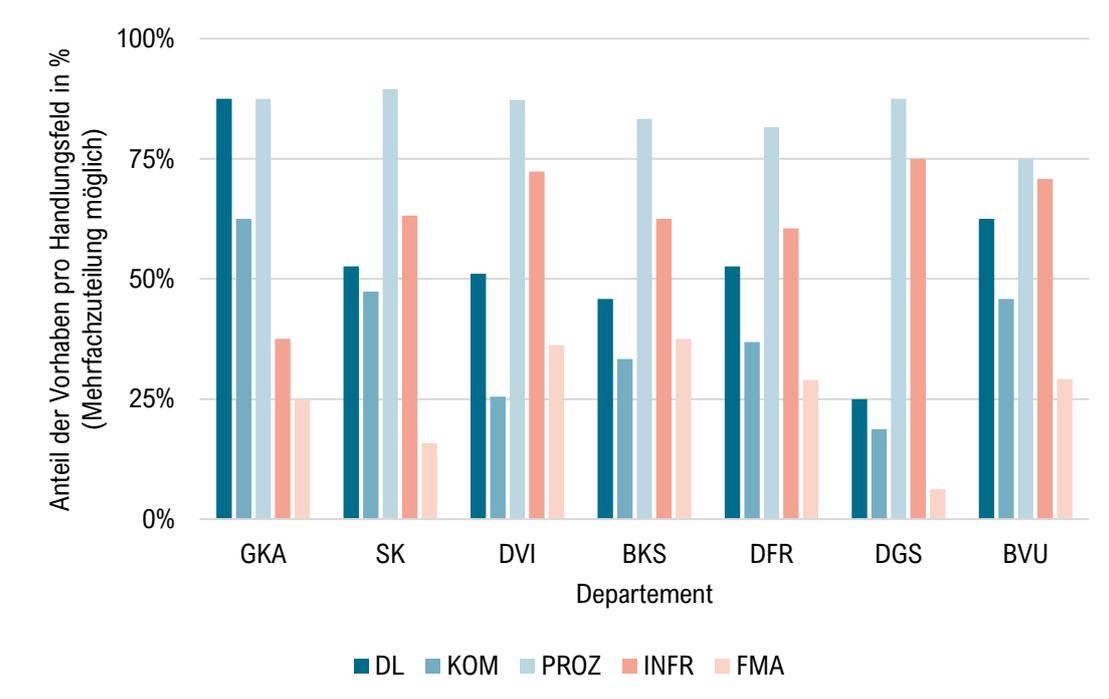


Abbildung 4 Anteil Digitalisierungsvorhaben pro Handlungsfeld und Departement. Hinweis: Dienstleistungen (DL); Kommunikation (KOM); Prozesse und Ressourcen (PROZ); Infrastruktur und Daten (INFR); Führung und Mitarbeitende (FMA) (Stand: April 2023)

#### Digitalisierungsvorhaben nach Zielgruppe

Nachfolgend aufgeführt ist die Anzahl Digitalisierungsvorhaben differenziert nach Zielgruppe, d.h. wer einen Nutzen aus dem Projekt zieht (vgl. Tabelle 4). Es wird deutlich, dass fast alle Vorhaben einen Nutzen für die Verwaltung bringen. Weniger häufiger sind externe Anspruchsgruppen Zielgruppe, so die Gemeinden mit 44 Vorhaben, die Wirtschaft mit 34 Vorhaben und die Bevölkerung mit 51 Vorhaben.

Zielgruppe	Anzahl Vorhaben
Verwaltung	153
Bevölkerung	51
Wirtschaft	34
Gemeinden	44

Tabelle 4 Anzahl Digitalisierungsvorhaben nach Zielgruppe. Mehrfachzuteilungen sind möglich (Stand: April 2023)

Werden die Vorhaben nach Zielgruppen pro Departement dargestellt, fällt auf, dass die Verwaltung in allen Departementen die häufigste Zielgruppe ist (vgl. Abbildung 5). Dabei stechen die SK und das DFR, die hohe Anteile an verwaltungsinternen Aufgaben haben, mit den höchsten Werten hervor. Die GKA hat den geringsten Anteil an Projekten in der Zielgruppe Verwaltung, aber den höchsten in der Zielgruppe Bevölkerung. Dies passt auch zum Bild der Verteilung nach Handlungsfeldern, wo die GKA 87% der Vorhaben dem Handlungsfeld DL zuordnen.

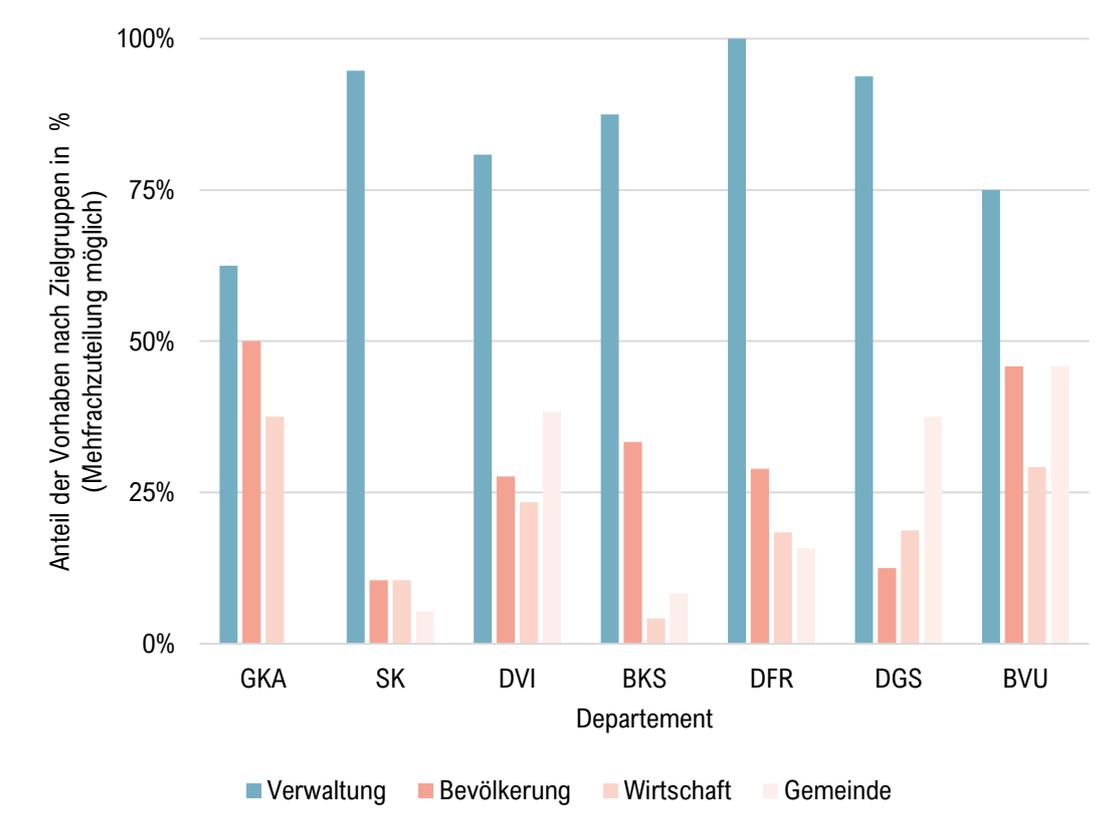


Abbildung 5 Anteil Digitalisierungsvorhaben pro Zielgruppe und Departement (Stand: April 2023)

#### *Digitalisierungsvorhaben nach Prozesswirkung und finanzieller Auswirkung*

Die Projekte wurden zusätzlich nach ihrer Prozesswirkung gruppiert. Dabei können die Vorhaben entweder zu einer Digitalisierung, Vereinfachung oder Abschaffung von Prozessen führen.

- *Vereinfachung:* Vorhaben, die bestehende Prozesse vereinfachen, werden der Kategorie «Vereinfachung» zugeordnet. Insbesondere optimierte Schnittstellen zu bestehenden digitalen Lösungen können zu einer Vereinfachung führen. Beispiele sind «Ausbau Lehrbetriebsportal», das die Vereinfachung der bereits digitalen Geschäftsprozesse anstrebte, «Vereinfachung Prozess Swisslos-Fonds», wobei in ersten Projekten der Prozess vereinfacht und in einem letzten Projekt eine Fachapplikation eingeführt wurde (Das letzte Projekt wurde dann als «Digitalisierung» erfasst.). Ein weiteres Beispiel ist «Ersatz von PDF-Meldeformularen durch webbasierte Meldeformulare» für Lebensmittelbetriebe, was den Prozess vereinfacht sowie eine einfachere Nutzung und Weiterleitung von Daten ermöglicht.
- *Digitalisierung:* Als «Digitalisierung» wurden Vorhaben definiert, die bisher analoge Prozesse in eine digitale Form überführen oder ein bestehendes digitales Angebot mit eingeschränkten Anwendungsmöglichkeiten durch ein neues, fortschrittliches Produkt ersetzen.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Aus den Beschreibungen der Vorhaben können wir nicht schliessen, ob und wie der Prozess angepasst, verbessert und/oder vereinfacht wurde, bevor er digitalisiert wurde.

Beispiele sind die «Zulassungs-App Fahrzeuge» (bei Halterwechsel), automatisierte Einträge und Anpassungen im Staatskalender oder der Ausbau und Optimierungen im Baubewilligungsprozess in eBau.

- *Verzicht*: In dieser Kategorie finden sich Vorhaben, die einen Verzicht zum Ziel haben. Wenn aber der Verzicht durch eine Digitalisierung oder Vereinfachung erreicht wird, findet sich das Vorhaben in den obigen Kategorien.

Ein Beispiel ist das statistische Jahrbuch, das nur noch online und nicht mehr in gedruckter Form zur Verfügung gestellt wird.

Wie aus Abbildung 6 hervorgeht, führten im UP1 knapp 20% der Vorhaben zu einem Verzicht. In den späteren UP hatte keines der Vorhaben einen Verzicht als Effekt. Weiterhin ist zu erkennen, dass die Mehrheit der Vorhaben in allen UP zu einer Digitalisierung führte. Etwas weniger als ein Drittel der Vorhaben führte zu einer Vereinfachung.

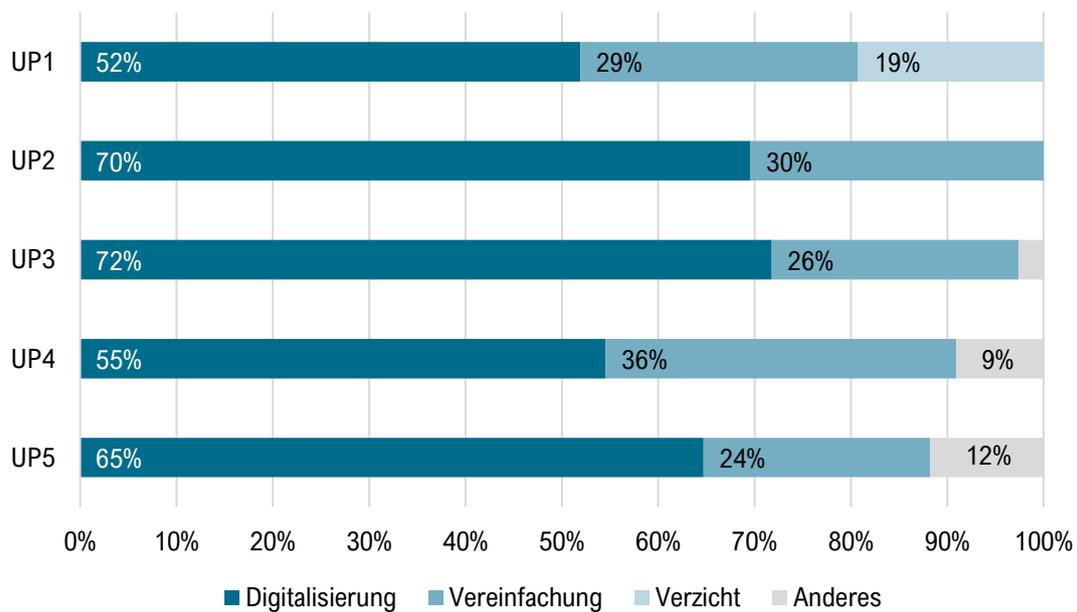


Abbildung 6 Anteil Digitalisierungsvorhaben nach Prozesswirkung des Vorhabens (Stand: April 2023)

Analysiert man die Vorhaben nach ihren finanziellen Auswirkungen, so zeigt sich die Tendenz, dass die Vorhaben vor allem zu Beginn zu einer finanziellen oder personellen Entlastung führten. Erst wenige Vorhaben waren mit Investitionsaufwand verbunden (vgl. Abbildung 7). Bei den späteren Umsetzungspaketen nahmen Vorhaben mit finanziellen und personellen Entlastungen deutlich ab. Gleichzeitig nahmen Vorhaben mit Investitionsaufwand zu. Diese Entwicklung bestätigt auch die Hinweise aus den Interviews, wonach die Modernisierungs- und Digitalisierungsvorhaben zu Beginn der Umsetzung von SmartAargau vor allem «low hanging fruits» darstellten.

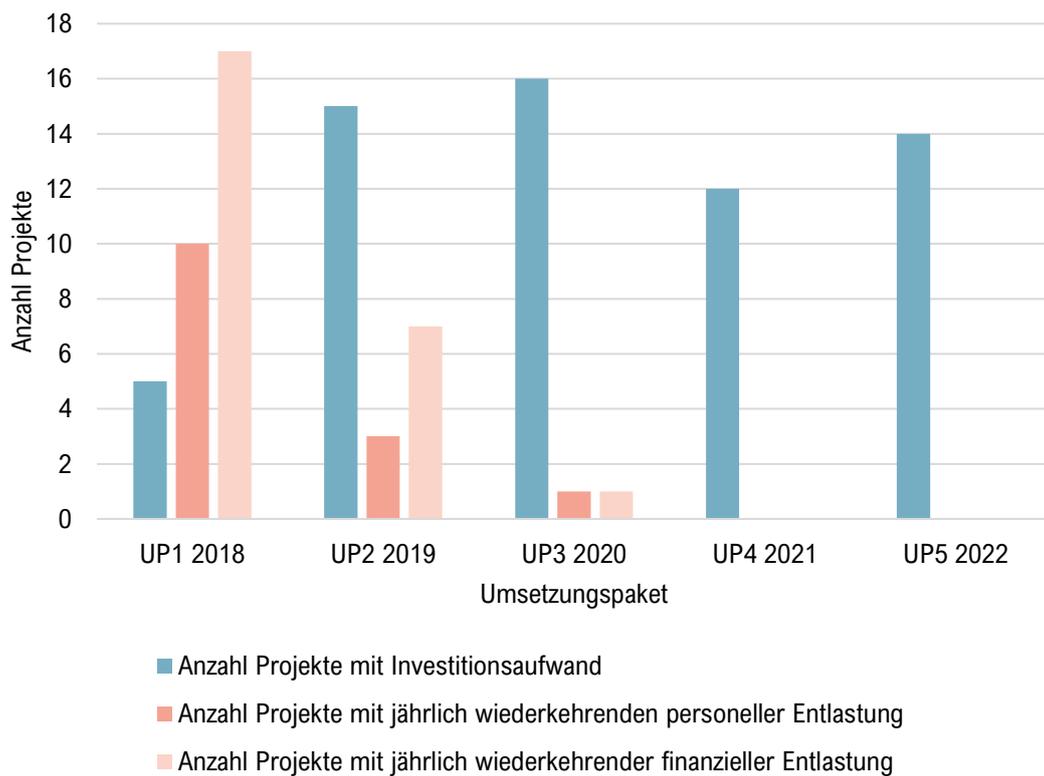


Abbildung 7 Anzahl Digitalisierungsvorhaben nach finanzieller Auswirkung und Umsetzungspaket (Stand: April 2023)

## 2.6 Umsetzung der Strategie SmartAargau über interdepartementale Vorhaben

### Beschreibung der interdepartementalen Vorhaben

Die Programmsteuerung SmartAargau sowie die Generalsekretär:innen-Konferenz verabschiedeten Anfang 2022 ein Portfolio zu interdepartementalen Vorhaben. Es zeigt auf, wo für die zweite Programmphase besonderer Handlungsbedarf gesehen wird sowie wo Querschnittsaufgaben mit Handlungsbedarf hinsichtlich der Erreichung der Ziele der Strategie SmartAargau identifiziert werden konnten.<sup>6</sup> Nachfolgende Tabelle zeigt die interdepartementalen Vorhaben nach Handlungsfeld der Strategie SmartAargau sowie ihren aktuellen Stand der Umsetzung.

Handlungsfeld	Anzahl Vorhaben	Titel der Vorhaben	Stand der Umsetzung
Dienstleistung	5	Smart Service Portal – Smart Services Aargau	Vorhaben umgesetzt
		Bündelung Datenaustausch und Wissenstransfer Kanton <> Gemeinden	Vorhaben in Umsetzung

<sup>6</sup> Vgl. Portfolio interdepartementale Vorhaben (Querschnittsportfolio 2022-2024), SmartRoadmap.

Handlungsfeld	Anzahl Vorhaben	Titel der Vorhaben	Stand der Umsetzung
		Förderung Publikation öffentliche Daten	Umsetzung im Rahmen eines eigenen Auftrags
		Etablierung digitaler Frage- und Antwortsysteme – Voicebots / Chatbots	Vorhaben in Umsetzung
		Personalisierte Dienstleistungen	Neues Vorhaben ab 2023
Kommunikation	1	Förderung Direktkommunikation und Feedbackmöglichkeit für Bevölkerung und Wirtschaft	Vorhaben in Umsetzung
Prozesse und Ressourcen	7	Aufgaben- und Prozessanalysen der Departemente – Erkennen weiterer Digitalisierungsbedarf	Vorhaben umgesetzt
		Revision Rechtsgrundlagen zur digitalen Verwaltung Aargau	Vorhaben in Umsetzung
		DigitalMeeting (DM): Ausbreitung digitale Sitzungsadmin auf geeignete Gremien der Verwaltung	Vorhaben in Umsetzung
		Förderung / Einführung allgemeiner digitaler Postverkehr	Vorhaben in Umsetzung
		Förderung bzw. Einführung eBilling und ePayment	Vorhaben in Umsetzung
		Vorwärtstreiben elektronische Aktenablage und Archivierung	Vorhaben in Umsetzung
		Künstliche Intelligenz	Neues Vorhaben ab 2023
Infrastruktur und Daten	2	Umsetzung Gestaltungsplan NIKI (Neue Internetkommunikationsinfrastruktur) und Nutzung durch Verwaltungsservices	Vorhaben in Umsetzung
		Ausbau Coworking Spaces und zentraler Überblick über Arbeits- und Sitzungsräume	Vorhaben in Umsetzung
Führung und Mitarbeitende	4	SmartAargau Weiterbildungsoffensive, Erneuerung und Fortführung ab 2022	Vorhaben in Umsetzung
		Sensibilisierung Informationssicherheit	Vorhaben in Umsetzung
		Einführung Peergroups Digitalisierung	Vorhaben umgesetzt
		Digitale Zusammenarbeitskultur an neuer Applikationsumgebung ausrichten	Vorhaben in Umsetzung

Tabelle 5 Interdepartementale Vorhaben zugeteilt zu Handlungsfeldern der Strategie SmartAargau und mit Angabe des Stands der Umsetzung (Stand: 21. August 2023)

Es ist darauf hinzuweisen, dass in den Handlungsfeldern Kommunikation, Infrastruktur und Daten sowie Führung und Mitarbeitende interdepartementale Aktivitäten über die Fachstrategien (vgl. Kap. 2.4) initiiert und durchgeführt werden und dementsprechend nicht als interdepartementale Vorhaben abgebildet sind.

### *Beurteilung der interdepartementalen Vorhaben*

Das Portfolio umfasst teilweise neue und teilweise laufende Digitalisierungsaktivitäten (Smart Service Portal, Pilotprojekte, zentrale IT-Projekte), die zu interdepartementalen Vorhaben «umgedeutet» wurden, um ihnen einen Impuls und eine Wichtigkeit zu geben.

Bei den interdepartementalen Vorhaben wird von einigen Interviewpartner:innen vorgebracht, dass es offene organisatorische Fragen gebe (z.B. unklare Verantwortlichkeiten, keine Regelungen zur Finanzierung, unklare Übernahme in den Betrieb), die grundsätzlich eine Herausforderung darstellen. Eine Klärung würde die Umsetzung der interdepartementalen Vorhaben – sowohl mit Bezug zur digitalen Transformation, aber auch für andere Themen – unterstützen.

## **2.7 Übergeordnete Wirkungen der Strategie SmartAargau**

Gemäss den befragten Interviewpartner:innen hatte die Strategie SmartAargau auch übergeordnete Wirkungen, die folgendermassen zusammengefasst werden können:

- *Sensibilisierung*: Die Strategie SmartAargau hat insbesondere auf Stufe Regierungsrat, Parlament und Departementsleitungen, aber auch auf Stufe der Verwaltungsmitarbeitenden zu einer Sensibilisierung bezüglich digitaler Transformation geführt. Zudem hat die Strategie verwaltungsweit ein umfassendes Verständnis von digitaler Transformation vermittelt. So hätten sich spezifische Ideen verbreitet, wie z.B. der Fokus auf Kund:innen, die Verknüpfung von Business und Technologie sowie die Berücksichtigung von Führung und organisationskulturellen Aspekten bei der digitalen Transformation.
- *Impuls*: Die Strategie SmartAargau gab den Anstoss für eine grosse Anzahl Digitalisierungsvorhaben in der ganzen Breite der Handlungsfelder, die teilweise schneller umgesetzt werden konnten als ohne SmartAargau. Zudem gab die Strategie einen Impuls zur Zusammenarbeit zwischen den Kantonen und Gemeinden, die nun sehr positiv beurteilt wird sowie indirekt auch einen Impuls zur Verbesserung, Vereinfachung und Digitalisierung von Prozessen auf Gemeindeebene gab.
- *Community*: Die Aktivitäten der Programmleitung haben eine «SmartAargau-Community» etabliert. Dies insbesondere über verschiedene Kommunikationsaktivitäten und Veranstaltungen zur Förderung des informellen Wissensaustausches und der Vernetzung innerhalb der Verwaltung. So sollen neue Ideen entstehen und mögliche Synergiepotenziale offengelegt werden, um sie ausschöpfen zu können. Die Aktivitäten werden oftmals auch als Gegensatz zu den formalen, hierarchisch geprägten Verwaltungsprozessen beschrieben, in denen der Austausch innerhalb und zwischen den Departementen zu kurz komme. Gleichzeitig wird der Wunsch geäussert, dass SmartAargau nicht «nur» zu neuen Ideen führen sollte, sondern noch stärker eine moderierende Rolle dabei wahrnehme, Musterbeispiele bekanntzumachen und mögliche Anwendungsfelder in anderen Abteilungen zu identifizieren und voranzutreiben.

Unterschiedlich beurteilt wird das Zusammenspiel von bottom-up und top-down-Elementen beim Programm bzw. der Strategie und ihrer Umsetzung. Vereinzelt wird es als gelungenes Zusammenspiel beurteilt. Im Tenor wird es rückblickend als richtig erachtet, dass die Digitalisierungsvorhaben bottom-up eingegeben werden konnten. Heute fehle in der Umsetzung der Strategie aber eine Gesamtsicht und Steuerung über die Departemente und Abteilungen hinweg, z.B. bezüglich Technologien, sowie klare Verantwortlichkeiten und verbindliche Termine.

## 2.8 Erfahrungen aus anderen Kantonen

### *Auswahl eines Kantons und Grundlage*

Bezüglich Governance und Umsetzungsorganisation stehen vor allem die Wirksamkeit, die Steuerung und die Koordination im Vordergrund. Dementsprechend wurden Erfahrungen eines anderen Kantons bzw. Beobachtungen dazu identifiziert, die aufzeigen, wie dieser Kanton eine Strategie der digitalen Transformation mit der Umsetzungsorganisation wirksam verbinden konnte.

### *Erfahrungen aus einem anderen Kanton in Kürze*

Es werden Beobachtungen und Erfahrungen zum Kanton St.Gallen herangezogen. Mit dem Gesetz zum E-Government wurde bereits 2018 eine normative und mit der inzwischen bereits aktualisierten eGovernment Strategie eine strategische Grundlage für die Zusammenarbeit und aufeinander abgestimmte Steuerung über die beiden Staatsebenen Kanton und Gemeinden geschaffen. Dadurch entstand eine stringente Koppelung der rechtlichen Entwicklung an die technologische Veränderung und die Erwartungen der Kund:innen. Dies erlaubt es, über die föderalen Stufen hinweg verbindlich gemeinsame Services, Standards und Datenaustausche zu definieren. Basierend darauf wurde ein Betriebsmodell<sup>7</sup> implementiert, welches eine effektive Umsetzung über die gemeinsame Organisation eGovSG in Form einer Anstalt des öffentlichen Rechts sicherstellen soll<sup>8</sup>. Damit kann das Kund:innen-Erlebnis gezielt verbessert und die Wahrnehmung der Verwaltungsaufgaben durch Vereinfachungen und Bündelungen effizienter erfolgen. Für kantonsinterne Projekte wurde ein strategischer IT-Steuerungsausschuss (ISA) implementiert, welcher die Vernetzung mit den wichtigsten Stakeholdern fördert, die Einhaltung der Governance einfordert, ein Zielbild formuliert, Wissenslücken identifiziert und schliesst sowie die Bedürfnisse der Kund:innen proaktiv erfragt und bündelt. Durch die Nähe zu den Kund:innen kann der ISA nachhaltig strategische Impulse setzen, ist bereits früh in grosse Themen involviert und prägt dadurch die Struktur der IT im Kanton St. Gallen. Die ISA-Mitglieder haben einen Überblick

<sup>7</sup> Ein Betriebsmodell bezieht sich auf einen definierten Zustand (Ist / Soll) einer Organisation und beschreibt, wie diese im Kern funktioniert, um die übergeordneten Ziele, bzw. den Zweck, der Organisation zu erreichen. Typische Elemente umfassen die (angestrebte) Arbeitsweise, Prozesse, Struktur, Technologie, und Ressourcen (finanziell & personell).

<sup>8</sup> Die strategische Steuerung wird über ein Kooperationsgremium sichergestellt. Es ist paritätisch mit Vertreter:innen des Kantons und der Gemeinden besetzt. Das Präsidium liegt beim Kanton. Die Geschäftsstelle stellt den Vollzug der Aufgaben sicher, insb. Planung und Koordination. Das operative Gremium (Planungsausschuss) ist für die Vorbereitung und Umsetzung der übertragenen Geschäfte zuständig. Siehe auch Gesetz über E-Government eGovSG 142.3, insb. Art 11 Abs. 2.

über die strategischen Elemente sowie deren Maturität und sind damit in der Lage, einen effizienten Austausch für Kund:innen und Antragsteller voranzutreiben.

#### *Erkenntnisse für den Kanton Aargau*

Als Erkenntnisse von besonderem Wert für den Kanton Aargau sind insbesondere zwei Punkte zu nennen: Erstens die stringente Verbindung von Rechtsrahmen, Strategie und Umsetzungsorganisation sowie zweitens ein passendes Betriebsmodell als Antwort auf die Verbindungen zwischen Strategie und Umsetzungsorganisation. Diese Verbindung wurde durch die Definition eines Governance-Rahmens erreicht, zu dem insbesondere Ziele, Planung und Steuerung, Entscheid-Objekte, Verteilung der Entscheid-Rechte sowie eine Gremienlandschaft mit Rollen und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) gehören. Dies ermöglicht eine rollenbasierte Führung und führt zu einer hohen Verbindlichkeit. Die Steuerung des Portfolio- und Projektmanagement erfolgt über einen gemeinsamen Masterplan, der sich stetig entwickelt, verändert und für die effektive Nutzung von Synergien sorgt. Dieser Wandel zu einer lernenden Organisation ermöglicht eine kontinuierliche Weiterentwicklung der rechtlichen und strategischen Grundlagen.

#### *Vorbemerkung zu den nachfolgenden Kapiteln 3-7 mit Blick auf die Bewertung der Zielerfüllung in den Handlungsfeldern*

Nachfolgende Kapitel widmen sich der Beurteilung der Zielerfüllung in den fünf Handlungsfeldern der Strategie SmartAargau, die jeweils auf der Selbsteinschätzung der Programmleitung zur Erfüllung der einzelnen Stossrichtungen sowie des Handlungsfeldes insgesamt und auf den Beurteilungen aus den leitfadengestützten Interviews basiert. Bezüglich Selbsteinschätzung der Programmleitung ist darauf hinzuweisen, dass diese als detaillierte und strenge Bewertung durchgeführt wurde und die Angaben zum Erfüllungsgrad eine Einschätzung der Programmleitungsmitglieder zum aktuellen Stand in den Departementen, die sie vertreten, darstellen. Für die vorliegende Zwischenevaluation wurden die Angaben folgendermassen kategorisiert: «tief» entspricht einem Erfüllungsgrad bis 20%, «mittel» einem Erfüllungsgrad von 21% bis 60% und «hoch» einem Erfüllungsgrad über 60%. Die Erfüllungsgrade werden im Sinne einer Selbstevaluation kontinuierlich überprüft und aktualisiert.

### 3 Handlungsfeld Dienstleistungen für Bevölkerung und Unternehmen

#### 3.1 Zielerfüllung im Handlungsfeld Dienstleistungen

Überblick über die strategischen Ziele und Stossrichtungen samt Selbsteinschätzung der Programmleitung zum Erfüllungsgrad

Strategische Ziele	
Z1	Das digitale Leistungsangebot für die Bevölkerung und Unternehmen ist gezielt und priorisiert ausgebaut. Die meistgefragten Dienstleistungen und Informationen sind durchgängig elektronisch, medienbruchfrei und personalisiert verfügbar.
Z2	Die freie Nutzung von Daten von öffentlichem Interesse für Bevölkerung und Unternehmen ist weiter vereinfacht und sicher. In den meistnachgefragten Themenbereichen stehen die Daten benutzergerecht zur Verfügung.

Tabelle 6 Strategische Ziele im Handlungsfeld Dienstleistungen.

Der Erfüllungsgrad in den Stossrichtungen des Handlungsfeldes Dienstleistungen für Bevölkerung und Unternehmen liegt zum Stand Ende März 2023 gemäss Selbsteinschätzung der Programmleitung bei den nachfolgend aufgeführten Anteilen.

Stossrichtungen	Selbsteinschätzung Erfüllungsgrad
D1	hoch
D2	mittel
D3	tief
D4	tief
D5	mittel
Durchschnittlicher Erfüllungsgrad Handlungsfeld Dienstleistungen <sup>9</sup>	mittel

Tabelle 7 Übersicht der Stossrichtungen des Handlungsfeld Dienstleistungen inklusive Selbsteinschätzung des Erfüllungsgrads durch die Programmleitung Smart Aargau.

#### Beurteilung der Zielerfüllung gemäss leitfadengestützten Interviews

Ein zentraler Faktor für das ausgebauten Angebot an digitalen Dienstleistungen (vgl. Z1) sind das Smart Service Portal sowie künftig auch der Gestaltungsplan für digitale

<sup>9</sup> Der durchschnittliche Erfüllungsgrad entstammt dem verwaltungsinternen Dokument und entspricht dem Durchschnitt der geschätzten Erfüllungsgrade der Stossrichtungen.

Dienstleistungen NIKI<sup>10</sup>. Kund:innen haben für die Dienstleistungen des Kantons und der (meisten) Gemeinden ein zentrales Online-Portal, was schweizweit einzigartig ist. Im Vergleich zu anderen Kantonen wird auf dem Portal eine sehr hohe Anzahl von digitalen Dienstleistungen angeboten (über 470 Dienstleistungen). Zudem steht mit dem NIKI Gestaltungsplan digitale Dienstleistungen, dessen Umsetzung derzeit beginnt, die Grundlage bereit, um die Anzahl digitaler Dienstleistungen noch stärker auszubauen.

Die Nutzung der digitalen Dienstleistungen wächst gemäss den Zuständigen stetig an. Dennoch wird insbesondere aus der Aussenwahrnehmung, aber auch aus der Innenwahrnehmung, darauf hingewiesen, dass das Sichtbarmachen des Angebots sowie die Kommunikation des Mehrwerts noch verstärkt werden könnte.

Die Maturität der digitalen Dienstleistungen wird tendenziell als hoch eingeschätzt. Ein Teil der Services kann aber nicht durchgängig elektronisch und medienbruchfrei abgewickelt werden. Teilweise sei dies auch fehlenden Grundlagen wie z.B. der E-ID geschuldet.

Insgesamt ist gemäss den befragten Interviewpartner:innen der Fokus auf die Kund:innen, so insbesondere die Bevölkerung und die Unternehmen, und deren Bedürfnisse in der Verwaltung seit der Strategie SmartAargau breiter verankert. Der Nutzen für die Bevölkerung und die Unternehmen sei bereits sichtbar. Es handelt sich diesbezüglich allerdings um eine kontinuierliche Aufgabe der Verwaltung. Diesbezüglich wird auch darauf hingewiesen, dass mehr digitale Dienstleistungen mehr Ressourcen im Betrieb und im Support in Anspruch nehmen, was auch organisatorisch sichergestellt werden müsse.

Die Digitalisierungsbestrebungen von SmartAargau zeigten unter anderem eine Lücke bezüglich der Zugänglichkeit von offenen Behördendaten (open governmental data) (vgl. Z2).

Statistik Aargau startete im Jahr 2023 das Projekt «Kantonale Datenstrategie und Erneuerung der OGD-Strategie sowie Masterplan zu deren Umsetzung». Das Ziel ist, die im Jahr 2022 ausgelaufene OGD-Strategie sowie die dazugehörige Policy zu erneuern. Um Daten innerhalb der kantonalen Verwaltung gut nutzen zu können, ist die Datenstrategie und die Governance zentral. Darüber hinaus muss bekannt sein, welche Daten vorhanden sind. So werden im Rahmen des Projekts ein Metadatenkatalog erstellt sowie die Datenstrategie ausgearbeitet. Für die Umsetzung der OGD-Strategie strebt Statistik Aargau längerfristig eine OGD-Fachstelle an.

Aktuell stehen im kantonalen Open Government Data Portal über 1'100 Datenquellen zur Verfügung. Gemäss den befragten Interviewpartner:innen sei die Bereitschaft der Verwaltung eher tief, Daten mit anderen Abteilungen oder Departementen sowie der Öffentlichkeit zu teilen. Dies insbesondere aufgrund der Befürchtung, dass Daten ohne Fachwissen und ohne Erläuterungen fehlerhaft genutzt, falsch interpretiert und ggf. für nicht berechnete

<sup>10</sup> NIKI bedeutet Neue Internet-Kommunikations-Infrastruktur. Der Gestaltungsplan für digitale Dienstleistungen NIKI umfasst drei Elemente: Rahmenbedingungen und Vorgaben für die Entwicklung und den Betrieb von E-Services, Business-Prozesse für die Unterstützung der Anwender, E-Service-Ersteller und -Betreiber sowie wiederverwendbare Microservices für E-Services und Fachanwendungen.

Zwecke eingesetzt werden könnten. Moniert werden zudem die fehlende Maschinenlesbarkeit der Daten sowie teilweise ungenügende Datenqualität.

## 3.2 Einschätzungen von Bevölkerung und Unternehmen zu den digitalen Dienstleistungen des Kantons Aargau

### 3.2.1 Deskriptive Auswertung der Nutzung von Online-Dienstleistungen

Gefragt nach dem Anteil der Dienstleistungen, welche online erledigt werden, gab fast die Hälfte (49 %) der Umfrageteilnehmer:innen an, alle oder einen grossen Teil der Dienstleistungen online zu erledigen. Rund 10 % erledigen rund die Hälfte der Dienstleistungen online, während 33 % der Teilnehmer:innen einen kleinen Teil oder keine Dienstleistungen online erledigen.

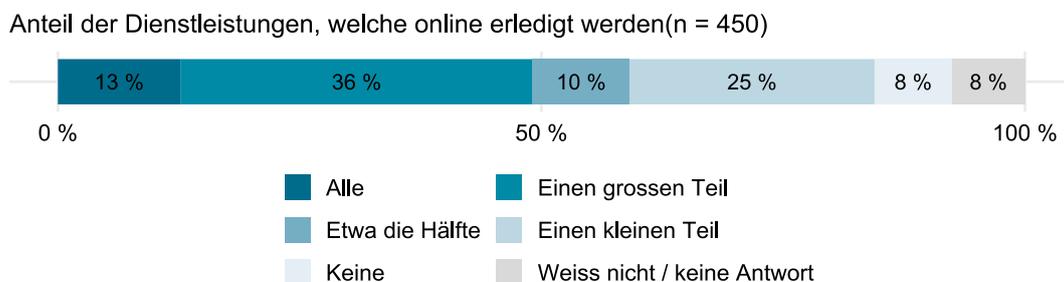


Abbildung 8 «Wie viele der Dienstleistungen des Kantons Aargau, die Sie in Anspruch nehmen, erledigen Sie online?», n = 450, Quelle: Online-Befragung SmartAargau 2023.

Auf die Frage, wo die Teilnehmer:innen der Online-Umfrage ihre Suche nach Dienstleistungen und Informationen der öffentlichen Verwaltung beginnen, beantworteten über die Hälfte (56 %) mit Suchmaschinen wie beispielsweise Google (siehe Abbildung 9). Internetseiten der kantonalen Verwaltung oder der Gemeinden wurden von 19 % bzw. 16 % der Befragten genannt. Das Smart Service Portal des Kantons Aargau weist diesbezüglich eine geringe Bekanntheit auf: Nur rund 4 % der Umfrageteilnehmer:innen beginnen ihre Suche nach Dienstleistungen und Informationen der öffentlichen Verwaltung auf dem Smart Service Portal.

Beginn der Suche nach Dienstleistungen oder Informationen der öffentlichen Verwaltung (n = 450)

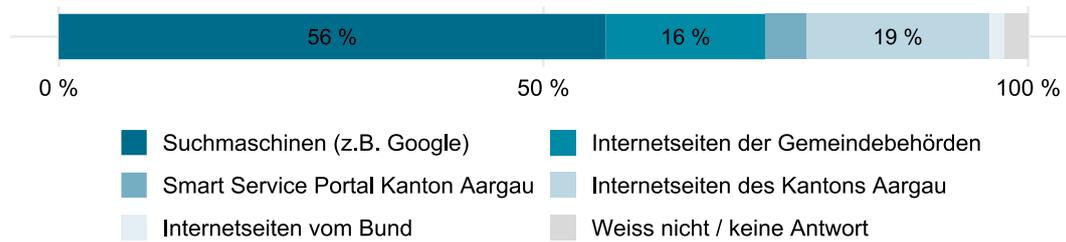


Abbildung 9 «Wenn Sie online auf der Suche nach Dienstleistungen oder Informationen der öffentlichen Verwaltung sind, wo beginnen Sie mit Ihrer Suche?», n = 450, Quelle: Online-Befragung SmartAargau 2023.

Die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau werden von den Umfrageteilnehmer:innen relativ selten genutzt. Rund 54 % der Befragten geben an, die Online-Dienstleistungen seltener als einmal pro Jahr bis ein- oder mehrmals pro Jahr zu nutzen (siehe Abbildung 10). Jede vierte Person (25 %) nutzt die Online-Dienstleistungen ein- bis zweimal im Monat. Nur rund 14 % der Umfrageteilnehmer:innen weisen eine häufigere Nutzung auf.

Häufigkeit der Nutzung von Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau (n = 450)

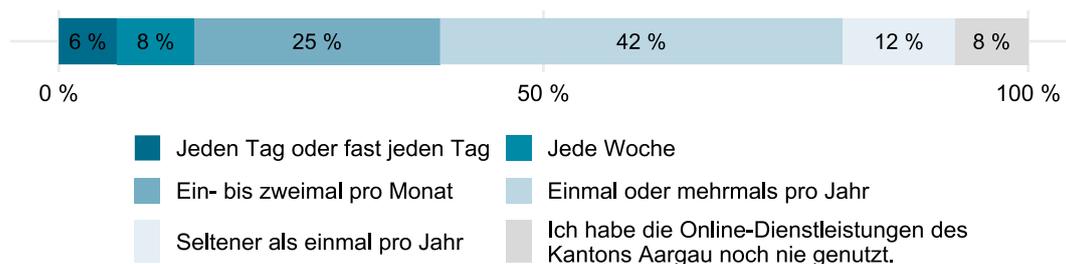


Abbildung 10 «Wie häufig nutzen Sie die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau?», n = 450, Quelle: Online-Befragung SmartAargau 2023.

### 3.2.2 Deskriptive Auswertung der Zufriedenheitsfragen und der Nutzungsfaktoren entsprechend «überwiegend digital» bis «überwiegend analog»

Je nach Anteil der online abgewickelten Dienstleistungen lassen sich drei Nutzungsprofile ableiten: überwiegend digital, überwiegend analog sowie gemischte Nutzung. Das Profil «überwiegend digital» bevorzugt eine digitale Nutzung der Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau, das Profil «überwiegend analog» eine analoge Nutzung. Dazwischen liegt das Profil der «geteilten Nutzung», zu dem Personen gezählt werden, die zu gleichen Teilen digitale und analoge Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

Die nachfolgenden Auswertungen zur Zufriedenheit sowie zu Nutzungsfaktoren finden entlang dieser Nutzungsprofile statt. Die Herleitung der Nutzungsprofile sowie eine detaillierte Charakterisierung der Umfrageteilnehmer:innen, die diesen Nutzungsprofilen zugeordnet werden können, findet sich in Anhang A-2.

### Generelle Zufriedenheit mit den Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau

Die Mehrheit der Teilnehmer:innen der Online-Befragung, die schon einmal eine Online-Dienstleistung des Kantons Aargau genutzt haben, sind mit den Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau zufrieden (siehe Abbildung 11). Rund 71 % der Befragten geben an, eher oder äusserst zufrieden zu sein. Überhaupt nicht oder eher nicht zufrieden ist rund jede:r fünfte Befragte.

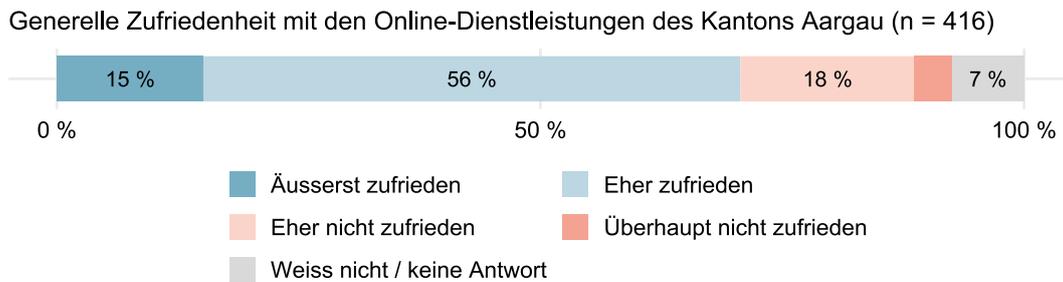


Abbildung 11 «Wie zufrieden sind Sie generell mit den Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau?», n = 416, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Differenziert nach Nutzungsprofilen zeigen sich deutliche Unterschiede. Während knapp 84 Prozent der überwiegend digital Nutzenden mit den Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau zufrieden sind, sind es bei den überwiegend analog Nutzenden nur 49 Prozent. Das Nutzungsprofil der geteilten Nutzung weist mit 78% ebenfalls eine hohe Zufriedenheit auf. Vermutlich finden sich unter den überwiegend analog Nutzenden sowohl Personen, welche die Dienstleistungen weniger nutzen, weil sie nicht mit ihnen zufrieden sind, als auch Personen, die grundsätzlich weniger vertraut sind mit Digitalem und aufgrund von Problemen mit den Dienstleistungen weniger zufrieden sind (vgl. auch Abbildung 16).

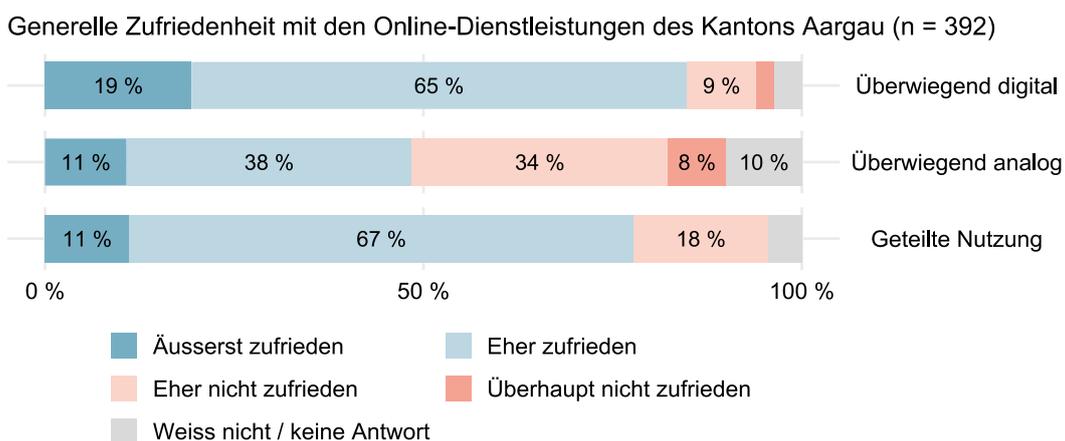


Abbildung 12 «Wie zufrieden sind Sie generell mit den Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau?», n = 392, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

### Differenzierte Zufriedenheit mit den Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau

Wird die Zufriedenheit differenziert betrachtet, so zeigt sich, dass die Umfrageteilnehmer:innen das System als gut funktionierend beschreiben und die Schnelligkeit der Online-Dienstleistungen schätzen. Die geringste Zustimmung erfährt hingegen die Aussage, dass der Bearbeitungsstatus einer Online-Dienstleistung leicht einzusehen ist.

Die Unterschiede in der Gesamtzufriedenheit zwischen den Nutzungsprofilen spiegeln sich auch in der differenzierten Zufriedenheit wider. Die Aussage, dass das System gut funktioniert, erhält bei beiden Nutzungsprofilen die höchste Zustimmung. So stimmen rund 94 % der Umfrageteilnehmer:innen, welche die Dienstleistungen des Kantons überwiegend digital nutzen, der Aussage vollständig oder eher zu (siehe Abbildung 38 in Anhang A-2). Beim Nutzungsprofil überwiegend analog liegt dieser Wert mit 69 % deutlich tiefer (siehe Abbildung 39 in Anhang A-2). Bei den weiteren Aussagen zeigt sich, dass bis auf die Aussage, dass der Bearbeitungsstand der Online-Dienstleistung leicht einsehbar ist, alle Aussagen von einer grossen Mehrheit der Umfrageteilnehmer:innen mit dem Nutzungsprofil überwiegend digital voll oder eher zugestimmt wird, während das Nutzungsprofil überwiegend analog Werte um die 50 % aufweist. Lediglich bei der Aussage, dass der Bearbeitungsstand einer Online-Dienstleistung leicht einsehbar ist, gibt es keine markanten Unterschiede in den Zustimmungswerten zwischen den beiden Nutzungsprofilen überwiegend digital (50 %) und überwiegend analog (43 %). Gleichzeitig erhält diese Aussage bei beiden Nutzungsprofilen die geringste Zustimmung.

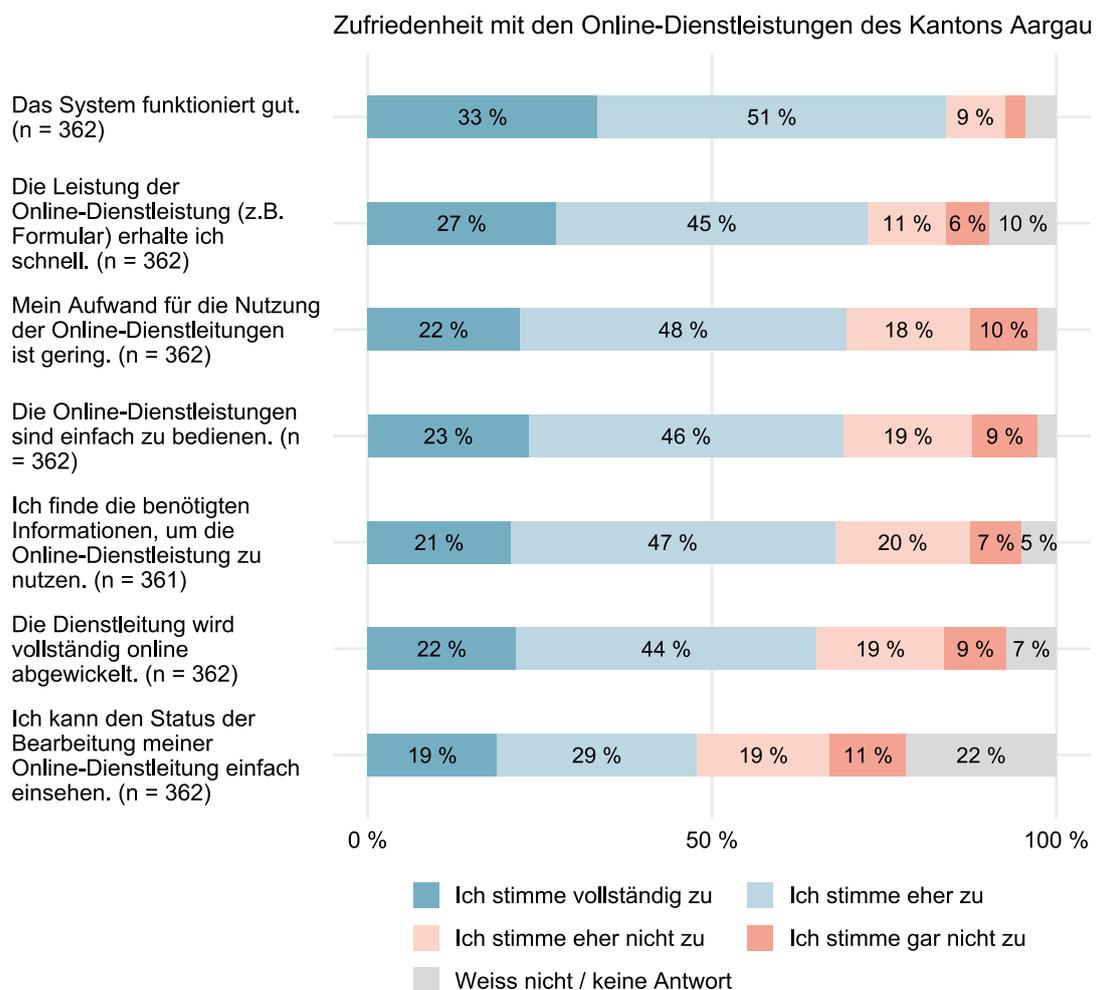


Abbildung 13 «Bitte geben Sie an, ob die nachfolgenden Aussagen zu Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau zutreffen oder nicht.», Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

### *Entscheidungsfaktoren für die Nutzung einer Online-Dienstleistung*

Als wichtigste Entscheidungsfaktoren zur Nutzung eines Online-Angebots des Kantons Aargau erachten die Umfrageteilnehmer:innen die zeitliche Flexibilität in der Nutzung, die hohe Qualität der Online-Dienstleistungen sowie die Einfachheit der Bedienung. Demgegenüber werden die Motivation zur Reduktion des Papierverbrauchs, der barrierefreie Zugang und die Möglichkeit zur Kosteneinsparung für das Unternehmen als am wenigsten wichtige Entscheidungsfaktoren erachtet.

Bei einer differenzierten Betrachtung der Entscheidungsfaktoren für die Nutzung eines Online-Angebots des Kantons Aargau nach Nutzungsprofilen wird eine unterschiedliche Einschätzung der Relevanz der Faktoren deutlich. Während die Umfrageteilnehmer:innen, die die Dienstleistungen des Kantons Aargau überwiegend analog nutzen, eine hohe Qualität der Online-Dienstleistungen (81 %) als wichtigsten Entscheidungsfaktor erachten (siehe Abbildung 41 in Anhang A-2), sind für das Nutzungsprofil überwiegend digital (siehe Abbildung 40 in Anhang A-2) die Möglichkeit der Zeitersparnis (97 %) und die zeitliche Flexibilität der Nutzung (97 %) am wichtigsten.

### Entscheidungsfaktoren für die Nutzung eines Online-Angebots des Kantons Aargau

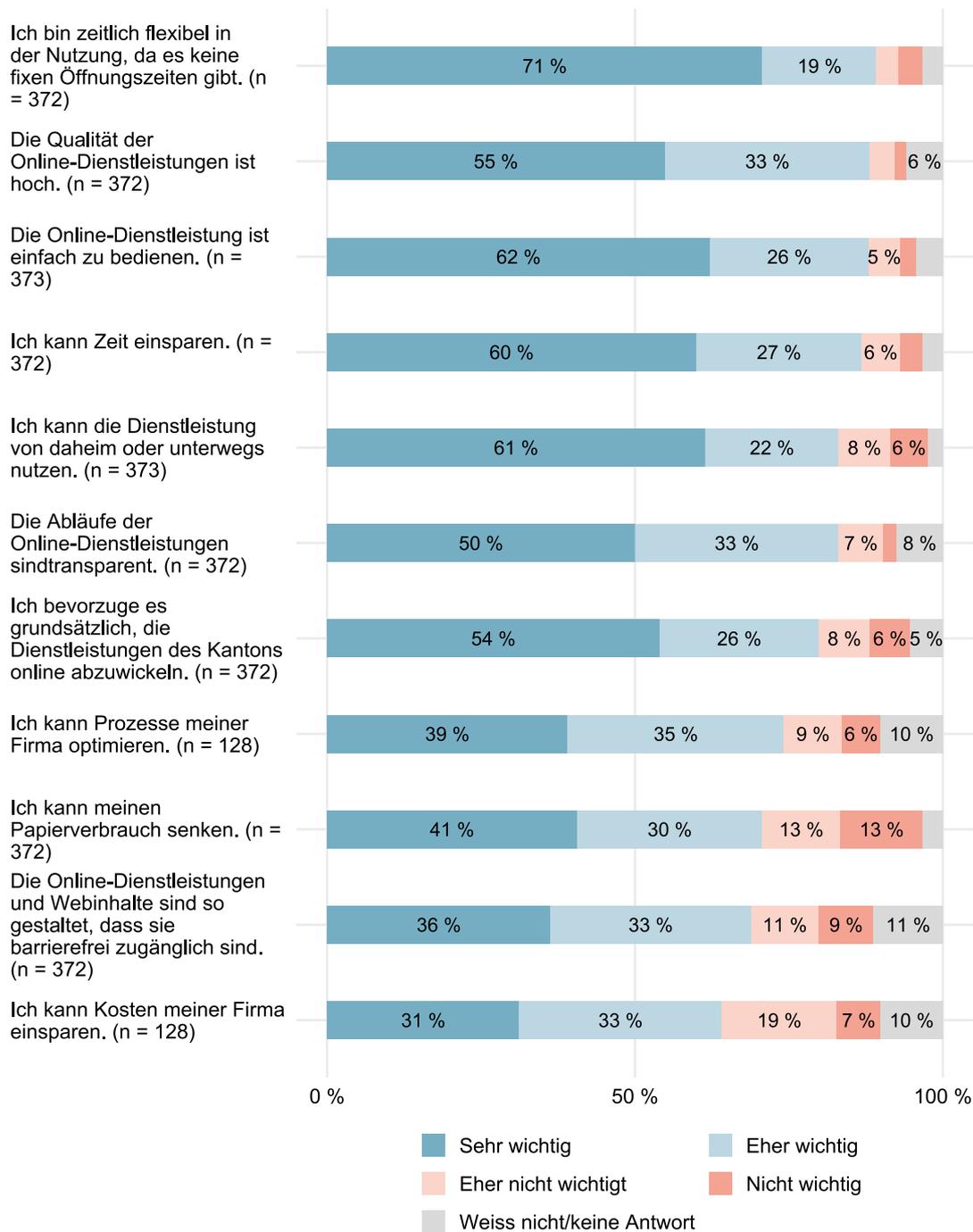


Abbildung 14 «Wie wichtig sind die folgenden Aspekte für Sie beim Entscheid, eine Online-Dienstleistung des Kantons Aargau zu nutzen?, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Umfrageteilnehmer:innen mit dem Nutzungsprofil überwiegend analog erachten zudem die zeitliche Flexibilität der Nutzung (80 %) und die Einfachheit (79 %) sowie transparente Abläufe der Online-Dienstleistungen (75 %) als weitere wichtige Entscheidungsfaktoren für die Nutzung des Online-Angebots. Als weniger wichtige Faktoren erachtet werden die grundsätzliche Bevorzugung von Online-Dienstleistung (58 %) oder die Reduzierung des Papierverbrauchs (64 %) angesehen.

Für Personen mit überwiegend digitalem Nutzungsprofil sind die grundsätzliche Bevorzugung von Online-Dienstleistungen (97 %), die Einfachheit der Bedienung (95 %) und die Qualität (95 %) weitere wichtige Entscheidungsfaktoren. Als weniger wichtig werden die Zugänglichkeit der Inhalte (71 %) oder die Möglichkeit, den Papierverbrauch zu reduzieren (77 %), angesehen.

#### *Entscheidungsfaktoren gegen eine (intensivere) Nutzung von Online-Dienstleistungen*

Eine unvollständige Abwicklung der Online-Dienstleistung wird von den Umfrageteilnehmer:innen als Hauptfaktor gegen eine (intensivere) Nutzung der Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau angesehen (siehe Abbildung 15). Für 40% der Befragten ist dies ein Entscheidungsfaktor. Unsicherheiten bezüglich des Datenschutzes und eine umständliche Bedienung mit Smartphones und Tablets sind weitere Gründe, welche die Umfrageteilnehmer:innen von einer (intensiveren) Nutzung der Online-Dienstleistungen abhalten.

Differenziert nach Nutzungsprofil zeigt sich, dass die Hauptgründe unterschiedlich beurteilt werden (siehe Abbildung 42 und Abbildung 43 in Anhang A-2). Für Personen mit überwiegend digitalem Nutzungsprofil ist eine unvollständige Abwicklung der Online-Dienstleistung der Hauptfaktor (45 %), der gegen eine intensivere Nutzung der Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau spricht. Bei den Befragten mit überwiegend analogem Nutzungsprofil ist dies jedoch nur für 33% der wichtigste Faktor. Personen, welche die Dienstleistungen des Kantons Aargau überwiegend analog nutzen, sehen vielmehr in komplizierten Formularen oder in einer komplizierten Abwicklung den Hauptfaktor (36%). Bei den weiteren Entscheidungsfaktoren zeigen sich keine markanten Unterschiede zwischen den Nutzungsprofilen. Es kann jedoch festgestellt werden, dass die Befragten mit dem Nutzungsprofil überwiegend analog die Faktoren tendenziell häufiger als relevant für ihre Entscheidung gegen eine intensivere Nutzung der Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau einstufen als die Personen mit dem Nutzungsprofil überwiegend digital.



von den Personen, die Dienstleistungen des Kantons Aargau überwiegend digital nutzen, gibt knapp ein Drittel (31 %) an, schon einmal Probleme gehabt zu haben.

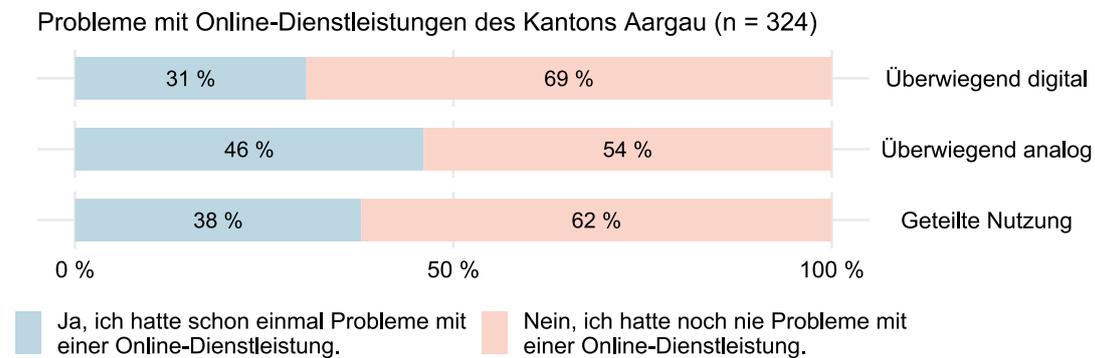


Abbildung 16 «Hatten Sie jemals Probleme mit einer Online-Dienstleistung des Kantons Aargau?», n = 324, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Die häufigste Form der Unterstützung, die Personen mit dem Nutzungsprofil überwiegend digital bei Problemen mit einem Online-Dienst erhalten haben, war telefonische Unterstützung, gefolgt von schriftlicher Anleitung (siehe Abbildung 17). Rund 46 % bzw. 43 % der Befragten gaben an, diese Formen der Unterstützung erhalten zu haben. Online-Support per Chat, E-Mail oder Kontaktformular wurde deutlich seltener (29 %) erhalten.

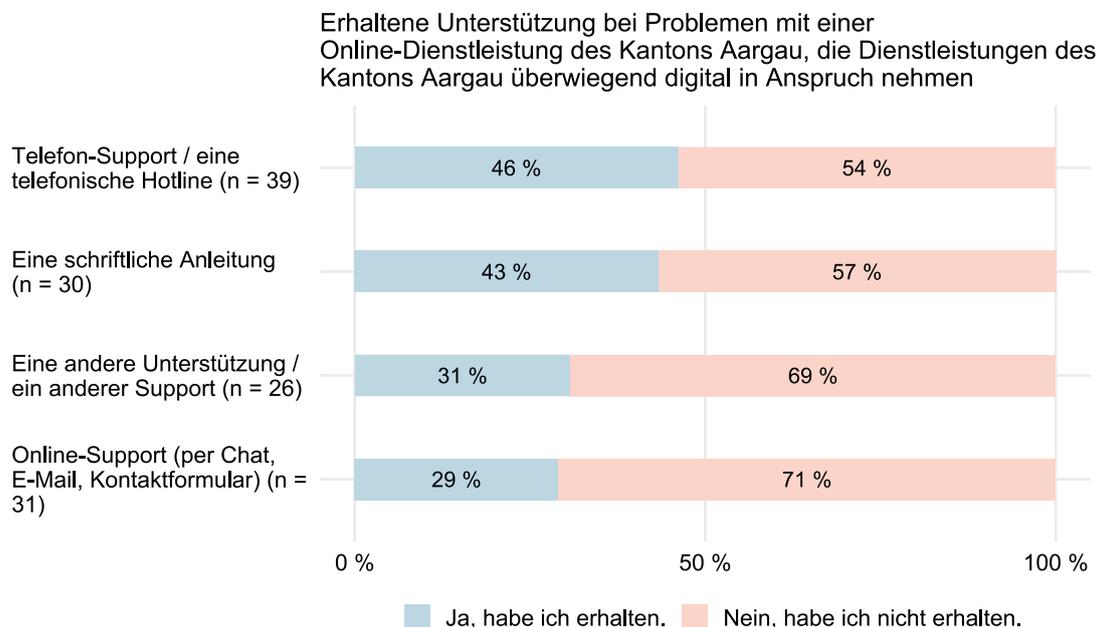


Abbildung 17 «Sie haben angegeben, dass Sie eine andere Unterstützung oder einen anderen Support erhalten, wenn sie bei einer Online-Dienstleistung des Kantons Aargau nicht weiterkommen. Welche Unterstützung oder welchen Support erhalten Sie?», Nutzungsprofil: Überwiegend digital, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Personen, welche die Dienstleistungen des Kantons überwiegend analog nutzen, haben bei Problemen am häufigsten auf eine schriftliche Anleitung (52 %) zurückgegriffen, gefolgt von der telefonischen Unterstützung (47 %, siehe Abbildung 18). Im Vergleich mit dem Nutzungsprofil überwiegend digital zeigt sich, dass Personen mit einer überwiegend analogen Nutzung der Dienstleistungen bei Problemen deutlich häufiger einen Online-Support (+13 %p) und eine schriftliche Anleitung (+ 9 %p) erhielten.

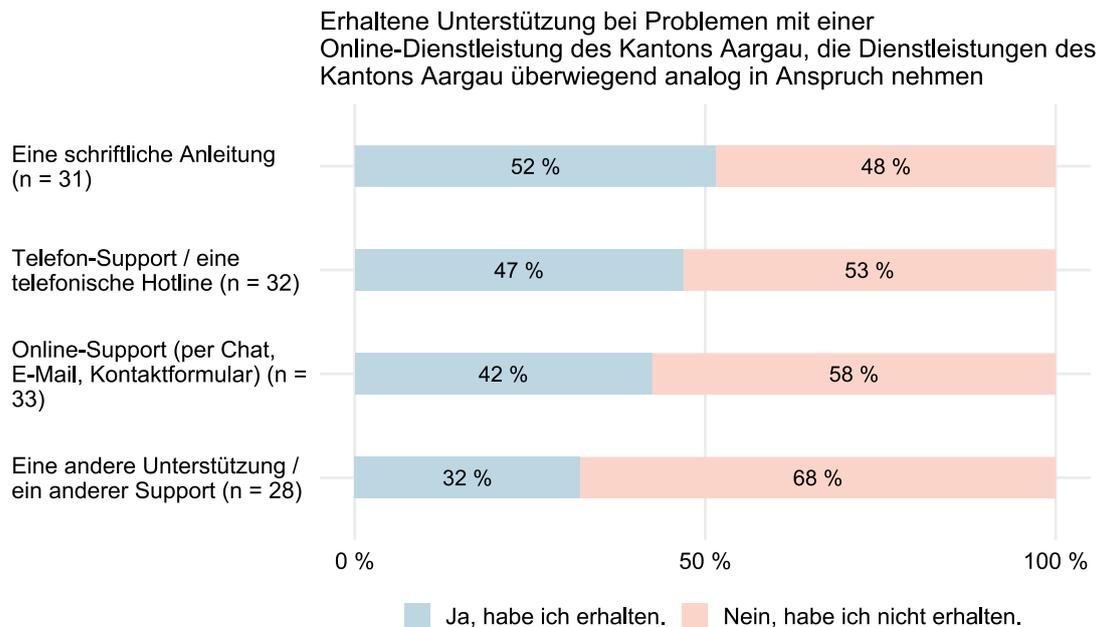


Abbildung 18 «Sie haben angegeben, dass Sie eine andere Unterstützung oder einen anderen Support erhalten, wenn sie bei einer Online-Dienstleistung des Kantons Aargau nicht weiterkommen. Welche Unterstützung oder welchen Support erhalten Sie?», Nutzungsprofil: Überwiegend analog, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

### 3.3 Erfahrungen aus anderen Kantonen

#### *Auswahl eines Kantons und Grundlage*

Im Handlungsfeld «Dienstleistungen für Bevölkerung und Unternehmen» wird aufgezeigt, welche Erfahrung ein anderer Kanton im Kontext eines Projekts gemacht hat, welches den Teilaspekt der Bedürfnisorientierung beleuchtet. Dies wird aus dem strategischen Ziel (Z1) der Strategie SmartAargau abgeleitet, welches unter anderem aufzeigt, dass die meistgefragten Dienstleistungen und Informationen durchgängig elektronisch, medienbruchfrei und personalisiert verfügbar sein sollen. Die Entwicklung des digitalen Kundenschalters des Kantons Thurgau wird herangezogen, um die Erfahrungen hinsichtlich der Gewährleistung einer zielgerichteten und effektiven Bedürfnisbefriedigung darzulegen. Der Kanton Thurgau wurde nach Evaluation mit Expert:innen ausgewählt, da er eine hohe Bedürfnisbefriedigung über den spezifischen «User-Centered Service-Design»-Ansatz adressiert.

*Erfahrungen aus einem anderen Kanton in Kürze und Erkenntnisse für den Kanton Aargau*  
Der Kanton Thurgau hat die Notwendigkeit einer hohen Bedürfnisorientierung bereits vor dem tatsächlichen Projektstart zum digitalen Kundenschalter (Digitale Dienstleistungen des Kantons) erkannt und ein klares, stringentes Design System für alle digitalen Produkte der Verwaltung entwickelt. Diese Grundlage ermöglicht eine einheitliche Kund:innenerfahrung sowie einen klaren Wiedererkennungswert und trägt zur Professionalität des Auftritts bei.

In der Umsetzung wurden Massnahmen auf verschiedenen Ebenen ergriffen, um diesem Ansatz gerecht zu werden. Nachfolgend wird eine Auswahl dieser Massnahmen dargelegt:

- *Ziele des digitalen Kundenschalters:* Auf Ebene der Ziele wurde im Kanton Thurgau festgelegt, dass Dienstleistungen des Kantons digital, medienbruchfrei und rechtssicher über den digitalen Kundenschalter abgewickelt werden sollen.
- *Priorisierung der Anwendungsfälle:* Auf Ebene der konkreten Anwendungsfälle hat der Kanton Thurgau zur Auswahl der Umsetzung von analogen in digitale Dienstleistungen eine klare Priorisierung festgelegt, unter anderem mit dem Fokus darauf, wo ein möglichst hoher Kund:innen-Nutzen erreicht werden kann.
- *Eine Benutzer:innen-Umgebung:* Zudem sollte die Abwicklung von Dienstleistungen stets in der gleichen Umgebung von Anfang bis Ende durchgeführt werden können. Dies ermöglicht eine konsistente, nahtlose Interaktion und verbessert die Benutzer:innen-Erfahrung, da nicht zwischen verschiedenen Plattformen mit unterschiedlichem «Look and Feel» hin- und hergewechselt werden muss.
- *Multidisziplinäre Umsetzung:* Mit einem multidisziplinären Team werden die Dienstleistungen schliesslich konkret digital entwickelt. Hierbei unterstützt beispielsweise ein Business Analyst des Kompetenzzentrums «Digitale Verwaltung» die Ämter in der Definition des Soll-Prozesses aus Kund:innensicht. Somit wird ein tiefes Verständnis der Nutzer:innen, deren Aufgaben und ihrer Umgebung sichergestellt, um die Dienstleistungen gezielt auf die Kund:innen-Bedürfnisse zuzuschneiden. Weiter gewährleistet ein interner, dem Kompetenzzentrum «Digitale Verwaltung» angegliederter, UX-Designer eine einheitliche, konsistente und ansprechende Kund:innenerfahrung. In der technischen Umsetzung wird unter anderem besonders auf inklusives Design und eine einheitliche, stringente, gerätgerechte Umsetzung geachtet. Dadurch werden mögliche Hürden und Frustrationen für die Kund:innen minimiert, was zu einer insgesamt positiven Interaktion mit den digitalen Dienstleistungen führt.
- *Umfassendes Testing mit Kund:innen:* Im gesamten Konzeptions- und Entwicklungsprozess sowie über den gesamten Produktlebenszyklus werden quantitatives und qualitatives Testing mit tatsächlichen Kund:innen durchgeführt. Somit wird die Umsetzung direkt durch deren Bewertung und Feedback gesteuert und eine hohe Bedürfnisbefriedigung sichergestellt.

## 4 Handlungsfeld Kommunikation mit Bevölkerung, Unternehmen und Mitarbeitenden

### 4.1 Zielerfüllung im Handlungsfeld Kommunikation

Überblick über die strategischen Ziele und Stossrichtungen samt Selbsteinschätzung der Programmleitung zum Erfüllungsgrad

Strategisches Ziel	
Z3	Der Regierungsrat und die Kantonsverwaltung nutzen digitale Kanäle, um zielgruppengerecht zu kommunizieren und zu interagieren.

Tabelle 8 Strategische Ziele im Handlungsfeld Kommunikation

Der Erfüllungsgrad in den Stossrichtungen des Handlungsfeldes Kommunikation mit Bevölkerung, Unternehmen und Mitarbeitenden liegt zum Stand Ende März 2023 gemäss Selbsteinschätzung der Programmleitung bei den nachfolgend aufgeführten Anteilen.

Stossrichtungen		Selbsteinschätzung Erfüllungsgrad
K1	Die Kommunikation erfolgt zeitnah und durchgängig über die zur Verfügung stehenden Kanäle.	mittel
K2	Das Informationsangebot des Kantons wird bezüglich Form, Sprache und Visualisierung nach den Bedürfnissen der Bevölkerung und Unternehmen ausgerichtet.	mittel
K3	Die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle werden gezielt für den Austausch mit der Bevölkerung, den Unternehmen, Gemeinden und Mitarbeitenden genutzt.	mittel
K4	Die verfügbaren Daten und Informationen werden zur Erläuterung und Unterstützung der strategischen Sachziele des Regierungsrats eingesetzt.	mittel
K5	Die Kommunikationskompetenzen des Kantons werden – unabhängig von Organisation und Standort – stärker miteinander vernetzt und optimiert (zum Beispiel durch Kompetenzzentren, Kanalbewirtschaftung)	tief
K6	Die Umsetzung der Strategie wird durch gezielte verwaltungsinterne Kommunikations- und Informationsangebote, darunter auch Plattformen für die Partizipation und Kollaboration der Mitarbeitenden, begleitet und unterstützt.	hoch
Durchschnittlicher Erfüllungsgrad Handlungsfeld Kommunikation		mittel

Tabelle 9 Übersicht der Stossrichtungen des Handlungsfeld Kommunikation inklusive Selbsteinschätzung des Erfüllungsgrads durch die Programmleitung Smart Aargau.

#### Zielerfüllung im Handlungsfeld Kommunikation gemäss leitfadengestützten Interviews

Gemäss Einschätzung der Interviewpartner:innen findet die Kommunikation aktuell eher «unidirektional» statt und weist wenig Interaktion mit der Bevölkerung auf. Zur Wichtigkeit der digitalen Interaktion mit der Bevölkerung bestehen geteilte Meinungen unter den Interviewpartner:innen. In Bezug auf die Bedürfnisorientierung der Kommunikation wurde erwähnt, dass auf den obersten Führungsebenen teilweise geringe Akzeptanz für «moderne» Kommunikationsaktivitäten bestehe. Ebenfalls wurde diesbezüglich genannt, dass es

insbesondere bei der visuellen Kommunikation (insb. Filme) einen Digitalisierungsschub gegeben habe, was auch integraler Bestandteil der angepassten Social-Media-Strategie ist.

Im Bereich der Partizipation gibt es vermehrt Bestrebungen in Richtung eines aktiveren Einbezugs der breiten Bevölkerung oder einzelner Bevölkerungsgruppen, die auf den herkömmlichen Kanälen schwer zu erreichen sind (z.B. Jugendliche). So führt z. B. das Departement Bau, Verkehr und Umwelt (BVU) unter anderem für ihre Mobilitätsplanungen im Raum Ostaargau gezielte Online-Mitwirkungen durch (zusätzlich zu den offiziellen öffentlichen Anhörungen und Vernehmlassungen). Zu diesem Zweck wird aktuell im Sinne eines Pilots ein externes ePartizipationstool getestet.<sup>11</sup>

Die Umsetzung der Strategie SmartAargau wurde mit verwaltungsinterner Kommunikation (z.B. SmartAargau zum Zmittag, Podcast) und Plattformen (z.B. Confluence) intensiv begleitet. Diese Angebote sind insbesondere bei SmartAargau-affinen Personen breit bekannt und werden gerne genutzt. Diese Personen zusammen bilden eine SmartAargau-Community – ein Netzwerk, in dem man sich kennt und sich informell fachlich austauscht.

## 4.2 Erfahrungen aus anderen Kantonen

### *Auswahl eines Kantons und Grundlage*

Das strategische Ziel (Z3) des Handlungsfelds «Kommunikation mit Bevölkerung, Unternehmen und Mitarbeitenden» der Strategie SmartAargau adressiert die Möglichkeiten der Kantonsverwaltung, über digitale Kanäle zielgruppengerecht zu kommunizieren und zu interagieren. Bei diesem Handlungsfeld wird auf ein Beispiel fokussiert, welches als eine Initiative zur Förderung der politischen Interaktion mit der Bevölkerung identifiziert werden konnte. Als Grundlage wird der DigiPartIndex (Hofmann et al. 2022) herangezogen, der auf einer Skala von 0 bis 100 erfasst, inwiefern es in den Kantonen möglich ist, sich digital an politischen Prozessen zu beteiligen. Dabei werden die Dimensionen Meinungsbildung (eDeliberation, ePolitische Bildung, eTransparenz), Mitwirkung (eKonsultation, eAnliegen) und Entscheide (eID, eVoting) untersucht. Hierbei wird auf den Teilaspekt eDeliberation<sup>12</sup> fokussiert.

### *Erfahrungen aus einem anderen Kanton in Kürze und Erkenntnisse für den Kanton Aargau*

Der Kanton Genf betreibt die Plattform «Participer – la plateforme publique de participation citoyenne pour Genève et sa région» und konnte dabei Erfahrungen mit der politischen Interaktion, bzw. eDeliberation, sammeln. Diese Plattform ermöglicht der Bevölkerung die Beteiligung an politischen Diskussionen und die Einflussnahme auf die Entwicklung des Kantons. Durch «Participer» kann sich die Bevölkerung beim Kanton, den teilnehmenden Gemeinden und halbstaatlichen Einrichtungen über drei verschiedene Wege einbringen:

<sup>11</sup> Vgl. <https://partizipation-gvk-baden-umgebung.ag.ch/de/mok-3/participant/survey-document-groups/4093> [Stand URL: 28.09.2023].

<sup>12</sup> Der Indikator zeigt, «wo und wie in einem Kanton im Internet eine politische Diskussion über Abstimmungsthemen, Wahlen, politische Massnahmen und generell über Politik geführt werden kann.» (Serdült et al. 2021)

1. Politische Treffen identifizieren, daran teilnehmen und sich eine fundierte Meinung bilden
2. Aktiv zu politischen Debatten beitragen und die eigene Ansicht einbringen
3. Eigene Vorschläge initiieren und zu geplanten Vorhaben Feedback geben

Über eine solche verstärkte digitale Interaktion mit der Bevölkerung kann die Offenheit der kantonalen Verwaltung gefördert und die Demokratie lebendiger gestaltet werden. Zudem kann so Wissen und Expertise der Bevölkerung genutzt werden. So können verschiedene Perspektiven und Lösungsansätze aus der Bevölkerung zu Herausforderungen des Kantons den Wissenspool erweitern und potenziell zu neuen Lösungen führen. Zudem kann mit einem funktionierenden digitalen Kanal die Verwaltung als digital kompetent wahrgenommen werden.

## 5 Handlungsfeld Prozesse und Ressourcen

### 5.1 Zielerfüllung im Handlungsfeld Prozesse und Ressourcen

*Überblick über die strategischen Ziele und Stossrichtungen samt Selbsteinschätzung der Programmleitung zum Erfüllungsgrad*

Strategische Ziele	
Z4	Die notwendigen Ressourcen für die Entwicklung von Digitalisierungslösungen sind bereitgestellt. Mit der Automatisierung von Dienstleistungen und Abläufen wird das Mengenwachstum aufgefangen. Die Effizienzsteigerung setzt Ressourcen frei für Aufgaben ausserhalb der Routine.
Z5	Der Kanton Aargau reguliert möglichst technologieunabhängig unter Berücksichtigung der datenschutzrechtlichen Standards.

Tabelle 10 Strategische Ziele im Handlungsfeld Prozesse und Ressourcen

Der Erfüllungsgrad in den Stossrichtungen des Handlungsfeldes Prozesse und Ressourcen liegt zum Stand Ende März 2023 gemäss Selbsteinschätzung der Programmleitung bei den nachfolgend aufgeführten Anteilen.

Stossrichtungen	Selbsteinschätzung Erfüllungsgrad
P1 Die kantonale Verwaltung erfasst die mengenmässigen Hauptprozesse. Die Prozesse werden in Zusammenarbeit mit dem Bund und den Gemeinden durchgehend vereinfacht und medienbruchfrei digitalisiert.	tief
P2 Zur Verfügung stehende Standardlösungen werden geprüft, bevor Individuallösungen erarbeitet werden. Die Vernetzung der technischen Systeme und die Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten werden gefördert.	tief
P3 Die verwaltungsinterne elektronische Aktenführung wird standardisiert und als Führungsinstrument eingesetzt.	tief
P4 Auch die Akten im Rahmen rechtlicher Verfahren stehen in digitaler Form medienbruchfrei zur Verfügung.	mittel
P5 Bei der Ressourcenzuteilung werden zukunftsfähige Veränderungen im Massengeschäft und die Entwicklung neuer Ansätze bei der Aufgabenerfüllung prioritär behandelt.	tief
P6 Es werden rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen, die neuen Geschäftsmodellen Rechnung tragen.	mittel
P7 Internationale, nationale und interkantonale Regulierungen und Standards werden laufend beobachtet und Insellösungen bezüglich der Regulierung vermieden.	hoch
Durchschnittlicher Erfüllungsgrad Handlungsfeld Prozesse und Ressourcen	mittel

Tabelle 11 Übersicht der Stossrichtungen des Handlungsfeld Prozesse und Ressourcen inklusive Selbsteinschätzung des Erfüllungsgrads durch die Programmleitung Smart Aargau.

*Beurteilung der Zielerfüllung gemäss leitfadengestützten Interviews*

Gemäss den Interviewpartner:innen sind Prozesslandkarten teilweise in Abteilungen oder Departementen vorhanden. Es gibt aber keine zentrale Prozesslandkarte, kein

systematisches Prozessmanagement und auch keine einheitlich definierte Prozessnotation; dazu sind unterschiedliche Tools im Einsatz.

Prozessverbesserungen werden, so die Interviewpartner:innen, hauptsächlich durch die individuellen Bedürfnisse der Abteilungen vorangetrieben. Durch die Analyse einzelner Hauptprozesse konnten spezifische, eher isolierte Fachprozesse identifiziert und optimiert werden. Wenn auch diese Prozessverbesserungen erfolgreich seien, so seien sie auf die Abteilungen zugeschnitten und entsprängen keiner übergeordneten Systematik.

Dabei gibt es aber Unterschiede bei der kontinuierlichen Weiterführung von Prozessführungen zwischen Abteilungen und Departementen. Entsprechend werden auch vergleichbare Prozesse in unterschiedlichen Abteilungen und Departementen (z.B. HR-Prozesse oder ähnliche Bewilligungsprozesse) unterschiedlich geführt. Auch bei übergreifenden Querschnittsprozessen und umfassenden Kernprozessen ist bisher selten eine Analyse und digitale Optimierung gelungen, da oft unklare Verantwortlichkeiten bestehen.

Das Potenzial für neue Geschäftsmodelle wird durch das rechtlich Mögliche eingeschränkt. So stützt sich zum Beispiel die Zulässigkeit von Bewilligungsprozessen mit Selbstdeklaration auf das Aargauer Verwaltungsrechtspflegegesetz (VRPG) und die Übermittlungsverordnung (ÜmV). Beide Rechtserlasse verfolgen das Ziel, möglichst einfache und kundengerechte Gesuchs- und Bewilligungsprozesse zu schaffen. Durch die Revision der ÜmV, die am 1. Juli 2022 in Kraft getreten ist, wird für erstinstanzliche Verwaltungsverfahren im Wesentlichen ermöglicht, dass auch fristgebundene Eingaben auf dem Behördenportal des Kantons eingereicht und formelle Entscheide rechtssicher auf diesem Behördenportal zum Abruf bereitgestellt werden können. Mit der laufenden Teilrevision des VRPG werden gewisse gesetzliche Grundlagen für vollständig automatisierte Entscheide geschaffen.

## 5.2 Erfahrungen aus anderen Kantonen

### *Auswahl eines Kantons und Grundlage*

Das nachfolgende Beispiel nimmt Bezug zum strategischen Ziel (Z4) des Handlungsfelds «Prozesse und Ressourcen» der Strategie SmartAargau, das u.a. aufzeigt, dass mit der Automatisierung von Dienstleistungen und Abläufen das Mengenwachstum aufgefangen werden soll. Die Effizienzsteigerung soll zudem Ressourcen für Aufgaben ausserhalb der Routine freisetzen. Dabei werden Erfahrungen und Beobachtungen zum Kanton Bern geteilt, welche es ihnen ermöglichen, Verbesserungen der Geschäftsfälle und (auch internen) Services laufend zu erreichen. Dieses Beispiel wurde in Abstimmung mit beteiligten Expert:innen identifiziert.

### *Erfahrungen aus anderen Kantonen in Kürze und Erkenntnisse für den Kanton Aargau*

Der Kanton Bern verfolgt mit Blick auf die Governance von Projekten verschiedene Ansätze: Erstens gibt es eine klar definierte gemeinsame Governance der beiden Organisationseinheiten «Digitale Verwaltung» und «ICT». Diese Notwendigkeit wurde erkannt, da die beiden Organisationseinheiten thematische Überschneidungen haben, sich gleichzeitig aber im Kern unterschiedlich fokussieren. So können dank der gemeinsamen Governance

beispielsweise über gemeinsame, transparente Portfolien Synergiepotenziale identifiziert werden – auch im Bereich der Verbesserung von ähnlichen Geschäftsfällen und Services. Hierbei wird jedoch nicht auf eine gemeinsame Steuerung oder ein Controlling fokussiert, sondern auf die Schwerpunktplanung und das Sichtbarmachen von Projekten. Zudem unterstützt diese gemeinsame Governance rasche Freigabe- und Ablehnungsentscheide sowie die Festlegung von fachlichen und technischen Zuständigkeiten der beiden Organisationseinheiten bei neuen verwaltungsweiten Anforderungen und Prozessen. Gleichzeitig wird ein gemeinsames Verständnis zur notwendigen Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen geschaffen, sowohl für einmalige Investitionen als auch langfristig für den Betrieb. Diese klare Definition der Governance zielt auf die Bewältigung der erheblichen Herausforderungen ab (u.a. Umsetzungsstopp, keine finanziellen und personellen Mittel), die auftreten können, wenn die notwendigen Ressourcen im Betrieb unklar sind.

In der konkreten Umsetzung werden mehrere Ansätze verfolgt: Zum einen werden mit dem kontinuierlichen Ausbau der Infrastruktur (u.a. Workflow-Tools, Robotic Process Automation, digitale Unterschrift, Input-/Output-Management etc.) notwendige Grundlagen geschaffen. Dieser Fokus auf die Bereitstellung von Standardservices unterstützt die Ämter in ihren Aufgaben, ermöglicht Effizienzgewinne und hilft die Komplexität und Kosten im Griff zu behalten. Gleichzeitig wird die Umsetzung von digitalen end-to-end Prozessen eher opportunistisch angegangen. Treiber dafür sind u.a. die strategische Bedeutung, ein akuter Handlungsbedarf (z.B. Kund:innen-Bedürfnisse) oder die Möglichkeit zur Realisierung eines Quick-Wins.

## 6 Handlungsfeld Infrastruktur und Daten in der kantonalen Verwaltung

### 6.1 Zielerfüllung im Handlungsfeld Infrastruktur und Daten

*Überblick über die strategischen Ziele und Stossrichtungen samt Selbsteinschätzung der Programmleitung zum Erfüllungsgrad*

Strategisches Ziel	
Z6	Die Infrastruktur und die Unterstützungsleistungen der Informations- und Kommunikationstechnologie IKT für die digitale Transformation der Kantonsverwaltung sind bedarfsgerecht weiterentwickelt.

Tabelle 12 Strategische Ziele im Handlungsfeld Infrastruktur und Daten

Der Erfüllungsgrad in den Stossrichtungen des Handlungsfeldes Infrastruktur und Daten liegt zum Stand Ende März 2023 gemäss Selbsteinschätzung der Programmleitung bei den nachfolgend aufgeführten Anteilen.

Stossrichtungen		Selbsteinschätzung Erfüllungsgrad
11	Die nahtlose und automatisierte Zusammenarbeit zwischen den technischen Systemen und den Prozessbeteiligten (Interoperabilität) wird gefördert. Die systemübergreifende Prozessführung ist für die beteiligten Stellen transparent und nachvollziehbar.	mittel
12	Die medienbruchfreie Abwicklung und Verknüpfung von externen und internen Prozessen wird gefördert. Dabei sind gemeinsame Basisinfrastrukturen, Datenbanken und Applikationen als Hilfsmittel zu nutzen.	mittel
13	Die Speicherung und der Austausch von Daten sowie die Zugriffs- und Berechtigungsverwaltung werden periodisch dem neuesten Stand der Technik angepasst und auf neue Gefährdungen überprüft. Der Datenschutz wird frühzeitig durch geeignete technische und organisatorische Massnahmen sichergestellt.	hoch
14	Es werden die erforderlichen Einrichtungen bereitgestellt, damit Mitarbeitende die Möglichkeit haben, orts- und plattformunabhängig sowie bei Bedarf auch zeitunabhängig auf ihre Geschäftsunterlagen und Geschäftsprozesse zuzugreifen.	hoch
Durchschnittlicher Erfüllungsgrad Handlungsfeld Infrastruktur und Daten		mittel

Tabelle 13 Übersicht der Stossrichtungen des Handlungsfeld Infrastruktur und Daten inklusive Selbsteinschätzung des Erfüllungsgrads durch die Programmleitung Smart Aargau.

#### *Beurteilung der Zielerfüllung gemäss leitfadengestützten Interviews*

- Die befragten Interviewpartner:innen erläutern, dass eine Entwicklung in Richtung Angleichung der Systeme stattfindet. Teilweise wirken aber unterschiedliche Bedürfnisse und Fachapplikationen in den Abteilungen oder Departementen als Hindernisse für eine raschere und weitergehende Angleichung. Hier zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen dem Wunsch der IT-Verantwortlichen nach homogenen Lösungen und dem Bedürfnis des Fachs (Business) nach bedürfnisgenauen und agilen Lösungen. Gleichzeitig können technische Insellösungen dann wiederum ein Hindernis darstellen für weitere Prozessoptimierungen. Mehrere Interviewpartner:innen erwähnen, dass heute für

«kleinere» Themen wie z.B. dem Vertragsmanagement eher Notlösungen zum Einsatz kommen statt einheitlichen übergreifenden Lösungen.

- Künstliche Intelligenz wird in ersten Vorhaben eingesetzt, wenn auch aktuell noch eher zurückhaltend. Auf diese Weise würden mögliche Anwendungen der künstlichen Intelligenz erprobt und genutzt.<sup>13</sup>
- Das orts- und zeitunabhängige Arbeiten der Mitarbeitenden wurde bereits vor der Corona-Pandemie erfolgreich vorangetrieben (vgl. I4). Alle Mitarbeitenden haben orts-, zeit- und plattformunabhängig Zugang zu den Geschäftsunterlagen und Prozessen. Die Covid-Pandemie hat zusätzlich als unterstützendes Element in diesen Bestrebungen gewirkt.
- Mit Blick auf den Umgang mit Daten (Speicherung, Austausch und Schutz von Daten) ist keine departementsübergreifende Strategie vorhanden, wobei es Ausnahmen gibt, z.B. Umgang mit HR-Daten. Diesbezüglich führt die Abteilung Statistik Aargau seit Dezember 2022 das Projekt «Kantonale Datenstrategie», das die erwähnten Aspekte zum Umgang mit Daten angeht. Zudem fehle hinsichtlich des Austausches von Daten oft die Bereitschaft, Daten mit anderen Abteilungen oder Departementen zu teilen, da befürchtet wird, dass sie fehlerhaft genutzt oder falsch interpretiert würden.
- An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die bestehenden rechtlichen Grundlagen des Kantons Aargau den Austausch von Daten zwischen Departementen und Verwaltungsabteilungen gemäss Auskunft der Interviewpartner:innen einschränken. Gemäss einzelnen Interviewpartner:innen gäbe es aber auch im Rahmen dieser rechtlichen Grundlagen ein grosses Potenzial, das ausgeschöpft werden könne.

## 6.2 Erfahrungen aus anderen Kantonen

### *Auswahl eines Kantons und Grundlage*

Die Auswahl eines Beispiels eines anderen Kantons im Handlungsfeld «Infrastruktur und Daten» basiert auf dem strategischen Ziel (Z6) der Strategie SmartAargau. Dieses strategische Ziel umfasst, dass die Infrastruktur und die Unterstützungsleistungen der Informations- und Kommunikationstechnologie IKT für die digitale Transformation der Kantonsverwaltung bedarfsgerecht weiterentwickelt sein sollen.

Für das Beispiel, das in Zusammenarbeit mit beteiligten Expert:innen identifiziert wurde, liegt der Fokus auf einem konkreten Aspekt, dem Umgang mit Daten. Dieser wird in der Strategie SmartAargau mit einer spezifischen Stossrichtung (I3) adressiert.

In diesem Zusammenhang werden Beispiele beleuchtet, die im Rahmen der Umsetzung der strategischen Stossrichtung «Daten managen und nutzen» des Kantons Bern beobachtet werden konnten. Die Stossrichtung zielt darauf ab, Daten für effizientere Dienstleistungen, bessere Entscheidungen und wissenschaftliche Erkenntnisse zu nutzen.

<sup>13</sup> Eine Übersicht zu Einsätzen von Künstlicher Intelligenz im Kanton Aargau findet sich in der Beantwortung der Interpellation von Yanick Berner, FDP, Aarau vom 14. März 2023 durch den Regierungsrat: <https://www.ag.ch/grossrat/grweb/de/147/Startseite?FrmEntity=grweb.modules.dok.GrDok&FrmRequest=Download&DokId=5974100&Extension=.pdf> [Stand URL: ]

*Erfahrungen aus einem anderen Kanton in Kürze und Erkenntnisse für den Kanton Aargau*  
Der Kanton Bern hatte vor der konkreten Umsetzung bereits mit dem Gesetz über die digitale Verwaltung sowie dem Gesetz über die zentralen Personendatensammlungen notwendige rechtliche Grundlagen für den Umgang mit Daten geschaffen. Diese Rahmenbedingungen, z.B. dass Daten innerhalb der Verwaltung geteilt werden können, unterstützten nebst weiteren Elementen (Legislaturziele, ICT-Strategie und Strategie digitale Verwaltung, konkrete Fragestellungen Fachämter etc.) die Legitimation des Vorhabens.

Im Rahmen der Initiative «Datenmanagement@BE» wurden verwaltungsweite Grundlagen geschaffen, welche die Steigerung der Datenqualität sowie die Erhöhung der Maturität der Tätigkeiten des Datenmanagements zur Folge hatten und einen notwendigen Schritt in Richtung des Zielbildes «gemeinsame Datennutzung» darstellten. Dabei wurde eine Datenorganisation mit entsprechenden Datenrollen definiert – als Basis diente das Modell der nationalen Datenbewirtschaftung (NaDB) des Bundesamts für Statistik. Zudem wurde ein Glossar sowie ein gemeinsamer Datenkatalog auf Basis der I14Y-Interoperabilitätsplattform des Bundesamts für Statistik<sup>14</sup> erstellt.

Mit dem Vorhaben «Stammdatenmanagement@BE» wurden konzeptionelle und technische Grundlagen für die Umsetzung des Once-Only-Prinzips geschaffen. Stammdaten, insbesondere zu natürlichen und juristischen Personen, dienen oftmals als Grundlage für durchgängige medienbruchfreie Prozesse. Ein verbessertes Stammdatenmanagement bietet somit grosses Potenzial für eine bessere User Experience, Effizienzgewinne durch bessere Datenqualität und seltenere Fehlinformationen.

Zudem wurde auf die rasche Umsetzung nutzenbringender Anwendungsfälle konzentriert, wobei deren Auswahl durch aktuelle Bedarfe von Fachämtern getrieben wurde. Sie ermöglichten einen schnellen Mehrwert und zeigten den Beteiligten den konkreten Nutzen des Vorhabens, um deren Unterstützung zu sichern. Mit neuen Formaten wie Data Labs oder Data Hackdays wurde der Einstieg ins Thema erleichtert. Dass Führungskräfte und Mitarbeitende den Sinn und Zweck sehen, ist nebst der funktionierenden Technik eine zentrale Voraussetzung für einen nutzenbringenden Umgang mit Daten.

<sup>14</sup> Vgl. <https://www.i14y.admin.ch/> [Stand URL : 14.08.2023]

## 7 Handlungsfeld Führung und Mitarbeitende

### 7.1 Zielerfüllung im Handlungsfeld Führung und Mitarbeitende

*Überblick über die strategischen Ziele und Stossrichtungen samt Selbsteinschätzung der Programmleitung zum Erfüllungsgrad*

Strategische Ziele	
Z7	Die digitale Transformation der Kantonsverwaltung ist als prioritäre Aufgabe verankert. Die Führungsverantwortlichen und ihre Mitarbeitenden gestalten und leben den Wandel aktiv.
Z8	Die Mitarbeitenden wenden digitale Techniken nutzbringend an und erkennen das Potential vorhandener Daten für Prozessverbesserungen und intelligente Anwendungen.

Tabelle 14 Strategische Ziele im Handlungsfeld Führung und Mitarbeitende

Der Erfüllungsgrad in den Stossrichtungen des Handlungsfeldes Prozesse und Ressourcen liegt zum Stand Ende März 2023 gemäss Selbsteinschätzung der Programmleitung bei den nachfolgend aufgeführten Anteilen.

Stossrichtungen		Selbsteinschätzung Erfüllungsgrad
F1	Das Bewusstsein für den Abbau von Grenzen und für das Denken in Prozessen wird gefördert. Auf allen Führungsebenen wird die organisationsübergreifende Zusammenarbeit gestärkt.	mittel
F2	Führungsverantwortliche und Mitarbeitende schaffen ein Umfeld, in dem Neues ausprobiert und mit Fehlern konstruktiv umgegangen wird.	mittel
F3	Die kantonale Verwaltung strebt Kooperationen mit Partnern an, um vorausschauend, flexibel und iterativ Lösungen zu erarbeiten und zu testen. In diesen «Labors» (Pilotprojekten) wird die künftige Art der Aufgabenerfüllung erprobt.	mittel
F4	Führungsverantwortliche und Mitarbeitende erhalten die erforderlichen Weiterbildungen und Austauschmöglichkeiten, um ihre Kompetenzen für die digitale Transformation zu stärken.	hoch
F5	Die Führungsverantwortlichen und Mitarbeitenden werden bezüglich Datensicherheit und Datenschutz laufend sensibilisiert.	tief
Durchschnittlicher Erfüllungsgrad Handlungsfeld Führung und Mitarbeitende		mittel

Tabelle 15 Übersicht der Stossrichtungen des Handlungsfeld Führung und Mitarbeitende inklusive Selbsteinschätzung des Erfüllungsgrads durch die Programmleitung Smart Aargau.

#### *Beurteilung der Zielerfüllung gemäss leitfadengestützten Interviews*

Das Bewusstsein für prozessorientiertes Denken sei in den Abteilungen noch nicht umfassend verankert. Oft würden die Ressourcen für Prozessoptimierungen fehlen und es sei keine dafür verantwortliche Person definiert.

Bezüglich organisationsübergreifender Zusammenarbeit ist gemäss Interviewpartner:innen festzuhalten, dass die Departemente und Abteilungen recht eigenständig arbeiten – was für viele fachspezifischen Prozesse auch richtig sei. Eine Kultur des gegenseitigen Lernens und des Wissensaustausches sei wenig ausgeprägt, so die Interviewpartner:innen.

Ausnahme hiervon sei u.a. die SmartAargau-Community, bei der der Wissensaustausch explizit gefördert werde.

Oft fehlt gemäss den befragten Interviewpartner:innen bei den Mitarbeitenden und Führungskräften das Bewusstsein für den Wert von Daten. Zumeist würden die Daten zweckspezifisch in einer Abteilung erhoben und gepflegt, obwohl es grosses Potenzial für Prozessverbesserungen und intelligente Anwendungen gäbe.

Bezüglich Kultur ortet ein Grossteil der befragten Interviewpartner:innen ebenfalls noch grosses Potenzial. Einerseits fehle ein breit verankertes Bewusstsein dafür, dass die digitale Transformation einen Kulturwandel insgesamt erfordere. So brauche es beispielsweise eine Lernkultur, die bisher tendenziell schwach ausgeprägt sei. Nichtsdestotrotz sind Veränderungen bereits erkennbar, insbesondere dann, wenn es die Führungskräfte auch vorleben. In diesem Zusammenhang bemängeln einige Interviewpartner:innen ein mangelndes Leadership, um die digitale Transformation in der kantonalen Verwaltung stärker kulturell zu verankern. Dies hänge damit zusammen, dass das Interesse und die Haltungen von Führungskräften zur digitalen Transformation sehr unterschiedlich seien.

Bezüglich des Angebots an Weiterbildungen zur Stärkung von Kompetenzen für die digitale Transformation werden lobende Worte gefunden. Die Weiterbildungsoffensive wird positiv beurteilt, es sei ein grosses Angebot vorhanden, das auch geschätzt werde. Einziger Schwachpunkt dabei sei, dass die Weiterbildungen oft von Mitarbeitenden genutzt würden, die bereits am Thema interessiert seien.

## 7.2 Erfahrungen aus anderen Kantonen

### *Auswahl der Kantone und Grundlage*

Das strategische Ziel (Z7) des Handlungsfelds «Führung und Mitarbeitende» zeigt auf, dass die digitale Transformation der Kantonsverwaltung als prioritäre Aufgabe verankert sein soll. Dazu sollen Führungsverantwortliche und Mitarbeitende den Wandel aktiv gestalten und leben.

Es werden Erfahrungen und Beobachtungen zu drei verschiedenen Kantonen dargelegt, die es ihnen ermöglichen, den Kulturwandel zu gestalten und die digitale Transformation in der Kantonsverwaltung umfassend zu verankern.

### *Erfahrungen aus anderen Kantonen in Kürze und Erkenntnisse für den Kanton Aargau*

- *Kanton St. Gallen:* In diesem Kanton sind sowohl E-Government und die digitale Transformation seit über 15 Jahren sehr präsent und werden seither proaktiv vorangetrieben. Entsprechend sind beide Themen auf verschiedenen Führungsstufen bereits tief im Bewusstsein verankert. Diese Verankerung trägt dazu bei, in der gesamten Verwaltung eine Kultur der Offenheit gegenüber Veränderungen und eine hohe Lösungsorientierung zu schaffen. Der Kanton St. Gallen verfügt zudem über eine langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit den Gemeinden, was auch für die digitale Transformation wichtige Grundlagen schafft. Zum einen unterstützt diese Zusammenarbeit die

Gemeinden dabei, die digitale Transformation aus Gesamtsicht für den Kanton zu gestalten. Zum anderen wirkt sich die bewährte Zusammenarbeit auch auf kultureller Ebene innerhalb der kantonalen Verwaltung positiv aus: sie stärkt das Vertrauen, dass interne Herausforderungen gemeinsam bewältigt werden können, ähnlich wie es mit den Gemeinden erfolgreich gelingt. Weiter verfügt der Kanton St. Gallen jeweils über eine zentrale Organisation sowohl für die IT («Dienst für Informatikplanung») als auch für E-Gov-Services («eGovSG») und digitale Transformation, die sich um die Steuerung kümmert und selbst keine Leistungen operativ erbringt. Dies schafft nun bereits seit längerem eine Kultur, dass die digitale Transformation aus Gesamtsicht angegangen wird und kulturelle Aspekte nicht vernachlässigt werden.

- *Kanton Bern:* Die Aktivitäten des Kantons Bern zeigen, dass sie kontinuierliche Awareness schaffen, dass die digitale Transformation nur in der Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und ICT gelingt. Dies wird beispielsweise über die Personalstrategie, Kommunikation, Governance etc. den Führungskräften und Mitarbeitenden nähergebracht. Grundsätzlich lässt sich auch beobachten, dass eine Veränderung mit einem starken Commitment und Engagement von motivierten Führungskräften einhergeht. Ein weiterer Ansatz verfolgt der Kanton Bern mit der Einführung von agilen Arbeitsformen (z.B. SAFe Framework) bei ersten Fachämtern. Dabei wird der dafür notwendige Kulturwandel schrittweise vorangetrieben.
  - *Kanton Thurgau:* Der Kanton Thurgau verfolgt verschiedene Ansätze, wobei nachfolgend auf eine Auswahl eingegangen wird. Der Kanton Thurgau versucht Veränderung stark durch «Machen» und nicht nur durch Information zu ermöglichen: Ein Beispiel hierfür ist die interdisziplinäre Zusammenstellung von Projektteams mit Personen aus verschiedenen Fachbereichen, um Projekte im Kontext der digitalen Transformation umzusetzen. Diese Personen können die Kultur anschliessend auch in ihre Abteilung tragen und zu einer Veränderung beitragen. Zum anderen werden bei der Umsetzung von Projekten in spezifischen Organisationseinheiten Blueprints geschaffen. Muster werden generalisiert und die Erkenntnisse können anschliessend für weitere Bereiche übernommen werden, um die digitale Transformation voranzutreiben. Als dritte Massnahme werden Grossprojekte stets mit gezieltem Change-Management begleitet, um über solche Vorhaben den Kulturwandel bewusst zu gestalten.
- Als übergeordnetes Element, um die digitale Transformation im Kanton Thurgau zu verankern, wird ein umfassendes und aktives Stakeholder-Management betrieben. Ein Team innerhalb der Verwaltung steht klar für die digitale Transformation, agiert als Fahnenträger, kommuniziert sehr proaktiv und bildet notwendige Allianzen.

## 8 Erwartungen, Herausforderungen und Entwicklungen mit Blick auf die künftige digitale Transformation der Kantonsverwaltung

### 8.1 Erwartungen der Stakeholder an die digitale Transformation der Kantonsverwaltung

#### *Erwartungen der Kantonsverwaltung*

Insgesamt herrscht Einigkeit unter den befragten Interviewpartner:innen, dass die kantonale Verwaltung die digitale Transformation unbedingt weiterführen müsse und ihr ein neuer Impuls und ggf. ein neuer Rahmen verliehen werden soll.

Erwartungen seitens der Kantonsverwaltung an die weitere digitale Transformation werden von den Interviewpartner:innen in den folgenden Themen formuliert.

- Es sei zentral, den Kulturwandel, so das Mindset und die Arbeitsweise, weiter voranzutreiben – und dies insbesondere bei Führungskräften. Mit Blick auf die Mitarbeitenden ist es wichtig, dass alle befähigt werden und mitgenommen werden können sowie motivierte Mitarbeitende die Möglichkeiten erhalten, ihr Potenzial zu entfalten.
- Weiter sei es notwendig, sowohl für die Organisationsentwicklung als auch für die kontinuierliche Business-Analyse und Prozessoptimierung Ressourcen freizustellen und Zuständigkeiten zu definieren. Seitens Kantonsverwaltung werden dazu auch zusätzliche personelle Ressourcen gefordert.
- Ein politisches Bekenntnis vom Regierungsrat zur digitalen Transformation sei auch künftig wichtig.
- Von grosser Wichtigkeit sei es zudem, das Angebot digitaler Dienstleistungen zu erweitern und bekanntzumachen. Dabei könne das Bewusstsein für die Ausrichtung auf Kund:innen-Bedürfnisse weiter gestärkt werden.
- Gerade aus Blick von IT-Zuständigen, aber nicht nur, sollten wenn immer möglich bestehende nationale oder internationale technologische Standards genutzt werden und mit standardisierten Schnittstellen gearbeitet werden. Die kantonale Verwaltung solle keine Insellösungen betreiben.
- Nicht zuletzt solle der Kanton auch darum bemüht sein, die Zusammenarbeit mit anderen Kantonen und dem Bund hinsichtlich digitaler Transformation zu stärken, da auch Abhängigkeiten insb. von Lösungen auf Bundesebene gegeben sind. Dennoch soll der Kanton grundsätzlich auch selbst vorangehen.

Mit Blick auf die Steuerung und Umsetzung der weiteren digitalen Transformation gibt es unterschiedliche Sichtweisen:

- Es bestehen unterschiedliche Ansichten darüber, ob ein «Gesamtüberblick» und eine «Gesamtsteuerung» inkl. ein proaktives Angehen von übergreifenden Lösungen und

geeigneter Umsetzung (z.B. zentrale Stelle, neue Führungskonferenz, Kompetenzzentrum) notwendig ist.

- Auch bezüglich der idealen Umsetzung werden verschiedene Herangehensweisen erwähnt, so eine zentrale Prozesslandkarte, Blueprints interdepartementaler Projekte, grundsätzlicher Pragmatismus (dort umsetzen, wo etwas einfach möglich ist) oder auch eine «Enabling»-Haltung (dem Fach Tools in die Hand geben, Umsetzung liegt aber in der Verantwortung des Fachs).
- Einig sind sich ein Grossteil der Interviewpartner:innen, dass es für einen stärkeren Vorantrieb der digitalen Transformation insbesondere personelle Ressourcen brauche, sowohl dezentral im Fach als auch bei zentralen Diensten (u.a. IT) – und dies von geeigneten Fachleuten.

Aus Sicht von Interviewpartner:innen mit einer IT-Funktion sei es wichtig zu klären, welche Verantwortlichkeiten und Kompetenzen bei der zentralen und bei der dezentralen IT benötigt werden und was dies für die organisatorische Aufstellung bedeutet.

#### *Erwartungen der Wirtschaft*

Aus Sicht der Wirtschaft wird gewünscht, dass sich das Angebot an digitalen Dienstleistungen erweitert. Parallel dazu brauche es weiterhin klare Ansprechpersonen für digitale Dienstleistungen. Zudem kam die Idee auf, dass ein intelligenter Chatbot die Kund:innen bei der Suche nach digitalen Dienstleistungen unterstützen könnte.

#### *Erwartungen der Gemeinden*

Aus Sicht von Vertreter:innen von Politik und Gemeinden sei es von grosser Bedeutung, die positive und konstruktiv-kritische Zusammenarbeit zwischen dem Kanton und den Gemeinden und die Umsetzung konsequent weiterzuführen. Bezüglich der Weiterentwicklung der digitalen Transformation der Kantonsverwaltung wünschten sich diese Vertreter:innen eine stärkere Einbindung der Gemeinden.

Weiter erachten es die Gemeinden als wichtig, dass sich der Kanton beim Bund für digitale Entwicklungen einsetzt, z.B. für die Einführung der E-ID.

#### *Erwartungen der Bevölkerung*

Gemäss den befragten Vertreter:innen von Politik und Gemeinden würde die Bevölkerung erwarten, dass Dienstleistungen der Verwaltung jederzeit verfügbar seien. Gleichzeitig sei es wichtig, die Möglichkeit des persönlichen Kontakts mit Mitarbeitenden der Verwaltung aufrechtzuerhalten. Des Weiteren sei in der Bevölkerung teilweise auch eine gewisse Skepsis mit Blick auf den Schutz der eigenen Daten vorhanden.

Die Ergebnisse der Online-Befragung der Nutzer:innen zeigen, dass der Online-Support per Chat, E-Mail oder Kontaktformular sowohl von Personen, welche die Dienstleistungen üblicherweise analog nutzen (73 %), als auch von Personen, welche die Dienstleistungen überwiegend digital nutzen (88 %), sehr breit gewünscht wird. Auch andere Formen des Supports wie schriftliche Anleitungen und telefonischer Support werden unabhängig vom Nutzungsprofil von fast zwei Dritteln der Befragten gewünscht.

Gewünschte Unterstützung bei Problemen mit einer Online-Dienstleistung des Kantons Aargau von Personen, welche die Dienstleistungen überwiegend analog in Anspruch nehmen

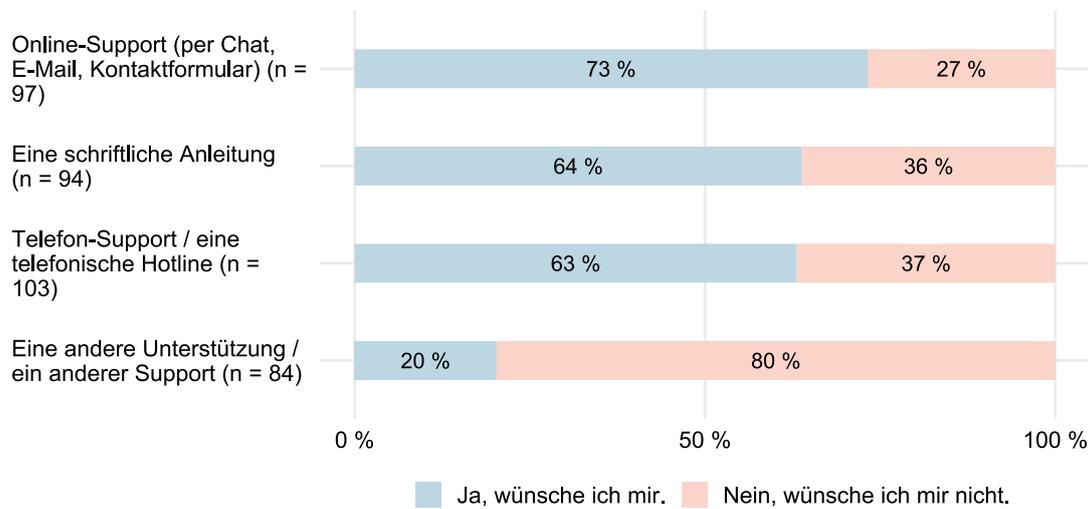


Abbildung 19 «Sie haben angegeben, dass Sie sich eine andere Unterstützung oder einen anderen Support wünschen, wenn Sie bei einer Online-Dienstleistung des Kantons Aargau nicht weiterkommen. Welche Unterstützung oder welchen Support wünschen Sie sich?», Nutzungsprofil: Überwiegend analog, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Gewünschte Unterstützung bei Problemen mit einer Online-Dienstleistung des Kantons Aargau, welche die Dienstleistungen überwiegend digital in Anspruch nehmen

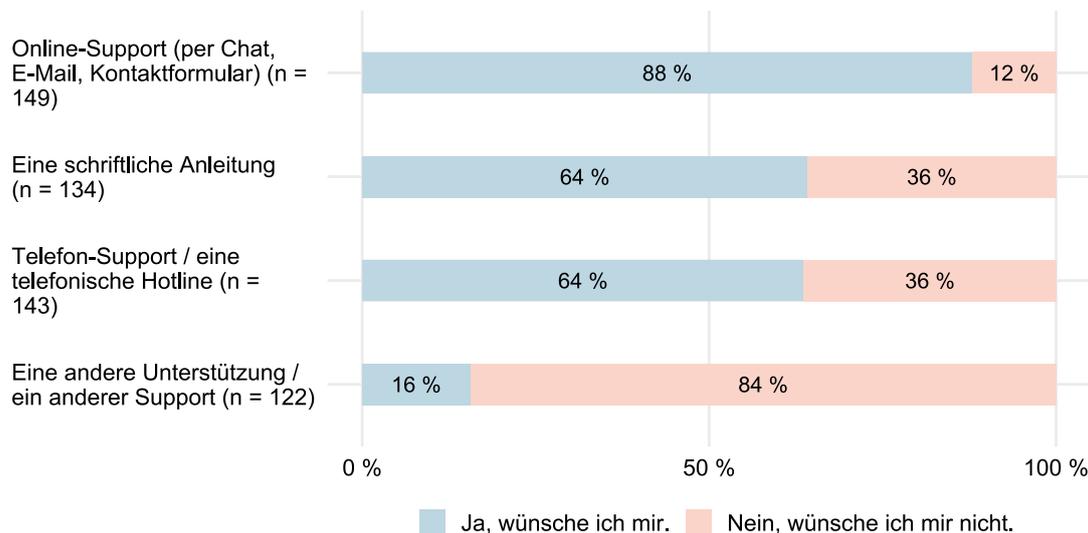


Abbildung 20 «Sie haben angegeben, dass Sie sich eine andere Unterstützung oder einen anderen Support wünschen, wenn Sie bei einer Online-Dienstleistung des Kantons Aargau nicht weiterkommen. Welche Unterstützung oder welchen Support wünschen Sie sich?», Nutzungsprofil: Überwiegend digital, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Gemäss den Teilnehmer:innen der Online-Umfrage über die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau werden aktuell vor allem Dienstleistungen in den Bereichen Meldungen/Bewilligungen, Steuern und Strassenverkehrsamt vermisst. Als Beispiele für Meldungen/Bewilligungen, die heute noch analog und nicht vollständig digital eingereicht werden müssen, werden das Gesuch um einen Waffenerwerbsschein, die Anmeldung einer Photovoltaikanlage, die Namensänderung, das Gesuch um eine Feuerungsbewilligung oder Dienstleistungen im Rahmen der Einbürgerung genannt. Im Bereich Steuern wünschen sich die Befragten ein personalisiertes Portal, auf dem Belege und andere steuerrelevante Dokumente während des Jahres einfach hochgeladen werden können, sowie die Online-Abwicklung der Quellensteuer. Im Bereich des Strassenverkehrsamtes werden die Beantragung des Lernfahrausweises und die An- und Abmeldung von Fahrzeugen gewünscht.

## 8.2 Herausforderungen zur Zielerfüllung der Strategie

Von den befragten Interviewpartner:innen werden folgende Herausforderungen hinsichtlich der Zielerfüllung der Strategie genannt:

- *Diversität der Abteilungen und Departemente:* Unterschiedliche Anforderungen, Bedürfnisse und Prioritäten der Abteilungen und Departemente erschweren die departementsübergreifende Zusammenarbeit bezüglich Digitalisierungsvorhaben. Hinzu kommt, dass eine Kultur der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Lernens voneinander über die Abteilungs- und Departementsgrenzen hinweg noch nicht breit verankert ist. Hierzu bräuchte es u.a. den Willen der Führungskräfte und eine entsprechende Prioritätensetzung.
- *Kulturwandel:* Der Kulturwandel in der Verwaltung hat zwar begonnen; die Verwaltungskultur ist aber (noch) nicht dort, wo sich dies viele Interviewpartner:innen wünschen. Zwar seien die Arbeitsbedingungen modern (z.B. Home Office bzw. ortsunabhängiges Arbeiten), (noch) nicht aber die Arbeitsweise und die Prozesse. Unter anderem gehe es dabei auch darum, dass die eigenen Prozesse analysiert, weiterentwickelt und verbessert werden. Letzteres sei insbesondere auch wichtig, um bei Fachkräftemangel und anstehenden Pensionierungswellen ein attraktiver Arbeitgeber sein zu können.
- *Personelle Ressourcen mit geeigneten Kompetenzen für die digitale Transformation:* Sowohl für departementsübergreifende Zusammenarbeit als auch für die kontinuierliche Analyse und Weiterentwicklung der eigenen Prozesse braucht es geeignete Kompetenzen und personelle Ressourcen. Man könne nicht davon ausgehen, dass die Weiterentwicklung noch neben dem Alltagsgeschäft geschehen könne. Gleichzeitig sei die Bereitschaft zur Schaffung von neuen Stellen im Grossen Rat eher gering.
- *Bedarf an Investitionen:* Es brauche zuerst Investitionen, bevor es zu Effizienzgewinnen kommen kann. Letztere seien mit Blick auf das Mengenwachstum bei den kantonalen Dienstleistungen von grosser Bedeutung.
- *E-ID:* Aufgrund der E-ID, die noch nicht zur Verfügung steht, wurden Projekte verzögert oder verunmöglicht, da diese für diverse digitale Dienstleistungen zentral ist. Gleichzeitig wird viel Aufwand auf den Kanton zukommen, wenn die E-ID genutzt werden kann.

- *Faktor Zeit:* Für die grossen Veränderungsprozesse der digitalen Transformation braucht die Verwaltung als grosse Organisation auch einfach Zeit.

### 8.3 Entwicklungen des Umfelds

Gefragt nach den Entwicklungen des Umfelds nennen die Interviewpartner:innen folgende Themen:

- *Technologie und Innovation:* Es sei wichtig, bei laufenden technologischen Entwicklungen mitzuhalten. Dabei genannt werden Themen, die an Bedeutung gewinnen werden, so die künstliche Intelligenz samt Vor- und Nachteilen, der Umgang mit Daten (Datenschutz, Datensicherheit), die Cybersicherheit sowie die visuelle Kommunikation. Gleichzeitig ist es wichtig, die gesamte Bevölkerung im Auge zu behalten. Es gibt Menschen, die bei digitalen Entwicklungen nicht mitmachen können oder bewusst nicht mitmachen wollen. Es braucht eine Reflexion der kantonalen Verwaltung zu diesem Thema.
- *Fachkräfte:* Der Generationenwechsel in der arbeitstätigen Bevölkerung betrifft auch die Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung. So erwarte die neue Generation andere Arbeitsweisen und habe ein anderes Führungsverständnis. Dies könne zu einer Veränderung von innen führen. Gleichzeitig brauche es rasch eine Veränderung, um die Mitarbeitenden der neuen Generation halten zu können.  
In Bezug auf die Mitarbeitenden könne die digitale Transformation dazu führen, dass gewisse Aufgaben und Jobs redundant werden. Es sind teilweise neue Kompetenzen gefragt und die Jobprofile verändern sich.
- *Entwicklungen Bund und Gemeinden:* Entwicklungen beim Bund und in den Gemeinden bilden weiterhin ein zentrales Umfeld für die digitale Transformation auf Stufe des Kantons. Der Kanton Aargau agiert nicht allein, sondern ist eingebettet in komplexe föderale Strukturen. Rahmenbedingungen beim Bund sind in Entwicklung, die Digitale Verwaltung Schweiz erarbeitet Standards und Grundlagen über alle föderalen Ebenen hinweg. Gleichzeitig sind auch die Gemeinden daran, ihre Dienstleistungen zu digitalisieren – dies über das Smart Service Portal teilweise bereits in Zusammenarbeit mit dem Kanton.

## 9 Synthese und Empfehlungen des Evaluationsteams

Mit der Strategie und dem Umsetzungsprogramm SmartAargau beabsichtigt der Kanton Aargau die Modernisierung der Verwaltung über administrative Entlastungen sowie die Digitalisierung der Verwaltung und ihrer Kundendienste. Basierend auf den Ergebnissen der Zwischenevaluation präsentieren wir in diesem Kapitel unsere Synthese zur Zielerreichung der Strategie SmartAargau sowie unsere Schlussfolgerungen und Empfehlungen zur effektiven und effizienten Koordination und Steuerung der digitalen Transformation der Kantonsverwaltung nach 2024.

### 9.1 Synthese zur Strategie SmartAargau

#### Strategie SmartAargau und ihre Umsetzung

##### *Entstehungsgeschichte und konzeptionelle Grundlagen*

Die Strategie SmartAargau entstand als Reformvorhaben als Teil der Gesamtsicht Haushaltsanierung. Es handelt sich um ein konzeptionell komplexes, historisch gewachsenes Konstrukt, dem die initiale Verbindung mit der Gesamtsicht Haushaltsanierung teilweise bis heute noch anhaftet. Dies stellt für die breite, interne Akzeptanz der Strategie noch immer ein Hindernis dar. Ziel war die Modernisierung sowie Digitalisierung mittels Investitionen (2.8 Mio. CHF pro Jahr), um Effizienzgewinne zu ermöglichen sowie das Mengenwachstum auffangen zu können. Per April 2023 entsprechen die Effizienzgewinne durch SmartAargau einer jährlich wiederkehrenden Entlastung von rund 3.1 Mio. CHF sowie einer Reduktion um 9 ordentliche Stellen.<sup>15</sup>

##### *Bottom-up Ansatz*

Die Umsetzung der Strategie SmartAargau ist geprägt von einem Bottom-up Ansatz. Dieser Ansatz erlaubte es, die Akzeptanz des Programms zu fördern und Mitarbeitende zu Entlastungs- und Digitalisierungsprojekten zu motivieren. So entstanden aus konkretem Bedarf von Abteilungen heraus diverse Leuchtturmprojekte. Der Bottom-up-Ansatz führte aber auch zu Lücken in der Strategieumsetzung. Eine Top-down Roadmap fehlt; das Portfolio interdepartementale Vorhaben als Zusammenstellung weist in diese Richtung. Zudem verhindert der Bottom-up Ansatz derzeit oft die Nutzung von Synergien sowie Skalierungen, da die für ein Vorhaben zuständigen Personen einer Abteilung oft kein abteilungsübergreifendes Interesse oder Know-how haben. Des Weiteren ergeben sich aufgrund der Skalierung eines Vorhabens oft Veränderungen in den Rahmenbedingungen (z.B. beschaffungsrechtliche Vorgaben). Nicht zuletzt wird ein Mehrwert des Bottom-up Ansatzes, nämlich dass die Abteilungen als «living labs» wirken und Wissen für andere Abteilungen daraus gewonnen werden kann, punktuell über die SmartAargau-Kommunikationskanäle und Plattformen genutzt, jedoch nicht systematisch.

<sup>15</sup> Bericht an den Regierungsrat zu SmartAargau vom 23. Mai 2023.

### *Umsetzungsorganisation*

Die Strukturen der Programmumsetzung erwiesen sich als zielführend für den Beginn des Programms und mit Blick auf die Umsetzung der Strategie über die Fachstrategien sowie die Bottom-up eingebrachten Vorhaben. Eine systematische Strategieumsetzung war zu Beginn der Strategie nicht beabsichtigt, dennoch zeigte sich im Laufe der Umsetzung ein Bedürfnis nach einem systematischen Controlling sowie einer stärker überdepartmental koordinierten Umsetzung. Darauf sind die Programmstrukturen allerdings nicht ausgelegt: Die Auswahl von Vertretungen in der Programmsteuerung und -leitung nach Handlungsfeldern entspricht nicht der Führungslogik der Verwaltung, was mitunter die Strategieumsetzung schwächt. Zudem erlaubt die heutige Umsetzungsorganisation weder die Definition von Verantwortlichkeiten noch eine verbindliche Umsetzungsplanung. Führungspersonen werden so zu wenig verpflichtet, die Strategie SmartAargau in ihrem Verantwortungsbereich umzusetzen. Des Weiteren ist es der zentralen Programmleitung aufgrund der zu geringen Ressourcenausstattung nicht möglich, top-down Projekte umzusetzen; auch fehlen Personen, welche die Führung von interdepartmentalen Vorhaben übernehmen. Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass aktuell bereits Abklärungen zur weiteren Governance im Bereich der digitalen Transformation in der Kantonsverwaltung laufen, wobei der Bezug zur Strategie SmartAargau und ihrer Umsetzung noch detailliert geklärt werden muss.

### *Digitale Transformation als Zusammenspiel von Business und Technologie*

Die Strategie SmartAargau hat ein grundsätzliches Verständnis zur Bedeutung des Zusammenspiels von Verwaltungsprozessen und Technologie für die digitale Transformation gestärkt. Auf technologischer Seite bestehen grundsätzlich Angebote für ein modernes Setup durch die Abteilung Informatik, in den Abteilungen werden moderne externe Lösungen genutzt, aber auch noch ältere Lösungen mit diversen Nachteilen. Ebenso wurden viele Prozesse digitalisiert und automatisiert; digital transformiert im Sinne von umfassenden Prozessoptimierungen und Anpassungen der Arbeitsweisen wurde allerdings nur punktuell. Während es auf strategischer Ebene gewisse Verknüpfungen zwischen Business und Technologie gibt (Bezugnahme IT-Strategie und Roadmap auf Strategie SmartAargau), fehlt bis anhin eine systematische Verknüpfung auf struktureller und Umsetzungsebene.

### *Innovationscharakter*

Der Kanton Aargau konnte sich in spezifischen Aspekten von SmartAargau als Vorreiter positionieren, so insbesondere über das Smart Service Portal, aber auch in verschiedenen Vorhaben auf Fachebene, die einen hohen Innovationscharakter aufweisen. Um breit einen Innovationsimpuls zu geben, könnten Fahnenträger:innen für die digitale Transformation eine zentrale Rolle spielen.

## **Zielerfüllung der Strategie SmartAargau**

Die Zielerfüllung in den einzelnen Handlungsfeldern der Strategie SmartAargau kann folgendermassen zusammengefasst werden:

## Handlungsfeld Dienstleistungen

### Strategische Ziele im Handlungsfeld Dienstleistungen

Z1	Das digitale Leistungsangebot für die Bevölkerung und Unternehmen ist gezielt und priorisiert ausgebaut. Die meistgefragten Dienstleistungen und Informationen sind durchgängig elektronisch, medienbruchfrei und personalisiert verfügbar.
Z2	Die freie Nutzung von Daten von öffentlichem Interesse für Bevölkerung und Unternehmen ist weiter vereinfacht und sicher. In den meistnachgefragten Themenbereichen stehen die Daten benutzergerecht zur Verfügung.

Die Bemühungen zur Erfüllung des ersten strategischen Ziels in diesem Handlungsfeld sind bezüglich Ausbau des digitalen Leistungsangebots für Wirtschaft und Bevölkerung weit fortgeschritten. Hierzu tragen insbesondere das Smart Service Portal sowie künftig auch der NIKI Gestaltungsplan für digitale Dienstleistungen bei. Mit dem Smart Service Portal und den darauf angebotenen Online-Dienstleistungen sind die Nutzer:innen generell zufrieden. Handlungsbedarf besteht noch im Hinblick auf durchgängig elektronische und medienbruchfreie digitale Dienstleistungen. Es ist zu erwähnen, dass eine fehlende durchgehende Online-Abwicklung sowie komplizierte oder mühsame Online-Dienstleistungen von den befragten Nutzer:innen als Hinderungsgrund für eine intensivere Nutzung von Online-Dienstleistungen genannt werden.

Die Umsetzung zum zweiten strategischen Ziel beginnen erst: aktuell starten entsprechende Entwicklungen unter Federführung der Abteilung Statistik Aargau. Derzeit gibt es keine übergeordneten Vorgaben zum Umgang mit und zur Nutzung von Daten. Zudem fehlt ein breit verankertes Verständnis in der Kantonsverwaltung für den Mehrwert von Daten und dass diese Grundlage sind für intelligente Anwendungen und digitale Transformationsprozesse. Zudem zeigt sich eine grundsätzlich tiefe Bereitschaft, Daten mit anderen Abteilungen, Departementen oder der Öffentlichkeit zu teilen sowie teilweise fehlendes Vertrauen seitens Verwaltungsmitarbeitenden und Bevölkerung in die Datensicherheit.

## Handlungsfeld Kommunikation

### Strategisches Ziel im Handlungsfeld Kommunikation

Z3	Der Regierungsrat und die Kantonsverwaltung nutzen digitale Kanäle, um zielgruppengerecht zu kommunizieren und zu interagieren.
----	---

Mit der Kommunikation Kanton Aargau 4.0 wurden konzeptionelle, strategische und umsetzungsorientierte Grundlagen für eine verstärkte digitale und zielgruppengerechte Kommunikation geschaffen. Der Umsetzung stehen teilweise noch unterschiedliche Kommunikationsverständnisse zwischen den obersten Führungsebenen und den Mitarbeitenden im Weg. Im Vordergrund stand bis anhin vor allem die digitale Kommunikation in Richtung der Zielgruppen; bezüglich einer weitergehenden digitalen Interaktion mit den Zielgruppen fanden bis anhin kaum Bemühungen statt. Erfolgreich umgesetzt wurden die verwaltungsinernen Kommunikation- und Partizipationsformate, die zu einer SmartAargau-Community führten.

### Handlungsfeld Prozesse und Ressourcen

#### Strategische Ziele im Handlungsfeld Prozesse und Ressourcen

Z4	Die notwendigen Ressourcen für die Entwicklung von Digitalisierungslösungen sind bereitgestellt. Mit der Automatisierung von Dienstleistungen und Abläufen wird das Mengenwachstum aufgefangen. Die Effizienzsteigerung setzt Ressourcen frei für Aufgaben ausserhalb der Routine.
Z5	Der Kanton Aargau reguliert möglichst technologieunabhängig unter Berücksichtigung der datenschutzrechtlichen Standards.

Bezüglich des ersten strategischen Ziels des Handlungsfelds Prozesse und Ressourcen kann festgehalten werden, dass insbesondere technologische Ressourcen grundsätzlich bereitgestellt werden, aber von den Abteilungen und Departementen aus verschiedenen Gründen zu wenig genutzt werden. Auch finanzielle Ressourcen sind über SmartAargau oder öfters über das ordentliche Budget grundsätzlich verfügbar. Fehlend sind aber oftmals die personellen Ressourcen sowie Personal mit einem Verständnis für Prozesse und den richtigen Kompetenzen für die Entwicklung von Digitalisierungslösungen. Zudem fehlen auch die entsprechenden Instrumente, z.B. einheitliche Prozessnotation, sowie eine übergeordnete Sicht auf Prozesse und Prozessoptimierungen, die Synergien zwischen den Abteilungen und Departementen schaffen könnte. Automatisierungen von Dienstleistungen und Prozessen zeigen sich in einzelnen Abteilungen, wo dies umgesetzt wurde, als geeignet, das Mengenwachstum aufzufangen. Ressourcen werden aber nicht eingespart, da sie für den Betrieb der neuen Lösung gebraucht werden.

Mit Blick auf das zweite Ziel ist festzuhalten, dass weitere Fortschritte bei internen Prozessen sowie Online-Dienstleistungen erzielt werden können, sofern entsprechende rechtliche Grundlagen auf kantonaler oder nationaler Ebene geschaffen würden, so z.B. Anpassung der Vorgabe der analogen Unterzeichnung, Ermöglichen des Teilens von Daten zwischen Abteilungen, E-ID auf nationaler Ebene.

### Handlungsfeld Infrastruktur und Daten

#### Strategisches Ziel im Handlungsfeld Infrastruktur und Daten

Z6	Die Infrastruktur und die Unterstützungsleistungen der Informations- und Kommunikationstechnologie IKT für die digitale Transformation der Kantonsverwaltung sind bedarfsgerecht weiterentwickelt.
----	--

Seitens der Abteilung Informatik Aargau wurden diverse Vorhaben initiiert, um die Infrastruktur weiterzuentwickeln, so z.B. ein Fokus auf standardisierte Schnittstellen bei technischen Lösungen, der NIKI Gestaltungsplan für digitale Dienstleistungen und die verwaltungsweite Einführung von Microsoft365. Diese Unterfangen sind derzeit am Laufen und noch nicht vollständig umgesetzt. Dennoch verfügt die Aargauer Kantonsverwaltung bereits heute über eine moderne IT-Infrastruktur, die einen orts-, zeit- und plattformunabhängigen Zugang zu den Geschäftsunterlagen und Prozessen erlaubt. Bei der verwaltungsweiten Umsetzung von technischen Lösungen zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen den spezifischen Bedürfnissen des Faches und den Möglichkeiten von IT-Lösungen, weshalb oft noch Insellösungen bestehen.

## Handlungsfeld Führung und Mitarbeitende

### Strategische Ziele im Handlungsfeld Führung und Mitarbeitende

Z7	Die digitale Transformation der Kantonsverwaltung ist als prioritäre Aufgabe verankert. Die Führungsverantwortlichen und ihre Mitarbeitenden gestalten und leben den Wandel aktiv.
Z8	Die Mitarbeitenden wenden digitale Techniken nutzbringend an und erkennen das Potential vorhandener Daten für Prozessverbesserungen und intelligente Anwendungen.

Die digitale Transformation ist in der Kantonsverwaltung in einzelnen Abteilungen sowie in der «SmartAargau-Community» stark verankert, nicht aber umfassend bei allen Führungsverantwortlichen und Mitarbeitenden. Bezüglich diesem Bewusstsein und einem entsprechenden Kulturwandel wird ein grosses Potenzial geortet.

Mit Blick auf das zweite strategische Ziel kann festgehalten werden, dass die notwendigen Kompetenzen bei der «SmartAargau-Community» vorhanden sind – einige davon sind auch in den letzten Jahren als neue Mitarbeitende zum Kanton gestossen – nicht aber breit bei allen Mitarbeitenden.

### Erwartungen der Stakeholder

Es wird sowohl intern als auch extern erwartet, dass die kantonale Verwaltung die digitale Transformation weiter vorantreibt. Intern fokussieren sich die Erwartungen auf den Kulturwandel, auf Ressourcen für Business Analyse, Prozessoptimierung und Organisationsentwicklung sowie auf ein stärkeres Bekenntnis der kantonalen Politik zur digitalen Transformation. Mit Blick auf eine geeignete Umsetzung der künftigen digitalen Transformation gibt es unterschiedliche Ideen und Vorstellungen.

Seitens Bevölkerung und Wirtschaft stehen vor allem die Verfügbarkeit von Online-Dienstleistungen sowie die entsprechende Kommunikation dazu, die Verfügbarkeit von einer Ansprechperson im Zusammenhang mit den Dienstleistungen sowie insbesondere bei der Bevölkerung der Datenschutz im Vordergrund.

Seitens Gemeinden wird erwartet, dass die gute Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden konsequent weitergeführt wird und die Gemeinden entsprechend einbezogen werden. Zudem erwarten die Gemeinden, dass sich der Kanton bei laufenden Entwicklungen auf Bundesebene einbringt.

## 9.2 Schlussfolgerungen und Empfehlungen des Evaluationsteams

Mit Blick auf eine effektive und effiziente Koordination, Steuerung und Weiterentwicklung der digitalen Transformation der Kantonsverwaltung Aargau auch nach 2024 formulieren wir nachfolgend einige zentrale Schlussfolgerungen und Empfehlungen. Sie folgen dem Prinzip «Das eine tun und das andere nicht lassen». Wir sind überzeugt, dass die digitale Transformation in der gesamten Kantonsverwaltung nur dann zielführend weiter vorangetrieben werden kann, wenn eine Kombination verschiedener Governance-Instrumente mit top-down und bottom-up Elementen zur Anwendung kommt. Unter top-down verstehen wir, dass der Anstoss oder eine Vorgabe von einer Instanz mit Entscheidungsverantwortung

bezüglich digitaler Transformation kommt und die Umsetzung durchgesetzt wird. Unter bottom-up verstehen wir, dass der Anstoss von «unten» kommt und die Umsetzung des Vorhabens ermöglicht wird. Dabei versteht sich von selbst, dass für die Umsetzung jedes Vorhabens (z.B. Prozessoptimierung) die fachlichen Abteilungen beteiligt sein müssen.

### **Top-down Ansatz deutlich stärken und bottom-up weiterhin ermöglichen**

- Wir empfehlen, die bottom-up entstandenen Digitalisierungsvorhaben (sowohl durch SmartAargau gefördert als auch andere Digitalisierungsvorhaben) top-down zu valorisieren. Sie sollen genutzt werden, um gezielt über die Abteilungs- und Departementsgrenzen hinweg zu lernen sowie – wo möglich und sinnvoll – skaliert werden. Hiermit kann bis Ende 2024 bereits begonnen werden. Auch für die weitere digitale Transformation erachten wir bottom-up Instrumente als wichtig, um Innovationen zu ermöglichen und Mitarbeitende für die digitale Transformation zu gewinnen. Sie sollen aber eine weniger bedeutende Rolle spielen als bis anhin.
- Deutlich stärker als bis anhin soll ein top-down Ansatz verfolgt werden. Damit sollen gezielt Lücken der Zielerreichung, die aufgrund des bottom-up Ansatzes entstanden sind, gefüllt werden. Zudem sollen zentrale Anliegen (ggf. auch interdepartementale) so verfolgt und insgesamt Umsetzung, Leistungen und Wirkungen von SmartAargau skaliert werden. Dabei soll der top-down Ansatz auch klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten und damit Verbindlichkeiten schaffen.

Zur Umsetzung dieser Kombination von top-down und bottom-up schlagen wir nachfolgend entsprechende Strukturen und Instrumente vor.

### **Zentrale Treiber der digitalen Transformationen mit dezentralen Regelstrukturen der digitalen Transformation in den Departementen verknüpfen**

Wir empfehlen die Etablierung zentraler Treiber zur digitalen Transformation, die strategische Impulse geben, Verbindlichkeiten etablieren und Personal mit den richtigen Kompetenzen zur Verfügung stellen. Dabei handelt es sich um eine zentral gesteuerte oder über-departemental koordinierte Organisationsstruktur. Wir zeigen nachfolgend auf, welche Funktionen diese im Detail erfüllen sollen.

- *Fachkompetenzen:* Es braucht dazu personelle Ressourcen mit Kompetenzen in Business-Analyse und Prozessoptimierung, Organisationsentwicklung sowie Projektleitung von grossen, komplexen und ggf. interdepartementalen Vorhaben. Diese Mitarbeitende sollen in den Abteilungen bei Vorhaben der digitalen Transformation unterstützen können sowie für Querschnitts- und interdepartementale Vorhaben eingesetzt werden können.
- *Vorgaben:* Es braucht zudem die Möglichkeit, verbindliche Vorgaben zu etablieren oder darauf hinarbeiten, so z.B. dass bei einer Erneuerung einer Fachapplikation (Life Cycle) die zentral vorgegebene genutzt werden muss oder dass es bei abteilungseigenen Lösungen standardisierte Schnittstellen geben muss oder allfällige Anpassungen der rechtlichen Grundlagen. Weiterhin braucht es aber auch Mechanismen, die

innovative dezentrale Lösungen identifizieren, die skaliert werden können oder anderweitig interdepartementale Synergien schaffen können.

- *Visibilität:* Es braucht eine oder mehrere Personen mit Führungsposition – idealerweise auf Stufe Regierungsrat oder oberste Führungsebene der Verwaltung, die sichtbar für die digitale Transformation eintreten. Zudem braucht es eine verstärkte Kommunikation nach aussen bezüglich Dienstleistungen, die neu digital verfügbar sind – sei dies direkt mit Unternehmen und Verbänden oder der Bevölkerung. Angesichts des Einbezugs der Gemeinden beim Smart Service Portal dürfen auch die Gemeinden ihre Kommunikationsaufgabe noch stärker wahrnehmen, u.a. auch weil sie noch näher bei der Bevölkerung sind. Auch mit verstärkter Kommunikation braucht es aber wohl etwas Zeit, bis sich das Portal bei der Bevölkerung und den Unternehmen etabliert hat.

Gleichzeitig empfehlen wir, die Fachkompetenzen auch in den Abteilungen und Departementen zu stärken, da sie die zentral angestossenen Vorhaben im Regelbetrieb übernehmen sollen und für den Einbezug des Fachwissens und die Verankerung im Fach eine hohe Bedeutung innehaben.

- *Verstetigung:* In den Abteilungen und Departementen sollen zentral angestossene Vorhaben verstetigt werden und in den Regelbetrieb übernommen werden. Dezentral braucht es in einem ersten Schritt insbesondere Personal, das mit den neuen, von IT AG zur Verfügung gestellten Technologien umgehen und die für die Abteilung nutzen kann.
- *Empowerment:* Auch in den Abteilungen sollen neu Mitarbeitende die Verantwortung erhalten für die kontinuierliche Übersicht über und Weiterentwicklung der Prozesse. Auch diese sollen Kompetenzen in Prozessanalyse, Organisationsentwicklung und digitaler Transformation haben. Gleichzeitig trägt dies zum kulturellen Wandel in den Abteilungen bei.

Aus unserer Sicht braucht es zusätzliche finanzielle Ressourcen für die zentralen Treiber der digitalen Transformation: einerseits für personelle Ressourcen, andererseits zur Unterstützung von Skalierungen oder Querschnitts- und interdepartementalen Vorhaben. Abteilungs- oder departementsspezifische Vorhaben sowie den Betrieb von übergeordnet angestossenen Vorhaben sollen wie teilweise auch heute schon und je nach spezifischem Bedarf über das jeweilige Budget der Abteilungen bzw. Departemente finanziert werden.

### **Kantonale Ziele proaktiv umsetzen und gleichzeitig Entwicklungen anderer Kantone, auf Bundesebene und im Ausland aktiv verfolgen**

Auch die digitale Transformation ist vom Föderalismus geprägt. Der Kanton Aargau ist also eingebettet in das Umfeld des Bundes sowie anderer Kantone.

- Wir empfehlen dem Kanton Aargau deshalb, bezüglich der Zusammenarbeit mit seinem Umfeld eine kombinierte Strategie. Der Kanton soll kantonale Ziele proaktiv verfolgen und umsetzen und kreative Lösungen finden. Dabei ist zu beachten, dass Vorhaben konzeptionell und technologisch anschlussfähig bleiben auch für übergeordnete Strategien und Vorgaben des Bundes. Gleichzeitig ist es von grosser Bedeutung, mit den

anderen Kantonen, dem Bund und international in kontinuierlichem Austausch zu bleiben, um übergreifende Lösungen zu unterstützen und von anderen erprobten Lösungen zu profitieren.

Ein stärkerer Top-down Ansatz in der digitalen Transformation unterstützt die Qualität und Verhandlungsposition bei der Mitwirkung in überkantonalen und nationalen Initiativen, z.B. Digitale Verwaltung Schweiz.

## Literaturverzeichnis

Hofmann et al. (2022): Hofmann G., Serdült U., Vayenas C., Benli-Trichet M., Villeneuve J-P., Picco-Schwendener A., & Colasante L.: DigiPartIndex Schweiz 2022, Zentrum für Demokratie Aarau (ZDA), procivis think tank, Università della Svizzera Italiana (USI), Oktober 2022, Aarau, Zürich, Lugano. URL: [https://digipartindex.ch/docs/DigiPartIndex\\_2022\\_de.pdf](https://digipartindex.ch/docs/DigiPartIndex_2022_de.pdf) [Stand: 06.06.2023]

Serdült et al. (2021): Serdült U., Vayenas C., Du Clary H., & Hofmann G.: DigiPartIndex Schweiz 2021, Zentrum für Demokratie Aarau (ZDA), procivis think tank, Oktober 2021, Aarau, Zürich. URL: [https://digipartindex.ch/docs/DigiPartIndex\\_2021\\_de.pdf](https://digipartindex.ch/docs/DigiPartIndex_2021_de.pdf) [Stand: 06.06.2023]

## Anhang

### A-1 Methodische Grundlagen der Zwischenevaluation

#### A-1.1 Detaillierte Fragestellungen der Zwischenevaluation

Fragestellung		Methodik
<b>Zielerfüllung</b>		
1	<b>Zielerfüllung allgemein:</b> Wie gestaltet sich die Zielerfüllung der Strategie SmartAargau per 31. März 2023 allgemein?	Dokumenten-/Datenanalyse, Interviews, User:innen-Befragung
2	<b>Erreichte Ziele:</b> Welche strategischen Ziele konnten bereits erreicht werden oder befinden sich auf einem guten Weg bis 2026 erreicht zu werden?	Dokumenten-/Datenanalyse, Interviews, User:innen-Befragung
3	<b>Lücken in der Zielerreichung:</b> Wo bestehen die grössten Lücken?	Dokumenten-/Datenanalyse, Interviews, User:innen-Befragung
4	<b>Plausibilität der Stossrichtungen:</b> Ist die in der Roadmap der Programmleitung festgehaltene Erfüllung der strategischen Stossrichtungen plausibel?	Dokumentenanalyse, Interviews
5	<b>Beurteilung der Handlungsfelder und künftige Herausforderungen:</b> Wie sind die Strategie, ihre Ziele, Stossrichtungen und Handlungsfelder aus Sicht des heutigen Umfelds sowie der anstehenden Herausforderungen zu beurteilen?	Dokumentenanalyse, Interviews, Benchmark
<b>Interkantonaler Vergleich</b>		
6	<b>Kanton AG im interkantonalen Vergleich:</b> Wo steht der Kanton Aargau bei der Umsetzung der digitalen Transformation im interkantonalen Vergleich? Was ist die Einschätzung des Evaluationsteams dazu?	Dokumentenanalyse, Interviews, Benchmark
7	<b>Benchmarks:</b> Wie schneidet der Kanton Aargau im Benchmark-Vergleich zu anderen Kantonen in Bezug auf die Digitalisierung ab?	Dokumentenanalyse, Interviews, Benchmark
8	<b>Empfehlung Best Practices:</b> Welche Best Practices schlägt das Evaluationsteam dem Kanton Aargau zusätzlich vor?	Workshop, konzeptionelle Arbeit
9	<b>Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Strategie:</b> Was empfiehlt das Evaluationsteam daraus abgeleitet zur Überarbeitung und Ergänzung der Strategie SmartAargau?	Workshop, konzeptionelle Arbeit
<b>Stakeholder-Erwartungen</b>		
10	<b>Erwartungen:</b> Welche Erwartungen stellen die folgenden Stakeholder des Kantons Aargau an die weitere digitale Transformation der Kantonsverwaltung? – Wirtschaft – Gemeinden – Bevölkerung – Verwaltung	Dokumentenanalyse, Interviews, User:innen-Befragung
11	<b>Empfehlungen aufgrund der Stakeholder-Erwartungen:</b> Was empfiehlt das Evaluationsteam daraus abgeleitet zur Überarbeitung und Ergänzung der Strategie SmartAargau?	Workshop, konzeptionelle Arbeit

Tabelle 16 Detaillierte Fragestellungen zur Zwischenevaluation Strategie SmartAargau

## A-1.2 Design der Zwischenevaluation im Überblick

Zeit	Phase	Arbeitsschritte und Produkte	Sitzungen und Workshops
Februar – April	Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Projektstart mit Kick-off</li> <li>▶ Erste Dokumentenanalyse</li> <li>▶ Erste Datenanalyse</li> <li>▶ 6 explorative Interviews (je 2 Innen-/Aussenwahrnehmung)</li> <li>▶ Adressatengerechte Befragungsinstrumente (Leitfäden, Fragebogen)</li> </ul>	<b>Kick-off</b> mit Projektleitung: <b>23.2.2023</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Analyse- und Evaluationskonzept, inkl. Befragungsinstrumente/Leitfäden</b></li> </ul>	<b>Jour fixe Nr. 1: 28.3.2023</b> <b>Sitzung</b> mit Steuerungsgruppe inkl. Projektleitung: <b>25.4.2023</b>
April – Juli	Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rasterbasierte Dokumentenanalyse</li> <li>▶ Deskriptive Datenanalyse</li> <li>▶ 15 Leitfaden-gestützte (Gruppen-)Interviews Innen-/Aussenwahrnehmung</li> <li>▶ Online-Nachbefragung von Nutzer:innen digitale Dienste www.ag.ch</li> <li>▶ Dokumentenanalyse Benchmark</li> <li>▶ Expert:innen-Workshop Benchmark</li> </ul>	<b>Jour fixe Nr. 2</b> <b>Jour fixe Nr. 3</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Präsentation der Ergebnisse</b></li> </ul>	<b>Sitzung</b> mit Steuerungsgruppe inkl. Projektleitung: <b>6.7.2023</b>
Juli – November	Synthese und Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Synthese aus Ergebnistriangulation</li> <li>▶ Empfehlungen zur Weiterentwicklung</li> <li>▶ Validierungsworkshop mit Steuerungsgruppe</li> <li>▶ Entwurf Schlussbericht der Evaluation</li> <li>▶ Schlusspräsentation und Diskussion</li> <li>▶ Finalisierung und Executive Summary</li> </ul>	<b>Jour fixe Nr. 4</b> <b>Validierungsworkshop</b> mit Steuerungsgruppe inkl. Projektleitung: <b>29.8.2023</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Schlussbericht der Evaluation</b></li> <li>▶ Ggf. Präsentation Regierungsrat</li> </ul>	<b>Jour fixe Nr. 5</b> <b>Abschlusssitzung</b> mit Projektleitung

Abbildung 21 Design der Zwischenevaluation inkl. zeitlichem Ablauf

## A-1.3 Übersicht der analysierten Dokumente und Studien

### Dokumente

Dokumente	Urheberschaft	Kurzbeschreibung
<b>Input</b>		
Regierungsratsbeschluss Nr. 2019-000312	Regierungsrat des Kantons Aargau (2019)	Der Beschluss zur «Strategie Digitale Transformation (SDT)» regelt: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verabschiedung</li> <li>- Umsetzung</li> <li>- Kommunikation</li> <li>- Auftrag an Staatskanzlei und Departement Finanzen und Ressourcen</li> </ul>
Regierungsratsbeschluss Nr. 2021-000086	Regierungsrat des Kantons Aargau (2019)	Programmunterstützung SmartAargau <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verlängerung bis 2024</li> <li>- Einstellung eines Zusatzkredits in die Sammelvorlage für Verpflichtungskredite und Nachtragskredite 2021, I. Teil;</li> <li>- Projektstellen</li> <li>- Bewilligung</li> </ul>

Dokumente	Urheberschaft	Kurzbeschreibung
Strategie Digitale Transformation	Regierungsrat des Kantons Aargau (2019)	Nutzen, Vision und Mission, Handlungsfelder und Umsetzung der Strategie. Die Strategie richtet sich als Dachstrategie sowohl nach aussen wie nach innen: Nach aussen schafft der Regierungsrat zusammen mit den Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung die Voraussetzungen, um die Bedürfnisse der Bevölkerung und der Wirtschaft im Austausch mit staatlichen Stellen zu erfüllen. Nach innen definiert die Strategie den Auftrag an die Führungskräfte der Kantonsverwaltung und ihre Mitarbeitenden.
Strategie SmartAargau Booklet	Staatskanzlei (2021)	Fragen und Antworten zur Strategie, zum Hintergrund und zur Umsetzung
Smart Aargau Plakat Roadmap 2021	–	Kurzportrait des Umsetzungsplans der Strategie SmartAargau
Zusatz zur Strategie SmartAargau «Smart Services Aargau»	Departement Finanzen und Ressourcen – Informatik Aargau	Smart Services Aargau ist ein Zusatz zur Dachstrategie «SmartAargau» und ist bis 2026 definiert. Handlungsfelder sind: Gemeinsames, kundenzentriertes Smart Service Portal, Standardisierung und Interoperabilität, Austausch und Zusammenarbeit. Diese Handlungsfelder werden von einer vom Kanton und den Gemeinden getragenen Fachstelle vorangetrieben.
Neuausrichtung E-Government Aargau	Departement Finanzen und Ressourcen – Informatik Aargau (2020)	Zusatz Strategie SmartAargau; Zustimmung; Rahmenvereinbarung zwischen dem Kanton Aargau und den Gemeindepersonal-Fachverbänden des Kantons Aargau; Ermächtigung Landammann und Staatsschreiberin zur Unterzeichnung Rahmenvereinbarung
Bericht – Programmunterstützung SmartAargau	Staatskanzlei – Abteilung Strategie und Aussenbeziehungen (2021)	<p>Programmunterstützung SmartAargau</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verlängerung bis 2024</li> <li>- Einstellung eines Zusatzkredits in die Sammelvorlage für Verpflichtungskredite und Nachtragskredite 2021, I. Teil</li> <li>- Projektstellen</li> <li>- Bewilligung</li> </ul>
<b>Umsetzung</b>		
Strategie Human Resources Kanton Aargau 2020 – 2026	Departement Finanzen und Ressourcen (2020)	Grundlagen für Führungsarbeit; Rahmenbedingungen für Mitarbeitende; Handlungsrahmen für HR-Fachleute
Fachstrategie Informatik Kanton Aargau 2020 – 2026	Departement Finanzen und Ressourcen (2019)	Die «Fachstrategie Informatik des Kantons Aargau» leitet sich aus der Dachstrategie Digitale Transformation «SmartAargau» ab. Hieraus ergeben sich Aufträge an die Informatik des Kantons, welche in der IT-Fachstrategie thematisiert und zur Umsetzung aufgearbeitet sind.

Dokumente	Urheberschaft	Kurzbeschreibung
Projekt "Kommunikation Kanton Aargau 4.0" (KKA 4.0); Verpflichtungskredit; Projektstelle; Bewilligung	Staatskanzlei (2020)	Die Kommunikations-konferenz (KoKo) setzt sich seit Ende 2017 mit einem Projekt "Kommunikation Kanton Aargau 4.0"(KKA 4.0) systematisch mit diesen Veränderungen und vor allem deren Auswirkung auf die Regierungs- und Verwaltungskommunikation auseinander. Weiterzuverfolgende Stossrichtungen sind: proaktive Kommunikation, Plattformkonzept, Kompetenzzentrum Visuelle Kommunikation, neue Kommunikationsinstrumente.
<b>Output</b>		
Liste meistnachgefragte Dienstleistungen der Verwaltung	Programmsteuerung SmartAargau (2020)	Die Programmsteuerung SmartAargau hat sich am 18. Februar 2020 zur bisherigen Umsetzung der Strategie SmartAargau in der sogenannten Roadmap (Umsetzungsplan) informieren lassen. Zum Handlungsfeld Dienstleistungen hat sie die Programmleitung beauftragt, direkt bei den Generalsekretariaten die meistgefragten Dienstleistungen für die Bevölkerung und die Unternehmen in Erfahrung zu bringen. Es geht um das Ziel Z1 in der Strategie: "Das digitale Leistungsangebot für die Bevölkerung und Unternehmen ist gezielt und priorisiert ausgebaut. Die meistgefragten Dienstleistungen und Informationen sind durchgängig elektronisch, medienbruchfrei und personalisiert verfügbar. Die jeweils 3 meistgefragten Dienstleistungen a) für die Bevölkerung und b) für die Unternehmen wurden von den Departementen, der SK und der GKA der Programmleitung gemeldet
Portfolio interdepartementale Vorhaben (Querschnittsportfolio 2022–2024)	Programmsteuerung SmartAargau (2022)	Das <i>Portfolio zu interdepartementalen Vorhaben</i> wurde von der Programmsteuerung SmartAargau am 15. Februar 2022 und der GSK-Klausur vom 14. März 2022 verabschiedet. Es dient der Feststellung des Handlungsbedarfs zur Stärkung der digitalen Durchführung der kantonalen Verwaltung für die zweite Programmphase. Es zeigt in den Handlungsfeldern der Strategie SmartAargau Querschnittsaufgaben der Verwaltung auf, zu denen weiterer Handlungsbedarf zur Erreichung der Ziele der Strategie SmartAargau besteht.
Handlungsfelder der Strategie SmartAargau mit Zielen und Stossrichtungen	Programmsteuerung SmartAargau (2023)	In jedem Handlungsfeld zeigen strategische Ziele auf, was bis 2026 erreicht werden soll. Pro Handlungsfeld werden zudem mehrere Stossrichtungen aufgeführt. Sie beinhalten konkrete Ansätze für die Umsetzung in den nächsten Jahren und zeigen, mit welchen ersten Schritten die Ziele erreicht werden. Diese Stossrichtungen werden periodisch auf ihren Erfüllungsgrad hin überprüft. Die Mitglieder der Programmleitung SmartAargau aktualisieren den Stand der einzelnen Stossrichtungen regelmässig im Sinne einer Selbstevaluation.
<b>Outcome</b>		

Dokumente	Urheberschaft	Kurzbeschreibung
Modernisierung der Verwaltung: Administrative Entlastung und Digitalisierung – Protokoll Interview Aargauische Industrie- und Handelskammer (AIHK)	Departement Volkswirtschaft und Inneres; Departement Finanzen und Ressourcen (2017)	Die AIHK gibt Rückmeldung zu den Aufgabenerfüllungen der kantonalen Verwaltung, bei welchen nach Ansicht der AIHK administrative Entlastungen für die Unternehmen möglich sind. Von Interesse sind folgende Punkte: Verzichte auf die Aufgabenerfüllung durch den Kanton, Vereinfachungen bei der Aufgabenerfüllung durch den Kanton, Digitalisierungsideen.
Interviews mit Wirtschafts- und Gemeindeverbänden im Rahmen des Vorprojekts; Rückmeldung der Departemente/Staatskanzlei/Gerichte Kanton Aargau zu den geäußerten Anliegen	Departement Volkswirtschaft und Inneres; Departement Finanzen und Ressourcen (2018)	Vertretungen des AGV, der AIHK, der GAV, des AGG, des Verbandes Finanzfachleute Aargauer Gemeinden sowie des Fachverbandes ICT-Verantwortliche Aargauer Gemeinden (VIA) gaben im Rahmen von Interviews Feedbacks und Hinweise zur Aufgabenerfüllung der kantonalen Verwaltung, bei welchen nach ihrer Ansicht administrative Entlastungen für die Unternehmen durch Verzichte/Vereinfachungen bzw. Digitalisierung möglich sind. Konsolidierte Rückmeldung der Departemente, der Staatskanzlei und der Gerichte Aargau.
Monitoring 1 der Interviews mit den Wirtschafts- und Gemeindeverbänden	Departement Volkswirtschaft und Inneres; Departement Finanzen und Ressourcen (2019)	Das Monitoring 1 umfasst die in den Interviews geäußerten Anliegen und beschreibt die Fortschritte in den einzelnen Projekten und/oder Themen per März 2019. Die konkreten Rückmeldungen stammen von den Departementen, der Staatskanzlei und den Gerichten Kanton Aargau.
Monitoring 2 der Interviews mit den Wirtschafts- und Gemeindeverbänden	Departement Volkswirtschaft und Inneres; Departement Finanzen und Ressourcen (2020)	Das Monitoring 2 umfasst die in den Interviews geäußerten Anliegen und beschreibt die Fortschritte in den einzelnen Projekten und/oder Themen per März 2020. Die konkreten Rückmeldungen stammen von den Departementen, der Staatskanzlei und den Gerichten Kanton Aargau.

Tabelle 17: Übersicht der analysierten Dokumente samt Kurzbeschreibung des Inhalts.

### Studien

Studie	Urheberschaft	Kurzbeschreibung
Nationale E-Government Studie 2019 (Kurzbericht)	Interface und DemoSCOPE im Auftrag der Geschäftsstelle E-Government Schweiz und des SECO (2019)	Kurzversion des vollständigen Studienberichts.
Nationale E-Government Studie 2019 (Studienbericht)	Interface und DemoSCOPE im Auftrag der Geschäftsstelle E-Government Schweiz und des SECO (2019)	<p>–Folgende Fragestellungen wurden quantitativ und</p> <p>–qualitativ untersucht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebot und Nutzung von Kontaktmöglichkeiten von/mit Behörden</li> <li>- Bezug von Informationen und Durchführung von Transaktionen</li> <li>- E-Government generell: Angebote, Bedürfnisse und Zufriedenheit</li> <li>- Angebot und Nutzung von E-Government-Dienstleistungen</li> <li>- Spezifische Angebote und deren Nutzung (Basismodule, Authentifizierung Standards, digitale Signatur)</li> </ul>

Studie	Urheberschaft	Kurzbeschreibung
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kritikpunkte beziehungsweise Probleme bei der Nutzung/beim Anbieten von E-Government</li> <li>- Zusammenarbeit und Unterstützung im Bereich E-Government</li> <li>- Bekanntheit Webseiten</li> <li>- Prioritäten und Erwartungen im Bereich E-Government</li> <li>- Vertrauen in Behörden und Online-Angebote von Behörden</li> </ul>
Digitaler Städtemonitor Schweiz	ZHAW und KPMG Schweiz (2021)	Der «Digitale Städtemonitor Schweiz» fragt nach dem Stand der digitalen Transformation in den Schweizer Städten. Konkret werden die Websites von 162 Schweizer Städten untersucht. Hinzu kommen neun städtische Gemeinden. Sie orientiert sich an vier Digitalisierungsprinzipien: «Zielgruppengerechte Dienste und Informationen», «Gemeinsame Datenverwaltung», «Offenheit und Transparenz» sowie «Standardisierung und Interoperabilität»
Die Deloitte Studie 2021 zur digitalen Verwaltung in der Schweiz: Die Treiber und Hürden von E-Government-Diensten	Deloitte (2021)	Im Rahmen der Deloitte-Umfrage 2021 zum Thema E-Government wurden über 1.000 Bürgerinnen und Bürger in der Schweiz, davon 235 Angestellte im öffentlichen Dienst befragt. Dabei wurden die wichtigsten Treiber und Hürden, die die Zukunft von E-Government-Dienstleistungen in der Schweiz prägen werden, ermittelt und analysiert.
Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz – Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele	Pleger und Mertes (2022)	Das Buch zeichnet aktuelle Entwicklungen der digitalen Transformation in der Verwaltung im Schweizer Kontext nach. Thematisch setzen sich die Beiträge mit der digitalen Transformation im Hinblick auf die Ausgestaltung der Verwaltung, die demokratische Mitbestimmung, die digitale Leistungserbringung sowie mit regulatorischen Rahmenbedingungen auseinander. Verwaltungswissenschaftliche Theorien werden auf aktuelle Entwicklungen angewendet. Neben empirischen Studien werden Beispiele aus der Praxis vorgestellt und vor dem Hintergrund möglicher Herausforderungen, Chancen und Risiken diskutiert und verortet.
eGovernment Monitor 2020 – Staatliche Digitalangebote – Nutzung und Akzeptanz in Deutschland, Österreich und der Schweiz	Initiative D21 und TU München (2020)	Seit 2011 beleuchtet die Studie jährlich die aktuelle E-Government-Situation in Deutschland. Seit 2012 werden Österreich und die Schweiz als Vergleichsländer herangezogen. Zentrale Inhalte sind Bekanntheit, Nutzung, Zufriedenheit und Nutzungsbarrieren sowie die Identifikation im Zusammenhang mit digitalen Behördengängen. Inhaltliche Schwerpunkte sind 2020 die Corona-Tracing-Apps sowie digitaler Schulunterricht als Bestandteile der Daseinsvorsorge des Staates in den Bereichen Gesundheit und Bildung. Zudem wird die deutsche Online-Bevölkerung erstmalig anhand ihres Nutzungsverhaltens in Bezug auf E-Government in eine Typologie eingeteilt. Diese ermöglicht differenzierte Aussagen für die einzelnen Nutzergruppen.

Studie	Urheberschaft	Kurzbeschreibung
Stimmen von Schweizer Grossunternehmen zur digitalen Verwaltung der Schweiz	ZHAW und KPMG Schweiz (2020)	Die Studie zeigt einleitend die Stärken und Schwächen der Schweiz in unterschiedlichen Themenfeldern der digitalen Transformation im internationalen Vergleich auf. Diese Themenfelder wurden als Basis für die Interviews aufgenommen und vertieft mit den Schweizer Grossunternehmen diskutiert. Als Ergebnis der Interviews wurden die Stimmen der acht Grossunternehmen in unterschiedlichen Regulierungsbereichen zusammengefasst. Veranschaulicht wurden diese Stimmen mit Praxisbeispielen aus ausgewählten Wirtschaftssektoren.
Digitaler Staat in der Schweiz – Einschätzungen und Bedürfnisse der Bevölkerung	Sotomo (2022)	Für diese Studie hat Sotomo in der ersten Novemberhälfte 2021 insgesamt 1254 Personen online befragt. Die Ergebnisse sind repräsentativ für die sprachintegrierte Bevölkerung der Deutschschweiz. Die Prioritätensetzung der Bevölkerung macht deutlich, dass der digitale Staat aus Sicht der Bevölkerung viel fundamentaler und umfassender eingeschätzt wird, als es eine begrenzte Diskussion über virtuelle Schalter und E-Voting erscheinen lassen. Die Schaffung von digitaler Sicherheit und von digitalen Kompetenzen (im Bildungsbereich und ausserhalb davon) werden als Schlüsselanforderungen des Staats für die erfolgreiche Bewältigung des digitalen Wandels angesehen.
Digitale Verwaltung – Herausforderung und Chancen neuer Trends für die Schweiz	ZHAW und KPMG Schweiz (2022)	Die Studie erläutert mit «Cloud-Diensten» und «Partizipation» zwei aktuelle Trends und zeigt beispielhaft auf, welche Herausforderungen und Chancen mit diesen Trends für die Schweizer Verwaltung verbunden sind.
Baustelle Demokratie – Fünf Herausforderungen für die Schweiz	Avenir Suisse, Denknetz, De-zentrum, foraus, Gottlieb Duttweiler Institut GDI, Institut Neues Schweiz INES, Reatch, Mercator und SGG (2023)	Sieben Organisationen haben gemeinsam die Herausforderungen für die Demokratie in der Schweiz benannt, geben aber individuelle Antworten auf die Frage, welche konkreten Massnahmen diese Entwicklungen in der Schweiz verlangen. Die vorliegende Publikation ist keine gemeinsame Handlungsempfehlung an die Politik, sondern bildet die Vielstimmigkeit und Verschiedenheit der Think-Tanks ab.

Tabelle 18: Übersicht der analysierten Studien samt Kurzbeschreibung des Inhalts.

## A-1.4 Interviewpartner:innen und Interviewleitfaden

### Gesprächspartner:innen der explorativen Gespräche

Person	Funktion mit Bezug zu SmartAargau
Daniel Brändli Lea Fischbacher	Vorsitz Programmsteuerung Programmleiterin SmartAargau
Hans-Peter Fricker	Initiant des Programms
Fritz Zanzerl	Leiter Abteilung Informatik Aargau
Gérald Strub	Beauftragter der Gemeinden für das Smart Services Portal
Prof. Dr. Marc K. Peter	FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Leiter Kompetenzzentrum Digitale Transformation. Verantwortlich für Weiterbildungsangebot der Verwaltungsmitarbeitenden im Zusammenhang mit SmartAargau.
Prof. Dr. Uwe Serdült	Projektleitung DigitPartIndex, Zentrum für Demokratie Aarau

Tabelle 19: Gesprächspartner:innen der explorativen Gespräche.

### Interviewpartner:innen der leitfadengestützten Interviews zur Innen- und Aussenwahrnehmung

n	Funktion	Person	Hinweise Inhalt
<b>–Innenwahrnehmung</b>			
1	–Staatskanzlei, Strategie und Aussenbeziehungen	–Daniel Brändli, Leiter	–Strategische Ebene aus Perspektive Programm
1	–Weitere Mitglieder der Programmsteuerung, Stufe Generalsekretariat	–Yvonne Kaufmann, Stv. Generalsekretärin DFR –Silvia Weber, Stv. Generalsekretärin, DVI	–Strategische Ebene aus Perspektive Departement
1	–Programmleitung SmartAargau	–Lea Fischbacher, Programmleiterin SmartAargau	–Umsetzungsebene aus Perspektive Programm
3	–Abteilungen mit Fachstrategien SmartAargau	–Melanie Hächler, Stv. Leiterin HR Aargau –Peter Buri, Regierungssprecher, Leiter Kommunikationsdienst RR, verantwortlich Kommunikation 4.0 –Fritz Zanzerl, Leiter Abteilung Informatik Aargau	–Umsetzung über Fachstrategien aus Perspektive Abteilung
2	–Projektverantwortliche Digitalisierungsprojekte / Digitalisierungsbeauftragte	–Marco Bürli, Abteilung Informatik Aargau –Rolf Baumann, BKS –Sandro Fanti, Strassenverkehrsamt –Thomas Menet, Leiter IT und Infrastruktur DGS –Claude Lambelet, Leiter Informatik BVU	–Umsetzungsebene aus Perspektive Digitalisierungsprojekte

n	Funktion	Person	Hinweise Inhalt
2	–Projektverantwortliche inter-departementales Querschnittsvorhaben	Projektverantwortliche von –02 Wissensplattform: Thomas Wehrt, Gemeindeabteilung, Projektleiter SmartAargau –12 Umsetzung Gestaltungsplan NIKI: Syrian Hadad, Head of Technology & Engineering –14 SmartAargau Weiterbildungsoffensive: Raphael Gehri, Teamleiter Personalentwicklung, HR Aargau	–Umsetzungsebene aus Perspektive interdepartementale Digitalisierungsvorhaben
<b>–Aussenwahrnehmung/Zielgruppen</b>			
2	–Grossrat	–Philippe Ramseier, FDP, Baden –Urs Plüss, EVP, Zofingen	–Perspektive Parlament
1	–Unternehmen im Kt. AG	–Aargauische Industrie- und Handelskammer: Beat Bechtold, Direktor –Aargauischer Gewerbeverband: Urs Widmer, Geschäftsleiter --> Seitens AGV stellte sich kein:e Interviewpartner:in zur Verfügung.	–Umsetzung aus Perspektive Wirtschaft
2	–Gemeinden des Kt. AG	–Bruno Tüscher, Vorsitzender Geschäftsführung Fit4Digital, Mitglied des Vorstands der Gemeindeammänner-Vereinigung des Kantons Aargau –Michael Widmer, Präsident Verband Gemeindeschreiber:innen	–Umsetzung aus Perspektive Gemeinden

Tabelle 20: Interviewpartner:innen der leitfadengestützten Interviews zur Innen- und Aussenwahrnehmung

### Interviewleitfaden strategische Ebene

#### Einleitung

- Welches sind Ihre Bezugspunkte zu SmartAargau?
- Welches ist Ihre Rolle in der Steuerung und Umsetzung der Strategie SmartAargau?

#### Steuerung und Verankerung von SmartAargau sowie Umsetzungsorganisation

«Die interdepartementale Programmsteuerung unter Leitung der Staatskanzlei koordiniert die Umsetzungsarbeiten.»

- Wie beurteilen Sie die Koordination und Steuerung der Strategie und des Programms SmartAargau?
- Welche Aufgaben wurden konkret durch die Programmsteuerung wahrgenommen?
- Welchen Austausch gab/gibt es zwischen der Steuerung und den Departementen sowie Abteilungen?
- Bezüglich welcher Aspekte war die Steuerung besonders erfolgreich, wo sehen Sie Optimierungspotenzial?

#### Umsetzungsorganisation

- Was waren die Gründe dafür, die Umsetzung der Strategie SmartAargau bei der Staatskanzlei anzusiedeln? Was waren Alternativen, die diskutiert wurden?
- Was waren die Gründe dafür, die Umsetzungsorganisation mittels einer interdepartementalen Programmsteuerung und Projektstellen (insb. Programmleitung) zu gestalten? Was waren Alternativen, die diskutiert wurden?
- Wie schätzen Sie die Wirksamkeit der aktuellen Umsetzungsorganisation ein?
- Ist die Umsetzungsorganisation für die weitere digitale Transformation der kantonalen Verwaltung anzupassen? Falls ja, wie könnte dies erfolgen?

### **Verankerung der Strategie SmartAargau in den Departementen**

- Wie beurteilen Sie die Verankerung der Strategie SmartAargau in den Departementen und den Abteilungen?
- Braucht es für die weitere digitale Transformation eine stärkere Verankerung der Strategie in den Departementen und den Abteilungen? Wie könnte dies gelingen?

### **Auswahl der Vorhaben und Kriterien der Anstossfinanzierung**

- Was waren die Gründe dafür, einen bottom-up Ansatz für die Auswahl von Digitalisierungsprojekten zu wählen?
- Haben sich die Kriterien von SmartAargau Projekten bewährt? Konnten sie eingehalten werden?
- Welche Projekte bzw. welche Kriterien oder welches Auswahlverfahren braucht es für die weitere digitale Transformation des Kantons Aargau?

### **Erfüllungsgrad der Handlungsfelder und Stossrichtungen**

*Hinweis: Bei diesem Fraegeblock wurden spezifische Fragen zu den jeweiligen Handlungsfeldern gestellt, zu denen der/die Interviewpartner:in einen engen Bezug hat.*

Der durchschnittliche Erfüllungsgrad der Ziele und Stossrichtungen je Handlungsfeld liegt laut Selbsteinschätzung der Programmleitung SmartAargau aktuell zwischen ca. 30% und 50%.

- Welches sind zentrale Erfolge und Misserfolge der Umsetzung der Strategie SmartAargau in den Handlungsfeldern, mit denen Sie in Berührung kommen?
- Welches sind die Gründe dafür, dass die Stossrichtungen (noch) nicht vollständig erfüllt sind/werden können?
- Was braucht es aus Ihrer Sicht zur vollständigen Erfüllung der Stossrichtungen?

### **SmartAargau und seine Zusätze**

- Welche Bedeutung messen Sie dem Smart Services Portal für die Umsetzung der Strategie SmartAargau bei?
- Welche Bedeutung messen Sie dem Brand und Logo von SmartAargau für die Umsetzung der Strategie SmartAargau bei?

### **Ausblick und Abschluss**

- Welche(s) übergeordnete Ziel(e) der Strategie SmartAargau stehen für Sie für die weitere digitale Transformation der Kantonsverwaltung im Fokus?
- Was ist Ihrer Ansicht nach besonders wichtig für die weitere digitale Transformation der kantonalen Verwaltung?
- Haben wir etwas noch nicht angesprochen, das Ihnen in Zusammenhang mit der Strategie SmartAargau und seiner Umsetzung besonders wichtig erscheint?

#### *Interviewleitfaden Umsetzungsebene*

*Hinweis: Dieser Leitfaden bezieht sich auf Digitalisierungsvorhaben oder -projekte. Für die Zuständigen von interdepartementalen Vorhaben wurde der Leitfaden punktuell angepasst.*

#### **Einleitung**

- Welches sind Ihre Bezugspunkte zu SmartAargau?
- Welches ist Ihre Rolle in der Steuerung und Umsetzung der Strategie SmartAargau?

#### **Ablauf und Beschreibung der Projekte**

- Bitte beschreiben Sie grob den Ablauf von der Idee für ein Digitalisierungsprojekt bis zu seiner Umsetzung.

#### *Organisation und Know-how*

- Wie wird die Umsetzung der Projekte organisatorisch gestaltet?
  - Gibt es eine Projektorganisation?
  - Woher stammen die personellen und finanziellen Ressourcen?
  - Wer trägt die Verantwortung für die Umsetzung eines Projekts?
  - Ständen/Stehen Ihnen Ansprechpersonen und Entscheidungsträger:innen für die Umsetzung eines Projekts zur Verfügung, sei dies in der Abteilung, auf Stufe Departement oder seitens der Abteilung Informatik?
- Woher stammt das Prozesswissen zur Umsetzung der Projekte? Leisten die Projekte einen Beitrag dazu, Prozesswissen festzuhalten?

#### *Zusammenarbeit und Einbezug*

- Gibt es bei den Projekten Schnittstellen zu anderen Abteilungen vom gleichen oder von einem anderen Departement oder zu Partnern ausserhalb der Verwaltung? Falls ja: Wie gelingt die Zusammenarbeit an den Schnittstellen, welches sind die grössten Herausforderungen?
- Wie wurden interne oder externe Kund:innen oder weitere Anspruchsgruppen bei den Projekten miteinbezogen?
- Gab es bei den Projekten eine Zusammenarbeit mit Informatik Aargau? Falls ja, zu welchen Zeitpunkten der Projekte und wie fand diese Zusammenarbeit statt?

*Technologie, Infrastruktur, Daten*

- Wie beurteilen Sie die bei Projekten eingesetzten Technologien & Infrastruktur? Wo sehen Sie Optimierungspotenzial?
- Wie schätzen Sie den Digitalisierungsgrad der Kernprozesse und der Supportprozesse ein? Werden Technologien (RPA, KI etc.) genutzt, um manuelle Schritte zu automatisieren?
- Wird im Rahmen der Projekte mit Daten gearbeitet oder werden Daten geschaffen? Welche Art von Daten? Können die Daten von Kund:innen oder der Öffentlichkeit eingesehen werden? Wie beurteilen Sie die Verfügbarkeit, deren Qualität und wirksame Nutzung von Daten? Wo sehen Sie Optimierungspotenzial?

**Beurteilung der Projekte**

- Welchen spezifischen Nutzen möchten die Projekte erzielen?
- Welche Rolle spielte die Strategie SmartAargau für Ihre Projekte?
- Wie wurde bei der Umsetzung der Projekte mit Fehlern umgegangen? Gab es Momente in Projekten, bei denen Sie nicht wussten wie weiter oder ob die Projekte tatsächlich umgesetzt werden?
- Welche Aspekte der Projekte, ihrer Initiierungen oder ihrer Umsetzungen würden Sie als Erfolgsfaktor bezeichnen?
- Was sind Ihre Learnings aus den Digitalisierungsprojekten? Konnten Sie diese Learnings bereits mit anderen Personen teilen?

**Ausblick**

- Was ist Ihrer Ansicht nach besonders wichtig für die weitere digitale Transformation der kantonalen Verwaltung?
- Haben wir etwas noch nicht angesprochen, das Ihnen in Zusammenhang mit der Strategie SmartAargau und seiner Umsetzung besonders wichtig erscheint?

*Interviewleitfaden Aussenwahrnehmung***Einstieg**

- In welchem Zusammenhang sind Sie der Strategie SmartAargau bislang begegnet? Welche Bedeutung hat die Strategie SmartAargau für Sie bzw. Ihre Organisation?
- Inwiefern haben Sie oder die Mitglieder Ihrer Organisation auch Erfahrungen mit der Kantonsverwaltung und den Leistungen anderer Kantone?

**Umsetzung der Strategie SmartAargau**

- Wie beurteilen Sie die Umsetzung der Strategie SmartAargau auf politischer und Verwaltungsebene?
- Wie beurteilen Sie aus heutiger Perspektive die in der Strategie SmartAargau definierten Handlungsfelder, strategischen Ziele und Stossrichtungen?

- Konnte die bisherige Umsetzung der Strategie SmartAargau für die folgenden Zielgruppen einen konkreten Nutzen stiften? Woran machen Sie dies fest?
  - Wirtschaft
  - Bevölkerung
  - Gemeinden
- Wissen Sie von konkreten Rückmeldungen aus Ihrem Netzwerk zu Online-Dienstleistungen und/oder vereinfachten Prozessen der kantonalen Verwaltung?
- Wie beurteilen Sie den Austausch mit der und den Zugang zur kantonalen Verwaltung (bzw. spezifischen Ansprechpersonen) zu Anliegen im Zusammenhang mit SmartAargau?

### **Erwartungen an die weitere digitale Transformation der Kantonsverwaltung**

- Welche Erwartungen haben Sie mit Blick auf die weitere Umsetzung von SmartAargau bis Ende 2024?
- Welche Erwartungen/Ideen haben Sie mit Blick auf die weitere digitale Transformation der Kantonsverwaltung ab 2025?

### **Umfeld**

- Welche Entwicklungen der Wirtschaft, der Bevölkerung und der Gemeinden sind zentral für die Strategie SmartAargau und die weitere digitale Transformation der Kantonsverwaltung?

### **Ausblick**

- Was ist Ihrer Ansicht nach besonders wichtig für die weitere digitale Transformation der kantonalen Verwaltung?
- Haben wir etwas noch nicht angesprochen, das Ihnen in Zusammenhang mit der Strategie SmartAargau und seiner Umsetzung besonders wichtig erscheint?

## A-2 Digitalisierungsvorhaben SmartAargau

Umsetzungspaket	Bezeichnung Vorhaben
1	Reform der redaktionellen Überprüfung von Erlassen
1	Verzicht auf Druck SAR-Separaterlasse
1	Verzicht auf News von GR
1	Aushändigung Rechnung bei Abholung des Fahrzeug-/Führerausweises am Schalter des Strassenverkehrsamts
1	Gemeinsames Erfassungszentrum Biometrie
1	Vereinfachung der Budgetierung und Rechnungslegung im fremdfinanzierten Bereich des Amts für Wirtschaft und Arbeit
1	Vereinfachte Übermittlung, Analyse und Auswertung der Finanzdaten der Gemeinden
1	Vereinfachungen bei Grenzgänger-Bewilligungen (Einreichung, Mutationen, Verlängerung)
1	ARP: Reduktion Hierarchiestufe
1	Meldung von administrativen Entlastungsmöglichkeiten
1	Auslagerung Reinigung
1	Kommissionen und Arbeitsgruppen bereinigen (Departementsübergreifendes Projekt)
1	Umfragetool Anhörung (Departementsübergreifendes Projekt)
1	Angliederung AME an Neue Kantonsschule Aarau
1	Auflösung Unterdienst "Gebäude und Logistik"
1	Vereinfachungen beim AFP/JB-Prozess (Gemeinsames Vorhaben mit Staatskanzlei)
1	Kompetenzstelle Haftungsrecht: Optimierung und Digitalisierung der Verfahren
1	Statistisches Jahrbuch nur noch elektronisch zur Verfügung stellen
1	Prüfung Vereinfachung DIALOG-Prozess sowie andere Personalprozesse im Mitarbeitermanagement (UMANTIS)
1	Single-sing-on Mitarbeitendenmanagement (MM) und Bewerbendenmanagement (BM)
1	Auffinden von HR Dokumenten über InKA und MM
1	Installation Zeiterfassungsstationen für externe Mitarbeitende in Schlachtbetrieben
1	Mobile Datenerfassung Inspektionen Lebensmittelkontrolle
1	Interflex Monatsjournal, elektronischer Workflow (GES BVU), Pilotprojekt.
1	Interflex Ferienplan, elektronische Nachführung (GES BVU), Pilotprojekt.
1	Digitalisierung des Posteingangs und der Postdistribution (GES BVU), Pilotprojekt, POC.
1	AGVE ohne Buch
1	Anschluss Konkursamt an die kantonale Datenplattform
1	Amtsblatt 4.0
1	Staatskalender
1	Medienmonitoring / Informationsmanagement
1	Digitale Bereitstellung der Unterlagen für die Regierungsratssitzungen und Sitzungsdurchführung ohne Papier
1	Standard GEVER-Anwendung
1	Verkehrsexperten-App (VEA) für die computerunterstützte Fahrzeugprüfung
1	Zulassungs-App Fahrzeuge (Halterwechsel)
1	Online-Antragstellung auf Arbeitslosenentschädigung (ALE) bei der Arbeitslosenkasse

	und weitere Online-Angebote im Bereich Arbeitsmarktintegration
1	Optimierungen im Bereich Grundbuchmeldungen
1	Verbesserte Nutzung der Datenplattform für Einwohner- und Objektdaten
1	Reparaturbestätigungsverfahren RBV (Einführung und elektronische Abwicklung)
1	Implementierung Lehrbetriebsportal
1	Fachapplikation Gesuche Swisslos-Sportfonds ("Absidion")
1	Umsetzung Projekt ELBA mit Einführung E-Rechnungen Kreditoren
1	E-Rechnung Debitoren (ausgehende Rechnungen) (mit Pilotprojekt beim BVU)
1	Elektronischer Lohnausweis (eLA)
1	Ausbau E-Government-Angebot für Unternehmen in der Mein-Konto-Applikation
1	Elektronische Projekteingaben Zivildschutzräume
1	Erfassung Schutzraumeigentümer
1	Elektronische Abrechnungen im Asyl- und Sozialhilfebereich (ELAAS)
1	eBAU extended, Ausbau und Optimierungen des Baubewilligungsprozesses (AfB BVU), eGOV-Dienstleistung.
1	eMehrwertabgabe Raumentwicklung (ARE BVU), elektronische Bewirtschaftung der Mehrwertabgaben.
1	Wasserzinsen (ALG BVU), elektronische Bewirtschaftung des Wasserzinses
1	Der persönliche Betreibungsregisterauszug soll über die E-Governmentplattform bestellt werden können.
1	Die Suchfunktion im JURIS optimieren ("Wissens-Datenbank"); evtl. Verknüpfung mit AGVE
1	Gerichtsinterner Austausch von Urteilen (Urteilssuche innerhalb JURIS)
1	Verzicht auf den monatlichen Interflex Ausdruck (Einführung eines digitalen Workflows) / Pilot beim DGS – Applikationsowner P&O
2	Chatbot
2	GRAGNet 3.0: Ausbau iGEKO mit Ablösung Sharepoint
2	Kuvertshop
2	Optimierung Geschäftsplanung RR (Gepla) und Planung Grossratsgeschäfte
2	ICT Prozessoptimierung für Einvernahmen
2	ICT Unterstützung beim Areal- und Flächenmanagement
2	Digitale Anzeigeerstattung KAPO (neu DVI-2-4)
2	Digitalisierung von Verwaltungsprozessen der Polizei - SIWAS
2	Digitale Unterstützung des Polizeieinsatzes - Drohnen KAPO Aargau
2	IT-Lösung Integrationsagenda Schweiz
2	Generisches Baukastensystem für Bestellprozesse; Bestellung Grundbuchauszug als Pilot
2	IAM für die Abteilung Register und Personenstand
2	Umstellung Vitomed neue Version (mit web-basiertem Interface)
2	Digitale Rezeptur Telemedizin
2	Voicebot im Strassenverkehrsamt
2	Ausbau Lehrbetriebsportal
2	Systemgestützte Arbeitzeugnisse an Aargauer Schulen
2	Digitalisierung SPD Arbeitsplatz 2022
2	Personalplanungs-Tool

2	Stellenportal Aargauer Schulen
2	Informationsplattform Schulportal für Aargauer Schulen
2	Elektronische Klienten-Administration (ELWIS)
2	Weiterentwicklung Informatikanwendung Ausbildungsförderung (WIAA)
2	Bereinigung und Digitalisierung Dokumentationsarchiv Kantonsarchäologie
2	Gemeinschaftliche, webbasierte Kulturgüterdokumentation und -präsentation in der Nordwestschweiz
2	Digitalisierung Kernbestände Bibliothek & Archiv und online-Präsentation
2	Vereinfachung Kontrolle Parkplatznutzung
2	Vereinfachung Prozess Swisslos-Fonds; Vorprojekt (VP DSLF) mit Prüfung von Umsetzungsvarianten
2	Budgetierungstool für interne Verrechnungen
2	Kundenkontakt Statistik Aargau; Datenaustausch über "Mein Konto"
2	JUST-VU (Veranlagen Juristische Personen)
2	Digitalisierung Hauptprozess Weiterbildung am Land- und hauswirtschaftlichen Zentrum Liebegg (Click & Learn Liebegg)
2	Ersatz von PDF-Meldeformularen durch webbasierte Meldeformulare
2	E-Dossier (Tutoris)
2	Portal Beschäftigung Next (PBNext)
2	UmweltPlus, Erneuerung der Fachanwendung
2	Inspektions-App für digitale Protokolle für Feldaufnahmen
2	Online-Dienst Feuerungskontrolle FeukoAG2022
2	BZSTAT Online ARE – Online-Nachführung der Bauzonenstatistik
2	EnergiedatenDIGITAL
2	EnergieberatungAARGAU in eGov
2	MeldeplattformEnergieG (EVE)
2	Erhaltungsmanagement ATB / EPIS
2	Observe, mobiler Vollzug des Erhaltungsmanagements der ATB
2	Teil-Erneuerung des AGIS-Portals (Geoportals) auf AG.CH
2	Justitia 4.0 – Digitalisierung und Transformation der Justiz Projekt Justitia 4.0
3	Digital Day
3	Digital Meeting (Stufe Regierungsrat) – Optimierung iGEKO
3	Einführung neues Bezahlsystem; Digitalisierung Personalrestaurant Time out sowie Cafeteria Standort Länzert Schafisheim
3	Erweiterungen Viacar V20
3	Digitalisierung Strassenverkehrsamt
3	Integration Telefonie in WoFA
3	Digitale Signatur von Arbeitszeitbewilligungen (Verfügungen), Dokumentenversand per INCA-Mail
3	eRechnung bei der IGA
3	Online Terminreservationstool für ASA-Vorabklärungen / ASA-Kontrollen
3	ARP Optimierung / Steuerung Telefonie
3	Schnittstelle Capitastra - SAP
3	Gemeindeabteilung: Erweiterung VeWork (Wahlsoftware des Kantons Aargau) mit Behördenregister; Ablösung Behördendatenbank der Gemeindeabteilung

3	Gemeindeabteilung: Digitalisierung Behördenverkehr
3	Berechnungen Abgaben und Beiträge im Finanzausgleich: Realisierung einer IT-Lösung (optional: inkl. Modul für Ergänzungsbeiträge)
3	Digitale Zellenkommunikation
3	eAnhörungen
3	Optimierung Spesenprozess Kanton Aargau OSKAAR
3	Elektronische Personalakte Lehrpersonen (EPAL)
3	Ausbreitung DigitalMeeting auf weitere Gremien (Pilot DV-Rapporte DFR)
3	Vereinfachung Prozess Swisslos-Fonds; Hauptprojekt
3	Digitalisierte Lohnkontrolle; Implementierung HR Audit & Compliance Tool
3	Index Personalrecht
3	STEBE-AG; Steuerbezug Aargau – Kanton und Gemeinden
3	DIMES; Digitalisierung Mutationen zentrales Einwohnerregister (ERS) und Steueradress-Register (STAR)
3	Optimierung Mobiliarservices
3	Ausbau und Weiterentwicklung Mein Konto zum zentralen Einwohnerportal – Neue Internet- und Kommunikationsinfrastruktur (NIKI)
3	Optimierung und Digitalisierung Geschäftsverkehr bäuerliches Boden- und Pachtrecht
3	Rapportierungstool Nachtdienst (RaNa)
3	Berechnung Aufnahmepflicht (BAP)
3	Migration Handbuch Soziales (HaSo)
3	E-Dossier OSH (Tutoris)
3	Elektronisches Tarifmanagement
3	Prognosetool Leistungskosten KVG/IVG (Spitalfinanzierung)
3	Prozessoptimierung Kostenrechnung Langzeitversorgung
3	Steuerung der Patientenströme durch SMASS (Swiss Medical Assessment System)
3	ePlanung
3	Ranger-App (mobiler Vollzug der Ranger Aufgaben)
3	Entwicklung und Einführung BIM (Building Information Modeling) Im BUV und anderen Fachabteilung mit Bauvorhaben, generischer Open BIM-Dienst.
3	Publikation der Entscheide
4	GRAGnet 3.0
4	Digitale Einreichung von Vorstössen
4	SchlikoDigital – Digitale Dossierführung und elektronischer Datenverkehr
4	Hybrider Postraum
4	Elektronische Dokumentenerfassung und -ausgabe bei der Kantonspolizei
4	X-Plikator5000 - Gewinnerprojekt der civicChallenge 2020
4	Digitalisierung der Meldungen im Ausländerwesen zwischen Gemeinden und Migrationsamt
4	Ausweitung der Digitalisierung im Behördenverkehr: Vorprüfungen und Genehmigungen
4	Einführung einer IT-gestützten Lösung für Wissensmanagement zur Reduktion von Anfragen kommunaler Behörden an kantonale Dienststellen
4	Digitale Integration der regionalen Standortförderungen zur gemeinsamen Nutzung der Objekt- und Kontaktdaten

4	Voice-/Chatbot für die Sektion Vollzugsdienste und Bewährungshilfe
4	Optimierung der archäologischen Fundstellenkarte zur Effizienzsteigerung bei der Bearbeitung von Baugesuchen und Raumplanungsvorhaben
4	Digitaler Spesenworkflow
4	Prozessoptimierung durch Automatisierung in der öffentlichen Statistik
4	Digitaler Kompetenzcheck
4	Umsetzung Digitalisierungs- und Applikationsstrategie (DuAS) im Steuerwesen (Kanton und Gemeinden)
4	Webportal Quellensteuer; digitale Eingabe der Quellensteuerabrechnungen
4	Medienbruchfreie Beratungsprozesse LZL
4	Virtuelle Gemeindeforen, AfU
4	Innovation Champions: Verwaltungskommunikation – Wie erreichen wir die Jungen und wie treten wir mit ihnen in einen Dialog?
4	DEGuP (Datenbank für Enteignung, Grundeigentum und Personenregister), ATB
4	Digitaler Offert-Prozess Öv-Angebot - Projektidee AVK BVU. Digitalisierung und Automatisierung der Offerten-Einholung und Bewirtschaftung des Öv-Angebot (Dienstleister im Bereich Öv-Dienstleistungen wie Bus, Bahn etc.)
5	WAbMaAG; neue Webpräsentationslösung für die Aargauer Wahl- und Abstimmungsergebnisse; Frontend
5	iGEKO-Standardschnittstellen-Erweiterungen
5	Digital Days 2022 bis 2024
5	Erweiterung elektronischer Einbürgerungsprozess
5	Digitalisierung GERES Benutzer- und Rollenadministration (Projekt BenRoIGA) bei der kantonalen Einwohnerplattform
5	Digitalisierte Anwendung zur Bereinigung der fachlichen Fehler (Fehlermeldungen) im kantonalen Einwohnerregister durch die Gemeinden
5	Regionen-Cockpit zu Unternehmen
5	Digitale Kursgeldgesuche für Lehrpersonen
5	Digitalisierung des Gesuchprozesses des Fonds zur Förderung der kommunalen Kinder- und Jugendarbeit (67b)
5	Modernisierung im Publikationsprozess
5	Digitalisierte Kranken- und Unfallereignisse
5	Neue Lernformate
5	Etablierung kantonaler Immobilien-Monitor
5	Integration Datenbank in Homepage LZL
5	Parzellen-APP für Biodiversitätsförderflächen
5	Digitale Bienenstand-Erhebung
5	ePlanung

Tabelle 21: Übersicht über alle bei SmartAargau eingegebenen Digitalisierungsvorhaben im Rahmen der Umsetzungspakete 1-5. Quelle: Projektportfolio SmartAargau.

## **A-3 Grundlagen und Auswertungen der Online-Befragung von Nutzerinnen und Nutzern der digitalen Dienstleistungen des Kantons Aargau**

### **A-3.1 Durchführung der Online-Befragung**

Die Einschätzungen der Bevölkerung und der Unternehmen zu den digitalen Dienstleistungen des Kantons Aargau wurden mittels einer öffentlichen Umfrage erhoben. Im Zeitraum vom 30. Mai 2023 bis zum 27. Juli 2023 wurde die Umfrage auf der Hauptseite der Verwaltung des Kantons Aargau beworben. Ab dem 15. Juni 2023 war die Umfrage zusätzlich über einen Banner auf der Hauptseite des Smart Services Portals erreichbar.

### **A-3.2 Online-Fragebogen für Nutzer:innen von digitalen Dienstleistungen des Kantons Aargau**

Der Fragebogen umfasst die Bereiche Nutzung, Zufriedenheit, Gründe für eine geringere Nutzung sowie allgemeine Erwartungen und Wünsche. Die Fragen zur Zufriedenheit mit den Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau konnten nur von Personen beantwortet werden, die bereits eine Online-Dienstleistung des Kantons Aargau genutzt haben. Die Gründe für eine geringere Nutzung der Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau sowie allgemeine Erwartungen und Wünsche wurden hingegen auch von Personen beantwortet, die noch nie eine Online-Dienstleistung des Kantons Aargau genutzt haben.

#### *Einleitung*

Willkommen zur kurzen Befragung zu den Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau! Das Ausfüllen der Umfrage dauert ungefähr 10-15 Minuten. Die Umfrage findet anonym statt.

Die Ergebnisse der Umfrage dienen der Zwischenevaluation der Strategie SmartAargau. Mit SmartAargau treibt der Kanton Aargau die Digitalisierung seiner Verwaltung und seiner Kundendienste voran.

Die Umfrage findet im Auftrag der Staatskanzlei des Kantons Aargau statt und wird von den Firmen econcept und Eraneos durchgeführt.

Wir danken Ihnen für Ihre wertvolle Zeit!

#### *Nutzung der Online-Dienste der kantonalen Verwaltung*

(i) **Frage (Einfachauswahl):** Wenn Sie online auf der Suche nach Dienstleistungen oder Informationen der öffentlichen Verwaltung sind, wo beginnen Sie mit Ihrer Suche?

- Suchmaschinen (z.B. Google)
- Internetseiten der Gemeindebehörden
- Smart Service Portal Kanton Aargau

- Internetseiten des Kantons Aargau
  - Internetseiten vom Bund
  - Weiss nicht / keine Antwort
- (ii) **Frage (Einfachauswahl):** Wie viele der Dienstleistungen des Kantons Aargau, die Sie in Anspruch nehmen, erledigen Sie online?
- Alle
  - Einen grossen Teil
  - Etwa die Hälfte
  - Einen kleinen Teil
  - Keine
  - Weiss nicht / keine Antwort
- (iii) **Frage (Einfachauswahl):** Wie häufig nutzen Sie die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau?
- Jeden Tag oder fast jeden Tag → [weiter mit Frage 5](#)
  - Jede Woche → [weiter mit Frage 5](#)
  - Ein bis zweimal pro Monat → [weiter mit Frage 5](#)
  - Ein- oder mehrmals pro Jahr → [weiter mit Frage 5](#)
  - Seltener als einmal pro Jahr → [weiter mit Frage 5](#)
  - Ich habe die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau noch nie genutzt. → [weiter mit Frage 4](#)
- (iv) **Frage (Einfachauswahl):** Ich beantworte die Fragen...
- als Privatperson → [weiter mit Frage 12](#)
  - als Vertreter oder Vertreterin meines Unternehmens → [weiter mit Frage 12](#)
  - sowohl als Privatperson als auch als Vertreter oder Vertreterin meines Unternehmens → [weiter mit Frage 12](#)
- (v) **Frage (Einfachauswahl):** Haben Sie für die Nutzung einer Online-Dienstleistung des Kantons Aargau schon einmal ein Smartphone oder Tablet benutzt?
- Ja
  - Nein
- (vi) **Frage (Einfachauswahl):** Nutzen Sie die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau privat oder geschäftlich?
- Grösstenteils privat → [weiter mit Frage 8](#)
  - Teils privat, teils geschäftlich → [weiter mit Frage 6](#)
  - Grösstenteils geschäftlich → [weiter mit Frage 6](#)
- (vii) **Frage (Einfachauswahl):** Sie haben angegeben, dass Sie die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau grösstenteils oder teils geschäftlich nutzen. Wie gross ist das

Unternehmen, für welches Sie die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau nutzen?

- 1-9 Beschäftigte
- 10-49 Beschäftigte
- 50-249 Beschäftigte
- Mehr als 250 Beschäftigte
- Weiss nicht / keine Antwort

(viii) **Frage (Einfachauswahl):** In welchem Sektor ist ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?

- Primärer Sektor (Land- und Forstwirtschaft, Fischerei)
- Sekundärer Sektor (Industrie, verarbeitendes Gewerbe, Hoch-, Tief- und Bergbau)
- Tertiärer Sektor (Dienstleistungsbranchen wie z. B. Handel, Gastgewerbe, Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Gesundheitswesen, öffentliche Verwaltung)
- Weiss nicht / keine Antwort

*Zufriedenheit mit den Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau*

(ix) **Frage (Einfachauswahl):** Wie zufrieden sind Sie generell mit den Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau?

- Äusserst zufrieden
- Eher zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Überhaupt nicht zufrieden
- Weiss nicht / keine Antwort
- 

(x) **Frage (Matrixfrage):** Bitte geben Sie an, ob die nachfolgenden Aussagen zu Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau zutreffen oder nicht.

**1** *Ich stimme vollständig zu, Ich stimme eher zu, Ich stimme eher nicht zu, Ich stimme gar nicht zu, Weiss nicht / keine Antwort*

- Das System funktioniert gut.
- Mein Aufwand für die Nutzung der Online-Dienstleistungen ist gering.
- Die Dienstleistung wird vollständig online abgewickelt.
- Die Online-Dienstleistungen sind einfach zu bedienen.
- Die Leistung der Online-Dienstleistung (z.B. Formular) erhalte ich schnell.
- Ich kann den Status der Bearbeitung meiner Online-Dienstleistung einfach einsehen.
- Ich finde die benötigten Informationen, um die Online-Dienstleistung zu nutzen.

(xi) **Frage (Matrixfrage, randomisierte Reihenfolge):** Wie wichtig sind die folgenden Aspekte für Sie / für Ihr Unternehmen beim Entscheid, eine Online-Dienstleistung des Kantons Aargau zu nutzen?

- Ich bin zeitlich flexibel in der Nutzung, da es keine fixen Öffnungszeiten gibt.
- Ich kann die Dienstleistung von daheim oder unterwegs nutzen.
- Ich kann Zeit einsparen.
- Die Online-Dienstleistung ist einfach zu bedienen.
- Die Qualität der Online-Dienstleistungen ist hoch.
- Die Abläufe der Online-Dienstleistungen sind transparent.
- *Nur wenn auch geschäftlich:* Ich kann Prozesse meiner Firma optimieren.
- *Nur wenn auch geschäftlich:* Ich kann Kosten meiner Firma einsparen.
- Ich bevorzuge es grundsätzlich, die Dienstleistungen des Kantons online abzuwickeln.
- Ich kann meinen Papierverbrauch senken.
- Die Online-Dienstleistungen und Webinhalte sind so gestaltet, dass sie barrierefrei zugänglich sind.

(xii) **Frage (Mehrfachauswahl, randomisierte Reihenfolge):** Welche der folgenden Aspekte sprechen für Sie persönlich gegen eine (intensivere) Nutzung von Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau?

- *Angebot*
- Die benötigte Dienstleistung wird online nicht angeboten, nämlich: **Textfeld**.
- Ich erhalte keine Hilfe, wenn ich Probleme mit der Nutzung der Online-Dienstleistungen habe.
- *Nutzung*
- Die Abwicklung/Die Formulare ist/sind kompliziert.
- Ich kann die Dienstleistung nicht vollständig online abwickeln.
- Es ist mühsam, die Dienstleistung mit dem Smartphone oder Tablet zu nutzen.
- Die Registrierung für die Nutzung der Online-Dienstleistungen ist zu aufwändig.
- *Persönliche Gründe*
- Ich bevorzuge den persönlichen Kontakt.
- Ich habe Angst, dass ich meine Daten nicht korrekt eingebe.
- Ich bin mir nicht sicher, ob meine persönlichen Daten geschützt sind.
- Ich bin nicht besonders geübt darin, Sachen online zu erledigen.
- *Nur wenn auch geschäftlich:* Die IKT/ICT-Infrastruktur im Unternehmen erlaubt es nicht.
- 

#### *Allgemeine Erwartungen und Wünsche*

(xiii) **Frage (Einfachauswahl):** Hatten Sie jemals Probleme mit einer Online-Dienstleistung des Kantons Aargau?

- Ja, ich hatte schon einmal Probleme mit einer Online-Dienstleistung.
- Nein, ich hatte noch nie Probleme mit einer Online-Dienstleistung.

(xiv) **Frage (Matrixfrage):** Welche Unterstützung/welchen Support erhalten Sie bzw. wünschen Sie sich, wenn Sie bei einer Online-Dienstleistung des Kantons Aargau nicht weiterkommen?

**2** *Habe ich erhalten/Habe ich nicht erhalten; Wünsche ich/Wünsche ich nicht:*

- Telefon-Support / eine telefonische Hotline
  - Online-Support (per Chat, E-Mail, Kontaktformular)
  - Eine schriftliche Anleitung
  - Eine andere Unterstützung / ein anderer Support
- (xv) **Offene Frage:** Sie haben angegeben, dass Sie eine andere Unterstützung oder einen anderen Support erhalten, wenn sie bei einer Online-Dienstleistung des Kantons Aargau nicht weiterkommen. Welche Unterstützung oder welchen Support erhalten Sie?
- (xvi) **Offene Frage:** Sie haben angegeben, dass Sie sich eine andere Unterstützung oder einen anderen Support wünschen, wenn sie bei einer Online-Dienstleistung des Kantons Aargau nicht weiterkommen. Welche Unterstützung oder welchen Support wünschen Sie sich?
- (xvii) **Offene Frage:** Welche Dienstleistungen des Kantons Aargau würden Sie gerne online nutzen?

*Und nun noch ein paar Fragen zu Ihnen*

- (xviii) **Frage (Einfachauswahl Drop-Down Liste):** Bitte geben Sie Ihr Alter an.
- (xix) **Frage (Einfachauswahl):** Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.
- Frau
  - Mann
  - Divers
  - Keine Angabe.
- (xx) **Frage (Einfachauswahl):** Welches ist die höchste Ausbildung, die Sie mit einem Zeugnis oder einem Diplom abgeschlossen haben?
- Kein Schulabschluss
  - Obligatorische Schule
  - Berufliche Grundbildung oder Maturität
  - Höhere Fach-/Berufsausbildung, Höhere Fachschule
  - Universität, ETH, Fachhochschule oder Pädagogische Hochschule
- (xxi) **Frage (Einfachauswahl Drop-Down Liste):** In welcher Gemeinde wohnen Sie?
- (xxii) **Frage (Einfachauswahl Drop-Down Liste):** In welcher Gemeinde befindet sich Ihr Unternehmen?
- (xxiii) **Frage: Regler 1-4 (Überhaupt nicht vertraut – Äusserst vertraut):** Wie vertraut sind Sie mit Digitalem?

(xxiv) **Frage: Regler 1-4 (Überhaupt nicht digital – Äusserst digital):** Wie digital ist Ihr Unternehmen?

### A-3.3 Charakterisierung der Teilnehmenden der Online-Befragung

Insgesamt konnten die Einschätzungen von 450 Personen eingeholt werden, wovon knapp 350 Personen die Umfrage vollständig und 100 Personen einen Teil ausgefüllt haben (siehe Tabelle 22).

Rücklauf	Anzahl
Umfrage angeklickt	1'116
Auswertbare Fragebögen	450
– Davon vollständig ausgefüllt	347
– Davon teilweise ausgefüllt	103

Tabelle 22 Rücklauf der Online-Befragung.

Rund 61 % der Umfrageteilnehmer:innen gaben an, die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau überwiegend als Privatperson zu nutzen (siehe Abbildung 22). Eine grösstenteils geschäftliche Nutzung trifft auf 18 % zu. Die restlichen 21 % der Umfrageteilnehmer:innen nutzen die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau sowohl privat als auch geschäftlich.

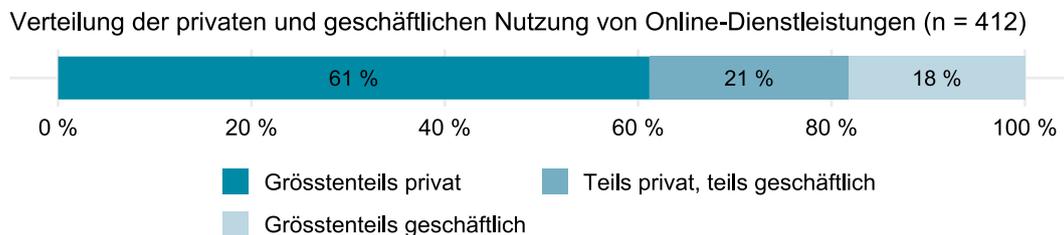


Abbildung 22 «Nutzen Sie die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau privat oder geschäftlich?»; «Ich beantworte die Fragen...», n = 412, Quelle: Online-Befragung SmartAargau 2023.

Die erhobene Stichprobe unterscheidet sich in den soziodemographischen Merkmalen Geschlecht, Alter und Bildungsstand von der Bevölkerungsstruktur des Kantons Aargau (siehe Tabelle 23 bis Tabelle 25). So sind Männer in der Stichprobe mit einem Anteil von 69,2 % deutlich stärker vertreten. Darüber hinaus sind die Altersgruppen 18 bis 29 Jahre und 30 bis 49 Jahre deutlich überrepräsentiert, während die Altersgruppen 50 bis 64 Jahre und 65 Jahre und älter deutlich unterrepräsentiert sind. Zudem sind Personen mit Tertiärabschluss in der Stichprobe stark übervertreten, während Personen mit einem Abschluss der Sekundarstufe II oder der obligatorischen Schule als höchstem Bildungsabschluss stark untervertreten sind. Die Befragungsteilnehmer:innen stammen aus diversen Gemeinden über den ganzen Kanton verteilt; es zeigt sich jedoch, dass die städtischen Zentren Aarau, Baden, Brugg und Zofingen im Verhältnis zur Bevölkerungsverteilung des Kantons Aargau überrepräsentiert sind. Somit kann festgehalten werden, dass die erhobene Stichprobe

männlicher, jünger, besser ausgebildet und urbaner ist als die Durchschnittsperson des Kantons Aargau.

Altersklasse	Anzahl	Anteil	Bevölkerung AG
12 bis 17 Jahre	34	10.3 %	6.0 %
18 bis 29 Jahre	75	22.8 %	12.9 %
30 bis 49 Jahre	153	46.5 %	28.0 %
50 bis 64 Jahre	54	16.4 %	22.0 %
65 Jahre und älter	13	4.0 %	19.6 %

Tabelle 23 Verteilung der Altersklassen in der Stichprobe (n = 329) und Vergleich mit der Altersverteilung der ständigen Wohnbevölkerung des Kantons Aargau im Jahr 2022. Quelle: BFS (2023)

Geschlecht	Anzahl	Anteil	Bevölkerung AG
Mann	238	69.2 %	50.3 %
Frau	100	29.1 %	49.7 %
Divers	3	0.9 %	k. A.
Keine Angabe	3	0.9 %	k. A.

Tabelle 24 Geschlechterverteilung in der Stichprobe der Online-Befragung (n = 344) und Vergleich mit der Geschlechterverteilung der ständigen Wohnbevölkerung des Kantons Aargau im Jahr 2022. Quelle: BFS (2023)

Höchste abgeschlossene Ausbildung	Anzahl	Anteil	Bevölkerung AG
Universität, ETH, Fachhochschule oder Pädagogische Hochschule	128	37.2 %	17 %
Höhere Fach-/Berufsausbildung, Höhere Fachschule	100	29.1 %	21 %
Berufliche Grundbildung oder Maturität	91	26.5 %	44 %
Obligatorische Schule	22	6.4 %	17 %
Kein Schulabschluss	3	0.9 %	k. A.

Tabelle 25 Verteilung des höchsten erreichten Bildungsabschlusses in der Stichprobe (n = 344) und Vergleich mit der Verteilung der höchsten abgeschlossenen Ausbildung in der ständigen Wohnbevölkerung ab 25 Jahren im Kanton Aargau im Jahr 2021. Quelle: BFS (2023)

Vertrautheit mit Digitalem	Anzahl	Anteil
Äusserst vertraut	144	56.2 %
Eher vertraut	95	37.1 %
Wenig vertraut	15	5.9 %
Überhaupt nicht vertraut	2	0.8 %

Tabelle 26 Stichprobenverteilung der Vertrautheit mit der digitalen Welt (n = 256).

Grad der Digitalisierung im Unternehmen	Anzahl	Anteil
Eher digital	48	42.5 %
Äusserst digital	37	32.7 %
Wenig digital	27	23.9 %
Überhaupt nicht digital	1	0.9 %

Tabelle 27 Digitalisierungsgrad der Unternehmen in der Stichprobe (n = 113).

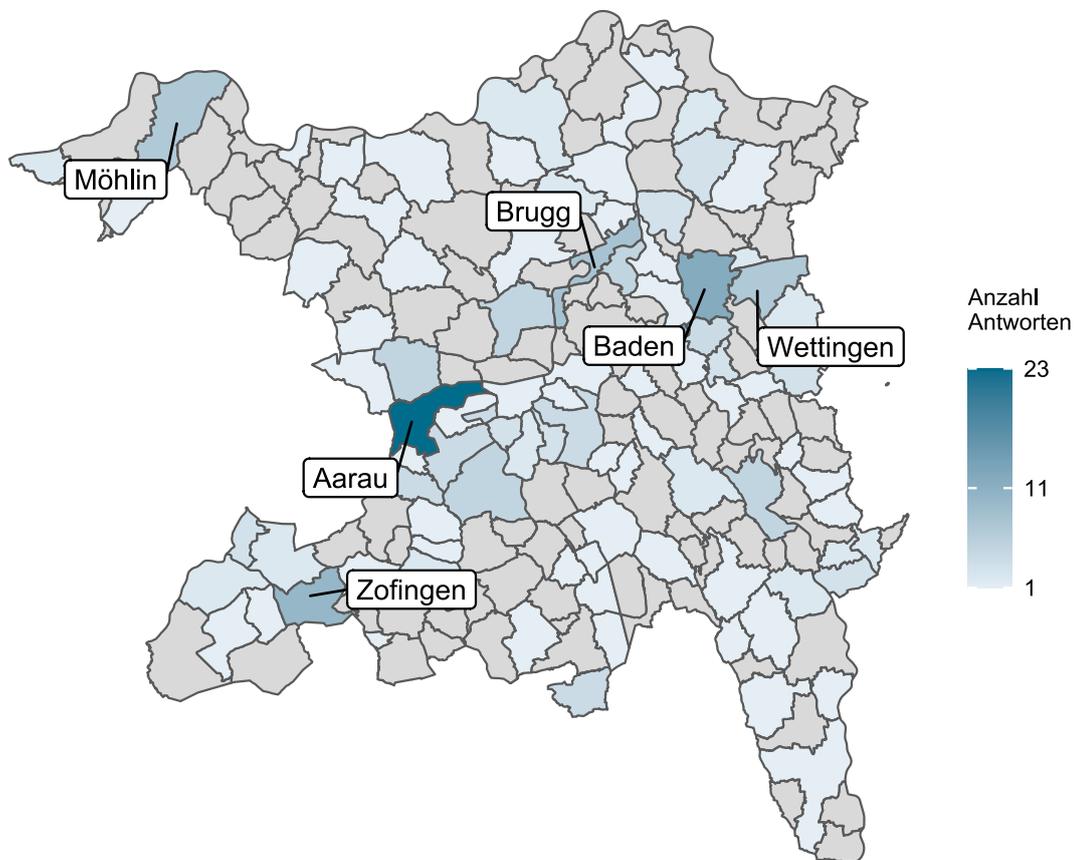


Abbildung 23 Geografische Verteilung des Wohnorts der Personen, die angeben, die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau grösstenteils privat oder teils privat und teils geschäftlich zu nutzen (n = 221).

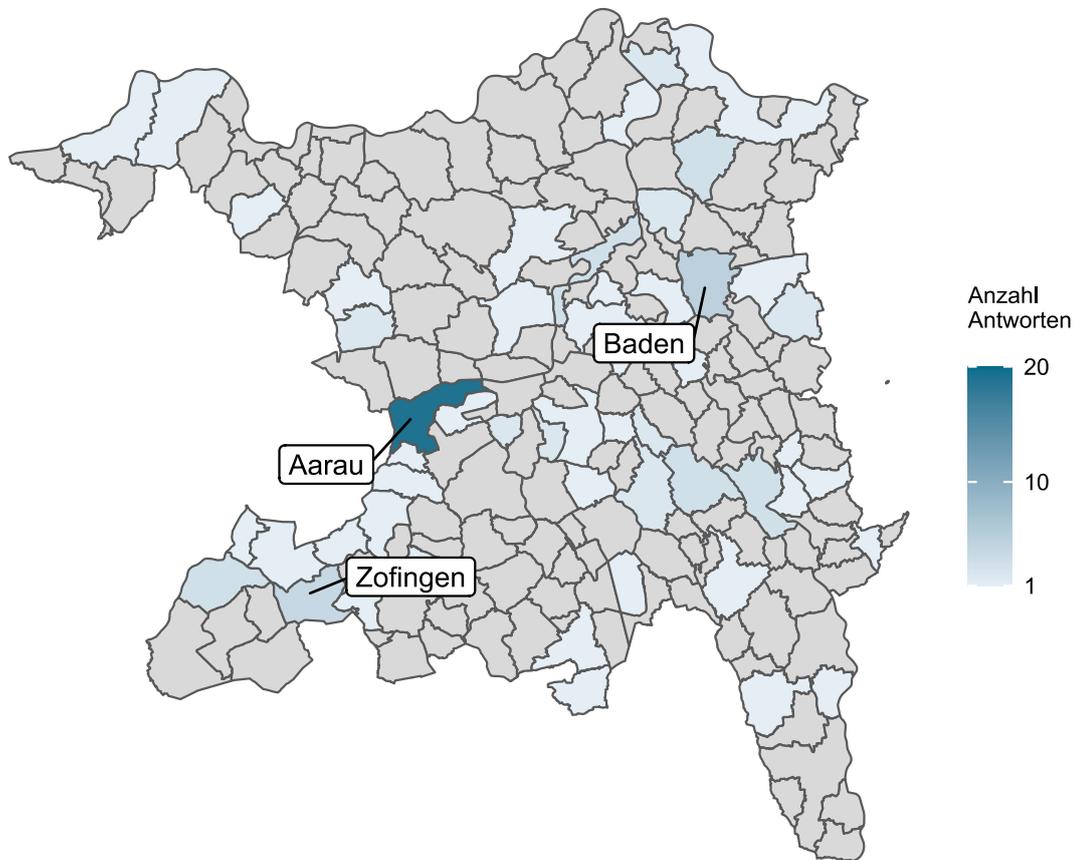


Abbildung 24 Geografische Verteilung des Standorts der Unternehmen, in denen die Personen arbeiten, die angegeben haben, die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau hauptsächlich geschäftlich zu nutzen (n = 100).

Verteilung der Unternehmensgrösse (n = 160)

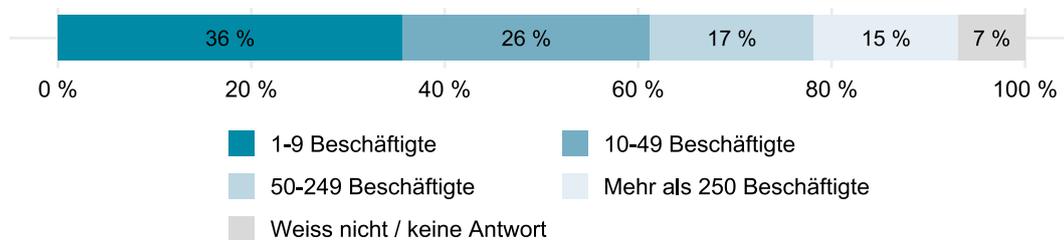


Abbildung 25 «Wie gross ist das Unternehmen, für welches Sie die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau nutzen?», n = 160, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Verteilung der Wirtschaftssektoren (n = 158)

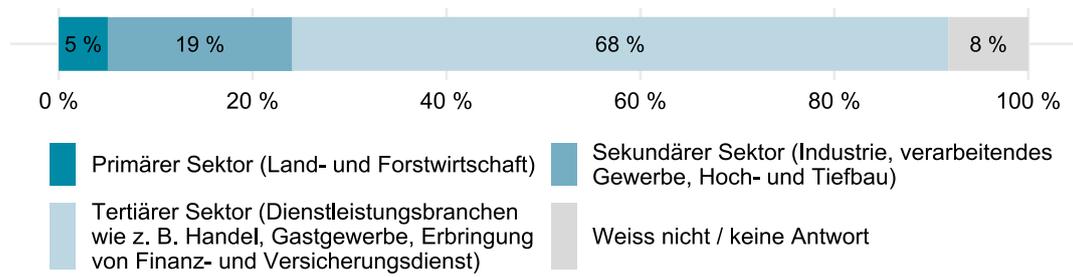


Abbildung 26 «In welchem Sektor ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?», n = 158, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

### A-3.4 Herleitung und Begründung der Nutzungsprofile

#### *Differenzierte Auswertung des Nutzungsprofils*

Tabelle 28 zeigt die Grundlage der Profilverteilung. So werden Personen, die alle oder einen grossen Teil der Dienstleistungen online erledigen, dem Profil überwiegend digital zugeordnet. Dies entspricht rund 49 % der Umfrageteilnehmer:innen. Das Profil überwiegend analog beschreibt Personen, die keine oder nur einen kleinen Teil der Dienstleistungen online erledigen. Knapp 33 % der Befragten fallen in dieses Profil. Das Profil geteilte Nutzung wird den 10 % der Umfrageteilnehmer:innen zugeschrieben, die etwa die Hälfte aller Dienstleistungen online erledigen.

Anteil Dienstleistungen online erledigt	Anteil Stichprobe	Nutzungsprofil
Alle	13 %	Überwiegend digital
Einen grossen Teil	36 %	Überwiegend digital
Etwa die Hälfte	10 %	Geteilte Nutzung
Einen kleinen Teil	25 %	Überwiegend analog
Keine	8 %	Überwiegend analog
Weiss nicht / keine Antwort	8 %	Keine Zuordnung

Tabelle 28 Zuordnung des Nutzungsprofil basierend auf dem Anteil der Dienstleistungen, die online erledigt werden inkl. dem Anteil in der Stichprobe. n = 450, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Die Nutzungsprofile zeigen einen klaren Alterstrend auf (siehe Abbildung 27). Während in der Altersgruppe der 12- bis 17-Jährigen fast zwei Drittel (64 %) ein überwiegend digitales Nutzungsprofil aufweisen, nimmt dieser Anteil mit zunehmendem Alter ab. In der Altersgruppe der 65-Jährigen und Älteren ist das überwiegend analoge Profil am häufigsten vertreten (58 %). Beim Nutzungsprofil der geteilten Nutzung lässt sich keine spezifische Altersverteilung ausmachen. Grundsätzlich ist das Profil der geteilten Nutzung jedoch vor allem in den jüngeren Altersgruppen zu finden.

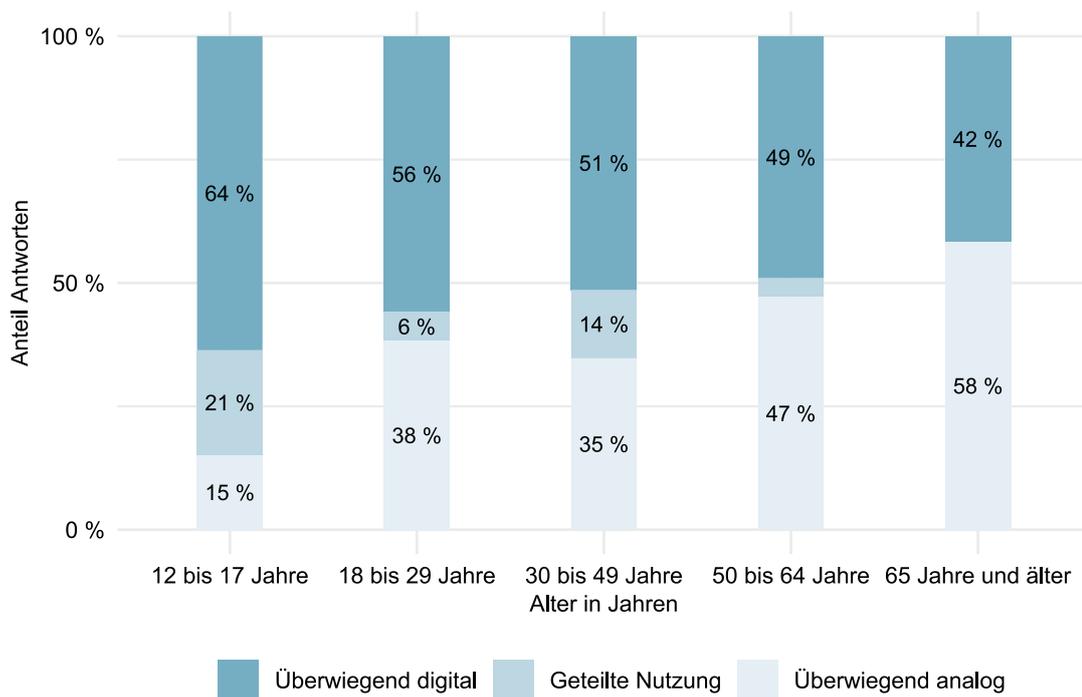


Abbildung 27 Verteilung der Nutzungsprofile pro Altersgruppe. Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Die Nutzungsprofile weisen nur bedingt geschlechtsspezifische Unterschiede auf (siehe Abbildung 28). So ist der Geschlechteranteil zwischen den Profilen überwiegend digital und überwiegend analog nur marginal. Es zeigt sich jedoch, dass im Profil der geteilten Nutzung tendenziell mehr Frauen vertreten sind als in den beiden anderen Nutzungsprofilen.

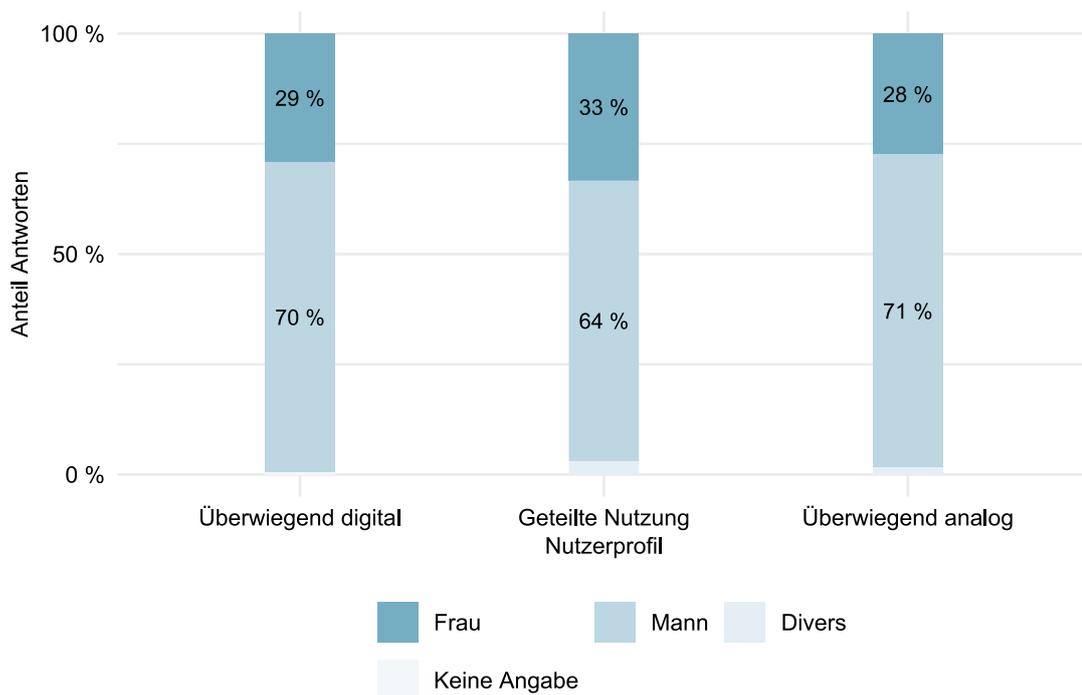


Abbildung 28 Geschlechtsspezifische Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Differenziert nach dem höchsten Bildungsabschluss zeigen sich analog zu den geschlechtsspezifischen Unterschieden die deutlichsten Unterschiede zwischen dem Profil der geteilten Nutzung und den beiden anderen Profilen. In Abbildung 29 sind die Abweichungen von der Verteilung der Bildungsabschlüsse der Gesamtstichprobe durch blau und rot eingefärbte Felder dargestellt. So weisen die beiden Nutzungsprofile überwiegend digital und überwiegend analog nur geringe Unterschiede in der Verteilung der Bildungsabschlüsse auf. Hingegen weist das Profil der geteilten Nutzung überproportional viele Personen mit einer beruflichen Grundbildung oder einer Matura als höchstem Bildungsabschluss auf, gleichzeitig aber einen deutlich geringeren Anteil an Personen mit einem Universitäts-, ETH-, PH- oder Fachhochschulabschluss im Vergleich zur Gesamtstichprobe.

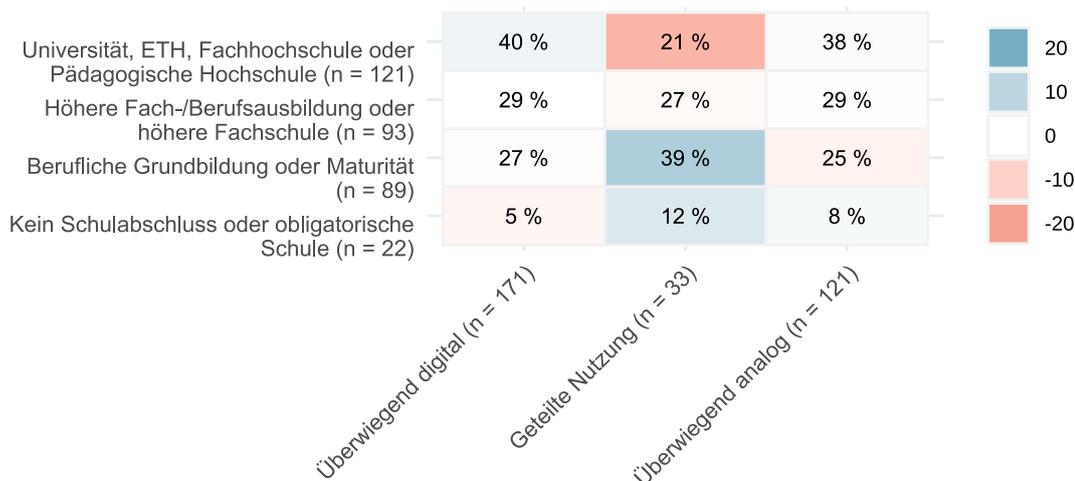


Abbildung 29 Zusammenhänge zwischen höchstem Bildungsabschluss und dem Nutzungsprofil. Die Prozentwerte beziehen sich auf den Anteil des Bildungsabschlusses in den jeweiligen Nutzungsprofilen. Blau gefärbte Felder zeigen eine positive, rot eingefärbte Felder eine negative Abweichung von der Verteilung der Bildungsabschlüsse in der Gesamtstichprobe. Grössere Abweichung in Prozentpunkte sind durch dunklere Zellen gekennzeichnet. Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Die Verteilung der Nutzungsarten unterscheidet sich nicht wesentlich zwischen den Nutzungsprofilen (siehe Abbildung 30). So weisen Befragte, die dem Nutzungsprofil überwiegend digital zugeordnet wurden, einen leicht überproportionalen Anteil an teils privater, teils beruflicher Nutzung auf. Demgegenüber weisen die überwiegend analogen Befragten im Vergleich zur Gesamtstichprobe einen etwas höheren Anteil an privater oder geschäftlicher Nutzung auf. Die stärksten Abweichungen von der Verteilung der Nutzungsarten der Gesamtstichprobe zeigt das Profil der geteilten Nutzung, die tendenziell weniger häufig überwiegend privat, dafür häufiger teils privat, teils geschäftlich die Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau nutzt.

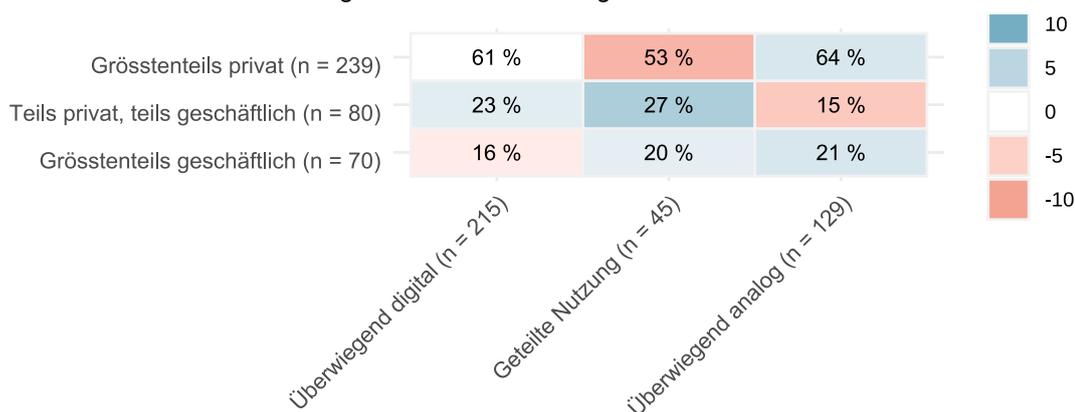


Abbildung 30 Zusammenhänge zwischen der Nutzungsart und dem Nutzungsprofil. Die Prozentwerte beziehen sich auf den Anteil des Bildungsabschlusses in den jeweiligen Nutzungsprofilen. Blau gefärbte Felder zeigen eine positive, rot eingefärbte Felder eine negative Abweichung von der Verteilung der Nutzungsarten in der Gesamtstichprobe. Grössere Abweichung in Prozentpunkte sind durch dunklere Zellen gekennzeichnet. Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023

Wenig überraschend zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Nutzungsprofilen bei einer Differenzierung nach dem Grad der Vertrautheit mit Digitalem (siehe Abbildung

31). So weist das Nutzungsprofil überwiegend digital einen höheren Anteil an äusserst vertraut mit Digitalem auf, während der Anteil der eher vertraut und eher nicht vertraut im Vergleich zur Verteilung der Gesamtstichprobe geringer ausfällt. Umgekehrt verhält es sich beim Nutzungsprofil überwiegend analog: Während Personen, die mit Digitalem äusserst vertraut sind, anteilmässig geringer dem Nutzungsprofil überwiegend analog zugeordnet werden, fällt der Anteil der eher Vertrauten, eher Unvertrauten und Unvertrauten im Vergleich zur Gesamtstichprobe höher aus.

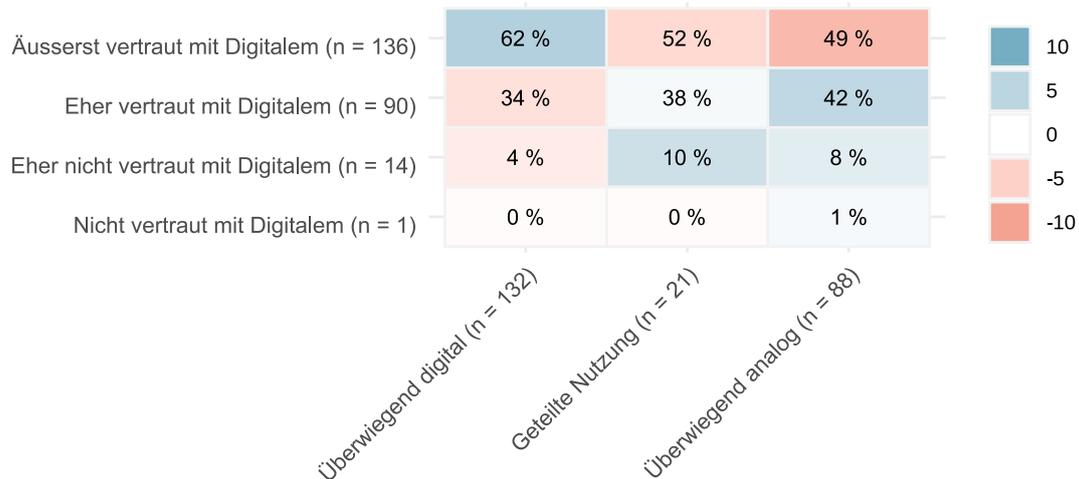


Abbildung 31 Zusammenhänge zwischen dem Grad der Vertrautheit mit Digitalem und dem Nutzungsprofil. Die Prozentwerte beziehen sich auf den Anteil des Bildungsabschlusses in den jeweiligen Nutzungsprofilen. Blau gefärbte Felder zeigen eine positive, rot eingefärbte Felder eine negative Abweichung von der Verteilung der Bildungsabschlüsse in der Gesamtstichprobe. Grössere Abweichung in Prozentpunkte sind durch dunklere Zellen gekennzeichnet. Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023

#### *Differenzierte Auswertung der Nutzungshäufigkeit*

Eine Profilbildung über die Variation der Nutzungshäufigkeit zeigt sich als weniger zielführend. So weisen die Profile der Nutzungshäufigkeit grössere geschlechtsspezifische Unterschiede auf und führen zu nicht stringenten Verteilungen bei einer Differenzierung nach dem Grad der Vertrautheit mit Digitalem (siehe Abbildung 34 und Abbildung 36). Zudem stammt die Variation zwischen den Profilen, wie die Abbildung 32 zeigt, von der Nutzungsart. So weisen Privatpersonen eine tiefe Nutzungshäufigkeit auf, während Unternehmen die Online-Dienstleistungen rege nutzen. Eine Profilbildung auf Basis der Nutzungsintensität erweist sich somit als obsolet. Entsprechend lässt sich festhalten, dass die Unterscheidung der Nutzer:innen auf Basis der Nutzungsprofile überwiegend digital, überwiegend analog und geteilte Nutzung am aussagekräftigsten sind.

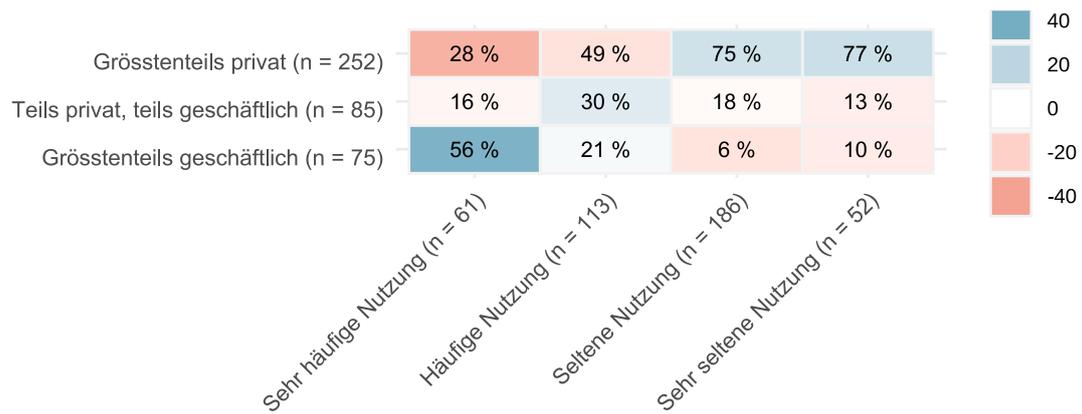


Abbildung 32 Zusammenhänge zwischen der Nutzungsart und dem Profil der Nutzungsintensität. Die Prozentwerte beziehen sich auf den Anteil der Nutzungsart in den jeweiligen Profilen der Nutzungsintensität. Blau gefärbte Felder zeigen eine positive, rot eingefärbte Felder eine negative Abweichung von der Verteilung der Bildungsabschlüsse in der Gesamtstichprobe. Grössere Abweichung in Prozentpunkte sind durch dunklere Zellen gekennzeichnet. Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023

### A-3.5 Weitere Auswertungen der Online-Befragung

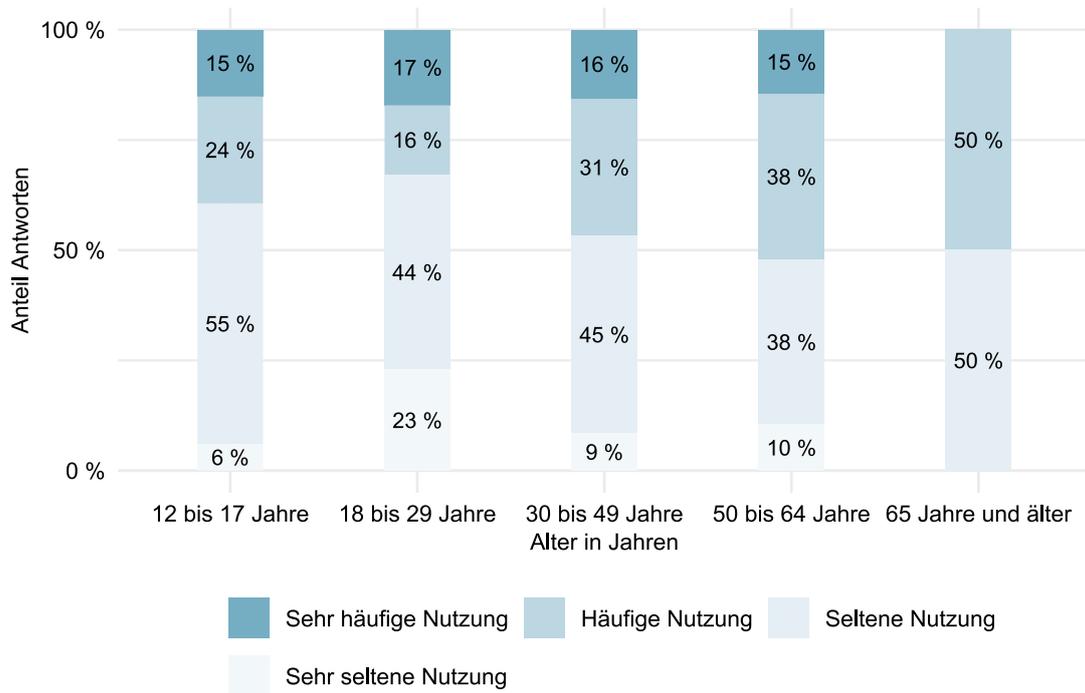


Abbildung 33 Verteilung der Nutzungsintensität je Altersklasse. Quelle: Online-Befragung SmartAargau 2023.

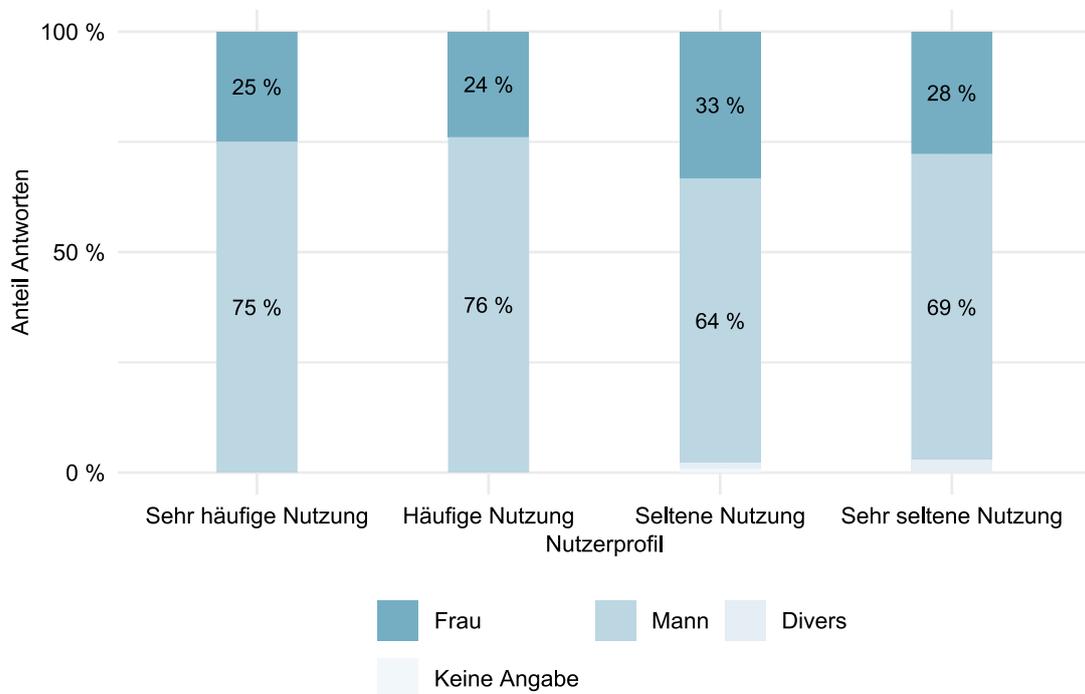


Abbildung 34 Geschlechterverteilung zwischen den Profilen der Nutzungsintensität. Quelle: Online-Befragung SmartAargau 2023.

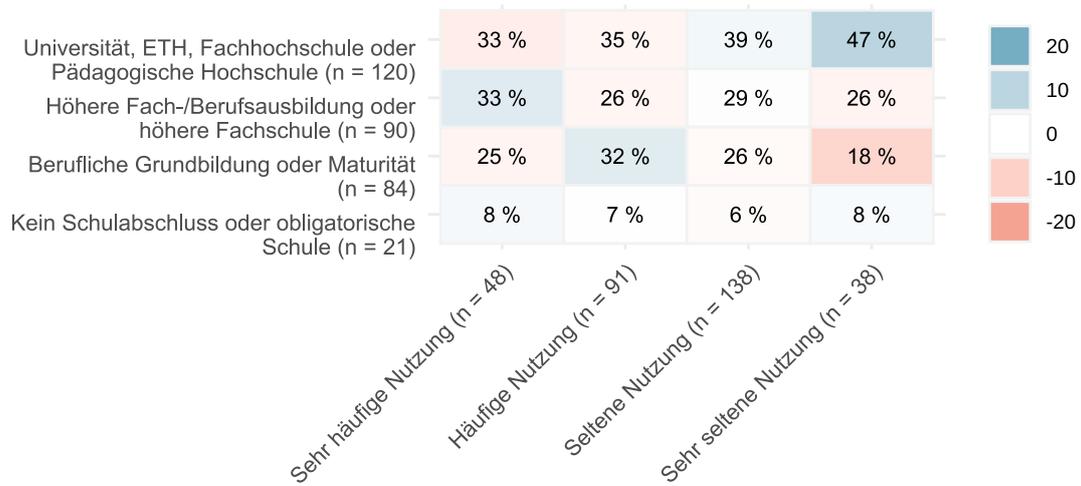


Abbildung 35 Zusammenhänge zwischen dem Bildungsabschluss und dem Profil der Nutzungsintensität. Die Prozentwerte beziehen sich auf den Anteil des Bildungsabschlusses in den jeweiligen Profilen der Nutzungsintensität. Blau gefärbte Felder zeigen eine positive, rot eingefärbte Felder eine negative Abweichung von der Verteilung der Bildungsabschlüsse in der Gesamtstichprobe. Größere Abweichung in Prozentpunkte sind durch dunklere Zellen gekennzeichnet. Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023



Abbildung 36 Zusammenhänge zwischen dem Grad der Vertrautheit mit Digitalem und dem Profil der Nutzungsintensität. Die Prozentwerte beziehen sich auf den Anteil des Grades der Vertrautheit in den jeweiligen Profilen der Nutzungsintensität. Blau gefärbte Felder zeigen eine positive, rot eingefärbte Felder eine negative Abweichung von der Verteilung der Vertrautheit in der Gesamtstichprobe. Größere Abweichung in Prozentpunkte sind durch dunklere Zellen gekennzeichnet. Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023

Nutzung der Online-DL des Kantons Aargau mit Smartphone oder Tablet (n = 411)

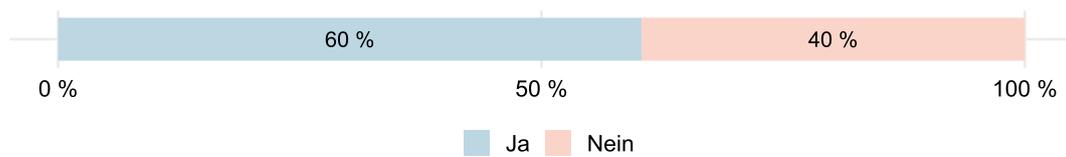


Abbildung 37 «Haben Sie für die Nutzung einer Online-Dienstleistung des Kantons Aargau schon einmal ein Smartphone oder Tablet benutzt?», n = 411, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Zufriedenheit mit den Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau von Personen, welche die Dienstleistungen überwiegend digital in Anspruch nehmen

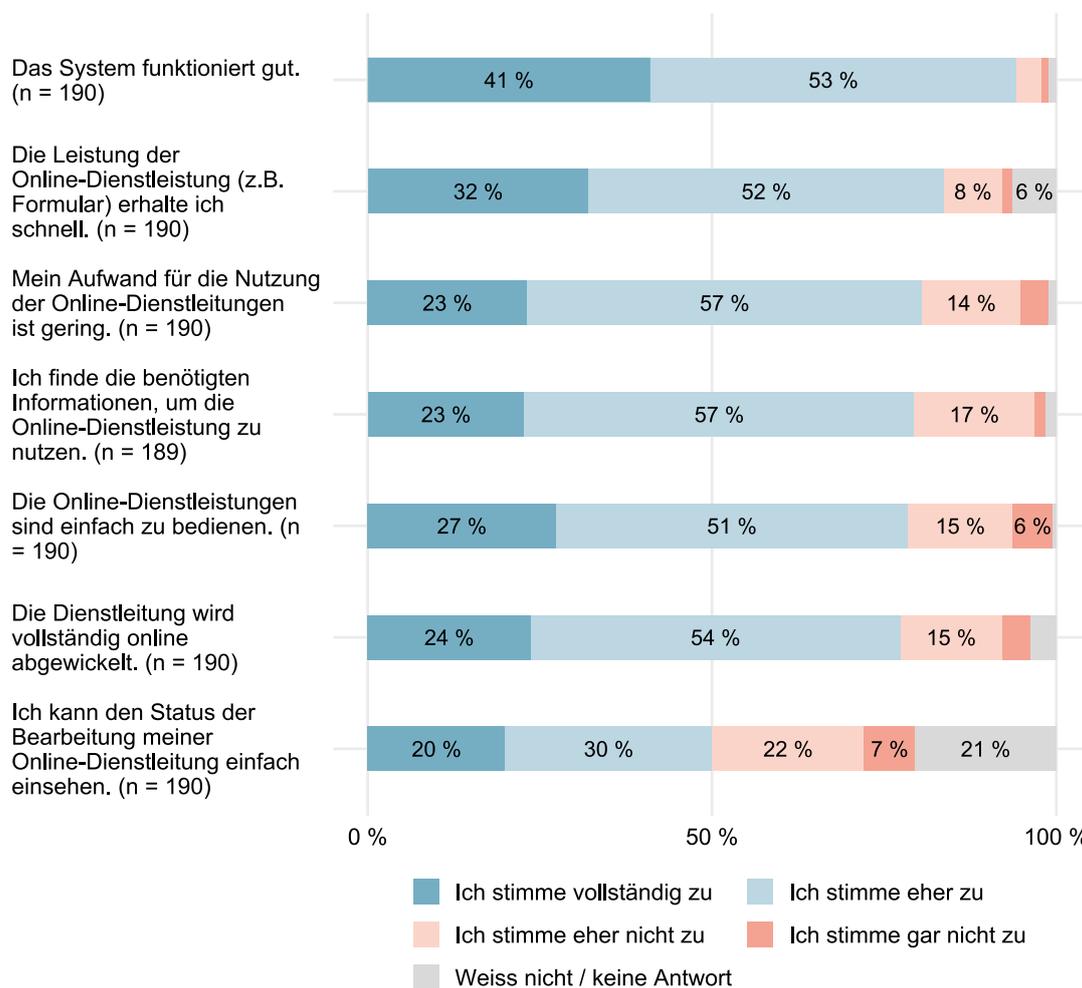


Abbildung 38 «Bitte geben Sie an, ob die nachfolgenden Aussagen zu Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau zutreffen oder nicht.», Nutzungsprofil: Überwiegend digital, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Zufriedenheit mit den Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau, Dienstleistungen überwiegend analog in Anspruch nehmen

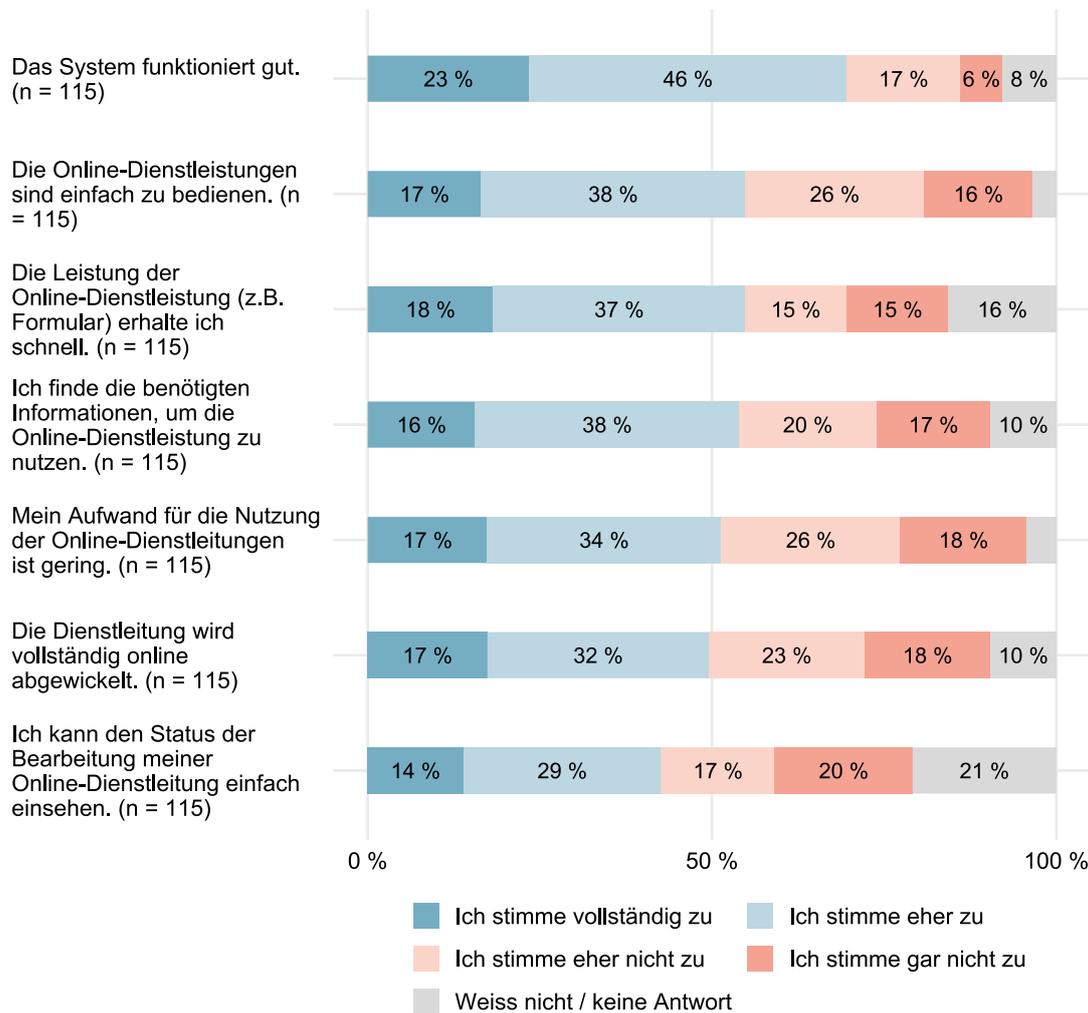


Abbildung 39 «Bitte geben Sie an, ob die nachfolgenden Aussagen zu Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau zutreffen oder nicht.», Nutzungsprofil: Überwiegend analog, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Entscheidungsfaktoren für die Nutzung eines Online-Angebots des Kantons Aargau von Personen, welche die Dienstleistungen überwiegend digital in Anspruch nehmen

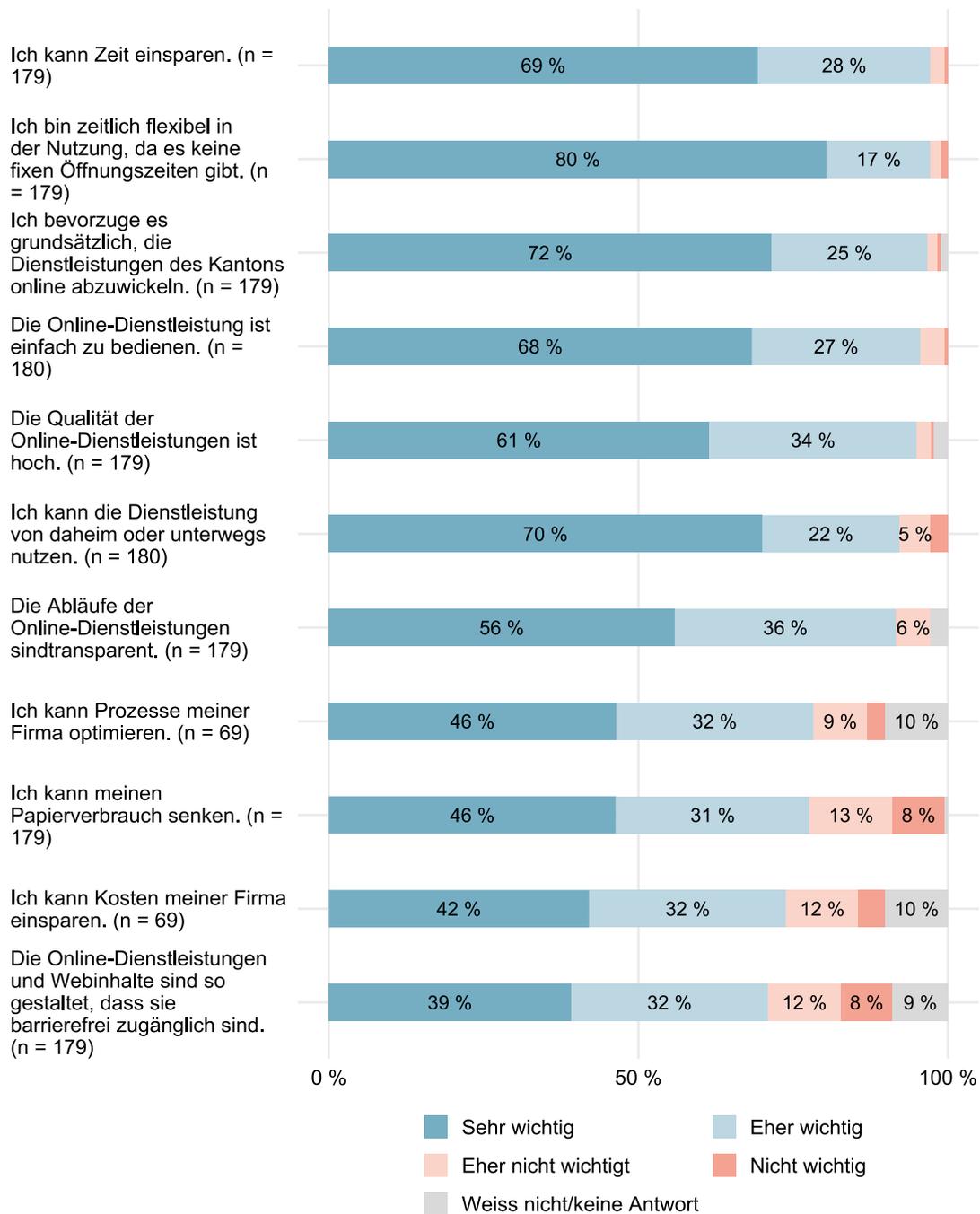


Abbildung 40 «Wie wichtig sind die folgenden Aspekte für Sie beim Entscheid, eine Online-Dienstleistung des Kantons Aargau zu nutzen?, Nutzungsprofil: Überwiegend digital, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Entscheidungsfaktoren für die Nutzung eines Online-Angebots des Kantons Aargau von Personen, welche die Dienstleistungen überwiegend analog in Anspruch nehmen

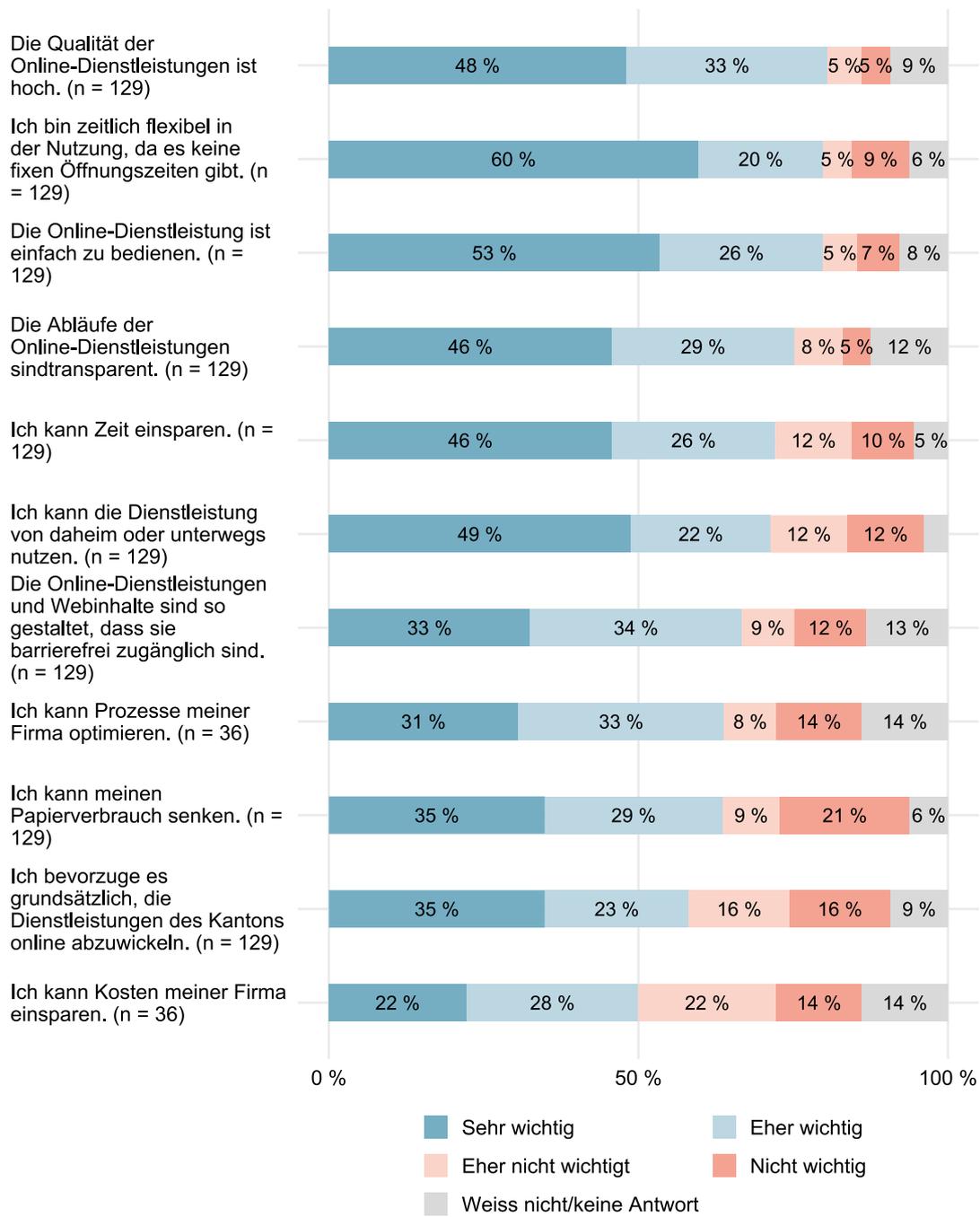


Abbildung 41 «Wie wichtig sind die folgenden Aspekte für Sie beim Entscheid, eine Online-Dienstleistung des Kantons Aargau zu nutzen?, Nutzungsprofil: Überwiegend analog, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Entscheidungsfaktoren gegen eine (intensivere) Nutzung von Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau von Personen, welche Dienstleistungen überwiegend digital in Anspruch nehmen

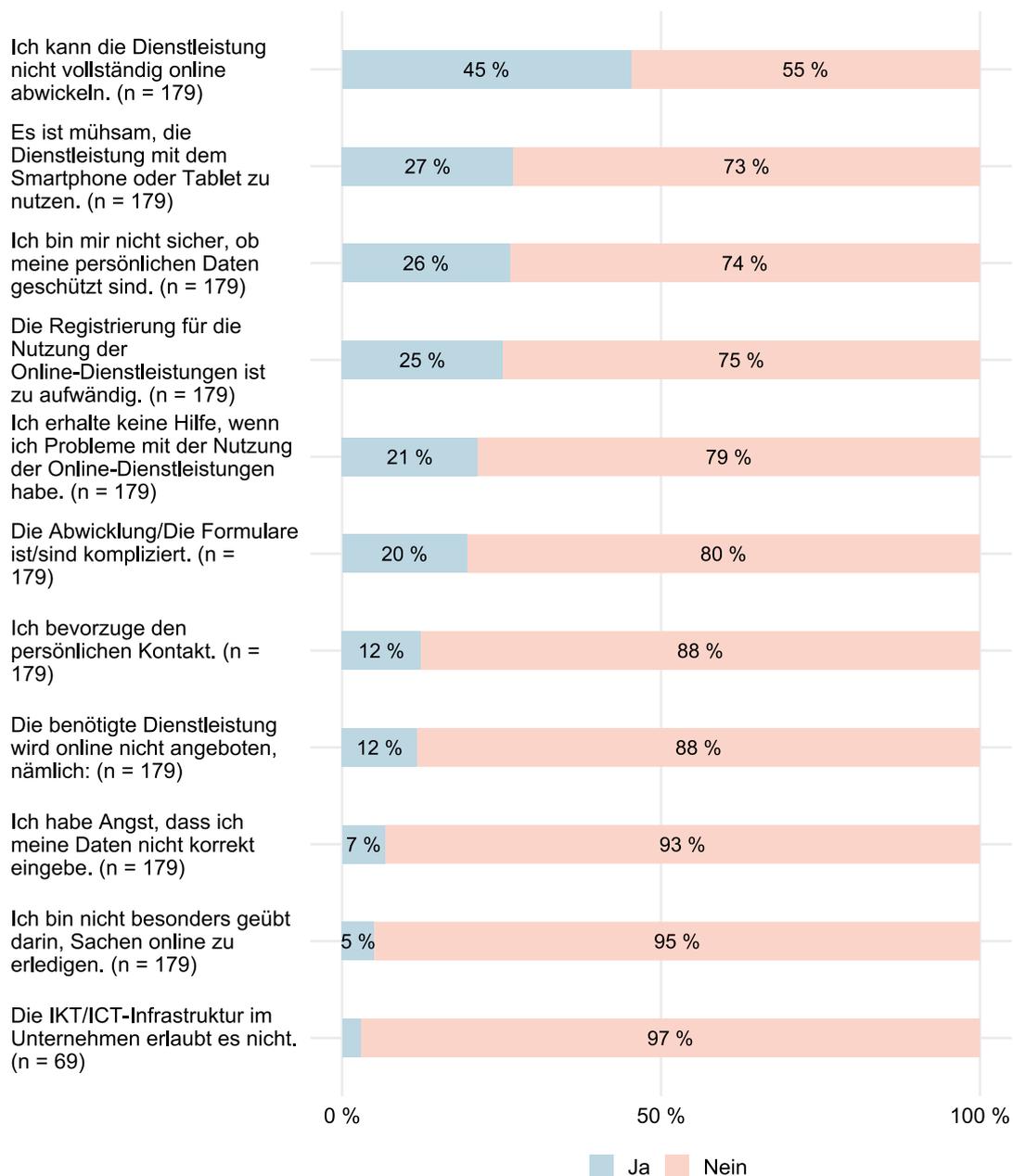


Abbildung 42 «Welche der folgenden Aspekte sprechen für Sie persönlich gegen eine (intensivere) Nutzung von Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau?», Nutzungsprofil: Überwiegend digital, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

Entscheidungsfaktoren gegen eine (intensivere) Nutzung von Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau von Personen, welche Dienstleistungen überwiegend analog in Anspruch nehmen

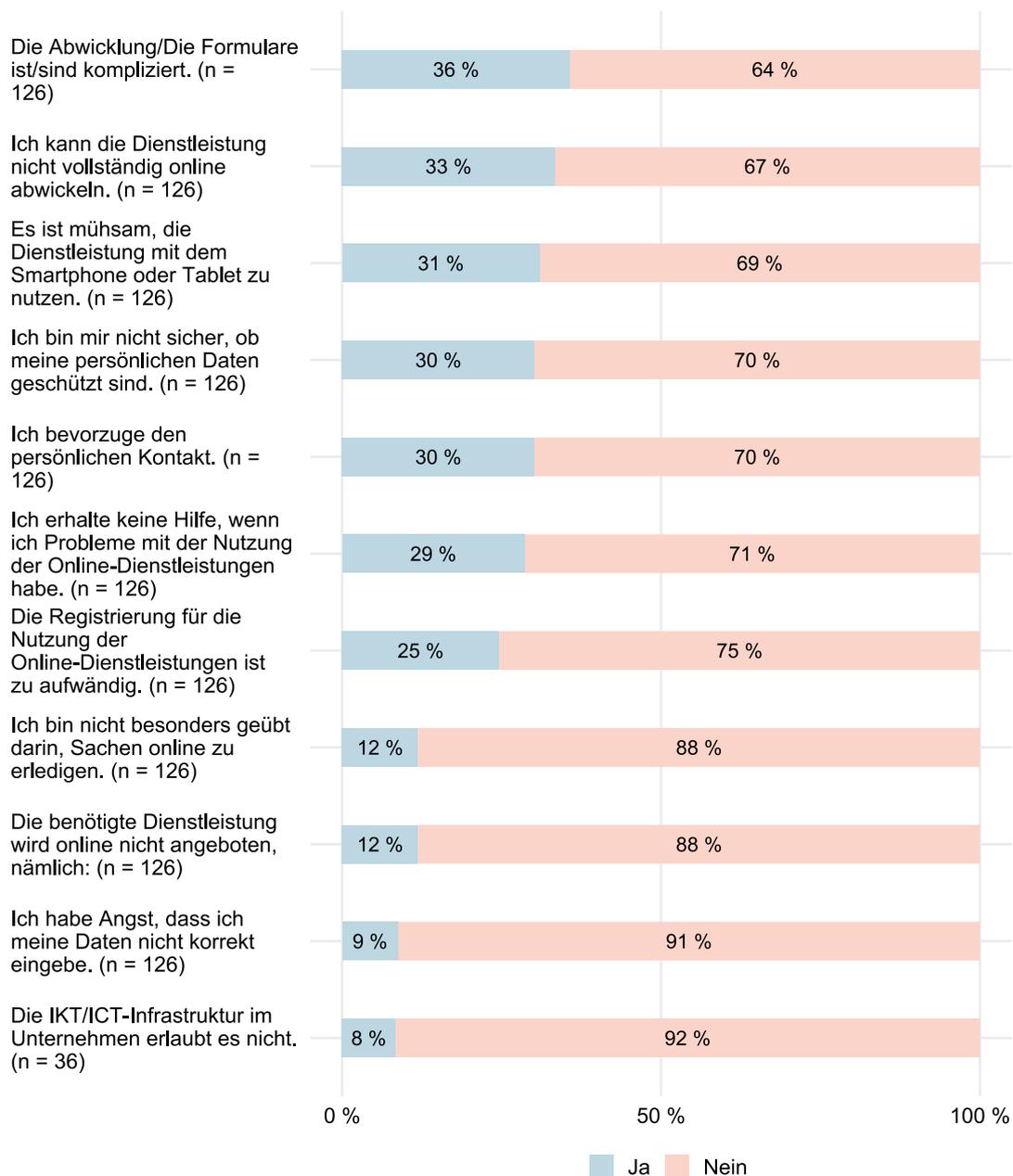


Abbildung 43 «Welche der folgenden Aspekte sprechen für Sie persönlich gegen eine (intensivere) Nutzung von Online-Dienstleistungen des Kantons Aargau?», Nutzungsprofil: Überwiegend analog, Quelle: Online-Umfrage SmartAargau 2023.

## A-4 Grundlagen der Erfahrungen aus anderen Kantonen

### Zusätzliche Dokumente für die Identifikation von Erfahrungen aus anderen Kantonen

Dokumente	Urheberschaft	Kurzbeschreibung
DigiPart-Index 2022 (Index Digitale Politische Partizipation Schweiz)	Zentrum für Demokratie Aarau (2022)	Der DigiPart-Index (DPI) misst auf einer Skala von 0 bis 100 den Grad der digitalen Beteiligungsmöglichkeiten an politischen Prozessen in den Kantonen der Schweiz. Hierbei werden drei unterschiedliche Dimensionen untersucht, die jeweils zwei bis drei Indikatoren umfassen.
Cyberföderalismus in der Schweiz: Befunde zur Digitalisierung kantonaler Verwaltungen	Schmid, Urben und Vatter (2018)	Der Artikel beschäftigt sich mit der Ableitung eines kantonalen Digitalisierungsindex. Hierfür wurden im Februar 2018 Daten zu allen 26 Kantonen (Vollerhebung) gesammelt und analysiert, um allgemeine Aussagen über den Stand der Digitalisierung in den Schweizer Kantonen zu erarbeiten. Die Prinzipien und Indikatoren fokussieren stark auf das Dienstleistungsangebot von Kantonen und umfassen keine weiteren allgemeinen Dimensionen der digitalen Transformation.
eGovernment Benchmark 2022	European Commission (2022)	In 35 Ländern in Europa, einschliesslich der 27 EU-Mitgliedstaaten sowie Island, Norwegen, Schweiz, Albanien, Montenegro, Nordmazedonien, Serbien und der Türkei, wurde ein Benchmark für elektronische Behördendienste erarbeitet. Im Rahmen dieses Benchmarks wurden digitale Behördendienste von Bürgerinnen und Bürgern der teilnehmenden Länder bewertet und dabei mehr als 14'000 Websites besucht und beurteilt.
Kantonale Digitalisierungsstrategien	Digitale Verwaltung Schweiz (2022)	Die Geschäftsstelle DVS führte zwischen November 2022 und Januar 2023 eine Desktoprecherche durch, um zu ermitteln, welche Kantone bereits eine Digitalisierungs-, E-Government- oder Informatikstrategie implementiert haben. Dabei wurde auch untersucht, ob es eine gemeinsame Strategie zwischen Kantonen und Gemeinden gibt. Dies wurde schliesslich als Übersicht zur Verfügung gestellt.

Tabelle 29 Übersicht der analysierten Dokumente

### Dimensionen sowie Datenquellen

Dimensionen	Untergeordnete Elemente	Datenquellen
<b>Dienstleistungen (Bevölkerung &amp; Wirtschaft)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Bedürfnisorientierung</li> <li>–Portal</li> </ul>	<p><b>Datenquellen Kanton Aargau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Interviews</li> <li>–Erste Erkenntnisse Online-Befragung von User:innen</li> <li>–Handlungsfelder der Strategie SmartAargau mit Zielen und Stossrichtungen</li> <li>–Portfolio interdepartementale Vorhaben (Querschnittsportfolio 2022–2024)</li> <li>–Liste meistnachgefragte Dienstleistungen der Verwaltung</li> <li>–Statistik Smart Service Portal</li> <li>–Smart Service Portal</li> </ul> <p><b>Datenquellen ausserhalb Kanton Aargau</b></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>–Expert:innen (Eraneos &amp; econcept)</li> <li>–Publikationen der Kantone</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Kommunikationskanäle</li> <li>–Richtung der Kommunikation bzw. Interaktion (verwaltungsintern und zwischen Verwaltung und Bevölkerung sowie Wirtschaft)</li> </ul>	<p><b>Datenquellen Kanton Aargau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Interviews</li> <li>–Handlungsfelder der Strategie SmartAargau mit Zielen und Stossrichtungen</li> <li>–Portfolio interdepartementale Vorhaben (Querschnittsportfolio 2022–2024)</li> <li>–Smart Service Portal</li> </ul> <p><b>Datenquellen ausserhalb Kanton Aargau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Expert:innen (Eraneos &amp; Econcept)</li> <li>–Publikationen der Kantone</li> </ul>
<b>Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Digitalisierungsgrad</li> <li>–Effizienz (z.B. Medienbrüche)</li> </ul>	<p><b>Datenquellen Kanton Aargau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Interviews</li> <li>–Handlungsfelder der Strategie SmartAargau mit Zielen und Stossrichtungen</li> <li>–Portfolio interdepartementale Vorhaben (Querschnittsportfolio 2022–2024)</li> </ul> <p><b>Datenquellen ausserhalb Kanton Aargau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Expert:innen (Eraneos &amp; econcept)</li> <li>–Publikationen der Kantone (Hinweis: Nur wenige Informationen öffentlich verfügbar)</li> </ul>
<b>Infrastruktur &amp; Daten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Technologie &amp; Plattformen</li> <li>–Datenmanagement</li> </ul>	<p><b>Datenquellen Kanton Aargau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Interviews</li> <li>–Handlungsfelder der Strategie SmartAargau mit Zielen und Stossrichtungen</li> <li>–Portfolio interdepartementale Vorhaben (Querschnittsportfolio 2022–2024)</li> </ul> <p><b>Datenquellen ausserhalb Kanton Aargau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Expert:innen (Eraneos &amp; econcept)</li> <li>–Publikationen der Kantone (Hinweis: Nur wenige Informationen öffentlich verfügbar)</li> </ul>
<b>Kultur &amp; Fähigkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Kollaboration</li> <li>–Offenheit und Anpassungsfähigkeit bei Veränderungen</li> <li>–Digitale Kompetenzen</li> </ul>	<p><b>Datenquellen Kanton Aargau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Interviews</li> <li>–Handlungsfelder der Strategie SmartAargau mit Zielen und Stossrichtungen</li> <li>–Portfolio interdepartementale Vorhaben (Querschnittsportfolio 2022–2024)</li> </ul> <p><b>Datenquellen ausserhalb Kanton Aargau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Expert:innen (Eraneos &amp; econcept)</li> <li>–Publikationen der Kantone</li> </ul>
<b>Governance &amp; Umsetzungsorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Koordination &amp; Steuerung</li> <li>–Wirksamkeit</li> </ul>	<p><b>Datenquellen Kanton Aargau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Interviews</li> <li>–Handlungsfelder der Strategie SmartAargau mit Zielen und Stossrichtungen</li> <li>–Portfolio interdepartementale Vorhaben (Querschnittsportfolio 2022–2024)</li> </ul> <p><b>Datenquellen ausserhalb Kanton Aargau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Expert:innen (Eraneos &amp; econcept)</li> <li>–Publikationen der Kantone</li> </ul>

Tabelle 30 Dimensionen und deren Datenquellen

*Teilnehmer:innen des Expert:innen-Workshops*

<b>Person</b>	<b>Funktion mit Bezug zum Benchmarking</b>
Lea Fischbacher	Programmleiterin SmartAargau, Kanton Aargau
Tobias Gysel	Projektleiter Zwischenevaluation, Kanton Aargau
Annette Kielholz	Stv. Leiterin Kommunikationsdienst DVI, Kanton Aargau
Jelena Studer	GrL Kundenber. & Service Portfolio Mgmt Informatik Aargau, Kanton Aargau
Eva-Maria Boretti	Leiterin Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung, Kanton Thurgau, u.a. Expertin für User-Centered-Design von Dienstleistungen
Roger Mosimann	Partner, Eraneos, u.a. Experte für digitale Transformation, Umsetzungsorganisation & Governance bei Kantonen
Marc Raum	Senior Manager, Eraneos, u.a. Experte Organisationsentwicklung, Umsetzungsorganisation & Governance bei Bund und Kantonen
Wolfgang Haid	Senior Manager, Eraneos, u.a. Experte für Prozesse, Infrastruktur & Daten bei Kantonen

Tabelle 31 Teilnehmer:innen des Expert:innen-Workshops