



Kanton Bern
Canton de Berne

Steuern
Impôts

Mit Fokus voran

Unsere Strategie 2027





Liebe Mitarbeitende
Liebe Kundinnen und Kunden

Unser Auftrag ist, die Steuern der im Kanton Bern ansässigen Personen korrekt festzusetzen und zu erheben. Dabei verfolgen wir die Vision, unseren Kundinnen und Kunden das Erfüllen der Steuerpflichten immer einfacher zu machen.

Unser Auftrag wird sich kurzfristig nicht ändern. Das Umfeld, in dem wir ihn erbringen, hingegen schon. Dabei sehen wir vor allem zwei Entwicklungen mit grossem Einfluss: Die gesellschaftliche Veränderung, beispielsweise durch eine junge Generation mit neuen Werten und anderen Erwartungen an uns als Dienstleisterin und Arbeitgeberin. Und die fortschreitende technische Entwicklung, die fantastische Möglichkeiten bietet, aber auch grosse Herausforderungen bezüglich Sicherheit und Datenmanagement bringt.

Beide Entwicklungen zeigen sich unter anderem in Gesetzesänderungen, die immer häufiger erfolgen und die Komplexität sowie den Umsetzungsaufwand erhöhen. Dazu kommt: Allein die Zahl der zu verarbeitenden Steuererklärungen steigt jedes Jahr um rund ein Prozent. Diesen Mehraufwand müssen wir auffangen, indem wir kontinuierlich effizienter werden.

Unsere Strategie 2027 gibt Antworten auf diese Herausforderungen. Wissend, dass wir uns fokussieren müssen, wollen wir in den nächsten fünf Jahren Arbeitsschwerpunkte setzen bei der Arbeitgeberattraktivität, bei der Kundenorientierung, bei uns als lernende Organisation, beim Datenmanagement und bei innovativen digitalen Lösungen. Für diese fünf Stossrichtungen haben wir strategische Ziele definiert und Massnahmen, um diese Ziele zu erreichen. Diese Massnahmen werden wir Schritt für Schritt umsetzen.

Die Strategie zeigt die Richtung auf, in die wir gehen und hilft uns, für unsere Kundinnen und Kunden eine verlässliche und berechenbare Partnerin zu sein. Sie ist ein Kompass für unsere Arbeit und stellt damit sicher, dass alles, was wir tun, stets der Erfüllung unseres Auftrags dient.

Claudio Fischer, Steuerverwalter

Wir gewinnen und behalten die besten Talente

Wir positionieren uns auf dem Markt durch unseren Auftritt und unsere gelebte Kultur als attraktive, moderne und innovative Arbeitgeberin.

Wir werden entsprechend unserer Vision als menschlich, kompetent und effizient wahrgenommen.

Stärkung der Unternehmens-Kultur

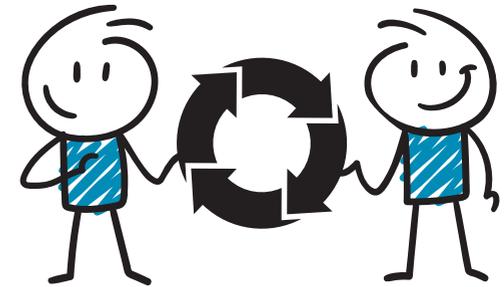
Unsere Unternehmenskultur wird innerhalb der Organisation aktiv gestaltet mit dem Ziel, diese zu festigen. Der Austausch und die Vernetzung unter den Mitarbeitenden werden gefördert. Ein entsprechender Massnahmenplan wird ausgearbeitet und auf den verschiedenen Ebenen (Organisation, Teams, Mitarbeitende) gezielt umgesetzt.

Verbesserung der Personalgewinnung

Das Personalmarketing wird ausgebaut und der aktuellen Arbeitsmarktsituation angepasst. Ein entsprechendes Konzept zur Verbesserung unserer Attraktivität als Arbeitgeberin und damit für bessere Chancen bei der Personalgewinnung wird ausgearbeitet. Daraus werden Massnahmen abgeleitet und umgesetzt.

Wir fördern und fordern uns gegenseitig

Wir unterstützen die Weiterentwicklung und bieten Perspektiven im Job, damit sich alle Mitarbeitenden entfalten und optimale Leistungen erbringen können. Wir fokussieren auf das Ergebnis und lassen unseren Mitarbeitenden grösstmöglichen Handlungsspielraum. Gleichzeitig fordern wir hohe Leistungsbereitschaft, Einsatz und Flexibilität. Dabei hat die Gesundheit der Mitarbeitenden oberste Priorität.



Förderung der internen und externen Weiterbildung

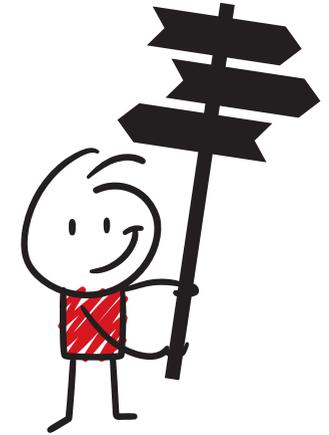
Die Mitarbeitenden werden bei der Entwicklung ihrer Persönlichkeit und ihrer Kompetenzen aktiv unterstützt, damit sie ihre Aufgaben erfüllen können und fit bleiben für den Arbeitsmarkt. Regelmässige Weiterbildung zur Entwicklung von Methoden- und Fachkompetenzen sowie zum korrekten Umgang mit Kundinnen und Kunden bildet unsere Arbeitsgrundlage und wird erwartet.

Ausbau des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Das Gesundheitsmanagement wird aktualisiert und gezielt ausgebaut, um die Mitarbeitenden bei den wachsenden Anforderungen und Belastungen zu unterstützen. Ein Konzept wird ausgearbeitet, die definierten Massnahmen werden umgesetzt und die kontinuierliche Bearbeitung des Themas wird sichergestellt.

Wir steigern die Zufriedenheit unserer Kundinnen und Kunden durch Nähe, Einfachheit und Verständlichkeit

Wir steigern die Kundenzufriedenheit, indem wir die Bedürfnisse der verschiedenen Kundensegmente gezielt erfassen, unsere Supportkanäle darauf ausrichten und sie den laufenden Entwicklungen anpassen. Wir streben Vereinfachungen an, damit wir unseren Kundinnen und Kunden ein optimales Kundenerlebnis bieten und ihre Bedürfnisse erfüllen können. Dabei kommunizieren wir klar, welche Erwartungen wir erfüllen können und welche nicht.



Konsequenter Einbezug der Kundinnen und Kunden

Die Kundenbedürfnisse werden im Hinblick auf Anpassungen in Prozessen, Kundensystemen und Schriftgut konsequent abgeholt. Ein Massnahmenplan wird ausgearbeitet und umgesetzt.

Fokussierung der Kundenkommunikation

Unsere Kommunikationskanäle werden auf die Bedürfnisse der verschiedenen Kundengruppen abgestimmt. Unsere Kommunikation wird weiterentwickelt, damit die Kundinnen und Kunden schneller korrekte und einfach verständliche Antworten auf ihre Fragen erhalten. Bei neuen Publikationen und bei der Überarbeitung von bestehenden Dokumenten wird auf die Verwendung einer verständlichen Sprache geachtet.

Verbesserung des Benutzererlebnisses

Prozesse und Kundensysteme (insbesondere Inkasso und amtliche Bewertung) werden dahingehend verbessert, dass sie den Bedürfnissen der verschiedenen Kundengruppen entsprechen und ihre Nutzung vereinfacht wird.

Gleichbehandlung der Geschlechter

Es wird ein Konzept erarbeitet, das aufzeigt, wie bei allen Anpassungen an Kundensystemen, Prozessen und Schriftgütern die Gleichbehandlung der Geschlechter sichergestellt wird. Die Entwicklungen in Bezug auf die Thematik der Gleichbehandlung der Geschlechter werden antizipiert und die systematische Beschäftigung mit dem Thema wird sichergestellt.

Wir haben eine Organisation, die zu unserer Vision, Kultur, Strategie und zum Auftrag passt

Unsere Organisation ist anpassungsfähig und antizipiert die Faktoren, welche nach einer Veränderung der Organisation verlangen. Um den Herausforderungen der Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit gewachsen zu sein, setzen wir auf die Erweiterung der Kompetenzen und Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden und stärken ihre Selbstschulungs- und Selbstführungsfähigkeiten. Gleichzeitig entwickeln wir unsere Kultur, die Organisationsstrukturen, Prozesse und IT-Systeme weiter.

Aufbau Führungsverständnis «SV Leadership»

Das Führungsverständnis passt zu den eingesetzten Methoden und zur angestrebten Kultur. Die konkrete Ausgestaltung des Führungsverständnisses wird definiert, wobei die Mitarbeitenden im Zentrum stehen sollen und durch die Führungskräfte begleitet, gefördert, motiviert und in ihrer Entwicklung unterstützt

werden. Unterstützungs- und Entwicklungsmassnahmen für die Führungskräfte werden bestimmt und umgesetzt.

Stärkung Rollenverständnis der Mitarbeitenden

Alle Rollen in der SV* sind darauf ausgerichtet, unseren Auftrag zu erfüllen und unsere Dienstleistungen zu erbringen. Die Anforderungen an die Rollen, die Ziele sowie die benötigten Sozial-, Methoden- und Fachkompetenzen werden definiert. Die Entwicklung des Rollenverständnisses erfolgt kontinuierlich und alle Mitarbeitenden werden dabei konsequent begleitet. Alle Mitarbeitenden richten ihr Handeln auf den End-zu-End-Prozess aus und sind Dienstleisterinnen und Dienstleister für die internen und externen Kundinnen und Kunden.

Weiterentwicklung der Netzwerkorganisation

Die Entscheide werden dort getroffen, wo das entsprechende Wissen vorhanden ist. Der Auftrag, die Ziele und die Hauptaufgaben der einzelnen Teams und Gruppen sind definiert, werden im Alltag gelebt und kontinuierlich weiterentwickelt. Die Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig mit ihrem Wissen und übernehmen vermehrt gemeinsam Verantwortung beim Treffen von Entscheiden.

Wir machen Wissen explizit

Für uns als lernende Organisation stehen die Mitarbeitenden im Zentrum. Die Unternehmenskultur, die Organisationsstruktur, die Führung und die IT schaffen zusammen ein Umfeld, das den Erwerb, das Festhalten und den Austausch von informellem Wissen ermöglicht und fördert. Die Lernbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeitenden und die Motivation, implizites und explizites Wissen zu teilen, ist dabei genauso zentral wie der transparente und einfache Zugang zu gut strukturiertem und aktuellem Wissen.



Aufbau einer Lernkultur

Eine Lernkultur wird geschaffen, welche die professionelle Aufgabenerfüllung und die Selbst- und Potenzialentfaltung aller Mitarbeitenden optimal unterstützt und die von allen getragen wird. Plattformen und Netzwerke für den Wissensaustausch werden entsprechend dem Bedarf aufgebaut. Anreize zur Weiterbildung, Wissensvermittlung, Innovation und Optimierung werden geschaffen und genutzt.

Identifikation und Pflege der Wissenskreisläufe

Die notwendigen Wissenskreisläufe werden festgelegt und eingeführt. Allfällige Lücken werden geschlossen. Wissen wie Steuerpraxis, Kennzahlen oder Arbeitshilfen und Fähigkeiten, welche der Lösung von Aufgaben dienen, sind transparent zugänglich und leicht auffindbar. Wissens- und Fähigkeitslücken werden identifiziert und geschlossen.

*Steuerverwaltung des Kantons Bern (SV)

Wir definieren den Umgang mit Daten bei der SV und erstellen ein Data-Governance-Zielbild

Daten sind unsere wichtigste Arbeitsgrundlage. Ohne vollständige und korrekte Daten ist eine Weiterentwicklung der Steuerprozesse undenkbar. Wir erarbeiten ein Zielbild, wie wir mit Daten umgehen. Auf dieser Basis erstellen wir eine Analyse, um die Schwachstellen und Lücken zu identifizieren und diese konsequent abzubauen.

Erstellung Data-Governance-Zielbild

In SV-übergreifender Zusammenarbeit wird das Data-Governance-Zielbild für unsere Steuerapplikationslandschaft erstellt. Dieses wird der kantonalen Datenschutzaufsichtsstelle zur Abnahme unterbreitet.

Erstellung GAP-Analyse in Bezug auf Data-Governance-Zielbild

Aus dem Data-Governance-Zielbild wird die GAP-Analyse abgeleitet und die Schwachstellen transparent aufgezeigt. Die nötigen Massnahmen werden priorisiert und es wird mit deren Umsetzung begonnen.

Wir erschliessen und verknüpfen Daten aktiv und nutzen sie effizient

Die Übersicht über die uns zur Verfügung stehenden Daten ist zentral, um diese effizient zu nutzen. Dabei sind bereits vorhandene oder noch zu erschliessende zusätzliche Daten zu identifizieren und nutzbar zu machen. Sie helfen mit, die Automatisierung und Transparenz zu steigern. Durch den Einsatz von Datenstandards und das Extrahieren und Strukturieren von Daten aus Dokumenten wird die Vernetzung von Systemen erhöht und damit die Datennutzung vereinfacht.



Verfügbarmachen der benötigten Daten

Eine Übersicht über die zur Verfügung stehenden Daten wird erstellt. Die Mitarbeitenden sind sich dem Potential der Datennutzung und deren Einsatzgebieten bewusst, identifizieren diese aktiv und setzen sie zielführend ein. Wir setzen uns auf allen Ebenen (z. B. Schweizerische Steuerkonferenz (SSK), Politik) für das Erhältlichmachen von Daten mit hohem Nutzwert ein.

Einführung einheitlicher Datenstandards

Die Stammdaten werden nur einmal erfasst und ausschliesslich beim Basissystem bewirtschaftet (Once only). Die Standards (Bsp. Branchencode) werden applikationsübergreifend eingesetzt. Bei der Einführung sind die Standards vorzuziehen, die den grössten Nutzen für die SV oder für die Politik generieren. Bei der Bewirtschaftung dieser Standards darf kein signifikanter Zusatzaufwand entstehen.

Wir bieten verständliche und zeitsparende Lösungen

Die digitalen Lösungen sollen den internen und externen Nutzerinnen und Nutzern die Arbeit erleichtern und sie intuitiv und angepasst auf die jeweilige Steuer- oder Arbeitssituation unterstützen. Der Aufwand für Kundinnen und Kunden und unseren Support (bezüglich Erklärungen zur Bedienung der E-Services sowie zur Beantwortung von fachlichen Fragen) wird dabei markant reduziert. Dazu erarbeiten wir technische Lösungen und erschliessen und verwenden existierende Daten. Die laufende direkte Zusammenarbeit mit internen und externen Nutzerinnen und Nutzern soll helfen, die Lösungen permanent entlang einer einfachen und klaren «Customer Journey» weiter zu entwickeln.

Klärung Modernisierungsbedarf der Steuer-Applikationen

Es wird geklärt, welche Applikationen wann und wie zu erneuern sind, um die Steuerpro-

zesse optimal zu unterstützen. Die notwendigen Anforderungen und Vorgaben bezüglich Prozessen und Architektur (Daten, Applikationen, Technologie, Sicherheit, Betrieb) sowie Zeit-, Ablauf- und Aufwandplanung werden erarbeitet und mit der SSK-IT-Strategie abgestimmt.

Verbesserung und Vereinfachung der E-Services Steuern

Unseren Kundinnen und Kunden werden moderne Anwendungen zur Verfügung gestellt, die eine einfache Abwicklung aller Geschäfte rund um die Steuern erlauben. Dabei sollen die Steuererklärungen so weit als möglich vorausgefüllt sein, Belege digital und strukturiert hochgeladen werden können und der Steuererklärungsprozess intuitiv und anhand der Lebenssituationen der Kundinnen und Kunden aufgebaut sein.

Verbesserung der Bedienbarkeit der Steuer-Applikationen

Unsere Mitarbeitenden, die Steuerämter der Gemeinden und andere Nutzerinnen und Nutzer, die (partiell) auf Steuerdaten zugreifen dürfen, erhalten eine moderne Anwendung mit intuitiven Bedienprinzipien. Die Oberfläche wird für alle Steuer-Applikationen einheitlich, modular und erweiterbar aufgebaut.

Wir steigern die Automatisierung des Steuerprozesses

Wo wirtschaftlich sinnvoll, sollen einfache, repetitive Prozesse automatisiert und medienbruchfrei gestaltet werden. Dadurch sollen unsere Mitarbeitenden in allen Bereichen entlastet, die Effizienz gesteigert und Fehler reduziert werden.

Nutzung des Automatisierungspotenzials unserer Prozesse

Eine Methodik zur Überprüfung des Automatisierungspotenzials der SV-Prozesse wird erarbeitet. Bei der Neuerstellung oder Überprüfung eines Prozesses wird jeweils auch geprüft, inwieweit er automatisiert werden kann. Die wichtigsten von den steuerpflichtigen Personen eingereichten Belege sollen automatisch durch das System ausgelesen und verarbeitet werden können. Die Automatisierung wird vorangetrieben.



Weiterentwicklung der automatisierten Veranlagung

Die Anzahl der automatisiert veranlagten Fälle wird gegenüber heute erhöht ohne Einbussen bei der Qualität oder Inkaufnahme zusätzlicher Risiken. Dies wird insbesondere erreicht durch verbesserte Datenqualität und Datenverfügbarkeit, Verwendung zusätzlicher Daten, verbesserte Automatenlogik (zusätzliche Regeln und Prüfparameter, Periodenvergleiche, Vergleiche mit Vergleichsgruppen) sowie durch optimierte Veranlagungsunterstützung.

Umstellung auf Real-Time-Verarbeitung

Unsere Systeme werden so angepasst, dass ausgehende Dokumente am Tag der Erstellung verschickt werden können. Dies betrifft insbesondere den Druck und Versand von Rechnungen und Verfügungen.



Arbeitgeberattraktivität	2023	2024	2025	2026	2027
1-1-1 Stärkung der Unternehmens-Kultur					
1-1-2 Verbesserungen der Personalgewinnung					
1-2-1 Förderung der internen und externen Weiterbildung					
1-2-2 Ausbau des betrieblichen Gesundheitsmanagements					



Kundenorientierung	2023	2024	2025	2026	2027
2-1-1 Konsequenter Einbezug der Kundinnen und Kunden					
2-1-2 Fokussierung der Kundenkommunikation					
2-1-3 Verbesserung des Benutzererlebnisses					
2-1-4 Gleichbehandlung der Geschlechter					



Lernende Organisation	2023	2024	2025	2026	2027
3-1-1 Aufbau Führungsverständnis «SV Leadership»					
3-1-2 Stärkung Rollenverständnis der Mitarbeitenden					
3-1-3 Weiterentwicklung der Netzwerkorganisation					
3-2-1 Aufbau einer Lernkultur					
3-2-2 Identifikation und Pflege der Wissenskreisläufe					



Datenmanagement	2023	2024	2025	2026	2027
4-1-1 Erstellung Data-Governance-Zielbild					
4-1-2 Erstellung GAP-Analyse in Bezug auf Data-Governance-Zielbild					
4-2-1 Verfügbarmachen der benötigten Daten					
4-2-2 Einführung einheitlicher Datenstandards					



Digitale Lösungen	2023	2024	2025	2026	2027
5-1-1 Klärung Modernisierungsbedarf der Steuer-Applikationen					
5-1-2 Verbesserung und Vereinfachung der E-Services Steuern					
5-1-3 Verbesserung der Bedienbarkeit der Steuer-Applikationen					
5-2-1 Nutzung des Automatisierungspotenzials unserer Prozesse					
5-2-2 Weiterentwicklung der automatisierten Veranlagung					
5-2-3 Umstellung auf Real-Time-Verarbeitung					

Steuerverwaltung des Kantons Bern
Brünnenstrasse 66
Postfach
3001 Bern

www.taxme.ch

