



Digitalstrategie der Stadt Bern

Einfach für alle



Herausgeberin: Präsidialdirektion, Konferenz Digital Stadt Bern (KDSB), Personal, Finanzen & Digitale Entwicklung, Junkerngasse 47, 3011 Bern, digital@bern.ch, www.bern.ch/digital.
Vom Gemeinderat im Januar 2026 genehmigt.

Inhalt

Vorwort.....	4
Management Summary	5
1. Einleitung.....	6
1.1 Ausgangslage.....	6
1.2 Nutzen und Kosten der Digitalisierung.....	6
1.3 Voraussetzung: lernende Organisation	7
1.4 Laufende Anpassung	7
1.5 Aufbau der Digitalstrategie	8
2. Leitbild	9
2.1 Vision	9
2.2 Mission.....	9
2.2.1 Menschen.....	10
2.2.2 Kultur	10
2.2.3 Organisation.....	10
2.2.4 Technologie.....	10
2.3 Leitprinzipien.....	11
2.3.1 Bedürfnisorientierung: Leistungen am Puls der Anspruchsgruppen.....	11
2.3.2 Interoperabilität: Koordinierte und partizipative Transformation	11
2.3.3 Lernkultur: Menschen bestärken.....	11
2.3.4 Digitales Primat: Durchgängige digitale Verwaltungsprozesse	12
2.3.5 Data Excellence: Intelligente und transparente Datennutzung	12
3. Strategische Stossrichtungen	13
3.1 «Wandel aktiv gestalten» (S1)	14
3.2 «Inklusive Gemeinschaft» (S2)	15
3.3 «Digitale Infrastruktur für den Service Public» (S3).....	16
3.4 «Digitale Nachhaltigkeit» (S4)	17
3.5 «Digitale Kompetenzen» (S5)	18
4. Herausforderungen des digitalen Wandels	19
4.1 Risiken der digitalen Entwicklung	19
4.2 Kostensteuerung	20
4.2.1 Kostenperspektive	20
4.2.2 Nutzenperspektive.....	20
4.2.3 Strategische Balance.....	20
5. Umsetzungskonzept	22

Vorwort

Wir befinden uns in einem unaufhaltsamen Wandel: Die digitale Entwicklung führt zu grossen Veränderungen in vielen Lebensbereichen. Die Stadt Bern will diesen Wandel so gestalten, dass alle davon profitieren: Bevölkerung, Wirtschaft und Mitarbeitende.

Die vorliegende Digitalstrategie der Stadt Bern trägt das Motto «Einfach für alle». Das bedeutet, dass wir alle Menschen einschliessen wollen. Unsere Dienstleistungen sollen einfach zugänglich und leicht verständlich sein, für Menschen mit unterschiedlichen Sprachen, Fähigkeiten und Lebensumständen. Die Digitalisierung soll uns nicht trennen, sondern verbinden.

Die Menschen stehen im Zentrum unseres Handelns und wir denken dabei auch an unsere Mitarbeitenden. Wir wollen sie befähigen, beim digitalen Wandel aktiv mitzumachen und die neuen Technologien so zu nutzen, dass unsere Dienstleistungen der Bevölkerung und der Wirtschaft am besten dienen.

Gleichzeitig tragen wir eine Verantwortung für unsere Umwelt. Wir setzen digitale Lösungen ein, um Ressourcen zu schonen, Abläufe effizienter zu gestalten und so zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen.

Wir wissen, dass die Digitalisierung nicht nur Chancen, sondern auch Risiken birgt. Was die digitale Zukunft mit sich bringt, ist schwer vorauszusagen. Umso wichtiger ist uns, dass die Stadt Bern im Umgang mit der Digitalisierung ein Vorbild ist. Die Bevölkerung soll uns vertrauen können, zum Beispiel darin, dass persönliche Daten bei uns sicher aufgehoben sind.

Den digitalen Wandel gehen wir nicht allein an: Wir arbeiten mit anderen Städten und Gemeinden, dem Kanton, dem Bund, Hochschulen und der Wirtschaft zusammen. Und wir suchen den Austausch mit der Bevölkerung.

Lasst uns den Wandel gemeinsam gestalten. Gemeinsam schaffen wir es, die Chancen der Digitalisierung für viel Positives zu nutzen – einfach für alle.



Marieke Kruit
Stadtpräsidentin



Melanie Mettler
Direktorin Finanzen, Personal und Informatik

Management Summary

Die vorliegende Digitalstrategie der Stadt Bern ersetzt diejenige aus dem Jahr 2021. Sie zeigt auf, wohin sich die Stadt Bern mit der Digitalisierung bewegen will und woran sie sich orientiert.

Die Stadt Bern will die Digitalisierung dazu nutzen, ihre Dienstleistungen für Bevölkerung und Wirtschaft zu verbessern, auch im Sinn von mehr Inklusion: Alle Menschen sollen auf einfache Weise Zugang zu den Dienstleistungen der Stadt erhalten.

Die Menschen stehen im Zentrum allen Handelns der Stadt Bern. Sie setzt sich dafür ein, die digitale Spaltung der Gesellschaft zu verkleinern und die Menschen für den digitalen Wandel zu befähigen, insbesondere auch ihre Mitarbeitenden. Die Wahl der digitalen Technologien orientiert sich an den Bedürfnissen von Bevölkerung und Wirtschaft, sowie am Ziel, Ressourcen zu schonen. Auf Behördenseite sollen der administrative Aufwand minimiert und die Effizienz gesteigert werden.

Die Stadt will den digitalen Wandel aktiv gestalten, in Kooperation: Sie setzt auf Dialog und Partnerschaft mit Bevölkerung, Wirtschaft, Forschung und anderen Gemeinwesen auf kommunaler und kantonaler Ebene sowie mit dem Bund.

Im Umgang mit Daten setzt die Stadt einerseits auf «Open Government Data», andererseits stellt sie sichere digitale Infrastrukturen bereit, welche privaten und juristischen Personen die Hoheit über ihre Daten gewährleisten.

Das vorliegende Dokument bildet die Grundlage für das Umsetzungskonzept zur Digitalstrategie der Stadt Bern. Teil dieses Konzepts ist das Digitalportfolio, über das die konkrete Realisierung der Digitalprojekte gesteuert wird.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Digitalisierung beeinflusst das Arbeiten und den Alltag der Menschen, Gewohnheiten und Bedürfnisse der Bevölkerung ändern sich. Die Stadt Bern will die Chancen der Digitalisierung zum Wohle der Gesellschaft nutzen.

Die Weiterentwicklung der Dienstleistungen im digitalen Zeitalter ist eine zentrale Herausforderung für die öffentliche Hand – und eine grosse Chance: Verwaltung und Service public können neu gedacht werden. Abläufe werden vereinfacht, der Zugang zu den Dienstleistungen der Stadt wird hindernisfrei. Mitarbeitende bekommen eine zeitgemässen Arbeitsumgebung, Ressourcen werden effizienter eingesetzt.

Die Gesellschaft wird diverser, die Ansprüche an die Stadt entwickeln sich laufend weiter. Ein Ausbau des Online-Angebots allein reicht nicht aus, um den veränderten Erwartungen gerecht zu werden. «Digital» muss in alle Dienstleistungen einfließen. Hier setzt die Digitalstrategie mit einer ganzheitlichen Optik und Ambition an.

Mit der Digitalstrategie will die Stadt Bern das Fundament legen, um Mehrwerte für die Bevölkerung, die Wirtschaft und die Mitarbeitenden zu schaffen. Es gilt, die digitale Transformation verantwortungsvoll umzusetzen und die Chancen optimal zu nutzen. Diese Aufgabe stellt hohe Anforderungen an die verantwortlichen Stellen auf allen Ebenen und sie lässt sich nur mit einer gesamtheitlichen Sicht lösen.

Die Stadt Bern handelt im Auftrag ihrer Bevölkerung und im Interesse von Gesellschaft und Wirtschaft. Sie sucht und pflegt die Zusammenarbeit mit staatlichen und privaten Akteurinnen und Akteuren, auch in der digitalen Entwicklung. Die vorliegende Digitalstrategie ersetzt diejenige aus dem Jahr 2021 und sie zeigt auf, wie die Stadt Bern in den kommenden Jahren den digitalen Wandel gestaltet. Zentrale Aspekte sind die digitale Teilhabe – dass also alle Menschen einfachen Zugang zu den Dienstleistungen der Stadt haben und mitreden können –, die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung und mit externen Partnerorganisationen sowie die Stärkung von Digitalkompetenzen der Mitarbeitenden.

1.2 Nutzen und Kosten der Digitalisierung

Die Stadt Bern versteht Digitalisierung als eine durch digitale Technologien geprägte gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung. Der Service public soll für alle, jederzeit und von überall her zugänglich sein, die Abläufe werden transparent gemacht und der Stand der Verarbeitung wird einsehbar. Gleichzeitig können Mitarbeitende unabhängig von Zeit und Ort arbeiten und flexibel neue Kompetenzen erwerben.

Die digitale Transformation verändert die Dienstleistungen und die Art, wie diese erbracht werden, auf grundlegende Weise: Sie verlangt Anpassungen bei Prozessen und Zuständigkeiten, sowie neue Formen der Führung und Zusammenarbeit. Die Stadt Bern will dabei ihre Verantwortung als Förderin von Lebensqualität und Innovationsstärke

wahrnehmen und den digitalen Wandel auf wirtschaftlicher und sozialer Ebene begleiten. Die Stadtverwaltung Bern gestaltet die digitale Transformation aktiv, inklusiv und partizipativ – immer auf die Bedürfnisse von Bevölkerung und Wirtschaft ausgerichtet und in Zusammenarbeit mit den Gemeinwesen auf kommunaler, kantonaler und nationaler Ebene.

Die Digitalstrategie wurde mit der Prämisse erarbeitet, die vorhandenen Ressourcen schonend und möglichst effektiv einzusetzen. Sie führt also nicht zu Mehrkosten, sondern zu einem gezielteren Ressourceneinsatz. Zur Sicherstellung der Umsetzung über Strategien, Konzepte und den Portfolioprozess sind jedoch Mehrkosten namentlich in der Businessanalyse unumgänglich. Weitere Zusatzkosten verursachen Planung, Entwicklung, Einführung und Pflege neuer Technologien, Anpassung bestehender Systeme und Prozesse, Weiterentwicklung von Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie Sicherstellung von Datenschutz, Langzeitarchivierung, Informationssicherheit und Betriebskontinuität.

Auf der Kostenseite bedingt die Digitalisierung ebenfalls Investitionen in die Anschaffung neuer Technologien, deren Erneuerungen und wiederkehrend in deren Betrieb. Die Stadt Bern steuert die Kosten über das gesamtstädtische Digitalportfolio, das Bestandteil des Umsetzungskonzepts zur Digitalstrategie ist.

1.3 Voraussetzung: lernende Organisation

Damit der Wandel gelingt, müssen zwei Ebenen zusammenspielen: Die digitale Transformation muss einerseits auf struktureller, organisatorischer, rechtlicher und prozessualer Ebene erfolgen. Andererseits müssen Betroffene den digitalen Wandel positiv erleben und die Möglichkeit sehen, ihre Ressourcen und Kompetenzen einzubringen und weiterzuentwickeln, sowie ihre Einstellungen, Gewohnheiten und ihr Selbstverständnis auf die neuen Gegebenheiten abzustimmen. Ein gesellschaftlicher Diskurs über die Chancen und den Umgang mit den Risiken der Digitalisierung ist dazu unabdingbar.

Der kulturelle Wandel in den Köpfen aller Beteiligten ist ein zentrales Erfolgskriterium für die Umsetzung der Digitalstrategie. Der volle Nutzen der Digitalisierung entfaltet sich nur, wenn bei den Menschen die Bereitschaft vorhanden ist, Bestehendes zu hinterfragen, anzupassen und offen für Neues zu sein.

Die «lernende Organisation» ist Voraussetzung für den erfolgreichen Wandel. Sie reagiert stetig auf neue Gegebenheiten und integriert diese in ihre Entwicklung. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern gehört zum Wesen der lernenden Organisation. Der Wandel wird getragen von Führungskräften und Mitarbeitenden, die ihre Talente und Kompetenzen einbringen, die digitalen Chancen nutzen, Risiken erkennen und Dienstleistungen entsprechend anpassen. Mit zeitgemässen Arbeitsmitteln fördert die Stadtverwaltung die neue digitale Zusammenarbeit.

1.4 Laufende Anpassung

Die technologische Entwicklung schreitet rasant voran, langfristige Prognosen zu zukünftigen digitalen Möglichkeiten und Herausforderungen sind nur beschränkt möglich. Deshalb verfolgt die Stadt Bern mit ihrer Digitalstrategie einen dynamischen Ansatz. Anstelle von konkreten Projekten definiert sie Zielbilder und Handlungsfelder.

Die Konferenz Digital Stadt Bern (KDSB) überprüft die Digitalstrategie im Auftrag des Gemeinderats regelmässig auf Aktualität und Relevanz.

1.5 Aufbau der Digitalstrategie

Die vorliegende Strategie umschreibt zuerst das Leitbild und anschliessend die strategischen Stossrichtungen. Das Leitbild besteht aus Vision, Mission und Leitprinzipien. Die Vision erläutert das Motto «Einfach für alle» und damit das Ziel, das die Stadt Bern mit der Digitalisierung erreichen will. Die Mission zeigt auf, wie die Digitalisierung dem Kernauftrag der Stadt dienen soll, für Bevölkerung und Wirtschaft da zu sein, in Verantwortung für die Umwelt. An den fünf Leitprinzipien orientiert sich die Stadt im digitalen Wandel.

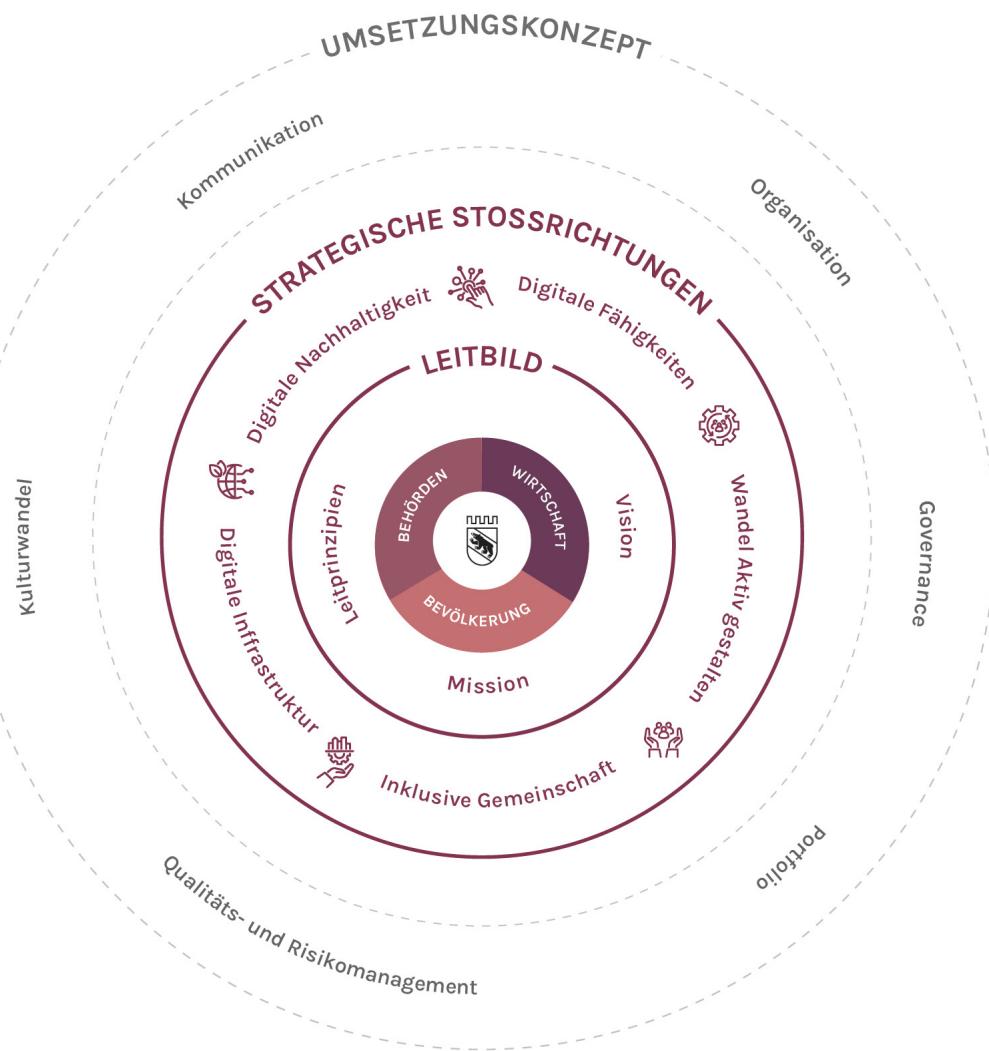


Abbildung 1: Elemente Digitalstrategie Stadt Bern

Die strategischen Stossrichtungen sorgen dafür, dass aus dem Leitbild messbare Ziele entstehen. Sie stellen die gesamtstädtische Optik sicher.

Wie die strategischen Stossrichtungen in der Praxis umgesetzt werden, beschreibt das «Umsetzungskonzept zur Digitalstrategie der Stadt Bern» in separatem Dokument.

2. Leitbild

2.1 Vision

Einfach für alle.

Die Stadt Bern sorgt dafür, dass die Digitalisierung der gesamten Bevölkerung und der Wirtschaft zugutekommt. Sie setzt sich dafür ein, dass möglichst alle von den Errungenschaften der Digitalisierung profitieren.

Der Service public in der Stadt Bern ist ohne Barrieren, verständlich für alle und rund um die Uhr digital zugänglich. Der administrative Aufwand für behördliche Dienstleistungen wird minimiert, Prozesse werden optimiert. Technologien wie Automationen, datengestützte Entscheide, Robotics und künstliche Intelligenz (KI) werden genutzt.

Wer will, kann sich auf einfache Weise digital einbringen. Die Digitalisierung ist nahe am Menschen und der kluge Einsatz digitaler Ressourcen in allen Aufgabenbereichen trägt zur hohen Lebensqualität in der Stadt Bern bei.

Die Stadt Bern orientiert sich mit ihrem digitalen Dienstleistungsangebot an den Bedürfnissen ihrer Bewohner*innen, der Unternehmen, der in Bern arbeitenden und sich aufhaltenden Menschen sowie an den Bedürfnissen von Bund, Kantonen und Gemeinden.

Neue Digitalvorhaben sollen am Puls der Bevölkerung entwickelt und umgesetzt werden. Die Stadt Bern nutzt die Digitalisierung für mehr Zugänglichkeit und Beteiligung aller Bevölkerungsgruppen.

Die Stadt Bern stellt parallel zur Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben sicher, dass genügend Ressourcen für die Unterstützung der Menschen zur Verfügung stehen. Mittel, die durch die Digitalisierung eingespart werden können, werden in den Service public investiert, nötigenfalls in ergänzende analoge Angebote und in die digitale Befähigung.

Die digitalen Dienstleistungen der Stadt sollen nachhaltig ausgestaltet sein und die Stadt Bern soll eine Vorbildfunktion für eine inklusive Gesellschaft einnehmen. Darüber hinaus fördert die Stadt Bern innovative Lösungen, den offenen Dialog über Chancen und Gefahren des digitalen Wandels und sie vernetzt Wirtschaft, Gesellschaft und Forschung.

2.2 Mission

Die digitale Transformation dient dem Daseinszweck der Stadt, also den Dienstleistungen für Bevölkerung und Wirtschaft. Die Digitalstrategie definiert darum folgende Mission:

Die digitalen Lösungen der Stadt stärken die soziale Teilhabe und das «Bern-Gefühl» bei Bevölkerung, ansässigen Unternehmen und bei den Mitarbeitenden. Die

digitale Entwicklung erfolgt in Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt sowie in Abstimmung mit der Rahmenstrategie Nachhaltige Entwicklung.

Im Fokus stehen diese vier Aspekte:

2.2.1 Menschen

Die Stadt Bern schafft mit der digitalen Entwicklung die Voraussetzung dafür, die Bevölkerung in ihrer Vielfalt anzusprechen. Sie bietet Unterstützung, um die Menschen für den digitalen Wandel zu gewinnen und sie zu begleiten. Die Stadt Bern setzt sich dafür ein, die digitale Spaltung der Gesellschaft zu reduzieren und ermöglicht allen Menschen die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Vorhaben und Inhalte werden konsequent barrierefrei entwickelt und kommuniziert. Sie erhöht die Transparenz im Bereich Datenschutz und stärkt so das Vertrauen gegenüber der Verwaltung.

2.2.2 Kultur

Die Stadt Bern nutzt die Digitalisierung, um die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung und mit Partnerorganisationen zu verbessern und flexibler zu gestalten. So kann sie schneller auf technologische, rechtliche und gesellschaftliche Veränderungen reagieren. Die Mitarbeitenden sind im digitalen Wandel zentral, die Stadt schafft eine Kultur, in der Herausforderungen der Digitalisierung mit Offenheit angegangen werden und Mitarbeitende die Möglichkeit haben, Neues auszuprobieren, Erfahrungen zu sammeln und ihre Kompetenzen im Umgang mit der Digitalisierung zu erweitern. Die Bevölkerung wird dabei stets mitgedacht und wo möglich mitgenommen.

2.2.3 Organisation

Die Stadt Bern entwickelt ihre Organisation mit der Digitalisierung so weiter, dass mit den vorhandenen Ressourcen maximaler Mehrwert realisiert wird. Die Effizienz und Leistungsfähigkeit der Verwaltung sollen gesteigert werden. Die Stadt Bern fördert dazu den horizontalen Austausch mit öffentlich-rechtlichen Körperschaften und Institutionen auf interkommunaler Ebene ebenso wie den vertikalen mit Kantons- und Bundesstellen.

2.2.4 Technologie

Die Stadt Bern orientiert sich an den Bedürfnissen der Menschen und an ihrer Verantwortung für die Umwelt. Eine zeitgemäße und sichere digitale Infrastruktur bildet die Grundlage dafür, dass die Stadt ihre Dienstleistungen effizient, ressourcenschonend und den Bedürfnissen der Menschen entsprechend erbringen kann.



Abbildung 2: Übersicht Mission

2.3 Leitprinzipien

2.3.1 Bedürfnisorientierung: Leistungen am Puls der Anspruchsgruppen

Die Stadt Bern setzt den Menschen und den Nutzen für Bevölkerung und Wirtschaft ins Zentrum des Denkens und Handelns. Sie kennt und versteht die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen und entwickelt darauf ausgerichtete Angebote und Lösungen. Die Leistungen werden barrierefrei mit einem schonenden Ressourceneinsatz und im Sinne der Suffizienz erbracht, also in angemessenem Umfang. Die Stadt Bern stellt den gesellschaftlichen Nutzen und den verantwortungsvollen Einsatz der Ressourcen über technologische Extravaganz.

2.3.2 Interoperabilität: Koordinierte und partizipative Transformation

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Bevölkerung, Wirtschaft, Forschung und Behörden auf allen staatlichen Ebenen ist für die Stadt zentral, um den Austausch mit Anspruchsgruppen zu fördern. Auf interinstitutioneller Ebene – horizontal und vertikal – sorgt die Stadt Bern für maximale Anschlussfähigkeit ihrer digitalen Angebote. Innerhalb der Verwaltung bündelt die Stadt die Ressourcen und sie überwindet mit offenen Prozessen organisatorische Grenzen.

2.3.3 Lernkultur: Menschen bestärken

Damit der digitale Wandel im Alltag der Mitarbeitenden gelebt wird, fördert die Stadt Bern eine Kultur der Lernbereitschaft, der Eigenverantwortung und des gegenseitigen Unterstützens. Sie befähigt ihre Mitarbeitenden im Umgang mit digitalen Arbeitsprozessen ebenso wie mit den veränderten Erwartungen von Bevölkerung und Wirtschaft. Als Arbeitgeberin unterstützt die Stadt Bern die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden. Sie gestaltet ihre Infrastruktur und Organisation so, dass die Mitarbeitenden

in veränderten und komplexen Situationen handlungsfähig bleiben, sich entfalten und neuen Entwicklungen anpassen können. Die Digitalisierung wird durch eine Kommunikation begleitet, die das Vertrauen stärkt, den Wandel gemeinsam zu schaffen.

2.3.4 Digitales Primat: Durchgängige digitale Verwaltungsprozesse

Die Behörden der Stadt Bern kommunizieren digital. Nach aussen wird dieses Prinzip wo immer möglich angewendet («digital first»), nach innen konsequent («digital only»). Dies gilt auch für die Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie Partnerorganisationen. So stellt die Stadt neben einer Verbesserung der Effizienz sicher, dass der Stand der Bearbeitung transparent wird.

2.3.5 Data Excellence: Intelligente und transparente Datennutzung

Die Stadt Bern gewährleistet jederzeit den sicheren und rechtskonformen Umgang mit Daten. Einerseits sind alle Daten, die nicht einem spezifischen Schutzbedürfnis unterstehen, öffentlich zugänglich («Open Government Data»). Andererseits stellt die Stadt vertrauensvolle und sichere Lösungen, Systeme und Infrastrukturen bereit, welche privaten und juristischen Personen die Hoheit über ihre eigenen Daten jederzeit gewährleisten. Gleichzeitig wird die Voraussetzung für einen sorgfältigen und reibungslosen Datenaustausch geschaffen, bei dem Informationen für einen Vorgang nur einmal mitgeteilt werden müssen («once only»).

3. Strategische Stossrichtungen

Die strategischen Stossrichtungen definieren Schwerpunkte für Massnahmen (Konzepte, Programme, Projekte, Information, Kampagnen usw.). Sie stellen sicher, dass aus der Vision, der Mission und den Leitprinzipien messbare Ziele abgeleitet werden.

Die Stadt Bern legt **fünf strategische Stossrichtungen** für die digitale Transformation fest und ergänzt sie jeweils durch Zielsetzungen und beabsichtigte Wirkungen:

Stossrichtung 1: «Wandel aktiv gestalten»

Stossrichtung 2: «Inklusive Gemeinschaft»

Stossrichtung 3: «Digitale Infrastruktur für den Service public»

Stossrichtung 4: «Digitale Nachhaltigkeit»

Stossrichtung 5: «Digitale Fähigkeiten»

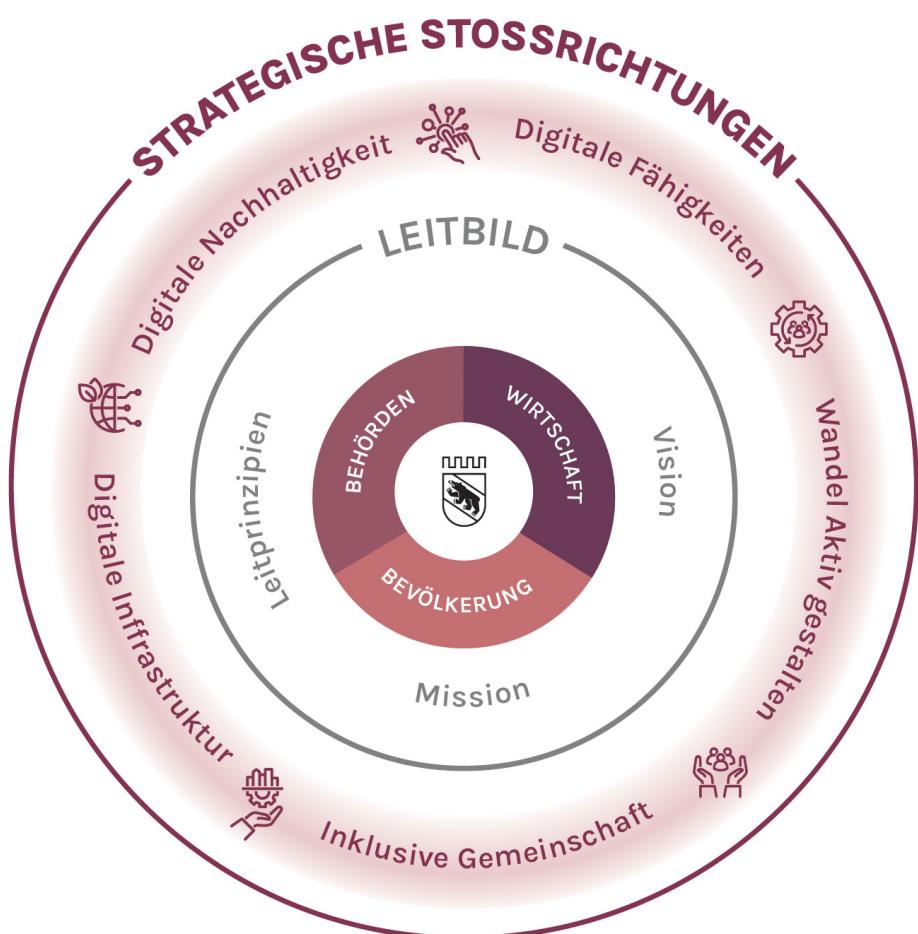


Abbildung 3: Übersicht Strategische Stossrichtungen

3.1 «Wandel aktiv gestalten» (S1)

Die Stossrichtung 1 (S1) «Wandel aktiv gestalten» umfasst die vorausschauende dynamische Steuerung der digitalen Entwicklung hinsichtlich Führung, Organisation, Prozesse, Transparenz und ressourcenschonenden Mitteleinsatzes.

Strategische Stossrichtung S1

Die Stadt Bern übernimmt bei der Digitalisierung auf städtischer Ebene eine Vorbildrolle. Sie treibt den digitalen Wandel auf allen Stufen voran und richtet ihre Angebote und Dienstleistungen konsequent auf die Bedürfnisse von Bevölkerung und Wirtschaft aus.

Gelebte Vertrauenskultur, angeschlossene Prozesse und klare Verantwortlichkeiten ermöglichen einen wirkungsvollen Mitteleinsatz und sorgen für nachhaltigen Nutzen.

Wirkungsziele S1

- 1. Vom Zielbild zur Veränderung von Einstellung und Haltung:** Das gemeinsame Zielbild motiviert alle Mitarbeitenden, den Wandel aktiv zu unterstützen und die bedürfnisorientierte Entwicklung von Dienstleistungen voranzutreiben.
- 2. Beteiligung:** Die Stadt Bern schafft interne Zugänge und Unterstützungsangebote, damit sich alle Dienststellen an der Gestaltung des digitalen Wandels beteiligen, neue Themen einbringen und selbstständig umsetzen können.
- 3. Koordination und Zusammenarbeit:** Bern stärkt die vertikale und horizontale Zusammenarbeit, priorisiert gemeinsame Lösungen und fördert den gegenseitigen Wissensaustausch.
- 4. Raum für Innovation:** Die Stadt Bern ist offen für neue Ansätze, Ideen und Technologien und schafft Räume, um mit diesen zu experimentieren.
- 5. Kommunikation:** Über die digitale Transformation der Verwaltung wird laufend gegenüber Bevölkerung, Wirtschaft, Partnerinnen und Partnern sowie Mitarbeitenden kommuniziert. Bei der Kommunikation wird die Barrierefreiheit stets mitgedacht.
- 6. Transparenz und Evaluation:** Wirkungskennzahlen und Messinstrumente sichern Transparenz über den Fortschritt in der Transformation. Anpassungen an neue Gegebenheiten sind über etablierte Prozesse jederzeit möglich.
- 7. Rechtsgrundlagen:** Für die Entwicklung und Bereitstellung von bedarfsgerechten und zeitgemässen digitalen Dienstleistungen werden nötigenfalls entsprechende Anpassungen der Rechtsgrundlagen angestossen.
- 8. Service public:** Dienstleistungen und das Digitalportfolio werden regelmässig evaluiert und nötigenfalls angepasst.

3.2 «Inklusive Gemeinschaft» (S2)

Die Stossrichtung 2 (S2) «Inklusive Gemeinschaft» umfasst den Aufbau und die Pflege der Zusammenarbeit sowie die Vertiefung des Dialogs zwischen Behörden und Öffentlichkeit.

Der Dialog erfolgt im direkten Austausch dort, wo die Stadt Bern die Bevölkerung am besten erreicht: digital oder persönlich vor Ort.

Intern arbeitet die Stadt durchgängig digital. Ihre Dienstleistungen bietet sie digital und auf Wunsch persönlich an.

Strategische Stossrichtung S2

Die Stadt Bern schafft einfache und barrierefreie Zugänge ihrer Anspruchsgruppen zu den städtischen Dienstleistungen. So fördert die Verwaltung die Selbstbestimmung von Bevölkerung, Wirtschaft sowie ihrer Partnerorganisationen.

Wirkungsziele S2

- Einfache Zugänge:** Die Stadt sorgt für niederschwellige Zugänge zu relevanten Plattformen, um für Bevölkerung und Wirtschaft orts- und zeitunabhängig erreichbar zu sein.
- Stadt der Beteiligung:** Die Stadt Bern nutzt die Digitalisierung zur Stärkung der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und für den Austausch mit Bevölkerung und Wirtschaft. Mit ihrem Engagement fördert sie den öffentlichen Diskurs zu den Themen Digitalisierung und Transformation.
- Beziehung zu Partnerinnen und Partnern:** Die Stadt Bern engagiert sich für den Austausch und die Zusammenarbeit mit einer wachsenden an der Digitalisierung interessierten Community aus Forschung, Wirtschaft, Gesellschaft und Verwaltung.
- Orientierung an Bedürfnissen der Anspruchsgruppen:** Alle digitalen Dienstleistungen orientieren sich an den Bedürfnissen der Bevölkerung. Die städtischen Dienstleistungen sollen alle Menschen einbeziehen und individuelle Voraussetzungen (z.B. Sprache, kultureller Hintergrund oder besondere Bedürfnisse) berücksichtigen.
- Chancengleichheit:** Durch die Digitalisierung fördert die Stadt die soziale Integration sowie die gesellschaftliche Teilhabe aller Menschen in Bern.
- Nahe an der Bevölkerung:** Bevölkerungsnahe Veranstaltungen ermöglichen den Austausch mit der Bevölkerung und interessierten Akteur*innen zu Themen rund um eine nachhaltige Stadtentwicklung. Sie unterstützen das Ziel, die Digitalisierung auf die Bedürfnisse der Bevölkerung auszurichten.

3.3 «Digitale Infrastruktur für den Service Public» (S3)

Die Stossrichtung 3 (S3) «Digitale Infrastruktur für den Service public» umfasst die Bereitstellung von neuen Portalen für die Bevölkerung sowie die Konzeption und Umsetzung der digitalen Angebote und Dienstleistungen. Moderne Technologien wie KI und Robotics / Analytics generieren einen Mehrwert, wenn die Daten einmalig erhoben und gespeichert werden (once only), sowie konsistent und korrekt abrufbar und nutzbar sind.

Strategische Stossrichtung S3

Bedürfnisorientierte Digitalplattformen mit einfachem Zugang und einmaliger Dateneingabe (once only) werden aufgebaut, dazu werden zuvor die technischen Voraussetzungen geschaffen (Schnittstellen, Systemarchitekturen und Infrastrukturen).

Wirkungsziele S3

- 1. Zentrale Anlaufstelle:** Über ein zentrales Service-Portal sind alle Angebote und Dienstleistungen der Stadt einfach auffindbar und rund um die Uhr verfügbar.
- 2. Integrierte Plattform:** Dienstleistungen nach den Prinzipien «digital first» und «once only» sorgen für reibungslose Prozesse und koordinierte Informationen.
- 3. Personalisierbarer Zugang:** Über personalisierte Zugänge können die Dienstleistungsempfänger*innen ihre Präferenzen und Bedürfnisse im Umgang mit der Verwaltung erfassen und auf Wunsch von den Vorteilen einer digitalen Identität profitieren.
- 4. Anschlussfähigkeit der Systeme:** Die Stadt setzt auf anerkannte E-Government-Standards und achtet bei all ihren Digitalvorhaben auf die Anschlussfähigkeit an etablierte Architekturen, Systeme und Instrumente anderer Behörden und Organisationen.
- 5. Moderne Infrastruktur:** Damit Mitarbeitende der Bevölkerung den bestmöglichen Service bieten können, wird die digitale Infrastruktur laufend erneuert. Die Effizienz von verwaltungsinternen und behördenübergreifenden Prozessen wird durch die Bündelung von Ressourcen, Standardisierung, Automatisierung und intelligenten Assistentendiensten (KI) optimiert.
- 6. Qualität und Transparenz:** Datenqualität und -sicherheit werden durch einmalige Erhebung und Speicherung verbessert. Mittels geeigneter Infrastruktur zum kontrollierten Austausch der Daten können Inkonsistenzen in Datensätzen vermieden und Transparenz über die Datennutzung geschaffen werden.
- 7. Open Government Data:** Die Stadt stellt innerhalb der rechtlichen Rahmenbedingungen behördliche Daten bereit – «by default», also standardmäßig: Alle Daten sind öffentlich zugänglich, sofern sie nicht aufgrund überwiegender öffentlicher oder privater Interessen als geheim oder vertraulich klassifiziert sind.

3.4 «Digitale Nachhaltigkeit» (S4)

Die Stossrichtung 4 (S4) «Digitale Nachhaltigkeit» orientiert sich am aktuellen Fachdiskurs zur digitalen Nachhaltigkeit. Dieser versteht digitale Nachhaltigkeit als verantwortungsvolle, langfristig tragfähige Gestaltung digitaler Infrastrukturen, Prozesse und Dienstleistungen. Die Stossrichtung «Digitale Nachhaltigkeit» leistet damit einen wirkungsvollen Beitrag zur Umsetzung der «Rahmenstrategie Nachhaltige Entwicklung» des Gemeinderats.

Strategische Stossrichtung S4

Die Stadt Bern entwickelt und betreibt digitale Plattformen und Dienstleistungen nachhaltig, ressourcenschonend und zukunftsorientiert. Sie stärkt damit die ökologische, soziale und wirtschaftliche Ressourceneffizienz und trägt zu mehr Teilhabe sowie Chancengleichheit bei.

Wirkungsziele S4

- 1. Nachhaltige Digitalisierung:** Durch die Digitalisierung, Harmonisierung und gemeinsame Nutzung von Daten, Prozessen und Infrastrukturen steigert die Stadt Bern die Ressourceneffizienz. Sie fördert technologische und organisatorische Innovationen, welche die ökologische und soziale Nachhaltigkeit unterstützen.
- 2. Smart-City-Ansatz :** Das Smart-City-Konzept bildet die Grundlage für die Umsetzung ganzheitlicher und international kompatibler digitaler Lösungen. Die Stadt Bern gestaltet ihre Dienstleistungen, Infrastrukturen und öffentlichen Räume lebenswerter, sicherer und ressourcenschonender und stärkt die Vernetzung zwischen Bevölkerung, Wirtschaft, Forschung, Bildung und Service Public.
- 3. Kooperation und Interoperabilität:** Durch die Stärkung der Zusammenarbeit mit dem Kanton Bern, den Städten, anderen Gemeinden und Institutionen bei der Entwicklung digitaler Angebote werden Innovation, Forschung und Wissenschaft in der Region gefördert sowie die Interoperabilität bzw. Standardisierung gestärkt. Gemeinwesen können so Ressourcen schonen.
- 4. Wirtschaftlicher Mitteleinsatz:** Digitalisierung und Automatisierung erhöhen die Effizienz städtischer Prozesse. Die Orientierung an Best Practices, anerkannten Standards sowie die enge Zusammenarbeit mit Kanton und Bund gewährleisten einen wirtschaftlichen, wirkungsorientierten und nachhaltigen Einsatz der Stadtfinanzen.
- 5. Daten als strategische Datennutzung:** Durch die systematische, verantwortungsvolle und datenschutzkonforme Nutzung von Daten kann die Stadt Bern Ressourcen präziser planen, Infrastrukturen besser auslasten und den Ressourcenverbrauch reduzieren. Datenunterstützte Entscheidungen erhöhen die Qualität, Transparenz und Nachhaltigkeit der Verwaltungstätigkeit.

3.5 «Digitale Kompetenzen» (S5)

Die Stossrichtung 5 (S5) adressiert notwendige Kompetenzen für den Umgang mit der digitalisierten Umwelt. Dazu gehören etwa digital gestütztes Lernen und der informierte Umgang mit Daten im Netz sowie die Fähigkeit zur kollaborativen Arbeit.

Im Fokus stehen die Befähigung der Mitarbeitenden und der Führung in Verwaltung und Politik, sowie die Mobilisierung und Sensibilisierung von Gesellschaft und Wirtschaft in Bezug auf den digitalen Wandel.

Strategische Stossrichtung S5

Die Stadt Bern ist eine lernende, zielorientierte und innovative Organisation.

Wirkungsziele S5

- 1. Organisation des Wandels:** Für die Umsetzung der Digitalstrategie in der Stadtverwaltung braucht es Mitarbeitende, die den Kulturwandel erkennen und in ihrem Einflussbereich vorantreiben. Die Stadt Bern koordiniert den Aufbau einer gesamtstädtischen Digitalorganisation, definiert Rollen sowie Verantwortlichkeiten und stellt den Aufbau der benötigten Kompetenzen sicher.
- 2. Mobilisierung:** Mit Formaten wie den Berner Digitaltagen sensibilisiert die Stadt Bevölkerung und Wirtschaft für die Chancen der Digitalisierung ebenso wie für deren Risiken und die kluge Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien.
- 3. Förderformate:** Die Stadt Bern stärkt die Schlüsselkompetenzen zur Gestaltung der digitalen Transformation. Sie investiert in spezifische Fach-, Technologie-, Methoden- und Führungskompetenzen und verankert diese in der Personalentwicklung. Mit Fachveranstaltungen, Dialogformaten, Communities und einer digitalen Bildungsplattform nimmt sie eine Vorbildrolle im Wissensmanagement und der betrieblichen Bildung ein.
- 4. Bereichsübergreifende Kollaboration:** Die Stadt fördert die Umsetzung und Aktivierung von Kollaborationsformaten, welche bereichsübergreifend Austausch ermöglichen, den Wandel in der Praxis umsetzen und Mitarbeitende zur Partizipation einladen. Mit zeitgemässen digitalen Arbeitsmitteln fördert die Stadtverwaltung die digitale Zusammenarbeit, auch auf interinstitutioneller Ebene.
- 5. Neue Arbeitsformen:** Die Stadt ermöglicht und fördert moderne und flexible Arbeitsmethoden und schafft die dafür notwendigen Voraussetzungen auf rechtlicher, technischer und persönlicher Ebene.
- 6. Datenhoheit:** Die Stadt Bern fördert im Sinne der digitalen Souveränität die Kompetenzen im Umgang mit den eigenen Daten, damit die Bevölkerung die Kontrolle darüber wahrnehmen kann.

4. Herausforderungen des digitalen Wandels

Die Digitalisierung ermöglicht einen effizienteren und einfacher zugänglichen Service public. Im Hintergrund erfordert dies grundlegende Veränderungen von Prozessen und einen kulturellen Wandel in den Köpfen aller Beteiligten. Der Nutzen der Digitalisierung realisiert sich nur, wenn bei den Menschen die Bereitschaft vorhanden ist, Bestehendes zu hinterfragen und offen für Neues zu sein. Die «lernende Organisation» als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel ist zudem herausgefordert, stetig auf neue Ereignisse zu reagieren und diese in einen Entwicklungsprozess einzubeziehen.

Das Begleiten des digitalen Kulturwandels wird als breit abgestützte Queraufgabe im Umsetzungskonzept zur Digitalstrategie der Stadt Bern ausgeführt. Mit Dialogformaten, Schulungen und dem Einbezug von Fachvertretenden bei der Entwicklung digitaler Projekte wird die Akzeptanz von Veränderung und Offenheit für Neues unterstützt.

4.1 Risiken der digitalen Entwicklung

Der digitale Wandel birgt neben den Chancen auch zahlreiche Risiken für Behörden, Gesellschaft und Wirtschaft. Für die Stadtverwaltung relevante Risiken liegen im Bereich Datenschutz, Datensicherheit und Cyberangriffe, in der Abhängigkeit von Technologieanbietenden, der Komplexität von neuen Technologien, Digitalvorhaben und dem entsprechenden Personalbedarf, der möglichen Überforderung von Mitarbeitenden durch eine zu schnelle Entwicklung, in möglichen Akzeptanzproblemen innerhalb der Verwaltung gegenüber neuen Abläufen und in Reputationsschäden durch Probleme bei der Einführung von neuer Software oder neuen Abläufen.

Darum ist die stringente Planung und Steuerung des städtischen Digitalportfolios Voraussetzung für die nachhaltige und damit auch finanzierte Ausgestaltung der digitalen Infrastruktur. Digitalprojekte sind aufgrund ihrer starken Wirkung auf Geschäftsprozesse, Technologie und Kulturwandel anspruchsvoll, ressourcenintensiv und verlangen nach einer langen Nachbegleitung. Die Stadt Bern hat in den vergangenen Jahren – wie andere Verwaltungen auch – hierbei Lehrgeld bezahlt, was mit Kosten in Millionenhöhe und einer grossen Zusatzbelastung auf Führungs- und Fachebene verbunden war.

Den Risiken begegnet die Stadt Bern mit hoher Dringlichkeit und so vorausschauend wie möglich. Sie tut dies seit Einsetzung der Konferenz Digital Stadt Bern und ihrer auf die digitale Unternehmensentwicklung ausgerichteten Geschäftsstelle Digital Stadt Bern mit dem Ziel einer verbindlichen städtischen Digital Governance systematisch. Sie ergreift eine Vielzahl von Massnahmen auf strategischer, konzeptioneller und operativer Ebene, welche im Verbund durch die Stadtverwaltung umgesetzt werden. Hierzu gehören Strategien zu Sourcing- und Cloud Computing, Informatik Stadt Bern, digitaler Sicherheit oder künstlicher Intelligenz, Konzepte zu Qualitäts- und Risikomanagement, Klassifizierung von Daten und zum Kulturwandel, sowie Weisungen zur Einführung digitaler Produkte und zu wesentlichen Neuerungen auf organisatorischer Ebene. Solche Neuerungen sind zum Beispiel der Aufbau der Fach- und Aufsichtsstelle Datenschutz (FADS) als eigenständige Stabsstelle der Legislative, das neue Zielbetriebsmodell (TOM) von Informatik Stadt Bern, die Einführung von Businessanalyse in den Direktionen, der Aufbau des

städtischen Digitalportfolios und die Bereitstellung eines Ressourcenpools über Rahmenverträge. Ebenso zentral ist die Stärkung der internen Vernetzung und Wissenssicherung.

4.2 Kostensteuerung

Als langfristig orientierende Leitstrategie, die über Legislaturzyklen hinweg einen Orientierungsrahmen für die digitale Entwicklung bietet, fallen mit der Digitalstrategie in erster Linie indirekte Umsetzungskosten an. Die Digitalstrategie wurde mit der Prämisse erarbeitet, die vorhandenen Ressourcen schonend und möglichst effektiv einzusetzen. Durch Harmonisierung der Prozesse, Standardisierungen, Mehrfachnutzen und Bündelung von digitalen Produkten wird eine suffiziente und nachhaltige digitale Entwicklung sichergestellt. Gleichzeitig ist sie mit Investitionen und Betriebskosten verbunden, die sowohl in technologische Infrastruktur als auch in organisatorische Anpassungen fliessen.

4.2.1 Kostenperspektive

Digitalisierung verursacht Zusatzkosten. Diese entstehen durch:

- Planung, Entwicklung, Einführung und Pflege neuer Technologien
- Anpassung bestehender Systeme und Prozesse
- Weiterentwicklung von Kompetenzen der Mitarbeitenden
- Sicherstellung von Datenschutz, Langzeitarchivierung, Informationssicherheit und Betriebskontinuität

Neben Investitionskosten fallen nicht nur Abschreibungen und Kapitalfolgekosten an, sondern potenziell auch erhöhte Betriebs- und Wartungskosten. Enterprise-Lösungen (z.B. Microsoft) generieren zudem Kosten für die zwingend notwendige Nutzungspflege (Produktverantwortliche).

4.2.2 Nutzenperspektive

Kluge Investitionen in digitale Lösungen können sich mittel- bis langfristig durch Effizienzgewinne, Effektivitätssteigerungen und suffiziente Ressourcennutzung auszahlen. Dazu gehören insbesondere:

- **Effizienz:** Vereinfachung und Automatisierung von Prozessen, Reduktion von Doppelarbeiten, schnellere Bearbeitung
- **Effektivität:** Höhere Qualität und Verfügbarkeit von Dienstleistungen, verbesserte Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung und mit externen Partnerorganisationen
- **Suffizienz:** Bewusster, ressourcenschonender Einsatz digitaler Technologien, Vermeidung von Übertechnologisierung sowie Konzentration auf Lösungen mit hohem Mehrfachnutzen

4.2.3 Strategische Balance

Die Digitalstrategie der Stadt Bern zielt darauf ab, Kosten und Nutzen in ein ausgewogenes Verhältnis zu setzen. Nicht alle digitalen Lösungen werden umgesetzt, sondern nur jene, die einen klaren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, zur Wirksamkeit und zur

Resilienz der Verwaltung leisten. Durch Standardisierung, Harmonisierung und Bündelung von Vorhaben wird sichergestellt, dass Investitionen mehrfachen Nutzen stiften. Damit wird Digitalisierung nicht als Selbstzweck, sondern als verantwortungsvolle Investition in die Zukunft verstanden – mit dem Anspruch, langfristig mehr Nutzen als Kosten zu erzeugen. Diesem Anspruch wird mit der von Digital Stadt Bern gepflegten städtischen Digital Governance und dem städtischen Digitalportfolio mit Berichterstattung an den Gemeinderat Rechnung getragen.

5. Umsetzungskonzept

Wie die strategischen Stossrichtungen – aufbauend auf dem Leitbild – in die Praxis umgesetzt werden, umschreibt das «Umsetzungskonzept zur Digitalstrategie Stadt Bern». Dieses adressiert die Handlungsfelder Digitalorganisation, Digital Governance, Digitalportfolio, Qualitäts- und Risikomanagement, Kulturwandel und Kommunikation.



Abbildung 4: Illustration Umsetzungskonzept