

www.unibe.ch



Strategie

Von der Universitätsleitung beschlossen am 2. Juli 2013

Stratégie

Décidée par la direction de l'Université le 2 juillet 2013

Strategy

Passed by the University Board of Directors on 2 July 2013

2021



Strategie

Von der Universitätsleitung beschlossen am 2. Juli 2013

Stratégie

Décidée par la direction de l'Université le 2 juillet 2013

Strategy

Passed by the University Board of Directors on 2 July 2013

2021

INHALTSVERZEICHNIS

TABLE DES MATIÈRES

TABLE OF CONTENTS

Vorwort	7	5. Führung	27
1. Einleitung	9	5.1 Führungssystem	27
2. Grundlagen	11	5.2 Finanzen	29
2.1 Umsetzung der bisherigen Strategie	12	5.3 Personal	29
2.2 Herausforderungen	14	5.4 Räumliche Infrastruktur	30
2.3 Vision	14	5.5 Qualitätssicherung	31
3. Teilstrategien	17	5.6 Nachhaltige Entwicklung	31
4. Ziele	23	5.7 Internationale Vernetzung	32
4.1 Ziele für die Fakultäten	23	5.8 Gleichstellung	33
4.2 Ziele für die Kompetenzzentren	25	5.9 Kommunikation	33
		6. Umsetzung	37

Avant-propos	7	5. Conduite	27
1. Introduction	9	5.1 Système de gestion	27
2. Principes	11	5.2 Finances	29
2.1 Mise en œuvre de la stratégie actuelle	12	5.3 Personnel	29
2.2 Défis	14	5.4 Infrastructure spatiale	30
2.3 Vision	14	5.5 Assurance qualité	31
3. Stratégies partielles	17	5.6 Développement durable	31
4. Objectifs	23	5.7 Réseau international	32
4.1 Objectifs pour les facultés	23	5.8 Egalité	33
4.2 Objectifs pour les centres de compétence... ..	25	5.9 Communication	33
		6. Mise en œuvre	37

Preface	7	5. Management	27
1. Introduction	9	5.1 Management system	27
2. The essentials	11	5.2 Finances	29
2.1 Implementation of the previous strategy	12	5.3 Personnel	29
2.2 Challenges	14	5.4 Spatial infrastructure	30
2.3 Vision	14	5.5 Quality assurance	31
3. Sub-strategies	17	5.6 Sustainable development	31
4. Goals	23	5.7 International networking	32
4.1 Goals for the faculties	23	5.8 Equal opportunities	33
4.2 Goals for the competence centres	25	5.9 Communication	33
		6. Implementation	37

«Wissen schafft
Wert.»

VORWORT

Die Zukunft beginnt heute. Wir haben uns mit der Strategie 2021 auf sie vorbereitet. Die neue Strategie baut auf Bewährtem auf: So behält die auf internationale Sichtbarkeit und Relevanz ausgerichtete Forschung herausragende Bedeutung. Auch wird die Universität Bern weiterhin an ihrem Verständnis als Volluniversität festhalten und mit Ausnahme der Ingenieurwissenschaften alle wichtigen Wissenschaftsgebiete anbieten. Exzellenz in der Forschung soll ergänzt werden durch qualitativ ebenso hochstehende Lehre sowie gezielte Förderung von jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.

Um das Profil der Universität besser fassbar zu machen, definiert die Strategie 2021 fünf Themenschwerpunkte in den Bereichen Nachhaltigkeit, Gesundheit und Medizin, Materie und Universum, interkulturelles

Wissen sowie Politik und Verwaltung. Diese Themen sind von hoher Relevanz für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit aktuellen Problemen und Fragestellungen von globaler, aber auch regionaler Bedeutung. Hier will sich die Universität Bern mit ihren Kompetenzen speziell engagieren. Die Ausrichtung als Volluniversität schafft die Grundlage, diese Themen aus unterschiedlichsten disziplinären Ansätzen und in interdisziplinär oder transdisziplinär zusammengesetzten Teams zu bearbeiten.

Die Strategie 2021 soll die wissenschaftliche Ausstrahlung und Sichtbarkeit der Universität Bern weiter stärken und sie befähigen, ihren Beitrag zur Förderung der gesellschaftlichen Entwicklung und Lösung aktueller Herausforderungen zu leisten und damit der Vision der Universität gerecht zu werden, welche lautet: *Wissen schafft Wert*.

Martin Täuber, Rektor

AVANT-PROPOS

L'avenir commence aujourd'hui. Avec la stratégie 2021, nous nous y sommes préparés. Cette nouvelle stratégie se fonde sur des méthodes éprouvées: la recherche tournée vers la visibilité et la pertinence internationales garde ainsi une place prépondérante. L'Université de Berne restera également fidèle à son credo d'université généraliste et continuera de proposer les principales disciplines scientifiques, à l'exception des sciences de l'ingénieur. L'excellence dans la recherche doit être complétée par un enseignement tout aussi qualitatif, ainsi que par la promotion ciblée de jeunes scientifiques.

Afin d'affiner le profil de l'université, la stratégie 2021 définit cinq priorités thématiques dans les domaines suivants: durabilité, santé et médecine, matière et univers, connaissances interculturelles, politique et admi-

nistration. Ces thèmes sont essentiels pour appréhender scientifiquement les problèmes et les problématiques actuels à l'échelle globale, mais aussi régionale. L'Université de Berne souhaite s'y consacrer spécifiquement avec ses compétences. De par son orientation généraliste, elle est en mesure de traiter ces problématiques selon différentes approches disciplinaires et avec des équipes interdisciplinaires ou transdisciplinaires.

La stratégie 2021 doit renforcer encore le rayonnement et la visibilité scientifiques de l'Université de Berne en lui donnant les moyens de contribuer à la promotion du développement social, ainsi qu'à la résolution des défis actuels, et donc de se montrer à la hauteur de la vision de l'université: *Le savoir crée de la valeur*.

Martin Täuber, recteur

PREFACE

The future begins today – and with Strategy 2021, we've made sure that we're prepared for it. The new strategy builds upon proven concepts: research that's oriented towards international visibility and relevance is especially important. In addition, the University of Bern intends to remain a university which offers a full range of courses, catering to all academic fields except the engineering sciences. Research excellence should be supplemented by equally high-quality teaching and the targeted promotion of young academics.

To make the University's profile more tangible, Strategy 2021 defines five focal points in the fields of sustainability, health and medicine, matter and the universe, intercultural knowledge, and politics and administration. These topics are extremely relevant to the aca-

ademic investigation of current problems and issues with a global and regional significance. The University of Bern seeks to use its expertise to make a special commitment here. The University's positioning as a university which offers a full range of courses provides a basis for working on these topics from various disciplinary starting points and in interdisciplinary or transdisciplinary teams.

Strategy 2021 aims to further consolidate the academic presence and visibility of the University of Bern and to allow the University to promote social development, master current challenges, and thus live up to the University's vision: *knowledge generates value*.

Martin Täuber, Rector

«L'Université de Berne veut montrer quelles contributions elle pourrait apporter à la société sur les plans régional, national et global.»

1. EINLEITUNG

Die Universitätsleitung hat von Herbst 2012 bis Frühling 2013 die vorliegende Strategie erarbeitet. Sie baut auf der bisherigen Strategie von 2006, dem Leitbild der Universität Bern von 2012 sowie dem Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Universität auf. Den Ausgangspunkt für die Strategie 2021 bildete die Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Universität Bern. Basierend darauf wurden in Arbeitsgruppen Teilstrategien definiert. Diese wurden von der Universitätsleitung weiterentwickelt, mit dem Senat und dem zuständigen Regierungsrat diskutiert und schliesslich in der vorliegenden Form vom Senat der Universität Bern zustimmend zur Kenntnis genommen.

Die Universitätsleitung richtet sich mit der vorliegenden Strategie an die Fakultäten, die Kompetenzzentren und die Universitätsverwaltung. Sie werden aufgefordert, ihre Beiträge zur Umsetzung der Strategie zu formulieren und zu realisieren. Die Strategie 2021 richtet sich weiter an die Öffentlichkeit: Die Universität will zeigen, welche langfristigen Ziele sie sich setzt und welche Beiträge sie für die Gesellschaft regional, national und global zu leisten vermag.

1. INTRODUCTION

La direction de l'Université a élaboré la présente stratégie entre l'automne 2012 et le printemps 2013. Celle-ci s'appuie sur la stratégie actuelle datant de 2006, sur la charte de l'Université de Berne de 2012, ainsi que sur le mandat de prestations donné par le Conseil d'Etat à l'Université. L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et risques de l'Université de Berne a constitué le point de départ de la stratégie 2021. Sur cette base, des stratégies partielles ont été définies en groupes de travail. Ces dernières ont ensuite été développées par la direction de l'Université, discutées avec le sénat et le Conseil d'Etat compétent, puis actées dans leur forme présente par le sénat de l'Université de Berne avec un avis favorable.

Avec la présente stratégie, la direction de l'Université s'adresse aux facultés, aux centres de compétence et à l'administration de l'Université. Elle les invite à formuler et à réaliser leurs contributions pour la mise en œuvre de cette stratégie. La stratégie 2021 s'adresse également au public. L'Université veut montrer quels objectifs elle se fixe à long terme et quelles contributions elle pourrait apporter à la société sur les plans régional, national et global.

1. INTRODUCTION

The University Board of Directors formulated this strategy between autumn 2012 and spring 2013. It builds on the previous strategy of 2006, the 2012 mission statement of the University of Bern, and the performance mandate for the University from the Cantonal Government. The starting point for Strategy 2021 was an analysis of the strengths, weaknesses, opportunities and risks of the University of Bern. Sub-strategies were defined by working groups on the basis of this analysis. These sub-strategies were then further developed by the University Board of Directors, discussed with the Senate and the member of the Cantonal Government in question, and finally acknowledged and approved in its present form by the Senate of the University of Bern.

The University Board of Directors addresses this strategy to the faculties, competence centres, and University Administration. These bodies are asked to formulate and bring about their contributions to the implementation of the strategy. Strategy 2021 is also addressed to the public. The University wants to present its long-term goals and explain the contributions it wants to make to society at regional, national and global levels.

“Knowledge is one of the most important resources in our society, and it will only become more important in the future.”

2. GRUNDLAGEN

Die Universität Bern will mit der Strategie 2021 einerseits aus den Erfolgen der bisherigen Strategie neue Impulse gewinnen und auf Herausforderungen reagieren. Andererseits leiten sich Teilstrategien und Ziele der Strategie 2021 aus dem Leitbild der Universität und deren Vision ab. Dem Selbstverständnis und den Werten aus dem Leitbild werden dabei besondere Beachtung geschenkt.

Werte und Selbstverständnis aus dem Leitbild der Universität Bern von 2012

Die Universität Bern versteht sich als Volluniversität in der Tradition der europäischen Universität. Ihr Kanon der Fakultäten umfasst Theologie, Geistes-, Human-, Sozial-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Medizin,

Veterinärmedizin und Naturwissenschaften. Geleitet von wissenschaftlichen Interessen und gesellschaftlichen Bedürfnissen setzt die Universität Bern disziplinäre und interdisziplinäre Schwerpunkte und entwickelt ihr eigenes Profil. Sie nutzt dazu die ihr verbürgte Autonomie und Gestaltungsfreiheit.

Die Universität Bern bekennt sich zur Freiheit von Lehre und Forschung. Sie nimmt ihre ethische Verantwortung wahr und berücksichtigt in ihren wissenschaftlichen, administrativen und betrieblichen Bereichen die Grundsätze nachhaltiger Entwicklung und der Gleichstellung.

Die Universität Bern erfüllt ihren Auftrag auf hohem Niveau. Sie verpflichtet sich zur Selbstkontrolle und überprüft regelmässig ihre Leistungen und Aufgaben. Sie schafft Voraussetzungen, um flexibel und differenziert auf die an sie gestellten Ansprüche einzugehen. Die Universität Bern fördert die Mitbestimmung der Mitarbeitenden aller Stufen und der Studierenden. Sie beteiligt

2. PRINCIPES

Avec la stratégie 2021, l'Université de Berne souhaite d'une part rebondir sur les succès de la stratégie actuelle et réagir aux défis qui se posent à elle. D'autre part, les stratégies partielles et les objectifs de la stratégie 2021 découlent de la charte de l'Université et de la perspective qui y est exposée. On accorde à cet égard une importance particulière à la vision et aux valeurs issues de la charte.

Vision et valeurs issues de la charte de l'Université de Berne de 2012

L'Université de Berne se veut une université généraliste de tradition européenne. Ses facultés comprennent la théologie, les sciences humaines et sociales, le droit, l'économie, la médecine humaine, la médecine

vétérinaire et les sciences naturelles. Guidée par des intérêts scientifiques et des besoins sociaux, l'Université de Berne met l'accent sur certaines disciplines et sur l'interdisciplinarité. Elle développe son profil avec l'autonomie et la liberté d'organisation qui lui sont conférées.

L'Université de Berne s'investit en faveur de la liberté de l'enseignement et de la recherche. Consciente de sa responsabilité éthique, elle intègre les principes du développement durable et de l'égalité des hommes et des femmes dans ses domaines scientifiques, administratifs et opérationnels.

L'Université de Berne remplit sa mission à un haut niveau. Elle s'engage à l'autocontrôle et évalue régulièrement ses prestations et ses tâches. Elle crée les conditions pour remplir avec flexibilité et nuance les exigences qui lui sont posées. L'Université de Berne encourage la participation des collaborateurs et collaboratrices de tous les niveaux et des étudiants et étudiantes.

2. THE ESSENTIALS

With Strategy 2021, the University of Bern wishes to gain new stimuli from the successes of the previous strategy and to respond to challenges. Furthermore, sub-strategies and objectives of Strategy 2021 are derived from the mission statement and vision of the University. Particular emphasis is placed on the conception of identity and the values of the mission statement.

Values and conception of identity from the 2012 mission statement of the University of Bern

The University of Bern sees itself as a comprehensive university in the tradition of European universities. Its faculties comprise those of theology, humanities, human science, law, social science, economics and business, medicine, veterinary medicine and natural science.

Guided by scientific interests and social needs, the University of Bern establishes disciplinary and interdisciplinary foci and so develops its own profile. It uses the autonomy it has been granted and its creative freedom to achieve this.

The University of Bern is committed to freedom in teaching and research. It recognises its ethical responsibility and respects the principles of sustainable development and equality of men and women in its academic, administrative and operational areas.

The University of Bern fulfills its mission to a high standard. It is committed to self-regulation and monitors its services and functions regularly. It creates the conditions needed to respond in a flexible and differentiated manner to the demands made of it. The University of Bern promotes the participation of students and of employees at all levels. It involves those belonging to it in self-government and integrates them in decision-making processes.

ihre Angehörigen an der Selbstverwaltung und bezieht sie in Entscheidungsprozesse mit ein.

Die Universität Bern leistet im nationalen und internationalen Rahmen partnerschaftlich ihren Beitrag an das Bildungs- und Wissenschaftssystem. Dabei stellt sie sich selbstbewusst dem Wettbewerb der Bildungsinstitutionen.

Die Universität Bern ergänzt den Beitrag der öffentlichen Hand durch Einwerbung zusätzlicher Mittel, ohne ihre Unabhängigkeit zu kompromittieren. Die ihr zur Verfügung gestellten Mittel setzt sie verantwortungsbewusst, wirtschaftlich und sachgemäss ein. Die Universität Bern stellt mit ihrer Verwaltung einen reibungslosen und effizienten Betrieb sicher und pflegt schlanke administrative Prozesse.

2.1 Umsetzung der bisherigen Strategie

Die bisherige Strategie (Strategie 2012) wurde im Jahr 2006 vom Senat der Universität Bern beschlossen. Ziel der Strategie war es, auf tiefgreifende Wandlungsprozesse in der Bildungslandschaft (z. B. Bologna-Reform), auf die Verschärfung der nationalen und internationalen Konkurrenzsituation und auf die Veränderungen innerhalb der Universität zu reagieren. Ein guter Teil der gesteckten Ziele konnte in der Zwischenzeit erreicht werden:

- *Dynamische Volluniversität:* Die Universität Bern ist heute eine Volluniversität mit acht Fakultäten und rund 160 Instituten. Mit 16'000 Studierenden aller Ausbildungsstufen gehört sie zu den mittelgrossen Schweizer Universitäten und muss den nationalen und internationalen Vergleich nicht scheuen. Ihre zunehmende Attraktivität als Lehr- und Forschungsstätte drückt sich in stetig steigenden Studierendenzahlen und Drittmitteln aus.

Elle les associe à la gestion autonome et aux processus de décision.

L'Université de Berne contribue, en tant que partenaire, à la formation et à la science en Suisse et à l'étranger. Elle se met en concurrence avec les instituts de formation.

L'Université de Berne complète les subventions publiques par la recherche de fonds supplémentaires sans compromettre son indépendance. Elle emploie les moyens dont elle dispose de manière responsable, économique et adéquate. Avec son administration, l'Université de Berne assure une gestion souple et efficace en optant pour des procédures administratives légères.

2.1 Mise en œuvre de la stratégie actuelle

La stratégie actuelle (stratégie 2012) a été décidée en 2006 par le sénat de l'Université de Berne. Cette stratégie avait pour but de réagir à des processus de profonde mutation dans le domaine de l'éducation (p. ex. la réforme de Bologne), à l'intensification de la concurrence nationale et internationale, ainsi qu'aux changements au sein de l'Université. Une bonne partie des objectifs fixés a pu être atteinte depuis:

- *Une université généraliste dynamique:* L'Université de Berne est aujourd'hui une université généraliste comptant huit facultés et environ 160 instituts. Avec ses 16 000 étudiant-e-s de tous les niveaux de formation, elle fait partie des universités suisses de taille moyenne et elle ne doit pas craindre la comparaison nationale et internationale. Son attrait croissant en tant que lieu d'enseignement et de recherche s'illustre par l'augmentation constante du nombre d'étudiant-e-s et des financements externes.

The university contributes to the education and research system through both national and international cooperative frameworks. It thus asserts its position in the competition of educational institutions.

The University of Bern complements the contribution of the public sector through the acquisition of additional means without compromising its independence. It makes responsible, economical, and appropriate use of the resources made available to it. The management of the University of Bern provides a smooth and efficient operation and maintains lean administrative processes.

2.1 Implementation of the previous strategy

The previous strategy (Strategy 2012) was passed by the Senate of the University of Bern in 2006. The strategy's objective was to respond to profound processes of change in the educational landscape (e.g. the Bologna Process) as well as to increasing competition at national and international levels and changes within the university itself. In the meantime, many of its goals have been achieved:

- *A dynamic university offering a full range of courses:* today, the University of Bern is a university with eight faculties and around 160 institutes. With 16,000 students at all academic levels, it is one of Switzerland's medium-sized universities and can certainly bear comparison with other domestic and international institutions. The University's increasing appeal as a centre of learning and research is reflected in its growing numbers of students and external funding.

- *National und international profilierte Forschung:* Insbesondere durch die Schaffung von universitären Kompetenzzentren auf der Grundlage wichtiger Profilierungsthemen ist es im Bereich der Forschung gelungen, die Stärken der Universität Bern zu akzentuieren und national wie international sichtbar zu machen. Heute kann die Universität Bern Spitzenleistungen in unterschiedlichen Forschungsbereichen vorweisen.
- *Starke Marktposition im Bereich Lehre und Drittmittel:* Im nationalen Vergleich dokumentiert die überdurchschnittliche Marktposition ihrer Studiengänge die Stärke der Universität Bern in der Lehre. Ein Teil der Fakultäten zeigt im Vergleich mit anderen Universitäten bei den Forschungsdrittmitteln pro Professur ebenfalls einen hohen Betrag, was der Universität auch für den Bereich der Forschung ein gutes Zeugnis ausstellt, wobei hier relativ grosse Unterschiede innerhalb der Universität bestehen.
- *Feste regionale Verankerung:* Die Universität Bern ist fest in der Region verankert. Sie pflegt enge Beziehungen mit dem Verwaltungsstandort Bern und hat eine besondere Bedeutung bei der Bereitstellung wichtiger Dienstleistungen für Verwaltung und Politik.

Es ist der Universität gelungen, die zur strategischen Führung notwendigen internen Steuerungsinstrumente aufzubauen beziehungsweise zu verfeinern:

- *Neues Leitbild:* Die Erstellung eines neuen Leitbildes trägt massgeblich zur internen und externen Kommunikation der Qualitäten der Universität bei.
- *Kommunikations- und Qualitätssicherungskonzept:* Wichtige Meilensteine stellen die Erarbeitung eines Kommunikations- und eines Qualitätssicherungskonzeptes dar.

- *Une recherche de dimension nationale et internationale:* En particulier grâce à la création de centres de compétence universitaires basés sur des thèmes de spécialisation majeurs, l'Université de Berne est parvenue à renforcer ses atouts en matière de recherche et à leur donner une visibilité nationale et internationale. L'Université de Berne peut aujourd'hui se prévaloir de performances de pointe dans différents domaines de recherche.
- *Une forte part de marché en matière d'enseignement et de financements externes:* En comparaison nationale, la part de marché de ses filières supérieure à la moyenne témoigne de la vigueur de l'Université de Berne en matière d'enseignement. Comparativement à d'autres universités, une partie des facultés affiche également un montant élevé de financements externes de recherche par chaire, ce qui vaut aussi un satisfecit à l'Université dans le domaine de la recherche, même s'il existe en son sein des différences relativement importantes en la matière.
- *Un ancrage régional solide:* L'Université de Berne est solidement ancrée dans la région. Elle entretient des relations étroites avec le site administratif bernois et elle joue un rôle particulièrement important dans la fourniture de prestations de services primordiales pour l'administration et la politique.

L'Université est parvenue à mettre en place et à perfectionner les instruments internes de pilotage nécessaires à sa conduite stratégique:

- *Nouvelle charte:* L'élaboration d'une nouvelle charte contribue de manière déterminante à la communication interne et externe des qualités de l'Université.
- *Concept de communication et d'assurance qualité:* L'élaboration d'un concept de communication et celle d'un concept d'assurance qualité constituent des étapes importantes.

- *Nationally and internationally renowned research:* through the creation of university competence centres focused on major topics of interest, the University of Bern has demonstrated its strengths in the field of research at national and international levels. Today, the University of Bern can lay claim to top-class performance in a range of research areas.
- *A strong market position in teaching and external funding:* in Switzerland, the above-average market position of the University of Bern's courses attests to the strength of teaching at the institution. Several of the faculties also exhibit a high contribution per chair to external research funding in comparison with other universities, which bears testimony to the University's position in the field of research, too; however, there are relatively large differences within the University here.
- *Solid regional roots:* the University of Bern has strong regional roots. It maintains close relations with the public administration in Bern and plays a significant role in the provision of important services for administration and politics.

The University has established and refined the internal instruments necessary to control strategic management:

- *New mission statement:* the formulation of a new mission statement makes an essential contribution to the internal and external communication of the university's qualities.
- *Communication and quality assurance concept:* the formulation of a communication and quality assurance concept is a major milestone.
- *Performance agreements and mandates:* performance agreements between the University Board of Directors and the faculties and performance mandates issued by the University Board of Directors

- *Leistungsvereinbarungen und Leistungsaufträge:* Mit den Leistungsvereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten und den Leistungsaufträgen der Universitätsleitung an die Kompetenzzentren wurden die notwendigen Steuerungsinstrumente für die Universitätsleitung geschaffen.

2.2 Herausforderungen

Die Universität Bern steht in Zukunft vor neuen Herausforderungen. Zu nennen ist insbesondere der steigende Wettbewerbsdruck bei der Einwerbung von Drittmitteln. Gleichzeitig akzentuiert sich die Finanzknappheit der öffentlichen Hand und insbesondere des Trägerkantons. Es droht eine Finanzierungslücke, da der Finanzbedarf wegen steigender Studierendenzahlen und hoher Investitionen in zukunftssträchtige Lehr- und Forschungsbereiche zunehmen wird. Überdies sichert der Universität nur ein Bestehen der institutionellen Akkreditierung ohne Auflagen die finanzielle Unterstützung des Bundes.

Die Universität Bern sieht sich vermehrt mit Fragen nach dem Nutzen ihrer Forschung und Lehre konfrontiert. Sie ist deshalb in noch höherem Masse als bisher gefordert, die Wichtigkeit ihrer Aktivitäten aufzuzeigen.

2.3 Vision

Die Vision verdeutlicht, an welchen übergeordneten gesellschaftlichen Entwicklungen sich die Universität Bern orientiert und welchen Auftrag sie zu erfüllen hat.

Wissen ist eine der wichtigsten Ressourcen unserer Gesellschaft und wird in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Wissen ist der Schlüssel zur Lösung gesellschaftlicher Probleme und zur Bewältigung globaler Herausforderungen. Die Universitäten leisten einen unverzichtbaren Beitrag zur Entwicklung und Weitergabe von Wissen; die Wichtigkeit dieser Aufgabe wird weiter zunehmen.

Die Vision der Universität Bern lässt sich in drei Worte fassen: *Wissen schafft Wert.*

- *Accords de prestations et mandats de prestations:* Avec les accords de prestations entre la direction de l'Université et les facultés ainsi que les mandats de prestations de la direction de l'Université aux centres de compétence, les instruments de pilotage nécessaires pour la direction de l'Université ont été mis en place.

2.2 Défis

L'Université de Berne devra relever de nouveaux défis à l'avenir. On peut notamment citer la pression concurrentielle croissante dans la collecte de financements externes. Parallèlement, les deniers publics et en particulier ceux du canton de tutelle se font de plus en plus rares. Il y a un risque de déficit de financement, car les besoins financiers vont augmenter du fait du nombre croissant d'étudiant-e-s et d'importants investissements d'avenir dans les domaines de l'enseignement et de la recherche. En outre, seul un maintien de l'accréditation

institutionnelle sans conditions assure à l'Université le soutien financier de la Confédération.

L'Université de Berne est de plus en plus souvent confrontée à la question de l'utilité de sa recherche et de son enseignement. Elle est donc plus que jamais appelée à démontrer l'importance de ses activités.

2.3 Vision

La vision explique les évolutions sociales dominantes en fonction desquelles l'Université de Berne s'oriente et la mission qu'elle doit remplir.

Le savoir est l'une des principales ressources de notre société et va encore gagner en importance à l'avenir. Il constitue la clé permettant de résoudre les problèmes sociaux et de relever les défis internationaux. Les universités apportent une contribution indispensable au développement et à la transmission du savoir; l'importance de cette mission va encore s'accroître.

to the competence centres mean that the control instruments needed for the management of the university have been put into place.

2.2 Challenges

The University of Bern will face new challenges in the future, particularly rising competitive pressure in the acquisition of external funding. At the same time, the scarcity of public financial resources – especially support from the Canton – is increasing. There is a threat of insufficient funding, since the University's financial requirements will increase due to growing numbers of students and high investments in promising teaching and research areas. Moreover, the University is only able to secure government funding through the no-strings-attached continuation of institutional accreditation.

Increasingly, the University of Bern faces questions about the value of its research and teaching. Conse-

quently, it is more vital than ever before to demonstrate the importance of the University's activities.

2.3 Vision

The vision explains the overarching societal developments towards which the University is oriented and clarifies the remit it must fulfil.

Knowledge is one of the most important resources in our society, and it will only become more important in the future. Knowledge is the key to solving societal problems and overcoming global challenges. Universities make an indispensable contribution to the evolution and imparting of knowledge, and this task will become increasingly important.

The vision of the University of Bern can be summed up in three words: *Knowledge generates value.*

In everything that it does, the University feels its obligation to bring about benefits for science, society and the economy.

Wissenschaftliche, gesellschaftliche und wirtschaftliche Werte schaffen – dem fühlt sich die Universität in all ihrem Tun verpflichtet.

Die Universität Bern will die notwendigen Kompetenzen, um Erkenntnisse zu gewinnen und gewonnene Erkenntnisse zu nutzen, vermitteln. Zu diesem Zweck betreibt die Universität Bern exzellente Forschung und Lehre und bietet hochstehende Weiterbildung und Dienstleistungen an. Geleitet von wissenschaftlichen Interessen und gesellschaftlichen Bedürfnissen setzt die Universität Bern disziplinäre, interdisziplinäre und transdisziplinäre Schwerpunkte.

Die Universität will die wichtigste regionale Institution sein, die unabhängiges Wissen generiert und zugunsten einer nachhaltigen Wertschöpfung für die Wirtschaft des Kantons Bern bereitstellt. Die Universität leistet einen zentralen Beitrag zur Steigerung der Anziehungskraft des Standorts Bern als Ort wirtschaftlicher Innovation und attraktiver Arbeitsbedingungen.

Auf diese Weise löst die Universität Bern ihre Verpflichtung gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern des Kantons Bern ein, die letztendlich den Bestand der Universität ermöglichen.

La vision de l'Université de Berne se résume en ces quelques mots: *le savoir crée de la valeur*.

Créer de la valeur scientifique, sociale et économique: tel est le devoir auquel l'Université se sent tenue dans chacune de ses actions.

L'Université de Berne souhaite transmettre les compétences nécessaires à l'acquisition de connaissances et à l'exploitation des connaissances acquises. Pour cela, elle mène une recherche et un enseignement d'excellence et elle propose une formation continue et des services de grande qualité. Guidée par des intérêts scientifiques et des besoins sociaux, l'Université de Berne met l'accent sur certaines disciplines, sur l'interdisciplinarité et sur la transdisciplinarité.

Elle veut être la principale institution régionale à produire du savoir de manière indépendante et à le mettre à disposition afin de favoriser une création de valeurs durable pour l'économie du canton de Berne.

L'Université contribue de manière déterminante à renforcer l'attrait du site de Berne en tant que lieu d'innovation économique offrant des conditions de travail attractives. Ainsi, l'Université de Berne s'acquitte de ses obligations à l'égard des citoyennes et citoyens du canton de Berne, qui en définitive permettent sa subsistance.

The University of Bern wants to procure the competences required to acquire knowledge and to use that knowledge. With this aim in mind, the University of Bern conducts excellent research and teaching and offers high-quality advanced training and services. The University of Bern bases its disciplinary, interdisciplinary and transdisciplinary focuses on academic interests and societal needs.

The University aspires to be the most important regional institution which generates independent knowledge and which promotes sustained value creation for the economy of the Canton of Bern. The University makes a major contribution to increasing the appeal of Bern as a centre of economic innovation and attractive working conditions. In this way, the University of Bern is able to honour its obligations to the citizens of the Canton of Bern who, after all, are the people who enable the University to exist.

«Strategie 2021
= 4 Teilstrategien»

3. TEILSTRATEGIEN

Die Universität setzt zur Umsetzung von Vision und Auftrag sowie zur Bewältigung der Herausforderungen auf vier Teilstrategien. Diese werden von der Universitätsleitung als strategische Vorgaben und Gestaltungsauftrag für die gesamte Universität festgelegt. Die Fakultäten formulieren ihren Beitrag zur Realisierung einer oder mehrerer Teilstrategien, entwickeln die dazu notwendigen Fähigkeiten und Leistungen und betreiben die auf spezifische Forschungsfragen fokussierten Kompetenzzentren. So leisten die Fakultäten einen entscheidenden Beitrag zur Ausgestaltung und Umsetzung der Teilstrategien. Die Universitätsleitung ihrerseits ist für die Gesamtkoordination und die Überwachung der Umsetzung der Teilstrategien zuständig. Diese präsentieren sich wie folgt:

(1) Die Universität Bern pflegt ihre Ausrichtung als Volluniversität. Die Ausrichtung als Volluniversität bildet die Voraussetzung, um die Vision einer inter-, trans- und multidisziplinären Forschung und Lehre auf qualitativ hohem Niveau erfüllen zu können. Der Fächerkanon der Universität Bern umfasst gemäss der europäischen Tradition der Volluniversität Theologie, Geistes-, Human-, Sozial-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften sowie Medizin, Veterinärmedizin und Naturwissenschaften. Auf dem Fundament der Volluniversität entwickeln die Fakultäten und die Universitätsleitung Kompetenzzentren (gegenwärtig sind es zehn). Darunter werden inter- und/oder transdisziplinäre wissenschaftliche Netzwerke verstanden, in welchen einzelne Fakultäten beziehungsweise deren Forschende ihre Arbeit unter gemeinsamen strategischen Zielsetzungen koordinieren. Diese Kompetenzzentren genügen höchsten wissenschaftlichen Ansprüchen.

3. STRATÉGIES PARTIELLES

Pour la réalisation de sa vision et de sa mission, ainsi que pour faire face aux défis qui se posent à elle, l'Université mise sur quatre stratégies partielles. Celles-ci sont fixées par la direction de l'Université et font office de normes stratégiques et de directives pour l'ensemble de l'Université. Les facultés formulent leur contribution à la réalisation d'une ou plusieurs stratégies partielles, elles développent les compétences et prestations nécessaires à cet effet, et elles gèrent les centres de compétence focalisés sur des questions de recherche spécifiques. Les facultés apportent ainsi une contribution décisive à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies partielles. La direction de l'Université est chargée de la coordination globale et de la surveillance de la

mise en œuvre des stratégies partielles. Celles-ci se présentent comme suit:

(1) L'Université de Berne entretient sa vocation généraliste. L'orientation généraliste est la condition indispensable pour pouvoir réaliser à un haut niveau qualitatif la vision d'une recherche et d'un enseignement interdisciplinaires, transdisciplinaires et multidisciplinaires. Conformément à la tradition européenne des universités généralistes, les facultés de l'Université de Berne comprennent la théologie, les sciences humaines et sociales, le droit, l'économie, la médecine humaine, la médecine vétérinaire et les sciences naturelles. En se fondant sur le principe d'université généraliste, les facultés et la direction de l'Université développent des centres de compétence (il y en a dix actuellement). Par ce terme, on entend des réseaux scientifiques interdisciplinaires et/ou transdisciplinaires au sein desquels certaines facultés ou leurs chercheuses et chercheurs coordonnent leur travail

3. SUB-STRATEGIES

The University has four sub-strategies to allow it to implement its vision, fulfil its remit and master the challenges it faces. These sub-strategies are defined by the University Board of Directors as strategic targets and constitute a mandate for the entire university. The faculties formulate their contribution to the realisation of one or more sub-strategies, develop the skills and proficiencies required to make their contributions and run the competence centres which focus on specific aspects of research. In this way, the faculties make a decisive contribution to the shaping and implementation of the sub-strategies. The University Board of Directors is responsible for the overall coordination of the sub-strategies and for monitoring their implementation. The sub-strategies are as follows:

(1) The University of Bern intends to remain a university offering a full range of courses. The University's status as a university offering a full range of courses is a prerequisite for the realisation of its vision of high-quality interdisciplinary, transdisciplinary and multidisciplinary research and teaching. In the European tradition of universities offering a full range of courses, the University of Bern encompasses theology, the arts, humanities, social sciences, law, economics, medicine, veterinary medicine and natural sciences. The faculties and University Board of Directors establish competence centres on the basis of the concept of a university offering a full range of courses. At present, there are ten such centres. They constitute interdisciplinary and/or transdisciplinary academic networks through which individual faculties and their researchers coordinate their work towards common strategic goals. These competence centres meet the highest academic requirements.

(2) Die Universität Bern profiliert sich mittels fünf Themenschwerpunkten. Diesen kommt eine besondere Bedeutung bei der nationalen und internationalen Profilierung zu. Es handelt sich dabei um Bereiche, in denen die Universität Bern über besonders ausgeprägte Stärken verfügt und die gleichzeitig von grosser gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Bedeutung sind:

- *Nachhaltigkeit*: Die Universität Bern setzt einen Schwerpunkt im Bereich der Nachhaltigkeit. Sie betreibt exzellente disziplinäre, inter- und transdisziplinäre Forschung und Lehre mit internationalem Fokus zu Themen wie Klima, Bewältigung des globalen Wandels (Nord-Süd) sowie Regulierung des Welt Handels (Trade Regulation). Das Thema der Biodiversität sowie die Ressourcenforschung, insbesondere die Forschung zu Wasser und Energie, stehen ebenfalls im Fokus.

- *Gesundheit und Medizin*: Die Universität Bern baut Bern zu einem national und international anerkannten Standort für Forschung und Lehre im Bereich Gesundheit und Medizin aus und etabliert sich als das Schweizer Zentrum für Spitzenmedizin. In den Bereichen Biomedizin, Medizinaltechnik, Neurokognition, Wirt-Pathogen-Interaktion sowie körperliche und psychische Gesundheit werden medizinische, natur- und humanwissenschaftliche sowie veterinärmedizinische Spitzenleistungen erbracht.
- *Materie und Universum*: Grundlagenforschung im Bereich der Teilchenphysik und Weltraumforschung bilden einen weiteren Themenschwerpunkt der Universität Bern. Die Universität betreibt Spitzenforschung im Bereich der theoretischen und empirischen Teilchenphysik sowie auf dem Gebiet der Entstehung, der Entwicklung und der Bewohnbarkeit der Planeten und zum Ursprung des Lebens.

dans le cadre d'objectifs stratégiques communs. Ces centres de compétence satisfont aux exigences scientifiques les plus élevées.

(2) L'Université de Berne se démarque à travers cinq thèmes. Ces derniers ont une importance particulière dans le façonnement du profil de l'Université à l'échelle nationale et internationale. Il s'agit de domaines dans lesquels l'Université de Berne dispose d'atouts particulièrement marqués et qui ont également une grande importance sociale et scientifique:

- *Durabilité*: L'Université de Berne fait de la durabilité une de ses priorités. Elle accueille une recherche et un enseignement disciplinaires, interdisciplinaires et transdisciplinaires d'excellence avec une orientation internationale sur des thèmes tels que le climat, la maîtrise du changement global (Nord-Sud), ainsi que la régulation du commerce international («trade regulation»). Le thème de la biodiversité ainsi que

la recherche sur les ressources, notamment sur l'eau et l'énergie, occupent également une place centrale.

- *Santé et médecine*: L'Université de Berne s'attache à faire de Berne un lieu de recherche et d'enseignement reconnu à l'échelle nationale et internationale en matière de santé et de médecine, et elle se positionne comme le centre suisse de la médecine de pointe. Dans les domaines de la biomédecine, de la technique médicale, de la neurocognition, de l'interaction hôte-pathogène, ainsi que de la santé physique et psychique, l'Université fournit des prestations de haut niveau en médecine, en sciences naturelles et humaines, ainsi qu'en médecine vétérinaire.
- *Matière et univers*: La recherche fondamentale en physique des particules et la recherche spatiale constituent une autre priorité thématique de l'Université de Berne. L'Université mène des recherches de pointe en physique théorique et expérimentale des particules, ainsi qu'en ce qui concerne la forma-

(2) The University of Bern distinguishes itself by concentrating on five major aspects. These are of particular importance with regard to the University's image at home and abroad. These aspects constitute areas where the University of Bern possesses particular strengths and which are also of major societal and academic importance. They are:

- *Sustainability*: the University of Bern includes sustainability among its focuses. It conducts excellent disciplinary, interdisciplinary and transdisciplinary research and teaching with an international focus on topics such as the climate, responding to global change (north-south relations), and the regulation of world trade. The issue of biodiversity and research into resources, particularly water and energy supplies, are also focal points.

- *Health and medicine*: the University of Bern is developing Bern into a nationally and internationally recognised location for research and teaching in the fields of health and medicine and is establishing itself as the Swiss centre of high-end medicine. Top performance in medicine, the natural sciences, the humanities and veterinary medicine is evident in the fields of biomedicine, medical technology, neurocognition, host-pathogen interactions and physical and mental health.
- *Matter and the universe*: another focus of the University of Bern is fundamental research in particle physics and space. The University is carrying out top-level work in theoretical and empirical particle physics, the birth, development and habitability of planets, and the origins of life.
- *Intercultural knowledge*: in our increasingly globalised world, cultural exchange and an understanding of one's own and other cultures and religions

- *Interkulturelles Wissen:* In einer zunehmend globalisierten Welt werden der kulturelle Austausch und das Verständnis der eigenen wie anderer Kulturen und Religionen immer wichtiger. Die Universität misst daher dem interkulturellen Wissen einen hohen Stellenwert bei und will mit ihrer Forschung die Reflexion über kulturelle Werte fördern. Die Universität entwickelt und pflegt in diesem Bereich qualitativ hochstehende Forschungstätigkeiten und Lehrangebote, die international sowie trans- und interdisziplinär ausgerichtet sind.
- *Politik und Verwaltung:* Die Universität Bern positioniert und profiliert sich als Universität für die Hauptstadtregion. Die Basis dazu bilden eine wissenschaftlich fundierte Lehre und Forschung insbesondere in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, welche sich an internationalen Massstäben orientieren. Entsprechende Dienstleistungen, Weiterbildungsangebote sowie Forschungstätigkeiten werden ge-

bündelt und prioritär auf die Bedürfnisse von Politik und Verwaltung der Hauptstadtregion ausgerichtet. Ein besonderer Fokus soll auf den staatlichen Netzwerkindustrien liegen.

Die acht Fakultäten bilden das Fundament der Volluniversität und stellen ein breites Angebot an Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen bereit. In spezifischen Bereichen bilden die Fakultäten Kompetenzzentren mit besonders hervorragender Forschungsleistung aus. Die Fakultäten und die von ihnen getragenen Kompetenzzentren leisten schliesslich individuell unterschiedliche Beiträge in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen in den fünf Themenschwerpunkten. Diese sollen die Universität in der Forschungsgemeinschaft und der Öffentlichkeit profilieren. Die Universitätsleitung fördert gezielt die Entwicklung der Kompetenzzentren und Themenschwerpunkte mit finanziellen Mitteln.

tion, l'évolution et l'habitabilité des planètes, et les origines de la vie.

- *Connaissance interculturelle:* Dans un environnement de plus en plus mondialisé, l'échange culturel et la compréhension de sa propre religion et de sa propre culture, ainsi que de celles des autres, deviennent sans cesse plus importants. L'Université accorde donc une grande importance à la connaissance interculturelle et elle souhaite faire progresser la réflexion sur les valeurs culturelles grâce à ses recherches. L'Université développe et entretient dans ce domaine des activités de recherche et des offres d'enseignement de haute qualité, qui sont orientées vers l'international ainsi que vers la transdisciplinarité et l'interdisciplinarité.
- *Politique et administration:* L'Université de Berne se positionne et se démarque comme l'université de la Région capitale. Elle s'appuie pour cela sur un enseignement et une recherche scientifiquement fondés,

notamment en droit, en économie et en sciences sociales, et qui répondent à des critères internationaux. Des prestations de services, des offres de formation continue, ainsi que des activités de recherche appropriées sont regroupées et axées en priorité sur les besoins des instances politiques et de l'administration de la Région capitale. Une attention particulière doit être accordée aux industries publiques de réseau.

Les huit facultés constituent la base de l'université généraliste et elles mettent à disposition une large offre d'enseignement, de recherche, de formation continue et de prestations. Dans certains domaines spécifiques, les facultés forment des centres de compétence avec des prestations de recherche particulièrement remarquables. Enfin, les facultés et les centres de compétence gérés par celles-ci apportent individuellement diverses contributions en matière d'enseignement, de recherche,

are increasingly important. The University therefore places a high value on intercultural knowledge and aims to encourage reflection upon cultural values through its research. The University is developing and continuing high-quality research work and teaching in this area, at international, transdisciplinary and interdisciplinary levels.

- *Politics and administration:* the University of Bern positions and shapes itself as the University of the capital and its region. This is based on academically sound teaching and research oriented towards international standards, particularly in the fields of law, economics and social sciences. Relevant services, advanced training courses and research activities are combined and oriented particularly towards the political and administrative needs of the capital's region. A special focus is placed on state network industries.

The eight faculties form the foundation of the university and offer a wide range of teaching, research, advanced training and services. The faculties also establish competence centres which conduct exceptional research in specific areas. The faculties and their competence centres therefore all make diverse contributions to teaching, research, advanced training and services in the five focal areas. These focal aspects shape the University's image amongst the research community and members of the public. The University Board of Directors promotes the targeted establishment of competence centres and the development of focal aspects through funding.

(3) Die Universität Bern stärkt ihren Ruf als Lehruniversität. Sie steigert weiterhin die Attraktivität ihrer Lehre, realisiert innovative Lehr- und Lernformen, erhöht die Qualität ihrer Studienangebote und setzt vermehrt auf Inter- und Transdisziplinarität. Sie treibt die Weiterentwicklung der Lehrmethoden bewusst voran und setzt sie ein. Die Fakultäten und Kompetenzzentren der Universität Bern bieten spezielle forschungsbasierte Aus- und Weiterbildungsprogramme an.

(4) Die Universität Bern zeichnet sich durch eine gezielte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses aus. Die Universität bietet herausragenden Studierenden Mittelbaustellen an und erleichtert dem Mittelbau eine akademische Karriere. Dazu schafft sie angemessene Anstellungsbedingungen für Forscherinnen und Forscher, bildet sie zu international konkurrenzfähigen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern aus, erarbeitet Förderungskonzepte für Jungwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler und engagiert sich für die Gleichstellung sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Nachwuchsförderung setzt bereits beim Einbezug der Studierenden in die Forschung ein.

de formation continue et de prestations dans les cinq thèmes prioritaires. Ces derniers doivent permettre à l'Université de se démarquer auprès de la communauté de recherche et du grand public. La direction de l'Université encourage de manière ciblée le développement des centres de compétence et des priorités thématiques en leur allouant des moyens financiers.

(3) L'Université de Berne renforce sa réputation d'université d'enseignement. Elle continue d'accroître l'attrait de son enseignement, met en œuvre des formes d'enseignement et d'apprentissage innovantes, rehausse la qualité de ses offres d'études et mise davantage sur l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité. Elle promeut activement le perfectionnement des méthodes d'enseignement et elle les met en pratique. Les facultés et centres de compétence de l'Université de Berne proposent des programmes spéciaux de formation initiale et continue basés sur la recherche.

(4) L'Université de Berne se distingue par une promotion ciblée de la relève scientifique. L'Université offre à des étudiant-e-s brillant-e-s des postes de cadres intermédiaires et elle facilite la carrière académique du corps intermédiaire. Pour cela, elle crée des conditions d'emploi appropriées pour les chercheuses et chercheurs, elle fait de ces derniers des scientifiques d'avenir compétitifs à l'échelle internationale, elle élabore des concepts de promotion pour les jeunes scientifiques et elle s'engage en faveur de l'égalité de traitement et de la compatibilité entre vie professionnelle et vie familiale. La promotion de la relève commence déjà par l'intégration des étudiant-e-s dans la recherche.

(3) The University of Bern is reinforcing its reputation as a teaching university. It is continuing to improve the appeal of its teaching by implementing innovative teaching and learning methods, increasing the quality of the courses it offers, and placing a growing focus on interdisciplinary and transdisciplinary study. It actively promotes and implements the further development of teaching methods. The faculties and competence centres of the University of Bern offer special, research-based education and training programmes.

(4) The University of Bern is characterised by the targeted promotion of the academics of the future. The University offers exceptional students mid-level faculty positions and facilitates an academic career at this level. To do so, it creates appropriate appointment conditions for researchers, helps them to develop into internationally competitive young academics, formulates support concepts for young academics, and works towards a work/life balance and the compatibility of private and working life. The promotion of the academics of the future starts as soon as students enter the world of research.

«Université généraliste. 5 priorités thématiques. Université d'enseignement. Promotion de la relève.»

“The sub-strategies are given the form of goals.”

4. ZIELE

Die Teilstrategien werden mittels Zielen konkretisiert. Die erste Gruppe von Zielen richtet sich an die acht *Fakultäten*. Jede Fakultät erbringt spezifische Beiträge zu diesen Zielen. Diese sind gemäss den universitären Kernaufgaben Forschung, Lehre, Weiterbildung und Dienstleistungen strukturiert.

Die zweite Gruppe von Zielen richtet sich an die *Kompetenzzentren*. Dabei handelt es sich um von den Fakultäten getragene Einheiten, die auf spezifische Themen fokussierte Leistungen insbesondere in der Forschung erbringen und dabei von der Universitätsleitung gefördert werden. Gegenwärtig bestehen zehn Kompetenzzentren zu folgenden Themen: Nachhaltige Entwicklung, Klima, International Trade Regulation, Biomedizinische Technik, Kognition, Lernen und Gedächtnis,

Weltraumforschung, Teilchenphysik, Globalisierung-Kulturstudien-Sprache-Gesellschaft sowie Public Governance und Regionalentwicklung.

4.1 Ziele für die Fakultäten

Im Folgenden werden die Ziele beschrieben, die sich an die Fakultäten richten.

Für den Bereich Forschung gelten folgende Zielvorgaben:

- Die Universität Bern bietet ein breites Portfolio an Forschungstätigkeiten an. Diese sind jeweils auf die verschiedenen Anspruchsgruppen (Gesellschaft, Wirtschaft, Verwaltung) im Einzugsgebiet ausgerichtet und nutzen Synergiepotentiale untereinander konsequent aus.
- Die Forschungstätigkeit der Universität Bern zeichnet sich durch eine ausgeprägte Inter- und Transdisziplinarität sowie die Mitarbeit in nationalen und internationalen Forschungsverbänden aus.

4. OBJECTIFS

Les stratégies partielles sont concrétisées au moyen d'objectifs. Le premier groupe d'objectifs s'adresse aux huit *facultés*. Chaque faculté apporte des contributions spécifiques à ces objectifs. Ces derniers sont structurés suivant les principales missions de l'Université, à savoir la recherche, l'enseignement, la formation continue et les prestations.

Le second groupe d'objectifs s'adresse aux *centres de compétence*. Ces derniers sont des unités gérées par les facultés, qui fournissent des prestations centrées sur certains thèmes spécifiques, notamment en matière de recherche, et qui sont encouragées en ce sens par la direction de l'Université. Il existe actuellement dix centres de compétence sur les thèmes suivants: développement durable, climat, régulation du commerce international, technique biomédicale, cognition, appren-

tissage et mémoire, recherche spatiale, physique des particules, mondialisation-études civilisationnelles-langue-société, ainsi que gouvernance publique et développement régional.

4.1 Objectifs pour les facultés

La section suivante décrit les objectifs qui s'adressent aux facultés.

Les objectifs définis en matière de recherche sont les suivants:

- L'Université de Berne propose une large gamme d'activités de recherche. Celles-ci sont axées sur les besoins des différentes parties prenantes (société, économie, administration) dans sa zone de rayonnement et elles utilisent systématiquement les potentiels de synergies entre elles.
- Les activités de recherche de l'Université de Berne se distinguent par une interdisciplinarité et une transdisciplinarité marquées, ainsi que par la colla-

4. GOALS

The sub-strategies are given the form of goals. The first group of goals is intended for the eight *faculties*. Each faculty makes its own contributions to reaching these goals. The goals are structured in accordance with the university's core tasks of research, teaching, advanced training, and services.

The second group of goals is intended for the *competence centres*. These are mainly entities managed by the faculties. They perform tasks based on specific topics, especially in the field of research, and are supported by the University Board of Directors. At present, ten competence centres focus on the following topics: sustainable development; climate; international trade regulation; biomedical technology; cognition; learning and memory; space research; particle physics; globalisation, cultural studies, language and society; and public governance and regional development.

4.1 Goals for the faculties

The goals outlined below are for the faculties.

The following goals apply to research:

- The University of Bern is to offer a wide range of research activities. These are to be oriented towards the various stakeholder groups (society, the economy, the public administration) within the University's catchment area and are to make consistent use of synergies.
- The research activity of the University of Bern is to be distinguished by a strong interdisciplinary and transdisciplinary character and by collaboration in national and international research associations.
- The University of Bern is to position itself nationally and internationally as a leading research institute for the focal aspects of sustainability, health and medicine, matter and the universe and intercultural knowledge.

- Die Universität Bern profiliert sich national und international als führende Forschungseinrichtung in den Themenschwerpunkten Nachhaltigkeit, Gesundheit und Medizin, Materie und Universum sowie interkulturelles Wissen.
- Die Universität Bern profiliert sich national als Hauptstadtuniversität mit spezifischer anwendungsorientierter Forschung im Themenschwerpunkt Politik und Verwaltung.

Für den Bereich der Lehre gelten folgende Zielvorgaben:

- Die Universität Bern intensiviert den Aufbau inhaltlich und methodisch innovativer Studiengänge und fördert den Einsatz neuer Lernformen und Methoden.
- Die Universität Bern profiliert sich in der Lehre mit attraktiven, praxisrelevanten und thematisch orientierten Masterstudiengängen insbesondere in den fünf Themenschwerpunkten.

- Die Universität Bern richtet sich mit spezifischen Masterstudiengängen auf die Bedürfnisse der Hauptstadtregion aus.
- Die Attraktivität der Lehre ist dank ihrer Qualität, dem flexiblen Studien- und Prüfungsbetrieb und der ausgeprägten Interdisziplinarität dauerhaft hoch. Dies sichert einen stetigen Nachwuchs an Studierenden aus dem Kanton Bern und eine Zunahme von Studierenden aus den übrigen Kantonen und dem Ausland.

Im Bereich Weiterbildung gelten folgende Zielvorgaben:

- Die Universität Bern verfügt über ein breites Weiterbildungsangebot und verstärkt dieses gezielt. Im Zentrum stehen dabei Angebote mit Bezug zu den fünf Themenschwerpunkten.

boration à des groupements de recherche nationaux et internationaux.

- L'Université de Berne se démarque à l'échelle nationale et internationale comme un établissement de recherche de premier plan en ce qui concerne les thèmes de durabilité, santé et médecine, matière et univers, et connaissance interculturelle.
- L'Université de Berne se distingue au niveau national comme l'université de la capitale avec une recherche spécifique tournée vers l'application dans le domaine de la politique et de l'administration.

Les objectifs fixés en matière d'enseignement sont les suivants:

- L'Université de Berne intensifie la constitution de filières innovantes du point de vue des contenus et des méthodes, elle encourage le recours à de nouvelles méthodes et formes d'apprentissage.

- En matière d'enseignement, l'Université de Berne se démarque par des filières de master attrayantes, tournées vers la pratique et orientées thématiquement, en particulier dans les cinq thèmes prioritaires.
- L'Université de Berne répond aux besoins de la Région capitale avec des filières de master spécifiques.
- L'attrait de l'enseignement est garanti durablement par sa qualité, la flexibilité de ses cursus et examens, et sa forte interdisciplinarité. Ceci assure une relève permanente d'étudiant-e-s issu-e-s du canton de Berne et une augmentation du nombre d'étudiant-e-s issu-e-s des autres cantons et de l'étranger.

En matière de formation continue, les objectifs définis sont les suivants:

- L'Université de Berne dispose d'une large offre de formation continue et elle la renforce de manière ciblée. Elle accorde une place centrale aux offres en rapport avec les cinq thèmes prioritaires.

- The University is to position itself nationally as the University of the capital, with specific, application-oriented research in the fields of politics and administration.

The following goals apply to teaching:

- The University of Bern is to intensify the establishment of courses with innovative content and methodology and is to promote the use of new types of learning and new methods.
- The University of Bern is to position its teaching through appealing, practical and topical master courses, particularly in the five focal topic areas.
- The University of Bern is to respond to the needs of the capital's region through specific master courses.

- The attractiveness of the University's courses is to remain continually high thanks to their quality, the flexibility of courses and examinations, and the interdisciplinary nature of the courses offered. This shall ensure a constant inflow of students from the Canton of Bern and an increase of students from the other cantons and from abroad.

The following goals apply to advanced training:

- The University of Bern has a wide range of advanced training courses and is to continue to expand this offering. The focus is to be on training which relates to the five focal aspects.
- The University of Bern is to intensify cooperation in problem-oriented advanced training with stakeholders in the capital's region. This will consolidate the solid position of the University in politics, society and the economy.

- Die Universität Bern verstärkt ihre Kooperationen im Bereich der problemorientierten Weiterbildung mit Akteuren und Akteurinnen der Hauptstadtregion. Auf diese Weise wird die Verankerung der Universität im politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld gefestigt.

Im Bereich Dienstleistungen gelten folgende Zielvorgaben:

- Die Universität Bern bietet der Öffentlichkeit Dienstleistungen an, für die sie auf Grund ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit und methodologischen Expertise speziell qualifiziert ist.
- Dienstleistungen sollen nicht zum primären Ziel werden und müssen in engem Zusammenhang mit der universitären Lehre und Forschung stehen.
- Dienstleistungen müssen von den Bezüglern vergütet werden; die Vergütung soll kostendeckend sein.

4.2 Ziele für die Kompetenzzentren

Folgende Ziele sind für die Kompetenzzentren vorgesehen:

- Die Kompetenzzentren unterstützen die Profilierung sowie die nationale und internationale Sichtbarkeit der Universität Bern in deren Themenschwerpunkten mittels exzellenter Beiträge in den Bereichen Forschung und Lehre.
- Die Kompetenzzentren passen sich thematisch auch den spezifischen Bedürfnissen der Hauptstadtregion an. Zu nennen sind insbesondere Themen wie Public Management, Regionalentwicklung, Klima und Klimafolgen, Politikwissenschaft, Raumentwicklung und Planungsrecht, Verwaltungs- und Staatsrecht, internationales Recht und Theologie.

- L'Université de Berne renforce ses coopérations avec des acteurs de la Région capitale en matière de formation continue axée sur différents problèmes. De cette manière, l'Université consolide son ancrage dans l'environnement politique, social et économique.

Les objectifs définis en matière de prestations sont les suivants:

- L'Université de Berne propose au public des prestations pour lesquelles elle est spécialement qualifiée du fait de ses activités scientifiques et de son expertise méthodologique.
- Les prestations ne doivent pas devenir un objectif primaire et elles doivent être étroitement liées à l'enseignement et à la recherche universitaires.
- Les prestations doivent être rémunérées par les bénéficiaires; la rémunération doit couvrir les frais occasionnés.

4.2 Objectifs pour les centres de compétence

Les objectifs suivants sont prévus pour les centres de compétence:

- Les centres de compétence contribuent au profil, ainsi qu'à la visibilité nationale et internationale de l'Université de Berne dans ses thèmes prioritaires, grâce à d'excellentes prestations en matière de recherche et d'enseignement.
- Les centres de compétence s'adaptent aussi thématiquement aux besoins spécifiques de la Région capitale. On peut notamment citer des thèmes tels que le Public Management, le développement régional, le climat et l'impact climatique, les sciences politiques, le développement territorial et le droit de l'urbanisme, le droit public et administratif, le droit international et la théologie.

The following goals apply to services:

- The University of Bern is to offer services to the public in fields in which it is especially qualified due to its academic activity and methodological expertise.
- Services should not become the primary aim of the University, and any services offered must have a close connection to the University's teaching and research.
- Users of services must pay for them. Payment should cover all costs.

4.2 Goals for the competence centres

The goals outlined below are for the competence centres:

- The competence centres are to support the position and national/international visibility of the University of Bern with regard to the focal aspects by means of excellent contributions to research and teaching.
- The competence centres are also to orient themselves towards the specific needs of the capital's region. Topics of particular note include public management, regional development, climate and climate change, political science, spatial development and planning law, administrative and constitutional law, international law and theology.

«Führen mit
Leistungsverein-
barungen
und Leistungs-
aufträgen.»

5. FÜHRUNG

Das im Rahmen der Strategie 2012 eingeführte Führungssystem mit Leistungsvereinbarungen, Leistungsaufträgen und Berichterstattung hat sich bewährt. Es erlaubt die Abstimmung der Aktivitäten der Fakultäten mit der Gesamtstrategie. Ebenso erlaubt das bestehende Führungssystem der Universitätsleitung, die Umsetzung der Universitätsstrategie zu überwachen. Aufgrund dieser positiven Erfahrungen wird das Führungssystem der Universität Bern weitergeführt. Anpassungen werden im folgenden Abschnitt beschrieben.

Das Führungssystem der Universität beinhaltet zudem Instrumente zur Umsetzung von fünf Querschnittsaufgaben: Qualitätssicherung, Nachhaltige Entwicklung der Universität als Betrieb, Internationalisierung, Gleich-

stellung und Kommunikation. Auf diese fünf Aufgaben sowie die Bereiche Finanzen, Personal und räumliche Infrastruktur wird in diesem Kapitel eingegangen.

5.1 Führungssystem

Die Universität Bern verfügt über ein umfassendes und konsistentes Führungssystem, das einerseits den Fakultäten weitreichende Autonomie gewährt, andererseits aber der Universitätsleitung ermöglicht, ihre gesetzlich festgelegte strategische und institutionelle Verantwortung wahrzunehmen. Im Rahmen dieses Führungssystems werden zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten die konkreten Zielvereinbarungen zu den Kernaufgaben Forschung, Lehre, Weiterbildung und Dienstleistungen vereinbart und deren Überprüfung und mögliche Anpassung in Leistungsvereinbarungen festgehalten. Das Führungssystem der Universität ist transparent und nachvollziehbar.

5. CONDUITE

Le système de gestion introduit dans le cadre de la stratégie 2012 avec des accords de prestations, des mandats de prestations et un processus de reporting a fait ses preuves. Il permet d'accorder les activités des facultés avec la stratégie globale. Le système de gestion actuel permet également à la direction de l'Université de surveiller la mise en œuvre de la stratégie de l'Université. Sur la base de ces expériences positives, le système de gestion de l'Université de Berne est maintenu. Les ajustements sont décrits dans la section suivante.

Le système de gestion de l'Université inclut en outre des instruments pour la réalisation de cinq missions transversales: l'assurance qualité, le développement durable de l'Université en tant qu'entreprise, l'internationalisation, l'égalité de traitement et la communication.

Ce chapitre traite en détail ces cinq missions, ainsi que les aspects liés aux finances, au personnel et à l'infrastructure spatiale.

5.1 Système de gestion

L'Université de Berne dispose d'un système de gestion complet et cohérent, qui garantit d'une part l'autonomie étendue des facultés et permet d'autre part à la direction de l'Université d'assumer ses responsabilités stratégiques et institutionnelles définies par la loi. Dans le cadre de ce système de gestion, la direction de l'Université et les facultés conviennent d'objectifs concrets pour les principales missions de recherche, d'enseignement, de formation continue et de prestations, et elles fixent les modalités de contrôle et d'ajustement éventuel dans des accords de prestations. Le système de gestion de l'Université est clair et transparent.

5. MANAGEMENT

The management system introduced as part of Strategy 2012, with its performance agreements, mandates and reporting, has proven its worth. It enables the activities of the faculties to be reconciled with the overall strategy. In addition, the existing management system of the University Board of Directors allows the implementation of the University's strategy to be monitored. Due to these positive experiences to date, the University of Bern's current management system will be continued. The adaptations that will take place are described in the next section.

The University's management system also encompasses instruments for implementing five cross-sectional issues: quality assurance, the sustainable development of the University as a going concern, internationalisation,

equal opportunities and communication. This section deals with these five issues and with finance, personnel and the spatial infrastructure of the University.

5.1 Management system

The University of Bern has a comprehensive and consistent management system which gives the faculties wide-ranging autonomy whilst allowing the University Board of Directors to fulfil their statutory strategic and institutional responsibilities. As part of this management system, the University Board of Directors and the faculties mutually formulate agreements relating to the core tasks of research, teaching, advanced training and services, check that they are implemented, and make any necessary adjustments to performance agreements. The University's management system is transparent and comprehensible.

Für die Kompetenzzentren bestehen demgegenüber Leistungsaufträge, in denen die Universitätsleitung ihre Ziele und Ansprüche festlegt. Die Zielerreichung wird periodisch mittels geeigneter Verfahren (insbesondere Evaluationen) geprüft. Die Anzahl und die inhaltliche Ausrichtung der Kompetenzzentren sollen sich dynamisch an spezifische wissenschaftliche und gesellschaftliche Bedürfnisse sowie an die Qualität der existierenden Kompetenzzentren anpassen. Als Richtwert wird eine Zahl von zehn Kompetenzzentren angestrebt. Die Universitätsleitung ist verantwortlich für die Einrichtung, Evaluation und Schliessung von Kompetenzzentren. Fakultäten können der Universitätsleitung neue Kompetenzzentren vorschlagen, wie zum Beispiel nach einem Zuschlag für einen nationalen Forschungsschwerpunkt (NCCR). Bestehende Kompetenzzentren können aufgelöst oder in eine Fakultät überführt werden.

Im Hinblick auf die Führung von Fakultäten und Kompetenzzentren gelten folgende Ziele:

- Die Eigeninitiative und das Innovationspotential der Fakultäten erhalten einen hohen Stellenwert. Die Fakultäten sollen damit ihren Gestaltungsauftrag im Hinblick auf die Ausgestaltung der Teilstrategien und die Entwicklung der Kompetenzzentren nutzen.
- Die Erreichung der Ziele von Fakultäten und Kompetenzzentren wird periodisch überprüft und die Ergebnisse werden kommuniziert.
- Die Ergebnisse der Evaluationen werden zur Schärfung des Profils der Fakultäten verwendet. Die Universitätsleitung und die Fakultäten diskutieren und beschliessen basierend auf den Evaluationsergebnissen und unter Beachtung der Gesamtstrategie mögliche Verzichtsoptionen.
- Bei den Kompetenzzentren wird die Wettbewerbsfähigkeit durch die Universitätsleitung aktiv gefördert.

Pour les centres de compétence, il existe en revanche des mandats de prestations, dans lesquels la direction de l'Université fixe ses objectifs et ses exigences. La réalisation des objectifs est contrôlée périodiquement à l'aide de procédures appropriées (notamment des évaluations). Le nombre et l'orientation thématique des centres de compétence doivent s'adapter dynamiquement à des besoins scientifiques et sociaux spécifiques, ainsi qu'à la qualité des centres de compétence existants. A titre indicatif, le nombre de centres de compétence visé est de dix. La direction de l'Université est responsable de la création, de l'évaluation et de la fermeture des centres de compétence. Les facultés peuvent proposer de nouveaux centres de compétence à la direction de l'Université, par exemple suite à l'attribution d'un pôle de recherche national (NCCR). Des centres de compétence existants peuvent être dissous ou transférés dans une faculté.

En ce qui concerne la direction des facultés et des centres de compétence, les objectifs suivants s'appliquent:

- Une grande importance est accordée à l'initiative individuelle et au potentiel d'innovation des facultés. Les facultés doivent ainsi jouer leur rôle en matière d'élaboration des stratégies partielles et de développement des centres de compétence.
- La réalisation des objectifs par les facultés et les centres de compétence est contrôlée périodiquement et les résultats sont communiqués.
- Les résultats des évaluations sont utilisés pour affiner le profil des facultés. La direction de l'Université et les facultés discutent et décident d'éventuelles options d'abandon sur la base des résultats des évaluations et en tenant compte de la stratégie globale.
- En ce qui concerne les centres de compétence, la direction de l'Université favorise activement la compétitivité.

The competence centres are subject to performance mandates in which the University Board of Directors defines their objectives and entitlements. The achievement of goals is monitored periodically by means of appropriate procedures, mainly evaluations. The number and topical orientation of the competence centres should be dynamically modified in line with specific academic and societal requirements and the nature of existing competence centres. Around ten competence centres should be maintained. The University Board of Directors is responsible for the establishment, evaluation and discontinuation of competence centres. The faculties may suggest new competence centres to the University Board of Directors, for instance following the award of a National Centre for Competence in Research (NCCR). Existing competence centres can be discontinued or absorbed into a faculty.

The following goals apply with regard to the management of faculties and competence centres:

- A high value is to be placed on the independent initiative and innovative potential of the faculties. The faculties should be able to use their mandate to shape sub-strategies and develop competence centres.
- Periodic checks are to take place to ensure that the faculties and competence centres are reaching their goals, and the results of these checks will be communicated accordingly.
- The results of the evaluations are to be used to hone the positioning of the faculties. The University Board of Directors and faculties are to discuss the results and decide on possible abandonments on the basis of the evaluation results and in accordance with the overall strategy.
- The competitiveness of the competence centres is to be actively promoted by the University Board of Directors.

5.2 Finanzen

Die Universität Bern verfügt über ein etabliertes System der Finanzplanung und des Reportings, welches individuelle Lösungen für die Fakultäten zulässt. Zukünftige Herausforderungen für die Universität stellen die Sicherung des kantonalen Finanzierungsbeitrags sowie die Etablierung eines internen leistungsbezogenen Finanzsystems dar. Die Bedeutung von Drittmitteln (inkl. Fundraising) für die Finanzierung von Leistungen steigt. Gleichzeitig herrscht bei der Akquisition von Drittmitteln eine grosse Konkurrenz. Die Universität will in diesem Bereich verstärkt strategisch vorgehen und dabei der Wahrung der Unabhängigkeit konsequent Beachtung schenken.

Die Universität Bern setzt sich im Bereich Finanzen drei Ziele:

- Die Grundfinanzierung ist gemeinsam mit dem Trägerkanton zu sichern.
- Die Einnahmen aus Drittmitteln sind zu steigern.
- Die Finanzen werden in zunehmendem Masse mit Leistungen verknüpft.

5.3 Personal

Die Universität versteht sich als fördernde und fordernde Arbeitgeberin. Die Universität bemüht sich um leistungsfördernde und zufriedenstellende Arbeitsbedingungen. Sie sucht den Mittelbau zu stärken und dessen Potential besser zu nutzen. Sie fördert den Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft namentlich auf der Stufe von Professorinnen und Professoren.

5.2 Finances

L'Université de Berne dispose d'un système bien établi de planification financière et de reporting, qui permet des solutions individuelles pour les facultés. La pérennisation de la contribution financière du canton et l'établissement d'un système financier interne lié aux prestations constituent des défis à venir pour l'Université. L'importance des financements externes (y compris ceux issus de la collecte de fonds) pour le financement des prestations augmente. Parallèlement, il règne une forte concurrence pour l'acquisition de financements externes. Dans ce domaine, l'Université souhaite procéder davantage de manière stratégique, tout en accordant une importance conséquente à la préservation de son indépendance.

Pour ce qui est des finances, l'Université de Berne se fixe trois objectifs:

- Le financement de base doit être assuré conjointement avec le canton de tutelle.
- Les recettes issues de financements externes doivent être augmentées.
- Les finances seront de plus en plus liées aux prestations.

5.3 Personnel

L'Université s'entend comme un employeur exigeant qui promeut son personnel. Elle s'efforce de proposer des conditions de travail satisfaisantes et propices à la performance. Elle essaie de renforcer le corps intermédiaire et de mieux exploiter le potentiel de ce dernier. Elle encourage les échanges entre sciences et économie, notamment au niveau des professeur-e-s.

5.2 Finances

The University of Bern has an established financial planning and reporting system which allows individual solutions for the faculties. Future challenges for the University include securing financial aid from the Canton and establishing an internal, performance-related financial system. The importance of external funding, including fundraising, for financing activities is increasing. Moreover, competition for external funding is stiff. The University wishes to act more strategically in this regard and to pay consistent attention to upholding its independence.

The University of Bern has the following three goals with regard to its finances:

- Basic funding is to be secured in conjunction with the Canton of Bern.
- External funding must be increased.
- Finances must be more closely linked to performance.

5.3 Personnel

The University sees itself as a demanding yet supportive employer. The University strives to ensure performance-friendly, pleasant working conditions. It wishes to consolidate mid-level personnel structures and better utilise potential here. It supports the interaction between academia and the business world, that is, at the level of its professors.

Die Universität Bern setzt sich im Bereich Personal die drei folgenden Ziele:

- Die Universität nutzt ihren Spielraum zur Gewährleistung ihrer Attraktivität als Arbeitgeberin.
- Die Universität verbessert die Bedingungen für den universitären Nachwuchs als wichtige Voraussetzung für gute Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen.
- Die Universität steigert den Austausch mit der Wirtschaft durch gezielte Berufungen von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern.

5.4 Räumliche Infrastruktur

Eine gute räumliche Infrastruktur ist die zentrale Voraussetzung, um die Ziele der Universität Bern in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen zu erreichen. Die räumliche Entwicklung der Universität Bern wird durch eine langfristige, im Kantonalen Richt-

plan verankerte Planungsstrategie gesteuert, welche die Universität als Stadtuniversität sorgfältig in das urbane Hochschulquartier integriert. Die Universitätsliegenschaften werden dabei in drei räumlichen Schwerpunkten im Universitätsquartier und im Areal des Universitätsspitals Insel konzentriert. Raum ist eine nur langfristig bereitstellbare Ressource. Raumbedarf und Raumanforderungen ändern sich dagegen im dynamischen universitären Umfeld in ungleich kürzerer Zeit. Für die Ziele in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen der Universität Bern sind deshalb nicht allein die langfristigen räumlichen Entwicklungsperspektiven ausschlaggebend, sondern auch die kurz- und mittelfristige Verfügbarkeit von Raumressourcen.

Die Universität Bern setzt sich im Bereich räumliche Infrastruktur die folgenden Ziele:

- Fortsetzung der langfristigen räumlichen Entwicklungsstrategie.

En matière de personnel, l'Université de Berne se fixe les trois objectifs suivants:

- L'Université utilise sa marge de manœuvre pour garantir son attrait en tant qu'employeur.
- L'Université améliore les conditions pour la relève universitaire, qui est un gage de qualité important pour l'enseignement, la recherche, la formation continue et les prestations.
- L'Université renforce les échanges avec l'économie grâce à des nominations transversales ciblées.

5.4 Infrastructure spatiale

Une bonne infrastructure spatiale constitue un préalable essentiel pour atteindre les objectifs de l'Université de Berne en matière d'enseignement, de recherche, de formation continue et de prestations. Le développement de l'Université de Berne en locaux est régi par une stratégie de planification à long terme qui est ancrée dans le plan directeur du canton et qui intègre minutieusement

l'Université comme université de ville dans le quartier urbain des hautes écoles. Les immeubles de l'Université sont ainsi concentrés autour de trois pôles dans le quartier universitaire et sur le domaine de l'hôpital universitaire Insel. L'espace est une ressource mobilisable uniquement à long terme. Les besoins et exigences en termes d'espace évoluent en revanche à beaucoup plus court terme dans un environnement universitaire dynamique. Pour réaliser les objectifs d'enseignement, de recherche, de formation continue et de prestations de l'Université de Berne, les perspectives d'évolution spatiale à long terme ne sont pas les seules déterminantes, il y a aussi la disponibilité de ressources spatiales à court et moyen terme.

En matière d'infrastructure spatiale, l'Université de Berne se fixe les objectifs suivants:

- Poursuite de la stratégie de développement spatial à long terme.

The University of Bern has these three goals with regard to its personnel:

- The University is to make the most of its capacity to ensure its attractiveness as an employer.
- The University is to improve conditions for future members of the university as an important prerequisite for high-quality teaching, research, advanced training and services.
- The University is to increase interaction with the business world by means of the targeted appointment of career changers.

5.4 Spatial infrastructure

A good spatial infrastructure is the primary prerequisite for reaching the goals of the University of Bern in the fields of teaching, research, advanced training, and services. The spatial development of the University of Bern will be guided by a long-term planning strategy which

is anchored in the cantonal structure plan, carefully integrating the University into the urban university district in its capacity as an urban university. The University's real estate will be concentrated in three locations in the university quarter and the university hospital district. Space is a resource which can only be made available on a long-term basis. However, space requirements and needs change relatively quickly in a dynamic university environment. This means that the short- and medium-term availability of space is just as crucial to the realisation of goals in teaching, research, advanced training and services at the University of Bern as the long-term spatial development outlook.

The University of Bern has set itself the following goals with regard to its spatial infrastructure:

- The continuation of the long-term spatial development strategy.

- Kurzfristige Bereitstellung zusätzlicher Flächen.
- Anpassung bestehender Flächen an veränderte Bedürfnisse.
- Funktions- und Werterhalt der bestehenden Infrastruktur.

5.5 Qualitätssicherung

Die Universität verfügt über ein Konzept zur Qualitätssicherung. In der Lehre und Forschung sind Instrumente für die Evaluation von Lehrveranstaltungen beziehungsweise der Forschungsleistung im Einsatz. Externe Evaluationen werden periodisch in verschiedenen Bereichen mittels Peer-Reviews durchgeführt. Die Qualitätssicherung soll in Zukunft weiter ausgebaut werden (zum Beispiel im Bereich sozialer Dimensionen), um die Erreichung von Zielen systematisch überprüfen und deren Realisierung wirksam unterstützen zu können.

Zur Qualitätssicherung definiert die Universität Bern folgende Ziele:

- Die Universität stellt eine effiziente und effektive Qualitätssicherung für sämtliche universitären Leistungen sicher.
- Der Ausbau der Qualitätssicherung in der Lehre hat Priorität.
- Die inneruniversitäre Diskussionskultur in Bezug auf die Qualität wird gefördert.
- Ausbau der Qualitätssicherung in ausgewählten Bereichen, zum Beispiel im Bereich der sozialen Dimensionen.
- Die nationalen Qualitätsstandards werden erfüllt.

5.6 Nachhaltige Entwicklung

Über das in Forschung und Lehre Genannte hinaus berücksichtigt die Universität Bern in ihren administrativen und betrieblichen Bereichen die Grundsätze Nachhaltiger Entwicklung. Die Universität hat daher einen Grund-

- Mise à disposition de surfaces supplémentaires à court terme.
- Adaptation des surfaces existantes aux besoins qui ont évolué.
- Maintien de la fonction et de la valeur de l'infrastructure existante.

5.5 Assurance qualité

L'Université dispose d'un concept d'assurance qualité. Dans le domaine de l'enseignement et de la recherche, des instruments sont utilisés pour évaluer les cours ou la performance des activités de recherche. Des évaluations externes sont menées périodiquement dans différents domaines sous forme d'expertises par des pairs. L'assurance qualité doit encore être développée à l'avenir (par exemple concernant les dimensions sociales) afin de pouvoir contrôler systématiquement la réalisation des objectifs et y contribuer efficacement.

En matière d'assurance qualité, l'Université de Berne définit les objectifs suivants:

- L'Université garantit une assurance qualité effective et efficace pour l'ensemble des prestations universitaires.
- Le développement de l'assurance qualité dans l'enseignement est prioritaire.
- La culture de débat au sein de l'Université concernant la qualité est encouragée.
- L'assurance qualité est développée dans certains domaines, par exemple celui des dimensions sociales.
- Les normes qualitatives nationales sont respectées.

5.6 Développement durable

Au-delà des aspects évoqués pour la recherche et l'enseignement, l'Université de Berne tient également compte des principes de développement durable dans les domaines administratif et opérationnel. L'Université a donc élaboré un rapport de base et instauré une commission permanente pour le développement durable.

- The short-term provision of additional space.
- The adaptation of existing spaces in line with changing requirements.
- The retention of the function and value of the existing infrastructure.

5.5 Quality assurance

The University has a quality assurance concept. Instruments for the evaluation of courses and research results are used at the University. External evaluations are carried out periodically in various areas in the form of peer reviews. In the future, this quality assurance system should be expanded (e.g. with regard to social aspects) to enable the systematic checking of the reaching of objectives and to effectively support their realisation.

The University of Bern has defined the following goals with regard to quality assurance:

- The University is to ensure effective and efficient quality assurance for all university activities.
- Priority is to be given to the development of the quality assurance system for teaching.
- Internal discussion regarding quality is to be encouraged.
- The quality assurance system is to be expanded in selected areas, for instance with regard to social aspects.
- The national quality standards are to be fulfilled.

5.6 Sustainable development

Over and above the goals stated for research and development, the University of Bern takes the principles of sustainable development into account in its administrative and business concerns. The University has therefore compiled a baseline report and has initiated a

lagenbericht erarbeitet und eine ständige Kommission für Nachhaltige Entwicklung eingesetzt. Zudem gibt es ein Bau- und ein Betriebskonzept zur Nachhaltigkeit.

Die Universität Bern setzt sich als Betrieb im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung die beiden folgenden Ziele:

- Die Universität ist nachhaltig.
- Die Leistungen in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (sozial, ökonomisch, ökologisch) werden verbessert.

5.7 Internationale Vernetzung

Berner Forschende und Dozierende sind weltweit stark vernetzt. In Forschung und Lehre findet die internationale Zusammenarbeit in unterschiedlicher Form statt: Von sporadischen Kontakten bis zur formalisierten Zusammenarbeit im Rahmen von Kooperations- und Austauschverträgen und beim Betrieb gemeinsamer

Kompetenzzentren. Zur Förderung der internationalen Vernetzung von Austausch und Kooperationen unterhält die Universität zentrale Anlaufstellen für Studierende, Forschende und Lehrende.

Zur internationalen Vernetzung definiert die Universität Bern folgende Ziele:

- Die Universität pflegt und erweitert die globale Vernetzung und erhöht damit ihre Visibilität als Forschungs- und Lehrstätte der Hauptstadtregion Schweiz. Internationale Beziehungen und Kollaborationen dienen spezifischen Zielen in Lehre und Forschung und werden für die Erreichung dieser Ziele zweckdienlich und angemessen gefördert.
- Um die Qualität von Lehre und Forschung hoch zu halten, fördert die Universität aktiv den internationalen Austausch der Lehrenden und Forschenden mit anderen Hochschulen.

En outre, elle dispose d'un concept de construction et de fonctionnement contribuant à la durabilité.

En matière de développement durable, l'Université de Berne se fixe les deux objectifs suivants:

- L'Université est durable.
- Les performances dans les trois dimensions de la durabilité (sociale, économique, écologique) sont améliorées.

5.7 Réseau international

Les chercheurs/chercheuses et doctorant-e-s bernois-es disposent d'un important réseau dans le monde entier. En matière de recherche et d'enseignement, la coopération internationale peut prendre différentes formes: du contact sporadique à la collaboration formalisée dans le cadre de contrats d'échange et de coopération, en passant par la gestion de centres de compétence communs. Afin d'encourager la mise en réseau internationale

d'échanges et de coopérations, l'Université dispose de services d'accueil centraux pour les étudiant-e-s, les chercheurs/chercheuses et les enseignant-e-s.

Pour favoriser la mise en réseau internationale, l'Université de Berne définit les objectifs suivants:

- L'Université entretient et élargit ses réseaux internationaux et accroît ainsi sa visibilité en tant que pôle de recherche et d'enseignement de la Région capitale suisse. Les relations et collaborations internationales servent des objectifs spécifiques en matière d'enseignement et de recherche, et sont encouragées de manière appropriée en vue de la réalisation de ces objectifs.
- Afin de maintenir à un niveau élevé la qualité de l'enseignement et de la recherche, l'Université encourage activement l'échange international des enseignant-e-s et des chercheurs/chercheuses avec d'autres hautes écoles.

permanent committee for sustainable development. In addition, there is a buildings and operations concept which targets sustainability.

The University of Bern has the following operational goals with regard to sustainable development:

- The University is to be sustainable.
- Performance in the three dimensions of sustainability (social, economic and ecological sustainability) is to be improved.

5.7 International networking

Bern's researchers and lecturers form part of a strong global network. International collaboration takes place in various ways in both research and teaching, from sporadic contact with colleagues to formal collaboration as part of cooperation and exchange agreements as well as through the operation of joint competence centres. To encourage international networking through

the exchange of information and collaboration, the University supports central points of contact for students, researchers and lecturers.

The University of Bern has defined the following goals with regard to international networking:

- The University is to maintain and consolidate global networking, thus increasing its visibility as a research and teaching institution of the region surrounding the Swiss capital. International relations and collaboration serve to bring about specific goals in teaching and research, and will be promoted purposefully and appropriately in order to achieve these goals.
- To keep the quality of teaching and research high, the University is to actively encourage the international exchange of lecturers and researchers with other universities.

- Die Universität unterstützt den internationalen Austausch von Studierenden.
- Insbesondere die Kompetenzzentren tragen zur internationalen Vernetzung bei.

5.8 Gleichstellung

Die Universität Bern bekennt sich zur Gleichstellung von Frauen und Männern. Sie fördert mittels effektiver Instrumente und Karrieremodellen den Erfolg von Frauen und Männern im Wissenschaftsbetrieb. Die Universität Bern verfügt zur Umsetzung dieser Bestimmungen aus dem Leitbild über eine Kommission sowie eine Abteilung für Gleichstellung.

Die Universität Bern setzt sich zur Gleichstellung von Frauen und Männern folgende Ziele:

- Auf allen Stufen findet sich ein angemessener Anteil beider Geschlechter.

- Die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern wird von allen aktiv umgesetzt.
- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für Frauen und Männer möglich.
- Geschlechterforschung ist nachhaltig innerhalb der Universität verankert.

5.9 Kommunikation

Die Universität Bern verstärkt den Dialog mit der Gesellschaft, anderen Bildungseinrichtungen wie den Fachhochschulen und einzelnen Anspruchsgruppen. Sie unterstützt lebenslanges Lernen, vermittelt erarbeitetes Wissen transparent und informiert laufend über ihre Tätigkeiten gegen innen und aussen. Die Universität Bern berücksichtigt die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen und leistet mit ihrer Kommunikation einen Beitrag zu gesellschaftlichen und politischen Meinungsbildungsprozessen. Forschende und Lehrende werden ermuntert, ihr Wissen in die Öffentlichkeit zu

- L'Université favorise l'échange international d'étudiant-e-s.
- Les centres de compétence contribuent particulièrement aux relations internationales.

5.8 Egalité

L'Université de Berne promeut l'égalité des hommes et des femmes. Grâce à des instruments et à des modèles de carrière efficaces, elle favorise la réussite des femmes et des hommes dans leurs activités scientifiques. Afin de mettre en pratique ces dispositions issues de sa charte, l'Université de Berne dispose d'une commission ainsi que d'un département pour l'égalité.

En matière d'égalité entre femmes et hommes, l'Université de Berne se fixe les objectifs suivants:

- On trouve une proportion appropriée des deux sexes à tous les échelons.

- L'égalité effective entre femmes et hommes est mise en œuvre activement par tous.
- Il est possible pour les hommes comme pour les femmes de concilier vie professionnelle et vie familiale.
- La recherche sur les genres est ancrée durablement au sein de l'Université.

5.9 Communication

L'Université de Berne renforce le dialogue avec la société, d'autres établissements de formation tels que les hautes écoles spécialisées, et différentes parties prenantes. Elle soutient l'apprentissage tout au long de la vie, transmet de manière transparente les connaissances acquises et communique en permanence en interne et à l'extérieur sur ses activités. L'Université de Berne tient compte des besoins des différentes parties prenantes et contribue, par sa communication, aux processus sociaux et politiques de formation de l'opinion. Les chercheurs/

- The University is also to support international student exchanges.
- In particular, the competence centres will contribute to international networking.

5.8 Equal opportunities

The University of Bern is committed to the equality of men and women. The University uses effective tools and career models to promote the success of men and women in the world of academia. The University of Bern has a committee and an equal opportunities department to enable the implementation of the stipulations of its mission statement.

The University of Bern has defined the following goals with regard to equal opportunities for men and women:

- Both sexes are to be adequately represented at all levels.

- Actual equal opportunities for men and women are to be actively pursued by all.
- A work/life balance is to be possible for both men and women.
- Gender studies research is to be a permanent element of University life.

5.9 Communication

The University of Bern is intensifying dialogue with society, other educational institutions, polytechnics and individual stakeholders. It supports lifelong learning, transparently imparts acquired knowledge and provides ongoing information on activities to internal and external parties. The University of Bern takes the needs of the various stakeholders into account and uses its communication to contribute to societal and political opinion-forming processes. Researchers and lecturers are encouraged to pass on their knowledge to the public and to enter into dialogue with their specific stakeholders.

tragen und in den Dialog mit ihren spezifischen Anspruchsgruppen zu treten. Die Forschungskommunikation genießt einen besonderen Stellenwert: Die wissenschaftlichen Ergebnisse sind der Forschungsgemeinschaft aktiv zu kommunizieren und einfach zugänglich zu machen. Die Universität Bern pflegt über ihr Alumni-Netzwerk aktive Verbindungen mit ihren ehemaligen Studierenden.

Die Universität Bern setzt sich im Bereich Kommunikation die folgenden Ziele:

- Die Universität präsentiert sich der Bevölkerung, der Forschungsgemeinschaft, der Wirtschaft und der Politik regelmässig, positiv und als einheitlich auftretende Institution.

- Die Universität sucht verstärkt den Dialog mit den Anspruchsgruppen und setzt dabei auf einen Mix an Informationskanälen, zu denen insbesondere Veranstaltungen, Foren und öffentliche Diskussionen an den verschiedenen Universitätsstandorten für verschiedene Anspruchsgruppen gehören.
- Die Universität verstärkt den Dialog und den Austausch mit Fachhochschulen und der Praxis. Sie schafft die notwendigen Gefässe für den Austausch von Personen und Wissen.
- Die Universität wird im In- und Ausland als Ort von Erkenntnis und Innovation sowie als gute Arbeitgeberin wahrgenommen.
- Die Studierenden und Mitarbeitenden der Universität Bern werden regelmässig und in geeigneter Form über die für sie relevanten Themen informiert.

chercheuses et enseignant-e-s sont encouragé-e-s à diffuser leur savoir auprès du public et à dialoguer avec leurs parties prenantes spécifiques. Une importance particulière est accordée à la communication sur les recherches: les résultats scientifiques doivent être communiqués activement et rendus facilement accessibles à la communauté de recherche. A travers son réseau d'alumni, l'Université de Berne entretient des relations actives avec ses ancien-ne-s étudiant-e-s.

En matière de communication, l'Université de Berne se fixe les objectifs suivants:

- L'Université présente régulièrement une image positive d'institution unie à la population, à la communauté de recherche, aux acteurs économiques et aux instances politiques.

- L'Université recherche davantage le dialogue avec les parties prenantes et elle mise pour cela sur une combinaison de canaux d'information comprenant notamment des événements, des forums et des débats publics sur les divers sites de l'Université pour les différentes parties prenantes.
- L'Université renforce le dialogue et les échanges avec les hautes écoles spécialisées et les praticiens. Elle crée le cadre nécessaire pour les échanges de personnes et de savoir.
- L'Université est perçue en Suisse et à l'étranger comme un lieu de connaissance et d'innovation et comme un bon employeur.
- Les étudiant-e-s, ainsi que les collaborateurs et les collaboratrices de l'Université de Berne, sont informé-e-s régulièrement et sous une forme appropriée des sujets les concernant.

Particular value is placed on the communication of research: academic findings should be actively communicated to the research community and made easily accessible. The University of Bern uses its alumni network to maintain active links with former students.

The University of Bern has defined the following goals with regard to communication:

- The University is to present itself to the public, research community and the worlds of business and politics positively, regularly, and with a coherent image.
- The University is to strive to increase dialogue with stakeholders, using a mixture of information channels including events, forums and public discussions at various university locations for different target audiences.

- The University is to strengthen dialogue and exchange with technical colleges and practitioners. It shall create the necessary vessels to enable the exchange of persons and knowledge.
- The University is to be perceived both at home and abroad as a place of knowledge and innovation and as a good employer.
- Students and employees of the University of Bern are to be informed about relevant topics regularly and in a suitable manner.

«L'Université
crée le cadre
nécessaire pour
les échanges
de personnes et
de savoir.»

“The strategy will be evaluated.”

6. UMSETZUNG

Zur Umsetzung der Strategie wird die Universitätsleitung für die Jahre 2014–17 mit den Fakultäten Leistungsvereinbarungen abschliessen und den Kompetenzzentren Leistungsaufträge erteilen. Die Zielerreichung der Leistungsvereinbarungen und Leistungsaufträge wird mittels Indikatoren sowie jährlichen Strategiegesprächen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten und Kompetenzzentren überprüft. Zur finanziellen Umsetzung von Strategie und Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Universität beschliesst der Senat – in der Regel für vier Jahre, aktuell 2013–16 – die Mehrjahresplanung. Die Universitätsleitung legt dem Senat jährlich einen Bericht über die Umsetzung der Mehrjahresplanung zur Kenntnisnahme vor. Dadurch soll eine

Steuerung der Aktivitäten im Hinblick auf eine möglichst optimale Erreichung der gesamtuniversitären Ziele sichergestellt werden.

Die Universitätsleitung wird die Strategie und deren Umsetzung einer Evaluation unterziehen. Dazu wird der Beitrag der Fakultäten zur Ausgestaltung und Umsetzung der Teilstrategien evaluiert. Bei den Kompetenzzentren wird in der Regel im dritten Jahr des bestehenden Leistungsauftrags eine Evaluation eingeleitet. Bis 2016 werden so von allen Kompetenzzentren Evaluationsergebnisse vorliegen. Zum gleichen Zeitpunkt – im dritten Jahr des Leistungsauftrags 2014–17 des Regierungsrates an die Universität – wird die Universität einen Leistungsbericht zum Stand der Erfüllung des Leistungsauftrags verfassen müssen. Die Universitätsleitung wird auf dieser Basis 2017 einen Zwischenbericht zur Strategie 2021 vorlegen.

6. MISE EN ŒUVRE

Afin de mettre en œuvre la stratégie, la direction de l'Université conclura avec les facultés des accords de prestations pour les années 2014–2017 et elle délivrera des mandats de prestations aux centres de compétence. La réalisation des objectifs définis dans les accords et mandats de prestations sera contrôlée au moyen d'indicateurs et d'entretiens stratégiques annuels entre la direction de l'Université et les facultés et centres de compétence. Pour la mise en œuvre financière de la stratégie et du mandat donné par le Conseil d'Etat à l'Université, le sénat décide de la planification pluriannuelle (en règle générale pour une durée de quatre ans, actuellement pour 2013–2016). La direction de l'Université présente chaque année au sénat pour information un rapport sur la mise en œuvre de la planification plu-

riannuelle. Ceci doit permettre de garantir un contrôle des activités en vue d'une réalisation optimale des objectifs globaux de l'Université.

La direction de l'Université soumettra à évaluation la stratégie et sa mise en œuvre. Dans cette perspective, la contribution des facultés pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies partielles sera évaluée. En ce qui concerne les centres de compétence, une évaluation est généralement effectuée durant la troisième année du mandat de prestations en cours. Ainsi, des résultats d'évaluation seront disponibles pour tous les centres de compétence d'ici 2016. Au même moment, lors de la troisième année du mandat donné par le Conseil d'Etat à l'Université pour 2014–2017, l'Université devra rédiger un rapport sur l'état de réalisation du mandat de prestations. Sur cette base, la direction de l'Université présentera en 2017 un rapport intermédiaire sur la stratégie 2021.

6. IMPLEMENTATION

To ensure the implementation of the strategy, the University Board of Directors will enter into performance agreements with the faculties for the years 2014 to 2017 and will distribute performance mandates to the competence centres. Indicators and annual strategy meetings between the University Board of Directors, faculties and competence centres will be used to monitor the attainment of the performance agreement and mandate goals. A multi-year programme, usually a four-year plan and currently for 2013–2016, will be passed by the Senate for the financial support of the strategy and mandate for the University from the Council of Government. The University Board of Directors will provide the Senate with an annual report on the implementation of the multi-year programme for informational purposes.

This should ensure the control of activities with regard to the best possible attainment of all of the University's aims.

The University Board of Directors will evaluate the strategy and its implementation. The contribution of the faculties to the shaping and implementation of the sub-strategies will be evaluated for this purpose. As a rule, the competence centres will be subjected to an evaluation in the third year of the current mandate. This means that evaluation results for all competence centres will be available by 2016. At the same time, that is, in the third year of the 2014–2017 performance mandate for the University from the Cantonal Government, the University will compile a performance report on the state of fulfilment of the mandate. On the basis of this, the University Board of Directors will submit an interim report on Strategy 2021 in 2017.

Impressum

Universität Bern
Abteilung Kommunikation
Hochschulstrasse 4
CH-3012 Bern
Tel. +41 (0)31 631 80 44
Fax +41 (0)31 631 45 62
kommunikation@unibe.ch

Herausgeberin:

Universität Bern, Rektorat
Gestaltung: büro z {grafik design}, Bern
Druck: Jordi AG, Belp
Auflage: 2000 Exemplare
Version: September 2013

Coordonnées

Université de Berne
Service Communication
Hochschulstrasse 4
CH-3012 Berne
Tél. +41 (0)31 631 80 44
Fax +41 (0)31 631 45 62
kommunikation@unibe.ch

Editeur:

Université de Berne, rectorat
Création: büro z {grafik design}, Berne
Impression: Jordi AG, Belp
Tirage: 2000 exemplaires
Version: septembre 2013

Legal Notice

University of Bern
Communication Office
Hochschulstrasse 4
CH-3012 Bern
Tel. +41 (0)31 631 80 44
Fax +41 (0)31 631 45 62
kommunikation@unibe.ch

Publisher:

University of Bern, Rector's Office
Design: büro z {grafik design}, Bern
Print Shop: Jordi AG, Belp
Editing: 2000 copies
Version: September 2013



ClimatePartner^o
klimaneutral

Druck | ID: 53458-1308-1014



ClimatePartner^o
climat neutre

Impression | ID: 53458-1308-1014



ClimatePartner^o
climate neutral

Print | ID: 53458-1308-1014



