

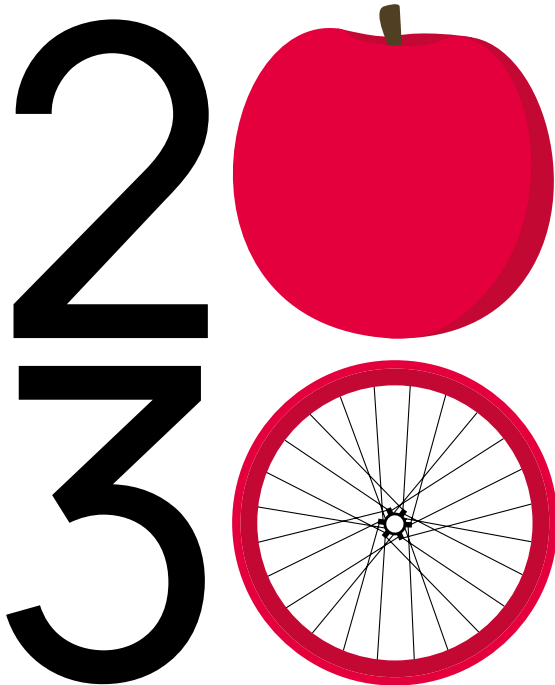
*u*<sup>b</sup>

---

<sup>b</sup>  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

# Strategie / Stratégie / Strategy

Von der Universitätsleitung verabschiedet am 21. Dezember 2021  
Adoptée par la Direction de l'Université le 21 décembre 2021  
Approved by the Executive Board on December 21, 2021



Strategie / Stratégie / Strategy

Strategie 2030 ..... **6**

DE

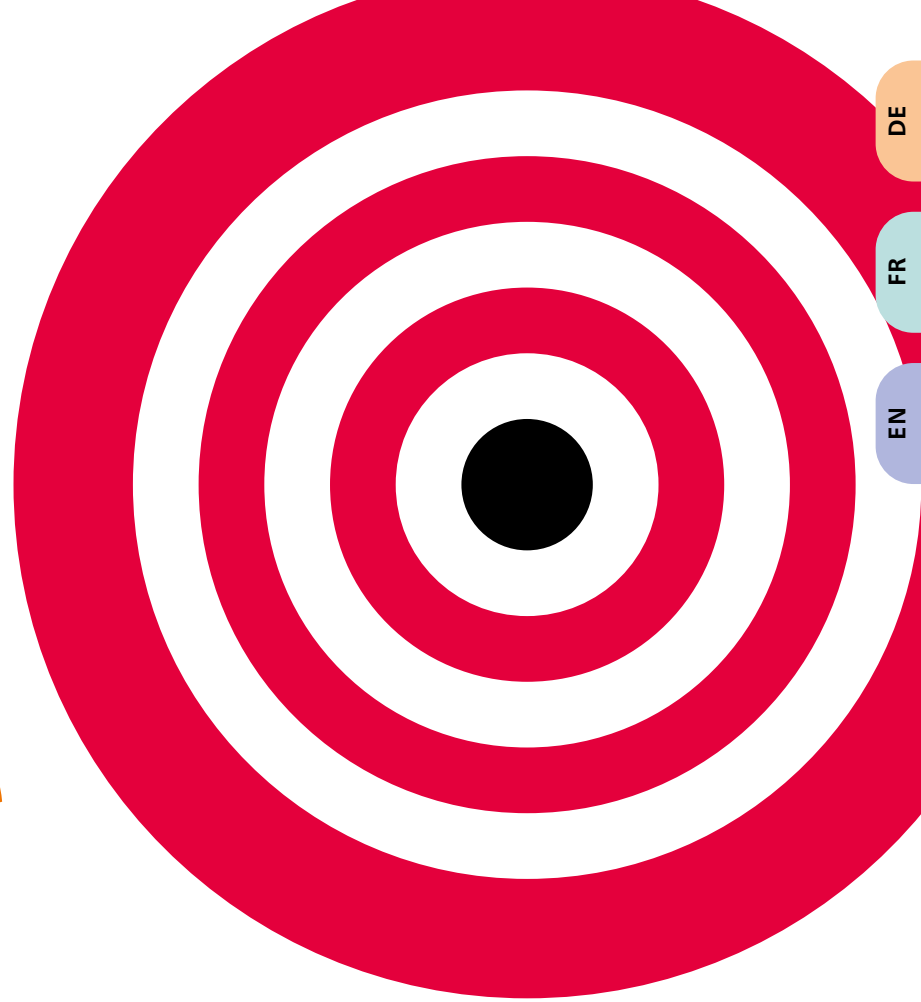
Stratégie 2030 ..... **42**

FR

Strategy 2030 ..... **78**

EN

# Strategie



DE

FR

EN

# Inhaltsverzeichnis

<u>1. Zielsetzung und Anspruchsgruppen</u> .....	<b>10</b>
<u>2. Ausgangslage</u> .....	<b>12</b>
2.1 Kurzer Rückblick auf die Umsetzung der Strategie 2021 .....	<b>13</b>
2.2 Herausforderungen .....	<b>16</b>
<u>3. Grundlagen</u> .....	<b>18</b>
3.1 Vision und Mission .....	<b>19</b>
3.2 Selbstverständnis .....	<b>20</b>
3.3 Werte .....	<b>21</b>
<u>4. Teilstrategien</u> .....	<b>22</b>
4.1 Teilstrategie 1: Volluniversität .....	<b>23</b>
4.2 Teilstrategie 2: Fünf Themenschwerpunkte .....	<b>24</b>
4.3 Teilstrategie 3: Ausgezeichnete Lehre .....	<b>25</b>
4.4 Teilstrategie 4: Förderung des wissen- schaftlichen Nachwuchses .....	<b>26</b>
4.5 Teilstrategie 5: Digitale Transformation .....	<b>27</b>
4.6 Teilstrategie 6: Weiterentwicklung der Infrastruktur .....	<b>28</b>
<u>5. Funktionale Strategien</u> .....	<b>30</b>
5.1 Kommunikation .....	<b>31</b>
5.2 Personalentwicklung .....	<b>32</b>
5.3 Gleichstellung und Chancengleichheit .....	<b>32</b>
5.4 Qualitätssicherung und -entwicklung .....	<b>33</b>
5.5 Nachhaltige Entwicklung .....	<b>34</b>
5.6 Internationalisierung .....	<b>35</b>
5.7 Lebensbegleitendes Lernen .....	<b>36</b>
<u>6. Umsetzung</u> .....	<b>38</b>

# 1. Zielsetzung und Anspruchsgruppen

Die Strategie der Universität Bern soll es der Universitätsleitung erlauben, wichtige Schwerpunkte für die Entwicklung der Universität zu setzen und diese gemeinsam mit Fakultäten, strategischen Zentren und dem Zentralbereich zu erreichen. Die Universitätsstrategie stellt damit ein Führungsinstrument dar, welches langfristige Ziele enthält, deren Erreichung in bestimmten zeitlichen Abständen geprüft werden soll.

Die Universitätsleitung richtet sich mit der Strategie 2030 an die Fakultäten, die strategischen Zentren und den Zentralbereich: Sie werden aufgefordert, ihre Beiträge zur Umsetzung der Strategie zu formulieren und zu realisieren.

Die Strategie 2030 richtet sich an die Behörden des Kantons Bern und insbesondere den Regierungsrat: Dieser gibt der Universität im Leistungsauftrag Ziele vor und stellt für deren Erreichung einen Kantonsbeitrag zur Verfügung. Die Zielsetzungen der Strategie 2030 und die Stossrichtung des Leistungsauftrags des Regierungsrates sind aufeinander abgestimmt.

Die Strategie richtet sich auch an die Öffentlichkeit: Die Universität will zeigen, welche langfristigen Ziele sie sich setzt und welche Beiträge sie für die Gesellschaft regional, national und global leisten möchte.

# 2.

## Ausgangslage

Das Kapitel «Ausgangslage» besteht aus zwei Elementen: einem Rückblick auf die Umsetzung der Strategie 2021 und der Festlegung von Herausforderungen. Die Herausforderungen wurden ausgehend vom Rückblick, von einem Vergleich der Universitätsstrategie mit denjenigen anderer nationaler und internationaler Universitäten und einer SWOT-Analyse formuliert.

### 2.1 Kurzer Rückblick auf die Umsetzung der Strategie 2021

Ziel der bisherigen Strategie 2021 war es, die wissenschaftliche Ausstrahlung und Sichtbarkeit der Universität Bern zu stärken und diese zu befähigen, ihren Beitrag zur Förderung der gesellschaftlichen Entwicklung und zur Lösung aktueller Herausforderungen zu leisten. Diese Gesamtzielsetzung wurde in den vergangenen Jahren auf allen Ebenen erreicht, sodass sich die Universität Bern zu einer international bestens vernetzten Spitzenuniversität entwickeln konnte. Folgende Ergebnisse sollen dies illustrieren:

Die Universität Bern ist heute Mitglied von «The Guild», einer Vereinigung forschungsstarker Universitäten Europas. Die Universität Bern hat den Lead in internationalen Projekten wie der Abfassung des UN-Nachhaltigkeitsberichts und gehört in den wichtigsten Universitätsrankings – ShanghaiRanking's Academic Ranking of World Universities, Times Higher Education World University Rankings, QS World University Rankings – konstant zu den 120 besten Universitäten der Welt, in einzelnen Disziplinen sogar zu den Top 10.

Die Universität Bern hat mit der Umsetzung der Strategie 2021 erfolgreich auf die Herausforderungen reagiert, die 2013 identifiziert wurden: Sie hat dem steigenden Wettbewerbsdruck bei der Einwerbung von Drittmitteln mehr als nur standgehalten. Dank dem Anstieg der Drittmittel konnte eine drohende Finanzierungslücke abgewendet werden. Der Kanton Bern hat seinerseits in

den Leistungsaufträgen an die Universität die finanziellen Eckwerte festgelegt und damit zur Planungssicherheit beigetragen. In Kombination mit dem Eigenkapital hatte die Universität Bern damit eine stabile finanzielle Grundlage. Ebenso erfolgreich hat die Universität Bern mit dem Bestehen der institutionellen Akkreditierung ihre finanzielle Unterstützung durch den Bund gesichert. Fragen nach dem Nutzen ihrer Forschung und Lehre kann die Universität Bern selbstbewusst beantworten. Es ist ihr mit verschiedenen Massnahmen gelungen, vermehrt die Wichtigkeit ihrer Aktivitäten aufzuzeigen.

Die Universität Bern wird heute in der Schweiz als leistungsstarke, glaubwürdige und sympathische Institution wahrgenommen, die viele für den Arbeitsmarkt relevante Aus- und Weiterbildungen von hoher Qualität anbietet. Ihre exzellenten Leistungen in der Forschung werden anerkannt. Sie gilt als lohnende Investition und ist unbestritten das wissenschaftliche Zentrum der Region Bern.

Die Strategie 2021 umfasste vier Teilstrategien. Deren Umsetzung lässt sich in Kürze wie folgt beschreiben:

**(1)** Die Universität Bern pflegt ihre Ausrichtung als Volluniversität: Die Idee der Volluniversität hat sich bewährt und bietet beste Bedingungen in Forschung und Lehre, um die heutigen komplexen Fragestellungen vor allem disziplinenübergreifend anzugehen und zu beantworten.

**(2)** Die Universität Bern profiliert sich mittels fünf Themenschwerpunkten (Nachhaltigkeit; Gesundheit und Medizin; Materie und Universum; interkulturelles Wissen; Politik und Verwaltung): Durch eine Stärkung der strategischen Schwerpunkte konnte sich die Universität weiter profilieren. Dies zeigt sich zum Beispiel in der Gründung der Wyss Academy for Nature, der Entwicklung des Medizinalstandorts Bern, der Leitung der CHEOPS-Mission, dem internationalen Erfolg der Berner Ausgabe sämtlicher Schriften Alexander von Humboldts oder dem akzeptierten und breit genutzten Angebot für den Verwaltungsstandort und das Politikzentrum Bern.

**(3)** Die Universität Bern stärkt ihren Ruf als Lehruniversität: Auch im Bereich der Lehre hat sich die strategische Stossrichtung bestätigt. Als ein Indiz dafür darf die Reaktion auf die Coronavirus-Pandemie herangezogen werden: Im Zeitraum von weniger als drei Tagen hat die Universität Bern im Frühjahr 2020 den Präsenzunterricht erfolgreich auf kompletten Onlineunterricht umgestellt. Das wäre nicht möglich gewesen, wenn die Infrastruktur und die Kompetenzen im digitalen Bereich in den letzten Jahren nicht kontinuierlich ausgebaut worden wären. So hat die bereits in den Vorjahren breit geförderte innovative Lehre dazu geführt, dass sich viele Dozierende schon vor der Coronavirus-Pandemie mit der Digitalisierung in der eigenen Lehre beschäftigt hatten und somit unter den Lehrenden Wissen und Skills vorhanden waren, welche rasch gewinnbringend eingesetzt werden konnten. Ebenso wird nach Besserung der pandemischen Lage die Präsenzlehre in hoher Qualität wieder aufgenommen und durch neue digitale Aspekte ergänzt. Des Weiteren hat sich die Universität als Lehruniversität auch im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung profiliert.

**(4)** Die Universität Bern zeichnet sich durch eine gezielte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses aus: Mit dem neuen Konzept für die Nachwuchsförderung verfügt die Universität Bern nun über ein vorbildliches und wegweisendes Instrument, um sich als qualitativ hochwertige wissenschaftliche Ausbildungsstätte zu profilieren.



## 2.2 Herausforderungen

Auf Basis einer SWOT-Analyse, eines Benchmarkings mit anderen nationalen und internationalen Universitäten und des Rückblicks auf die Umsetzung der Strategie 2021 lassen sich folgende Herausforderungen erkennen, deren Nummerierung nicht auf einer Priorisierung beruht:

- (1) Status als Volluniversität beibehalten und gleichzeitig thematischen Wandel in Fachbereichen ermöglichen und Schwerpunktsetzung weiterentwickeln.
- (2) Exzellente Forschungsleistungen in allen Fakultäten sowie inter- und transdisziplinären strategischen Zentren erbringen und kommunizieren.
- (3) Inter- und Transdisziplinarität über Fakultäts-grenzen hinweg umsetzen.
- (4) Kompetitive Drittmittel unter Wahrung der Freiheit von Lehre und Forschung einwerben.
- (5) Exzellente, innovative und relevante Lehrleistungen zugunsten unterschiedlicher Anspruchsgruppen auf allen Stufen erbringen.
- (6) Transparente, strukturierte und qualitativ hochwertige Nachwuchsförderung betreiben als Anziehungspunkt für Talente weltweit und als optimale Vorbereitung für akademische Karrieren im internationalen Wettbewerb.
- (7) Digitalisierung mit dem Fokus «Mensch in digitaler Transformation» gestalten und umsetzen.
- (8) Diversität und deren Management in allen Bereichen (insbesondere Chancengleichheit, Themen, Mitarbeitende, Methoden) fördern und umsetzen.
- (9) Ökologische, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und der betrieblichen Umsetzung berücksichtigen.
- (10) Internationale Positionierung und Wahrnehmung optimieren.
- (11) Synergien nutzen sowie Transfer und Translation in Zusammenarbeit mit anderen Forschungseinrichtungen, Politik und Wirtschaft gewährleisten.
- (12) Strukturen und Prozesse dynamisieren und vereinfachen.
- (13) Zeitgerechte und den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen angepasste Infrastruktur zur Verfügung stellen.

# 3. Grundlagen

Die Universität Bern will mit der Strategie 2030 die bisherigen Erfolge weiterführen und gleichzeitig auf neue Herausforderungen reagieren.

## 3.1 Vision und Mission

Die Universität Bern orientiert sich an der Vision einer Wissensgesellschaft. In dieser sind Informationen öffentlich verfügbar und verständlich aufbereitet. Eine Wissensgesellschaft nutzt zuverlässiges und robustes Wissen als zentrale Ressource zur Schaffung von Wohlfahrt und zur Lösung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen. Dazu zählen beispielsweise der Klimawandel, der Schutz der Gesundheit des Menschen, regionale Ungleichheiten, Ausbau der gesellschaftlichen Innovationsfähigkeit, digitale Transformation, demografischer Wandel, Ressourcenknappheit, Urbanisierung, Rechtsstaatlichkeit oder Medienwandel.

Die Mission der Universität Bern ist es, Wissen zu schaffen, zu reflektieren und zu verbreiten. Die Universität Bern bietet ein bestmögliches Umfeld für Grundlagen- und angewandte Forschung sowie für das Lernen. Sie will ihren Studierenden Wissen vermitteln, damit sie die Kompetenz erlangen, Erkenntnisse selbstständig zu gewinnen, kritisch zu hinterfragen und zu nutzen. Die Voraussetzungen dazu sind exzellente Forschung und Lehre sowie hochstehende Weiterbildung und Dienstleistungen. Die Universität formuliert dafür disziplinäre, interdisziplinäre und transdisziplinäre Schwerpunkte.

Vision und Mission lassen sich mit drei Worten zusammenfassen: **Wissen schafft Wert.**

## 3.2 Selbstverständnis

Die Universität Bern versteht sich als zukunftsorientierte internationale Spitzenuniversität mit lokaler Verankerung und gesellschaftlicher Relevanz. Sie ist eine autonome Volluniversität. Ihr Fächerkanon umfasst Theologie, Geistes-, Human-, Sozial-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Medizin, Veterinärmedizin und Naturwissenschaften. Die Universität bietet Forschung, Lehre, Weiterbildung und Dienstleistungen auf höchstem Niveau sowie ein hervorragendes internationales Netzwerk. Sie schafft auf Basis disziplinärer Grundlagen durch Inter- und Transdisziplinarität Innovation in Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Universität ist ein Motor für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung des Kantons Bern und der Schweiz. Sie generiert und transferiert fundiertes und praxisbezogenes Wissen. Auf diese Weise nimmt die Universität Bern ihre Verantwortung gegenüber der Bevölkerung des Kantons Bern wahr, welche letztendlich den Bestand der Universität ermöglicht. Der Leistungsauftrag mit dem Kanton gibt dazu den notwendigen Rahmen vor, an dem sich die Universität ausrichtet.

Die Universität erkennt ihre Diversität in allen Bereichen (insbesondere Menschen, Themen, Methoden) als Stärke. Dabei versteht sie sich als Einheit. Unter einem gemeinsamen Dach und auf Basis geteilter Werte kann die Universität in einem dynamischen Umfeld bestehen und sich weiterentwickeln.

Die Universität Bern fördert die Mitbestimmung aller ihrer Angehörigen. Sie beteiligt diese an der Selbstverwaltung und bezieht sie in Entscheidungsprozesse mit ein.

## 3.3 Werte

Die Universität Bern ist bestrebt, ihre Kultur und das Verhalten ihrer Angehörigen anhand der unten stehenden Werte zu entwickeln:

Die Universität Bern ist glaubwürdig. Sie orientiert sich in Lehre, Forschung und Dienstleistungen an den höchsten wissenschaftlichen und ethischen Qualitätsstandards. Weiter bringt die Universität Bern ihr Wissen zu wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Themen in die öffentliche Diskussion ein und schafft so Mehrwerte für die freie Meinungsbildung. Sie verpflichtet sich, regelmässig ihre Aufgaben und Leistungen zu überprüfen.

Die Universität Bern ist selbstbewusst. Als eine der grossen Universitäten der Schweiz und eine der besten Universitäten der Welt weiss sie um ihre Stärke. Sie verfolgt ihre Ziele konsequent und überzeugt und steht für ihre Positionen und für ihr Tun ein.

Die Universität Bern ist offen. Sie ist zukunftsorientiert, verfolgt neue Denkansätze, reagiert auf gesellschaftliche Entwicklungen und pflegt den Diskurs mit der Öffentlichkeit.

Die Universität Bern agiert leidenschaftlich. Ihre Aktivitäten sind stets von ihrem Interesse an Wissen und Wissensvermittlung geprägt. Die Universität Bern steht für die Freiheit von Forschung und Lehre ein und ist unabhängig.

Die Universität Bern ist fair. Sie behandelt alle Menschen respektvoll und gleich. Die Universität strebt Chancengleichheit an und ist eine faire Arbeitgeberin. Sie handelt auf allen Ebenen integer, gerecht, transparent und nachhaltig.

# 4. Teil- strategien

Aufbauend auf den genannten Grundlagen setzt die Universität Bern auf sechs Teilstrategien, die einen Gestaltungsauftrag für die gesamte Universität darstellen. Die Fakultäten formulieren ihren Beitrag zur Realisierung einer oder mehrerer Teilstrategien sowie ihre spezifischen Ziele mittels individueller Fakultätsstrategien.

Die Universitätsleitung ihrerseits koordiniert die Umsetzung der Teilstrategien.

## 4.1 Teilstrategie 1: Volluniversität

**Strategische Zielsetzung:** Die Universität Bern nutzt ihr Potenzial als Volluniversität und steigert die Inter- und Transdisziplinarität.

Die Ausrichtung als Volluniversität bildet eine ideale Voraussetzung, um auf Basis einer Vielzahl an disziplinären Forschungsbereichen die Vision inter- und transdisziplinärer Forschung und Lehre auf qualitativ hohem Niveau erfüllen zu können. Der Fächerkanon der Universität Bern umfasst Theologie, Geistes-, Human-, Sozial-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften sowie Medizin, Veterinärmedizin und Naturwissenschaften. Die Inter- und Transdisziplinarität in Forschung und Lehre soll durch eine höhere Durchlässigkeit von Strukturen auf Stufe Fakultäten, Departemente und Institute gestärkt werden. Zu diesem Zweck entwickeln die Fakultäten und die Universitätsleitung strategische Zentren, Graduate Schools, Kompetenzzentren, Plattformen und Netzwerke. Darin werden inter- und/oder transdisziplinäre Forschung und Lehre im Hinblick auf gemeinsame strategische Zielsetzungen betrieben.

## 4.2 Teilstrategie 2: Fünf Themenschwerpunkte

**Strategische Zielsetzung:** Die Universität Bern profiliert sich national und international mit exzellenter Forschung und Lehre insbesondere in ausgewählten Themenschwerpunkten, in denen sie über besonders ausgeprägte Stärken verfügt und die gleichzeitig von grosser gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Bedeutung sind.

**(1) Nachhaltigkeit:** Die Universität Bern betreibt exzellente inter- und transdisziplinäre Forschung und Lehre in Nachhaltigkeit (Ökologie, Soziales, Wirtschaft, Kultur und Klima).

**(2) Gesundheit und Medizin:** Die Universität Bern trägt dazu bei, Bern zu einem international anerkannten Medizinstandort für Forschung und Lehre auszubauen. Sie will sich als das Schweizer Zentrum für Spitzenmedizin etablieren. In der Gesundheitsforschung erbringt sie fächerübergreifende Spitzenleistungen.

**(3) Materie und Universum:** Die Universität Bern betreibt exzellente Forschung mit dem Ziel, die Erde und das Universum wissenschaftlich zu verstehen, namentlich in der Weltraumforschung sowie in der Grundlagenforschung zu Entstehung, Verhalten und Transformation von Materie.

**(4) Interkulturelles Wissen:** Die Universität misst dem interkulturellen Orientierungswissen, insbesondere über historische, religiöse, rechtliche, linguistische und genderspezifische Aspekte kultureller Entwicklungen, in Forschung und Lehre einen hohen Stellenwert bei.

**(5) Politik und Verwaltung:** Die Universität Bern positioniert und profiliert sich als Universität für die Hauptstadtregion. Die Basis dazu bilden exzellente Forschung sowie wissenschaftlich fundierte Lehre und Weiterbildung, die international kompetitiv sind. Dies gilt insbesondere in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Die Fakultäten, strategischen Zentren, Graduate Schools, Kompetenzzentren, Plattformen und Netzwerke arbeiten Hand in Hand, um die fünf Themenschwerpunkte auszubauen und weiterzuentwickeln und um die Universität in der Forschungsgemeinschaft und der Öffentlichkeit zu profilieren.

## 4.3 Teilstrategie 3: Ausgezeichnete Lehre

**Strategische Zielsetzung:** Die Universität Bern schärft ihr Profil als Bildungsinstitution mit ausgezeichneter Lehre.

Die Universität Bern optimiert den Präsenzunterricht, gestaltet die Lehre interaktiver, erweitert sie mit neuen Lehr- und Lernformen, mit gezieltem Einsatz neuer digitaler Lösungen und dem Einbezug neuer Erkenntnisse aus der Lehr- und Lernforschung. Dadurch steigert sie die Attraktivität und Effektivität ihrer Lehre.

Die Universität bereitet die Studierenden optimal für die Zukunft vor. Die Qualität der Studienangebote wird weiter gesteigert und die Inter- und Transdisziplinarität in der Lehre gefördert. Die Thematik der nachhaltigen Entwicklung findet Eingang in alle Studiengänge der Universität Bern. Mit einem vielfältigen und hochstehenden Weiterbildungsangebot engagiert sich die Universität Bern für das lebensbegleitende Lernen und den Transfer von Wissen in die Arbeitswelt und die Gesellschaft.

#### 4.4 Teilstrategie 4: Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

**Strategische Zielsetzung:** Die Universität Bern fördert gezielt den wissenschaftlichen Nachwuchs und positioniert sich als attraktive Arbeitgeberin.

Die Universität optimiert ihre Nachwuchsförderung und macht akademische Karrierewege planbarer. Ziel ist es, damit international konkurrenzfähige Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zu gewinnen und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Die Universität optimiert deren Anstellungsbedingungen und stärkt deren Einbeziehung in Entscheidungsprozesse sowie deren wissenschaftliche Eigenständigkeit.

Die Nachwuchsförderung setzt bereits beim Einbezug der Studierenden in Forschung und Lehre an. Auf der Ebene Doktorat weitet die Universität die strukturierten Ausbildungsprogramme zur Förderung disziplinärer, interdisziplinärer, methodischer und transversaler Kompetenzen aus. Die Universität setzt die in der DORA-Deklaration genannten Anliegen zur Bewertung von Forschungsleistungen insbesondere in der Nachwuchsförderung um.

#### 4.5 Teilstrategie 5: Digitale Transformation

**Strategische Zielsetzung:** Die Universität Bern befähigt ihre Angehörigen und Absolventinnen und Absolventen, die digitale Transformation produktiv für die eigenen Tätigkeiten nutzbar zu machen und innovativ mitzugestalten.

«Mensch in digitaler Transformation» ist Rahmen und Richtschnur für die inhaltliche Auseinandersetzung. Die Universität nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung, um die Forschung, Lehre, Weiterbildung und die Dienstleistungen stetig zu verbessern. Sie nimmt bei der digitalen Transformation der Bildung eine aktive Rolle wahr und beteiligt sich am Austausch zwischen den verschiedenen Bildungsinstitutionen. Darüber hinaus will die Universität die Digitalisierung einsetzen, um möglichst effizient, effektiv und nachhaltig zu agieren.

Die Digitalisierung betrifft Menschen und ihre Interaktionen. Sie wird als Element der gesellschaftlichen Transformation verstanden und umfasst technische, ökonomische, soziale, ethische, rechtliche, humanwissenschaftliche und weitere Aspekte unserer Gesellschaft. Ausgehend davon will sich die Universität als wissenschaftliche Plattform für die Gesellschaft und die Wirtschaft rund um die Digitalisierung positionieren. Sie setzt sich auch die kritische Reflexion zum Ziel: In ihrer Forschung will sie Chancen und Risiken der Digitalisierung untersuchen, sich mit Sicherheits- und Datenschutzaspekten auseinandersetzen sowie Vorschläge für eine verantwortungsvolle Umsetzung der Digitalisierung entwickeln. Die entsprechende Forschung erfolgt nach Bedarf mono-, inter- und transdisziplinär und Erkenntnisse daraus fließen in die Lehre ein.

Um den thematischen Schwerpunkt «Mensch in digitaler Transformation» realisieren zu können, sind die nötigen Voraussetzungen (Strukturen, Prozesse, Produkte, Personen, Datenschutz, Recht, Ethik, Nachhaltigkeit und Sicherheit) zu schaffen.

#### 4.6 Teilstrategie 6: Weiterentwicklung der Infrastruktur

**Strategische Zielsetzung:** Die Universität will mit ihrer Infrastruktur optimale Bedingungen für Lehre, Forschung, Dienstleistung und Weiterbildung schaffen und sich in die Lage versetzen, zeit- und bedarfsgerecht über die benötigte Infrastruktur verfügen zu können.

Eine adäquate und zeitgerecht verfügbare Infrastruktur ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung der Universität in allen Leistungsbereichen.

Die Universität Bern fokussiert sich räumlich auf das Länggass-Quartier und das Insel-Areal. In erster Linie sorgt die Universität für eine effiziente Nutzung der bestehenden Gebäude, auch aufgrund von Erkenntnissen aus der digitalen Transformation. Dazu gehört ebenfalls die bestmögliche Ausschöpfung der Potenziale der bestehenden Gebäude. In zweiter Linie betreibt die Universität ihre Gebäudeinfrastruktur vorausschauend und nachhaltig (Sicherstellen der Hindernisfreiheit und Massnahmen zur Erreichung der CO<sub>2</sub>-Neutralität).

Die Gebäudeinfrastruktur ist möglichst zeit- und bedarfsgerecht bereitzustellen. Dazu stützt sich die Universität auf leistungsfähige und lösungsorientierte Partner beim Kanton.

Um den Leistungsauftrag dauerhaft erfüllen zu können, strebt die Universität Bern in den Bereichen Infrastruktur und Immobilienmanagement mehr Autonomie an unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten des Trägerkantons.

# Die Mission der Universität Bern ist es, Wissen zu schaffen, zu reflektieren und zu verbreiten, denn Wissen schafft Wert.

# 5. Funktionale Strategien

Neben den sechs Teilstrategien setzt die Universität Bern zur Umsetzung der Grundlagen auf sieben funktionale Strategien, die für die Funktionsfähigkeit der Universität von zentraler Bedeutung sind. Die Fakultäten formulieren ihren Beitrag zur Realisierung der funktionalen Strategien sowie ihre spezifischen Ziele mittels individueller Fakultätsstrategien.

Die Universitätsleitung ihrerseits koordiniert die Umsetzung der funktionalen Strategien.

## 5.1 Kommunikation

**Strategische Zielsetzung:** Die Universität kommuniziert verstärkt ihre Leistungen in Forschung, Lehre und Dienstleistungen. Sie steigert damit die nationale und internationale Reputation der Universität und sichert die langfristige Unterstützung durch die Anspruchsgruppen.

Die Universität Bern tritt gegen innen und aussen als Einheit auf und stimmt ihre Aktivitäten über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg aufeinander ab. Alle Kommunikations- und Marketingaktivitäten basieren auf den Grundlagen in Kapitel 3 und dem Markenversprechen «Wissen schafft Wert».

Die Forschenden der Universität Bern publizieren ihre Erkenntnisse primär als wissenschaftliche Fachpublikationen. Sodann verstärkt die Universität Bern den Dialog mit der Bevölkerung, der Politik und Wirtschaft sowie der nationalen und internationalen Forschungsgemeinschaft und weiteren Anspruchsgruppen. Sie zeigt den Nutzen auf, den die Universität der Gesellschaft erbringt, indem sie laufend über ihre Tätigkeiten informiert und erarbeitetes Wissen transparent vermittelt. Sie präsentiert sich damit im In- und Ausland als Ort von Erkenntnis und Innovation und leistet einen Beitrag zu gesellschaftlichen und politischen Meinungsbildungsprozessen.



Die Universitätsleitung pflegt den offenen und regelmässigen Austausch mit den Mitarbeitenden und Studierenden der Universität. Damit wird deren Identifikation mit der Universität gesteigert. Über ihr Alumni-Netzwerk unterhält die Universität aktive Verbindungen mit ihren ehemaligen Studierenden.

## 5.2 Personalentwicklung

**Strategische Zielsetzung:** Die Universität Bern steigert ihre Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit als Arbeitgeberin.

Die Universität versteht sich als fördernde und fordernde Arbeitgeberin. Sie bietet attraktive und wettbewerbsfähige Arbeitsbedingungen für das wissenschaftliche, technische und administrative Personal. Die Universität sorgt für eine gezielte und gut koordinierte Entwicklung ihres Personals und ihrer Führungskräfte. Zur Förderung ihrer Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit nutzt sie den Spielraum der bestehenden gesetzlichen Vorgaben und Rahmenbedingungen, erhöht ihre Flexibilität und richtet sich verstärkt auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden aus.

## 5.3 Gleichstellung und Chancengleichheit

**Strategische Zielsetzung:** Chancengleichheit, Inklusion und Gleichstellung sind an der Universität Bern umgesetzt.

Für die Universität sind Diversität sowie die vielfältigen Perspektiven der Universitätsangehörigen ein wesentlicher Bestandteil von Exzellenz in Forschung, Lehre und Administration. Die Förderung von Chancengleichheit stellt eine Führungsaufgabe auf allen Stufen dar. Diversitätskategorien sind namentlich Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft (Sprache, Nationalität, Hautfarbe, Religion),

Migrationserfahrung, soziale Herkunft und Stellung, sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität sowie physische und psychische Beeinträchtigungen. Das Ziel der Universität ist es, Zugangshürden abzubauen und ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen.

Die Gleichstellung sowie die Förderung von Chancengleichheit werden auf allen Stufen und von allen Gremien aktiv umgesetzt. Für die Umsetzung verfügen die Universität und die universitären Einheiten über Gleichstellungs- und Chancengleichheitspläne. Auf allen Stufen findet sich ein angemessener Anteil von Frauen und Männern. Die Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Care-Verpflichtungen ist für alle möglich. Die Förderung von Geschlechter- und Diversitätsforschung ist nachhaltig innerhalb der Universität verankert.

## 5.4 Qualitätssicherung und -entwicklung

**Strategische Zielsetzung:** Die Universität Bern nutzt verstärkt das System der Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE), um ihre Leistungen stetig zu verbessern.

Zentrale Bestandteile des Systems sind die Qualitätsstrategie sowie Aktionspläne auf universitärer und fakultärer Ebene zu deren Umsetzung. Für Lehre und Forschung sowie die Leistungen des Zentralbereichs gibt es QSE-Richtlinien und spezifische Evaluationsinstrumente. Die Qualitätssicherung und -entwicklung überprüft systematisch die Erreichung von Zielen und unterstützt deren Realisierung. Die Universität Bern fördert die inneruniversitäre Diskussionskultur in Bezug auf die Qualität und orientiert sich an nationalen und internationalen Qualitätsstandards.

## 5.5 Nachhaltige Entwicklung

**Strategische Zielsetzung:** Die Universität berücksichtigt in ihren wissenschaftlichen, administrativen und betrieblichen Bereichen verstärkt die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung und strebt als Institution Klimaneutralität an.

Die Universität verfügt über eine Koordinationsstelle für Nachhaltige Entwicklung und eine ständige Kommission für Nachhaltige Entwicklung. Um sich im Bereich der Nachhaltigkeit stetig weiterzuentwickeln, setzt sich die Universität entsprechende Ziele, ergreift geeignete Massnahmen und überprüft deren Umsetzung. Als Grundlage dafür dient ein jährliches Nachhaltigkeitsmonitoring, dessen Ergebnisse alle zwei Jahre in einem Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht werden.

Die Universität Bern orientiert sich an den Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals). Die Leistungen in Nachhaltigkeit (Ökologie, Soziales, Wirtschaft, Kultur und Klima) werden stetig verbessert. Die Universität strebt als Institution das Ziel der Klimaneutralität an, entwickelt die dafür erforderlichen Massnahmen und formuliert verbindlich zeitgebundene Etappenziele.

## 5.6 Internationalisierung

**Strategische Zielsetzung:** Die Universität steigert ihre internationale Vernetzung und bleibt gleichzeitig eine verlässliche Kooperationspartnerin für nationale und regionale Zusammenarbeit.

Die Universität Bern bietet ihren Studierenden einen internationalen Campus. Dank optimaler Rahmenbedingungen und einem zeitgemässen Nachwuchskonzept erreichen Nachwuchsforschende ihre Karriereziele im In- und im Ausland. Berner Forschende bewerben sich mit gutem Erfolg um internationale Forschungsgelder (z. B. ERC-Grants). Die Universität agiert insbesondere innerhalb ihrer Forschungsschwerpunkte als massgebliche Partnerin in grossen internationalen Forschungsoperationen und Forschungsprogrammen.

Die Universität wird weiter dafür sorgen, dass ihre Leistungsstärke und Verlässlichkeit vermehrt im internationalen Hochschul- und Forschungssektor wahrgenommen wird.

Der Erwerb von interkultureller Kompetenz und Fremdsprachenkenntnissen ergänzt das Studium an der Universität Bern. Angebot und Anwendung unterschiedlicher Sprachen in Lehre, Forschung, Verwaltung und Beratung werden im Rahmen einer Sprachenpolitik systematisiert. Mit innovativen Formaten wird der internationale Studierendenaustausch nachhaltig gestaltet.

Wissenschaftspolitik spielt eine wichtige Rolle an der Universität Bern. Insbesondere über das Netzwerk «The Guild» ist die Universität in die europäische Diskussion über die Universitätsentwicklung der Zukunft aktiv eingebunden.

## 5.7 Lebensbegleitendes Lernen

**Strategische Zielsetzung:** Die Universität Bern versteht Lernen als Prozess über alle Lebensphasen hinweg. Mit spezifischen Angeboten will sie unterschiedlichen internen und externen Anspruchsgruppen lebensbegleitendes Lernen und die Teilhabe an forschungsbasiertem Wissen ermöglichen.

Die Universität Bern setzt sich aktiv mit Fragen des erweiterten Hochschulzugangs, der Anrechnung erworbenen Wissens und Könnens von flexiblen Lernpfaden sowie der regionalen Zusammenarbeit auseinander. Sie anerkennt damit lebensbegleitendes Lernen und integriert es verstärkt in ihre Kultur. Die Universität Bern setzt sich das Ziel, die transferorientierten Angebote (Weiterbildung, Kinderuniversität, Schülerstudium, Seniorenuniversität, Collegium generale, Forum Universität und Gesellschaft) unter dem Dach «lebensbegleitendes Lernen» zu vereinen und mit einem gemeinsamen Auftritt zu positionieren.

Die Universität Bern versteht sich als zukunftsorientierte internationale Spitzenuniversität mit lokaler Verankerung und gesellschaftlicher Relevanz.

DE

FR

EN

# 6. Umsetzung

Für die Umsetzung der Universitätsstrategie kommen bei der Planung und Überprüfung Instrumente mit unterschiedlichem Zeithorizont zum Einsatz.

So bildet die Universitätsstrategie die Grundlage für die langfristige strategische Planung der Universität, der Fakultäten, der strategischen Zentren sowie des Zentralbereichs. Die Fakultäten nehmen die Vorgaben aus der Universitätsstrategie auf, konkretisieren diese mittels langfristiger Fakultätsstrategien und setzen sie eigenverantwortlich um. In den Fakultätsstrategien können die Fakultäten auch eigene strategische Schwerpunkte setzen. Die strategischen Zentren ihrerseits erarbeiten basierend auf der Universitätsstrategie in Zusammenarbeit mit der Universitätsleitung jeweils für vier Jahre geltende Leistungsaufträge, während die Organisationseinheiten des Zentralbereichs vierjährige Leistungsbeschreibungen verfassen.

Zur rollenden operativen Planung der Universitätsstrategie ergänzen die Fakultäten und die strategischen Zentren die Aktionspläne, welche bereits die Planung und Überprüfung der universitären Qualitätsstrategie unterstützen. Darin werden jährlich Massnahmen und Verantwortlichkeiten festgelegt. Zum selben Zweck ergänzen die Organisationseinheiten des Zentralbereichs den universitären Aktionsplan.

Für die jährliche Überprüfung der Umsetzung der Universitätsstrategie finden einerseits Strategiegelgespräche zwischen der Universitätsleitung und den Leitungen der strategischen Zentren statt. An diesen Strategiegelgesprächen werden die Umsetzung der Leistungsaufträge diskutiert sowie weitere strategische Themen besprochen.

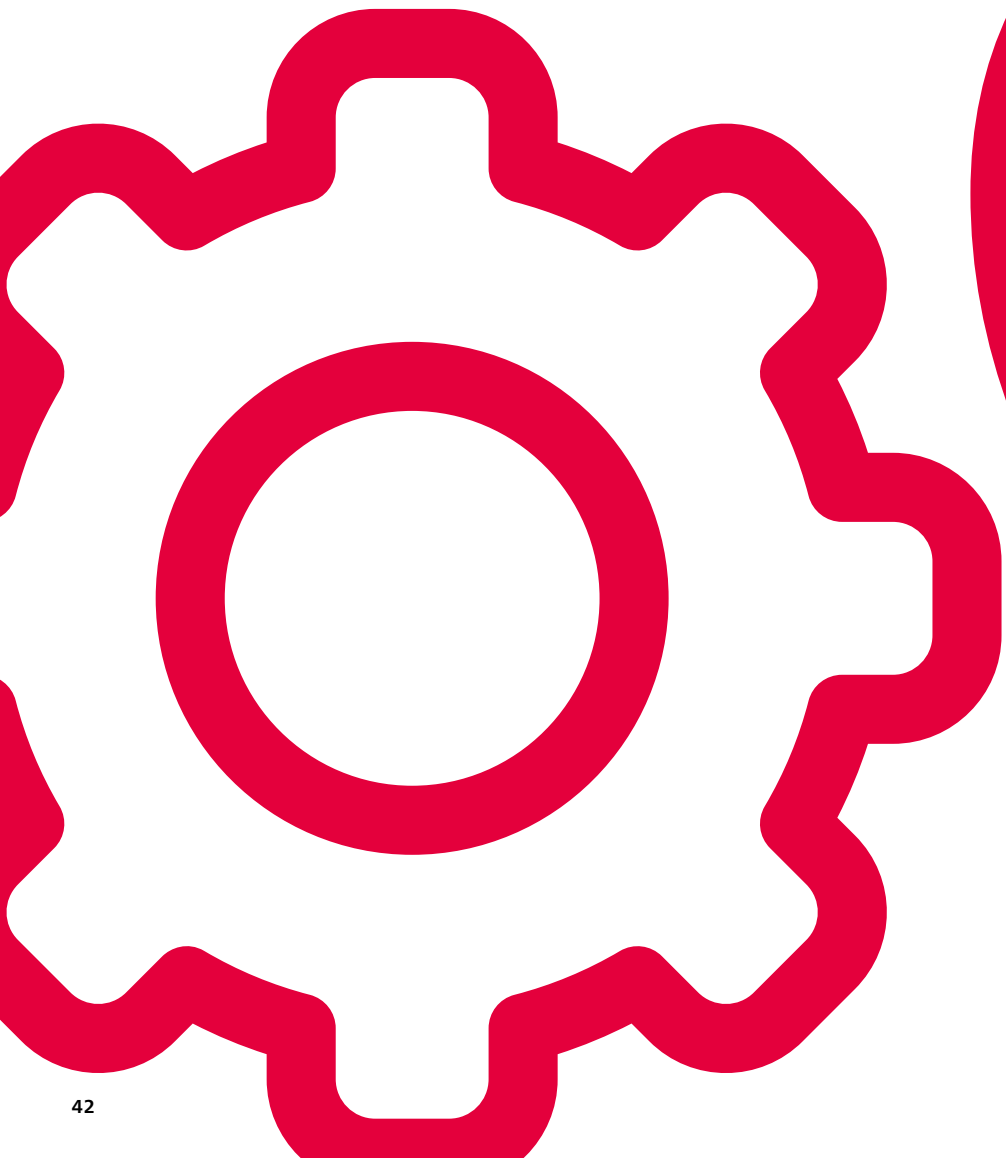
Andererseits erfolgt die jährliche Überprüfung der Umsetzung der Universitätsstrategie mit den Fakultäten in einem zweistufigen Verfahren. Es finden auf operativer Ebene Vorbereitungsgespräche statt, in denen die Kernelemente der Aktionspläne überprüft, weitere Themen besprochen und die Agenda für die Strategieggespräche vorbereitet werden. Anschliessend finden die Strategieggespräche zwischen der Universitätsleitung und den Fakultätsleitungen statt. An diesen Strategieggesprächen werden ausgewählte Aspekte in Bezug auf die Umsetzung der Fakultätsstrategien diskutiert sowie weitere strategische Themen besprochen.

Die Ergebnisse der Strategieggespräche mit den strategischen Zentren und mit den Fakultäten werden in Protokollen festgehalten und dienen als Zielvorgabe für die Gespräche im darauffolgenden Jahr.

Die jährliche Überprüfung der Umsetzung der Universitätsstrategie erfolgt mit den Organisationseinheiten des Zentralbereichs durch ihre Berichterstattung zuhanden des Vizerektorats Qualität zum universitären Aktionsplan. Bei Bedarf werden anschliessend relevante Themen anlässlich einer Sitzung der Universitätsleitung zur Diskussion gebracht und hierzu Beschlüsse gefasst, die wiederum als Zielvorgaben für das kommende Jahr im universitären Aktionsplan festgehalten werden.

Die mittelfristige Überprüfung der Umsetzung der universitären und fakultären Strategien respektive der Leistungsaufträge an die strategischen Zentren und der Leistungsbeschreibungen der Organisationseinheiten des Zentralbereichs erfolgt über Evaluationen. Deren Umfang und Inhalt wird von der Universitätsleitung in Absprache mit den Beteiligten bestimmt. Die Ergebnisse der jeweiligen Evaluationen dienen als Basis für eine Revision der jeweiligen Strategien respektive Leistungsaufträge und Leistungsbeschreibungen.

Die Universität Bern  
erkennt ihre Diversität  
in allen Bereichen  
als Stärke. Aber nur  
als Einheit und auf  
Basis geteilter Werte  
kann sie in einem  
dynamischen Umfeld  
bestehen.



DE

FR

EN

# Stratégie

# Table des matières

1. Objectifs et parties prenantes .....	46
2. Contexte .....	48
2.1 Bref examen rétrospectif de la mise en œuvre de la Stratégie 2021.....	49
2.2 Défis .....	52
3. Principes généraux.....	54
3.1 Vision et mission.....	55
3.2 Identité.....	56
3.3 Valeurs.....	57
4. Stratégies partielles.....	58
4.1 Stratégie partielle 1 : Université généraliste.....	59
4.2 Stratégie partielle 2 : Cinq piliers.....	60
4.3 Stratégie partielle 3 : Enseignement de haut niveau .....	61
4.4 Stratégie partielle 4 : Promotion de la relève scientifique .....	62
4.5 Stratégie partielle 5 : Transformation numérique.....	63
4.6 Stratégie partielle 6 : Développement de l'infrastructure .....	64
5. Stratégies fonctionnelles .....	66
5.1 Communication.....	67
5.2 Développement du personnel .....	68
5.3 Égalité entre femmes et hommes et égalité des chances.....	68
5.4 Assurance qualité et développement de la qualité.....	69
5.5 Développement durable .....	70
5.6 Internationalisation .....	71
5.7 Apprentissage tout au long de la vie.....	72
6. Mise en œuvre.....	74

# 1. Objectifs et parties prenantes

La stratégie de l'Université de Berne a pour but de permettre à la Direction de l'Université de définir les axes importants pour le développement de l'université et d'atteindre ces objectifs en collaboration avec les facultés, les centres stratégiques et l'administration centrale. En ce sens, la stratégie de l'université constitue un instrument de pilotage comportant des objectifs à long terme dont la réalisation doit être contrôlée selon des intervalles définis.

Avec la Stratégie 2030, la Direction de l'Université s'adresse aux facultés, aux centres stratégiques et à l'administration centrale, qui sont invités à formuler et à réaliser leurs contributions à la mise en œuvre de la stratégie.

La Stratégie 2030 s'adresse aux autorités du canton de Berne, en particulier au Conseil-exécutif. Dans le mandat de prestations, ce dernier définit des objectifs pour l'université et lui verse une subvention cantonale en vue de leur réalisation. Les objectifs de la Stratégie 2030 et les orientations du mandat de prestations du Conseil-exécutif sont harmonisés.

La stratégie s'adresse à la population : l'université souhaite faire connaître les objectifs qu'elle se fixe à long terme et les contributions qu'elle souhaite apporter à la société au niveau régional, national et international.



# 2.

## Contexte

Le chapitre « Contexte » comprend deux éléments : un examen rétrospectif de la mise en œuvre de la Stratégie 2021 et une définition des défis. Les défis ont été formulés sur la base de l'examen rétrospectif, d'une comparaison de la stratégie de l'université avec celle d'autres universités nationales et internationales et d'une analyse SWOT.

### 2.1 Bref examen rétrospectif de la mise en œuvre de la Stratégie 2021

L'objectif de la Stratégie 2021 était de renforcer le rayonnement et la visibilité scientifiques de l'Université de Berne et de lui permettre de contribuer à promouvoir le développement de la société et à résoudre les défis actuels. Au cours des dernières années, les objectifs généraux ont été atteints à tous les niveaux. L'Université de Berne est ainsi devenue une université de pointe s'appuyant sur un solide réseau international. Les résultats présentés ci-après en sont l'illustration.

L'Université de Berne est membre du réseau « The Guild », qui regroupe des universités européennes dont l'activité est fortement axée sur la recherche. L'Université de Berne est chef de file dans divers projets internationaux tels que la rédaction du rapport de l'ONU sur le développement durable et continue de figurer parmi les 120 meilleures universités du monde dans les principaux classements internationaux des universités – Shanghai-Ranking's Academic Ranking of World Universities, Times Higher Education World University Rankings, QS World University Rankings –, voire dans le Top 10 dans certaines disciplines.

Avec la mise en œuvre de la Stratégie 2021, l'Université de Berne a su répondre aux défis qui avaient été identifiés en 2013 : elle a fait bien plus que résister à la pression concurrentielle croissante qui pèse sur l'acquisition de financements externes. L'augmentation des financements

externes a permis d'écartier la menace d'un déficit de financement. Le canton de Berne a quant à lui fixé les indicateurs financiers dans les mandats de prestations confiés à l'université, contribuant ainsi à la sécurité en matière de planification. Avec en plus ses fonds propres, l'Université de Berne a ainsi pu disposer d'une base financière solide. Elle a également préservé le soutien financier accordé par la Confédération grâce à l'accréditation institutionnelle. Elle est en mesure de répondre avec confiance aux questions relatives à l'utilité de la recherche et de l'enseignement. Au moyen de diverses mesures, elle a su de plus en plus montrer l'importance de ses activités.

En Suisse, l'Université de Berne est aujourd'hui perçue comme une institution performante, crédible et sympathique, qui propose de nombreuses formations initiales et continues de très haut niveau, adaptées au marché du travail. L'excellence de ses prestations dans le domaine de la recherche est reconnue. Elle est considérée comme un investissement rentable et est le centre scientifique incontesté de la région de Berne.

La Stratégie 2021 se composait de quatre stratégies partielles. Leur mise en œuvre est brièvement décrite ci-dessous :

**(1)** L'Université de Berne est fidèle à son modèle d'université généraliste : le modèle d'université généraliste a fait ses preuves et offre les meilleures conditions de recherche et d'enseignement pour aborder et répondre aux problématiques complexes actuelles dans une approche principalement interdisciplinaire.

**(2)** L'Université de Berne se positionne sur cinq thèmes prioritaires (développement durable ; santé et médecine ; matière et univers ; connaissances interculturelles ; politique et gestion) : l'université a pu intensifier ce positionnement grâce au renforcement des domaines stratégiques. Cela se manifeste, par exemple, à travers la création de la Wyss Academy for

Nature, le développement du site médical de Berne, la direction de la mission CHEOPS, le succès international de l'édition bernoise des œuvres complètes d'Alexander von Humboldt ou encore l'offre concernant le site administratif et le centre politique de Berne, qui bénéficie d'une large acceptation et est largement utilisée.

**(3)** L'Université de Berne affermit sa renommée d'université d'enseignement : dans le domaine de l'enseignement également, l'orientation stratégique a été renforcée. La réaction de l'université face à la pandémie de COVID-19 en offre une illustration : au printemps 2020, l'Université de Berne a fait basculer l'ensemble des cours en mode présentiel en cours en ligne en moins de trois jours. Cette performance n'aurait pas été possible si ses infrastructures et ses compétences dans le domaine numérique n'avaient pas été continuellement développées au cours des dernières années. L'enseignement innovant étant grandement encouragé depuis plusieurs années, de nombreux enseignant-e-s avaient déjà engagé la numérisation de leurs cours avant même la pandémie. Elles/ils possédaient donc les connaissances et les compétences requises et celles-ci ont pu être mises rapidement à profit. Après l'amélioration de la situation sanitaire, l'enseignement présentiel a pu reprendre avec le même niveau de qualité et s'est enrichi de nouveaux éléments numériques. Par ailleurs, l'université s'est également positionnée comme université d'enseignement dans le domaine de l'éducation au développement durable.

**(4)** L'Université de Berne se distingue en encourageant de manière ciblée la relève scientifique : avec son nouveau concept de promotion de la relève, l'Université de Berne dispose désormais d'un instrument exemplaire et innovant lui permettant de s'imposer comme un établissement de formation scientifique de premier ordre.

## 2.2 Défis

Une analyse SWOT, un benchmarking avec d'autres universités nationales et internationales et l'examen rétrospectif de la mise en œuvre de la Stratégie 2021 ont permis d'identifier les défis suivants, dont la numérotation ne correspond pas à une hiérarchisation :

- (1) Conserver le statut d'université généraliste tout en permettant une évolution thématique dans les domaines d'études spécialisés et en poursuivant la définition des axes prioritaires.
- (2) Viser et communiquer l'excellence des prestations de recherche dans toutes les facultés, ainsi que dans les centres stratégiques interdisciplinaires et transdisciplinaires.
- (3) Mettre en œuvre l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité au-delà des facultés.
- (4) Acquérir des financements externes compétitifs tout en préservant la liberté de l'enseignement et de la recherche.
- (5) Fournir des prestations d'enseignement de haut niveau, innovantes et pertinentes aux différentes parties prenantes, à tous les niveaux.
- (6) Encourager une promotion de la relève transparente, structurée et de qualité pour attirer les talents du monde entier et permettre une préparation optimale aux carrières universitaires au niveau international.
- (7) Organiser et mettre en œuvre la numérisation avec pour mot d'ordre « L'humain au cœur de la transformation numérique ».
- (8) Encourager et mettre en œuvre la diversité et sa gestion dans tous les domaines (notamment égalité des chances, thématiques, personnel, méthodes).
- (9) Intégrer la durabilité écologique, sociale, économique et culturelle dans la recherche, l'enseignement et la mise en œuvre opérationnelle.
- (10) Optimiser le positionnement et la perception à l'international.
- (11) Exploiter les synergies et permettre le transfert et la translation en collaboration avec d'autres centres de recherche, les responsables politiques et les acteurs économiques.
- (12) Dynamiser et simplifier les structures et les processus.
- (13) Mettre à disposition une infrastructure adaptée aux conditions actuelles et aux besoins des parties prenantes.

# 3.

## Principes généraux

Avec la Stratégie 2030, l'Université de Berne entend poursuivre les succès remportés et relever les nouveaux défis.

### 3.1 Vision et mission

L'Université de Berne se fonde sur la vision d'une société du savoir. Dans cette société, les informations sont publiquement disponibles et communiquées de façon compréhensible. Une société du savoir utilise comme ressources centrales des connaissances fiables et solides en vue de garantir le bien-être et de répondre aux enjeux sociétaux complexes. Ces derniers comprennent, par exemple, le changement climatique, la protection de la santé humaine, les inégalités régionales, le développement de la capacité d'innovation de la société, la transformation numérique, la transformation démographique, la raréfaction des ressources, l'urbanisation, l'État de droit ou la mutation médiatique.

La mission de l'Université de Berne est de créer, de questionner et de diffuser le savoir. L'Université de Berne offre un environnement idéal pour la recherche fondamentale et appliquée comme pour l'apprentissage. Elle souhaite transmettre à ses étudiantes et étudiants le savoir leur permettant d'être en capacité d'acquérir de manière autonome, d'interroger et d'utiliser les connaissances. Cela requiert un haut niveau d'excellence dans la recherche et l'enseignement, ainsi qu'une formation et des services de qualité. L'université formule à cet effet de grands axes disciplinaires, interdisciplinaires et transdisciplinaires.

La vision et la mission de l'Université de Berne peuvent être résumées ainsi : **le savoir est source de valeur.**

## 3.2 Identité

L'Université de Berne se définit comme une université internationale de pointe tournée vers l'avenir, ancrée localement et utile pour la société. L'Université de Berne est une université généraliste autonome. L'éventail des matières proposées par l'Université de Berne comprend la théologie, les sciences humaines, les sciences sociales, le droit et l'économie, la médecine humaine et vétérinaire et les sciences naturelles. L'université dispose d'une recherche, d'un enseignement, d'une offre de formation continue et de prestations de services de premier plan, de même que d'un réseau international remarquable. S'appuyant sur ses disciplines fondamentales, elle produit de l'innovation en faveur de l'économie et de la société par l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité.

L'université est un moteur pour le développement social et économique du canton de Berne et de la Suisse. Elle génère et transfère des connaissances solides et pratiques. Ce faisant, l'Université de Berne honore ses responsabilités envers la population du canton, qui forme en fin de compte le pilier de son existence. Le mandat de prestations conclu avec le canton fixe le cadre requis à cette fin, auquel l'université se conforme.

L'université voit dans sa diversité dans tous les domaines (en particulier sur le plan des individus, des thématiques et des méthodes) une force. Pour autant, elle se perçoit elle-même comme une entité. Sous un même toit et sur la base de valeurs partagées, l'université peut exister et se développer dans un environnement dynamique.

L'Université de Berne promeut une culture participative engageant l'ensemble de ses membres. Elle implique la communauté universitaire dans l'autoadministration et les processus décisionnels.

## 3.3 Valeurs

L'Université de Berne s'efforce de fonder sa culture et le comportement de ses membres sur les valeurs énoncées ci-après.

L'Université de Berne est crédible. Dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et des services, elle se conforme aux normes de qualité scientifiques et éthiques les plus strictes. En outre, elle soumet ses connaissances sur les thématiques scientifiques, économiques et sociétales au débat public, apportant ainsi une valeur ajoutée à la formation des opinions. Elle s'engage à évaluer régulièrement ses missions et ses prestations.

L'Université de Berne est confiante. Figurant parmi les plus grandes universités de Suisse et les meilleures universités au monde, elle connaît ses forces. Elle poursuit ses objectifs avec détermination et conviction, et répond de ses positions et de ses actions.

L'Université de Berne est ouverte. Elle est tournée vers l'avenir, adopte de nouvelles approches, réagit aux évolutions de la société et recherche le dialogue avec la population.

L'Université de Berne est passionnée. Toutes ses activités sont marquées par l'intérêt qu'elle porte au savoir et à la transmission des connaissances. L'Université de Berne garantit la liberté de l'enseignement et de la recherche et est indépendante.

L'Université de Berne est équitable. Elle traite toutes les personnes de manière égale et respectueuse. L'université aspire à l'égalité des chances et est un employeur équitable. Elle agit à tous les niveaux de façon intègre, juste, transparente et durable.

# 4.

## Stratégies partielles

Sur la base des principes généraux susmentionnés, l'Université de Berne définit six stratégies partielles, qui constituent un mandat s'appliquant à l'ensemble de l'université. Les facultés formulent leur contribution à la réalisation d'une ou de plusieurs stratégies partielles et définissent leurs objectifs spécifiques au moyen de stratégies individuelles.

La Direction de l'Université coordonne la mise en œuvre des stratégies partielles.

### 4.1 Stratégie partielle 1 : Université généraliste

**Objectif stratégique :** l'Université de Berne mobilise son potentiel d'université généraliste et renforce l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité.

Le modèle d'université généraliste offre les conditions idéales pour accomplir la vision d'une recherche et d'un enseignement interdisciplinaires et transdisciplinaires de haute qualité s'appuyant sur de nombreuses disciplines de recherche. L'éventail des matières proposées par l'Université de Berne comprend la théologie, les sciences humaines, les sciences sociales, le droit et l'économie, la médecine humaine et vétérinaire et les sciences naturelles. L'interdisciplinarité et la transdisciplinarité dans la recherche et l'enseignement doivent être renforcées au niveau des facultés, des départements et des instituts par une perméabilité accrue des structures. À cette fin, les facultés et la Direction de l'Université développent des centres stratégiques, des Graduate Schools, des centres de compétence, des plates-formes et des réseaux. Une recherche et un enseignement interdisciplinaires et/ou transdisciplinaires y sont menés en vue de la réalisation d'objectifs stratégiques communs.

## 4.2 Stratégie partielle 2 : Cinq piliers

**Objectif stratégique :** au niveau national et international, l'Université de Berne se démarque par l'excellence de sa recherche et de son enseignement et se base en particulier sur les piliers choisis, domaines dans lesquels elle se distingue de manière particulièrement marquée et qui revêtent à la fois une importance sociale et scientifique majeure.

**(1) Développement durable :** l'Université de Berne fournit des prestations de recherche et d'enseignement interdisciplinaires et transdisciplinaires de haut niveau dans le domaine du développement durable (écologie, problématiques sociales, économie, culture et climat).

**(2) Santé et médecine :** l'Université de Berne contribue à faire de Berne un site médical reconnu internationalement pour la recherche et l'enseignement. Elle entend s'affirmer comme le centre suisse pour la médecine de pointe. Elle fournit des prestations interdisciplinaires de pointe dans le domaine de la recherche sur la santé.

**(3) Matière et Univers :** l'Université de Berne propose une recherche de haut niveau visant la compréhension scientifique de la Terre et de l'Univers, notamment dans le domaine de la recherche spatiale, ainsi que dans la recherche fondamentale sur la naissance, le comportement et la transformation de la matière.

**(4) Connaissances interculturelles :** dans le cadre de ses activités de recherche et d'enseignement, l'université accorde une grande importance aux connaissances interculturelles, notamment aux connaissances relatives aux aspects historiques, religieux, juridiques, linguistiques et spécifiques aux genres des évolutions culturelles.

**(5) Politique et gestion :** l'Université de Berne se positionne comme l'université de la région de la capitale. Elle se fonde pour cela sur l'excellence de sa recherche, ainsi que sur un enseignement et des offres de formation continue scientifiquement fondés et compétitifs au niveau mondial, en particulier dans les domaines du droit, de l'économie et des sciences sociales.

Les facultés, les centres stratégiques, les Graduate Schools, les centres de compétence, les plates-formes et les réseaux collaborent étroitement pour mettre en œuvre et développer les cinq piliers et affermir la place de l'université auprès de la communauté scientifique et de la population.

## 4.3 Stratégie partielle 3 : Enseignement de haut niveau

**Objectif stratégique :** l'Université de Berne renforce son positionnement en tant qu'établissement de formation proposant un enseignement de haut niveau.

L'Université de Berne optimise les cours en présentiel, développe l'interactivité de l'enseignement, complète ce dernier avec de nouvelles plates-formes d'enseignement et d'apprentissage, l'utilisation ciblée de nouvelles solutions numériques et la prise en compte des dernières connaissances tirées de la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage. Elle accroît ainsi l'attractivité et l'efficacité de son enseignement.

L'université prépare les étudiant-e-s de façon optimale pour l'avenir. La qualité des offres d'enseignement est sans cesse améliorée tandis que l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité dans l'enseignement sont encouragées. La thématique du développement durable est abordée dans tous les cursus d'études proposés à l'Université de Berne. Par le biais d'une offre diversifiée et de haut niveau de formations continues, l'Université de Berne s'engage en faveur de l'apprentissage tout au long de la vie et du transfert de connaissances dans le monde du travail et la société.

#### 4.4 Stratégie partielle 4 : Promotion de la relève scientifique

**Objectif stratégique :** l'Université de Berne promeut la relève scientifique de manière ciblée et se positionne comme un employeur attractif.

L'université optimise la promotion de la relève et permet de mieux planifier les carrières universitaires. L'objectif est d'attirer des jeunes chercheuses et chercheurs aptes à affronter la concurrence internationale et de leur offrir des possibilités de développement. L'université améliore leurs conditions d'engagement et renforce leur intégration dans les processus décisionnels, ainsi que leur autonomie scientifique.

La promotion de la relève commence dès l'implication des étudiant.e-s dans la recherche et l'enseignement. Au niveau du doctorat, l'université étend les programmes de formation structurés afin de promouvoir les compétences disciplinaires, interdisciplinaires, méthodiques et transversales. L'université applique les principes d'évaluation des prestations de recherche définis dans la déclaration DORA, notamment dans le domaine de la promotion de la relève.

#### 4.5 Stratégie partielle 5 : Transformation numérique

**Objectif stratégique :** l'Université de Berne met à la disposition de ses membres et de ses diplômé.e-s les outils leur permettant de tirer parti de la transformation numérique pour leurs propres activités et de participer de manière innovante à cette transformation.

« L'humain au cœur de la transformation numérique » forme le cadre et la ligne directrice de la réflexion de fond dans ce domaine. L'université s'appuie sur les possibilités offertes par la numérisation pour améliorer constamment la recherche, l'enseignement, la formation continue et ses prestations de services. Elle joue un rôle actif dans la transformation numérique de la formation et participe aux échanges sur le sujet entre les différents établissements de formation. Par ailleurs, l'université souhaite s'appuyer sur la numérisation pour agir de la façon la plus efficace, efficiente et durable possible.

La numérisation concerne les êtres humains et leurs interactions. Composante de la transformation de la société, elle recouvre des aspects techniques, économiques, sociaux, éthiques et juridiques, des aspects relevant des sciences humaines et d'autres aspects encore. Dans ce contexte, l'université entend se positionner comme une plate-forme scientifique dans le domaine de la numérisation au service de la société et de l'économie. Elle se fixe également pour objectif de mener une réflexion critique : la recherche bernoise souhaite étudier les opportunités et les risques de la numérisation, se pencher sur les aspects liés à la sécurité et à la protection des données et formuler des propositions en faveur d'une mise en œuvre responsable de la numérisation. Les recherches dans ce domaine sont monodisciplinaires, interdisciplinaires et transdisciplinaires selon les besoins, et les connaissances acquises viennent nourrir l'enseignement.



La mise en œuvre de l'axe thématique « L'humain au cœur de la transformation numérique » requiert la mise en place des conditions nécessaires (structures, processus, produits, personnes, protection des données, droit, éthique, durabilité et sécurité).

#### 4.6 Stratégie partielle 6 : Développement de l'infrastructure

**Objectif stratégique :** avec son infrastructure, l'université souhaite offrir des conditions optimales pour l'enseignement, la recherche, les services et la formation continue et pouvoir disposer de l'infrastructure nécessaire de façon à répondre aux besoins en temps utile.

Une infrastructure adaptée et disponible constitue un facteur de succès essentiel pour le développement de l'université dans tous les domaines.

Les locaux de l'Université de Berne sont concentrés dans le quartier Länggass et sur le site de l'île. En premier lieu, l'université veille à une utilisation efficace des bâtiments existants, en s'appuyant également sur les enseignements de la transformation numérique. Cela implique aussi d'exploiter au mieux le potentiel des bâtiments existants. En deuxième lieu, l'université exploite l'infrastructure de ses bâtiments de manière prospective et durable (garantie de l'accessibilité et mesures visant la neutralité carbone).

Dans la mesure du possible, l'infrastructure des bâtiments doit être mise à disposition en temps utile et en fonction des besoins. Pour ce faire, l'université s'appuie sur des partenaires cantonaux performants orientés vers les solutions.

Afin d'être en mesure d'honorer durablement le mandat de prestations, l'Université de Berne aspire à davantage d'autonomie dans la gestion de l'infrastructure et des biens immobiliers, dans le respect des conditions-cadres et des prérogatives du canton de tutelle.

# La mission de l'Université de Berne est de générer, de questionner et de diffuser le savoir, car le savoir est source de valeur.

# 5.

## Stratégies fonctionnelles

Aux fins de la mise en œuvre des principes généraux, l'Université de Berne, outre les six stratégies partielles présentées précédemment, s'appuie également sur sept stratégies fonctionnelles, qui jouent un rôle central dans le bon fonctionnement de l'université. Les facultés formulent leur contribution à la réalisation des stratégies fonctionnelles et définissent leurs objectifs spécifiques au moyen de stratégies individuelles.

La Direction de l'Université coordonne la mise en œuvre des stratégies fonctionnelles.

### 5.1 Communication

**Objectif stratégique :** l'université renforce sa communication au sujet de ses prestations dans les domaines de la recherche, de l'enseignement et des services. Elle affermit ainsi sa renommée nationale et internationale et s'assure le soutien durable de ses parties prenantes.

L'Université de Berne se montre unie en interne comme vis-à-vis de l'extérieur et harmonise ses activités au-delà des unités organisationnelles. Toutes les activités de communication et de marketing se fondent sur les principes généraux énoncés au chapitre 3 et sur la promesse de marque « Le savoir est source de valeur ».

Les chercheuses et chercheurs de l'Université de Berne publient les résultats de leurs recherches en premier lieu dans des publications scientifiques. L'Université de Berne renforce également le dialogue avec la population, les responsables politiques, les acteurs économiques, la communauté scientifique nationale et internationale et d'autres parties prenantes. Elle démontre son utilité pour la société en communiquant régulièrement sur ses activités et en transmettant de façon transparente les connaissances acquises par la recherche bernoise. Elle se positionne ainsi, en Suisse comme à l'étranger, comme un lieu de la connaissance et de l'innovation, et contribue aux processus de formation de l'opinion sociale et politique.

La Direction de l'Université mène un dialogue régulier et ouvert avec les collaborateurs et les étudiants de l'université. Leur attachement à l'université est ainsi renforcé. À travers son réseau d'Alumni, l'université entretient des relations actives avec ses anciens étudiants.

## 5.2 Développement du personnel

**Objectif stratégique :** l'Université de Berne renforce son attractivité et sa compétitivité en tant qu'employeur.

L'université entend être un employeur stimulant et exigeant. Elle offre des conditions de travail attractives et compétitives au personnel scientifique, technique et administratif. Elle veille à un développement ciblé et coordonné de son personnel et de ses cadres. Pour promouvoir son attractivité et sa compétitivité, elle tire parti de la latitude offerte par les dispositions légales et les conditions-cadres en vigueur, accroît sa flexibilité et se concentre davantage sur les besoins de ses collaboratrices et collaborateurs.

## 5.3 Égalité entre femmes et hommes et égalité des chances

**Objectif stratégique :** à l'Université de Berne, l'égalité des chances, l'inclusion et l'égalité entre femmes et hommes sont une réalité.

Pour l'université, la diversité et la pluralité des opinions de ses membres sont une composante essentielle de l'excellence de sa recherche, de son enseignement et de son administration. La promotion de l'égalité des chances constitue une tâche de direction à tous les niveaux. En matière de diversité, les catégories sont notamment le sexe, l'âge, l'origine ethnique (langue, nationalité, couleur de peau, religion), l'expérience migratoire, l'origine

sociale, le statut social, l'orientation sexuelle, l'identité de genre et les handicaps physiques et psychiques. L'université a pour objectif d'éliminer les obstacles à l'accessibilité et de créer un environnement de travail libre de toute discrimination.

L'égalité entre femmes et hommes et la promotion de l'égalité des chances sont activement mises en œuvre à tous les niveaux et par toutes les instances. Des plans pour l'égalité entre femmes et hommes et l'égalité des chances sont établis pour l'université et ses unités. À tous les échelons, on trouve une répartition équitable entre femmes et hommes. La conciliation entre le travail, les études et les devoirs de care est possible pour toutes et pour tous. La promotion de la recherche sur le genre et la diversité est durablement ancrée au sein de l'université.

## 5.4 Assurance qualité et développement de la qualité

**Objectif stratégique :** l'Université de Berne fait de plus en plus appel au système d'assurance qualité et de développement de la qualité (QSE) pour améliorer continuellement ses prestations.

Les éléments centraux de ce système sont la stratégie qualité et les plans d'action au niveau de l'université et des facultés. Des directives QSE et des outils d'évaluation spécifiques ont été mis en place pour l'enseignement, la recherche et les prestations de l'administration centrale. Le système d'assurance qualité et de développement de la qualité contrôle systématiquement la réalisation des objectifs et soutient leur mise en œuvre. L'Université de Berne encourage la culture du dialogue au sein de l'université concernant la qualité et se conforme aux normes de qualité nationales et internationales.

## 5.5 Développement durable

**Objectif stratégique :** dans ses domaines scientifiques, administratifs et opérationnels, l'université tient davantage compte des enjeux du développement durable et aspire à devenir une institution climatiquement neutre.

Elle a mis en place un office de coordination pour le développement durable et une commission permanente pour le développement durable. Afin de s'améliorer en permanence dans ce domaine, l'université se fixe des objectifs, prend des mesures et veille à leur mise en œuvre. Elle s'appuie à cet effet sur un monitoring annuel, dont les résultats sont publiés tous les deux ans dans un rapport de développement durable.

L'Université de Berne se réfère aux objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU. Elle améliore continuellement ses prestations en matière de développement durable (écologie, problématiques sociales, économie, culture et climat). L'université ambitionne de devenir une institution climatiquement neutre, met en œuvre les mesures requises et définit des jalons avec une échéance définie.

## 5.6 Internationalisation

**Objectif stratégique :** l'université renforce son réseau international tout en restant un partenaire fiable pour les collaborations nationales et régionales.

L'Université de Berne met un campus international à la disposition de ses étudiant·e·s. Grâce à des conditions-cadres optimales et à un concept moderne de promotion de la relève, les jeunes chercheuses et chercheurs atteignent leurs objectifs de carrière tant en Suisse qu'à l'étranger. Les chercheur·euse·s de l'Université de Berne sollicitent avec succès des fonds de recherche internationaux (p. ex. ERC Grants). L'université est un partenaire prépondérant dans des coopérations et des programmes de recherche internationaux de premier plan, notamment dans ses domaines de recherche prioritaires.

L'université continuera de veiller à ce que ses excellentes prestations et sa fiabilité soient encore davantage reconnues dans le paysage international des hautes écoles et de la recherche.

L'acquisition de compétences interculturelles et linguistiques complète l'offre d'études de l'Université de Berne. L'offre et l'application des différentes langues dans l'enseignement, la recherche, l'administration et les services de conseil sont systématisées dans le cadre d'une politique linguistique. Les échanges internationaux entre étudiant·e·s sont pérennisés au moyen de dispositifs innovants.

La politique scientifique joue un rôle important à l'Université de Berne. Celle-ci participe activement aux discussions européennes sur le développement universitaire de demain, notamment à travers le réseau « The Guild ».

## 5.7 Apprentissage tout au long de la vie

**Objectif stratégique :** L'Université de Berne définit l'apprentissage comme un processus se déroulant dans toutes les phases de la vie. Au travers d'offres spécifiques, elle souhaite donner accès à différentes parties prenantes internes et externes à l'apprentissage tout au long de la vie et au savoir fondé sur la recherche.

L'Université de Berne s'intéresse activement à l'élargissement de l'accès aux études supérieures, à la reconnaissance des savoirs et compétences acquis dans les parcours d'apprentissage flexibles et à la coopération régionale. Elle reconnaît ainsi l'apprentissage tout au long de la vie et l'intègre de plus en plus à sa culture. L'Université de Berne se fixe pour objectif de regrouper les offres axées sur le transfert de connaissances (formation continue, université des enfants, programmes pour les élèves, université du 3<sup>e</sup> âge, Collegium generale, Forum Université et société) sous l'appellation « apprentissage tout au long de la vie » et de les positionner dans le cadre d'une approche commune.

L'Université de Berne se considère comme une université internationale de pointe tournée vers l'avenir, ancrée localement et pertinente pour la société.

# 6.

## Mise en œuvre

La planification et l'examen de la mise en œuvre de la stratégie de l'université reposent sur des instruments pour lesquels différentes échéances sont définies.

La stratégie de l'université forme ainsi la base de la planification stratégique à long terme de l'université, des facultés, des centres stratégiques et de l'administration centrale. Les facultés souscrivent aux prescriptions de la stratégie de l'université, les précisent au moyen de stratégies individuelles à long terme et les mettent en œuvre de façon autonome. Dans leurs stratégies individuelles, les facultés ont également la possibilité de définir leurs propres domaines stratégiques. Pour leur part, les centres stratégiques élaborent, sur la base de la stratégie de l'université, des mandats de prestations de quatre ans en collaboration avec la Direction de l'Université, tandis que les unités de l'administration centrale rédigent des descriptions des prestations applicables pendant quatre ans.

Dans le cadre de la planification opérationnelle continue de la stratégie de l'université, les facultés et les centres stratégiques complètent les plans d'action, qui soutiennent par ailleurs la planification et l'examen de la stratégie qualité universitaire. Les mesures et les responsabilités y sont définies chaque année. Dans le même but, les unités de l'administration centrale complètent le plan d'action de l'université.

L'examen annuel de la mise en œuvre de la stratégie de l'université s'appuie, d'une part, sur des entretiens de stratégie entre la Direction de l'Université et les directions des centres stratégiques. Lors de ces entretiens de stratégie sont abordées la mise en œuvre des mandats de prestations et d'autres questions stratégiques.

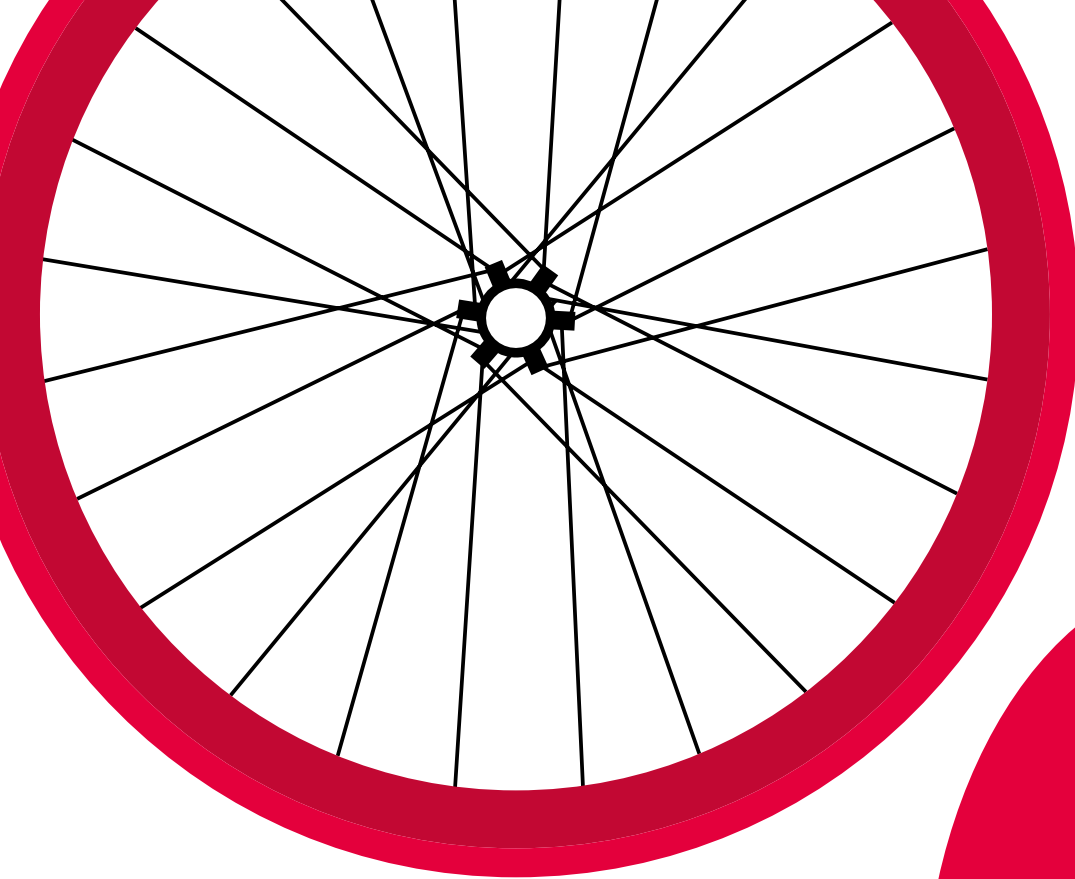
D'autre part, l'examen annuel de la mise en œuvre de la stratégie de l'université au niveau des facultés suit une procédure à deux niveaux. Au niveau opérationnel sont organisés des entretiens préparatoires, au cours desquels les éléments clés des plans d'action sont examinés, d'autres thématiques discutées et le programme des entretiens de stratégie préparé. Les entretiens de stratégie entre la Direction de l'Université et les directions des facultés ont ensuite lieu. Lors de ces entretiens de stratégie sont abordés certains aspects de la mise en œuvre des stratégies des facultés et d'autres questions stratégiques.

Les conclusions des entretiens de stratégie avec les centres stratégiques et les facultés sont consignées dans des procès-verbaux et servent d'objectifs pour les entretiens de l'année suivante.

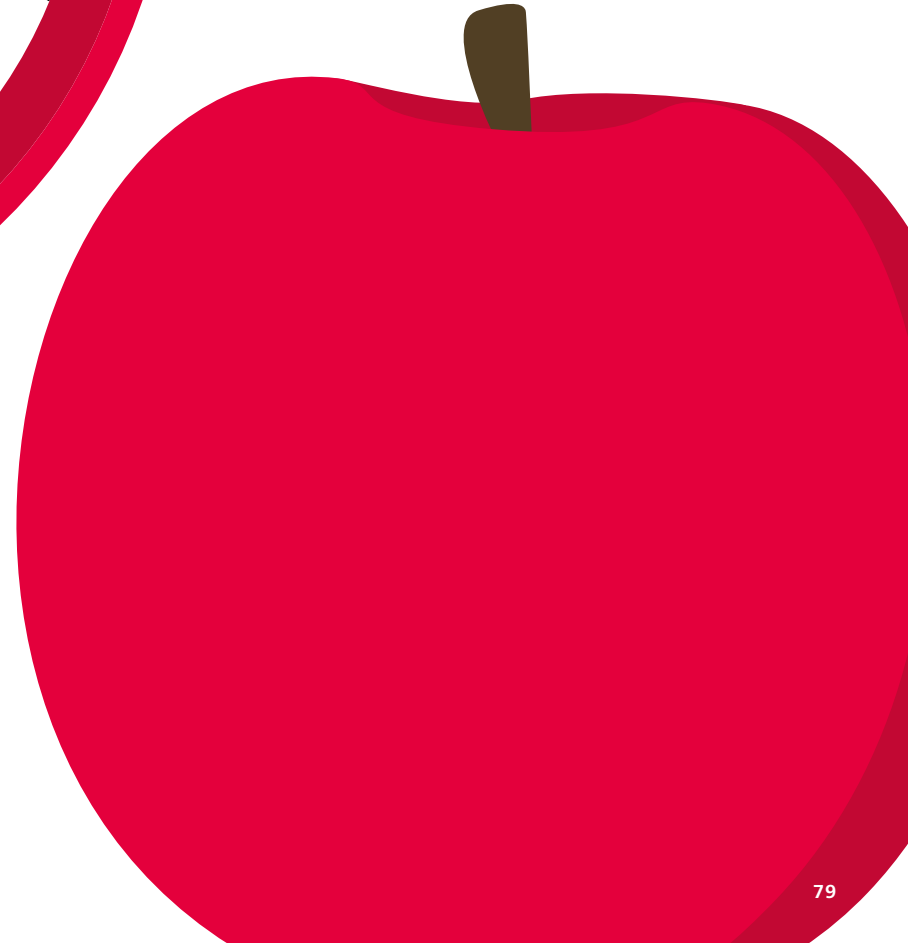
L'examen annuel de la mise en œuvre de la stratégie de l'université est effectué par les unités de l'administration centrale par le biais de leur rapport sur le plan d'action universitaire à l'intention du Vice-rectorat de la qualité. Le cas échéant, des thèmes pertinents sont soumis au débat lors d'une séance de la Direction de l'Université. Les décisions qui y sont prises sont également consignées comme objectifs pour l'année suivante dans le plan d'action de l'université.

L'examen à mi-parcours de la mise en œuvre des stratégies de l'université et des facultés, des mandats de prestations confiés aux centres stratégiques et des descriptions des prestations des unités de l'administration centrale s'appuie sur des évaluations. Leur étendue et leur contenu sont définis par la Direction de l'Université en concertation avec les instances concernées. Les résultats des évaluations servent de base à la révision des stratégies, des mandats de prestations et des descriptions des prestations.

L'Université de  
Berne reconnaît sa  
diversité dans  
tous les domaines  
comme une force.  
Mais ce n'est qu'en  
tant qu'entité, et sur  
la base de valeurs  
partagées, que  
l'Université peut se  
maintenir dans  
un environnement  
dynamique.



# Strategy





# Table of contents

<u>1. Objectives and stakeholders</u> .....	<b>82</b>
<u>2. Starting point</u> .....	<b>84</b>
2.1 A brief review of the implementation of Strategy 2021 .....	<b>85</b>
2.2 Challenges .....	<b>88</b>
<u>3. Fundamentals</u> .....	<b>90</b>
3.1 Vision and mission .....	<b>91</b>
3.2 Self-image.....	<b>92</b>
3.3 Values .....	<b>93</b>
<u>4. Sub-strategies</u> .....	<b>94</b>
4.1 Sub-strategy 1: Comprehensive university.....	<b>95</b>
4.2 Sub-strategy 2: Five key areas .....	<b>96</b>
4.3 Sub-strategy 3: Outstanding teaching.....	<b>97</b>
4.4 Sub-strategy 4: Promoting early career researchers .....	<b>98</b>
4.5 Sub-strategy 5: Digital transformation .....	<b>99</b>
4.6 Sub-strategy 6: Further development of infrastructure.....	<b>100</b>
<u>5. Functional strategies</u> .....	<b>102</b>
5.1 Communication.....	<b>103</b>
5.2 Personnel development.....	<b>104</b>
5.3 Gender equality and equal opportunities.....	<b>104</b>
5.4 Quality assurance and development .....	<b>105</b>
5.5 Sustainable development .....	<b>106</b>
5.6 Internationalization.....	<b>107</b>
5.7 Lifelong learning.....	<b>108</b>
<u>6. Implementation</u> .....	<b>110</b>

# 1. Objectives and stakeholders

The University of Bern's strategy is designed to allow the University Executive Board to define key focus areas for the University's development and achieve this together with the faculties, strategic centers and Central Administration. The University's strategy is, therefore, a management tool that contains long-term objectives, the achievement of which should be reviewed at specific regular intervals.

Strategy 2030 has been developed by the University Executive Board with the faculties, strategic centers and Central Administration in mind, encouraging them to formulate and realize their contributions towards implementing the strategy.

Strategy 2030 is also intended for the authorities in the Canton of Bern and, in particular, the Cantonal Government, which both sets targets for the University in its performance mandate and provides funding to help reach these targets. The objectives of Strategy 2030 and the direction set by the Cantonal Government's performance mandate are aligned.

The strategy is also intended for the general public. The University wants to demonstrate the long-term objectives it has set itself and define the contributions it wishes to make to society at the regional, national and global levels.

# 2.

## Starting point

The section entitled “Starting point” consists of two elements: a review of Strategy 2021’s implementation and the identification of challenges. These challenges were identified based on the aforementioned review, a comparison of the University’s strategy with those of other national and international universities and a SWOT analysis.

### 2.1 A brief review of the implementation of Strategy 2021

The objective of Strategy 2021 was to consolidate the University of Bern’s academic presence and visibility and to allow the University to promote social development and face current challenges. These overarching objectives have been achieved at all levels in recent years, enabling the University of Bern to become a leading university with an outstanding international network. This is illustrated by the following achievements:

Today, the University of Bern is a member of The Guild, an association of Europe’s leading research universities. The University leads several international projects, including the drafting of the UN Sustainability Report, and is consistently named among the world’s 120 best universities in the leading university rankings – Shanghai-Ranking’s Academic Ranking of World Universities, Times Higher Education World University Rankings, QS World University Rankings – with several disciplines in the top ten.

By implementing Strategy 2021, the University of Bern successfully responded to the challenges it identified in 2013. It more than withstood rising competitive pressure in the acquisition of external funding, ultimately increasing this funding to stave off the threat of budget shortfalls. The Canton of Bern specified the financial benchmarks for the University in its performance mandate, thus providing additional planning security. This, together with equity capital, placed the University of Bern on a

sound financial footing. The University achieved similar success in securing federal funding through the continuation of institutional accreditation. The University of Bern has taken multiple steps to demonstrate the importance of its activities and can confidently answer any questions about the value of its research and teaching.

Today, the University of Bern is recognized across Switzerland as a successful, credible and appealing institution that offers many high-quality education and training programs relevant to the job market. Widely recognized for its excellent research performance, the University is considered a worthwhile investment and is the undisputed academic center of the Bern region.

Strategy 2021 consisted of four sub-strategies, the implementation of which can be summarized as follows:

**(1)** The University of Bern intends to remain a comprehensive university: The comprehensive university concept has proven successful, offering the best possible research and teaching environment for addressing and responding to today's complex issues, particularly across different disciplines.

**(2)** The University of Bern distinguishes itself by concentrating on five key areas (Sustainability; Health and Medicine; Matter and the Universe; Intercultural Knowledge; Politics and Administration): The University was able to distinguish itself further by reinforcing its strategic focus areas. For instance, in the establishment of the Wyss Academy for Nature, the development of Bern as a center of medicine, the University's leadership of the CHEOPS mission, the international success of Bern's edition of Alexander von Humboldt's collected writings, and the well-received and widely used range of services provided to the public administration and policy center of Bern.

**(3)** The University of Bern is reinforcing its reputation as a teaching university: The University's strategic direction in teaching has also proven successful. This is best demonstrated by its response to the coronavirus pandemic, when, during the spring of 2020, the University of Bern successfully moved from the classroom to online teaching in less than three days. This would not have been possible had the University not steadily improved its digital infrastructure and skills in recent years. The University's promotion of innovative teaching methods over the last few years meant that many lecturers had already begun using online and virtual teaching tools before the coronavirus pandemic began and could quickly put their knowledge and skills to use for the benefit of their students. Likewise, as the pandemic situation improves, the University's high-quality classroom teaching has resumed, supplemented by new online and virtual features. The University has also distinguished itself as a teaching university in the area of education for sustainable development.

**(4)** The University of Bern is characterized by its targeted approach to early career researchers: The University of Bern's new concept for the promotion of early career researchers is an exemplary and pioneering way to distinguish itself as a high-caliber institution for academic training.

## 2.2 Challenges

Based on a SWOT analysis, benchmarking against other national and international universities and a review of the implementation of Strategy 2021, the University has identified the following challenges, presented here in no particular order:

- (1) Maintain its status as a comprehensive university while enabling thematic changes within various academic fields and continuing to develop key focus areas.
- (2) Achieve and communicate excellent research performance across all faculties as well as interdisciplinary and transdisciplinary strategic centers.
- (3) Carry out interdisciplinary and transdisciplinary work across different faculties.
- (4) Acquire competitive external funding while maintaining freedom in teaching and research.
- (5) Provide excellent, innovative and relevant teaching for the benefit of a wide range of stakeholders at all levels.
- (6) Promote early career researchers in a transparent, structured and high-quality way to create a center for talent from around the world and provide excellent preparation for internationally competitive academic careers.
- (7) Design and implement the University's digital transformation with the focus "People in Digital Transformation".
- (8) Promote, achieve and manage diversity in all areas (particularly with regard to equal opportunities, issues, employees and methods).
- (9) Ensure ecological, social, economic and cultural sustainability in research, teaching and operational implementation.
- (10) Optimize the University's international positioning and perception.
- (11) Exploit synergies and ensure that they can be transferred and translated in collaboration with other research institutions and the political and business worlds.
- (12) Simplify structures and processes and make them more dynamic.
- (13) Provide modern infrastructure geared towards the needs of stakeholders.

# 3.

## Fundamentals

With Strategy 2030, the University of Bern wants to build on previous success while responding to new challenges.

### 3.1 Vision and mission

The University of Bern is guided by the vision of a knowledge society where information is publicly available and prepared in an understandable way. A knowledge society uses reliable and robust knowledge as a central resource to create prosperity and solve complex social challenges such as climate change, protecting human health, regional inequality, enhancing society's innovative capabilities, digital transformation, demographic change, resource scarcity, urbanization, preserving the rule of law and the transformation of the media.

The University of Bern's mission is to create, reflect and share knowledge. It offers the best possible environment for fundamental and applied research as well as learning. It wants to share this knowledge with its students so that they develop the skills necessary to acquire and use knowledge independently as well as think critically. It cannot do this without excellent research and teaching as well as high-quality continuing education and services. The University identifies disciplinary, interdisciplinary and transdisciplinary focus areas for this purpose.

Its vision and mission can be summarized in three words: **Knowledge creates value.**

## 3.2 Self-image

The University of Bern sees itself as a leading, forward-looking and international university with strong local roots and social relevance. It is an autonomous, comprehensive university offering a full range of subjects, including theology, humanities, social sciences, law, economics, medicine, veterinary medicine and natural sciences. The University offers the highest standards of research, teaching, continuing education and services as well as an exceptional international network. It fosters economic and social innovation through interdisciplinary and transdisciplinary work founded on disciplinary principles.

The University drives social and economic development in the Canton of Bern and across Switzerland, generating and transferring academically sound practical knowledge. In doing so, the University of Bern fulfills its responsibility to the citizens of the Canton of Bern, who ultimately enable the University to exist. The University's performance mandate with the Canton also provides it with the necessary framework on which it is based.

The University considers its diversity in all areas (particularly with regard to people, subjects and methods) as a strength. It sees itself as a single unit. Under one roof, sharing common values, the University can perform and evolve in a dynamic environment.

The University of Bern promotes co-determination among all its members. It involves them in self-governance and includes them in decision-making processes.

## 3.3 Values

The University of Bern strives to nurture its culture and the conduct of its members based on the following values:

The University of Bern is credible. Its teaching, research and services are geared towards the highest academic and ethical standards. Further, the University of Bern adds value by reinforcing the freedom of opinion through its contributions to scientific, economic and social issues under public debate. It is committed to monitoring its functions and services on a regular basis.

The University of Bern is self-assured. As one of the major universities in Switzerland and one of the best in the world, it is aware of its strengths. It pursues its goals consistently and confidently, defends the positions it holds and takes responsibility for its actions.

The University of Bern is open. Forward-looking, it pursues new ways of thinking, reacts to social developments and maintains a dialogue with the general public.

The University of Bern is passionate. Its activities are always characterized by its interest in acquiring and imparting knowledge. The University of Bern stands for freedom in teaching and research and is independent.

The University of Bern is fair. It treats all people equally and with respect. The University strives to ensure equal opportunities and is a fair employer. It acts lawfully, transparently, sustainably and with integrity at all levels.

# 4. Sub- strategies

To build on the aforementioned principles, the University of Bern relies on six sub-strategies that serve as the mission for the University as a whole. The faculties contribute to the implementation of one or more sub-strategies as well as formulate their specific objectives in faculty-specific strategies.

The University Executive Board coordinates the implementation of these sub-strategies.

## 4.1 Sub-strategy 1: Comprehensive university

**Strategic objective:** The University of Bern uses its potential as a comprehensive university to enhance its interdisciplinary and transdisciplinary work.

Its positioning as a comprehensive university provides the ideal foundation for achieving this vision of high-quality interdisciplinary and transdisciplinary research and teaching based on a multitude of disciplinary research areas. The full range of subjects on offer at the University of Bern includes theology, the humanities, social sciences, law and economics as well as medicine, veterinary medicine and natural sciences. The University aims to improve its interdisciplinary and transdisciplinary efforts in research and teaching by removing structural barriers between faculties, departments and institutes. With this in mind, the faculties and the University Executive Board are developing strategic centers, graduate schools, centers of excellence, platforms and networks to conduct interdisciplinary and/or transdisciplinary research and teaching in line with joint strategic objectives.



## 4.2 Sub-strategy 2: Five key areas

**Strategic objective:** The University of Bern distinguishes itself both nationally and internationally with excellent research and teaching, particularly in several key areas that represent particular strengths for the University and are of major social and economic significance.

**(1) Sustainability:** The University of Bern carries out excellent interdisciplinary and transdisciplinary research and teaching on sustainability (ecology, society, economy, culture and climate).

**(2) Health and medicine:** The University of Bern is helping to turn Bern into an internationally recognized center for medical research and teaching. It aims to establish itself as a Swiss center for state-of-the-art medicine. The University is making outstanding achievements across all medical research disciplines.

**(3) Matter and the universe:** The University of Bern conducts excellent research in order to gain a better scientific understanding of the Earth and the universe, most notably in space exploration and in basic research on the formation, behavior and transformation of matter.

**(4) Intercultural knowledge:** The University attaches great importance to contextual intercultural knowledge by conducting research and teaching that reflects on historical, religious, legal, linguistic and gender-specific aspects of cultural development.

**(5) Politics and administration:** The University of Bern positions and distinguishes itself as the university for the wider Bern region. Outstanding research and rigorous and internationally competitive teaching and continuing education, particularly in law, economics and the social sciences, underpin this.

The faculties, strategic centers, graduate schools, centers of excellence, platforms and networks work hand-in-hand to expand and develop these five key areas and set the University apart in the research community and the public sphere.

## 4.3 Sub-strategy 3: Outstanding teaching

**Strategic objective:** The University of Bern sharpens its profile as an educational institution offering outstanding teaching.

The University of Bern is optimizing its classroom teaching, making teaching more interactive, enhancing it with new teaching and learning methods, using new digital solutions in a targeted way and incorporating the latest findings in teaching and learning research. Doing this improves the attractiveness and effectiveness of its teaching.

The University ensures that its students are ideally prepared for the future. The quality of its degree programs continues to improve and interdisciplinary and transdisciplinary teaching is encouraged. The topic of sustainable development is integrated into every degree course at the University of Bern. The University's diverse and top-quality range of continuing education courses demonstrates its commitment to lifelong learning and knowledge transfer in the working world and society as a whole.

#### 4.4 Sub-strategy 4: Promoting early career researchers

**Strategic objective:** The University of Bern promotes early career researchers and positions itself as an attractive employer.

The University is optimizing its efforts to promote early career researchers and making it easier to plan academic career paths. The aim of these efforts is to attract aspiring academics and offer them development opportunities that will help give them a competitive edge internationally. The University is improving employment conditions for young researchers, bolstering their scientific independence and ensuring that they are more involved in decision-making processes.

Early career researchers are supported from the moment they begin their research and teaching. At the doctoral level, the University is expanding its structured training program that develops disciplinary, interdisciplinary, methodological and transversal skills. The University is addressing the concerns regarding research evaluation stated in the DORA Declaration in its promotion of early career researchers.

#### 4.5 Sub-strategy 5: Digital transformation

**Strategic objective:** The University of Bern enables its members and graduates to harness the digital transformation for their own activities as well as contribute to its implementation.

“People in Digital Transformation” provides a framework and benchmark for this discussion. The University is making use of the opportunities digitalization offers to constantly improve its research, teaching, continuing education and services. It takes an active role in the digital transformation of education and participates in the dialogue between different educational institutions. The University wants to use the digital transformation to operate as efficiently, effectively and sustainably as possible.

Digitalization impacts people and their interactions. It is considered a component of social transformation and encompasses technical, economic, social, ethical, legal and humanistic aspects, among others, of our society. With this in mind, the University seeks to position itself as an academic platform for society and the economy on all issues relating to digitalization. It also aims to reflect critically on the digital transformation by examining the opportunities and risks of digitalization in its research, addressing issues such as security and data protection and developing proposals for responsibly implementing the digital transformation. The corresponding research will be conducted on a mono-, inter- or transdisciplinary basis as required, and the findings will be incorporated into the University's teaching.

The necessary conditions (structures, processes, products, people, data protection, law, ethics, sustainability and security) must be created in order to put the thematic focus area “People in Digital Transformation” into practice.

## 4.6 Sub-strategy 6: Further development of infrastructure

**Strategic objective:** The University wants its infrastructure to provide the ideal conditions for teaching, research, continuing education and services and is taking steps to ensure that the necessary infrastructure is available as and when required.

Having sufficient infrastructure available in a timely manner is crucial to the success of the University's development across all areas.

In terms of location, the University of Bern is focused on the Länggass district and the Insel Hospital area. First and foremost, the University ensures that its existing buildings are used efficiently, due in part to lessons learned from the digital transformation. This also includes making optimal use of the potential offered by existing buildings. The University's second priority is to manage its building infrastructure in a proactive and sustainable way (such as by ensuring obstacle-free accessibility and achieving CO<sub>2</sub> neutrality).

This building infrastructure must be provided as quickly and responsively as possible. The University relies on the support of its capable and solution-oriented partners at the Canton of Bern.

To ensure that it can fulfill its performance mandate in the long term, the University of Bern strives for greater autonomy in the areas of infrastructure and property management while taking into consideration the framework conditions and responsibilities of the sponsoring canton.

The University of  
Bern's mission  
is to create, reflect  
upon and share  
knowledge because  
knowledge  
creates value.

# 5. Functional strategies

In addition to the six sub-strategies, the University of Bern focuses on seven functional strategies that are crucial to the functional capabilities of the University when implementing its principles. The faculties contribute to the implementation of the functional strategies as well as formulate their specific objectives in faculty-specific strategies.

The University Executive Board coordinates the implementation of these functional strategies.

## 5.1 Communication

**Strategic objective:** The University increasingly communicates its proficiency in research, teaching and services. This enhances the national and international reputation of the University and ensures long-term support from stakeholders.

The University of Bern operates as a single unit both internally and externally and coordinates its activities across organizational units. All communication and marketing activities are based on the principles set out in section 3 and the brand promise "Knowledge creates value".

Researchers at the University of Bern primarily publish their findings as scientific publications. This allows the University to intensify its dialogue with the general public, the political and business worlds, the national and international research community and other stakeholders. This demonstrates the value that the University brings to society by providing ongoing information about its activities and transparently imparting acquired knowledge. By doing this, it presents itself both at home and abroad as a place of knowledge and innovation and contributes to societal and political opinion-forming processes.

The University Executive Board maintains a regular and open dialogue with University staff and students, enabling them to identify more strongly with the University. The University uses its alumni network to maintain active links with former students.

## 5.2 Personnel development

**Strategic objective:** The University of Bern enhances its appeal and its competitiveness as an employer.

The University sees itself as a demanding yet supportive employer. It offers attractive, competitive working conditions for academic, technical and administrative staff. The University provides targeted, well-coordinated development opportunities for its staff and management. To enhance its appeal and competitiveness, the University is making the most of existing statutory provisions and framework conditions, emphasizing its flexibility and focusing more strongly on the needs of its employees.

## 5.3 Gender equality and equal opportunities

**Strategic objective:** The University of Bern implements equal opportunities, inclusion and gender equality.

For the University, diversity and the various perspectives of its members are a key ingredient in its excellence in research, teaching and administration. Management is responsible for promoting equal opportunities at all levels. The diversity categories are gender, age, ethnic origin (language, nationality, skin color, religion), migration

experience, social origin and status, sexual orientation, gender identity and physical and psychological impairments. The University's aim is to remove barriers and create a working environment free from discrimination.

Gender equality and the promotion of equal opportunities are actively implemented at all levels and by all boards and committees. The University and its various units have access to gender equality and equal opportunities plans to assist implementation. There is an appropriate proportion of women and men at all levels. It is possible for everyone to reconcile their job with their studies and care obligations. The promotion of gender and diversity research is sustainably embedded within the University.

## 5.4 Quality assurance and development

**Strategic objective:** The University of Bern makes increasing use of its quality assurance and development (QAD) system to constantly improve its performance.

The key components of this system are the quality strategy and action plans for implementing this strategy at both the University and faculty level. There are QAD guidelines and specific evaluation tools for teaching and research as well as the services provided by Central Administration. Quality assurance and development systematically reviews the achievement of objectives and supports their realization. The University of Bern promotes a culture of internal discussions regarding quality and is geared towards national and international quality standards.

## 5.5 Sustainable development

**Strategic objective:** The University increasingly incorporates the demands of sustainable development into its academic, administrative and operational areas and strives to become a climate-neutral institution.

The University has a Coordination Office for Sustainable Development as well as a permanent Commission for Sustainable Development. In order to continuously develop in the area of sustainability, the University sets itself corresponding goals, takes appropriate measures and reviews their implementation. This is based on annual sustainability monitoring, the results of which are published every two years in a Sustainability Report.

The University of Bern gears its activities towards the UN's Sustainable Development Goals and is constantly improving its sustainability performance (ecology, society, economy, culture and climate). The University is developing necessary measures and formulating binding milestones with specific deadlines in its efforts to become a climate-neutral institution.

## 5.6 Internationalization

**Strategic objective:** The University enhances its international network while remaining a reliable collaboration partner for national and regional cooperation.

The University of Bern offers its students an international campus. Optimal conditions and a modern concept for promoting early career researchers allow young academics to achieve their career goals in Switzerland and abroad. Bern's researchers successfully apply for international research grants (e.g., ERC grants). The University acts as a key partner in major international research cooperations and programs, particularly within its research priority areas.

The University will continue to raise awareness of its performance and reliability within the international higher education and research sector.

While studying at the University of Bern, students can supplement their studies by acquiring intercultural and foreign language skills. The availability and application of various languages in teaching, research, administration and advisory services are systematized as part of a language policy. The international student exchange program is designed to be sustainable with the help of innovative formats.

Academic policy plays an important role at the University of Bern. In particular, the University is actively involved in the European discussion on developing the university of the future via The Guild network.

## 5.7 Lifelong learning

**Strategic objective:** The University of Bern believes that learning is a process that continues throughout every phase of life. It offers specific courses and services that enable various internal and external stakeholders to participate in lifelong learning and share research-based knowledge.

The University of Bern actively addresses issues such as increasing access to higher education, recognizing knowledge and skills acquired via flexible learning paths and regional collaboration. By doing so, it recognizes the importance of lifelong learning and is increasingly integrating it into its culture. The University of Bern has set itself the goal of combining its transfer-oriented offerings (continuing education, Children's University, courses for high school students, Senior Citizens' University, Collegium generale, Forum for University and Society) under the umbrella term "lifelong learning" and presenting them with a shared identity.

The University of Bern sees itself as a leading, forward-thinking and world-class university with strong local roots and social relevance.

DE

FR

EN

# 6. ■ Imple- mentation

To implement the University's strategy, tools with different time horizons are used for planning and review.

As a result, the University's strategy provides a foundation for the long-term strategic planning carried out by the University, faculties, strategic centers and Central Administration. The faculties consider the provisions set out in the University's strategy, substantiate them using long-term faculty strategies and implement them independently. The faculties can also set their own strategic focus areas in their faculty strategies. The strategic centers, in collaboration with the University Executive Board, develop four-year performance mandates based on the University's strategy, while the organizational units within Central Administration draft four-year service descriptions.

For the rolling operational planning of the University's strategy, the faculties and strategic centers supplement the action plans that already support the planning and review of the University's quality strategy. Measures and responsibilities are defined in these plans on an annual basis. The organizational units within Central Administration supplement the University's action plan for the same purpose.

For the annual review of the implementation of the University's strategy, strategy meetings are held between the University Executive Board and the management of the strategic centers. The implementation of performance mandates and other strategic issues are discussed at these strategy meetings.



The faculties also conduct an annual review of the implementation of the University's strategy in a two-step process. First, preparatory discussions take place at an operational level to review the core elements of the action plans, discuss other issues and prepare the agenda for strategy meetings. Strategy meetings are then held between the University Executive Board and the heads of faculty. Selected aspects concerning the implementation of faculty strategies are discussed at these meetings together with additional strategic issues.

The outcomes of these strategy meetings with the strategic centers and faculties are recorded in the minutes and serve as targets for the meetings held over the coming year.

As part of the annual review of the implementation of the University's strategy, the organizational units of Central Administration submit a report on the University's action plan to the Vice-Rectorate Quality. If necessary, relevant issues are then discussed at a University Executive Board meeting and resolutions are passed that in turn serve as objectives for the coming year in the University's action plan.

Evaluations are used to carry out a medium-term review of the implementation of the University and faculty strategies, the performance mandates for the strategic centers and the service descriptions of the organizational units of Central Administration. The scope and content of these evaluations are determined by the University Executive Board in consultation with the parties involved. The results of each evaluation serve as the basis for revising the strategy, performance mandate or service description in question.

The University of  
Bern considers its  
diversity in all areas  
as a strength.  
Yet the University  
can only exist in its  
dynamic environment  
as a unified whole  
and on the basis of  
shared values.

## Impressum

### Universität Bern

Abteilung Kommunikation & Marketing  
Hochschulstrasse 6  
3012 Bern  
Tel. +41 31 684 80 44  
kommunikation@unibe.ch

Herausgeberin:  
Universität Bern, Rektorat

Gestaltung:  
büro z {grafik design}, Bern

Übersetzungen:  
Apostroph Group, Luzern

Korrektorat und Druck:  
Ast & Fischer AG, Wabern

Buchbinderei:  
Bubu AG, Mönchaltorf

Auflage: 2000 Exemplare

Version: März 2022



gedruckt in der  
**schweiz**

**Universität Bern**

Rektorat

Hochschulstrasse 6

3012 Bern

[www.unibe.ch](http://www.unibe.ch)

WISSEN  
SCHAFFT  
WERT.