

# Mehrjahresplanung 2018 – 2022

Angenommen durch das Rektorat am 31. Januar 2017

Genehmigt durch den Senat am 21. Februar 2017

---

## **Einleitende Bemerkung**

Die vorliegende Mehrjahresplanung wurde am 21. Februar 2017 vom Senat genehmigt. Die seitherigen Entwicklungen sind nicht in dieses Dokument eingeflossen. Dies betrifft namentlich die politischen Entscheidungen, welche nach der Genehmigung gefällt wurden, so dass das Dokument insofern nicht mehr aktuell ist.

Auf der Basis dieser Mehrjahresplanung haben der Staat Freiburg und die Universität Freiburg eine Zielvereinbarung ausgehandelt und unterzeichnet (Art. 9 Abs. 3 UniG). Infolgedessen ist die Mehrjahresplanung immer im Zusammenhang mit der *Zielvereinbarung zwischen der Universität und dem Staat Freiburg für die Jahre 2018-22* (akzeptiert durch den Staatsrat am 7. November 2017) zu lesen, welche verbindlich ist. Die wesentlichen Zielsetzungen der Mehrjahresplanung sind jedoch unverändert aktuell. Anpassungen sind jedoch noch notwendig und werden in Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Mittel im Laufe der nächsten Monate erfolgen.

17. November 2017

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
<b>I. Grundlagen.....</b>	<b>4</b>
1. „Strategie 2020“ und Tätigkeitsprogramm 2015-2019.....	4
2. Zur Mehrjahresplanung 2015-2018.....	4
3. Zur Positionierung der Universität Freiburg in der schweizerischen Hochschullandschaft: <i>status quo</i> und Herausforderungen.....	5
<b>II. Die strategischen Leitlinien der Entwicklung der Universität Freiburg 2018-2022 ....</b>	<b>7</b>
1. Lehre.....	7
2. Forschung.....	8
3. Weiterbildung.....	8
4. Kooperationen.....	8
5. Wissenschaftlicher Nachwuchs.....	9
6. Infrastrukturen.....	9
7. Administrative Dienste.....	9
<b>III. Zu den Fakultäten: ausgewählte Entwicklungsschwerpunkte .....</b>	<b>10</b>
1. Theologische Fakultät.....	10
2. Rechtswissenschaftliche Fakultät.....	11
3. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät.....	13
4. Philosophische Fakultät.....	14
5. Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät.....	16
<b>IV. Fakultätsübergreifende Aspekte.....</b>	<b>18</b>
1. Interfakultäre Institute.....	18
2. Sonstige fakultätsübergreifende Aspekte.....	19
<b>V. Zentrale Dienste und Infrastrukturen .....</b>	<b>21</b>
1. Zentrale Dienste und Infrastrukturen.....	21
2. Investitionen.....	22
<b>VI. Synthese: zur Entwicklung des Budgets der Universität .....</b>	<b>22</b>

## Einleitung

Gemäss **Artikel 9 Abs. 2 des Gesetzes über die Universität (UniG)** erstellt die Universität alle fünf Jahre eine Mehrjahresplanung, in der ihre Ziele, die Rahmenbedingungen, mit denen sie erreicht werden sollen, die hierfür benötigten Mittel soweit die Methoden und Kriterien, mit denen die Zielerreichung geprüft werden kann, formuliert werden. Diese Mehrjahresplanung bildet die Grundlage für die Erarbeitung der Zielvereinbarung, die zwischen dem Staat und der Universität auszuarbeiten ist und in welcher auch die jährlichen Globalbudgets für den Betrieb der Universität und für die Umsetzung der Zielvereinbarung sowie die Investitionskredite figurieren (Art. 9 Abs. 3 UniG).

Diese in dieser Form neu im Gesetz verankerte „**Steuerung**“ der Universität mittels **Zielvereinbarung und Globalbudget** soll der Universität den für ihre Entwicklung und Positionierung im nationalen und internationalen Kontext notwendigen **Handlungsspielraum** eröffnen und ihr eine gewisse **Planungssicherheit** über mehrere Jahre geben, dies bei gleichzeitiger Wahrung der Interessen des Staates als Träger der Universität.

Das vorliegende Dokument formuliert die **erste Mehrjahresplanung** auf der Grundlage des mit Wirkung vom 1. Januar 2015 **teilrevidierten Universitätsgesetzes**. Diese erste Planungsperiode betrifft die Jahre 2018 bis 2022, wobei das Jahr 2018 bereits (mit Ausnahme der im Zuge der geplanten Einführung des Masters in Medizin neu vorgesehenen Mittel) von der derzeit laufenden Planung erfasst wird, so dass sich die neue Planung – jedenfalls soweit die finanziellen Aspekte betroffen sind – *de facto* lediglich auf die Jahre 2019-2022 bezieht.

Inhaltlich sollen zunächst die **Ausgangspunkte** für die Mehrjahresplanung formuliert bzw. in Erinnerung gerufen werden (I.), bevor ihre **strategischen Leitlinien** entwickelt werden (II.). In den nachfolgenden Kapiteln (III., IV., V.) geht es darum, diese Leitlinien bzw. Akzente für die **verschiedenen Ebenen** (Fakultäten, fakultätsübergreifende Bereiche sowie zentrale Dienste bzw. gesamtuniversitäre Aspekte) zu präzisieren. Dabei erfolgt eine Beschränkung auf ausgewählte Entwicklungsschwerpunkte, und besonderer Wert wird auf diejenigen Bereiche bzw. Vorhaben gelegt, die den **Einsatz zusätzlicher Mittel** erfordern. Gleichzeitig ist bereits an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Universität auch in verschiedenen Bereichen eine **Reallokation** der Mittel bzw. einen noch effizienteren Einsatz derselben plant. Auch hierauf wird jeweils gesondert hingewiesen werden.

Der Text wurde vom Rektorat ausgearbeitet, das sich hierbei auf das Tätigkeitsprogramm des Rektorats für die Jahre 2015-2019, die Strategie 2020 der Universität Freiburg vom 9. Dezember 2009 sowie die Planungsdokumente bzw. Stellungnahmen der Fakultäten und der zentralen Dienste stützte. Gemäss Art. 33 Abs. 1 Bst. a) Ziff. 1. UniG wurde die Mehrjahresplanung vom Senat an seiner Sitzung vom 21.02.2017 angenommen.

# ***I. Grundlagen***

Die Erarbeitung der Mehrjahresplanung erfolgt auf der Grundlage des Tätigkeitsprogramms 2015-2019 des Rektorats, die ihrerseits die im Jahr 2009 beschlossene „Strategie 2020“ der Universität berücksichtigt (1.). Einzubeziehen sind sodann die Resultate der Mehrjahresplanung 2015-2018 (2.). Entscheidend für die Entwicklung der Universität Freiburg ist sodann ihre Stellung in der nationalen Universitätslandschaft, aus der sich die grossen Herausforderungen für die Universität ergeben (3.).

## **1. „Strategie 2020“ und Tätigkeitsprogramm 2015-2019**

Im Rahmen ihrer **Strategie 2020** setzte sich die Universität folgende übergreifende strategische Planungsziele:

1. Entwickeln und Profilieren der fakultären und interfakultären „Leuchttürme“ und thematischen Schwerpunkte;
2. Stärken des wissenschaftlichen Nachwuchses und Förderung der Forschung;
3. Verdichten und Entwickeln des internationalen Netzwerkes;
4. Fördern und Unterstützen der Qualität;
5. Dynamisieren des Einsatzes der finanziellen Ressourcen;
6. Konzentrieren der Bauten und Infrastrukturen;
7. Verbessern und Verstärken der internen Dienstleistungen zu Gunsten von Studierenden, Forschenden und Lehrpersonal.

Darauf aufbauend definierte das Rektorat in seinem **Tätigkeitsprogramm 2015-2019** insgesamt sieben Handlungsfelder (Governance, Infrastrukturen und Finanzen, Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung und Personalentwicklung, Internationale Beziehungen sowie Dialog mit der Gesellschaft), denen es jeweils mehrere Ziele zuordnete (insgesamt 35 Ziele).

Die strategischen Weichenstellungen in der Mehrjahresplanung (unten II.) greifen einige der in diesen Dokumenten bereits formulierten Zielsetzungen auf und entwickeln sie weiter bzw. präzisieren sie.

## **2. Zur Mehrjahresplanung 2015-2018**

Die vorliegende Mehrjahresplanung schliesst an die unter der alten Fassung des Universitätsgesetzes erarbeitete Mehrjahresplanung 2015-2018 an. Diese vom Staatsrat und der Universität einvernehmlich beschlossene Planung definierte im Wesentlichen einige sehr **dringende zusätzliche Bedürfnisse** der Universität und legte die in diesem Zusammenhang erforderlichen **zusätzlichen finanziellen Mittel** fest.

Im Einzelnen war in Bezug auf die der Universität zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel (für Personal) Folgendes vorgesehen:

- Im Jahr 2015: CHF 660'000.-
- Im Jahr 2016 : CHF 500'000.-
- Im Jahr 2017 : CHF 1'790'000.-
- Im Jahr 2018 : CHF 2'060'000.-

Diese zusätzlichen Mittel hätten im Wesentlichen für eine Verbesserung der Betreuungssituation in Bereichen mit besonders ungünstigen Verhältnissen in dieser Beziehung eingesetzt werden sollen, dies durch die Schaffung zusätzlicher Stellen für wissenschaftliche Mitarbeitende, wodurch gleichzeitig auch ein Beitrag zur Nachwuchsförderung geleistet

werden sollte. Daneben war in einigen Bereichen die Umwandlung von assoziierten in ordentliche Professuren vorgesehen.

Allerdings wurde diese Planung durch den Staatsrat im Zuge der Sparbemühungen des Kantons im Jahr 2014 **modifiziert**, und die zusätzlichen Mittel für die Universität wurden **reduziert**. Im Einzelnen wurden folgende zusätzliche Mittel bzw. Stellen gestrichen:

- Im Jahr 2015: – CHF 110'000.-
- Im Jahr 2016: – CHF 130'000.-
- Im Jahr 2017: – CHF 1'390'000.-
- Im Jahr 2018: – CHF 1'560'00.-

Zu erinnern ist aber auch daran, dass im Zuge der geplanten Einführung des Master in Medizin in den Jahren 2017 und 2018 zusätzliche Finanzmittel (für Personal) gesprochen wurden (CHF 750'000 bzw. 1'630'000).

Im Übrigen ist in diesem Zusammenhang auf die **Entwicklung des vom Kanton getragenen Anteils am Gesamtbudget** der Universität hinzuweisen, der sich zwischen 2015 und 2018 auf der Grundlage der angepassten Planung von 43,7 % auf 42,5 % reduziert hat.

Für die Universität entstand hierdurch eine **schwierige Situation**, da sie gewissen sehr dringenden Bedürfnissen – die von unveränderter Aktualität sind – nicht in der vorgesehenen Art und Weise Rechnung tragen konnte. Hinzuweisen ist insbesondere auf folgende Punkte:

- Der Anstieg der **Studierendenzahlen** erfordert geeignete Massnahmen für die Sicherstellung der Betreuung (insbesondere durch wissenschaftliche Mitarbeitende), dies insbesondere in ausgewählten Bereichen wie denjenigen der Heilpädagogik, der Biomedizin oder der Sportwissenschaften.
- Damit einhergehen sollte eine verstärkte Förderung des **wissenschaftlichen Nachwuchses**.
- Schliesslich ist auf das nach wie vor bestehende strukturell äusserst **ungünstige Verhältnis von assoziierten und ordentlichen Professuren** in einigen Bereichen hinzuweisen.<sup>1</sup>

Parallel dazu ist ein moderater Ausbau der **administrativen Dienste** nötig; dies auch in Berücksichtigung der Zunahme der Aufgaben und deren Komplexität.

### **3. Zur Positionierung der Universität Freiburg in der schweizerischen Hochschullandschaft: *status quo* und Herausforderungen**

Das Rektorat analysierte nach seinem Amtsantritt im März 2015 die **Stellung der Universität Freiburg auf nationaler und internationaler Ebene**. Die wesentlichen Ergebnisse dieser Analyse wurden in einem Papier vom 1. Februar 2016 formuliert. Hervorgehoben seien an dieser Stelle folgende Elemente dieser Analyse:

- Die Universität Freiburg hat sich in den letzten Jahren auf nationaler Ebene eine **gute Position** erarbeitet und sich in verschiedenen Bereichen entwickelt und profiliert. Sie ist – gemessen an den Studierendenzahlen – eine **mittelgrosse schweizerische Universität**, die das gesamte wissenschaftliche Spektrum abdeckt („Volluniversität“). Insofern ist sie – trotz etwas geringerer Studierendenzahlen – mit den Volluniversitäten Genf, Lausanne, Bern und Basel vergleichbar.

---

<sup>1</sup> Die vom Senat der Universität am 4. November 2016 verabschiedeten und nach der Ratifikation durch den Staatsrat im Januar 2017 in Kraft getretenen totalrevidierten Statuten der Universität sehen vor, dass die Kategorie der assoziierten Professuren durch diejenige der ordentlichen Professuren der Grundkategorie ersetzt wird. Die (heutigen) ordentlichen Professuren werden zu ordentlichen Professuren der oberen Kategorie.

- Die Universität Freiburg ist eine **Volluniversität** und will es auch – gerade angesichts der Bedeutung interdisziplinärer Ansätze – bleiben. Gleichzeitig setzt sie gewisse Schwerpunkte, dies einerseits mit dem Ziel einer gewissen Profilierung und Komplementarität im Verhältnis zu den anderen (schweizerischen) Universitäten, andererseits mit dem Anspruch, in gewissen Bereichen eine Spitzenposition einzunehmen.
- Die Universität ist – nicht zuletzt dank ihrer Zweisprachigkeit, des besonders gepflegten individuellen und personalisierten Kontakts zwischen Lehrenden und Studierenden sowie des hohen Niveaus der **Lehre** – sehr **attraktiv** auch für **Studierenden aus anderen Kantonen** und aus dem Ausland. So stammen rund 60 % der Studierenden aus anderen Kantonen mit der Folge, dass die Einnahmen aus dem interkantonalen Abkommen eine bedeutende Rolle für die Finanzierung der Universität spielen.
- In der **Forschung** konnten in den letzten Jahren auch in der Einwerbung von Drittmitteln beachtliche Steigerungen erzielt werden, wobei neben dem Schweizerischen Nationalfonds und sonstigen Drittmitteln auch die EU-Forschungsprogramme eine immer bedeutendere Rolle spielen.
- Im Vergleich mit den anderen Universitäten organisiert sich die Universität Freiburg **effizient**, sei es was den **Anteil des administrativen und technischen Personals** betrifft, sei es bezüglich der **Kosten pro Studierenden**.

So kommen an der Universität Freiburg auf eine Vollzeitstelle beim akademischen Personal 0.41 Stellenprozent im administrativen und technischen Personal, während diese Zahl in Bern bei 0.73, in Genf bei 0.57, in Zürich bei 0.56 und in Neuenburg bei 0.48 liegt. Ähnlich sehen die Relationen bei der Zahl der Studierenden im Verhältnis zum Gesamtbudget (ohne Drittmittel) aus: Während Freiburg für rund 10'500 Studierende über ein Gesamtbudget von rund 210 Millionen verfügt, liegen diese Zahlen bei den erwähnten Universitäten zwischen rund 560 Millionen und rund 13'500 Studierenden (Universität Basel) und 1,12 Milliarden und rund 26'000 Studierenden (Universität Zürich).

Hinzuzufügen ist, dass die Universität Freiburg mit diesen (im Vergleich zu anderen Universitäten sehr beschränkten) Mitteln in verschiedenen Bereichen einen **zweisprachigen Unterricht** anbietet und die gesamte **Verwaltung** ebenfalls **zweisprachig** arbeitet (was erhebliche Mehrkosten verursacht).

- Angesichts der Grösse des Kantons und der Stadt hat die Universität Freiburg einen **bedeutenden Einfluss auf die soziale, kulturelle und wirtschaftliche Entwicklung** der Stadt, der Region und des Kantons.
- Bezugnehmend auf den vom **Kanton getragenen Anteil an den Ausgaben bzw. dem Gesamtbudget der Universität** (wobei die Drittmittel hier nicht berücksichtigt sind), sind in erster Linie drei Aspekte von Bedeutung:
  - Erstens liegt dieser Anteil für Freiburg weit unter demjenigen in anderen Universitätskantonen; nur in Luzern, St. Gallen und im Tessin (die allerdings keine Volluniversitäten sind) ist dieser Anteil noch geringer. So beträgt der **Finanzierungsanteil des Trägerkantons** in Freiburg (für das Jahr 2015) rund 43%, während er im Kanton Waadt bei rund 65 % und in Bern bei rund 52 % liegt; Genf, Basel und Zürich liegen zwischen 54% und 64 %.
  - Zweitens ist daran zu erinnern, dass sowohl dieser Finanzierungsanteil des Kantons als auch der absolute Betrag des kantonalen Beitrags insbesondere in den Jahren 2010 zu 2013 beachtlich gestiegen ist (von 79.5 Mio. auf 94.9 Mio.); jedoch ist in **den letzten Jahren eine Stagnation bzw. gar eine Reduktion** zu verzeichnen. Ab 2014 sank der kantonale Beitrag, um im Jahr 2016 den Beitrag von 88.9 Mio. Franken zu erreichen; diese Senkung erklärt sich weitgehend durch die Anwendung von Strukturmassnahmen und Einsparungen durch den Kanton sowie durch eine deutliche Steigerung der Einnahmen aus der interkantonalen Vereinbarung.

- Drittens zeigen die erwähnten Zahlen auch, dass es der bedeutende kantonale Beitrag dem Kanton Freiburg ermöglicht, über eine Universität mit nationaler und internationaler Ausstrahlung zu verfügen, was wiederum zu einer grossen Attraktivität der Universität für ausserkantonale und internationale Studierende führt, womit weitere bedeutende Einnahmen generiert werden (in erster Linie Bundessubventionen und Beiträge aus der Interkantonalen Vereinbarung für ausserkantonale Studierende).

Vor dem Hintergrund der skizzierten Situation besteht die grosse **Herausforderung** für die nächsten Jahre darin, dass die Universität Freiburg ihre Position als Universität nationaler Bedeutung nicht nur bewahren, sondern auch ausbauen kann. Hierzu muss sie sowohl in der Forschung, in der Lehre und in der Weiterbildung als auch bezüglich ihrer Attraktivität für hochqualifizierte Wissenschaftler und Nachwuchstalente konkurrenzfähig bleiben, um ihre aktuellen Stärken und die damit untrennbar verbundenen Vorteile zu Gunsten des Kantons Freiburg weiterhin gewährleisten zu können.

## ***II. Die strategischen Leitlinien der Entwicklung der Universität Freiburg 2018-2022***

Die in diesem Dokument figurierende Mehrjahresplanung der Universität wurde ausgehend von den skizzierten Entwicklungen und Herausforderungen formuliert. In ihrer Gesamtheit zielt sie auf die **Stärkung der Attraktivität** und des Angebots in Lehre und Weiterbildung und auf die weitere **Profilierung** ihrer Forschung auf nationaler und internationaler Ebene, dies letztlich mit Blick auf die Sicherung einer nachhaltigen wissenschaftlichen, umweltbezogenen sowie wirtschaftlichen Entwicklung der Universität als Ganzes. So will die Universität Freiburg ihre Position als qualitativ hochstehende Hochschule von nationaler Bedeutung und mit internationaler Ausstrahlung erhalten und weiter ausbauen und auch ihren Charakter als Volluniversität mit einem breiten Spektrum in Forschung und Lehre wahren.

Die nachfolgend für die verschiedenen (Kern-) Aufgaben und Tätigkeitsbereiche der Universität formulierten **Entwicklungslinien** sind jeweils vor dem Hintergrund und auf der Grundlage dieser übergreifenden Zielsetzung zu sehen. Dabei geht es nachfolgend nicht nur darum, diese allgemeine strategische Ausrichtung der Entwicklung der Universität zu präzisieren, sondern es soll darüber hinaus jeweils auch aufgezeigt werden, auf welche Weise die **Zielerreichung überprüft** werden kann (vgl. insoweit auch Art. 9 Abs. 2 UniG).

Dabei erfolgt eine Konzentration auf diejenigen Aspekte, welche eine **Weiterentwicklung** oder **Neuausrichtung** bestimmter Aktivitäten der Universität implizieren. Über diese neuen Akzente hinaus ist daran zu erinnern, dass die Universität zahlreiche sehr attraktive Studienangebote führt, die fortgeführt und – wo nötig – optimiert werden sollen. Gleiches gilt für die Forschung und Weiterbildung in zahlreichen Bereichen.

### **1. Lehre**

In der **Lehre** sind in erster Linie zwei Aspekte von Bedeutung:

- Einerseits sind einige neue **thematische Akzente** zu setzen und / oder neue Studienangebote zu entwickeln. So sollen insbesondere der Master in Medizin im Jahr 2019 beginnen, ein Spezialisierter Master „*soft materials*“ etabliert werden und die Kommunikationswissenschaften in französischer Sprache ausgebaut werden. Darüber hinaus sollen allgemein die fakultätsübergreifenden Studienprogramme sowie spezifisch

die Masterstudiengänge ausgebaut und weiter profiliert werden, dies ggf. auch in Zusammenarbeit mit Partneruniversitäten (z.B. im Rahmen von BENEFRID); zu nennen sind hier etwa der neu geplante fakultätsübergreifende Studiengang Wirtschaft und Recht, die Umweltwissenschaften oder der Ausbau des Schwerpunkts Ethik.

- Andererseits geht es darum, die **Betreuungsverhältnisse** in denjenigen Bereichen, in welchen diese besonders prekär sind (insbesondere in folgenden Bereichen: Sonderpädagogik, Psychologie, Geschichte, Soziologie, Sprachen und Literatur, Sport- und Bewegungswissenschaften sowie Geowissenschaften) gezielt zu verbessern.

**Indikator** für die Zielerreichung sind hier im Wesentlichen das **Portfolio der Studiengänge** (insbesondere der Masterstudiengänge), wobei es einerseits um eine qualitative Analyse und andererseits die quantitative Entwicklung geht, sowie das (Zahlen-) **Verhältnis zwischen Studierenden und wissenschaftlichem Personal**.

## 2. Forschung

In der **Forschung** stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- Erstens sollen bestehende Forschungsfelder, in denen die Universität bereits profiliert ist, **fortgeführt** und ggf. ausgebaut werden; besonderes Augenmerk ist auf Bereiche zu legen, in denen die Universität über ein gewisses „Alleinstellungsmerkmal“ verfügt bzw. besonders herausragende und anerkannte Forschung betreibt (wie z.B. im Zusammenhang mit der Sammlung „Bibel und Orient“, in den Materialwissenschaften oder in der Mehrsprachigkeit).
- Zweitens sollen gezielt ausgewählte **neue bzw. ergänzende Bereiche** erschlossen werden (so z.B. im Bereich von *Data Science* und Digitalisierung, des sog. *smart living lab* oder der Bioinformatik).
- Drittens soll die **inneruniversitäre Forschungsförderung** im Hinblick auf eine Effizienz- und Effektivitätssteigerung überprüft und restrukturiert werden.
- Schliesslich soll – viertens – der **Einwerbung von Drittmitteln**, sowohl von öffentlichen Förderorganisationen (insbesondere Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung und EU-Programme) als auch von sonstigen Institutionen bzw. Personen, besondere Bedeutung beigemessen werden.

**Indikatoren** für die **Zielerreichung** sind hier in erster Linie die Entwicklung der eingeworbenen Drittmittel sowie das Portfolio der Forschungsbereiche (insbesondere in qualitativer Hinsicht).

## 3. Weiterbildung

In der **Weiterbildung** ist das Angebot mit Blick auf die gesellschaftlichen Bedürfnisse und die Stärken der Universität weiterzuentwickeln und zu profilieren, dies auch durch eine **verstärkte Verankerung der Weiterbildung als Teil der Aufgaben der Fakultäten und Lehrpersonen**.

**Indikator** für die **Zielerreichung** ist hier im Wesentlichen das Portfolio des Weiterbildungsangebots (sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht).

## 4. Kooperationen

Die Kooperationen sowohl auf **nationaler Ebene** als auch auf **internationaler Ebene** sind auszubauen, zu optimieren und zu profilieren. Im Vordergrund stehen auf nationaler Ebene das

Netzwerk BENEFRI und auf internationaler Ebene (neben den nach wie vor bedeutenden Kooperationen im europäischen Raum) die Intensivierung der Partnerschaften mit chinesischen und (nord-) amerikanischen Universitäten. Besonderes Augenmerk ist auf **gemeinsame oder koordinierte Diplome** mit ausländischen Universitäten zu richten.

**Indikatoren** für die **Zielerreichung** sind hier in erster Linie die Entwicklung der Kooperationen (sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht), der Austausch von Studierenden und Lehrenden sowie die Anzahl ausländischer Studierender.

## 5. Wissenschaftlicher Nachwuchs

Die **Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses** soll durch geeignete Massnahmen – insbesondere im Rahmen des Möglichen eine Erhöhung der Anzahl Stellen gewisser Kategorien wissenschaftlicher Mitarbeitender (Lehr- und Forschungsräte und Oberassistenten), eine vermehrte Anstellung nach dem Verfahren des *tenure track* sowie eine Fortführung der Doktorandenschulen – optimiert werden. Besonderes Augenmerk ist hier darauf zu legen, die neu eingeführten Assistenzprofessuren optimal für die Nachwuchsförderung einzusetzen.

**Indikatoren** für die **Zielerreichung** sind hier in erster Linie die Anzahl der Qualifikationsstellen nach dem Doktorat (inkl. der nach dem Verfahren des *tenure track* angestellten Assistenzprofessoren und -professorinnen), die Anzahl Doktorierender und von Doktorandenschulen sowie die Anzahl Doktorate.

## 6. Infrastrukturen

Die **Infrastrukturen** sind so auszubauen und zu verbessern, dass die Attraktivität der Universität Freiburg gewahrt und ausgebaut werden kann. Dies betrifft in erster Linie die Gebäude, die Ausstattung mit wissenschaftlichen Apparaten sowie die wissenschaftliche IT-Infrastruktur.

**Indikatoren** für die **Zielerreichung** sind die Zurverfügungstellung ausreichender Räumlichkeiten sowie eine ausreichende Ausstattung mit wissenschaftlichen Apparaten und einer angemessenen IT-Infrastruktur.

## 7. Administrative Dienste

Schliesslich sind die **administrativen Dienste** (sowohl auf Ebene der Fakultäten als auch auf Ebene der zentralen Dienste) an denjenigen Stellen auszubauen, an welchen aufgrund einer erheblichen Ausweitung der Aufgaben und / oder Belastungen besonderer Bedarf besteht.

### ***III. Zu den Fakultäten: ausgewählte Entwicklungsschwerpunkte***

Im Vorfeld der Erarbeitung dieser Mehrjahresplanung entwickelten die Fakultäten ihrerseits Entwicklungsperspektiven, die mit dem Rektorat diskutiert wurden, dies auch im Hinblick auf den 2017 vorgesehenen Abschluss der Leistungsvereinbarungen des Rektorats mit den Fakultäten. Nachfolgend sollen hier einige zentrale Entwicklungsschwerpunkte herausgegriffen und zusammengestellt werden, wobei sich die Auswahl an der strategischen Bedeutung der jeweiligen Vorhaben, ihrem „Neuigkeitswert“ sowie der Frage, ob zusätzliche Ressourcen benötigt werden, orientiert.

Für jede Fakultät werden zunächst das Profil sowie die Hauptherausforderungen skizziert, bevor stichwortartig einige ausgewählte, für die Jahre 2018-2022 geplante Entwicklungen aufgeführt werden und auf die finanziellen Bedürfnisse eingegangen wird.

#### **1. Theologische Fakultät**

Die Theologische Fakultät ist die in der Schweiz führende akademische Einrichtung der Lehre und Forschung in katholischer Theologie und weist ein ausgesprochen internationales, ökumenisches und interreligiöses Profil auf. Thematische Akzente sind insbesondere das Studium der biblischen Schriften und Denkmäler, die Ökumene und der interreligiöse Dialog. Diese Stellung und dieses Profil sind in den kommenden Jahren noch zu stärken und auszubauen, wobei die grösste Herausforderung in den nächsten Jahren wohl darin bestehen wird, die Attraktivität der von der Fakultät angebotenen Studienprogramme zu erhöhen.

##### **Lehre**

- Erhöhung der Attraktivität des Studienprogramms durch gezielte Massnahmen (z.B. Profilierung des Studienbereichs „Studium des Christentums und der Religionen“, Ausweitung des Nebenfachangebots) und damit Erhöhung der Studierendenzahlen auf Bachelor- und Masterstufe;
- Intensivierung der inneruniversitären und fakultätsübergreifenden Kooperationen (z.B. mit der Philosophischen Fakultät sowie im Rahmen der interfakultären Institute);
- Umstrukturierung der Lehre in der Dogmatik durch die Schaffung einer zweiten Professur.

##### **Forschung**

- Erhöhung des Anteils der durch Drittmittel geförderten Forschung, insbesondere durch mehr Projekteingaben beim Schweizerischen Nationalfonds.

##### **Weiterbildung**

- Weiterentwicklung und Ausbau des durch die Fakultät (mit-) getragenen Weiterbildungsangebots.

##### **Kooperationen und Internationale Beziehungen**

- Intensivierung der Kooperationen auf nationaler Ebene, insbesondere mit den Universitäten Bern und Genf;
- Erhöhung der Attraktivität der Fakultät für ausländische Studierende, die ein oder zwei Freisemester in Freiburg verbringen wollen, und für am Studiengang Kanonisches Lizentiat Interessierte.

## Weitere Aspekte

- Konsolidierung des Museums Bibel und Orient;
- Entwicklung und Profilierung gezielter Öffentlichkeitsarbeit.

Die der Fakultät zur Verfügung stehenden Mittel wurden in den letzten rund 15 Jahren sehr stark gekürzt, dies insbesondere wegen der im Vergleich zu den anderen Fakultäten eher geringen Studierendenzahlen. Weitere Kürzungen im akademischen Bereich gefährdeten die Qualität und die (notwendigerweise zu gewährleistende) Breite des Angebots. Gleichzeitig sind die skizzierten (zusätzlichen) Aktivitäten mit den zur Verfügung stehenden Mitteln zu realisieren. Dies gilt insbesondere für die Verstärkung der **Dogmatik** durch eine **zweite Professur**, die durch eine **interne Reallokation** der Mittel sicherzustellen ist.

Darüber hinaus vermag die von der Fakultät angestrebte Erhöhung der Attraktivität der Studiengänge nur gelingen, wenn sie deren Charakteristika auf geeignete Weise kommuniziert (insbesondere auch im Hinblick auf Personen, die nicht zwingend einen kirchlichen Beruf anstreben). Auch ist die Vielfalt und Bedeutung theologischer Forschung nach Ansicht der Fakultät stärker in einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen. Insofern sollte auch die Theologische Fakultät – wie bereits die anderen Fakultäten – über eine Mitarbeiterin / einen Mitarbeiter verfügen können, der sich schwerpunktmässig diesen Aufgaben widmet, wobei bei der Theologischen Fakultät eine 40%-Stelle im Bereich der **Öffentlichkeitsarbeit** ausreichen sollte. Diese Stelle wäre neu zu schaffen.

Weiter soll für das Museum bzw. das Projekt „**Bibel und Orient**“ eine 50%-Stelle für die wissenschaftliche Leitung der Einrichtung geschaffen werden, womit auch eine Intensivierung der Forschung in diesem Bereich gewährleistet werden kann. Derzeit stehen für dieses bedeutende Projekt – es sei daran erinnert, dass die Sammlung des Museums zu den weltweit bedeutendsten Sammlungen gehört – kaum universitäre Mittel zur Verfügung, und es besteht die Gefahr, dass im Falle des Andauerns dieses Zustands eine Pflege der Sammlung sowie ein Fruchtbarmachen für die Forschung nicht mehr gewährleistet werden kann. Zu bemerken bleibt in diesem Zusammenhang, dass die weiteren (durchaus bedeutenden) Bedürfnisse des Museums bzw. der mit diesem verbundenen Forschung (insbesondere für das Führen einer Datenbank) durch Drittmittel gedeckt werden sollen.

Schliesslich verfügt die Fakultät derzeit über keinerlei Personalmittel für die Wahrnehmung von Aufgaben im Bereich der **Informatik** (insbesondere für die Entwicklung und Aufrechterhaltung der Programme im Bereich der Studierendenverwaltung), so dass sie die entsprechenden Aufgaben kaum wahrnehmen kann.

Zusammenfassend sollen in der Theologischen Fakultät im Zeitraum 2018-2022 somit – zusätzlich zu den bereits vorhandenen Mitteln – folgende **neue Stellen** geschaffen werden:

- **40 % wissenschaftlicher Mitarbeiter** (Kommunikation);
- **50% Oberassistentz** (Bibel und Orient, Verstärkung der Forschung);
- **20 % ingénieur-logiciel** (für die Datenbank GEFRI).

## 2. Rechtswissenschaftliche Fakultät

Die Rechtswissenschaftliche Fakultät zeichnet sich durch eine grosse nationale und internationale Ausstrahlung aus. Ihr Profil ist – neben der gerade in der Rechtswissenschaft besonders bedeutenden Zweisprachigkeit – durch eine Reihe thematischer Schwerpunkte geprägt, die unter anderem im Rahmen von Instituten gepflegt werden (Baurecht, Föderalismus, Religionsrecht, Europarecht und Wirtschaftsrecht). Ferner ist die juristische Methodologie für das Profil der Freiburger Rechtswissenschaftlichen Fakultät von herausragender Bedeutung. Schliesslich sind die didaktischen Besonderheiten der Fakultät (grosse Bedeutung von

schriftlichen Arbeiten, Blockkursen und Seminaren) hervorzuheben. Zu bemerken weiter, dass auf der Ebene des Vertiefungsstudiums bzw. des Masterstudiums eine erfreuliche Komplementarität mit den Partnerfakultäten der Universitäten Bern und Neuenburg erreicht werden konnte.

Eine Hauptherausforderung für die Fakultät besteht in den kommenden Jahren darin, ihre Attraktivität für die Studierenden zu erhalten bzw. zu erhöhen: einerseits die Attraktivität für Studierende aus anderen Kantonen sowohl auf Bachelor- als auch (und insbesondere) auf Masterstufe, andererseits die internationale Attraktivität für Studierende aus dem Ausland und für *postgraduate*-Studierende. Zudem muss sich die Fakultät auch strukturell entwickeln (auch bei der Ausrichtung der Professuren), um die neuen Herausforderungen des Rechts in Lehre und Forschung begleiten zu können.

### **Lehre**

- Erhöhung der Attraktivität des Studienprogramms durch gezielte Massnahmen (z.B. durch eine weitere Profilierung des Master of Law);
- Entwicklung von Teilzeitstudien und / oder Fernstudien, ggf. in Zusammenarbeit mit anderen Institutionen;
- Einführung eines interfakultären Studiengangs „Wirtschaft und Recht“;
- Optimierung der Abläufe und der Studienangebote, Verbesserung der Beratung und Betreuung der Studierenden.

### **Forschung**

- verstärkte Förderung der Nachwuchsforschenden (z.B. durch Ausbau der Betreuung von Doktorierenden über Seminare und Doktorandenschulen);
- Verbesserung des Empfangs und der Betreuung ausländischer Forschender;
- Erhöhung des Anteils der durch Drittmittel geförderten Forschung, insbesondere durch mehr Projekteingaben beim Schweizerischen Nationalfonds.

### **Weiterbildung**

- Weiterentwicklung und Ausbau des durch die Fakultät (mit-) getragenen Weiterbildungsangebots.

### **Kooperationen und Internationale Beziehungen**

- Intensivierung der Kooperationen auf internationaler Ebene;
- Ausweitung des Angebots an gemeinsamen oder koordinierten Diplomen mit ausländischen Universitäten;
- Entwicklung einer weiteren *Summer School*.

### **Weitere Aspekte**

- Weiterentwicklung des Netzwerks der Alumni.

Die der Fakultät zur Verfügung stehenden Mittel wurden in den letzten rund 15 Jahren erhöht, dies insbesondere wegen des grossen Wachstums der Studierendenzahlen. Vor diesem Hintergrund und angesichts der inzwischen etwas gesunkenen Studierendenzahlen sind die skizzierten Entwicklungen durch die der Fakultät bereits zustehenden Mittel zu verwirklichen. Nicht zu verkennen ist dabei, dass dies gewisse **Reallokationen** mit sich bringen dürfte bzw. erfordern wird.

### **3. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät**

Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät vereinigt vier Bereiche unter ihrem Dach (Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik sowie Kommunikationswissenschaften und Medienforschung) und ist insoweit sehr breit ausgerichtet. Die Fakultät konnte sich in einigen Teilbereichen national und international sehr gut profilieren und manche in dieser Form einzigartige Angebote und Ausrichtungen entwickeln (z.B. der Master in European Business). Auch konnten im Rahmen der Tätigkeiten der Institute (insbesondere Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement, VMI, International Institute of Management in Technology, iimt) diverse attraktive Weiterbildungsangebote entwickelt werden.

Die grösste Herausforderung für die Fakultät in den nächsten Jahren wird wohl darin bestehen, auch in den „traditionellen“ Disziplinen angesichts begrenzter Mittel eine weitere Fokussierung und Profilierung zu erreichen sowie die Kommunikationswissenschaften in französischer Sprache zu verstärken, um auch in diesem Bereich eine echte Zweisprachigkeit herstellen zu können. Weiter werden Fakultät und Departemente den in einigen Bereichen bestehenden Problemen des Betreuungsverhältnisses durch interne Reallokationen begegnen müssen.

#### **Lehre**

- weitere Profilierung des Studienprogramms (insbesondere auf Masterstufe) durch gezielte Massnahmen (z.B. durch bestimmte thematische Schwerpunkte und interdisziplinäre Angebote, z.B. im Bereich Medien und Ökonomie / Medien und Management);
- Einführung eines interfakultären Studiengangs „Bachelor in Wirtschafts- und Rechtswissenschaftlichen Studien“;
- Ergänzung der Zweisprachigkeit (deutsch / französisch) durch einen gezielten Ausbau englischsprachiger Angebote, insbesondere auf Masterstufe (wobei diese sprachliche Vielfalt ein Alleinstellungsmerkmal der Fakultät in der Schweiz ist);
- Ausbau der Kommunikationswissenschaften in französischer Sprache (auf Bachelor- und Masterstufe) und damit soweit wie möglich Verwirklichung der Zweisprachigkeit auch in diesem Gebiet durch eine neue Professur und interne Reallokationen.

#### **Forschung**

- weitere Profilierung in allen Bereichen der Fakultät sowie in neuen Schwerpunkten (z.B. Digitalisierung, Internationalisierung und interkulturelle Fragen, experimentelle Sozialforschung sowie *Data Science*);
- Erhöhung des Anteils der durch Drittmittel geförderten Forschung, insbesondere durch mehr Projekteingaben beim Schweizerischen Nationalfonds, aber auch durch andere (auch private) Finanzierungsquellen.

#### **Weiterbildung**

- Fortführung der bestehenden bewährten Weiterbildungsaktivitäten und Ausbau in weiteren Bereichen.

#### **Kooperationen und Internationale Beziehungen**

- Intensivierung der Kooperationen auf nationaler Ebene;
- Ausbau der internationalen Beziehungen, insbesondere durch den Abschluss weiterer Kooperationsabkommen mit ausländischen Institutionen (etwa in Asien oder den USA);
- Entwicklung einer *Summer School* in Freiburg.

## Weitere Aspekte

- Reallokation gewisser Mittel im Hinblick auf eine adäquatere Verteilung der Ressourcen in Abhängigkeit von den Betreuungsverhältnissen in den verschiedenen Bereichen.

Im Wesentlichen sollten die skizzierten Entwicklungslinien mit den der Fakultät bereits zur Verfügung stehenden Mitteln verwirklicht werden können, wobei sich gewisse **Reallokationen** als notwendig erweisen könnten.

Ein Ausbau der **Kommunikationswissenschaften in französischer Sprache** hingegen ist mit den zur Verfügung stehenden Mitteln kaum zu bewerkstelligen: Das Departement verfügt derzeit über lediglich eine Professur in französischer Sprache; hinzu kommen 250% wissenschaftliche Mitarbeitende, womit kein vollständiger Studiengang gewährleistet werden kann. Ein Ausbau drängt sich schon deshalb auf, weil die Kommunikations- und Medienwissenschaften an den Westschweizer Universitäten ansonsten kaum präsent sind, ganz abgesehen davon, dass ein Ausbau auch im Hinblick auf die Gewährleistung der Zweisprachigkeit in diesem Bereich sinnvoll erscheint.

Daher sollen in der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät im Zeitraum 2018-2022 somit – zusätzlich zu den bereits vorhandenen Mitteln – folgende **neue Stellen** geschaffen werden:

- 100 % Ordentliche Professur der Grundkategorie in Kommunikationswissenschaften in französischer Sprache;
- 100 % Oberassistentz (in französischer Sprache);
- 100 % Diplomassistentz (in französischer Sprache).

Daneben sollen die weiteren, für den Aufbau eines französischsprachigen Studienganges auf Bachelor- und Masterstufe in Kommunikationswissenschaften (etwa 100 % Ordentliche Professur der Grundkategorie sowie 100 % Diplomassistentz) durch interne **Reallokationen** sichergestellt werden. Mögliche weitere zusätzliche Bedürfnisse in der Lehre aufgrund eines Ausbaus der Kommunikationswissenschaften in französischer Sprache könnten auch über eine Umstrukturierung in der Lehre auch in deutscher Sprache sowie möglicherweise eine Einbindung weiterer Dozierender (ggf. auch in anderen Fakultäten) und damit ebenfalls den Einsatz bereits bestehender Mittel gedeckt werden. In Bezug auf diese Reallokationen und die genaue Organisation des Ausbaus der französischsprachigen Studiengänge sind noch einige Fragen offen, und die genaue Durchführung der angestrebten Entwicklungen muss noch genau analysiert und diskutiert werden, was spätestens im Zuge des Abschlusses der Leistungsvereinbarung mit der Fakultät erfolgen wird.

## 4. Philosophische Fakultät

Die Philosophische Fakultät ist die mit Abstand grösste Fakultät und vereinigt zahlreiche, mitunter recht unterschiedliche Disziplinen unter einem Dach. In den letzten Jahren wuchsen die Studierendenzahlen kontinuierlich, insbesondere in den Bereichen Sonderpädagogik, Geschichtswissenschaft und Kunstgeschichte, Sprachwissenschaften (Anglistik und Italienisch) sowie den Sozialwissenschaften, den Europastudien und der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. In der Psychologie sind die Zahlen in konstanter Weise ausserordentlich hoch, was sich in den sehr ungünstigen Betreuungsverhältnissen widerspiegelt.

In den kommenden Jahren wird es in erster Linie darum gehen sicherzustellen, dass die Betreuungssituation in besonders betroffenen Bereichen verbessert wird, bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung einer gewissen Vielfalt und im Bewusstsein der grossen Bedeutung auch der sog. „kleinen“ Fächer. Weiter wird die Fakultät ihre Strukturen in gewisser Hinsicht anpassen,

dies im Hinblick auf eine erhöhte Effizienz, eine verbesserte Governance und eine adäquatere Berücksichtigung der Charakteristika der jeweiligen Bereiche.

### **Lehre**

- Ausweitung interdisziplinärer Masterstudiengänge;
- weitere Profilierung der Bachelorprogramme;
- Verbesserung der Betreuungsverhältnisse in den in dieser Hinsicht besonders problematischen Bereichen;
- Unterstützung der Innovation in der Lehre.

### **Forschung**

- Erhöhung des Anteils der durch Drittmittel geförderten Forschung, insbesondere durch mehr Projekteingaben beim Schweizerischen Nationalfonds;
- verstärkte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und besonders vielversprechender Forschungsvorhaben.

### **Weiterbildung**

- Weiterentwicklung und Ausbau des durch die Fakultät (mit-) getragenen Weiterbildungsangebots.

### **Kooperationen und Internationale Beziehungen**

- Intensivierung der Kooperationen auf nationaler Ebene, insbesondere soweit das Lehrangebot betroffen ist;
- Ausweitung der Abkommen mit ausländischen Institutionen.

### **Weitere Aspekte**

- Reform der Governance der Fakultät;
- genaue Analyse der den einzelnen Bereichen im Verhältnis zu den erbrachten Leistungen zur Verfügung stehenden Mittel, dies im Hinblick auf eine Reallokation gewisser Mittel hin zu Bereichen mit besonders grossen Belastungen bzw. mit unzureichenden Mitteln.

Angesichts der ausgesprochen dringenden Bedürfnisse der Fakultät in Bezug auf die Verbesserung der Betreuungssituation sowie deren Ausmasse benötigt die Fakultät dringend zusätzliche Mittel; die vorgesehenen Reallokationen werden nicht ausreichen, um die Betreuungssituation in einigen Bereichen auf ein zumindest akzeptables Mass zu bringen. Im Hinblick auf eine Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sollen die neuen Stellen mit einer Ausnahme ausschliesslich auf der Ebene der wissenschaftlichen Mitarbeitenden geschaffen werden.

Im Einzelnen ist in folgenden Bereichen eine Erhöhung der personellen Ressourcen notwendig:

- Sonderpädagogik (geleistete ECTS/wissenschaftliches Personal 2016 = 274, der Fakultätsdurchschnitt liegt bei 138; 16% Zuwachs an Studierenden im Zeitraum 2013 bis 2016 mit schlechtem Betreuungsverhältnis):  
100 % ordentliche Professur der Grundkategorie, 100 % Lektor und 100 % Diplomassistent;
- Psychologie (geleistete ECTS/wissenschaftliches Personal 2016 = 262; ausserordentlich hohe Studierendenzahlen im Zeitraum 2013 bis 2016 mit schlechtem Betreuungsverhältnis):  
100 % MER, 100 % Lektor;
- Sprachen und Literaturen - Englisch (geleistete ECTS/wissenschaftliches Personal 2016 = 208; 7% Zuwachs an Studierenden im Zeitraum 2013 bis 2016):  
50 % Lektor;
- Sprachen und Literaturen - Italienisch (geleistete ECTS/wissenschaftliches Personal = 207; 13% Zuwachs an Studierenden im Zeitraum 2013 bis 2016):  
100 % Oberassistentz.
- allgemeine Geschichte inkl. Geschichte des Mittelalters (geleistete ECTS/wissenschaftliches Personal = 190; 9% Zuwachs an Studierenden im Zeitraum 2013 bis 2016 mit einem ungenügendem Betreuungsverhältnis):  
150 % Diplomassistent; 50 % Lehr- und Forschungsrat
- Soziologie / Anthropologie (geleistete ECTS/wissenschaftliches Personal = 163; stabile Studierendenzahlen im Zeitraum 2013 bis 2016 mit einem ungenügendem Betreuungsverhältnis):  
100 % Oberassistentz.

Angesichts der konstant hohen Belastung der Philosophischen Fakultät, die sich unter anderem (wie oben aufgezeigt) in einem dauerhaften ungenügenden Betreuungsverhältnis manifestiert, ist es wichtig, auf personelle Engpässe in der Betreuung der Studierenden adäquat reagieren zu können. Deshalb soll an der Philosophischen Fakultät ein „Pool mit Assistent/-innenstellen“ eingerichtet werden. Mit einem solchen Pool können die Mittel ad hoc und flexibel für die Gewährleistung einer minimalen Qualität in der Betreuung der Studierenden eingesetzt werden. Dieser Pool soll mindestens 600 % Diplomassistentz umfassen.

## **5. Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät**

Die Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät<sup>2</sup> ist in den letzten Jahren stark gewachsen (sowohl in Bezug auf die Studierendenzahlen als auch in Bezug auf die eingeworbenen Drittmittel), ohne dass allerdings die zur Verfügung stehenden Mittel auch nur annähernd in gleichem Umfang gewachsen wären. So stiegen die Studierendenzahlen zwischen 2001 und 2016 um 80 %, während die Stellen beim wissenschaftlichen Personal gleichzeitig in allen Bereichen (ausser im Adolphe-Merckle-Institut, in der Medizin im Gefolge der Einführung des dritten Jahrs sowie in Sport- und Bewegungswissenschaften) sanken. Die eher geringen Ressourcen der Fakultät gehen auch auf bei der Fakultät vorgenommene Einsparungen zu Beginn der 2000er Jahre zurück, die ihrerseits im Wesentlichen durch ausgesprochen niedrige Studierendenzahlen motiviert waren. Die Fakultät hat hierauf reagiert und ihr Profil

---

<sup>2</sup> Die vom Senat der Universität am 4. November 2016 verabschiedeten und nach der Ratifikation durch den Staatsrat im Januar 2017 in Kraft getretenen totalrevidierten Statuten der Universität sehen vor, dass die heutige Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät ab dem 1.1.2018 „Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät“ heissen wird.

durch eine Konzentration auf einige wenige Schwerpunkte (im Wesentlichen Life Sciences und Medizin sowie Materialwissenschaften) geschärft und in diesen Bereichen äusserst attraktive und auch schweizweit originelle Studienangebote entwickelt, die auf grosses Interesse stossen. In der Forschung ist die Fakultät – auch und gerade gemessen an ihren im Vergleich zu den anderen Naturwissenschaftlichen Fakultäten in der Schweiz und den Eidgenössischen Technischen Hochschulen – äusserst erfolgreich, dies jedenfalls, wenn man die eingesetzten öffentlichen Mittel in Relation zu den eingeworbenen Drittmitteln setzt. Auch konnte sie einige auch international bedeutende Schwerpunkte bilden.

Diese Stellung und dieses Profil sind in den kommenden Jahren noch zu stärken und punktuell auszubauen, wobei die grösste Herausforderung in den nächsten Jahren wohl darin bestehen wird, die Attraktivität der von der Fakultät angebotenen Studienprogramme sowie die Exzellenz der Forschung zu wahren bzw. weiterzuentwickeln, was massgeblich von den zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängt. Im Übrigen wird die 2019 vorgesehene Einführung des Master in Medizin auch der Fakultät insgesamt neue Impulse verleihen.

### **Lehre**

- Einführung des Master in Medizin im Jahr 2019;
- Verbesserung der Betreuungsverhältnisse in den diesbezüglich problematischen Studienrichtungen;
- Einführung spezialisierter und profilierter Masterprogramme in den „Schwerpunktbereichen“ der Fakultät (insbesondere einen Master in *soft materials*).

### **Forschung**

- Weiterführung der erfolgreichen Einwerbung von Drittmitteln;
- Konsolidierung der Forschungsschwerpunkte der Fakultät im Hinblick auf die Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit;
- Profilierung in weiteren (wenigen) Gebieten, so insbesondere im Bereich *Data Science*;
- Schaffung einer Doktorandenschule in Life Sciences;
- Verlängerung des NCCR *Bioinspired Materials* und Erhöhung des vom Schweizerischen Nationalfonds zugesprochenen Betrags.

### **Weiterbildung**

- Weiterentwicklung und Ausbau des durch die Fakultät (mit-) getragenen Weiterbildungsangebots.

### **Kooperationen und Internationale Beziehungen**

- Intensivierung der Kooperationen auf nationaler Ebene, insbesondere im Rahmen von BENEFRRI, dies auch im Hinblick auf die Schaffung weiterer gemeinsamer Diplome.

### **Weitere Aspekte**

- Anpassung der Strukturen der Fakultät im Hinblick auf die Einführung des Master in Medizin;
- Sicherstellung adäquater Forschungsinfrastrukturen (unter Einbezug der wissenschaftlichen Informatikinfrastruktur);
- administrative Verstärkung des Dekanats.

Angesichts der erwähnten Entwicklungen erscheinen Reallokationen innerhalb der Fakultät zwar nicht ausgeschlossen; jedoch dürfte der Spielraum hier extrem eng sein. Vielmehr dürfte die Fakultät ihre in den erwähnten Schwerpunkten national und teilweise international führende Stellung wohl nur aufrechterhalten und weiterentwickeln können, wenn ihr gewisse zusätzliche

Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die in erster Linie eine Verbesserung der Betreuung der Studierenden sowie eine erhöhte Attraktivität des Studienprogramms bezwecken.

Im Einzelnen stehen folgende Bedürfnisse im Vordergrund:

- **Informatik:** Aufstockung einer ordentlichen Professur der Grundkategorie auf eine ordentliche Professur der oberen Kategorie;
- **Sport- und Bewegungswissenschaften:** 100 % Lektor;
- **Geowissenschaften:** 100 % Oberassistent;
- Verstärkung der **Biomathematik:** 100 % ordentliche Professur der Grundkategorie;
- Stabilisierung verschiedener **wissenschaftlicher Plattformen** (welche zentral für die Forschung sind): 150% Oberassistent;
- Neuer **Master in soft materials:** 50 % Oberassistent und 2h Lehrauftrag;
- Verstärkung des **Dekanats** (das zahlreiche zusätzliche Aufgaben übernommen hat, dessen Ressourcen jedoch seit 15 Jahren unverändert sind): 100 % wissenschaftlicher Mitarbeiter (*Animal Welfare*, im Hinblick auf die Umsetzung neuer gesetzlicher Vorgaben im Bereich des Tierschutzes unabdinglich); 70 % Informatiker; 50 % administrative Mitarbeiter/in; 50 % wissenschaftlicher Mitarbeiter/in Kommunikation;
- im Falle der Verlängerung des **NCCR Bioinspired Materials** Erhöhung der *matching funds* auf CHF 750'000.- pro Jahr, die Schaffung einer 45%-Stelle für den Technologietransfer sowie ein zusätzlicher Beitrag zum Betriebskredit in der Höhe von CHF 150'000 (dies im Gefolge der zu erwartenden substantiellen Erhöhung des Beitrags des SNF, womit die durch die Heiminstitution zur Verfügung zu stellenden *matching funds* ebenfalls entsprechend nach oben angepasst werden müssen).

Hinzu kommen die für die Einführung des Master in Medizin erforderlichen zusätzlichen Mittel, die jedoch bereits separat vom Grossen Rat für die nächste Planungsperiode gesprochen wurden (vgl. die Botschaft des Staatsrats vom 30. Mai 2016 – Botschaft 2015-DICS-24).

## ***IV. Fakultätsübergreifende Aspekte***

### **1. Interfakultäre Institute**

Die Universität verfügt über insgesamt **vier interfakultäre Institute**, nämlich das Interfakultäre Institut für Ethik und Menschenrechte, das Institut für Familienforschung und -beratung, das Zentrum für Europastudien (und das Interfakultäre Institut für Ost- und Ostmitteleuropa) sowie das Schweizerische Zentrum für Islam und Gesellschaft. Diese Institute bündeln, Lehre, Forschung und Weiterbildung in den entsprechenden Bereichen und tragen massgeblich zur Ausstrahlung der Universität bei.

In der anstehenden Planungsperiode sollen einerseits die **etablierten Aktivitäten dieser Institute weitergeführt** werden, dies insbesondere im Rahmen des **Instituts für Familienforschung und -beratung**, das gerade in den letzten Jahren sehr attraktive zusätzliche Weiterbildungsangebote entwickelt hat. Andererseits sollen gezielt **neue Angebote** entwickelt werden, so im Rahmen des **Zentrums für Islam und Gesellschaft** (welches neben zahlreichen Weiterbildungskursen auch ein Masternebenprogramm im Rahmen der Philosophischen Fakultät entwickeln wird) und des **Interdisziplinären Instituts für Ethik und Menschenrechte**, in dessen Rahmen – in Zusammenarbeit mit den Fakultäten – der sog. **Schwerpunkt Ethik** in der Lehre durch ein fakultätsübergreifendes, interdisziplinäres und strukturiertes Lehrangebot für Bachelor- und Masterstudierende massgeblich weiterentwickelt werden soll. Beim **Zentrum für Europastudien** wird es insbesondere darum gehen, die **Synergien mit den Osteuropastudien** zu verstärken und zu analysieren, inwieweit die

europabezogenen Aktivitäten an der Universität im Rahmen des Zentrums noch stärker gebündelt werden können.

Diese zusätzlichen Aktivitäten sollen in der Periode 2018-2022 durch die bereits vorhandenen Mittel, ggf. eine gewisse Reallokation sowie einzuwerbende Drittmittel finanziert werden.

## 2. Sonstige fakultätsübergreifende Aspekte

Auch über die interfakultären Institute hinaus sollen in den kommenden Jahren diverse fakultätsübergreifende Lehr- und Forschungsaktivitäten verstärkt bzw. fortgeführt werden. Im Einzelnen geht es hier in erster Linie um folgende Bereiche:

- Forschungsgruppen der Universität werden sich für die nächste Ausschreibung für die Vergabe eines sog. **Nationalen Forschungsschwerpunkts** durch den Schweizerischen Nationalfonds bewerben. Eine massgebliche Voraussetzung für die Zusprennung ist die Zurverfügungstellung sog. *matching funds* durch die Heiminstitution, dies in der Höhe der zugesprochenen Mittel, wovon die Hälfte durch sog. real money zu leisten ist. Im Falle des Zuspruchs müsste die Universität daher zwischen CHF 500'000 und CHF 1'000'000 pro Jahr an *matching funds* zur Verfügung stellen (je nach Grösse des Projekts).
- Sodann ist daran zu erinnern, dass in drei Fakultäten (Theologische Fakultät, Philosophische Fakultät sowie Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät) ein extremes Ungleichgewicht zwischen ordentlichen Professuren und assoziierten Professuren besteht, das dazu führt, dass auch letztere (die in den Fakultäten jeweils rund die Hälfte der Professuren umfassen) umfassend für ganze Fachgebiete zuständig sind, was insbesondere dann sehr störend ist, wenn die betreffenden Personen auch über die Qualifikationen für eine ordentliche Professur verfügen. Die am 4. November 2016 durch den Senat angenommenen neuen Statuten der Universität sehen diesbezüglich zwar insofern eine Modifikation vor, als das Statut des assoziierten Professors / der assoziierten Professorin abgeschafft werden soll und es in Zukunft (ab 2018) zwei Kategorien ordentlicher Professoren (der Grundkategorie und der oberen Kategorie) geben soll, wobei die Gehaltseinstufung aber der derzeitigen Einstufung entspricht (so dass – abgesehen von der Bezeichnung – die jetzige Situation fortbesteht). In Zukunft soll die Ersteinstufung insgesamt flexibler gehandhabt werden, so dass für eine Aufstockung der Mittel im Hinblick auf die Anstellung in der oberen Kategorie Spielraum geschaffen werden kann. Angesichts des derzeitigen starken Ungleichgewichts betreffend das Verhältnis zwischen ordentlichen Professuren der Grundkategorie und der oberen Kategorie muss verbessert. **Die Beseitigung dieses Missverhältnisses erfordert zusätzliche Mittel.** Mit diesen für die Periode 2018-2022 beantragten Mitteln sollen in einem Schritt insgesamt sechs Aufstockungen bestehender ordentlicher Professuren der Grundkategorie zu ordentlichen Professuren der oberen Kategorie ermöglicht werden.
- Das Kompetenzzentrum **Human-IST** ist ein innovatives Forschungscluster, welches in interdisziplinärer Zusammenarbeit die Interaktion Mensch – Maschine in allen ihren Facetten analysiert. Finanziert wird es im Wesentlichen durch Drittmittel; allerdings erscheint es im Hinblick auf die Verstetigung des Projekts und die dauerhafte Erhaltung der Möglichkeit des Einwerbens von Drittmitteln notwendig, zumindest eine Stelle als Ordentliche Professur der oberen Kategorie im Budget der Universität zu verankern. Im Zuge interner Reallokationen kann die Universität hier bereits eine 100 % MA-Stelle einsetzen; notwendig wäre aber ihre Aufstockung als ordentliche Professur der Grundkategorie.
- In Zusammenarbeit mit der Hochschule für Technik und Architektur und der EPFL sind verschiedene Fakultäten (Rechtswissenschaftliche Fakultät, Wirtschafts- und

Sozialwissenschaftliche Fakultät und Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät) im Rahmen des Forschungsvorhabens **Smart Living Lab (SLL)** aktiv. Die entsprechenden Gelder wurden vom Kanton bis Ende 2018 gesprochen. Damit dieses breit anerkannte und zukunftssträchtige Projekt weitergeführt werden kann, müssten die entsprechenden Stellen ab 2019 (insgesamt CHF 880'000 pro Jahr) in das Universitätsbudget überführt werden. Damit sollen ordentliche Professuren der Grundkategorie und wissenschaftliche Mitarbeitende (insbesondere Doktorassistenzen und Diplomassistenzen) finanziert werden.

- Swissuniversities finanziert derzeit an allen schweizerischen Universitäten **Doktorandenschulen**; diese Finanzierung wird jedoch im Jahr 2020 auslaufen. Angesichts der Bedeutung dieser Programme für die Nachwuchsförderung plant die Universität, für solche Programme ab 2021 Mittel (nämlich CHF 400'000.-pro Jahr) zur Verfügung zu stellen.
- Die **universitäre Didaktik** gewinnt immer mehr an Bedeutung, und die hier derzeit zur Verfügung stehenden beschränkten Mittel reichen nicht aus, um ein leistungsfähiges Angebot in beiden Sprachen zu bieten. Daher soll hier eine neue 100%-Lektorenstelle geschaffen werden.
- In den **Umweltwissenschaften** bietet die Universität bereits seit einiger Zeit interdisziplinäre Module an, die auf grosses Interesse seitens der Studierenden stossen. Diese sollen nun massgeblich weiterentwickelt und strukturierter gestaltet werden, damit sie als eigentliche Zusatz- oder Nebenfachmodule von Studierenden verschiedener Fakultäten belegt werden können. Allerdings stehen für diesen Bereich bislang nur sehr begrenzte Mittel zur Verfügung. Daher soll hier eine 50%-Lektorenstelle geschaffen werden; hinzu kommt die angestrebte Konsolidierung der Sekretariatsstelle (25%).
- Im Zuge der bedeutenden **Erhöhung der Anzahl der Studierenden im Master DAES I** (die praktisch eine Verdopplung der Absolventen bis 2019 nach sich ziehen wird), werden zusätzliche Mittel für die Betreuung der Studierenden sowie die Organisation der Praktika benötigt (das diesbezügliche Budget ist bei der Universität angesiedelt).
- Im Anschluss an die von swissuniversities lancierte Ausschreibung für die Eingabe von Projekten für die Entwicklung von **Masterstudiengängen in Fachdidaktik** nimmt die Universität Freiburg an verschiedenen Projekten als Partnerinstitution teil. In der Periode 2018-2022 wird es darum gehen, dieses Engagement umzusetzen und im Rahmen dieser Kooperationsprojekte zur Schaffung qualitativ hochstehender Studiengänge beizutragen. Die hier durch die Universität zu erbringenden Eigenleistungen (insgesamt rund CHF 60'000) sollen durch interne Reallokationen aufgebracht werden.

## V. *Zentrale Dienste und Infrastrukturen*

### 1. **Zentrale Dienste und Infrastrukturen**

Im Zusammenhang mit den Zentralen Diensten ist eingangs darauf hinzuweisen, dass die personelle Ausstattung in den letzten rund 10 Jahren im Wesentlichen gleich geblieben ist, dies obwohl die wahrzunehmenden Aufgaben im Zuge diverser Entwicklungen qualitativ und quantitativ bedeutend zugenommen haben. Zurückzuführen ist diese Zunahme insbesondere auf die Erhöhung der Zahl der Studierenden, die Erhöhung der Drittmittel sowie zusätzliche Aufgaben im Zuge der Entwicklung der Rahmenbedingungen (in erster Linie die neuen Governance-Strukturen im Gefolge der neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie die damit im Zusammenhang stehenden Anforderungen an die Qualitätssicherung). Diese zusätzlichen Aufgaben konnten bislang durch eine gewisse Effizienzsteigerung sowie den Einsatz neuer Technologien und damit verbundener Reallokationen gewisser Mittel „aufgefangen“ werden, ein Ansatz, der auch weiter verfolgt wird, dies u.a. im Zuge des sog. *Campus Management*. Nichtsdestotrotz erscheint heute ein bescheidener Ausbau in diesem Bereich notwendig, dies in erster Linie in Gebieten, in welchen sehr bedeutende neue Aufgaben zu erwarten sind, wie im Bereich der Sicherheit, der wissenschaftlichen Informatikstruktur oder der Governance, sowie in Bereichen, die für die Attraktivität der Universität von besonderer Bedeutung sind (wie in erster Linie die Dienstleistungen für die Studierenden).

Im Einzelnen stehen im Bereich der Zentralen Dienste in den nächsten Jahren folgende Vorhaben im Vordergrund:

- Verbesserung der **räumlichen Infrastruktur in den bestehenden Gebäuden** (insbesondere Miséricorde), was eine gewisse Erhöhung der für derartige Ausgaben vorgesehenen Beträge impliziert;
- Verbesserung der **Sicherheit** an der Universität über die Umsetzung des sich in Erarbeitung befindlichen Sicherheitskonzepts i.w.S., unter Einschluss der Instrumente, der Arbeitssicherheit, der Sicherheit in den Laboratorien, der Informatiksicherheit, der Sicherheit bei unvorhergesehenen Ereignissen (angesichts der hierfür derzeit kaum vorhandenen Ressourcen und des Ausbaus der sensiblen Bereiche gerade in den Naturwissenschaften würde hierfür eine zusätzliche 150% Stelle benötigt);
- Erweiterung der Angebote des **Sprachenzentrums**, dies über eine Reallokation bestehender Ressourcen;
- Sicherstellung der dauerhaften Funktionsfähigkeit und Finanzierung einer eigentlichen **Universitätskrippe**;
- **Ausbau der Dienstleistungen für die Studierenden** in den Bereichen Einschreibung und Zulassung sowie der Internationalen Beziehungen (was insgesamt die Schaffung einer neuen 100%-Stelle benötigt);
- Aufbau eines **informationsgestützten Steuerungssystems** im Hinblick auf eine verbesserte Qualitätssicherung (was nur über die Schaffung einer neuen 100%-Stelle möglich erscheint);
- Verbesserung und Ausbau der Dienstleistungen für Studierende und Universitätspersonal im Bereich der **Gleichstellung von Mann und Frau** (Schaffung einer 60 %-Stelle) sowie durch die Einrichtung eines **Welcome Center** sowohl für Studierende und (Gast-) Forscher als auch für Personal, die aus dem Ausland kommen (dies einerseits über eine Reallokation bestehender Ressourcen, andererseits die Schaffung einer 30%-Stelle);
- **Ausbau der Dienstleistungen** im Bereich **Forschungsförderung** und **Technologietransfer** (200 % wiss. Mitarbeiter);
- Weiterführung und Erweiterung der Fundraising-Aktivitäten (mit den bestehenden Ressourcen);

- Von besonderer Dringlichkeit erscheint sodann die **wissenschaftliche Informatikinfrastruktur**, die im Zuge der grossen Mengen bearbeiteter Daten für die Forschung von existentieller Bedeutung ist. Hier hat die Universität Freiburg grossen Nachholbedarf. Zu rechnen ist mit insgesamt CHF 1'100'000 für Digital-labs (high performance cluster (HPC), Speichervolumen , wissenschaftliche software) und 350 % Systemingenieur für den Betrieb dieser Digital-Labs.

## 2. Investitionen

Im Bereich der Investitionen stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- Die **Erweiterung von Miséricorde** (Gebäude auf dem Gelände des **Tour Henri**, in erster Linie für die Rechtswissenschaftliche Fakultät) ist so schnell wie möglich zu verwirklichen: Dieses Projekt ist für die Entwicklung der Rechtswissenschaftlichen Fakultät von zentraler strategischer Bedeutung. Daher ist bei den Investitionen mit folgenden Beträgen in den Jahren 2018-2022 zu rechnen: 67'045'000.-
- Renovation des **Kantonslabors** und Erstellung von **Kühlanlagen** in Perolles I (beides durch Anpassung an gesetzliche Vorgaben letztlich unumgänglich): CHF 13'800'000.-
- Daneben sind die weiteren Bedürfnisse bei den Gebäuden weiterzuverfolgen: So ist der sog. **Masterplan** (Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät) zu **aktualisieren** und weiterzuverfolgen, dies auch und gerade unter Berücksichtigung möglicher Synergien mit der Fachhochschule HES-SO/Fribourg für bauliche Vorhaben auf dem Pérolles-Plateau (unter Einbezug der Pisciculture). Ebenso ist der definitive Neubau für den Master in Medizin in die Planung aufzunehmen und weiterzuverfolgen.

## *VI. Synthese: zur Entwicklung des Budgets der Universität*

Die folgende Zusammenstellung enthält einerseits (auf der Grundlage der vorstehenden Ausführungen) die zusätzlichen Mittel, die in den Jahren 2018/2019-2022 notwendig sind, um die dargelegten strategischen Entwicklungslinien der Universität verwirklichen zu können und den skizzierten Herausforderungen – insbesondere die Ermöglichung des Aufgreifens neuer Fragestellungen in Forschung und Lehre sowie die Erhaltung und teilweise den Ausbau der bestehenden Attraktivität der Universität Freiburg für Studierende und Forschende – Rechnung tragen zu können. Andererseits zeigt sie auch die beim derzeitigen Kenntnisstand zu erwartende Entwicklung der Einnahmen auf.

Deutlich wird damit insgesamt, dass die aufgezeigten Bedürfnisse eine nicht unerhebliche Erhöhung des Budgets der Universität insgesamt und des kantonalen Anteils an demselben implizieren. Gleichzeitig ist zu betonen, dass die Universität diese zusätzlichen Mittel dringend zur Verwirklichung der vorliegenden Mehrjahresplanung benötigt, die ihrerseits im Hinblick auf die Wahrung von Stellung und Bedeutung der Universität Freiburg in der nationalen Universitätslandschaft und im internationalen Umfeld ausgearbeitet wurde.

UNIVERSITE - PLANIFICATION PLURIANNUELLE 2018(19) - 2022						
Comptes de fonctionnement de l'Université - Dépenses totales et revenus						
DEPENSES TOTALES	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>comptes ordinaires</i>						
Total frais de personnel	164 286 220	168 680 615	178 916 785	188 218 675	197 069 664	204 724 237
<i>dont personnel existant et index.</i>	164 286 220	166 706 600	171 262 925	181 768 095	191 211 954	200 197 587
<i>dont frais nouveau personnel</i>		495 910	4 208 890	4 053 430	3 757 350	3 789 050
<i>dont nouveau personnel MMed</i>		1 478 105	3 444 970	2 397 150	2 100 360	737 600
Total frais de choses	52 786 110	55 318 477	56 827 930	57 935 403	60 963 912	63 327 160
<i>dont besoins nouveaux et index.</i>		1 531 364	424 430	2 383 270	2 808 640	2 238 490
<i>dont "choses" pr Mmed</i>	1 613 424	2 614 427	3 699 450	2 423 653	2 643 522	2 768 280
<b>Comptes ordinaires total</b>	<b>217 072 330</b>	<b>223 999 092</b>	<b>235 744 715</b>	<b>246 154 078</b>	<b>258 033 576</b>	<b>268 051 397</b>
<i>Augmentation annuelle</i>		6 926 762	11 745 623	10 409 363	11 879 498	10 017 821
<b>REVENUS</b>						
	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>comptes ordinaires</i>						
Autres revenus (dont taxes cours)	12 951 650	13 010 800	13 095 500	13 202 200	13 309 500	13 396 100
Contribution des autres cantons	65 462 200	65 789 500	66 118 400	67 991 000	69 924 400	71 816 000
Subventions fédérales de base	42 700 000	44 200 000	44 995 600	46 074 880	47 442 960	48 835 660
Contribution conféd. pr Mmed	0	1 076 241	2 272 205	1 958 098	0	0
Subv. Féd. Inst., rénov., locations	480 000	450 000	550 000	550 000	550 000	550 000
<b>Total des recettes</b>	<b>121 593 850</b>	<b>124 526 541</b>	<b>127 031 705</b>	<b>129 776 178</b>	<b>131 226 860</b>	<b>134 597 760</b>
Contribution du canton	95 478 480	99 472 551	108 713 010	116 377 900	126 806 716	133 453 637
<i>Augmentation part du canton</i>		3 994 071	9 240 459	7 664 890	10 428 816	6 646 921

Table 1 : Entwicklung der Betriebsrechnung 2018(19) – 2022

UNIVERSITE - PLANIFICATION PLURIANNUELLE 2018(19) - 2022						
Comptes d'investissements						
	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Construction d'immeubles</b>						
Miséricorde élargi (Tour Henri) - F. droit	500 000	2 045 000	10 000 000	30 000 000	25 000 000	23 000 000
Pérolles - nouveau bâtiment sciences				500 000	2 000 000	3 000 000
Production froid + déchetterie		6 000 000	3 200 000			
HFR - bâtiment définitif Mmed				500 000	2 000 000	3 000 000
<b>Aménagement d'immeubles</b>						
Stade universitaire	500 000	1 000 000				
Labo cantonal		4 600 000				
<b>TOTAL DEPENSES</b>		<b>13 645 000</b>	<b>13 200 000</b>	<b>31 000 000</b>	<b>29 000 000</b>	<b>29 000 000</b>
<b>Subventions fédérales pour les constructions</b>						
Miséricorde élargi (Tour Henri) - F. droit	-150 000	-511 250	-2 500 000	-7 500 000	-6 250 000	-5 750 000
Pérolles - nouveau bâtiment sciences				-125 000	-500 000	-750 000
HFR - bâtiment définitif Mmed				-125 000	-500 000	-750 000
<b>TOTAL RECETTES</b>		<b>-511 250</b>	<b>-2 500 000</b>	<b>-7 750 000</b>	<b>-7 250 000</b>	<b>-7 250 000</b>

Table 2: Geplante Investitionen 2018(19) - 2022