



STRATEGIE 2020 – 2030

Planification stratégique de
l'Université de Fribourg

Strategische Planung der
Universität Freiburg

The University of Fribourg's
Strategic Plan



Sommaire

1.	Introduction	4
2.	Développement par un profilage ciblé	5
3.	Douze lignes directrices stratégiques	6
3.1.	Recherche et innovation	7
3.2.	Enseignement	7
3.3.	Formation continue	8
3.4.	Bilinguisme et plurilinguisme	8
3.5.	Promotion de la relève scientifique	9
3.6.	Développement et promotion du personnel	9
3.7.	Egalité des chances et diversité	10
3.8.	Coopération et internationalisation	10
3.9.	Dialogue avec la société	11
3.10.	Durabilité	11
3.11.	Infrastructures et <i>Core facilities</i>	12
3.12.	Gouvernance et assurance qualité	12
4.	Principes de financement	13
5.	Mise en œuvre de la stratégie	14
	Deutsche Version	17
	English version	31

1. Introduction

L'Université de Fribourg, fondée en 1889, se compose de cinq facultés offrant des programmes d'études, d'enseignement et de recherche: la Faculté de théologie, la Faculté de droit, la Faculté des sciences économiques et sociales et du management, la Faculté des lettres et des sciences humaines, et la Faculté des sciences et de médecine. Elle comprend également de nombreux instituts et centres de compétences interdisciplinaires. Située à la frontière linguistique entre Suisse alémanique et Suisse romande, l'Université de Fribourg jouit d'une solide implantation dans le paysage helvétique des hautes écoles. De par sa situation géographique, la ville universitaire de Fribourg forme un pont entre le centre administratif de Berne et la zone économique de l'Arc lémanique. Elle accueille et offre un environnement attractif à plus de 10'000 étudiant-e-s, venant pour la plupart d'autres cantons et de l'étranger, en filières de bachelor, de master et de doctorat. Plus de 270 professeur-e-s, accompagné-e-s de chargé-e-s de cours et de collaborateurs et collaboratrices scientifiques actifs et actives dans la recherche et la formation continue leur apportent un soutien personnalisé de premier ordre. L'Université de Fribourg est convaincue que l'échange direct entre enseignant-e-s et étudiant-e-s reste la seule façon de promouvoir de façon optimale le développement de l'individu. En matière de recherche, l'Université de Fribourg tire son excellente réputation de sa tradition d'université complète, son caractère unique d'université bilingue et ses nombreux pôles d'excellence. Les forces et le potentiel de l'Université de Fribourg s'étendent à toutes les facultés, chacune ayant développé un profil spécifique soutenu par des activités et des projets interdisciplinaires. Grâce à sa position forte et sa taille importante dans l'environnement cantonal, l'Université de Fribourg façonne la vie culturelle et économique de la Ville et du Canton. Elle joue ainsi un rôle indispensable dans leur positionnement et reste fermement ancrée auprès du monde politique et de la population.

Ces dix prochaines années, l'Université de Fribourg entend profiter de l'évolution, non seulement du paysage des hautes écoles suisses et européennes, mais aussi de la société toute entière, pour se positionner encore plus distinctement comme site de recherche et de formation de pointe, au niveau national et international. Elle reconnaît

en particulier comme moteurs, défis et opportunités de son développement futur la transformation digitale, l'internationalisation progressive de l'enseignement et de la recherche, le développement économique, social et écologique durable (basé sur les SDGs, *Sustainable Development Goals*, des Nations Unies), la concrétisation de l'égalité entre femmes et hommes et de l'égalité des chances, et la garantie de la cohésion sociale. L'Université de Fribourg continuera à l'avenir à apporter une contribution significative visant à maîtriser la complexité croissante de ces questions sociales, parmi d'autres. Elle apporte des réponses pour façonner le quotidien de l'économie et de la société (laquelle se développe toujours plus rapidement), aussi dans l'intérêt de la Ville et du Canton de Fribourg. Par le biais des formations proposées, elle se met au défi d'offrir à ses étudiant-e-s, indépendamment des profils d'emploi évoluant parfois rapidement, les conditions leur permettant de s'établir avec succès sur le long terme et de s'engager dans le développement futur de la société. Grâce à son rôle de pont culturel entre les régions linguistiques, du soin accordé à la proximité et des nombreux centres d'excellence et potentiels interdisciplinaires existants, l'Université complète de Fribourg se prédestine à apporter une contribution significative par le biais de l'enseignement, de la formation continue et de la recherche. Ce faisant, elle entend consolider son orientation nationale et internationale et – dans ce contexte – augmenter modérément le nombre d'étudiant-e-s, en accordant une attention particulière à l'équilibre entre les groupes linguistiques.

La stratégie «Horizon 2030 de l'Université de Fribourg» est orientée selon trois axes principaux:

- En tant qu'université moderne, engagée et dotée d'un réseau international, l'Université de Fribourg est un excellent établissement d'enseignement et de recherche, interdisciplinaire, qui s'inscrit dans la tradition de Humboldt de l'unité de la recherche et de l'enseignement et offre de remarquables perspectives de développement et de carrière.
- L'Université de Fribourg se caractérise par son bilinguisme et son multilinguisme, son approche humaniste-éthique et ses diverses disciplines largement reconnues.

- Dans son fonctionnement, l'Université de Fribourg accorde une attention particulière aux aspects de la durabilité, de l'égalité des chances et de la diversité, de la promotion et du développement du personnel, ainsi que de la gouvernance et de l'assurance qualité.

La présente stratégie a été élaborée dans le cadre d'un dialogue étroit avec toutes les parties prenantes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Université; elle est le résultat de deux années de réflexion. Avec la présente planification stratégique, l'Université de Fribourg remplit l'obligation légale figurant à l'art. 9, al. 1, de la Loi sur l'Université du 19 novembre 1997 (loi sur l'Université, LUni) d'établir un plan stratégique avec un horizon de planification de dix ans. Cette planification stratégique est complétée ou mise en œuvre par des stratégies et politiques thématiques existantes ou à développer, telles que celles relatives à l'assurance qualité, la durabilité, les bibliothèques ou le plurilinguisme.

2. Développement par un profilage ciblé

En tant qu'université complète, l'Université de Fribourg offre un large éventail de sujets et propose aux étudiant-e-s une offre d'études complète et interdisciplinaire. Cette diversité, associée à une culture d'échange interfacultaire favorisée par la proximité, constitue une base solide pour le profilage, non seulement dans les disciplines spécifiques, mais aussi dans la recherche et l'enseignement inter- et transdisciplinaires. Par conséquent, les cinq facultés ont déjà de nombreuses priorités de développement d'importance internationale dans des domaines où l'Université de Fribourg est particulièrement profilée.

L'Université de Fribourg compte renforcer, compléter et étendre ces domaines d'enseignement et de recherche de réputation nationale et internationale. En parallèle, elle entend profiter de nouvelles opportunités afin de consolider son profil. En s'appuyant sur ses forces, l'Université de Fribourg s'attache d'une part à définir de nouvelles priorités ainsi qu'à développer ses priorités actuelles tout en maintenant et en cultivant les activités d'enseignement

et de recherche dans les disciplines fondamentales qui constituent le fondement de ce développement.

En sus des réalisations scientifiques, les valeurs particulières et traditionnelles de l'Université de Fribourg constituent le point de départ pour la consolidation de son profil. Il convient de mentionner ici les disciplines largement reconnues, respectivement en termes d'enseignement et de recherche (comme par exemple les programmes de formation des enseignant-e-s pour lesquels l'Université dispose d'une offre très originale et attractive) ainsi que l'importance particulière que l'Université de Fribourg accorde à l'interdisciplinarité. Sa tradition humaniste-éthique et son

L'Université de Fribourg est convaincue que la résolution des défis sociaux auxquels est confrontée notre société nécessite des approches collaboratives et interdisciplinaires.

approche centrée sur l'humain qui lui est associée sont également importantes pour permettre à l'Université de Fribourg de jouer son rôle de pont entre différentes cultures. Ce rôle de pont est encore renforcé par différents facteurs, tels que son bilinguisme (cela se reflète notamment dans le nombre supérieur à la moyenne d'étudiant-e-s issu-e-s d'autres cantons), son internationalité (qui a toujours joué un rôle particulier et cela depuis sa fondation) et sa proximité vécue entre les enseignant-e-s et les étudiant-e-s et entre les chercheurs et chercheuses. Toutes ces dimensions ont permis l'émergence au sein de la communauté universitaire d'une réelle culture de la communication, de la transparence et de la participation qui favorise le travail interdisciplinaire. L'Université de Fribourg est convaincue que la résolution des défis sociaux auxquels est confrontée notre société nécessite des approches collaboratives et interdisciplinaires. Sachant que la recherche et l'enseignement de haute qualité constituent la base indispensable à une science interdisciplinaire, elle entend promouvoir

l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité de manière ciblée et fixer les priorités de développement correspondantes. S'il est un fait que les initiatives relatives à la recherche sont avant tout *bottom up*, elles peuvent être encouragées efficacement par les organes de conduite dans le cadre de la stratégie de profilage de l'Université. Cette dernière tient compte des besoins des différents groupes d'intérêt et l'Université de Fribourg assume ainsi sa responsabilité dans l'enseignement et la recherche vis-à-vis du monde politique, de l'économie et de la société.

Par conséquent, en s'appuyant sur sa tradition et ses centres d'excellence, l'Université de Fribourg entend aligner ses priorités de développement sur trois grands axes:

- Premièrement, consolider, étendre et développer davantage les «phares existants» notamment le domaine de la science des matériaux. L'Université de Fribourg est en effet un leader international dans ce domaine, comme en témoigne le Pôle de recherche national (PRN) «Bio-inspired Materials» et ses recherches interdisciplinaires dans le domaine des nanomatériaux et des sciences biomédicales. Cependant, d'autres priorités pour lesquelles elle possède des compétences particulières (notamment dans l'organisation de communautés politiques, comme les pôles d'excellence sur le fédéralisme ou l'Europe) doivent également être maintenues et développées de manière cohérente.
- Deuxièmement, elle entend encourager la création de pôles d'excellence (interdisciplinaires) dans de «nouveaux» domaines par la mise en réseau ciblée d'activités et de compétences déjà existantes. Des exemples sont la thématique de la nutrition (compte tenu des résultats de recherche reconnus dans les domaines de la biologie, de la psychologie, de la spécialisation en médecine familiale et du jardin botanique ainsi que des synergies possibles avec d'autres partenaires) ou le regroupement de multiples compétences autour des sciences historiques dont notamment le musée «Bible&Orient» unique au monde.
- Troisièmement, elle compte renforcer sa position en tant qu'institution dans laquelle les aspects éthiques et humanistes sont spécifiquement cultivés dans toutes les

disciplines et entre les disciplines, et ainsi se positionner comme une référence nationale et internationale en la matière. En raison de sa tradition humaniste-éthique, l'Université de Fribourg dispose en effet d'excellentes conditions pour apporter une contribution substantielle à la compréhension des multiples interactions de l'humain avec son environnement et au développement d'approches nouvelles et innovantes aux questions et problèmes sociaux urgents et complexes, en particulier dans le domaine de la cohésion sociale et sociétale, de la durabilité et de la digitalisation. A cette fin, elle souhaite renforcer et développer les pôles déjà existants autour des thèmes suivants: l'humain et son environnement, la digitalisation et la société, l'éthique, la coexistence de différentes religions et cultures dans des sociétés de plus en plus fragmentées, la compréhension des cultures linguistiques et du multilinguisme.

Ces priorités ainsi que d'autres, interdisciplinaires et spécifiques à certains domaines, devront être spécifiées de manière appropriée dans les stratégies des facultés qui seront développées dans le cadre de la planification pluriannuelle. S'appuyant sur ses forces et ses particularités disciplinaires et interdisciplinaires, l'Université de Fribourg veut donc promouvoir et développer ces priorités existantes et mettre de nouveaux accents dans les années à venir, afin d'affiner encore son profil – en particulier sa tradition humaniste-éthique et sa fonction de pont – au niveau national et international – et de se positionner encore plus clairement dans certains domaines du paysage des hautes écoles et de la recherche.

3. Douze lignes directrices stratégiques

L'Université de Fribourg s'engage de manière déterminée à assurer la qualité et l'excellence dans tous les domaines. Elle fait passer ce facteur avant la croissance quantitative, tout en visant une progression du nombre d'étudiant-e-s. Elle souhaite renforcer et accentuer son profil en tant que haute école universitaire. En conséquence, les concepts théoriques fondés sur la recherche et compétitifs au niveau international sont combinés de manière appropriée avec l'enseignement de compétences pratiques. L'Université de Fribourg met les connaissances qu'elle crée à disposition de la politique, de l'économie et du public, dont elle identifie les besoins par le dialogue. Cela implique également de chercher de nouvelles idées et informations auprès du monde économique, des politiques et du public sur des sujets de recherche existants ou futurs. En même temps, il est important de cultiver le rôle spécifique de l'Université de Fribourg en tant qu'institution où les découvertes scientifiques sont promues et enseignées sans être liées à des intérêts particuliers ou à des orientations politiques.

Etudier à l'Université de Fribourg doit permettre aux étudiant-e-s de relever avec succès de nouveaux défis grâce aux connaissances spécialisées qu'ils et elles acquièrent et à leur capacité à penser de manière critique et indépendante, et ainsi d'assumer leur responsabilité dans la société. Consciente que l'excellence et la qualité sont créées par des individus, l'Université de Fribourg assure et promeut son attractivité auprès de chercheurs et chercheuses brillant-e-s, de la relève scientifique prometteuse, des étudiant-e-s talentueux et talentueuses et du personnel administratif et technique hautement qualifié. Elle utilise systématiquement le potentiel existant. Elle offre aux membres de la communauté universitaire un environnement attrayant et moderne. L'ouverture et l'échange permanent au niveau régional, national et international, tant dans le domaine scientifique qu'administratif, font partie de l'image de l'Université de Fribourg. Dans les domaines de la durabilité et de l'égalité des chances, ainsi que dans l'utilisation des opportunités découlant de la transformation digitale, l'Université de Fribourg se positionne comme un acteur central et déterminant dans le Canton, qui se distingue dans ces domaines au niveau national et international.

Sur la base de cette intention et en vue de réaliser le profilage décrit au chapitre 2, l'Université de Fribourg formule les lignes directrices stratégiques suivantes.

3.1. Recherche et innovation

L'Université de Fribourg vise l'excellence et une culture de l'innovation, dont elle assure la promotion par des incitations concrètes. Elle considère que des conditions attractives pour les chercheurs et chercheuses et un environnement innovant sont essentiels pour une recherche libre et de haute qualité. L'Université de Fribourg promeut la liberté académique dans toute sa diversité. Elle crée et garantit des espaces de liberté caractérisés par la responsabilité personnelle et la promotion d'une pensée critique et indépendante favorisant la créativité des chercheurs et chercheuses. Elle laisse de la place pour le non conventionnel, l'imprévu et l'inventivité, préparant ainsi le terrain de l'innovation. Elle encourage et soutient le développement et l'enseignement de la pensée entrepreneuriale pour les étudiant-e-s, le personnel enseignant et les chercheurs et chercheuses. Ainsi, la position de l'Université de Fribourg en tant que lieu d'innovation dans l'enseignement et la recherche se voit renforcée de manière ciblée et les besoins de l'économie, de la politique et du public à cet égard sont pris en compte. A cette fin, l'Université de Fribourg développe sa coopération avec les hautes écoles universitaires et les hautes écoles spécialisées et exploite les synergies existantes.

En outre, l'Université de Fribourg s'engage à respecter le principe de l'*Open Science*, en coopération et en coordination avec d'autres institutions sur la base des stratégies nationales correspondantes. Elle cultive également de manière cohérente une culture plurilingue dans la recherche et encourage l'intégration des questions éthiques dans toutes les disciplines.

Grâce à une conception des procédures de nomination transparente et axée sur la qualité, ainsi qu'à une sélection cohérente de la relève, l'Université de Fribourg renforce sa position de site de recherche attractif et de qualité. Elle considère qu'un système de promotion transparent et le recours accru aux procédures d'engagement selon le principe du *tenure track* constituent un facteur d'incitation et de motivation important, en particulier pour les jeunes chercheurs et chercheuses.

L'Université de Fribourg entend limiter la charge administrative des chercheurs et chercheuses en utilisant les possibilités offertes par la transformation digitale. A cette fin, elle élargit son soutien aux chercheurs et chercheuses, centralise certaines tâches, standardise et simplifie les procédures.

3.2. Enseignement

Par son image de haute école universitaire engagée dans la tradition humboldtienne prônant l'unité de l'enseignement et de la recherche, l'Université de Fribourg consi-

Outre les contenus spécifiques, les programmes d'études enseignent la capacité à penser de manière critique, analytique et transdisciplinaire.

dère qu'un enseignement basé sur les résultats d'une recherche de pointe reste une condition indispensable à une formation scientifique de qualité. Elle entend assurer l'encadrement étroit des étudiant-e-s par les membres du corps enseignant en continuant à promouvoir la proximité déjà perçue aujourd'hui comme un atout particulier, notamment par l'aménagement attrayant d'espaces d'échange et la garantie de conditions d'encadrement attractives. Dans le même temps, elle vise à rendre l'enseignement plus flexible, en tenant compte de l'évolution des besoins et des conditions de vie des étudiant-e-s et en profitant des opportunités de la transformation digitale.

L'Université de Fribourg met à disposition de ses étudiant-es d'excellentes compétences professionnelles et méthodologiques. Une large offre de cours interdisciplinaires permet aux étudiant-es de développer leur capacité à penser en réseau dans un environnement bilingue, respectivement plurilingue. Ils et elles acquièrent des compétences en matière d'argumentation et d'analyse différenciées à l'écrit et à l'oral. Enfin, dans le contexte de l'évolution des profils professionnels, l'Université de Fribourg entend proposer des programmes d'études

qui, outre des contenus et des méthodes spécifiques à une matière, enseignent la capacité à penser de manière critique, analytique et transdisciplinaire, en tenant compte des dimensions éthiques, ainsi qu'à agir de manière autonome et à faire face aux changements liés à la transformation digitale. Un développement continu des programmes d'études s'appuyant sur leur évaluation est considéré comme un facteur essentiel de réussite et d'attractivité. Afin de promouvoir la pensée en réseau et interdisciplinaire, l'Université de Fribourg veut offrir aux étudiant-e-s un degré élevé de flexibilité et d'accessibilité à des cours en dehors de leur discipline de base, combiné à la possibilité (surtout pour les étudiant-e-s talentueux et talentueuses) d'acquérir des qualifications supplémentaires. Dans la mesure du possible, elle se coordonne avec les autres acteurs d'un paysage éducatif hétérogène, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Canton.

Enfin, l'Université de Fribourg veut permettre aux étudiant-e-s et aux enseignant-e-s d'améliorer encore la qualité de l'enseignement en transmettant des connaissances et des compétences spécifiques et évaluant systématiquement les cours. Elle encourage ainsi l'utilisation des possibilités offertes par la transformation digitale, quelle que soit la discipline, grâce à la mise à disposition d'instruments appropriés. Elle tient compte du fait que la digitalisation de l'enseignement ne se limite pas à la mise à disposition de ressources numériques, mais inclut également des questions de didactique et – en général – l'enseignement de la capacité à penser en réseau. En même temps, l'Université de Fribourg s'engage à respecter son caractère fondamental d'université présentielle et cultive en particulier «l'échange analogique», indispensable à un enseignement universitaire de qualité.

3.3. Formation continue

L'Université de Fribourg prend en compte l'importance et la nécessité croissantes de l'apprentissage tout au long de la vie (*lifelong learning*). Face à la transformation digitale, à l'évolution des profils professionnels et aux divers défis sociaux caractérisés par une complexité et un dynamisme croissants, l'Université de Fribourg entend développer son offre différenciée de formation continue et ainsi assumer pleinement son mandat légal et sa responsabilité envers la société. Elle utilise les possibilités

de réseautage qui en résultent avec l'économie, la politique et le public. Elle garantit ainsi que l'enseignement et la recherche restent liés à la pratique et tiennent compte des exigences de l'économie et de la société. Elle est particulièrement convaincue que le contact avec la pratique produit aussi un effet stimulant en faveur d'une recherche et d'un enseignement axés sur les besoins et répondant aux problèmes actuels. L'Université de Fribourg considère que l'accomplissement de sa mission éducative de haute qualité et axée sur les bénéficiaires demeure un élément important de sa réputation nationale et internationale. En utilisant les opportunités de la digitalisation, elle entend également tenir compte de l'évolution des besoins de flexibilité et de mobilité du monde professionnel.

En plus des cours spécifiques à une matière, l'Université de Fribourg prévoit également de proposer davantage de cours transversaux, notamment dans les domaines interdisciplinaires prioritaires existants et nouvellement développés. L'Université de Fribourg considère la formation continue comme un facteur clé pour relever les défis sociaux liés à la transformation digitale et à la réalisation de la durabilité sociale et écologique. L'Université de Fribourg encourage l'expansion de l'offre de formation continue en créant des incitations ciblées.

3.4. Bilinguisme et plurilinguisme

L'Université de Fribourg s'engage en faveur du bilinguisme français/allemand, qu'elle reconnaît comme un atout et un trait distinctif unique de son profil, revêtant également une grande importance dans le contexte global de la Suisse. Elle entend ainsi renforcer son rôle de pont entre les cultures linguistiques. Parallèlement, l'Université de Fribourg entend promouvoir de manière ciblée l'anglais comme *lingua franca* scientifique dans certains domaines, et développer et étendre les cours en anglais de manière mesurée, notamment au niveau du master, afin de favoriser non seulement l'attrait de l'Université de Fribourg pour les étudiant-e-s et les jeunes chercheurs et chercheuses étrangers et étrangères, mais aussi un environnement de recherche attrayant et orienté vers l'international.

L'Université de Fribourg est consciente que le bilinguisme et le plurilinguisme sont associés à des défis qu'on ne saurait sous-estimer, notamment en ce qui concerne la

garantie de la qualité de l'enseignement. Il est particulièrement important de veiller à ce que les conditions d'apprentissage des étudiant-e-s de première, deuxième et troisième langue soient attrayantes et que l'égalité des chances soit garantie. En outre, l'Université de Fribourg souhaite encourager et soutenir les étudiant-e-s et les chercheurs et chercheuses à utiliser encore plus les possibilités offertes par le bilinguisme et le plurilinguisme, en vue notamment de promouvoir les carrières académiques et professionnelles. Elle promeut la compétence bilingue de son personnel par des mesures et des offres concrètes et en tirant profit des possibilités offertes par la transformation digitale. Sur le plan administratif, l'Université de Fribourg veut contrecarrer les pertes d'efficacité réelles ou potentielles et, dans le cadre de sa politique du personnel, renforcer le recrutement et la fidélisation des collaborateurs et collaboratrices bilingues ou plurilingues. L'Université de Fribourg concrétise les objectifs et les lignes directrices énoncés ci-dessus dans le cadre de la spécification et du développement de sa politique linguistique.

3.5. Promotion de la relève scientifique

L'Université de Fribourg considère la promotion de la relève scientifique comme une priorité. Elle voit la relève scientifique comme le garant de l'excellence scientifique, non seulement pour Fribourg en tant que site de recherche, mais aussi pour l'espace suisse de recherche dans son ensemble. Elle est par ailleurs consciente de l'importance de l'éducation et de la formation scientifiques pour la politique, l'économie et la société. L'Université de Fribourg favorise notamment la mobilité de la relève scientifique et l'offre d'excellents programmes de doctorat. L'Université de Fribourg promeut activement les perspectives attrayantes pour les jeunes chercheurs et chercheuses, par exemple en encourageant l'indépendance précoce et en mettant à leur disposition des interlocuteurs et interlocutrices indépendant-e-s, notamment à travers le service de médiation. Elle permet aux jeunes chercheurs et chercheuses d'acquérir des compétences dans les domaines de la didactique et du management de la recherche, ainsi que d'autres compétences essentielles pour leur carrière académique ou en dehors de l'académie.

L'Université de Fribourg s'attache à identifier les jeunes talents prometteurs dès leur inscription au doctorat et

les soutient activement, par exemple en assurant un encadrement optimal, en les conseillant de manière continue sur les perspectives de carrière, également en ce qui concerne une carrière en dehors de l'université, en favorisant l'accès aux réseaux nationaux et internationaux et en leur donnant la possibilité de réfléchir et de travailler de manière interdisciplinaire.

L'Université de Fribourg encourage la relève scientifique à adopter une culture orientée vers la qualité et la responsabilité personnelle. Elle la soutient en offrant un environnement centré sur les personnes et prenant en compte les différentes caractéristiques et les besoins individuels des jeunes chercheurs et chercheuses, en particulier des post-doctorant-e-s. En ce qui concerne la diversification et l'attractivité des carrières académiques, l'Université de Fribourg renforce sa propre attractivité en créant des perspectives à long terme, également pour les scientifiques d'excellence qui ne cherchent pas à devenir professeur, notamment par la création ciblée de postes permanents pour le personnel scientifique hautement qualifié. En outre, l'Université de Fribourg continue à affiner les profils des catégories du corps intermédiaire supérieur.

3.6. Développement et promotion du personnel

L'Université de Fribourg considère qu'un personnel administratif et technique qualifié et motivé – qui est au service de l'enseignement et de la recherche et qui joue donc un rôle fondamental – est une condition essentielle pour le bon fonctionnement de son académie et de son administration. Elle soigne une culture de valorisation. Compte tenu notamment de l'évolution rapide des exigences, des profils professionnels et des cahiers des charges résultant de la transformation digitale et d'autres facteurs, l'Université de Fribourg a l'intention de façonner ce changement de manière proactive, sur la base d'une stratégie du personnel à développer. Elle soutient ses collaborateurs et collaboratrices de manière ciblée afin qu'ils et elles puissent continuer à s'acquitter pleinement de leurs tâches. Elle accorde une importance centrale à la formation continue du personnel. L'Université de Fribourg identifie les collaboratrices et collaborateurs ayant un potentiel particulier et leur apporte un soutien ciblé.

Dans le contexte du profil d'exigences accru de ces dernières années, de l'augmentation de la charge de travail et de la pression concurrentielle sur le marché du travail, accentuée par divers facteurs, l'Université de Fribourg veut promouvoir des conditions de travail attrayantes tant à l'interne que vis-à-vis des organes politiques compétents. A cet égard, elle vise notamment à accroître l'autonomie de l'Université dans le domaine des ressources humaines et élargir ainsi le champ d'action des organes de gestion, compte tenu notamment du fait que l'Université de Fribourg est exposée à une forte concurrence en ce qui concerne les collaborateurs et collaboratrices qualifié-e-s. L'Université de Fribourg considère cet objectif comme un élément important pour la mise en œuvre effective et efficace du système de contrôle introduit en 2015 par le biais de conventions d'objectifs et du budget global.

3.7. Egalité des chances et diversité

L'Université de Fribourg garantit l'égalité dans toutes ses dimensions et s'engage activement contre toute forme de discrimination. Elle développe ainsi la diversité et l'inclusion et en fait l'une de ses forces, aspirant à être un modèle à cet égard. En vue d'une diversité globalement vécue, elle

L'Université de Fribourg pratique et promeut une culture d'ouverture, de diversité et de respect mutuel.

s'attache notamment à augmenter la proportion déjà relativement élevée de femmes professeures (près de 30 %), à promouvoir la relève scientifique féminine et à réduire les taux d'abandon (*leaky pipeline*). A cette fin, elle développe des bonnes pratiques et encourage leur mise en œuvre.

L'Université de Fribourg pratique et promeut une culture d'ouverture, de diversité et de tolérance. Elle tient particulièrement à ce que chacun-e puisse étudier, faire de la recherche et travailler dans un environnement caractérisé par le respect mutuel. Elle condamne notamment toutes

les formes de discrimination et a établi des services indépendants, notamment le bureau de médiation. L'égalité des chances, la diversité et l'inclusion, l'accès aux personnes handicapées et la prévention de la discrimination font partie de la stratégie relative au personnel en cours de développement.

L'Université de Fribourg crée des conditions de travail, de recherche et d'études permettant le meilleur équilibre possible entre famille, études et carrière, par exemple en encourageant les *dual careers*. Ce faisant, elle tient compte de l'évolution des réalités sociales et économiques, en particulier en termes de mobilité, d'apprentissage tout au long de la vie et de la proportion d'étudiant-e-s qui travaillent. Grâce à ces mesures, l'attractivité de l'Université de Fribourg en tant que pôle de recherche est encore renforcée.

3.8. Coopération et internationalisation

L'Université de Fribourg est une université internationale. Elle vise à renforcer sa coopération avec des institutions de recherche étrangères de renom. Elle oriente systématiquement le vaste réseau de coopérations existant vers les besoins des chercheurs et chercheuses et des étudiant-e-s et fixe les priorités correspondantes. L'Université de Fribourg encourage la mobilité internationale des étudiant-e-s et des chercheurs et chercheuses, tant *incoming* qu'*outgoing*. Un accent particulier est mis sur le développement des doubles diplômes (*double degrees*) ou des diplômes coordonnés.

Au niveau national et régional, l'Université de Fribourg s'attache à améliorer la qualité de ses services en utilisant mieux les réseaux de coopération existants et en en créant de nouveaux de manière ciblée. Dans le cadre du développement des priorités académiques, elle renforce de manière pertinente les synergies avec des partenaires solides, existants ou nouveaux, et avec d'autres hautes écoles. Elle étend ses partenariats stratégiques, notamment en renforçant le réseau BENEFRU. L'Université de Fribourg veut ainsi, à travers la coopération, créer des opportunités pour un meilleur profilage. Dans le domaine de l'administration et de la gouvernance également, l'Université de Fribourg étend son réseau et encourage activement les échanges en vue de développer ses bonnes pratiques (*best practices*).

3.9. Dialogue avec la société

L'Université de Fribourg est consciente de ses multiples responsabilités envers la société. Elle communique ses connaissances et ses découvertes à la politique, à l'économie et au public, en exploitant les possibilités de la digitalisation. Parallèlement, l'Université de Fribourg apporte de précieuses contributions à l'enseignement, à la recherche et à la formation continue. En ce sens, elle se considère comme une plate-forme de dialogue et un lieu d'échange entre la science et la société. L'Université de Fribourg attache une importance particulière à l'expansion et au maintien du réseau des alumni, tant au niveau des facultés que de l'Université dans son ensemble. Elle veut concrétiser sa perception d'elle-même en tant que lieu de dialogue en offrant des services attrayants au public et en rapprochant encore plus les étudiant-e-s et les chercheurs et chercheuses et le monde du travail, entre autres par le soin apporté aux *Career Services* et par une communication claire et adaptée aux destinataires par le biais des personnes de contact au sein de l'Université. A travers ses services (par exemple dans le cadre de TechTransfer) et en coopération avec ses partenaires, notamment de l'industrie et de la société, elle contribue activement à la résolution de questions et de problèmes concrets. Sa politique en termes d'*Open Access* permet de mettre les résultats de ses recherches à la disposition de nombreux acteurs.

Avec sa plateforme d'échange «Science & Société» et ses offres de formation continue, l'Université de Fribourg contribue de manière significative à la sensibilisation de la politique, de l'économie et du public aux questions et tendances sociales actuelles, telles que la préservation des ressources naturelles et la transformation digitale, et apporte aux débats des contributions efficaces et axées sur les solutions. Elle offre un large éventail de services à différents acteurs (les aîné-e-s par exemple, mais également d'autres publics). Le bilinguisme de l'Université de Fribourg ouvre à toutes les parties intéressées la possibilité, non seulement de bénéficier de son rôle de pont culturel, mais également de contribuer à le façonner.

Elle promeut activement sa réputation par une communication et un marketing ciblés. Ainsi, le caractère de

l'Université de Fribourg en tant qu'institution de formation et de recherche moderne, engagée et renommée, au profil plurilingue et interdisciplinaire, offrant d'excellentes perspectives de carrière, doit être rendu visible et valorisé à l'extérieur.

3.10. Durabilité

L'Université de Fribourg apporte une contribution importante à la réalisation des objectifs de développement durable (SDG) des Nations Unies dans le cadre de l'enseignement, la recherche et autres activités. Elle contribue également à la mise en œuvre des objectifs cantonaux en matière de durabilité et donne des impulsions au niveau national.

Dans le domaine de la durabilité écologique, l'Université de Fribourg s'engage à utiliser les ressources naturelles avec précaution. Elle s'inspire notamment des objectifs nationaux en matière de climat et des accords internationaux et de leurs objectifs, tels que la Convention de Paris sur le climat, dont la Suisse est cosignataire. Ainsi, dans

Dans le domaine de la durabilité écologique, l'Université s'engage à utiliser les ressources naturelles avec précaution. Elle formule les objectifs mesurables correspondants, définit les ressources mises à disposition et développe un monitoring.

les années à venir, elle réduira son empreinte écologique dans les domaines des infrastructures et des bâtiments, conformément aux objectifs nationaux en matière de climat, notamment dans le cadre des projets de construction et de rénovation à venir. Dans le domaine de la mobilité, l'Université de Fribourg entend réduire considérablement ses émissions de CO₂ d'ici 2030.

L'Université de Fribourg élabore une stratégie en matière de durabilité écologique, formule les objectifs mesurables correspondants, définit les ressources mises à disposition et développe un monitoring. Sur son campus, l'Université de Fribourg encourage un mode de vie sain et sensibilise les membres de la communauté universitaire à l'application des principes de durabilité dans la vie quotidienne. Elle soutient les initiatives prises à cet égard par les membres de la communauté universitaire. Le thème de la durabilité écologique doit être intégré encore davantage dans la recherche et l'enseignement.

3.11. Infrastructures et Core facilities

L'Université de Fribourg considère que la mise à disposition de bâtiments et d'infrastructures répondant aux normes internationales et adaptés aux besoins de ses membres est un facteur central de son attractivité en tant que lieu de recherche, d'études et de travail. C'est pourquoi elle entend construire le plus rapidement possible le nouveau bâtiment de la Faculté de droit – Tour Henri – ainsi que procéder aux rénovations nécessaires de divers bâtiments du Plateau de Pérolles. Parallèlement, elle veut améliorer l'attractivité et l'orientation «utilisatrices et utilisateurs» du site de Miséricorde et des autres bâtiments. En outre, elle a l'intention d'élaborer, en collaboration avec le monde politique et d'autres partenaires, un plan contraignant pour la planification à moyen et long terme de la construction des infrastructures nécessaires à la Faculté des sciences et de médecine, sur la base des travaux préliminaires existants (comme le projet *science tower*). Le potentiel existant pour des améliorations de petite envergure, à court et moyen terme, est identifié par le dialogue avec les utilisateurs et utilisatrices et exploité de manière cohérente.

Dans le domaine des bibliothèques, l'Université de Fribourg s'attend à des changements structurels et organisationnels ainsi qu'à une évolution des rôles et des tâches en rapport avec la transformation digitale. Avec ses partenaires, notamment la Bibliothèque cantonale et universitaire BCU, elle veut façonner de manière proactive les opportunités et les défis qui en découlent. Ce faisant, elle continue à développer ses bases stratégiques et à assurer une organisation efficace qui tient dûment compte des besoins spécifiques de ses utilisateurs et utilisatrices.

L'Université de Fribourg considère également comme prioritaires la mise à disposition d'appareils de recherche, le développement de l'IT scientifique, ainsi que le soutien aux chercheurs et chercheuses dans l'utilisation des ressources numériques. Pour ce faire, l'Université de Fribourg crée des synergies par l'utilisation partagée de ces ressources à l'interne et en collaboration avec d'autres hautes écoles.

3.12. Gouvernance et assurance qualité

L'Université de Fribourg considère qu'une gouvernance efficace, tenant compte de ses spécificités et orientée vers les défis et les conditions-cadres actuelles, est une condition de base pour le succès à long terme de l'institution. Elle entend donc professionnaliser davantage cette gouvernance et développer les instruments existants à l'attention de tous les organes de gestion. L'Université de Fribourg tient compte des besoins liés à un certain degré d'auto-organisation des unités académiques, ainsi que de la nécessité d'un système de contrôle central. L'Université de Fribourg développe des outils décisionnels et des solutions basées sur les systèmes d'information, dans le cadre d'un dialogue auquel participent de manière appropriée tous les groupes d'intérêt concernés. Parallèlement, les différents organes s'acquittent des tâches, des compétences et des responsabilités qui leur sont attribuées par la législation dans l'intérêt général de l'institution. Cela s'accompagne d'un renforcement progressif des organes de gestion.

L'Université de Fribourg considère qu'une culture de la qualité est un facteur essentiel pour garantir à long terme l'excellence de la recherche et un enseignement et une formation scientifiques de premier ordre. Cela permet en effet aux membres de la communauté universitaire de travailler avec compétence et engagement et d'assurer la qualité des activités tout en les optimisant en permanence. Les instruments primordiaux pour promouvoir cette culture de la qualité sont l'orientation participative du système d'assurance qualité, la communication sur les processus et les résultats, ainsi que la mise à disposition de chiffres clés. Ces éléments constituent le fondement d'un dialogue transparent et objectif à tous les niveaux ainsi que la base de décisions fondées sur l'information.

La stratégie d'assurance qualité de l'Université de Fribourg se base sur les normes et lignes directrices européennes et respecte les exigences légales nationales et internationales. Dans le cadre de sa stratégie d'assurance qualité, l'Université formule des directives et des objectifs de développement concrets.

Dans le domaine de l'administration, l'Université de Fribourg a assumé un rôle de pionnier au niveau cantonal avec le renouvellement complet de son système d'information (projet *Campus Management*). Aujourd'hui, l'administration dispose d'un système extensible et orienté vers l'avenir, en avance sur celui d'autres hautes écoles. L'Université de Fribourg entend poursuivre la digitalisation des procédures et des instruments de manière ciblée, renforcer son système d'information et utiliser de manière cohérente le potentiel et les synergies qui en découlent pour augmenter la qualité et l'efficacité. Cela va de pair avec un changement de culture dans l'académie et l'administration, que l'Université de Fribourg soutient activement.

4. Principes de financement

L'Université de Fribourg entend se doter des ressources nécessaires à la mise en œuvre de la présente stratégie et à la réalisation de ses exigences de qualité. Dans ce contexte, outre l'allocation de fonds à des fins spécifiques, il est nécessaire d'étendre la marge de manœuvre organisationnelle et financière conformément à l'autonomie accordée à l'Université de Fribourg. En particulier, la direction de l'Université doit être en mesure de promouvoir et mettre en œuvre, non seulement les priorités formulées au chapitre 2, mais également d'autres priorités stratégiques.

L'excellence, et donc la garantie et l'accroissement de l'attractivité pour les étudiant-e-s, les chercheurs et chercheuses, la relève scientifique et le personnel administratif et technique, ne peuvent être atteints que si des fonds suffisants sont attribués aux priorités et lignes directrices définies dans la présente stratégie. Cela nécessite à la fois un engagement financier supplémentaire de la part de l'Etat et une volonté de l'Université de Fribourg de fixer des priorités claires en matière d'allocation des ressources. L'Université de Fribourg vise une augmentation du budget, tout en tenant compte des possibilités financières de l'Etat. Parallèlement, elle veut fournir des ressources internes suffisantes en réaffectant et en hiérarchisant les priorités au sein des facultés et entre les unités. En particulier, un examen ciblé et, le cas échéant, une concentration et une restructuration de l'offre dans certains domaines, ainsi que l'élargissement des coopérations s'avèrent nécessaires. Les décisions à cet égard doivent être ancrées par la direction de l'Université, en tant qu'autorité budgétaire, dans la planification pluriannuelle, la Convention d'objectifs avec le Canton et les conventions de prestations avec les facultés. A cet effet, la direction de l'Université entretient un dialogue avec les différents partenaires internes et externes. L'attractivité de l'offre et des conditions cadres pour les chercheurs et chercheuses et les étudiant-e-s, renforcée par une attention constante portée à la qualité, garantit également une progression du nombre d'étudiant-e-s.

L'Université de Fribourg s'est fixé pour objectif d'augmenter ses revenus provenant de fonds tiers, qu'il s'agisse de fonds de recherche ou d'autres sources de financement publiques et privées. Consciente de la forte concurrence

dans ce domaine, elle a donc l'intention d'établir des priorités stratégiques et de mieux utiliser et développer les réseaux existants. En ce qui concerne la possibilité de mettre à disposition des fonds de contrepartie (*matching funds*), elle vise à accroître sa marge de manœuvre financière, car ceux-ci sont souvent une condition préalable à l'allocation de fonds tiers. Enfin, l'Université de Fribourg met à disposition des chercheurs et chercheuses l'expertise, les processus et l'expérience nécessaires dans le domaine de la collecte de fonds et de l'établissement de partenariats avec l'économie et l'industrie. L'Université de Fribourg attache une grande importance au maintien de son indépendance et à la transparence.

5. Mise en œuvre de la stratégie

La présente planification stratégique sert de base aux planifications pluriannuelles pour les périodes 2023–27 et 2028–32, dans lesquelles l'Université de Fribourg définit ses objectifs, les conditions-cadres et les ressources nécessaires à leur réalisation, ainsi que les méthodes et les critères permettant de vérifier si ces objectifs ont été atteints, concrétisant ainsi la présente stratégie. Sur la base de ces planifications pluriannuelles, l'Etat et l'Université négocient et signent une Convention d'objectifs. Dans cette Convention, le Conseil d'Etat détermine le budget global annuel pour le fonctionnement de l'Université de Fribourg et pour la mise en œuvre de la Convention d'objectifs. La direction et les facultés de l'Université concrétisent et complètent ces objectifs par le biais de conventions de prestations. Des rapports périodiques permettent de suivre la réalisation des objectifs et de convenir des mesures à prendre. Le Rectorat et les facultés examineront périodiquement la nécessité d'adapter les Conventions de prestations actuelles ainsi que les bases stratégiques.





Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	18
2. Entwicklung durch gezielte Profilierung	19
3. Zwölf strategische Leitlinien	21
3.1. Forschung und Innovation	21
3.2. Lehre	22
3.3. Weiterbildung	22
3.4. Zwei- und Mehrsprachigkeit	23
3.5. Akademische Nachwuchsförderung	23
3.6. Personalentwicklung und -förderung	24
3.7. Chancengleichheit	24
3.8. Kooperationen und Internationalisierung	25
3.9. Dialog mit der Gesellschaft	25
3.10. Nachhaltigkeit	26
3.11. Infrastrukturen und Core facilities	26
3.12. Governance und Qualitätssicherung	27
4. Finanzierungsgrundsätze	28
5. Umsetzung der Strategie	28

1. Einführung

An der 1889 gegründeten Universität Freiburg wird an fünf Fakultäten studiert, gelehrt und geforscht. Es sind dies die Theologische Fakultät, die Rechtswissenschaftliche Fakultät, die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, die Philosophische Fakultät und die Mathematisch-Naturwissenschaftliche und Medizinische Fakultät. Hinzu kommen zahlreiche interdisziplinäre Institute und Kompetenzzentren. Auf der Sprachgrenze zwischen Deutsch- und Westschweiz gelegen, ist die Universität Freiburg heute in der schweizerischen Hochschullandschaft bestens etabliert. Die Universitätsstadt Freiburg bildet aufgrund ihrer geographischen Lage eine Brücke zwischen dem Verwaltungszentrum Bern und dem Wirtschaftsraum des *arc lémanique*. Sie empfängt über 10'000, grossmehrheitlich aus anderen Kantonen und dem Ausland kommende Studierende der Stufen Bachelor, Master und Doktorat und bietet ihnen ein attraktives Umfeld. Über 270 Professorinnen und Professoren stehen ihnen zusammen mit Lehrbeauftragten und wissenschaftlichen Mitarbeitenden für eine erstklassige und persönliche Betreuung zur Seite und sind in Forschung und Weiterbildung tätig. Der direkte Austausch zwischen Dozierenden und Studierenden wird grossgeschrieben, dies aus der Überzeugung, dass die Entwicklung des Individuums nur so optimal gefördert werden kann. In der Forschung erfreut sich die Universität Freiburg aufgrund ihrer Tradition als Volluniversität, ihrer Einzigartigkeit als zweisprachige Universität und ihrer zahlreichen Exzellenz-Pole eines ausgezeichneten Rufes. Die Stärken und Potenziale der Universität Freiburg erstrecken sich über alle Fakultäten, von denen jede ihr spezifisches Profil und ihre interdisziplinären Aktivitäten und Projekte entwickelt hat. Aufgrund dieser starken Position und ihrer im kantonalen Umfeld relativen Grösse prägt sie das kulturelle und wirtschaftliche Leben von Stadt und Kanton. Damit spielt sie für deren Positionierung eine nicht mehr wegzudenkende, in Politik und Bevölkerung fest verankerte Rolle.

Die Universität Freiburg will die derzeit zu beobachtenden Entwicklungen sowohl in der schweizerischen und europäischen Hochschullandschaft als auch in der Gesellschaft nutzen, sich in den nächsten zehn Jahren auf nationaler und internationaler Ebene noch ausgeprägter und sichtbarer als exzellenter Forschungs- und Bildungsstandort zu positionieren. Namentlich die digitale Transformation,

die fortschreitende Internationalisierung (auch) von Bildung und Forschung, die nachhaltige wirtschaftliche, soziale und ökologische Entwicklung (auf der Grundlage der *Sustainable Development Goals* (SDG) der Vereinten Nationen), die Verwirklichung der Gleichstellung und der Chancengleichheit sowie die Sicherstellung der gesellschaftlichen Kohäsion erkennt sie als Treiber, Herausforderung und Chance für ihre zukünftige Entwicklung. Die Universität Freiburg leistet auch in Zukunft einen massgeblichen Beitrag zur Bewältigung der zunehmenden Komplexität dieser und weiterer gesellschaftlicher Fragestellungen. Sie liefert Antworten zur Gestaltung des sich permanent ändernden Alltags in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, dies auch im Interesse von Stadt und Kanton Freiburg. In der Ausbildung hat sie den Anspruch, dass sich ihre Studierenden ungeachtet der sich teilweise rasch wandelnden Berufsbilder langfristig erfolgreich etablieren können und in die Lage versetzt werden, sich für eine zukunftsweisende Entwicklung der Gesellschaft zu engagieren. Aufgrund ihrer Rolle als kulturelle Brücke zwischen den Sprachkulturen, aufgrund der Pflege der Proximität sowie aufgrund der bereits heute bestehenden zahlreichen interdisziplinären Kompetenzzentren und Potenziale ist die Volluniversität Freiburg prädestiniert, hier über (Aus-) Bildung und Forschung einen wichtigen Beitrag zu leisten. Sie will damit ihre gesamtschweizerische und internationale Ausrichtung festigen und – damit verbunden – die Zahl der Studierenden moderat erhöhen, wobei sie dem ausgewogenen Verhältnis der Sprachgruppen besonderes Augenmerk schenkt.

Die Strategie «Horizont 2030» der Universität Freiburg orientiert sich insbesondere an drei Achsen:

- Als moderne, engagierte und international vernetzte Volluniversität ist die Universität Freiburg eine exzellente, interdisziplinär ausgerichtete Bildungs- und Forschungsstätte in der Humboldtschen Tradition der Einheit von Forschung und Lehre, die ausgezeichnete Berufs- und Entwicklungschancen eröffnet.
- Die Universität Freiburg zeichnet sich durch ihre Zwei- und Mehrsprachigkeit, ihre humanistisch-ethische Herangehensweise sowie verschiedene weithin anerkannte fachliche Schwerpunkte aus.

- In ihrem Betrieb schenkt die Universität Freiburg den Aspekten der Nachhaltigkeit, Chancengleichheit und Diversität, Personalförderung und -entwicklung sowie der Governance und Qualitätssicherung besondere Beachtung.

Die vorliegende Strategie wurde in engem Dialog mit allen Interessengruppen inner- und ausserhalb der Universität erarbeitet und ist das Ergebnis einer zweijährigen Reflexion. Mit der vorliegenden Strategieplanung erfüllt die Universität Freiburg ihre gesetzliche Verpflichtung nach Art. 9 Abs. 1 des Gesetzes vom 19. November 1997 über die Universität (Universitätsgesetz, UniG), regelmässig einen Strategieplan mit einem Planungshorizont von zehn Jahren zu erarbeiten. Ergänzt bzw. durchgeführt wird diese Strategie durch bestehende oder noch zu erarbeitende themenspezifische Strategien und Politiken, wie etwa zur Qualitätssicherung, zur Nachhaltigkeit, zu den Bibliotheken oder zur Mehrsprachigkeit.

2. Entwicklung durch gezielte Profilierung

Als Volluniversität verfügt die Universität Freiburg über ein breites Fächerspektrum und bietet den Studierenden ein umfassendes, disziplinenübergreifendes Studienangebot. Diese Vielfalt bildet zusammen mit der durch kurze Wege begünstigten Kultur des interfakultären Austauschs eine ausgezeichnete Grundlage für eine Profilierung nicht nur in fachspezifischen Disziplinen, sondern auch in der inter- und transdisziplinären Forschung und Lehre. Entsprechend verfügt sie bereits heute in allen Fakultäten über zahlreiche Entwicklungsschwerpunkte von international anerkannter Ausstrahlung, in welchen die Universität Freiburg besonders profiliert ist.

Die Universität Freiburg will diese Lehr- und Forschungsbereiche von nationaler und internationaler Reputation mit Blick auf deren Weiterentwicklung weiter stärken, ergänzen und ausbauen. Gleichzeitig sollen sich bietende neue Profilierungschancen genutzt werden. Entsprechend will sie – aufbauend auf ihren Stärken – konsequent Entwicklungsprioritäten definieren und verfolgen, dies unter angemessener Wahrung und Pflege der die Basis für diese

Entwicklung bildenden Lehr- und Forschungsaktivitäten in den Grundlagenfächern.

Neben dem wissenschaftlichen Leistungsausweis sind Ausgangspunkte für die weitere Schärfung des Profils die Alleinstellungsmerkmale und die traditionellen Stärken der Universität. Hinzuweisen ist hier zunächst auf die spezifischen disziplinären Schwerpunkte bzw. besonderen Studien- und Forschungsschwerpunkte (wie im Bereich der Lehrer- und Lehrerinnenbildung, in welcher die

Die Universität Freiburg ist überzeugt, dass die Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen vernetzte, interdisziplinäre Lösungsansätze verlangt.

Universität Freiburg über ein sehr originelles und attraktives Ausbildungsangebot verfügt) und den der Interdisziplinarität beigemessenen besonderen Stellenwert. Von Bedeutung sind weiter und insbesondere die humanistisch-ethische Tradition und die damit verbundene menschenzentrierte Herangehensweise, die der Universität Freiburg aufgrund ihrer Zweisprachigkeit zukommende Brückenfunktion (die sich auch in der überdurchschnittlichen Zahl ausserkantonal Studierender widerspiegelt), die seit der Gründung der Universität eine besondere Rolle spielende Internationalität sowie die gelebte Proximität sowohl zwischen Lehrenden und Studierenden als auch zwischen Forschenden untereinander, welche zusammen mit der innerhalb der Universitätsgemeinschaft ausgeprägten Kultur der Kommunikation, der Transparenz und der Partizipation interdisziplinäres Arbeiten begünstigt. Die Universität Freiburg ist überzeugt, dass die Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen vernetzte, interdisziplinäre Lösungsansätze verlangt. Im Wissen, dass qualitativ hochstehende disziplinspezifische Forschung und Lehre eine unverzichtbare Grundlage für fachübergreifende Wissenschaft sind, will sie deshalb

insbesondere Inter- und Transdisziplinarität gezielt fördern und entsprechende Prioritäten in der Entwicklung setzen, dies im Bewusstsein, dass Forschungsinitiativen in erster Linie «bottom up» erfolgen, im Rahmen der Profilierungsstrategie aber durch die Leitungsorgane erfolgswirksam gefördert werden können. In ihrer Profilierung will die Universität Freiburg die Bedürfnisse der verschiedenen Interessengruppen berücksichtigen und so ihre Verantwortung in Lehre und Forschung gegenüber Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit wahrnehmen.

In diesem Sinn und aufbauend auf ihrer Tradition und bereits bestehenden Exzellenzschwerpunkten will die Universität Freiburg ihre Entwicklungsschwerpunkte und -prioritäten an drei grossen Achsen ausrichten:

- Erstens geht es darum, die bereits bestehenden «Leuchttürme» zu konsolidieren bzw. auszubauen und weiterzuentwickeln. So nimmt die Universität Freiburg mit ihrer interdisziplinären Forschung auf dem Gebiet der Nanomaterialien und der Biomedizinischen Wissenschaften im Bereich der Materialwissenschaften eine internationale Spitzenposition ein, wie sich auch im diesbezüglichen Nationalen Forschungsschwerpunkt (NCCR) «Bio-inspired Materials» zeigt. Aber auch andere Schwerpunkte, in welchen die Universität Freiburg über besondere Kompetenzen verfügt (wie u.a. im Bereich der Organisation politischer Gemeinschaften, wozu Exzellenzpole zum Föderalismus oder zu «Europa» bestehen) sollen konsequent gepflegt und weiterentwickelt werden.
- Insbesondere durch eine gezielte Vernetzung bereits bestehender Aktivitäten und Kompetenzen soll zudem auch in ausgewählten weiteren Bereichen die Bildung von (interdisziplinären) Exzellenzpolen gefördert werden. Zu denken wäre insbesondere an einen Schwerpunkt rund um die Thematik der Ernährung (angesichts der national und international anerkannten Forschungsleistungen in der Biologie und der Psychologie, der Spezialisierung in der Hausarztmedizin sowie dem Botanischen Garten und in Anbetracht möglicher Synergien mit weiteren Partnern) und eine Bündelung der vielfältigen Kompetenzen rund um die historischen Wissenschaften, unter Einbezug des weltweit einzigartigen Museums «Bibel&Orient».

- Schliesslich will die Universität Freiburg ihre Stellung als Institution, in welcher in allen Disziplinen und fächerübergreifend auch humanistisch-ethische Aspekte speziell gepflegt werden, ausbauen und sich hier als nationale und internationale Referenz positionieren. So verfügt die Universität Freiburg aufgrund dieser Tradition über hervorragende Voraussetzungen, einen substantiellen Beitrag zum Verständnis der vielfältigen Interaktionen des Menschen mit seiner Umwelt und zur Entwicklung neuer, innovativer Lösungsansätze zu dringenden und komplexen gesellschaftlichen Frage- und Problemstellungen, namentlich im Bereich der gesellschaftlichen und sozialen Kohäsion, der Nachhaltigkeit und der Digitalisierung, zu leisten. Sie will dazu unter anderem die bereits bestehenden Pole rund um die Themata Mensch und Umwelt, Digitalisierung und Gesellschaft, Ethik, Zusammenleben verschiedener Religionen und Kulturen in zunehmend fragmentierten Gesellschaften, Verständnis von Sprachkulturen und Mehrsprachigkeit stärken und weiterentwickeln.

Diese und weitere Schwerpunkte von gesamtuniversitärer Bedeutung sollen in geeigneter Weise durch die insbesondere im Rahmen der Mehrjahresplanung zu erarbeitenden fakultären Strategien präzisiert und durch weitere fachbereichsspezifische und interdisziplinäre Schwerpunkte ergänzt werden. Insgesamt will die Universität Freiburg in diesem Sinn in den nächsten Jahren – aufbauend auf ihren bestehenden disziplinären und interdisziplinären Stärken sowie besonderen Charakteristika – gezielt einerseits bestehende Schwerpunkte fördern und weiterentwickeln und andererseits neue Akzente setzen und damit ihr spezifisches Profil – insbesondere vor dem Hintergrund ihrer humanistisch-ethischen Tradition und ihrer Brückenfunktion – im nationalen Umfeld, aber auch im internationalen Kontext weiter schärfen und sich in bestimmten Bereichen noch klarer in der Hochschul- und Forschungslandschaft positionieren.

3. Zwölf strategische Leitlinien

Die Universität Freiburg bekennt sich kompromisslos zu Qualität und Exzellenz in allen Bereichen. Sie stellt diese vor quantitatives Wachstum, wobei sie eine weitere Entwicklung der Studierendenzahlen anstrebt. Sie will ihr Profil als universitäre Hochschule sichern und weiter akzentuieren. Entsprechend werden forschungsgeleitete, international kompetitive theoretische Konzepte angemessen mit der Vermittlung von praktischen Fähigkeiten verknüpft. Das geschaffene Wissen stellt sie Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit zur Verfügung, deren Bedürfnisse sie im Dialog identifiziert. Dabei geht es auch darum, seitens der Politik, der Wirtschaft und der Öffentlichkeit neue Erkenntnisse und Hinweise zu bestehenden oder zukünftigen Forschungsthemen zu erhalten. Gleichzeitig gilt es, die spezifische Rolle der Universität als Institution zu pflegen, in der losgelöst von Partikularinteressen und politischen Vorgaben wissenschaftliche Erkenntnisse gefördert und gelehrt werden.

Das Studium an der Universität Freiburg soll die Studierenden in die Lage versetzen, sich dank ihren erworbenen Fachkenntnissen und der Fähigkeit zu eigenständigem kritischem Denken erfolgreich neuen Herausforderungen zu stellen und so ihre Verantwortung in der Gesellschaft wahrzunehmen. Im Bewusstsein, dass Exzellenz und Qualität durch Menschen geschaffen werden, sichert und fördert die Universität Freiburg ihre Attraktivität für exzellente Forschende, vielversprechenden wissenschaftlichen Nachwuchs, talentierte Studierende sowie hochqualifiziertes administratives und technisches Personal. Bestehende Potenziale nutzt sie konsequent. Den Mitgliedern der Universitätsgemeinschaft bietet sie ein attraktives und modernes Umfeld. Offenheit und permanenter Austausch auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene sowohl in Wissenschaft als auch in der Verwaltung ist für die Universität Freiburg Teil ihres Selbstverständnisses. In den Bereichen Nachhaltigkeit und Chancengleichheit sowie in der Nutzung der sich aus der digitalen Transformation eröffnenden Chancen versteht sich die Universität Freiburg im Kanton als zentraler, gestaltender Akteur, der sich in diesen Bereichen im nationalen und internationalen Umfeld auszeichnet.

Vor dem Hintergrund dieses Anspruchs und im Hinblick auf die Realisierung der in Kapitel 2 skizzierten Profilierung

formuliert die Universität Freiburg folgende strategische Leitlinien.

3.1. Forschung und Innovation

Die Universität Freiburg will Exzellenz und Innovationskultur einfordern und mittels konkreter Anreize fördern. Sie erachtet attraktive Rahmenbedingungen für die Forschenden und ein innovatives Umfeld als zentrale Voraussetzungen für eine qualitativ hochstehende, freie Forschung. Die Universität Freiburg fördert die akademische Freiheit in all ihrer Vielfalt. Sie schafft und sichert durch Eigenverantwortung gekennzeichnete, kritisches und unabhängiges Denken fördernde Freiräume, welche der Kreativität der Forschenden Rechnung tragen. Sie lässt Raum für das Unkonforme, Unvorhergesehene und Schöpferische und bereitet so den Boden für Innovationen. Die Universität Freiburg fördert und unterstützt unternehmerisches Denken und innovatives Handeln, dies sowohl bei Studierenden und Dozierenden als auch bei Forschenden. Auf diese Weise wird die Positionierung der Universität Freiburg als Innovationsstandort in Lehre und Forschung gezielt gestärkt und den diesbezüglichen Bedürfnissen von Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit Rechnung getragen. Ihre Zusammenarbeit mit universitären Hochschulen und Fachhochschulen baut sie dazu weiter aus und nutzt bestehende Synergien.

Des Weiteren bekennt sich die Universität Freiburg zum Grundsatz der *open science*, dies in Kooperation und Abstimmung mit anderen Institutionen unter Zugrundelegung der entsprechenden nationalen Strategien. Sie pflegt auch in der Forschung konsequent eine mehrsprachige Kultur und fördert die adäquate Berücksichtigung ethischer Fragestellungen in allen Disziplinen.

Mit einer qualitätsorientierten und transparenten Gestaltung von Berufungsverfahren und einer konsequenten Selektion des Nachwuchses baut die Universität Freiburg ihre Position als attraktiven und qualitativ hochstehenden Forschungsstandort weiter aus. Ein transparentes Beförderungssystem und den vermehrten Rückgriff auf die Anstellung nach dem Verfahren des *tenure track* erachtet die Universität Freiburg als wichtige Anreize und Motivationsfaktoren gerade für junge Forschende.

Den administrativen Aufwand der Forschenden will die Universität Freiburg durch Nutzung der sich durch die digitale Transformation eröffnenden Möglichkeiten in Grenzen halten. Sie baut dazu die Unterstützung der Forschenden aus, zentralisiert gewisse Aufgaben und vereinfacht und vereinfacht Abläufe.

3.2. Lehre

In ihrem Selbstverständnis als der Humboldtschen Tradition der Einheit von Lehre und Forschung verpflichtete universitäre Hochschule erachtet die Universität eine auf den Ergebnissen einer ausgezeichneten Forschung basierende Lehre als unverzichtbare Voraussetzung für eine qualitativ hochstehende wissenschaftliche Ausbildung. Die enge Betreuung von Studierenden durch die Mitglieder des Lehrkörpers will die Universität Freiburg durch eine weitere Förderung der bereits heute als besonderes Qualitätsmerkmal wahrgenommenen Proximität gewährleisten, dies namentlich durch die attraktive Gestaltung von Begegnungsräumen und die Sicherung attraktiver Betreuungsverhältnisse. Gleichzeitig strebt sie in Berücksichtigung der sich wandelnden Bedürfnisse und Lebensumstände der Studierenden und unter Nutzung der digitalen Möglichkeiten eine gewisse Flexibilisierung des Unterrichts an.

Die Universität Freiburg vermittelt ihren Studierenden ausgezeichnete Fach- und Methodenkompetenzen. Ein breites, fächerübergreifendes Angebot erlaubt es den Studierenden, die Fähigkeit zu vernetztem Denken zu entwickeln, dies in einem zwei- bzw. mehrsprachigen Umfeld. Die Studierenden verfügen über die Fertigkeit differenzierter schriftlicher und mündlicher Argumentation und Analyse. Vor dem Hintergrund der sich wandelnden Berufsbilder will die Universität Freiburg schliesslich Studienprogramme anbieten, die neben fachspezifischen Inhalten und Methoden die Fähigkeit zum kritischen, analytischen und transdisziplinären Denken, welches auch ethische Gesichtspunkte berücksichtigt, zu selbständigem Handeln und zur Bewältigung der mit der digitalen Transformation einhergehenden Veränderungen vermitteln. Die diesbezügliche evaluationsbasierte, kontinuierliche Weiterentwicklung der Studienprogramme wird als wesentlicher Erfolgs- und Attraktivitätsfaktor gewertet. Zugunsten der Förderung vernetzten und interdisziplinären Denkens will

die Universität Freiburg den Studierenden hohe Flexibilität und Zugänglichkeit zu fachfremden Angeboten anbieten, dies kombiniert mit der Möglichkeit (insbesondere für talentierte Studierende), auch entsprechend ausgewiesene Zusatzqualifikationen zu erwerben. Soweit möglich, strebt sie dabei eine Abstimmung mit der vielfältigen Bildungslandschaft inner- und ausserhalb des Kantons an.

Schliesslich will die Universität Freiburg Studierende und Dozierende befähigen, mittels Vermittlung spezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten sowie auf der Grundlage der systematisch durchgeführten Lehrveranstaltungs-evaluationen die Qualität der Lehre weiter zu verbessern

Die Studienprogramme sollen neben fachspezifischen Inhalten auch die Fähigkeit zum kritischen Denken und zu selbständigem Handeln vermitteln.

und die diesbezüglichen Chancen der digitalen Transformation zu nutzen, dies unabhängig von ihrem Fachbereich und dank der Bereitstellung entsprechender Instrumente. Sie trägt dabei dem Umstand Rechnung, dass sich die Digitalisierung des Unterrichts nicht nur auf die Bereitstellung digitaler Mittel beschränkt, sondern ebenso Fragen der Didaktik sowie – generell – die Vermittlung der Fähigkeit zu vernetztem Denken einschliesst. Gleichzeitig bekennt sich die Universität Freiburg zu ihrem grundsätzlichen Charakter als Präsenzuniversität, in deren Rahmen auch und gerade der «analoge Austausch» gepflegt wird, der für eine hochstehende universitäre Lehre unabdinglich ist.

3.3. Weiterbildung

Die Universität Freiburg trägt der wachsenden Bedeutung und Notwendigkeit des lebenslangen Lernens (*life-long learning*) Rechnung. Mit Blick auf die digitale Transformation, die sich wandelnden Berufsbilder und die vielfältigen,

durch zunehmende Komplexität und Dynamik geprägten gesellschaftlichen Herausforderungen will sie ihr ausdifferenziertes Weiterbildungsangebot weiter entwickeln und so ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wie auch ihren gesetzlichen Auftrag vollumfänglich wahrnehmen. Sie nutzt die sich daraus ergebenden Möglichkeiten der Vernetzung mit Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit. Damit stellt sie den Bezug von Lehre und Forschung zur Praxis sicher und trägt der Nachfrage von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Rechnung. Sie ist insbesondere der Überzeugung, dass der Kontakt mit der Praxis auch stimulierende Wirkung zu Gunsten einer bedürfnisorientierten, aktuelle Fragestellungen aufgreifenden Forschung und Lehre entfaltet. Die qualitativ hochstehende, adressatenorientierte Erfüllung des Weiterbildungsauftrages erachtet die Universität Freiburg als wichtiges Element ihrer nationalen und internationalen Ausstrahlung und Reputation. Mittels Nutzung der digitalen Möglichkeiten will sie zudem den sich ändernden Flexibilitäts- und Mobilitätsbedürfnissen in der Berufswelt Rechnung tragen.

Neben fachspezifischen will die Universität Freiburg vermehrt auch transversale Weiterbildungen anbieten, dies namentlich in den bestehenden und neu zu entwickelnden interdisziplinären Schwerpunktgebieten. Für die Bewältigung der mit der digitalen Transformation und der Verwirklichung sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit zusammenhängenden gesellschaftlichen Herausforderungen erachtet sie die Weiterbildung als Schlüsselfaktor. Die Universität fördert den Ausbau des Weiterbildungsangebots durch Schaffung gezielter Anreize.

3.4. Zwei- und Mehrsprachigkeit

Die Universität Freiburg verfügt über ein mehrsprachiges Profil. Sie bekennt sich zu ihren beiden traditionellen Sprachen (Deutsch/Französisch) sowie zu Englisch als internationale Sprache. Sie anerkennt auch die Bedeutung der anderen Sprachen, insbesondere des Italienischen. Sie erachtet ihr zwei- und mehrsprachiges Profil als Alleinstellungsmerkmal von gesamtschweizerischer und europäischer Bedeutung. Insbesondere durch die der Zweisprachigkeit Deutsch – Französisch beigemessenen besonderen Bedeutung will sie ihre Rolle als Brücke zwischen den Sprachkulturen stärken.

Die Universität Freiburg ist sich bewusst, dass ihre Zwei- und Mehrsprachigkeit mit nicht zu unterschätzenden Herausforderungen verbunden ist, insbesondere im Hinblick auf die Gewährleistung der Qualität der Lehre. Sie erachtet es als besonders wichtig, dafür zu sorgen, dass die Lernbedingungen für die Studierenden sowohl in der ersten als auch ggf. der zweiten und der dritten Sprache attraktiv sind. Zu diesem Zweck entwickelt die Universität Freiburg digitale Hilfsmittel und stellt sie Studierenden und Lehrenden zur Verfügung, um den Wechsel von einer Sprache zur anderen zu erleichtern und zur Weiterbildung des Lehrpersonals beizutragen. Darüber hinaus möchte die Universität Freiburg Studierende und Forschende ermutigen und unterstützen, die gebotenen Möglichkeiten der Zwei- und Mehrsprachigkeit noch stärker zu nutzen, insbesondere im Hinblick auf die Förderung der akademischen und beruflichen Laufbahn. Sie fördert die Zwei- und Mehrsprachigkeit der akademischen Gemeinschaft durch konkrete Massnahmen und Angebote und in Nutzung der sich durch die digitale Transformation eröffnenden Chancen.

Die Universität Freiburg erachtet die Vermittlung von Sprachkompetenzen, etwa im Rahmen von ziel- und bedürfnisorientierten Sprachkursen, als ein wesentliches Element für das gute Funktionieren der Universität, dies sowohl in Bezug auf die Kenntnisse der lokalen Sprachen als auch des Englischen als lingua franca der Wissenschaft. Auf der Ebene der Verwaltung will die Universität Freiburg tatsächlichen oder möglichen Effizienzverlusten begegnen und im Rahmen ihrer Personalpolitik die Einstellung und Bindung von zwei- oder mehrsprachigem Personal verstärken.

Die dargelegten Zielsetzungen, Leitlinien und Instrumente werden im Rahmen der Sprachenpolitik der Universität konkretisiert und umgesetzt.

3.5. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Die Universität Freiburg erachtet die wissenschaftliche Nachwuchsförderung als zentrale Aufgabe. Sie sieht im wissenschaftlichen Nachwuchs die Garanten der wissenschaftlichen Exzellenz des Forschungsstandorts Freiburg sowie des schweizerischen Forschungsraums; gleichzeitig ist sie sich der Bedeutung der wissenschaftlichen (Aus-) Bildung für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft bewusst.

Sie fördert insbesondere die Mobilität des Nachwuchses und das Angebot exzellenter Doktoratsprogramme. Sie setzt sich aktiv für attraktive Perspektiven der jungen Forschenden ein, etwa durch eine gezielte Förderung der frühzeitigen Unabhängigkeit und durch die Bereitstellung unabhängiger Anlaufstellen, wie insbesondere die Ombudsstelle. Sie vermittelt jungen Forschenden Kompetenzen im Bereich der Didaktik, des Forschungsmanagements und sonstiger im Berufsleben zentraler Fähigkeiten. Die Universität Freiburg identifiziert vielversprechende Nachwuchstalente ab der Einschreibung zum Doktorat und begleitet diese aktiv, dies etwa durch Sicherstellung optimaler Betreuungsverhältnisse, durch eine kontinuierliche Laufbahnberatung und -planung auch im Hinblick auf berufliche Perspektiven ausserhalb der Universität, durch Förderung des Zugangs zu nationalen und internationalen Netzwerken und durch Einräumen der Möglichkeit disziplinenübergreifenden Denkens und Arbeitens.

Die Universität Freiburg fordert und fördert auch beim wissenschaftlichen Nachwuchs von Beginn weg eine Kultur der Qualitätsorientierung und Eigenverantwortung. Dabei sorgt sie für ein Umfeld, welches den Menschen in den Mittelpunkt stellt und den unterschiedlichen individuellen Eigenheiten und Bedürfnissen junger Forscherinnen und Forscher Rechnung trägt, insbesondere auch für Postdocs. Im Hinblick auf die Diversifizierung und die Attraktivität der akademischen Laufbahnen stärkt die Universität Freiburg ihre Attraktivität durch die Schaffung langfristiger Perspektiven auch für hervorragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die keine Professur anstreben, dies insbesondere durch die gezielte Schaffung unbefristeter Stellen für hochqualifizierte wissenschaftliche Mitarbeitende.

3.6. Personalentwicklung und -förderung

Die Universität Freiburg erachtet hinreichend qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des administrativ-technischen Personals – das im Dienste der Lehre und Forschung steht und insofern eine Schlüsselrolle spielt – als zentrale Voraussetzung für das gute Funktionieren ihres Betriebs in Akademie und Verwaltung. Sie pflegt eine Kultur der Wertschätzung. Gerade mit Blick auf die sich durch die digitale Transformation und weitere Faktoren rasch ändernden Anforderungen, Berufsbilder

und Pflichtenhefte will sie diesen Wandel gestützt auf eine zu erarbeitende Personalentwicklungsstrategie proaktiv gestalten. Sie unterstützt und fördert die Mitarbeitenden gezielt mit Blick auf ihre Fähigkeit, auch zukünftig ihre Aufgaben vollumfänglich erfüllen zu können. Der Weiterbildung des Personals misst sie eine zentrale Bedeutung zu. Die Universität identifiziert Mitarbeitende mit besonderem Potenzial und fördert diese gezielt.

Vor dem Hintergrund des in den letzten Jahren gestiegenen Anforderungsprofils, der gewachsenen Arbeitslast und des durch verschiedene Faktoren akzentuierten Konkurrenzdrucks auf dem Arbeitsmarkt will sich die Universität sowohl intern als auch gegenüber den zuständigen politischen Organen für attraktive Arbeitsbedingungen einsetzen. Sie strebt diesbezüglich insbesondere eine Stärkung der Autonomie der Universität auch im Personalbereich und damit eine Erweiterung des Handlungsspielraums der Leitungsorgane an, dies insbesondere angesichts des Umstands, dass die Universität einem starken Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende ausgesetzt ist. Die Universität Freiburg versteht diese Zielsetzung als wichtiges Element zur wirksamen und effizienten Umsetzung der 2015 eingeführten Steuerung über Zielvereinbarung und Globalbudget.

3.7. Chancengleichheit und Diversität

Die Universität Freiburg gewährleistet die Gleichstellung in all ihren Dimensionen und setzt sich aktiv gegen jegliche Form von Diskriminierung ein. Damit entwickelt sie die Diversität und Inklusion und macht diese zu einer ihrer Stärken. Sie will diesbezüglich eine Vorbildrolle einnehmen. Den bereits jetzt mit knapp 30% relativ hohen Anteil der Professorinnen will sie im Hinblick auf eine auch allgemein gelebte Diversität weiter erhöhen und den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs fördern bzw. die Abbruch- und Ausstiegsquoten (*leaky pipeline*) senken. Sie entwickelt dazu *best practices* und fördert deren Umsetzung.

Die Universität Freiburg pflegt und fördert eine Kultur der Offenheit, der Vielfalt und der Toleranz. Es ist ihr ein besonders Anliegen, dass jede und jeder in einem von gegenseitigem Respekt geprägten Umfeld studieren, forschen und arbeiten kann. Sie verurteilt insbesondere jede Form von

Diskriminierung und stellt unabhängige Anlaufstellen, wie insbesondere die Ombudsstelle, bereit. Chancengleichheit, Diversität und Inklusion, der Zugang für Menschen mit Behinderungen sowie die Prävention gegen Diskriminierung sind Teil der zu entwickelnden Personalstrategie.

Die Universität Freiburg pflegt und fördert eine Kultur der Offenheit, der Vielfalt und des gegenseitigen Respekts.

Die Universität Freiburg schafft Arbeits-, Forschungs- und Studienbedingungen, welche eine bestmögliche Vereinbarkeit von Familie, Studium, akademischer Laufbahn und / oder Arbeit erlauben und fördert insbesondere *dual careers*. Sie trägt dabei den sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen und Realitäten Rechnung, so insbesondere bezüglich des Mobilitätsverhaltens, des lebenslangen Lernens und des Anteils erwerbstätiger Studierender. Mit diesen Massnahmen in diesem Sinn steigert sie die Attraktivität der Universität Freiburg als Forschungsstandort weiter.

3.8. Kooperationen und Internationalisierung

Die Universität Freiburg versteht sich als internationale Universität. Sie will ihre Kooperationen mit renommierten ausländischen Forschungsinstitutionen gezielt stärken. Sie richtet das bestehende umfangreiche Kooperationsnetzwerk konsequent auf die Bedürfnisse von Forschenden und Studierenden aus und setzt entsprechende Schwerpunkte. Die Universität Freiburg fördert die internationale Mobilität der Studierenden und der Forschenden, dies sowohl *incoming* als auch *outgoing*. Ein besonderer Fokus wird auf die Entwicklung von Doppelabschlüssen (*double degrees*) oder koordinierten Studienabschlüssen gelegt.

Auf nationaler und regionaler Ebene steigert die Universität durch bessere Nutzung bestehender und durch gezielte Errichtung neuer Kooperationsnetzwerke die Qualität ihrer Angebote. Namentlich in den akademischen

Entwicklungsschwerpunkten baut sie wissenschaftlich relevante Synergien mit starken bestehenden und neuen Partnerinnen und Partnern sowie anderen Hochschulen weiter aus und entwickelt strategische Partnerschaften. Sie lotet insbesondere die Möglichkeiten verstärkter Zusammenarbeit mit anderen (nicht universitären) Kantonen aus und strebt die Weiterentwicklung des Netzwerks BENEFRi an. Gleichzeitig will die Universität Freiburg durch Kooperationen Freiräume für eine stärkere Profilierung schaffen. Im Bereich der Verwaltung und der Governance vergrössert die Universität ihr Netzwerk und fördert aktiv den Austausch mit Blick auf die Entwicklung von *best practices*.

3.9. Dialog mit der Gesellschaft

Die Universität Freiburg nimmt ihre vielfältige Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahr. Sie vermittelt der Politik, der Wirtschaft und der Öffentlichkeit ihr Wissen und ihre Erkenntnisse und nutzt dazu die digitalen Möglichkeiten. Gleichzeitig erhofft sich die Universität Freiburg wertvolle Beiträge für Lehre, Forschung und Weiterbildung. Sie versteht sich in diesem Sinne als Dialogplattform und Ort des Austauschs zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. Dem Ausbau und der Pflege des Alumni-Netzwerkes sowohl auf der Ebene der Fakultäten als auch auf derjenigen der Gesamtuniversität misst die Universität Freiburg dabei besondere Bedeutung zu. Ihr Selbstverständnis als Ort des Dialogs will die Universität Freiburg mittels attraktiver Angebote zu Gunsten der Öffentlichkeit konkretisieren und Arbeitswelt, Studierende und Forschende noch näher zusammenbringen, dies unter anderem durch die konsequente Pflege der Career Services sowie mittels einer klaren Kommunikation von Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner innerhalb der Universität. Mittels Dienstleistungen (z.B. im Rahmen des TechTransfer) und in Kooperation mit Partnern insbesondere aus Industrie und Gesellschaft trägt sie aktiv zur Lösung von konkreten Problem- und Fragestellungen bei. Dank ihre *open access*-Politik macht sie ihre Forschungsergebnisse einem breiten Kreis von Personen zugänglich.

Mit ihrer Austauschplattform «Wissenschaft & Gesellschaft» und Weiterbildungsangeboten leistet die Universität Freiburg einen wesentlichen Beitrag zur breiten wissensbasierten Sensibilisierung von Politik, Wirtschaft

und Öffentlichkeit für aktuelle gesellschaftliche Fragestellungen und Trends, wie beispielsweise die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und die digitale Transformation, und liefert öffentlichkeitswirksame, lösungsorientierte Diskussionsbeiträge. Sie bietet diversen Anspruchsgruppen (z.B. Seniorinnen und Senioren, aber auch der sonstigen interessierten Öffentlichkeit) ein breites Spektrum von Angeboten an. Dank der gelebten Zweisprachigkeit ermöglicht sie allen interessierten Kreisen von der kulturellen Brückenfunktion der Universität Freiburg zu profitieren und diese gleichzeitig mitzugestalten.

Dank einer adressatengerechten Kommunikation und einem gezielten Marketing fördert sie aktiv ihre Reputation. Auf diese Weise soll der Charakter der Universität Freiburg als eine moderne, engagierte und renommierte Bildungs- und Forschungsstätte mit einem zwei- bzw. mehrsprachigen und interdisziplinär ausgerichteten Profil, welche ausgezeichnete Berufsperspektiven bietet, nach aussen sichtbar gemacht und hervorgehoben werden.

3.10. Nachhaltigkeit

Die Universität Freiburg leistet im Rahmen von Lehre, Forschung und Betrieb einen Beitrag zur Erreichung der *Sustainable Development Goals* (SDG) der Vereinten Nationen. Sie trägt aktiv zur Verwirklichung der kantonalen Nachhaltigkeitsziele und deren Umsetzung bei und setzt Impulse auf nationaler Ebene.

Im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit verpflichtet sich die Universität Freiburg zu einem schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen. Sie orientiert sich dabei insbesondere an den nationalen Klimazielen und internationalen Vereinbarungen, wie etwa am von der Schweiz mitunterzeichneten Pariser Klimaabkommen und dessen Zielsetzungen. Entsprechend verringert die Universität Freiburg in den kommenden Jahren insbesondere ihren ökologischen Fussabdruck im Bereich Infrastruktur und Gebäude, dies namentlich im Rahmen anstehender und geplanter Neubau- und Renovationsvorhaben. Im Bereich der Mobilität will die Universität Freiburg ihre CO₂-Emissionen bis 2030 substantiell reduzieren.

Die Universität Freiburg formuliert eine Strategie zur ökologischen Nachhaltigkeit, formuliert entsprechende

messbare Ziele, definiert die dazu bereitgestellten Mittel und baut das Monitoring aus. Sie fördert im Campusleben einen gesunden Lebensstil, sensibilisiert die Mitglieder der Universitätsgemeinschaft zur Anwendung der Nachhaltigkeitsprinzipien im Alltag und unterstützt diesbezügliche Initiativen der Mitglieder der Universitätsgemeinschaft. Die Thematik der ökologischen Nachhaltigkeit soll noch ausgeprägter in die Forschung der verschiedenen Fachbereiche einfließen und in die Lehre integriert werden.

Im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit verpflichtet sich die Universität Freiburg zu einem schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen. Sie formuliert entsprechende messbare Ziele, definiert die dazu bereitgestellten Mittel und baut das Monitoring aus.

3.11. Infrastrukturen und Core facilities

Die Universität Freiburg erachtet die ausreichende Bereitstellung internationalen Standards entsprechender, bedürfnisorientierter Gebäude und Infrastrukturen als zentralen Faktor für ihre Attraktivität als Forschungs-, Studien- und Arbeitsstandort. Daher sollen namentlich der Neubau für die Rechtswissenschaftliche Fakultät – das Gebäude «Tour Henri» – sowie die notwendigen Renovationen verschiedener Gebäude auf dem Plateau de Pérolles möglichst rasch realisiert werden. Gleichzeitig gewährleistet sie die Attraktivität und Nutzerorientierung des Standorts Miséricorde und weiterer Gebäude. Gemeinsam mit der Politik und weiteren Partnerinnen und Partnern will sie eine verbindliche mittel- und langfristige Planung der baulichen Infrastrukturen zu Gunsten der Naturwissenschaften und der Medizin erarbeiten, dies auf der Grundlage bereits bestehender Vorarbeiten (wie z.B. der in Aussicht genommene sog. *Science Tower*). Bestehende Potenziale zu kleineren, kurz- und mittelfristig umsetzbaren Verbesserungen

identifiziert sie im Dialog mit den Nutzerinnen und Nutzern und schöpft diese konsequent aus.

Im Bereich der Bibliotheken erwartet die Universität Freiburg bauliche und organisatorische Veränderungen sowie sich wandelnde Rollen und Aufgaben im Zusammenhang mit der digitalen Transformation. Sie will die daraus resultierenden Chancen und Herausforderungen gemeinsam mit ihren Partnerinnen und Partnern, namentlich der Kantons- und Universitätsbibliothek KUB, proaktiv gestalten. Sie entwickelt dazu ihre strategischen Grundlagen weiter und sorgt für eine den fachspezifischen Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer angemessen Rechnung tragende effiziente Organisation.

Als weitere Schwerpunkte sieht die Universität Freiburg die Bereitstellung von Forschungsapparaten und der *scientific IT* sowie die Unterstützung der Forschenden beim Einsatz digitaler Mittel. Sie nutzt dabei die Synergien gemeinsamer Nutzungen innerhalb der Universität wie auch mit anderen Hochschulen.

3.12. Governance und Qualitätssicherung

Die Universität Freiburg erachtet eine wirksame, ihren Besonderheiten Rechnung tragende, sich an den aktuellen Herausforderungen und Rahmenbedingungen orientierende Governance als Grundvoraussetzung für den langfristigen Erfolg der Universität. Sie will diese deshalb weiter professionalisieren und die bestehenden Governance-Instrumente zuhanden aller Leitungsorgane weiterentwickeln. Die Universität Freiburg trägt sowohl den Bedürfnissen einer gewissen Selbstorganisation der akademischen Einheiten als auch dem Bedarf einer zentralen Steuerung Rechnung. Informationsbasierte Entscheidungsgrundlagen und Lösungsansätze erarbeitet die Universität im Dialog und unter angemessener Einbindung aller betroffenen Interessengruppen. Gleichzeitig nehmen die verschiedenen Organe ihre durch die Gesetzgebung zugewiesenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Gesamtinteresse der Institution vollumfänglich wahr. Dies geht einher mit einer sukzessiven Stärkung der Leitungsorgane.

Die Universität erachtet eine breit abgestützte Qualitätskultur, welche es allen Mitgliedern der Universitätsgemeinschaft erlaubt, mit Kompetenz und Engagement zu

arbeiten und die Qualität ihrer Tätigkeiten zu sichern und zugleich fortlaufend zu optimieren, als einen entscheidenden Faktor für die langfristige Gewährleistung exzellenter Forschung und einer erstklassigen wissenschaftlichen Ausbildung und Weiterbildung. Zentrale Instrumente zur Förderung dieser Qualitätskultur sind die partizipative Ausrichtung des Qualitätssicherungssystems, die Kommunikation über Qualitätssicherungsprozesse und -ergebnisse sowie die Bereitstellung von Kennzahlen. Letztere liefern Grundlagen sowohl zu Gunsten eines transparenten und sachorientierten Dialogs auf allen Ebenen als auch zu Gunsten informationsgestützter Entscheidungen. Die Qualitätssicherungsstrategie der Universität trägt dabei den auf europäischer Ebene vereinbarten Standards und Leitlinien Rechnung und sie entspricht den nationalen und internationalen rechtlichen Vorgaben. Im Rahmen Ihrer Qualitätssicherungsstrategie formuliert die Universität Freiburg konkrete Leitlinien und Entwicklungsziele.

Im Bereich der Verwaltung hat die Universität Freiburg mit der vollständigen Erneuerung der Informationssysteme (Projekt Campus Management) eine Vorreiterrolle auf kantonaler Ebene eingenommen. Die Verwaltung verfügt damit heute über ein zukunftsorientiertes und entwicklungsfähiges IT-System. Die Universität Freiburg will die Digitalisierung der Prozesse und Instrumente gezielt weiterführen, ihr Informationssystem weiterentwickeln und die sich bietenden Potenziale und Synergien zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung konsequent nutzen. Damit einher geht ein Kulturwandel in Akademie und Verwaltung, welchen die Universität aktiv begleitet.

4. Finanzierungsgrundsätze

Die Universität Freiburg will die für die Umsetzung der vorliegenden Strategie und für die Verwirklichung ihres Qualitätsanspruchs erforderlichen Mittel bereitstellen. Notwendig ist in diesem Zusammenhang nebst für spezifische Zwecke zuzuweisenden Mitteln insbesondere auch die Erweiterung des organisatorischen und finanziellen Handlungsspielraums, letzteres im Einklang mit der der Universität eingeräumten Autonomie. Die Universitätsleitung soll namentlich in der Lage sein, die in Kapitel 2 formulierten sowie weitere strategische Schwerpunkte gezielt zu fördern bzw. zu verwirklichen.

Exzellenz und damit die Gewährleistung und Steigerung der Attraktivität für Studierende, Forschende, den wissenschaftlichen Nachwuchs und das technisch-administrative Personal können nur verwirklicht werden, wenn für die in dieser Strategie formulierten Schwerpunkte und definierten Leitlinien in ausreichendem Mass Mittel zur Verfügung gestellt werden. Dies bedingt sowohl ein zusätzliches finanzielles Engagement des Staates als auch die Bereitschaft der Universität, im Bereich der Ressourcenzuweisung klare Prioritäten zu setzen. Unter Berücksichtigung der finanziellen Möglichkeiten des Trägers strebt die Universität Freiburg deshalb eine Steigerung des Budgets an. Gleichzeitig will sie intern in ausreichendem Umfang Mittel durch Reallokationen und Priorisierungen innerhalb der Fakultäten und auch einheitenübergreifend bereitstellen. Notwendig sind namentlich eine gezielte, informationsgestützte Überprüfung und gegebenenfalls Konzentration und Restrukturierung des Angebots in gewissen Fachbereichen sowie der Ausbau von Kooperationen. Die diesbezüglichen Entscheidungen sind durch die Universitätsleitung im Rahmen ihrer Budgetkompetenzen in der Mehrjahresplanung, der Zielvereinbarung mit dem Kanton und den Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten zu verankern. Die Universitätsleitung pflegt diesbezüglich vorgängig den Dialog mit den verschiedenen internen und externen Interessengruppen. Die durch konsequente Qualitätsorientierung weiter gesteigerte Attraktivität des Angebots und der Rahmenbedingungen für Forschende und Studierende gewährleistet gleichzeitig eine weitere Entwicklung der Studierendenzahlen.

Die Universität Freiburg setzt sich zum Ziel, ihre Einkünfte aus Drittmitteln sowohl der Forschungsförderung als auch übriger öffentlicher und privater Quellen weiter zu

steigern. Sie ist sich des in diesem Bereich ausgeprägten Wettbewerbs bewusst und will deshalb strategische Schwerpunkte bilden und bestehende Netzwerke besser nutzen und weiter ausbauen. Sie strebt im Hinblick auf die Möglichkeit, *matching funds* zur Verfügung zu stellen, eine Erhöhung ihres finanziellen Spielraums an, da diese häufig eine Voraussetzung für die Zusprache von Drittmitteln sind. Den Forschenden stellt sie das nötige Fach-, Prozess- und Erfahrungswissen im Bereich der Einwerbung von Fördermitteln sowie bei der Etablierung von Partnerschaften mit Wirtschaft und Industrie zur Verfügung. Der Wahrung der Unabhängigkeit und der Gewährleistung der Transparenz misst die Universität Freiburg besonders hohe Bedeutung zu.

5. Umsetzung der Strategie

Die vorliegende Strategieplanung bildet die Grundlage für die Mehrjahresplanungen der Perioden 2023–27 sowie 2028–32, in welchen die Universität Freiburg ihre Ziele, die Rahmenbedingungen, mit denen sie erreicht werden sollen, die benötigten Mittel, um sie zu erreichen, sowie die Methoden und Kriterien, mit denen die Zielerreichung geprüft werden kann, festlegt und somit die vorliegende Strategie konkretisiert. Auf der Grundlage dieser Mehrjahresplanungen handeln der Staat und die Universität jeweils eine Zielvereinbarung aus und unterzeichnen diese. In dieser legt der Staatsrat die jährlichen Globalbudgets für den Betrieb der Universität und für die Umsetzung der Zielvereinbarung fest. Universitätsleitung und Fakultäten konkretisieren und ergänzen diese Zielsetzungen im Rahmen von Leistungsvereinbarungen. Eine periodische Berichterstattung ermöglicht die Überprüfung der Zielerreichung und die Vereinbarung von Massnahmen. Rektorat und Fakultäten prüfen periodisch die Notwendigkeit von Anpassungen der geltenden Leistungsvereinbarungen und der weiteren strategischen Grundlagen.





Table of contents

1	Introduction	32
2	Development through targeted profiling	33
3	Twelve strategic guidelines	35
	3.1 Research and Innovation	35
	3.2 Teaching	35
	3.3 Continuing education	36
	3.4 Bi- and multilingualism	37
	3.5 Advancement of young researchers	37
	3.6 Staff development and support	38
	3.7 Equal opportunity and diversity	38
	3.8 Cooperation and internationalisation	38
	3.9 Dialogue with society	39
	3.10 Sustainability	39
	3.11 Infrastructure and core facilities	40
	3.12 Governance and quality assurance	40
4	Financial policy	41
5	Implementation of the strategy	41

1 Introduction

At the University of Fribourg, founded in 1889, studying, teaching and research are conducted in five faculties. These are the Faculty of Theology; the Faculty of Law; the Faculty of Management, Economics and Social Sciences; the Faculty of Humanities and the Faculty of Sciences and Medicine. Numerous interdisciplinary institutes and centres of competence exist as well. Located on the language border between the German- and French-speaking areas of Switzerland, the University of Fribourg is well established in the Swiss university landscape at present. Thanks to its geographical location, the university city of Fribourg forms a bridge between the administrative centre of Bern and the economic area of the Lake Geneva region. It welcomes over 10,000 students, mainly from other Swiss cantons and from abroad, at the Bachelor, Master and Doctorate levels, and offers them an attractive environment. More than 270 professors, together with lecturers and research associates, provide first-class, personal support and are active in research and continuing education. Close communication between university teachers and students is emphasised in the firm belief that this is the way to optimally promote the development of each individual. In research, the University of Fribourg enjoys an excellent reputation due to its tradition as a comprehensive university, its unique bilingual nature and its numerous centres of excellence. The strengths and potential of the University of Fribourg extend across all its faculties, each of which has developed a specific profile as well as interdisciplinary activities and projects. Because of this strong position and its significant size relative to the surrounding canton, it shapes the cultural and economic life of both city and canton. In doing so, it serves a crucial political and public function in their positioning as well.

The University of Fribourg intends to take advantage of current developments in the Swiss and European higher education landscape as well as in society in order to position itself even more strongly and visibly over the next ten years as an excellent research and education institution both nationally and internationally. In particular, the digital transformation, the continuing internationalisation in education and research, the sustained economic, social and ecological development (compare the Sustainable Development Goals (SDG) of the United Nations), the implementation of equality and equal opportunities as well as the securing of

social cohesion are recognised as drivers, challenges and opportunities for its future development. The University of Fribourg will continue to make a decisive contribution to managing the increasing complexity of these and other social issues, providing answers to the way in which the ever-changing political, economic and social situation will be shaped, notably in the interests of the City and Canton of Fribourg. In its teaching, it aims to ensure that its students can establish themselves successfully in the long term, regardless of the sometimes rapid change in job profiles, and that they will be able to commit themselves to the future-oriented development of society. Because of its role as a cultural bridge between language cultures, its cultivation of proximity and its numerous interdisciplinary centres of competence and its potential, the University of Fribourg is ideally placed to make an important contribution to education, training and research. In doing so, it seeks to consolidate its national and international orientation and – in conjunction with this – to moderately increase its student numbers, paying particular attention to maintaining the balance between their (originary) language groups.

The University of Fribourg’s “Strategy 2030” plan is oriented along three main axes:

- As a modern, committed and internationally networked comprehensive university, the University of Fribourg is an outstanding, interdisciplinary education and research institution in the Humboldt tradition of organically combining research and teaching and offers excellent development and career opportunities.
- The University of Fribourg is characterised by its bilingualism and multilingualism, its humanistic-ethical approach and numerous widely recognised key areas of expertise.
- In its operations, the University of Fribourg pays particular attention to sustainability, equal opportunities and diversity, staff support and development as well as governance and quality assurance.

The present strategy has been developed in close consultation with all stakeholders inside and outside of the

university and is the result of two years of deliberation. The present strategic plan fulfils the University of Fribourg's legal obligation under Art. 9 § 1 of the University Act of 19 November 1997 to regularly draw up a strategic plan with a planning outlook of ten years. This strategy will be augmented and/or implemented via existing or yet to be developed topic-specific strategies and policies regarding areas such as quality assurance, sustainability, libraries or multilingualism.

2 Development through targeted profiling

As a comprehensive university, the University of Fribourg offers a broad spectrum of subjects and provides students with a comprehensive, cross-disciplinary choice of courses. This diversity, combined with along-standing practice of inter-faculty exchange based on close proximity, forms an excellent basis for defining the university's distinction, not only in subject-specific disciplines, but also in inter- and transdisciplinary research and teaching. As a result, all faculties have already established numerous development priorities with international visibility that give the University of Fribourg its special profile.

The University of Fribourg intends to further strengthen, augment and expand these nationally and internationally recognised areas of teaching and research with a view to their further development. At the same time, it will profit from new opportunities to raise its profile. Accordingly, building on its strengths, the University of Fribourg seeks to define and pursue development priorities while appropriately maintaining and fostering the teaching and research activities in the fundamental subject areas which form the basis for this development.

In addition to its outstanding academic track record, the unique position of the university and its traditional strengths provide a solid basis for further refining its profile. First of all, there are the specific disciplinary key areas or special study and research key areas (including teacher training, where the University of Fribourg has a highly innovative

and attractive programme) and then the particular value attached to interdisciplinarity. Further important factors are, in particular, the humanistic-ethical tradition and the human-centred approach associated with it, the University of Fribourg's bridge-building capability deriving from its bilingualism (which is also evidenced in the above-average number of extra-cantonal students), the internationalism that has played a significant role since the founding of the university, as well as the ever-present proximity both among teachers and students and within the community of researchers, which – together with the culture of communication, transparency and participation that has developed within the university community – is particularly advantageous to interdisciplinary endeavours. The University of Fribourg is convinced that meeting the challenges of society requires networked, interdisciplinary approaches. Cognizant of the fact that high-quality, discipline-specific research and teaching are indispensable for interdisciplinary scholarship, it therefore intends to promote inter- and transdisciplinarity in a targeted manner and set corresponding developmental priorities while recognising that research initiatives are primarily initiated “bottom up”, but can still be effectively promoted by management within the framework of the profiling strategy. In its profiling, the University of Fribourg intends to take the needs of the various stakeholders into account and thus fulfil its responsibility towards government, business and the public in its teaching and research.

The University of Fribourg is convinced that meeting the challenges of society requires networked, interdisciplinary approaches.

Towards this end and building on its tradition and existing centres of excellence, the University of Fribourg intends to prioritise its development along three major axes:

- The first is to consolidate or expand and further develop its already existing “beacons”. For example, the University

of Fribourg is an international leader in the field of materials science with its interdisciplinary research in the field of nanomaterials and the biomedical sciences. Its research area “Bio-inspired Materials” is recognised as a National Centre of Competence in Research (NCCR). However, other areas in which the University of Fribourg has particular expertise are also to be consistently maintained and further developed, such as in the field of the organisation of political entities, for which centres of excellence on federalism or “Europe” already exist.

- In particular through targeted networking of already existing activities and competences, the formation of (interdisciplinary) centres of excellence in selected additional areas is also to be promoted. A prime example would be a key area in the field of nutrition (in view of the university’s nationally and internationally recognised research achievements in biology and psychology, its specialisation in family medicine as well as its Botanical Garden, and in view of possible synergies with other partners) and a pooling of its diverse competences in the field of history, including the “Bible&Orient” museum, the only one of its kind in the world.
- Finally, the University of Fribourg is looking to strengthen its standing as an institution in which humanistic-ethical aspects are especially promoted both within and across all disciplines, and to position itself here as a national and international reference point. Thanks to this tradition, the University of Fribourg is in an excellent position to make substantial contributions to understanding the varied interactions between human beings and their environment and to the development of new, innovative approaches to solving urgent and complex social questions and issues, especially in the areas of community and social cohesion, sustainability and digitalisation. To this end, it intends to strengthen and further develop the already existing centres that address questions surrounding humanity and the environment, digitalisation and society, ethics, the coexistence of different religions and cultures in increasingly fragmented societies, and the understanding of linguistic cultures and multilingualism.

These and other key areas for the university as a whole are to be specified in an appropriate manner in the drawing up of faculty strategies, in particular within the framework of multiyear planning, augmented by further subject-specific and interdisciplinary key areas. Overall, the University of Fribourg, building on its existing disciplinary and interdisciplinary strengths and special characteristics, intends to apply this approach in the next few years to promoting and further developing existing key areas on the one hand and, on the other, highlighting new ones, thereby further sharpening its particular profile – particularly against the background of its humanistic-ethical tradition and its bridging function – in the national but also international context, and to position itself even more clearly in certain areas in the higher education and research landscape.

3 Twelve strategic guidelines

The University of Fribourg is unwaveringly committed to quality and excellence in all areas. It puts this before quantitative growth, even while striving to raise student numbers. It aims to secure and further accentuate its profile as a public university. Accordingly, research-based, internationally competitive theoretical ideas are appropriately combined with the transmission of practical skills. The knowledge created thus is made available to government, business and the public, whose needs are identified via dialogue. This is also about obtaining new insights and direction from government, business and the public as to current or future areas of research. At the same time, it is a matter of fostering the specific role of the university as an institution in which knowledge is advanced and taught free of vested interests and political requirements. Studying at the University of Fribourg should enable students to successfully face new challenges thanks to the specialised knowledge they have acquired and their ability to think independently and critically, and so to assume their responsibilities in society. Aware that excellence and quality are created by people, the University of Fribourg ensures and promotes its attractiveness to excellent established researchers, promising younger researchers, talented students as well as highly qualified administrative and technical staff. It consistently uses existing potential. It offers the members of the university community an attractive and modern environment. Openness and permanent exchange at regional, national and international level, both in scholarship and administration, is part of the University of Fribourg's identity. In the areas of sustainability and equal opportunities, as well as in the use of the opportunities arising from digital transformation, the University of Fribourg sees its place in the Canton as a central, formative actor that enjoys an outstanding position in these areas in the national as well as international environment.

Against the background of this claim and with a view to realising the profile outlined in Chapter 2, the University of Fribourg sets out the following strategic guidelines.

3.1 Research and Innovation

The University of Fribourg seeks to demand and promote cultures of excellence and innovation by means of concrete incentives. It regards attractive framework conditions for researchers and an innovative environment as central

prerequisites for high-quality, open-ended research. The University of Fribourg promotes academic freedom in all its diversity. It creates, promotes and safeguards freedom for critical and independent thought, characterised by personal responsibility, which meets the needs of researchers' creativity. It leaves room for the unconventional, unforeseen and creative, thus preparing the ground for innovation. The University of Fribourg promotes and supports entrepreneurial thinking and innovative action, both among students and lecturers as well as researchers. In this way, the specific positioning of the University of Fribourg as a centre of innovation in teaching and research is strengthened and the relevant needs of government, business and the public are taken into account. To this end, the university continues expanding its collaboration with other universities and universities of applied sciences and makes use of existing synergies.

In addition, the University of Fribourg is committed to the principle of open science, in cooperation and coordination with other institutions on the basis of the corresponding national strategies. It also consistently fosters a multilingual culture in research and promotes appropriate consideration of ethical issues in all disciplines.

Through its quality-oriented and transparent appointment procedures and a consistent selection of young researchers, the University of Fribourg continues to strengthen its position as an attractive and high-quality centre of research. It considers a transparent promotion system and the increased use of tenure-track appointments to be important incentives and motivation factors, especially for young researchers.

By using the possibilities presented by digital transformation, the University of Fribourg aims to limit the administrative burden on researchers. To this end, it is expanding support for researchers, centralising certain tasks and standardising and simplifying procedures.

3.2 Teaching

Since the university identifies itself as an institution of higher learning committed to the Humboldt tradition of the unity of teaching and research, it considers teaching based on the results of excellence in research to be an

indispensable prerequisite for high-quality academic education. It seeks to guarantee close working relationships between students and members of the teaching staff by further promoting proximity which is already recognised as a particular criterion of quality. This is to be achieved through providing attractive spaces to meet and ensuring attractive supervision conditions. At the same time, it seeks to permit a certain degree of flexibility in teaching methods in view of students' changing needs and circumstances and by utilising digital options.

The study programmes impart the ability to think critically, analytically and across disciplines.

The University of Fribourg imparts excellent subject-specific and methodological skills to its students. Broad, cross-disciplinary course offerings enable students to develop the capability for networked thinking in a bilingual or multilingual environment. The students have the ability to produce nuanced written and spoken argumentation and analysis. Against the background of changing job profiles, the University of Fribourg seeks to offer study programmes which, in addition to subject-specific content and methodology, impart the ability to think critically, analytically and across disciplines while making provision for ethical considerations, enabling students to act independently and to deal with the changes associated with digital transformation. In this regard, the evaluation-based, continuous further development of the study programmes is seen as an essential factor for success and attractiveness. In order to promote networked and interdisciplinary thinking, the University of Fribourg endeavours to offer students a high degree of flexibility and access to courses outside their primary study areas, combined with the opportunity (especially for highly qualified students) to acquire additional designated qualifications. As far as possible, it seeks to collaborate in this with the diverse educational providers both within and outside the canton.

Finally, the University of Fribourg aims to enable students and lecturers to further improve the quality of teaching by imparting specific knowledge and skills as well as by the systematic evaluation of courses, and to take advantage of the relevant opportunities offered by digital transformation, regardless of their subject areas and through the provision of appropriate equipment. In doing so, it takes into account the fact that the digitisation of teaching is not merely limited to the provision of digital resources, but just as importantly involves questions of didactics and – in general – enabling competency in networked thinking. At the same time, the University of Fribourg is committed to its fundamental character as a campus university, within the framework of which it also and in particular maintains the “analogue exchange” which is indispensable for high-quality university teaching.

3.3 Continuing education

The University of Fribourg takes into consideration the growing importance and necessity of life-long learning. In view of digital transformation, changing job profiles and the diverse social challenges characterised by increasing complexity and momentum, it intends to further develop its wide range of continuing education offerings and thus fully assume its responsibility towards society as well as its legal obligations. The resulting opportunities are utilised for networking with government, business and the public. In doing so, the university ensures the nexus between teaching and research and practice and meets the needs of government, business and society. In particular, it is convinced that contact with practice also has a stimulating and beneficial effect on needs-oriented research and teaching that addresses current issues. The University of Fribourg regards the high-quality, end-user oriented fulfilment of its continuing education obligations as an important element of its national and international influence and reputation. Taking advantage of the opportunities afforded by digital technology will also allow it to meet the changing flexibility and mobility needs of the professional world.

In addition to subject-specific continuing education, the University of Fribourg intends to provide more cross-disciplinary key areas. It considers continuing education to be a key factor in meeting the social challenges associated with digital transformation and the realisation of social and ecological sustainability.

The university promotes the expansion of continuing education offerings by the creation of targeted incentives.

3.4 Bi- and multilingualism

The University of Fribourg has a multilingual profile. It affirms its commitment to its two traditional languages (French/German) as well as to English as an international language. It also recognises the importance of other languages, particularly Italian. It regards its bilingual and multilingual profile as a unique attribute of national and European importance. Because of the special importance it attaches to its French/German bilingualism, it intends to strengthen its role as a bridge between linguistic cultures. The University of Fribourg is aware that its bi- and multilingualism produces challenges that should not be underestimated, particularly in regard to guaranteeing the quality of teaching. It considers it particularly important to ensure that learning conditions are attractive to students in their first language as well as possibly in their second and third languages. To this end, the University of Fribourg is developing digital aids and making them available to students and teachers in order to facilitate the transition from one language to another and to contribute to the continuing education of teaching staff. Moreover, the university is keen to encourage and support students and researchers in making even more use of the opportunities offered by bi- and multilingualism, particularly with a view to advancing their academic and professional careers. It promotes the bi- and multilingualism of the academic community through concrete measures and offers and by taking advantage of the opportunities offered by digital transformation.

The University of Fribourg regards the imparting of language skills, for example in the context of goal- and needs-oriented language courses, as an essential element for the good functioning of the university, both in terms of knowledge of the local languages as well as of English as the lingua franca of academic scholarship.

At the administrative level, the University of Fribourg intends to counteract actual or potential losses of efficiency and, as part of its human resources policy, to strengthen the recruitment and retention of bi- or multilingual staff.

The objectives, guidelines and mechanisms set out above will be specified and implemented within the framework of the university's language policy.

3.5 Advancement of young researchers

The University of Fribourg regards the advancement of young researchers as a central responsibility. It considers them guarantors of Fribourg's excellence as a research institution as well as of Swiss research in general; at the same time, it is conscious of the importance that academic education and training have for government, the economy and society. In particular, it fosters the mobility of young researchers and the availability of excellent doctoral programmes. It takes an active part in providing attractive and professional prospects for young researchers, for example by specifically promoting their early scholarly independence and also by providing access to contacts such as the Mediation Service. It provides young researchers with competencies in the fields of teaching, research management and in other skills central to their professional lives.

The University of Fribourg identifies promising young talents from the moment they enrol as doctoral candidates and actively supports them, for example by ensuring optimal mentoring, by providing continuous guidance and planning regarding career prospects within, as well as beyond, the university, by facilitating access to national and international networks and by giving them the opportunity to think and work across disciplines.

From the outset, for young researchers as well as generally, the University of Fribourg demands and promotes a culture of quality consciousness and personal responsibility. To this end it provides an environment which places the individual at its centre and takes into consideration the varied characteristics and needs of young researchers, especially also in the case of postdocs. With regard to the diversification and attractiveness of academic careers, the University of Fribourg is reinforcing its attractiveness by also creating long-term perspectives for outstanding academics who are not seeking professorships, in particular by creating targeted permanent positions for highly qualified academic staff.

3.6 Staff development and support

The University of Fribourg considers adequately qualified and motivated administrative and technical staff, who play a key role in the support of teaching and research, to be an essential prerequisite for the good functioning of its operations at academic and administrative level. It promotes a culture of appreciation. With particular reference to the rapidly changing demands, career profiles and scope statements resulting from digital transformation and other factors, it seeks to proactively shape this trend by drawing up a staff development strategy. It will support and promote the targeted development of staff with a view to enabling them to perform their responsibilities comprehensively into the future. It attaches central importance to the continuing education of its staff, identifies staff members with special potential and provides them with targeted support.

Against the background of the increased demand profile of recent years, the growing workload and the competitive pressure on the labour market accentuated by various factors, the university intends to actively lobby for attractive working conditions both internally and vis-à-vis the responsible authorities. In this respect, its particular goal is to strengthen the autonomy of the university in the area of staffing as well as elsewhere and thus to expand management's scope of action, especially in view of the fact that there is strong competition for qualified staff. The University of Fribourg sees this aim as an important element in the effective and efficient implementation of the governance model introduced in 2015 regarding agreement on objectives and global budgeting.

3.7 Equal opportunity and diversity

The University of Fribourg guarantees equality in all regards and actively opposes any form of discrimination. In doing so, it promotes diversity and inclusion and makes them one of its strengths. It intends to be a role model in this respect. It aims to further increase the already relatively high proportion of female professors (almost 30%), having regard to the diversity in its general environment, to support young female researchers and to reduce dropout rates. To this end, the university develops best practices and promotes their implementation.

The University of Fribourg maintains and promotes a culture of openness, diversity and tolerance. It is particularly anxious to enable everyone to study, research and work in an environment of mutual respect. In particular, it condemns all forms of discrimination and provides access to independent contacts, such as – in particular – the Mediation Service. Equal opportunity, diversity and inclusion, barrier-free access for people with disabilities as well as the prevention of discrimination are part of the human resources strategy which is to be developed.

The University of Fribourg creates working, research and study conditions which allow the best possible compatibility of family, studies, academic career and/or work and promotes dual careers in particular. In this way, it takes account of social and economic developments and realities, especially in relation to mobility, life-long learning and the proportion of students in part-time employment. These specific measures serve to further enhance the attractiveness of the University of Fribourg as a research institution.

3.8 Cooperation and internationalisation

The University of Fribourg sees itself as an international university. It aims to specifically strengthen its cooperation with prestigious foreign research institutions. It consistently orients its existing extensive cooperation network towards the needs of researchers and students and sets corresponding priorities. The University of Fribourg promotes the international mobility of students and researchers, both incoming and outgoing. A special emphasis is placed on the development of double degrees or co-ordinated degrees.

At national and regional levels, the university enhances the quality of its offerings by making better use of existing cooperation networks and by establishing new ones. Especially in regard to academic development priorities, it is extending academically relevant synergies with strong existing and new partners as well as with other universities and is developing strategic partnerships. In particular, it is exploring the possibilities of increased cooperation with (non-university) cantons and is working towards the further development of the BENEFRI network. At the same time, the University of Fribourg seeks to draw on coop-

eration in order to create spaces for a stronger profile. In the field of administration and governance, the university expands its network and actively promotes exchange with a view to developing best practices.

3.9 Dialogue with society

The University of Fribourg takes charge of its multiple responsibilities towards society. It shares its knowledge and findings with government, business and the public and uses digital technology in doing so. At the same time, the University of Fribourg is hoping to in turn receive valuable contributions to teaching, research and continuing education. In this sense, it sees itself as a platform for dialogue and exchange between academia and society. Particular importance is attached to the expansion and maintenance of the alumni network both at the faculty level and at the level of the university as a whole. Its view of itself as a place of dialogue is to be realised in the form of attractive offerings for the general public and measures to bring the world of work, students and researchers ever closer together, among other things by consistently fostering its Career Services as well as by providing high-quality communication with contact persons within the university. By providing services (e.g. within the framework of TechTransfer) and in cooperation with partners, especially from industry and society, it actively contributes to the solution of tangible problems and questions. Thanks to its open access policy, it makes its research results accessible to broad areas of the public.

With its “Science & Society” exchange platform and continuing education programmes, the University of Fribourg makes a significant contribution to broad, knowledge-based awareness-raising within government, business and the public in regard to current social issues and trends, such as the preservation of the natural foundations of life and digital transformation, and is providing effective, solution-oriented contributions to public debate. It provides a wide range of offerings to various groups of stakeholders (e.g. senior citizens, but also to other interested members of the public). Thanks to its active bilingualism, it enables all interested parties to benefit from the cultural bridge function of the University of Fribourg and at the same time to help shape it.

Thanks to a mode of communication and marketing tailored to its target groups, the university actively enhances its reputation. In this way, the character of the University of Fribourg as a modern, committed and respected educational and research institution with a bilingual, multilingual and interdisciplinary profile offering excellent career prospects, is to be made visible and highlighted to the outside world.

3.10 Sustainability

The University of Fribourg contributes to the attainment of the United Nations’ Sustainable Development Goals (SDGs) in the areas of teaching, research and general operations. It works actively towards the realisation of the Canton’s sustainability goals and their implementation and provides impetus at a national level.

In the field of ecological sustainability, the University of Fribourg is committed to treating natural resources with due care. In doing this, it follows, in particular, national climate targets and international agreements, such as the objectives of the Paris Climate Convention which Switzerland signed conjointly with other countries. Accordingly, the University of Fribourg will reduce its ecological footprint in the area of infrastructure and buildings in the coming years, particularly in the context of upcoming and planned construction and renovation projects. In the area of mobility, the University of Fribourg intends to substantially reduce its CO₂ emissions by 2030.

The University of Fribourg is formulating a strategy for ecological sustainability including measurable targets, specification of the funds to be made available for this purpose and expanded monitoring. It promotes healthy lifestyle choices in campus life, raises awareness within the university community about applying sustainability principles in everyday activities and supports corresponding initiatives from community members. It is intended that there will be an even stronger focus on the question of ecological sustainability in the research of the various academic departments and their teaching.

3.11 Infrastructure and core facilities

The University of Fribourg considers the adequate provision of buildings and infrastructure that meet international standards and are tailored to the needs of users to be a central factor in its attractiveness as a centre for research, study and work. For this reason, the new building for the Faculty of Law – the “Tour Henri” – and the necessary renovation of various buildings on the Plateau de Pérolles are to be completed as quickly as possible. At the same time, the attractiveness and user-orientation of the Miséricorde site and other buildings will be preserved. Working with government and other partners, the university aims to set up firm medium- and long-term plans for the construction of buildings for the natural sciences and medicine based on existing preliminary work (such as the planned, so-called Science Tower). Existing potential for small-scale improvements that can be implemented in the short and medium term will be identified in dialogue with their occupants and consistently applied.

In the library sector, the University of Fribourg expects structural and organisational changes as well as changing roles and tasks in connection with digital transformation. Together with its partners, specifically the Cantonal and University Library BCU, it is looking to proactively give shape to the resulting opportunities and challenges. To this end, it is further developing its strategic basis in order to make sure that the resulting organisation is efficient and takes appropriate account of the subject-specific needs of its users.

Further key areas envisaged by the University of Fribourg are the provision of research equipment and scientific IT as well as support for researchers in the use of digital resources, always taking advantage of the synergies of shared utilisation within the university itself and with other higher education institutions.

3.12 Governance and quality assurance

The University of Fribourg considers effective governance which takes into consideration its special character and is geared to current challenges and prevailing conditions to be a basic prerequisite for its long-term success. It therefore intends to further professionalise its governance structure and further develop existing governance instruments

for use at all levels of management. The University of Fribourg takes account of both the need for the academic units to have a degree of autonomy and the need for some centralised control. Through dialogue with, and the appropriate involvement of, all affected stakeholders, it builds the foundation for information-based decision-making and approaches to solutions. At the same time, the various bodies develop the tasks, competencies and responsibilities assigned to them by legislation to the fullest extent and in the interest of the entire institution. This goes hand in hand with a successive strengthening of the governing bodies.

The university considers a broadly based culture of quality, which allows all the members of its community to work competently and committedly and ensure and continuously optimise the quality of their work, to be a decisive factor in guaranteeing excellent research, first-class scholarship and continuing education in the long term. Key mechanisms for promoting this culture of quality are the participatory orientation of the quality assurance system, communication concerning quality assurance procedures and results as well as the provision of key indicators. The latter provide the basis both for a transparent and objective dialogue at all levels and for information-based decision-making. The university's quality assurance strategy meets the standards and guidelines agreed to at European level and complies with national and international legal requirements. Within the framework of its quality assurance strategy, the University of Fribourg formulates precise guidelines and developmental goals.

In the area of administration, the University of Fribourg has assumed a pioneering role within the Canton with the complete renewal of its information systems (Campus Management Project). The administration now has at its disposal an IT system which is future-oriented and capable of further development. The University of Fribourg seeks to continue the digitisation of procedures and mechanisms in a targeted manner, to further develop its information systems and to consistently utilise any available capabilities and synergies in order to increase quality and efficiency. This is accompanied by a cultural change in academia and administration in which the university actively takes part.

4 Financial policy

The University of Fribourg will allocate the necessary resources for the implementation of the present strategy and the realisation of its quality objectives. In addition to the resources to be allocated for specific purposes, it is particularly necessary in this context to expand its discretionary spending in accordance with the autonomy granted to the university. In particular, university management should be in a position to specifically promote or actualise the key areas of development formulated in Chapter 2 as well as other such areas.

Excellence, and with it the guarantee and enhancement of attractiveness for students, established and young researchers and technical-administrative staff, can only be realised if sufficient funds are made available for the key areas and specific guidelines formulated in this strategy. This requires both an additional financial commitment from the Canton as well as the willingness of the university itself to set clear priorities in the area of resource allocation. Taking into account the financial resources available to the Canton, the University of Fribourg is therefore seeking to increase its budget. At the same time, it will be providing sufficient internal resources through reallocation and prioritisation within the faculties and across units. What is necessary, in particular, is a targeted, information-based review and, possibly, the concentration and restructuring of offerings in certain academic departments as well as the expansion of cooperation. Decisions in this regard are to be embedded by university management within the framework of its budgetary authority in the multiyear plan, the agreement on objectives with the Canton and the performance agreements with the faculties. In this regard, university management maintains continual prior dialogue with the various internal and external stakeholders. The consistent focus on quality, which has further enhanced the attractiveness of the course offerings and the overall environment for researchers and students, will, at the same time, ensure a further increase in student numbers.

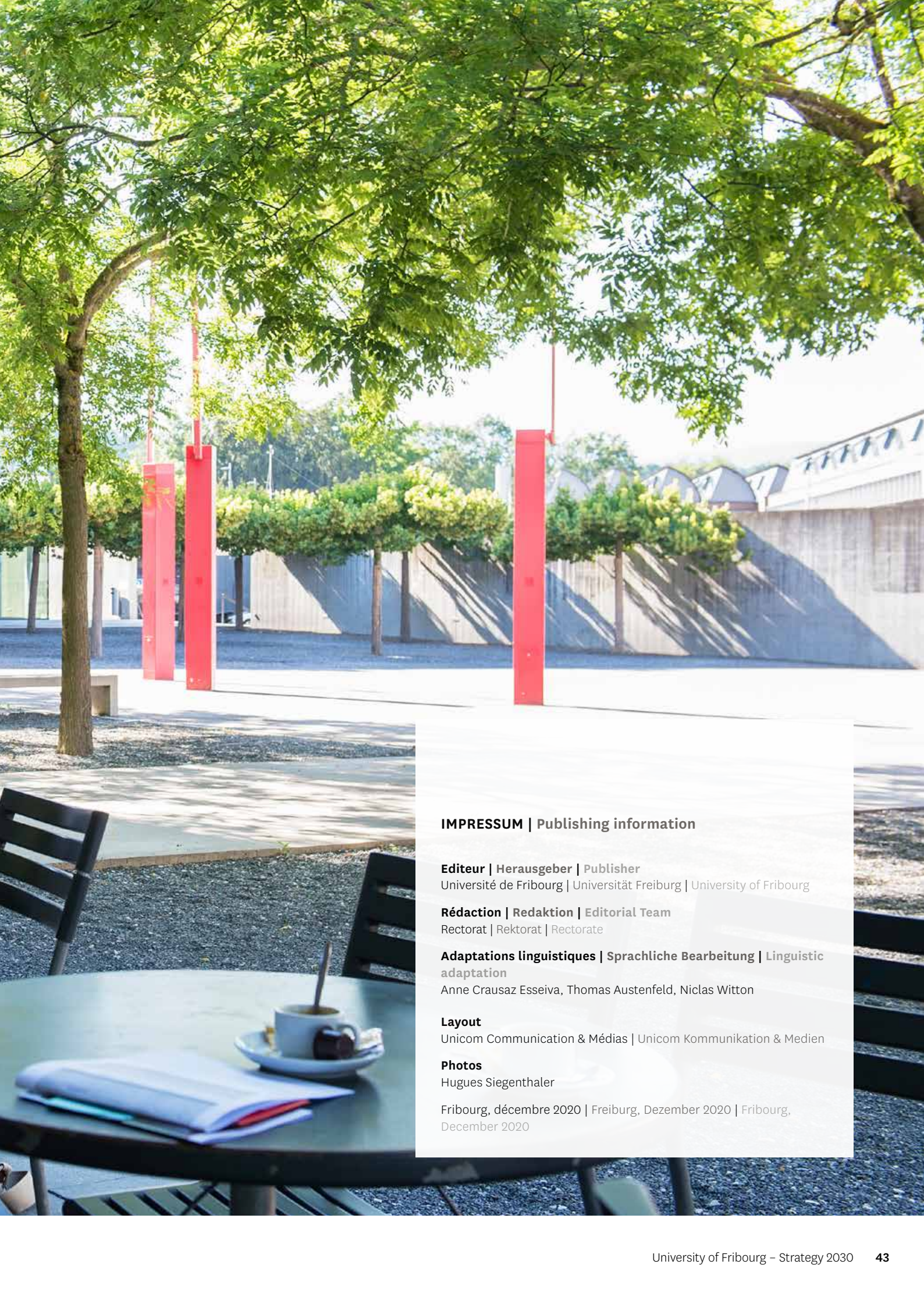
The University of Fribourg has set itself the goal of further increasing its income from third-party funds, both from research funding and also from other public and private sources. It is conscious of the fierce competition in this area and therefore intends to establish strategic priorities and to make better use of and further expand exist-

ing networks. It is seeking to increase its financial leeway with regard to the possibility of making matching funds available, as this is often a prerequisite for the allocation of third-party funds. It provides researchers with the necessary expertise, procedures and experience in relation to attracting funding and establishing partnerships with business and industry. The University of Fribourg attaches especially great importance to maintaining its independence and guaranteeing transparency.

5 Implementation of the strategy

The present strategic plan forms the basis for the multi-year plans of 2023–27 and 2028–32 in which the University of Fribourg lays down its objectives, the framework conditions within which they are to be achieved, the resources required to achieve them, and the methods and criteria for verifying their achievement, thus giving substance to the present strategy. On the basis of these multiyear plans, the Canton and the University negotiate and sign an agreement on objectives. In this agreement, the cantonal government defines the annual global budgets for the operation of the university and for the implementation of the agreement on objectives. The university management and its diverse faculties augment and give concrete form to these objectives in performance agreements. Periodic reporting enables the achievement of objectives to be reviewed and procedures to be agreed on. The Rectorate and the faculties periodically review the need for adjustments to the prevailing performance agreements and other fundamental components of the strategy.





IMPRESSUM | Publishing information

Editeur | Herausgeber | Publisher

Université de Fribourg | Universität Freiburg | University of Fribourg

Rédaction | Redaktion | Editorial Team

Rectorat | Rektorat | Rectorate

Adaptations linguistiques | Sprachliche Bearbeitung | Linguistic adaptation

Anne Crausaz Esseiva, Thomas Austenfeld, Niclas Witton

Layout

Unicom Communication & Médias | Unicom Kommunikation & Medien

Photos

Hugues Siegenthaler

Fribourg, décembre 2020 | Freiburg, Dezember 2020 | Fribourg, December 2020

