



REGIERUNGSRAT DES KANTONS BASEL-LANDSCHAFT  
REGIERUNGSRAT DES KANTONS BASEL-STADT

**Universität Basel**

**Leistungsauftrag und Globalbeitrag 2018–2021**

Bikantonaler Bericht

Von den Regierungen verabschiedet am 20. Juni 2017

## Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung .....	3
2. Verhandlungen der beiden Regierungen.....	4
2.1 Ausgangslage.....	4
2.2 Ergebnisse der Verhandlungen.....	5
2.2.1 Strategische Entwicklung.....	5
2.2.2 Immobilien .....	7
2.2.3 Governance.....	9
2.2.4 Neues Finanzierungsmodell .....	9
2.2.5 Zeitplan.....	10
2.3 Würdigung des Verhandlungsergebnisses durch beide Regierungen .....	10
3. Aktuelle Situation und Antrag der Universität .....	11
3.1 Ausgangslage.....	11
3.2 Leistungs- und Finanzreporting.....	11
3.3 Leistungsauftrag 2014–2017: erfüllt .....	12
3.4 Bilanz der Universität: Vermögen und verfügbares Eigenkapital .....	12
3.5 Zusätzliche Kosten für die Leistungsperiode 2018–2021 .....	15
3.5.1 Erhöhung der Ausbildungskapazität in der Humanmedizin .....	15
3.5.2 Bereits beschlossene Immobilienkosten .....	17
3.5.3 Strategische universitätsinterne Kosten.....	18
3.6 Antrag der Universität .....	18
4. Strategie .....	19
4.1 Ausgangslage.....	19
4.2 Bestätigung der Strategie MIDI .....	19
4.3 Fünf thematische Schwerpunkte.....	22
4.4 Umsetzung der Strategie mit angepasster Finanzplanung .....	23
4.5 Strategie 2030 .....	23
5. Immobilien .....	24
5.1 Raumplanung der Universität.....	24
5.2 Planbare Immobilienkosten und adäquate Verantwortlichkeiten .....	24
5.3 Immobilienprojekte in der Leistungsperiode 2018–2021 .....	25
5.4 Ausblick Immobilienaufwendungen und -planung .....	25
6. Bikantonale Entscheidungsstrukturen bezüglich der Universität .....	26
6.1 Lenkungsausschuss Partnerschaftsverhandlungen BL/BS .....	26
6.2 Regierungen und Parlamente der Trägerkantone .....	26
7. Kulturvertrag und Senkung der Kulturvertragspauschale .....	26
8. Leistungsauftrag 2018–2021 an die Universität Basel .....	26
8.1 Änderungen gegenüber Vorperiode .....	27
8.2 Verhandlungen zwischen den Regierungen und der Universität .....	27
8.3 Genehmigung des Leistungsauftrags durch die Parlamente .....	27
9. Globalbeitrag 2018–2021 für die Universität Basel .....	27
9.1 Ausgangslage.....	27
9.2 Entwicklung der universitären Finanzen.....	27
9.3 Entwicklung des Globalbeitrags und Aufteilung auf die zwei Trägerkantone .....	28
10. Fazit und Ausblick auf die Leistungsperiode 2022–2025 .....	30

## 1. Zusammenfassung

Für die Wissens- und Wirtschaftsregion stellt die Universität Basel einen elementaren Standortfaktor dar. Die beiden Trägerkantone haben deshalb in den ersten drei Leistungsperioden 2007–2017 mit steigenden Trägerbeiträgen die Strategie verfolgt, ihre Universität im Dienste der Innovation als Forschungsuniversität international in den vorderen Rängen zu positionieren. Für die anstehende Leistungsperiode 2018–2021 steht auf der Grundlage eines differenzierten 10-Jahres-Rückblicks nun erstmals eine Reduktion der Trägerbeiträge an. Die Universität wird diese Reduktion mit einer Mischung aus strukturellen Massnahmen und mit einer Auflösung von Reserven auffangen.

Die Universität hat den Trägerkantonen mit Datum vom 20. Oktober 2016 ihren Antrag für den Globalbeitrag für die Jahre 2018–2021 vorgelegt. Es handelt sich um die vierte Leistungsperiode auf der Basis des Staatsvertrags zwischen den Kantonen Basel-Landschaft und Basel-Stadt über die gemeinsame Trägerschaft der Universität Basel (Universitätsvertrag). Der Antrag wird im Bericht der Universität (Beilage 1) begründet. Aus der anschließenden Prüfung des Antrags mit seinen Sparvarianten durch die Regierungen, haben sich die folgenden Trägerbeiträge ergeben, welche den Parlamenten der Kantone Basel-Landschaft und Basel-Stadt beantragt werden:

*Tabelle 1: Trägerbeiträge 2018–2021 an die Universität Basel*

In CHF Mio.	2017 (Vorperiode)	2018	2019	2020	2021
<b>Globalbudget Uni Basel</b>	329.5	332.5	335.5	318.1	319.5
<b>Trägerbeitrag BL</b>	169.0	169.1	170.6	161.9	162.7
<b>Trägerbeitrag BS</b>	160.5	163.4	164.9	156.2	156.8

Mit diesen zwischen den Regierungen vereinbarten Mitteln kann die Universität ihre bisherige Strategie vorderhand weiter fortsetzen. Strategisch notwendige Mehrausgaben, wie beispielsweise für Big Data oder Aktualisierung der Laborinfrastrukturen, wird die Universität durch Umlagerungen im gegebenen Budget ermöglichen. Bei beiden Trägern herrscht das Bewusstsein vor, dass es sich bei der Leistungsperiode 2018–2021 um eine Übergangsperiode handelt. Beide Regierungen sind übereingekommen, dass auf der Basis einer neu in der anstehenden Leistungsperiode zu definierenden Strategie 2030, die Eckpfeiler für die Leistungsperiode 2022–2025 zu schaffen sind. Insbesondere sollen die Bereiche Immobilien, Governance und Finanzierungsmodell weiter analysiert und notwendige Änderungen vollzogen werden. Mit der Partnerschaftsvereinbarung vom Oktober 2015 haben sich die Regierungen Zeit und Raum geschaffen, um intensive Verhandlungen zu führen. Die Ergebnisse werden voraussichtlich Ende 2019 vorliegen.

Gestützt auf § 7 des Universitätsvertrags, auf den Bericht der Universität und ihre anschließenden Verhandlungen haben die Regierungen den Leistungsauftrag 2018–2021 für die Universität abgeschlossen und legen diesen gemäss § 19 des Universitätsvertrags den Parlamenten zur Genehmigung vor (s. Anhang zur Parlamentsvorlage). Für die Leistungsperiode 2018–2021 wird der Leistungsauftrag trotz der nominalen Kürzung der Trägerbeiträge in den Jahren 2020 und 2021 durch den Einsatz von Reserven der Universität keine wesentli-

chen Leistungs- oder Qualitätsänderungen erfahren. Eine gewisse Ergänzung findet im Hinblick von anzustrebenden Zielsetzungen statt.

## **2. Verhandlungen der beiden Regierungen**

### **2.1 Ausgangslage**

Als oberste Zielsetzung der Verhandlungen zwischen den beiden Vertragskantonen Basel-Landschaft und Basel-Stadt gilt die nachhaltige Sicherung der gemeinsamen Trägerschaft der Universität Basel. Einerseits soll der Universität Basel eine langfristige Planungssicherheit gewährt werden, die für das Verfolgen einer zielgerichteten Strategie unerlässlich ist. Andererseits ist es eine zentrale Grundvoraussetzung für die Fortsetzung der gemeinsamen Trägerschaft, dass den politischen und wirtschaftlichen Interessen beider Träger ausgewogen Rechnung getragen wird, um eine beidseitig befriedigende Basis zu schaffen.

Die Verhandlungen wurden zum Anlass genommen, um nach 10 Jahren gemeinsamer Trägerschaft eine Zwischenbilanz zu ziehen. Beide Träger sind sich einig, dass die Universität Basel für den Wirtschafts- und Bildungsraum Basel von unverzichtbarem Wert ist. Die Alma Mater hat rückblickend eine sehr erfolgreiche und dynamische Entwicklung vollzogen, sowohl in qualitativer wie auch in quantitativer Hinsicht. Allerdings blieben auch gewisse Zielsetzungen des seit 1.1.2007 gültigen Staatsvertrags unerreicht. So wurde in § 1 Abs. 6 eine Erweiterung der Trägerschaft postuliert. Die geplante Einbindung der Kantone Aargau und Solothurn konnte nicht umgesetzt werden, was insbesondere darauf zurückzuführen ist, dass erhebliche Studierendengruppen der beiden Nachbarkantone die Universitäten Bern und Zürich besuchen. Zudem ist der Kanton Basel-Landschaft trotz Bemühungen beider Trägerkantone weiterhin kein gesamtschweizerisch anerkannter Universitätskanton, wobei immerhin ein Gaststatus im strategisch relevanten Hochschulrat der Schweizerischen Hochschulkonferenz erreicht werden konnte. Dieser Status ist nicht befriedigend und lässt sich auf Dauer nicht rechtfertigen. Sollte sich auf eidgenössischer Ebene der Einsitz nicht realisieren lassen, wird zwischen beiden Trägerkantonen eine verstärkte Koordination angestrebt. Auch ist es in dieser Zeitspanne nicht gelungen, namhafte Einheiten der Universität Basel im Kanton Basel-Landschaft zu domizilieren.

Die Partnerschaftsvereinbarung zwischen beiden Regierungen vom Oktober 2015 hält unter anderem fest, dass eine Reduktion des Restdefizits der Universität von beiden Trägern angestrebt wird. Ferner wurde vereinbart, dass der bestehende Staatsvertrag und die Immobilienvereinbarung zur Universität sowie der Kulturvertrag seitens des Kantons Basel-Landschaft nicht vor Ende 2019 gekündigt werden darf. Damit konnte einerseits die notwendige Planungssicherheit für die Universität bis Ende 2021 gewährleistet werden. Andererseits haben sich die beiden Trägerkantone Zeit verschafft, um grundlegende Fragen der gemeinsamen Trägerschaft zu klären.

Da die Strategie MIDI per Ende 2021 ausläuft, wird die Universität in Absprache mit den Regierungen im Verlauf der kommenden Leistungsperiode 2018–2021 eine neue Strategie (2030) ausarbeiten. Sie wird die weitere strategische Entwicklung der Universität Basel definieren. Darüber hinaus ermuntert das zwischenzeitlich etablierte Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz eine stärkere Profilierung der Schweizer Hochschulen, was ebenfalls im bevorstehenden Strategieprozess Berücksichtigung finden soll. Auch ist damit zu rechnen, dass die zunehmende Bedeutung der Digitalisierung Einfluss auf den ausstehenden Strategieprozess nehmen wird.

Bereits für die Leistungsperiode 2014–2017 haben sich beide Kantone gemeinsam mit der Universität Basel zu einer Konsolidierungsstrategie bekannt. Diese wird in der Leistungsperiode 2018–2021 fortgesetzt. Allerdings werden wichtige Elemente wie Wirksamkeit und Transparenz sowie partnerschaftliche Orientierung eine explizitere Würdigung erfahren. Da nicht sämtliche Verhandlungselemente bereits im Vorfeld abschliessend geklärt werden konnten, stellt die Leistungsperiode 2018–2021 eine Übergangsperiode dar. Dies sowohl im Hinblick auf die unveränderte strategische Positionierung der Universität Basel als auch in Bezug auf einzelne Themenbereiche, die einer vertieften Abklärung bedürfen.

Aus diesem Grund wurde der Verhandlungsprozess in eine kurz- und mittelfristige sowie eine langfristige Perspektive unterteilt:

- In der **kurz- und mittelfristigen Perspektive** geht es um Themenbereiche, die bereits vor oder in der kommenden Leistungsperiode 2018–2021 eine Klärung erfahren. Dazu zählen die Themen Kostenentwicklung 2018–2021, Immobilienfonds und -planung, gemeinsame Eigentümerstrategie und Governance.
- In der **langfristigen Perspektive** geht es um Themenstellungen, die weiterer Abstimmungen bedürfen oder auf vertraglichen Bindungen beruhen und daher erst ab 2022ff. umgesetzt werden können. Dazu zählen die Bereiche Strategie 2030, neues Finanzierungsmodell, Steuerung des Immobilienbereichs und Vertragsgrundlagen.

Die Verhandlungsergebnisse werden nachfolgend separat ausgewiesen. Sie sind nachhaltig und ausgewogen.

## 2.2 Ergebnisse der Verhandlungen

### 2.2.1 Strategische Entwicklung

#### Kurz- und mittelfristige Perspektive

Um die bereits vereinbarte Konsolidierungsstrategie auch in der Leistungsperiode 2018–2021 umzusetzen, haben sich die beiden Regierungen auf verschiedene Massnahmen geeinigt.

- Einerseits wird die Universität in der anstehenden Leistungsperiode einen **deutlichen Sparbeitrag** leisten, der die Trägerbeiträge beider Kantone in den Jahren 2020 bis 2021 um je über 10 Mio. Franken p.a. entlastet. Diese Einsparungen kann die Universität mit einer Kombination aus strukturellen Massnahmen und der Auflösung von Reserven leisten.
- Andererseits wird der Kanton Basel-Stadt den für die Jahre 2018 und 2019 bereits gewährten **Mietabschlag für Liegenschaften** des Kantons Basel-Stadt zu Gunsten der Universität in der Höhe von 10 Mio. Franken bis 2021 weiterführen. Damit beträgt die Miete für die betreffenden Liegenschaften 17.6 Mio. Franken statt 27.6 Mio. Franken p.a. (Stand 2017). Im Ergebnis wird dadurch der Kanton Basel-Stadt um 5 Mio. Franken p.a. belastet, der Kanton Basel-Landschaft um 5 Mio. Franken p.a. entlastet. Über eine allfällige dauerhafte Gewährung der Mietreduktion soll im Wissen um die Ergebnisse einer derzeit in Erarbeitung befindlichen Immobilienstudie verhandelt werden (vgl. Ziffer 2.2.2).

Gesamthaft stellen sich aufgrund der erwähnten Massnahmen die Trägerbeiträge der Kantone Basel-Landschaft und Basel-Stadt für die Leistungsperiode 2018–2021 wie in Tabelle 2 gezeigt dar:

Tabelle 2: Trägerbeiträge 2018–2021 an die Universität Basel

In CHF Mio.	2017 (Vorperiode)	2018	2019	2020	2021
<b>Globalbudget Uni Basel</b>	329.5	332.5	335.5	318.1	319.5
<b>Trägerbeitrag BL</b>	169.0	169.1	170.6	161.9	162.7
<b>Trägerbeitrag BS</b>	160.5	163.4	164.9	156.2	156.8

- Darüber hinaus überweist der Kanton Basel-Stadt dem Kanton Basel-Landschaft aus der **Partnerschaftsvereinbarung** für die Jahre 2018 und 2019 – wie schon für die Jahre 2016 und 2017 – jährlich einen Entlastungsbeitrag von 20 Mio. Franken.
- Darin enthalten sind 5 Mio. Franken, die sich aus der Mietreduktion ergeben.
- Als zusätzliche kostenwirksame Entlastungsmassnahme ausserhalb des Globalbudgets der Universität Basel soll der Kulturvertrag (Vertrag zwischen den Kantonen Basel-Landschaft und Basel-Stadt über die partnerschaftliche Finanzierung von im Kanton Basel-Stadt domizilierten Kulturinstitutionen mit regionalem Angebot) angepasst werden. Ohne an dieser Stelle bereits auf die konkrete Ausgestaltung eingehen zu können, wurde vereinbart, dass die Leistungen des Kantons Basel-Landschaft aus dem Kulturvertrag an den Kanton Basel-Stadt von rund 10 Mio. Franken p.a. (Stand 2016) ab 2021 auf 5 Mio. Franken p.a. reduziert werden sollen (vgl. Ziffer 7).

In den Tabellen 3 und 4 sind die gesamten finanziellen Auswirkungen dieses Verhandlungsergebnisses für die Jahre 2018 bis 2021 auf die Kantone Basel-Landschaft und Basel-Stadt dargestellt.

Tabelle 3: Finanzielle Auswirkungen auf den Kanton Basel-Landschaft

(+ heisst Belastung, - heisst Entlastung **im Vergleich zu 2017** vor Partnerschaftsvereinbarung)

In CHF Mio.	2017 (Vorperiode)	2018	2019	2020	2021
Trägerbeitrag BL		+0.1	+1.6	-7.1	-6.3
Partnerschaftsvereinbarung inkl. Mietzinsreduktion	-20.0	-20.0	-20.0		
Weiterführung Mietzinsreduktion				-5.0	-5.0
Kulturvertrag					-5.1
<b>Auswirkung BL total</b>	<b>-20.0</b>	<b>-19.9</b>	<b>-18.4</b>	<b>-12.1</b>	<b>-16.4</b>

Tabelle 4: Finanzielle Auswirkungen auf den Kanton Basel-Stadt  
(+ heisst Belastung, - heisst Entlastung **im Vergleich zu 2017** vor Partnerschaftsvereinbarung)

In CHF Mio.	<b>2017 (Vorperiode)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Trägerbeitrag BS		+2.9	+4.4	-4.3	-3.7
Partnerschaftsvereinbarung inkl. Mietzinsreduktion	+20.0	+20.0	+20.0		
Weiterführung Mietzinsreduktion				+5.0	+5.0
Kulturvertrag					+5.1
<b>Auswirkung BS total</b>	<b>+20.0</b>	<b>+22.9</b>	<b>+24.4</b>	<b>+0.7</b>	<b>+6.4</b>

### Langfristige Perspektive

Der Perspektive der weiteren Entwicklung der Universität Basel ab 2022ff. ist im Rahmen des Strategieprozesses 2030 Rechnung zu tragen.

Als zentrale Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitsziele sind zu berücksichtigen:

- Die Universität erweitert vom bereits hohen aktuellen Niveau aus ihre finanzielle Unabhängigkeit von den Beiträgen ihrer kantonalen Träger.
- Die Universität Basel soll eine Volluniversität mit einer klaren Schwerpunktsetzung insbesondere in den Life Sciences bleiben.
- Die Universität Basel vermeidet Doppelspurigkeiten und realisiert kostensenkende Synergien durch eine verstärkte Kooperation mit anderen Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Die Themenschwerpunkte Immobilien und Governance, die ebenfalls als zentrale Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitsziele gelten, erfahren eine ausführliche Würdigung in den Ziffern 2.2.2. und 2.2.3.

#### 2.2.2 Immobilien

### Mittelfristige Perspektive

Um wichtige Fragestellungen im Bereich der Immobilienkosten klären zu können, wurde Anfang 2017 im Auftrag beider Kantone eine gemeinsame Immobilienstudie in Auftrag gegeben. Diese soll Klarheit in nachstehenden Fragestellungen schaffen:

- Wie ist die Anwendung der Richtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK) im Kontext von zwei Trägerkantonen und unter Berücksichtigung des Staatsvertrags in einem paritätischen Trägerschaftsmodell zu beurteilen?
- Ist das Management des Immobilienfonds (Mittelallokation), insbesondere in der Schnittstelle zwischen Universität und Trägerkanton Basel-Stadt (weil Eigentümer und Leistungserbringer) transparent, wirtschaftlich und steuerungsadäquat?
- Ist die Speisung des Immobilienfonds in Bezug auf dessen Finanzierungsbedarf bei der Immobilienplanung unter Berücksichtigung der daraus resultierenden laufenden Kosten nachvollziehbar und realistisch?

- Ist ein Outsourcing-Modell in der Lage, Verbesserungen in der Steuerung der Mittel, der Wirtschaftlichkeit und in der Objektivierung der Governance-Problematik zu erwirken?

Es wird erwartet, dass die definitiven Ergebnisse der Studie im zweiten Halbjahr 2017 vorliegen. Um die entsprechenden Schlussfolgerungen und Massnahmen daraus ableiten zu können, werden sie einer sorgfältigen Überprüfung unterzogen. Die finanziellen Auswirkungen lassen sich noch nicht beziffern. Erste Erkenntnisse zeigen jedoch, dass das heutige System für beide Trägerkantone nicht optimal ausgestaltet ist. Handlungsbedarf zeichnet sich in den nachstehenden Bereichen ab:

- **Immobilienfonds:** Die dem Immobilienfonds zugewiesenen Funktionen sind neu zu regeln
- **Prozesse:** Verbesserung der Abläufe und der Transparenz
- **Rollenmodell:** Neudefinition der Verantwortlichkeiten
- **Immobilienvereinbarung:** Überarbeitung

Weitere **Verhandlungsergebnisse im Immobilienbereich** sollen in Kenntnis der finalen Studienresultate weiter konkretisiert werden.

Darüber hinaus wird die Universität Basel durch beide Träger beauftragt, eine **Überarbeitung ihrer Immobilienstrategie** an die Hand zu nehmen; dies sowohl in Bezug auf das prognostizierte Bauvolumen wie auch in Bezug auf das prognostizierte Flächenwachstum. Dabei sind die Auswirkungen auf die Universität sowie die Trägerkantone darzulegen.

Aufgrund der bereits weit fortgeschrittenen Planungsarbeiten zum Neubau des Departements Sport, Gesundheit und Bewegung in Münchenstein soll die entsprechende Parlamentsvorlage zeitgleich mit der Genehmigung des Leistungsauftrags 2018-2021 unterbreitet werden.

Im Dienst einer Stärkung der partnerschaftlichen Trägerschaft der Universität würden es die beiden Regierungen begrüssen, wenn mittelfristig einzelne Fakultäten der Universität Basel auf dem **Gebiet des Kantons Basel-Landschaft** etabliert werden, **sofern dies für die Universität auch betrieblich und betriebswirtschaftlich sinnvoll ist**. Entsprechende Abklärungen laufen derzeit. Mit einer Entscheidung der beiden Trägerkantone auf einen etwaigen Antrag der Universität Basel ist voraussichtlich 2018 zu rechnen.

### Langfristige Perspektive

In Bezug auf die längerfristige Entwicklung der Immobilienkosten kann sich der Kanton Basel-Stadt vorstellen, die Finanzierungskosten des nächsten grösseren Bauvorhabens **Baufeld 4** für die Universität mit Kosten von schätzungsweise 270 Mio. Franken, allein zu übernehmen (kostenwirksam ab 2022). Jedoch soll über diese Option erst im Rahmen einer Gesamtbewertung der Befunde der oben erwähnten Immobilienstudie entschieden werden, welche die beiden Regierungen bereits in Auftrag gegeben haben (vgl. dazu auch Ziffer 5, Immobilien).

Beide Träger haben sich darauf verständigt, die **Immobilienvereinbarung** einer Neuregelung zu unterziehen. Dabei sind aus der gemeinsamen Immobilienanalyse Massnahmen im



Hinblick auf ein modernes und transparentes Immobilienmanagement abzuleiten. Entsprechende Konsequenzen betreffen erst die Periode ab 2022.

### 2.2.3 Governance

#### Mittelfristige Perspektive

Die beiden Regierungen werden eine **gemeinsame Eignerstrategie** für die Universität Basel formulieren, die den Bedürfnissen der PCG-Normen Rechnung trägt.

Per 1. Januar 2020 wird das **Präsidium des Universitätsrats** auf eine der neu zu wählenden Mandatsträger resp. Mandatsträgerinnen des Kantons Basel-Landschaft in den Universitätsrat übertragen. Dem bereits in den Jahren 2018 und 2019 als Vizepräsident amtierenden Mandatsträger BL soll von Beginn die Federführung für die vom Universitätsrat festzulegende Strategie 2030 übertragen werden.

Der **Vorsitz der Fachkommission Immobilien** wird aufgrund der Doppelrolle des Kantons Basel-Stadt (Träger und Vermieter) für die Leistungsperiode 2018–2021 erneut an einen Mandatsträger des Kantons Basel-Landschaft übertragen.

Das **Sekretariat des Universitätsrats** soll nach Auffassung beider Regierungen ab 1. Januar 2018 im Einklang mit den massgeblichen gesetzlichen Grundlagen und Richtlinien der Public Corporate Governance (PCG) von einer verwaltungsunabhängigen Person besetzt werden.

Die Regierungen werden den bevorstehenden Strategieprozess und die Ausgestaltung des Leistungsauftrags 2022–2025 eng abstimmen. Damit die **Abstimmung zwischen den beiden Trägern** und der Dialog mit der Universität Basel intensiviert werden kann, eröffnet der bestehende Staatsvertrag aus heutiger Sicht genügend Flexibilität, um zusätzliche Gefässe zu nutzen, die den Bedürfnissen einer gleichberechtigten Partnerschaft Rechnung tragen.

### 2.2.4 Neues Finanzierungsmodell

#### Langfristige Perspektive

Das künftige Finanzierungsmodell der bikantonalen Trägerschaft der Universität Basel wird im Laufe der Leistungsperiode 2018–2021 erarbeitet und tritt nach Annahme des revidierten Staatsvertrags ab 2022ff. in Kraft.

Grundsätzlich herrscht zwischen beiden Trägerkantonen Einigkeit, dass das Restdefizit ab 2022 mittels eines dynamischen Modells berechnet werden soll, welches der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der beiden Kantone unter Berücksichtigung von Standortvorteilen Rechnung trägt.

Eine weitere Entlastung des Kantons Basel-Landschaft folgt aus der in Abschnitt 2.2.1. festgehaltenen Reduktion der Leistungen aus dem Kulturvertrag auf 5 Mio. Franken p.a. ab 2021.

### 2.2.5 Zeitplan

- **Herbst 2017:** Auswertung der Immobilienanalyse durch die Regierungen und Ausarbeitung von konkreten Massnahmen
- **Anfang 2018:** Konstituierung des Universitätsrats für die Leistungsperiode 2018–2021, Einrichtung des Strategieausschusses sowie Implementierung zusätzlicher Austauschgefässe zwischen den Trägern, dem Universitätsratspräsidenten und dem Rektorat
- **Erste Hälfte 2018:** Würdigung der Immobilienstrategie der Universität durch die Regierungen
- **Bis Ende 2018:** Ausarbeitung der Vorlage zur neuen Kulturpartnerschaft
- **2018/2019:** Ausarbeitung der Strategie 2030 unter Einbezug der Trägerkantone und Verabschiedung durch den Universitätsrat
- **2018/2019:** Ausarbeitung eines neuen Immobilienkonzeptes durch die Regierungen bis Mitte 2019
- **Bis Mitte 2019:** Ausarbeitung des neuen Finanzierungsschlüssels durch die Regierungen in Abstimmung mit den Erkenntnissen der Immobilienanalyse
- **Drittes Quartal 2019:** Erarbeitung der Eignerstrategie der Regierungen
- **Drittes Quartal 2019:** Anpassung Staatsvertrag; Genehmigung durch die Regierungen
- **Viertes Quartal 2019:** Einbezug der Parlamente: Information der IGPK Universität und Bericht über den Stand der Verhandlungen
- **Ende 2019:** Regierungen definieren Eckwerte betreffend Globalbeitrag 2022–2025
- **März 2020:** Antrag der Universität für den Leistungsauftrag 2022–2025
- **März 2020 bis Ende 2020:** Ausarbeitung der Parlamentsvorlage 2022–2025 inkl. Antrag auf notwendige Anpassungen des Staatsvertrags
- **Viertes Quartal 2020:** Einbezug der IGPK Universität, Präsentation der Verhandlungsergebnisse, die der Parlamentsvorlage zugrunde liegen werden
- **Erstes Quartal 2021:** Ämterkonsultation, Bereinigung der Vorlage und Überweisung an die Parlamente
- **Zweites Quartal 2021:** Behandlung im Landrat und im Grossen Rat

Neben dieser verhandlungsspezifischen Agenda werden die Parlamente jährlich im Rahmen des üblichen Reportings einbezogen und informiert (Leistungsbericht und Jahresabschluss jeweils im Frühjahr und Hearing jeweils im Sommer).

### 2.3 Würdigung des Verhandlungsergebnisses durch beide Regierungen

Nach Abschluss der Partnerschaftsvereinbarung zwischen den Kantonen Basel-Landschaft und Basel-Stadt im Oktober 2015 haben die Kantone die bikantonale Trägerschaft der Universität Basel umfassend analysiert.

Nach intensiven Verhandlungen liegt nun ein für beide Kantone befriedigendes und nachhaltiges Ergebnis vor, das die gemeinsame Trägerschaft und damit auch die Position und die Weiterentwicklung der gemeinsamen Universität stärkt. Das Ergebnis beinhaltet neue Er-

kenntnisse, es generiert einen deutlichen Sparbeitrag der Universität (ohne deren Qualität zu gefährden) und führt zu zusätzlichen Massnahmen auf kantonaler Ebene:

- Eine **langfristige Partnerschaft**, die für die Universität Basel absolut wünschenswert ist, muss gleichberechtigt und für beide Seiten befriedigend ausgestaltet werden.
- Das vorliegende **umfassende Verhandlungspaket** bildet eine kurz-/mittel- und eine langfristige Perspektive ab.
- Für die rasch nahende Leistungsperiode 2018–2021 konnte die gemeinsame Zielsetzung eines **sinkenden Restdefizits** (gemäss Partnerschaftsvereinbarung vom Oktober 2015) realisiert werden, ohne die Leistungsfähigkeit der Universität Basel wesentlich einzuschränken.
- Für die Themenbereiche **Universitätsstrategie, Governance, Immobilien und neues Finanzierungsmodell** sind die entwickelten Grundlagen, die einen langfristigen Einfluss auf die Ausgestaltung der gemeinsamen Trägerschaft ab 2022 haben werden, bis Mitte 2019 weiter auszuarbeiten.

### 3. Aktuelle Situation und Antrag der Universität

#### 3.1 Ausgangslage

Seit 1. Januar 2007 gilt der Universitätsvertrag über die gemeinsame Trägerschaft der Universität Basel. Mit dem Jahr 2017 endet die dritte Leistungsperiode. Gemäss Leistungsauftrag 2014–2017 (vgl. Ziffer 8) beantragt die Universität den Kantonen auf der Basis einer Vergangenheitsbetrachtung und ihrer Gesamtplanung 2018 ff. den Globalbeitrag 2018–2021.

Mit ihrem Antrag für die neue Leistungsperiode zieht die Universität Bilanz über ihre bisherigen Leistungen, gibt einen umfassenden inhaltlichen und finanziellen Rückblick auf die laufende Leistungsperiode und nimmt eine Standortbestimmung vor (Beilage 1).

#### 3.2 Leistungs- und Finanzreporting

Die Universität erstellt im Rahmen der üblichen Berichterstattung gemäss Universitätsvertrag und Leistungsauftrag jeweils jährlich ein Leistungs- und Finanzreporting. Darin legt sie Rechenschaft über die Erfüllung der im Leistungsauftrag vorgegebenen Anforderungen ab. Die Reportings zu den Jahren 2014 und 2015 wurden in beiden Parlamenten auf der Grundlage eines Berichts der IGPK Universität wohlwollend zur Kenntnis genommen. Der Bericht zum Jahr 2016 ist den Parlamenten Anfang Juni 2017 zugestellt worden und befindet sich dort in der Beratung. Eine Bilanz der gesamten Leistungsperiode ist naturgemäss erst mit dem Abschluss der Rechnung 2017 im Frühjahr 2018 möglich. Der Leistungsbericht 2016 bildet mit seinem Dreijahresüberblick die dritte Leistungsperiode der Universität seit Abschluss des Universitätsvertrags über die gemeinsame Trägerschaft bereits mehrheitlich ab. Die Parlamente werden somit den vorliegenden Antrag für die Leistungsperiode 2018–2021 auf der Grundlage einer ausführlichen und sorgfältigen Dokumentation beurteilen können.

Das Reporting der Universität bezieht sich in erster Linie auf das Erfüllen der Leistungsziele, die an bestimmten im Leistungsauftrag vorgegebenen Indikatoren gemessen werden. Einige

Indikatoren brauchen Messreihen über mehrere Jahre, andere Indikatoren konnten und können (bspw. aufgrund vorerst fehlender Angaben des Bundesamts für Statistik) erst später gemessen werden. Das grundlegende Gerüst des Leistungsauftrags hat sich grösstenteils bewährt und soll hinsichtlich Überprüfbarkeit von Zielerreichungen weiter geschärft werden.

Die Universität hat sich in den letzten Jahren ausgesprochen dynamisch entwickelt. Die Studierendenzahl hat inzwischen die Grösse von annähernd 13'000 erreicht, welche die Universität gemäss Strategie MIDI<sup>1</sup> anstrebt. Gleichzeitig kann festgestellt werden, dass das Studierendenwachstum in letzter Zeit abflacht. Die Strategie MIDI hat sich somit als angemessene Richtgrösse für die Entwicklung der Universität erwiesen und es zeigt sich, dass die bereits für die Leistungsperiode 2014–2017 vereinbarte Konsolidierungsstrategie realistisch ist.

In der kompetitiven Forschung ist die Universität Basel mit einer steigenden Rate an Nationalfonds-Projekten und nationalen Forschungsschwerpunkten hervorgetreten. Aufgrund dieser Performance hat sie ihren Anteil an den Grundbeiträgen des Bundes zur Universitätsförderung in den letzten vier Jahren auf hohem Niveau halten und leicht steigern können. Im Jahr 2016 ist jedoch im Vergleich zum sehr erfolgreichen Vorjahr ein leichter Rückgang der kompetitiv eingeworbenen Forschungsmittel zu verzeichnen. In der Leistungsperiode 2018–2021 gilt es zu beobachten, ob dieser Wert ein Erreichen des Plafonds darstellt, oder die Universität gemäss der Erwartung der Regierungen den Anteil an Forschungseinnahmen weiter steigern kann.

### **3.3 Leistungsauftrag 2014–2017: erfüllt**

Über die bisherige Erfüllung des dritten Leistungsauftrags 2014–2017 kann die Universität eine positive Bilanz vorlegen. Die bisherigen Leistungsberichte haben in beiden Kantonsparlamenten zu intensiven Debatten geführt. Gesamthaft kann festgestellt werden, dass die Universität sich unter der gemeinsamen Trägerschaft gut entwickelt hat. Die gestiegenen Trägerbeiträge und Drittmittel haben einen Entwicklungsschub bewirkt. Diesen gilt es in der nun anstehenden Leistungsperiode zu konsolidieren.

### **3.4 Bilanz der Universität: Vermögen und verfügbares Eigenkapital**

Die Verhandlungen zum neuen Leistungsauftrag der Universität Basel fanden schwergewichtig auf der Basis der publizierten Jahresabschlüsse der Jahre 2014 – 2016 sowie unter der Berücksichtigung der finanziellen Auswirkungen von zusätzlichen Parlamentsvorlagen in Form von Einzelgeschäften statt. Bei der Festlegung des Globalbeitrags gilt es neben der absehbaren Kostenentwicklung auch dem aktuellen Vermögensstand der Universität Rechnung zu tragen. Dieser präsentiert sich durchaus erfreulich, weshalb sich auch die der Universität für die Leistungsperiode 2018–2021 auferlegten Sparbeiträge bei Aufrechterhaltung des aktuellen Leistungsumfangs verantworten lassen. Das Vermögen der Universität konnte über die letzten Jahre vermehrt werden, weil die externen Einnahmen bei ebenfalls steigenden Trägerbeiträgen aufgrund der gesteigerten Leistungsfähigkeit der Universität höher ausfielen als erwartet. Die Universität zeigte sich in ihrem Ausgabeverhalten gleichwohl verant-

---

<sup>1</sup> Die Strategie MIDI wurde in einem längeren Prozess zwischen den Regierungen und der Universität unter Bezug externer Experten formuliert. Gemäss dieser Strategie wird die Studierendenzahl der Universität Basel auf rund 13'000 anwachsen.

wortungsbewusst, sodass die vorhandenen Mittel in zweckgebundenen Rücklagen für absehbare Zukunftskosten angelegt wurden.

In der Jahresrechnung 2016 weist die Universität eine Bilanzsumme von 922.1 Mio. Franken aus. Von dieser Summe sind rund 336.7 Mio. Franken in Projekt- und Drittmittel gebunden, die der Universität für einen fest definierten Verwendungszweck von aussen zugekommen sind (primär Mittel des Schweizerischen Nationalfonds, der EU, Mittel von Stiftungen und privaten Förderinstitutionen, Mittel für den Immobilienfonds, etc.). Diese Mittel werden von der Universität treuhänderisch verwaltet und bis zu deren Verwendung gemäss Zwecksetzung aktiv bewirtschaftet. Sie sind zu einem grossen Teil in kurz- und langfristigen Finanzanlagen investiert. Darin eingeschlossen sind die aufgesparten Overheadabgaben auf Projekt-/Drittmitteln zur Finanzierung von Forschungsinfrastrukturen (vgl. Ausführungen unten zu Overhead-Mittel SNF).

Die von der Bilanzsumme verbleibenden Mittel in der Höhe von 585.4 Mio. Franken sind zu 59.4 % bzw. 347.7 Mio. Franken aus Fremdkapital und zu 40.6 % bzw. 237.7 Mio. Franken primär aus diversen öffentlichen und privaten Zuwendungen an die Universität finanziert. Diese setzen sich im Einzelnen wie folgt zusammen:

*Tabelle 5: Positionen gemäss Ausweis in der Bilanz*

<b>Position gem. Ausweis</b>	<b>CHF Mio.</b>	<b>Erläuterung</b>
Rücklagen aus Berufungen	17.9	Bei der Berufung von Professuren wird jeweils ein Startkapital zum Aufbau der Forschung und zur Vorbereitung von Drittmittelanträgen mitgegeben. Diese Position ist zu rund 75 % in vertraglichen Zusprachen (gem. Berufungsprotokollen) gebunden und zu rund 25 % für Zusprachen reserviert, für die Ende 2016 Berufungsverfahren am Laufen, aber noch nicht abgeschlossen waren.
Rücklagen aus Budgetübertragungen	68.3	Diese Position setzt sich wie folgt zusammen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 15.0 Mio. gebundene Rücklage für die bauliche Entwicklung der Campus-Areale in den Life Sciences (gemeinsame Infrastrukturen, die nicht einem einzelnen Bau zugewiesen werden können)</li> <li>- 12.2 Mio. fest zugesprochene Matching-Funds für Drittmittelprojekte (EU und SNF)</li> <li>- 13.8 Mio. Budget-Übertragungen für geplante Projekte und Anschaffungen</li> <li>- 20.0 Mio. vorsorgliche Rücklage für die Pensionskasse im Hinblick auf die geplante Senkung des techn. Zinssatzes</li> <li>- 7.3 Mio. ungebundene Rücklage in der Hand des Universitätsrates</li> </ul>
Gebundene Zusprache Universitätsrat	2.1	Restmittel aus dem bis Ende 2006 separat geführten Erneuerungsfonds, gebunden in feste Projekt-Zusprachen des Universitätsrates
Rücklage für Sachanlagen	95.6	Im Jahr 2004 hat die Universität ihre Rechnungslegung im Sinne von «True and Fair» angepasst und diverse Neubewertungen vorgenommen. Die bis zu diesem Zeitpunkt nicht aktivierten Sachanlagen wurden neu als Aktiva in der Bilanz aufgenommen. Gleichzeitig wurde als Rechnungslegungsgrundsatz festgelegt, dass zur Finanzierung der zukünftigen Abschreibungen auf der Passivseite eine Rücklage in derselben Grösse geführt wird. Zum Startpunkt der gemein-

Position gem. Ausweis	CHF Mio.	Erläuterung
		samen Trägerschaft BL und BS (1.1.2007) betrug diese Rücklage 48.5 Mio. Franken. Die oben beschriebene Verbuchungspraxis und die Eröffnungsbilanz per 1.1.2007 wurden im Rahmen der im Zusammenhang mit der gemeinsamen Trägerschaft durchgeführten Due Dilligence-Prüfung durch die beiden Finanzkontrollen bestätigt. Aufgrund der zunehmenden Technisierung der Forschung sind die Sachanlagen und damit auch die entsprechende Rücklage in den letzten 10 Jahren um 47.1 Mio. Franken angestiegen. Da die Sachanlagen zu schätzungsweise knapp der Hälfte aus Drittmitteln finanziert werden, können 50 Mio. Franken dieser Position als Eigenkapital der Trägerkantone betrachtet werden (gemäss Bestätigung der Revisionsstelle der Universität im Rahmen des Beteiligungsreportings an den Kanton Basel-Stadt).
Gebundene Rücklagen für Anlagenrisiken	41.0	Um die aus der treuhänderischen Verwaltung der Drittmittel entstehenden Anlagenrisiken abzusichern, wurde aus den Erträgen dieser Anlagen eine Rücklage im Sinne einer Schwankungsreserve gebildet. Diese beträgt derzeit 41 Mio. Franken und entspricht damit rund 12 % der Projekt-/Drittmittel. Ebenfalls eingeschlossen sind die aufgesparten Overheadabgaben auf Projekt-/Drittmitteln zur Finanzierung von Forschungsinfrastrukturen (vgl. Ausführungen unten zu Overhead-Mittel SNF).
	224.9	Total gebundene Rücklagen
Freies Eigenkapital	12.8	Keine Zweckbindung
<b>Total</b>	<b>237.7</b>	

#### Overheadmittel des Schweizerischen Nationalfonds:

Gemäss Bericht und Antrag der Universität Basel zur Leistungsperiode 2018 bis 2021 (Beilage 1) bestätigt die Universität, mehr als 25 % der geplanten Investitionen von 956 Mio. Franken (netto Bundessubventionen) ausserhalb des Immobilienfonds sowie deren Folgekosten selbst zu finanzieren. Wie dies bereits in der Parlamentsvorlage zum Leistungsauftrag 2014–2017 ausgeführt wurde, sollen hierzu – mit dem Ziel die Trägerkantone effektiv zu entlasten – Projekt-/Drittmittel (Overheadabgabe) eingesetzt werden. Auf Basis dieses Auftrags hat die Universität in den vergangenen Jahren Overheadmittel des Schweizerischen Nationalfonds als Reserve zur künftigen Infrastrukturfinanzierung aufgespart (die Mittel sollen gemäss ursprünglicher Immobilienplanung erst in den nächsten Jahren, ab Inbetriebnahme der grossen neuen Liegenschaften, eingesetzt werden). Der Bestand dieser Mittel betrug per Ende 2016 54.6 Mio. Franken (in der Jahresrechnung 2016 in der Position «Projektmittel SNF» enthalten).

Auf Basis dieser Analyse kommen folgende Positionen Eigenkapitalcharakter zu (in Franken):

- 50.0 Mio. Rücklage zur Finanzierung der Sachanlagen im Sinne eines langfristigen Kapitals der Trägerkantone.
- 20.0 Mio. Rücklage zur Finanzierung einer allfälligen Einzahlung des Arbeitgebers in die Pensionskasse infolge der geplanten Absenkung des techn. Zinssatzes. Die Rücklage dient der Entlastung der Trägerkantone vom Risiko einer Nachzahlung in

der nächsten Leistungsperiode. Über deren Verwendung entscheidet der Universitätsrat. Falls sie nicht oder nur teilweise verwendet wird, soll der nicht verwendete Teil dem freien Eigenkapital zugeschlagen werden.

- 7.3 Mio. ungebundene Rücklage im Sinne einer strategischen Reserve des Universitätsrats.
- 12.8 Mio. freies Eigenkapital zum Ausgleich von Verlusten und ungeplanten Ereignissen in der Rechnung der Universität.
- 54.6 Mio. freie Overheadmittel des SNF zur Infrastrukturplanung aufgespart.

### **Total 144.7 Mio. Franken mit Eigenkapitalcharakter**

Im Rahmen der weiteren Abklärungen zur Immobilienplanung und -finanzierung, der Ausarbeitung der Strategie 2030 und damit einhergehend der längerfristigen Planung der Betriebsmittel werden die Verwendung und die weitere Entwicklung der Reserven Gegenstand der Verhandlungen zwischen den Regierungen sein.

## **3.5 Zusätzliche Kosten für die Leistungsperiode 2018–2021**

### **3.5.1 Erhöhung der Ausbildungskapazität in der Humanmedizin**

Die Entwicklungen in der Medizinalbranche sind für den Pharmastandort von grosser Bedeutung. Schon seit einigen Jahren treiben die beiden Regierungen und die Universität die Stärkung der klinischen Forschung durch den Aufbau des Departements für Klinische Forschung sowie die Forschungsinitiative im Bereich der personalisierten Medizin gemeinsam mit den Universitätskliniken und anderen Akteuren wie den ETHs und der forschende Industrie voran. Die Errichtung und der Bezug des Neubaus für das Departement Biomedizin neben den Neubauten für das Biozentrum und das ETH-Departement für Biosysteme wird für den regionalen klinischen Forschungsstandort ein offensiver Entwicklungsschritt. Die Life Science Strategie der Handelskammer beider Basel (HKBB)<sup>2</sup> mit den beiden Regierungen sieht ebenfalls eine Entwicklungsstrategie vor.

Eine besondere Ausgabenposition in der Leistungsperiode 2018–2021 stellt – wie bereits in der Leistungsperiode 2014–2017 – die Erhöhung der Ausbildungskapazität in der Humanmedizin um jährlich 40 Plätze dar, die im Jahr 2014 begonnen hat und sich etappiert bis zum Vollausbau im Jahr 2019 hinziehen wird. Für die anstehende Leistungsperiode sind gemäss Absprachen auf nationaler Ebene weitere Ausbauschnitte der Universität Basel zusammen mit Partneruniversitäten, insbesondere mit der ETH Zürich, geplant. Dieser Ausbau wird wegen des sich abzeichnenden Mangels an Schweizer Ärztinnen und Ärzten national sowohl vom Bundesrat wie von der Gesundheitsdirektorenkonferenz gewünscht und hatte sowohl im Grossen Rat (Anzug R. von Aarburg) wie auch im Landrat (Vorstösse von R. Vogt und C. Mall) zu entsprechenden parlamentarischen Vorstössen geführt. Die Kosten für den Ausbau der Ausbildungskapazität in der Humanmedizin konnten in Kenntnis des Sonderprogramms des Bundes für die Leistungsperiode relativ genau berechnet werden. Das zeitlich begrenzte Bundesprogramm trägt zur Entlastung der Trägerkantone bei. Die Einnahmen aus diesem Bundesprogramm sind bis 2025 beschränkt. Derzeit ist offen, ob es eine Fortsetzung des Bundesprogramms geben wird, oder ob die weitere Finanzierung der Kosten für die ausgebauten Kapazitäten bei den Universitäten resp. deren Trägern verbleiben.

<sup>2</sup> Handelskammer beider Basel: Life Science Strategie 2014–2017 vom September 2014

Während die Kosten für den Ausbau 2014–2016 vollumfänglich auf die Träger resp. die Universität zurückfielen, kann in der Förderperiode 2017–2020 des Bundes für den Bereich Bildung, Forschung und Innovation (BFI) mit zeitlich begrenzten Einnahmen aus dem Sonderprogramm Medizin gerechnet werden. Auf der Kostenseite schlägt der Aufbau der Kapazitäten der Medizin mit steigenden Kosten bis 2025 durch, wenn der volle 6-jährige Ausbau geleistet worden ist. Anschliessend bleibt dieser Kostenblock als struktureller Teil des Universitätsbudgets bestehen, wobei die Universität in enger Zusammenarbeit mit der Medizinischen Fakultät, alle Möglichkeiten einer auch kostenmässig optimierten Ausbildung in der Humanmedizin prüft (allfälliges Potential wird sich aber erst nach der Umsetzung dieser für die Medizin doch erheblich höheren Studierendenzahlen festlegen lassen). Auf der Einnahmeseite bleiben die zweckgebundenen Zuschüsse des Bundes (= keine freien Beiträge, zu betrachten wie Drittmittel) jedoch auf die Jahre der BFI-Periode 2017–2020 beschränkt. Der Bund hat im Rahmen dieses Sonderprogramms gesamthaft 100 Mio. Franken zur Verfügung gestellt, wovon 30 Mio. Franken für den bereits erfolgten Kapazitätsausbau (siehe oben) und 70 Mio. Franken für weitere neue Plätze zur Verfügung gestellt werden. Die Universität Basel kann aus beiden Förderkategorien Subventionen beziehen, wobei die Klassifizierung dieser Mittel durch den Bund unterschiedlich ausfällt. Da die neuen Studienplätze (im Teilprogramm 70 Mio. Franken) zusammen mit Partneruniversitäten zur Verfügung gestellt werden, muss ein Teil dieser Einnahmen an die Partneruniversitäten weitergeleitet werden (namentlich an die ETHZ). Auch dieser Anteil lässt sich derzeit jedoch noch nicht genau prognostizieren.

Nach der Lancierung des Sonderprogramms anfangs 2017 konnten die Universitäten ihre Anträge einreichen. Die Universität Basel hat ihren Antrag im Juni 2016 eingereicht und dort auf der Grundlage der dazumal bekannten Ausrichtung des Programms die Ausgaben für die Schaffung zusätzlicher Plätze und die Einnahmen aus dem zweiten Teil des Sonderprogramms Medizin (70 Mio. Franken für neu zu schaffende Studienplätze) geschätzt. Aufgrund der Intervention einiger Universitätskantone (darunter auch die Träger der Universität Basel) wurde anschliessend entschieden, die beiden Teile des Bundesprogramms separat auszu zahlen: Während die Bundesgelder für die bereits geschaffenen Studienplätze zentral über swissuniversities laufen, sollen die Beiträge für die neu zu schaffenden Plätze als projektgebundene Beiträge direkt vom Bund an die Universitäten ausbezahlt werden. Eine entsprechende Vereinbarung wurde vom Bund bereits erarbeitet. Für diesen zweiten Teil des Sonderprogramms fallen die Einnahmen der Universität Basel gemäss aktuellen Prognosen wahrscheinlich höher aus, als im Juni 2016 angenommen<sup>3</sup>. Dabei ist Folgendes zu beachten:

- Erstens berücksichtigten die damaligen Schätzungen nur jene Beiträge, die der Universität voraussichtlich tatsächlich zur Verfügung stehen werden. Ein Teil dieser Bundesgelder geht an Partneruniversitäten, die an der Schaffung neuer Studienplätze beteiligt sind.
- Zweitens werden die Gelder für die neu zu schaffenden Studienplätze wie bereits erwähnt als projektgebundene Beiträge und nicht als (globale) Grundbeiträge gemäss Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG) vergeben: Sie müssen gemäss Bundesvorgabe separat in der Universitätsrechnung geführt werden und sind allein dem Zweck des Aufbaus der Ausbildungskapazität der Humanmedizin gewid-

<sup>3</sup> Die Schätzung der zu erwartenden Bundesbeiträge wurde damals bewusst tief gehalten, da die zu erwartenden Beiträge von der Gesamtplanung auf Schweizer Ebene abhingen und genauere Angaben der anderen Hochschulen noch nicht vorlagen und von Seiten der Universitätsleitung an dieser Stelle bereits bewusst ein Signal an die Medizinische Fakultät zur Optimierung der Kosten in der Humanmedizinausbildung gesendet wurde.



met. Die Universität muss einerseits dem Bund gegenüber jährlich nachweisen, dass sie die Gelder für die Schaffung neuer Studienplätze verwendet. Andererseits muss sie zugleich über die gesamte Förderperiode hinweg Matching Funds in derselben Höhe ausweisen können. Diese projektgebundenen Bundesgelder, soweit sie nicht explizit für die Schaffung neuer Studienplätze verwendet werden, sind dem Bund zurückzubezahlen.

Über den Umgang mit den Fördergeldern für die künftigen neuen Plätze (70 Mio. Franken) wird die Universität im Rahmen ihrer Jahresrechnung auch den Trägerkantone eine separate Abrechnung vorlegen, die am Ende der Leistungsperiode ausgewertet wird. Der damit zu ermöglichende Ausbau der Studienplätze in der Humanmedizin ist auf politischer Ebene (Schweizerische Hochschulkonferenz, Gesundheitsdirektorenkonferenz und Bundesrat) zwar angekündigt und gewünscht. Er ist aber noch im Universitätsrat und anschliessend von den Regierungen im Hinblick auf seine langfristige Finanzierbarkeit hin zu prüfen und zu bewilligen. Auf dieser Basis ergeben sich dann die von den Trägern gewünschte Leistung der Universität beim weiteren Ausbau der Ausbildungskapazität in der Medizin, der daraus resultierende finanziellen Einsatz und in der Folge die daraus resultierenden projektgebundenen Beiträge sowie der Anteil, der an die Partneruniversitäten weiterzureichen ist.

### **3.5.2 Bereits beschlossene Immobilienkosten**

Die aus den Globalbeiträgen der Trägerkantone finanzierten Immobilienkosten der Universität belaufen sich auf rund 100 Mio. Franken jährlich. Davon wird derzeit rund ein Drittel im Rahmen des Leistungsauftrags zweckgebunden dem Immobilienfonds – primär für Instandhaltungs- und Instandsetzungsmassnahmen sowie Mieterausbauten – verwendet. Der verbleibende überwiegende Anteil wird über die ordentlichen Beiträge der Trägerkantone sowie über die externen Einnahmen der Universität finanziert. Durch das aktuelle Finanzierungsmodell für die Investitionen in Form von Kreditsicherungsgarantien und den grossen Neuinvestitionen in die Gebäudeinfrastruktur werden zunehmend mehr Immobilienkosten ausserhalb des Immobilienfonds geführt. Ausserdem ist eine klare Zuteilung der von den Kantonen gesprochenen Zusatzmittel für die Immobilienfinanzierung (plus 3 Mio. Franken p.a.) nicht möglich, da mit diesen Mitteln sowohl Positionen ausserhalb des Immobilienfonds (u.a. Abschreibungen, Zinsen, Unterhalts- und Betriebskosten) als auch Positionen innerhalb des Immobilienfonds (Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten) verbucht werden. Allgemein ist festzustellen, dass das aktuelle Modell die zwischenzeitlichen Entwicklungen nicht mehr zeitgemäss abbildet.

Aus diesem Grund wurde die bereits erwähnte Immobilienstudie (vgl. Ziffer 2.2.2) in Auftrag gegeben, deren Erkenntnisse dazu verwendet werden, um die bestehende Immobilienvereinbarung sowie die damit verbundene Immobilienstrategie und -finanzierung einer umfassenden Neuregelung zu unterziehen.

Für die Übergangsperiode 2018–2021 wurde vor diesem Hintergrund vereinbart, die jährlich kumulative Speisung des Immobilienfonds (um derzeit 3 Mio. Franken jährlich) zu sistieren. Die Universität wird die Liegenschaftsaufwendungen im Rahmen des Globalbeitrags bestreiten.

### 3.5.3 Strategische universitätsinterne Kosten

In ihrem Bericht zum Antrag (Beilage 1) weist die Universität unter Ziffer 6.1.2 bis zum Jahr 2021 einen absehbaren Zusatzbedarf von 21.9 Mio. Franken jährlich aus, von welchen 13.4 Mio. Franken durch Beschlüsse der Trägerkantone und 8.5 Mio. Franken auf andere Ursachen zurückzuführen sind. Zudem werden in Ziffer 6.1.3 die aus Sicht der Universität unverzichtbaren strategischen Massnahmen aufgezeigt. Inhaltlich geht es dabei um Ausgaben für die Personalized Health Forschung, für die Digitalisierung in Lehre und Forschung und die Stärkung der Pharmawissenschaften. Nicht zuletzt sind auch gewisse Ausgaben nötig, um Bundesmittel für einen nationalen Forschungsschwerpunkt zu akquirieren und den Wissens- und Technologietransfer der Universität zu stärken (Innovationsinitiative). Diese Massnahmen lösen im Verlauf der Leistungsperiode aufsteigend Kosten bis 5 Mio. Franken pro Jahr ab 2021 aus (kumuliert über die Leistungsperiode: von rund 14.0 Mio. Franken). Gesamthaft geht die Universität in ihrem Bericht von Mehrkosten von 107.6 Mio. Franken aus. Da der hier beantragte Globalbeitrag diesen Mehrkosten nur teilweise Rechnung trägt, wird die Universität Reserven einsetzen und verschiedene Verzichts- und Sparmassnahmen, wie sie unter Ziffer 6.2 des Antrags beschrieben werden, umsetzen müssen.

### 3.6 Antrag der Universität

Für die anstehende Leistungsperiode 2018–2021 legt die Universität in ihrem Bericht drei Sparszenarien vor:

- **Szenario 1:**  
Beiträge der Trägerkantone werden auf dem Niveau 2017 weitergeführt und nur um jenen Betrag angepasst, der durch die Trägerkantone im Jahr 2013 durch ihre Beschlüsse zur Immobilienfinanzierung und Erhöhung der Studierendenzahl in der Humanmedizin vorbestimmt wurde (plus 13.4 Mio. Franken p. a. bis ins Jahr 2021). Sämtliche unvermeidbare Zusatzkosten und die unverzichtbaren strategischen Massnahmen werden durch Beiträge der Universität finanziert. Die Universität leistet damit jährliche Beiträge zwischen 6.8 Mio. und 23.6 Mio. Franken (kumulativ über 4 Jahre insgesamt 72.7 Mio. Franken).
- **Szenario 2:**  
Reduktion der Beiträge der Trägerkantone um 13.4 Mio. Franken p. a. zur Basis der bereits gefassten Beschlüsse (sukzessive Umsetzung bis ins Jahr 2021). Sämtliche unvermeidbaren Zusatzkosten bzw. unverzichtbare strategischen Massnahmen werden durch die Universität kompensiert. Die Universität würde dabei jährliche Beiträge zwischen 10.5 Mio. und 34.9 Mio. Franken leisten (kumulativ über 4 Jahre insgesamt 107.6 Mio. Franken).
- **Szenario 3:**  
Reduktion der Beiträge der Trägerkantone um 28.4 Mio. Franken p. a. zur Basis der bereits gefassten Beschlüsse (sukzessive Umsetzung bis ins Jahr 2021). Die Universität würde dabei jährliche Beiträge zwischen 10.5 Mio. und 49.9 Mio. Franken leisten (kumulativ über 4 Jahre insgesamt 132.6 Mio. Franken). Dieses Szenario hätte sehr tiefgreifende Änderungen bis hin zur Schliessung ganzer Einheiten zur Folge (solche Optionen gelten in geringerem Ausmass auch für Szenario 2).

Tabelle 6: Entwicklung Beiträge der Trägerkantone für Szenarien 1-3

Beiträge Trägerkantone In CHF Mio.	Szenario 1		Szenario 2		Szenario 3	
	Total	Diff. Vj.	Total	Diff. Vj.	Total	Diff. Vj.
Jahr 2017	329.5	-	329.5	-	329.5	-
Jahr 2018	333.2	3.7	329.5	-	329.5	-
Jahr 2019	336.9	3.7	329.5	-	329.5	-
Jahr 2020	339.9	3.0	329.5	-	319.5	-10.0
Jahr 2021	342.9	3.0	329.5	-	314.5	-5.0
<b>Total 2018–2021</b>	<b>1'352.9</b>	<b>13.4</b>	<b>1'318.0</b>	<b>-</b>	<b>1'293.0</b>	<b>-15.0</b>

In allen drei Szenarien muss die Universität aktive Einsparungen leisten, um strategische Mehrausgaben mit internen Umlagen zu finanzieren. Beiträge dieser Grössenordnung kann die Universität nur mit der Auflösung von Reserven bestreiten, welche sie in den Jahren 2007 bis 2017 bilden konnte. Zusätzlich wird die Universität Eigenbeiträge durch Effizienzsteigerungen, Sparmassnahmen und Generieren von Mehreinnahmen vornehmen, wie sie in ihrem Bericht unter Ziffer 6.2 darlegt (vgl. Beilage 1).

## 4. Strategie

### 4.1 Ausgangslage

Für die Wissens- und Wirtschaftsregion stellt die Universität Basel einen elementaren Standortfaktor dar. Das Halten der internationalen Position ist die Hauptstossrichtung der aktuellen Strategie, welche die Jahre 2014–2021 umfasst. Die «Strategie 2014» ist universitätsintern wie universitätsextern intensiv behandelt worden. Das Hauptgewicht der Strategieperiode 2018–2021 soll auf der Konsolidierung der bisherigen Entwicklung liegen.

### 4.2 Bestätigung der Strategie MIDI

Gemäss Leistungsauftrag muss die Universität laufend ihre Strategie erneuern, damit ihr jeweiliger Antrag für die anstehende Leistungsperiode in grösserem Zusammenhang und mit Blick auf die langfristigen Ziele beurteilt werden kann.

Die Strategie 2014 gilt bis 2021 und ist somit in der anstehenden Leistungsperiode im Sinne eines Übergangs fortzuschreiben. Aufgrund der Vorgaben der Trägerkantone steht die Konsolidierung der aktuellen Strategie und des damit einhergehenden Leistungsumfangs in der Leistungsperiode 2018–2021 im Vordergrund. Der Bericht zum Antrag der Universität legt dar, wie in der Leistungsperiode 2018–2021 die gültige Strategie verfolgt werden kann. Die für die Träger relevanten Eckwerte der Strategie 2014 bleiben konstant. Die Universität plant mit dem Szenario MIDI, das von einer Studierendenzahl von rund 13'000 Studierenden ausgeht. Im Herbst 2016 hat die Universität bereits die Grössenordnung von 12'900 Studierenden und Doktorierenden erreicht. Damit zeichnet sich für das Ende der anstehenden Leistungsperiode eine Konsolidierung der Kosten im Zusammenhang mit dem Studierendenwachstum ab.

Die inzwischen erfolgte Studierendenentwicklung hat die Richtigkeit des Szenarios MIDI bestätigt. Die Studierendenzahl konsolidiert sich derzeit bei knapp 13'000 bei einem Anteil von 38.1 % Studierenden aus den Trägerkantonen (20.3 % BL und 17.8 % BS), 38.3 % aus der übrigen Schweiz und 23.7 % aus dem Ausland.

Erst der Strategieprozess 2030 sowie die Überarbeitung der Immobilienstrategie werden Klarheit über die weiteren Kostenfolgen der stattgefundenen Studierendenentwicklung schaffen. Die davon abgeleiteten Planungen und finanziellen Konsequenzen werden den Parlamenten mit jedem grösseren infrastrukturellen Einzelprojekt sowie periodisch im Rahmen der Berichterstattung zum Leistungsauftrag zur Kenntnis gebracht. Unter Ziffer 5 dieser Parlamentsvorlage finden sich dazu genauere Darstellungen.

*Tabelle 7: Entwicklung der Studierendenzahlen zwischen den Jahren 2007 und 2016 (Herbstsemester HS) nach Stufe und Herkunft*

<b>HS 2007</b>	<b>Liz/Dipl.</b>	<b>BA</b>	<b>MA</b>	<b>Doktorat</b>	<b>Total</b>
<b>BS</b>	429	1'085	154	228	1'896
<b>BL</b>	511	1'263	237	296	2'307
<b>übrige CH</b>	983	2'387	515	656	4'541
<b>Ausland</b>	160	731	223	912	2'026
<b>Total</b>	2'083	5'466	1'129	2'092	10'770
<b>HS 2016</b>	<b>Liz/Dipl.</b>	<b>BA</b>	<b>MA</b>	<b>Doktorat</b>	<b>Total</b>
<b>BS</b>	-	1'477	567	245	2'289
<b>BL</b>	-	1'591	714	296	2'601
<b>übrige CH</b>	-	2'616	1'458	841	4'915
<b>Ausland</b>	-	917	755	1'375	3'047
<b>Total</b>	-	6'601	3'494	2'757	12'852

Die Entwicklung der Studierendenzahlen über die letzten neun Jahre zeigt ein Wachstum, das angesichts des zunehmenden Bedarfs an akademischen Fachkräften erfreulich ist. Aus Sicht der Trägerkantone von Bedeutung ist zudem, dass die Studierendenzahlen aus den eigenen Kantonen ebenfalls gewachsen sind. Weniger stark stiegen die Zahlen aus den anderen Kantonen der Schweiz, hingegen hat der Anteil der Gruppe der ausländischen Studierenden vergleichsweise stark zugenommen, allerdings in erster Linie auf den Stufen Master und Doktorat, die als Qualitätsausweis der Universität und zur Sicherung des hohen Bedarfs an akademischen Nachwuchs für unsere Region von besonderem Belang sind. Wegen der fehlenden IUV-Beiträge, die auch von Bundesmitteln nicht kompensiert werden, impliziert die Ausbildung ausländischer Studierender eine besondere Belastung der Trägerkantone, die zu begründen ist. Aus Steuerungsüberlegungen wurde die Universität von ihren Trägern beauftragt, Überlegungen zum Thema Bemessung von Studierendengebühren anzustellen. Dementsprechend hat eine Erhöhung der Studiengebühren auch Eingang in die Liste möglicher Massnahmen zur Senkung der Trägerbeiträge gefunden (vgl. Beilage 1, Ziffer 6.2). Für die Forschungsstrategie der Universität zentrale Einheiten wie das Biozentrum und andere naturwissenschaftlich orientierte Disziplinen sind jedoch darauf angewiesen, auf dem internationalen Markt hochbegabte Doktorierende anzuziehen. Damit wird auch der Nachwuchs für das Kader der global tätigen Firmen des Wirtschaftsstandorts sichergestellt. Wichtig für die

Region ist ebenfalls, dass die Universität auf diese Weise am internationalen Wissensaustausch teilnimmt.

Obwohl die Universität in der Forschung zu den Schwergewichten zählt, gehört sie gemessen an den Studierendenzahlen mit 13'000 zu den mittelgrossen Universitäten der Schweiz. Die Grössenordnungen stellen sich wie folgt dar:

*Tabelle 8: Grösse der Schweizer Universitäten nach Studierendenzahlen Stichdatum Herbstsemester 2016*

<b>Universität</b>	<b>Anzahl Studierende</b> inkl. Doktorierende	<b>Anteil Ausländer</b> Alle Studienstufen	<b>Anteil Ausländer</b> BA + MA	<b>Anteil Ausländer</b> PhD
Universität Zürich	25'519	16,5 %	9,7 %	42,4 %
ETH Zürich	18'907	33,9 %	23,5 %	70,8 %
Universität Genf	15'959	38,7 %	32,6 %	68,4 %
Universität Bern	15'211	13,0 %	6,9 %	40,4 %
Universität Lausanne	14'171	22,5 %	17,6 %	47,2 %
Universität Basel	12'848 <sup>4</sup>	23,7 %	16,3 %	49,9 %
Universität Freiburg	10'415	16,3 %	11,0 %	47,8 %
ETH Lausanne	10'118	53,0 %	45,1 %	80,7 %
Universität St. Gallen	8'286	32,5 %	26,3 %	67,7 %
Universität Neuenburg	4'222	21,5 %	16,6 %	46,8 %
Universität Luzern	2'833	12,5 %	10,6 %	26,3 %
Università della Svizzera it.	2'655	65,5 %	63,2 %	87,9 %
Andere universitäre Institutionen <sup>5</sup>	1'390	22,4 %	22,4 %	---
<b>TOTAL</b>	<b>142'534</b>	<b>26,7 %</b>	<b>20,1 %</b>	<b>55,3 %</b>

Angaben aus BFS / SHIS, Studierende und Abschlüsse der schweizerischen Hochschulen.

Die Zuteilung von Bundesmitteln und insbesondere die politische Gewichtung in Bundesbern sind naturgemäss mit der Grösse einer Universität geknüpft. Das Szenario MIDI hat sich daher gemäss dem Willen der Träger und aus Sicht der Universität Basel als wertvoll erwiesen.

<sup>4</sup> Der Vergleich der Schweizerischen Universitäten ist den Statistiken des Bundesamts für Statistik (BFS) entnommen worden. Die Differenz von 4 Studierenden zu der im Jahresbericht der Universität ausgewiesenen Zahl von 12'852 (vgl. Tabelle 7) erklärt sich daraus, dass in der Statistik des BFS gewisse Spezialfälle wie bspw. das LLM-Diplom der Juristischen Fakultät anders kategorisiert werden, als in der Statistik der Universität.

<sup>5</sup> Andere universitäre Institutionen sind z.B. das Institut Des Hautes Etudes en Administration Publique (Idheap) in Genf oder das Swiss Tropical und Public Health Institute (Swiss TPH) in Basel.

Mit dem Erreichen der im Szenario MIDI vorgesehenen Grösse ist grundsätzlich auch eine Konsolidierung der Betriebskosten in Sicht.

### 4.3 Fünf thematische Schwerpunkte

Die Life Sciences stehen nach wie vor im Mittelpunkt der aktuell gültigen, universitären Strategie. Der Profilierungsbereich Kultur ist inzwischen geschärft und ausdifferenziert worden. Auch im Bereich der Exakten Wissenschaften haben sich Kompetenzschwerpunkte gebildet, die unter dem Dach der Life Sciences nicht präzise genug gefasst sind (insbesondere Nanowissenschaften). Das Profil der Universität wird mit fünf «thematischen Schwerpunkten» umschrieben, in denen die Beiträge der einzelnen Fakultäten klarer erkennbar sind. In den thematischen Schwerpunkten sieht die Universität das Potenzial, in der folgenden Periode einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen Universitäten und im Sinne des regionalen Standorts zu realisieren.

Tabelle 9: Thematische Schwerpunkte und ihre universitätsinternen Synergien\*

	Theol. Fakultät	Juristische Fakultät	Medizin. Fakultät	Phil.-Hist. Fakultät	Phil.-Nat. Fakultät	Wirtschaftswissenschaft	Psychologie	Europa-Institut Basel	Institut für Bio- und Med. Ethik
Life Sciences		●	●●	●	●●	●	●		●
Nano-Wissenschaften			●		●●		●		●
Nachhaltigkeits- und Energieforschung				●	●●	●●	●		
Bildwissenschaften				●●			●		
European and Global Studies	●	●●		●●	●	●		●●	

\*Relevanz des Anliegens im Rahmen der jeweiligen Einheit

Das Konzept der «thematischen Schwerpunkte» ist offen und flexibel ausgelegt, um Änderungen Rechnung zu tragen, die sich aufdrängen, wenn sich neue Bereiche innerhalb der Universität erfolgreich entwickeln und international behaupten. Auch gesellschaftlichen Entwicklungen kann die Universität mit einem beweglicheren Ansatz besser entsprechen. Neben etablierten und gefestigten Schwerpunkten wie den «Life Sciences», Nano-Wissenschaften und «Bildwissenschaften» sind auch solche aufgeführt, die noch am Anfang ihrer Entwicklung stehen («Nachhaltigkeit» und «European and Global Studies»). Die thematischen Schwerpunkte werden somit in unterschiedlicher Intensität verfolgt. So wurde der in

der Strategie 2014 beschriebene thematische Schwerpunkt «Narrativität» nicht weiterverfolgt, weil der angestrebte Nationale Forschungsschwerpunkt nicht etabliert werden konnte. Trotz der Öffnung gegenüber neuen potenziellen Stärken der Universität bleibt somit die Fokussierung der Mittel auf definierte Themen, die sich bewähren, bestehen. Die über die ersten drei Leistungsperioden schrittweise vorgenommene Adaption der Profilierungsstrategie bringt zum Ausdruck, dass der Blick für exzellente Leistungen offen bleiben soll, auch wenn sie ausserhalb definierter Schwerpunkte entsteht. Dies hat der Universitätsrat schon seit Anfang seines Bestehens so gehalten.

#### 4.4 Umsetzung der Strategie mit angepasster Finanzplanung

Die aktuelle Strategie bleibt für die Leistungsperiode 2018–2021 grundsätzlich gültig. Die Regierungen sehen keine Reduktion des Leistungsumfangs oder Infragestellung der thematischen Schwerpunkte vor. Insbesondere der kostenintensive Life Science Schwerpunkt soll wegen seiner Bedeutung für die regionale Wirtschaft, aber auch für den schweizerischen Standort, weiter gestärkt werden. Die Neubauten, welche sich für den Life Science Campus in Erstellung befinden, tragen hierzu ganz wesentlich bei. Gleichzeitig gehen die Regierungen davon aus, dass aufgrund der hiermit verbundenen bedeutenden Investitionen durch beide Trägerkantone die Performance der Universität und damit auch ihre Drittmittelkraft gestärkt werden kann.

#### 4.5 Strategie 2030

Im Verlauf der anstehenden Leistungsperiode wird der Universitätsrat unter Federführung des neuen Vizepräsidenten und in Zusammenarbeit mit den kantonalen Trägern die Strategie 2030 ausarbeiten. Im Zuge dieser Strategiegespräche werden die Kantone Basellandschaft und Basel-Stadt auch ihre gemeinsame Eigenerstrategie formulieren.

Es besteht ein Konsens zwischen den Trägerkantonen, dass die Universität als Volluniversität weiter geführt werden soll. Als wichtigster thematischer Schwerpunkt soll der Bereich der Life Sciences weiter entwickelt werden.

Die Universität hat eine elementare Rolle als Ausbildungsinstitution der akademischen Fachkräfte für die Privatwirtschaft und die öffentliche Hand wahrzunehmen. Da dieser Fachkräftebedarf das Potenzial an regionalem Nachwuchs übersteigt, muss die Universität auch ausserregionale Studierende anziehen, um z. B. den Bedarf an Lehrkräften aller Fächer, Anwälten, Betriebswirtinnen, Kulturmanagern, Ärztinnen, Naturwissenschaftlern und nicht zuletzt des Nachwuchses der regionalen Hochschulen sicher zu stellen. Die optimale Grösse der Universität Basel wird daher ebenfalls Gegenstand der anstehenden Strategiediskussion sein.

Die wichtigsten Herausforderungen der Universität in den nächsten Jahren sind:

- der Erhalt einer weiterhin kompetitiven Position in den Life Sciences (Forschung),
- die weitere Fokussierung der Volluniversität (kritische Masse),
- die Förderung der individuellen Exzellenz von Lehrkörper und Nachwuchs (Anreize, personales und infrastrukturelles Umfeld) und
- die laufende Aktualisierung der Lehre.

## **5. Immobilien**

### **5.1 Raumplanung der Universität**

Die Infrastrukturen der Universität sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Forschung, insbesondere für die Anwerbung der vielversprechenden Forscherinnen und Forscher. Bereits im November 2011 hat die Universität im Nachgang zu einer Klausur des Lenkungsausschusses Partnerschaftsverhandlungen zum Thema eine Gesamtübersicht der universitären Raumplanung vorgelegt. Sie weist den Infrastrukturbedarf gemäss Strategie MIDI bis ins Jahr 2030 aus Sicht der Universität aus.

Diese Planung liegt den kleineren Bauvorhaben zugrunde, welche die Universität aus dem Immobilienfonds finanziert, insbesondere aber den Grossprojekten, die den Kantonsparlamenten jeweils separat zum Beschluss oder zur Kenntnis vorgelegt werden. Es handelt sich dabei insbesondere um den Neubau für das Biozentrum (von beiden Parlamenten inzwischen genehmigt), und den Einsatz des aktuell vom Biozentrum genutzten Gebäudes, der für das Departement Biomedizin erstellt werden soll. Für dieses Projekt haben die beiden Parlamente mit dem Landratsbeschluss vom 13. November 2014 zur Landratsvorlage 2014-218 und dem Grossratsbeschluss Nr. 14/46/05G vom 12. November 2014 ihre Zustimmung gegeben.

Der Life Science Campus wird zudem vom Neubau für das Departement Biosysteme der ETH Zürich abgerundet, der vollumfänglich von der ETH Zürich finanziert wird. Der letzte Ausbauschnitt des Life Science Campus besteht aus dem sogenannten Baufeld 4, auf dem die Departemente Chemie und Physik sowie ein Gebäude mit Sozialinfrastrukturen (Mensa etc.) erstellt werden sollen. Die Umsetzung und Finanzierung dieses Projekts, dessen Planung in der Leistungsperiode 2022–2025 und die Umsetzung der Projekte, die in der darauf folgenden Leistungsperiode 2026–2029 aktuell werden, sind Gegenstand der weiteren Verhandlungen der Regierungen. Im Verlauf der Leistungsperiode 2018–2021 werden sich die Regierungen auf der Basis der neu auszuhandelnden Immobilienvereinbarung sowie der neuen Strategie 2030 über die Genehmigung und Planung künftiger Bauvorhaben einigen.

### **5.2 Planbare Immobilienkosten und adäquate Verantwortlichkeiten**

Seit der Leistungsperiode 2014–2017 werden den absehbaren Folgekosten von Grossprojekten mit einem jährlich ansteigenden Betrag Rechnung getragen, der in den Globalbeitrag integriert wird (vgl. Ziffer 3.5.2). Diese Finanzierung des Immobilienwesens soll die Planbarkeit der Belastung der Trägerkantone durch Immobilienprojekte seitens der Universität verbessern. Die Steuerung der Investitionstätigkeit wird stärker in die Verantwortung der Universität gelegt, die für die Risiken und Folgekosten (Amortisation, Finanzierung, Unterhalt, Erneuerungsinvestitionen und Folgekosten der Grossprojekte) im Rahmen des Globalbudgets selbst aufkommen muss. Die Universität soll die Prioritätensetzung für ihre Liegenschaftsbedürfnisse selbst vornehmen und erhält den Anreiz, möglichst wirtschaftliche Lösungen zu suchen. Die Bemessung und Planung der Folgekosten erfolgt durch die Regierungen anhand der rollend zu aktualisierenden Raumplanung im Rahmen der jeweiligen Leistungsperiode. Die Parlamente erhalten bei der Genehmigung des Leistungsauftrags grundsätzlich Einsicht in die Planungen für die Universität. Damit die Aufnahme der notwendigen Mittel kostengünstig erfolgen kann, werden Kreditsicherungsgarantien der beiden Kantone eingeholt. Damit werden auch die beiden Parlamente weiterhin in die Entscheidung über grosse Investitionsvorhaben direkt eingebunden. Die hier stark zusammengefasste Darstellung des



Umgangs mit den Immobilien der Universität und ihrer Finanzierung war in der Parlamentsvorlage für die Leistungsperiode 2014–2017 ausführlich dargelegt worden.

Für die Leistungsperiode 2018–2021 ist eine vorübergehende Sistierung dieses Finanzierungsmechanismus beschlossen worden, um auf Grundlage der Erkenntnisse der bereits erwähnten Immobilienanalyse und der Überprüfung der Immobilienstrategie (vgl. Ziffer 2.2.2) bezogen auf die folgende Leistungsperiode 2022–2025 das weitere Vorgehen festzulegen.

### **5.3 Immobilienprojekte in der Leistungsperiode 2018–2021**

Welches Volumen das Raumprogramm der Universität umfassen soll und wie die Finanzierung im Rahmen der neuen Immobilienvereinbarung geregelt wird, wird Gegenstand der weiteren Verhandlungen in der Periode 2018–2021 sein. Die Regierungen werden die weiteren Festlegungen auf der Basis der in Auftrag gegebenen Immobilienstudie sowie der Überarbeitung der Immobilienstrategie aushandeln. Die in der Leistungsperiode 2014–2017 begonnene Überweisung von jährlich ansteigenden Beiträgen an den Immobilienfonds zur langfristigen Sicherstellung der Immobilienfinanzierung wird in der Leistungsperiode 2018–2021 dementsprechend sistiert. Die Zwecksetzung des Immobilienfonds bleibt vorerst gemäss Universitätsvertrag bestehen. Seine Existenz und Fortführung hängt von den Erkenntnissen und den daraus abgeleiteten Entscheiden im Zusammenhang mit der in Auftrag gegebenen Immobilienstudie ab.

Für die Universität stehen in der Leistungsperiode 2018–2021 folgende bereits genehmigte und grosse Immobilienprojekte im Vordergrund:

- Vollendung und Bezug des Neubaus Biozentrums auf dem Schällemätteli-Areal
- Planung und Vorbereitung des Neubaus Biomedizin auf dem Schällemätteli-Areal

Bereits weit gediehen ist die bikantonale Planung des Neubaus für das Departement Sport, Bewegung und Gesundheit auf Münchensteiner Boden. Aus diesem Grund wird die bereits ausgearbeitete Parlamentsvorlage gemeinsam mit dem Antrag zum Leistungsauftrag und Globalbeitrag 2018-2021 unterbreitet.

Im Weiteren fallen für die Universität die üblichen Unterhalts- und Erneuerungsarbeiten an. Zudem gilt für die ganze Leistungsperiode die Mietzinsreduktion von 10 Mio. Franken jährlich für jene Liegenschaften, welche die Universität aus dem Verwaltungsvermögen des Kantons Basel-Stadt mietet.

### **5.4 Ausblick Immobilienaufwendungen und -planung**

Auf der Basis der laufenden Immobilienstudie werden die beiden Regierungen in Absprache mit der Universität und in Ergänzung der bisherigen Festlegungen ein Gesamtkonzept für Miete, Erwerb und Bau sowie Eigentum und Unterhalt erarbeiten und die Immobilienvereinbarung neu ausarbeiten. In die neue Immobilienvereinbarung werden einerseits die neuen Bestimmungen über die Finanzierung der Immobilienkosten durch die Kantone sowie andererseits der Einsatz der Mittel durch die Universität einfließen.

## **6. Bikantonale Entscheidungsstrukturen bezüglich der Universität**

### **6.1 Lenkungsausschuss Partnerschaftsverhandlungen BL/BS**

Der aus Regierungsdelegierten beider Kantone zusammengesetzte Lenkungsausschuss «Partnerschaftsverhandlungen BL/BS» wird das in Ziffer 2 dargelegte Verhandlungsergebnis sowohl in kurz- und mittelfristiger wie auch in langfristiger Perspektive eng begleiten und die geplante Umsetzung gemäss Zeitplan überwachen. Da es sich um ein differenziertes und umfassendes Gesamtpaket mit zahlreichen Einzelmassnahmen handelt, werden sowohl der Universitätsrat wie auch die Trägerkantone in erhöhtem Masse gefordert sein. Insbesondere beim Strategieprozess 2030 soll wie bisher ein enger Einbezug beider Regierungen stattfinden.

### **6.2 Regierungen und Parlamente der Trägerkantone**

Aufgrund der Schlussfolgerungen des Lenkungsausschusses Partnerschaftsverhandlungen BL/BS berichten die Regierungen den Parlamenten und stellen Antrag. Dies geschieht entweder im Rahmen der Vorlage für den Globalbeitrag oder mit separaten Vorlagen für weitere Themen.

## **7. Kulturvertrag und Senkung der Kulturvertragspauschale**

Als weiteres Element des Verhandlungsergebnisses wird ein neuer Kulturvertrag ausgearbeitet. Er soll vereinfacht werden bzw. eine Abgeltung des Kantons Basel-Landschaft für Zentrumsleistungen im kulturellen Bereich von 5 Mio. Franken jährlich enthalten.

Um das Bestehen der betroffenen kulturellen Institutionen zu sichern, ist vorgesehen, dass der Kanton Basel-Stadt die ab dem Jahr 2021 wegfallenden, bis dahin vom Kanton Basel-Landschaft finanzierten Staatsbeiträge kompensiert. Der neue Kulturvertrag soll vorsehen, dass der Kanton Basel-Stadt die volle Entscheidungskompetenz über die Verwendung der Mittel aus dem Kanton Basel-Landschaft erhält. Als Grundlage für den neuen Kulturvertrag gelten folgende Eckwerte:

- Die Mittel sind zweckgebunden für kulturelle Zentrumsleistungen.
- Die Verwendung der Mittel ist für Institutionen mit regionalem Charakter vorgesehen, wobei Museen grundsätzlich ausgeschlossen sind.
- Die projektbezogene partnerschaftliche Kulturförderung wird in gleichem Mass weitergeführt und gestärkt.

## **8. Leistungsauftrag 2018–2021 an die Universität Basel**

Aus dem unter Ziffer 2 beschriebenen Verhandlungsergebnis der Regierungen ergeben sich die Eckwerte für die Formulierung des Leistungsauftrags 2018–2021.

In der Leistungsperiode 2018–2021 wird die Universität noch stärker als bis anhin ihr Kostenmanagement optimieren, weitere betriebliche Effizienzsteigerungen vollziehen und einen Teil ihrer Reserven einbringen. Beide Regierungen sind sich in Abstimmung mit der Universität einig, dass die dargelegten Massnahmen deren bisherige Leistungsfähigkeit nicht in Frage stellen (Beilage 2).

## 8.1 Änderungen gegenüber Vorperiode

Die grundsätzliche Anlage des Leistungsauftrags – insbesondere die Kombination von textlichen Ausführungen und quantitativ orientierten Indikatoren – hat sich grundsätzlich bewährt und wurde für die Leistungsperiode 2018–2021 leicht ergänzt und präzisiert. Für den vorliegenden Leistungsauftrag 2018–2021 wurden neben der inhaltlichen Aktualisierung auch die Indikatoren nochmals überprüft und ergänzt. Das Grundformat und insbesondere die Indikatoren des Leistungsauftrags sollen möglichst konstant gehalten werden, damit ihre Entwicklung über eine längere Zeitdauer beobachten und verglichen werden kann.

## 8.2 Verhandlungen zwischen den Regierungen und der Universität

Gemäss Universitätsvertrag über die gemeinsame Trägerschaft der Universität bildet der Leistungsauftrag die Grundlage für das Bewilligen eines Globalbeitrags an die Universität. Er wird von den beiden Regierungen der Universität erteilt, wobei der Universitätsvertrag die Konsultation des Universitätsrats explizit vorsieht. Der Leistungsauftrag 2018–2021 wurde von den beiden Bildungsdirektionen vorbereitet und anschliessend mit der Universitätsleitung abgesprochen. Die darin enthaltenen Entwicklungsziele dürfen als ambitiös angesehen werden – nicht zuletzt auch, weil die Universität Jahre intensiver Entwicklung hinter sich hat und es gilt, die Leistung auf hohem Niveau zu halten. Das Erreichen der Ziele wird massgeblich davon abhängen, dass die dem Leistungsauftrag zugrundeliegenden Annahmen sich als richtig erweisen.

Der Universitätsrat hat dem Leistungsauftrag 2018–2021 im Rahmen der Ämterkonsultation im Vorfeld dieser Parlamentsvorlage insbesondere bezüglich Form und Inhalt zugestimmt.

## 8.3 Genehmigung des Leistungsauftrags durch die Parlamente

Im Zusammenhang mit der Genehmigung des Globalbeitrags an die Universität wird der Leistungsauftrag von den Parlamenten genehmigt.

# 9. Globalbeitrag 2018–2021 für die Universität Basel

## 9.1 Ausgangslage

Für die Festlegung des Globalbeitrags 2018–2021 ist die Ausgangslinie zu verwenden, von welcher her der Beitrag zu bestimmen ist. Diese sogenannte **Basislinie** besteht aus dem Beitragsjahr 2017 unter Berücksichtigung jener zusätzlichen Kosten, die durch bisherige Trägerbeschlüsse (Regierungen und Parlamente) bereits ausgelöst worden sind. Diese bestehen in erster Linie aus Immobilienkosten, die sich auch aus dem besonderen Finanzierungsmodell für Immobilien der Universität Basel ergeben, und aus den zusätzlichen Kosten, welche sich aus dem Auftrag an die Universität Basel ergeben, die Ausbildungskapazitäten für das Studium der Humanmedizin zu erhöhen (siehe dazu Ziffern 3.5.1 und 3.5.2 dieser Vorlage).

## 9.2 Entwicklung der universitären Finanzen

In ihrem Bericht und Antrag für die Leistungsperiode 2018–2021 legt die Universität die Entwicklung ihrer Finanzen in der zurückliegenden Leistungsperiode dar und begründet ihren gewünschten Bedarf für die Jahre 2018–2021. Die zugrundeliegenden Annahmen entspre-

chen dem Szenario «MIDI» der Universität. In den Ziffern 4 und 5 des Berichts der Universität (Beilage 1) werden die inhaltlichen und finanziellen Implikationen der Umsetzung der aktuellen Strategie dargelegt.

Im Antrag der Universität vom Oktober 2016 wurden seitens der Universität drei Sparszenarien dargelegt (vgl. Ziffer 3.6 dieser Vorlage). Beide Regierungen haben sich für eine Mischform ausgesprochen. Wegen der bis 2019 laufenden Partnerschaftsvereinbarung, die Sonderzahlungen des Kantons Basel-Stadt in den Jahren 2016–2019 von je 20 Mio. Franken vorsieht, wurden die Sparmassnahmen der Universität auf die Jahre 2020 und 2021 beschränkt. Für die Träger ergeben sich daraus – gemessen an der bereits erwähnten Basislinie – Einsparungen von 20.4 Mio. Franken im Jahr 2020 und von 23.4 Mio. Franken im Jahr 2021, gesamthaft also 43.8 Mio. Franken. Aus Sicht der Universität, die sich zusätzlich mit strategischen Mehrausgaben konfrontiert sieht, impliziert dieser Sparbeitrag gemessen an ihrer Finanzplanung höhere Werte.

### 9.3 Entwicklung des Globalbeitrags und Aufteilung auf die zwei Trägerkantone

Im Rahmen der Verhandlungen haben sich die Regierungen auf eine Basislinie geeinigt (siehe Ziffer 9.1). Zusammengefasst ergibt sich aus dem Vergleich der Basislinie mit den Schlussfolgerungen und Massnahmen der Kantone folgendes Bild:

Tabelle 10.1: Herleitung der Trägerbeiträge 2018–2021

in CHF Mio.	2018	2019	2020	2021
<i>Globalbeitrag, Ausgangsbasis 2017</i>	329.5	329.5	329.5	329.5
Mitfinanzierung Neubauten Uni	+3.0	+6.0	+9.0	+12.0
Mehrkosten Humanmedizin				+1.4
Erhöhung wg. Auslaufen Mietzinsreduktion BS			+10.0	+10.0
<b>Basislinie der beiden Regierungen</b>	<b>332.5</b>	<b>335.5</b>	<b>348.5</b>	<b>352.9</b>
Sparmassnahmen Universität			-20.4	-23.4
Weiterführung Mietzinsreduktion BS			-10.0	-10.0
<b>Globalbeitrag an die Uni neu</b>	<b>332.5</b>	<b>335.5</b>	<b>318.1</b>	<b>319.5</b>
Davon Trägerbeitrag BL (vgl. Tabelle 10.2)	169.1	170.6	161.9	162.7
Davon Trägerbeitrag BS (vgl. Tabelle 10.3)	163.4	164.9	156.2	156.8

Tabelle 10.2: Herleitung der Trägerbeiträge BL 2018–2021

in CHF Mio.	2018	2019	2020	2021
Trägerbeiträge BL, Ausgangsbasis 2017	169.0	169.0	169.0	169.0
Belastung aus aktualisierten Nettovollkosten, Neubauten und Humanmedizin	0.1	1.6	3.1	5.4
Erhöhung wg. Auslaufen Mietzinsreduktion BS			5.0	5.0
<b>Trägerbeitrag BL gemäss Basislinie</b>	<b>169.1</b>	<b>170.6</b>	<b>177.1</b>	<b>179.4</b>
Weiterführung Mietzinsreduktion BS			-5.0	-5.0
Sparmassnahmen Universität			-10.2	-11.7
<b>Trägerbeitrag BL, Ergebnis</b>	<b>169.1</b>	<b>170.6</b>	<b>161.9</b>	<b>162.7</b>
Partnerschaftsvereinbarung (inkl. Mietzinsreduktion BS)	-20.0	-20.0		
Entlastung Kulturvertrag				-5.1
<b>Beiträge BL, netto</b>	<b>149.1</b>	<b>150.6</b>	<b>161.9</b>	<b>157.6</b>
Entlastung BL gegenüber Basislinie BL <sup>6</sup>	-20.0	-20.0	-15.2	-21.8

Tabelle 10.3: Herleitung der Trägerbeiträge BS 2018–2021

in CHF Mio.	2018	2019	2020	2021
Trägerbeiträge BS, Ausgangsbasis 2017	160.5	160.5	160.5	160.5
Belastung aus aktualisierten Nettovollkosten, Neubauten und Humanmedizin	2.9	4.4	5.9	8.0
Erhöhung wg. Auslaufen Mietzinsreduktion BS			5.0	5.0
<b>Trägerbeitrag BS gemäss Basislinie</b>	<b>163.4</b>	<b>164.9</b>	<b>171.4</b>	<b>173.5</b>
Weiterführung Mietzinsreduktion BS			-5.0	-5.0
Sparmassnahmen Universität			-10.2	-11.7
<b>Trägerbeitrag BS, Ergebnis</b>	<b>163.4</b>	<b>164.9</b>	<b>156.2</b>	<b>156.8</b>
Partnerschaftsvereinbarung (inkl. Mietzinsreduktion BS)	20.0	20.0		
Mietzinsreduktion BS			10.0	10.0
Belastung Kulturvertrag				5.1
<b>Beiträge BS, netto</b>	<b>183.4</b>	<b>184.9</b>	<b>166.2</b>	<b>171.9</b>
Belastung (+) resp. Entlastung (-) BS gegenüber Basislinie BS <sup>7</sup>	20.0	20.0	-5.2	-1.6

<sup>6</sup> Die Differenz zur letzten Zeile der Tabelle 3 dieser Vorlage (Ziffer 2.2.1) entsteht, weil dort ein Vergleich zum Jahr 2017 vor Partnerschaftsvereinbarung vorgenommen wird und hier zur Basislinie (inkl. bereits ausgelöster Kosten betreffend Neubauten Universität und Mehrkosten Humanmedizin).

<sup>7</sup> Die Differenz zur letzten Zeile der Tabelle 4 dieser Vorlage (Ziffer 2.2.1) entsteht, weil dort ein Vergleich zum Jahr 2017 vor Partnerschaftsvereinbarung vorgenommen wird und hier zur Basislinie (inkl. bereits ausgelöster Kosten betreffend Neubauten Universität und Mehrkosten Humanmedizin).

## 10. Fazit und Ausblick auf die Leistungsperiode 2022–2025

Mit der Partnerschaftsvereinbarung vom Oktober 2015 haben die Regierungen der Kantone Basel-Landschaft und Basel-Stadt die Basis für einen differenzierten 10-Jahresrückblick zur gemeinsamen Trägerschaft der Universität Basel gelegt. Im Gegenzug zur Entrichtung von jährlichen Entlastungsbeiträgen von 20 Mio. Franken in den Jahren 2016–2019 an den Kanton Basel-Landschaft wurde die beidseitige Verpflichtung eingegangen, den Universitätsvertrag, die Immobilienvereinbarung sowie den gemeinsamen Kulturvertrag bis Ende 2019 ungekündigt weiter zu führen.

In der Konsequenz konnten die zeitlichen Bedingungen für die weiteren notwendigen Gespräche und Analysen bis Ende 2019 entspannt werden. Nur auf diese Weise war es realistisch, den komplexen Vertragswerken mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen gerecht zu werden sowie die Planungssicherheit für die betroffenen Institutionen zu erhöhen. Gleichzeitig wurde in Bezug auf die Universität Basel die Absicht beider Trägerkantone bekräftigt, das gemeinsam zu tragende Restdefizit nach Jahren der Expansion zu reduzieren.

Eingebettet in diesen Kontext ist das präsentierte Verhandlungsergebnis und der davon abgeleitete Leistungsauftrag 2018-2021 als Zwischenschritt auf einem noch nicht abgeschlossenen, aber verbindlich vereinbarten Verhandlungsweg zu interpretieren. Die Verhandlungsergebnisse wurden aus diesem Grund in eine kurz- und mittelfristige wie auch in eine langfristige Perspektive gegliedert. Kurz- bis mittelfristig (wirksam in 2018-2021) konnte im Bereich der Finanzen die beidseitige Verhandlungsabsicht zur Reduktion des Restdefizits vereinbarungskonform umgesetzt werden, ohne die Leistungsfähigkeit der Universität Basel zu schwächen. Darüber hinaus wurden in den Themenstellungen Immobilienfonds und –planung, gemeinsame Eigentümerstrategie und Governance konkrete Massnahmen festgelegt, um die bikantonale Partnerschaft ausgewogener zu gestalten. Für die Langfristperspektive (wirksam ab 2022) wurden eine umfassende Überarbeitung zu den Fragestellungen der Strategie 2030, des neuen Finanzierungsmodells, der Steuerung des Immobilienbereichs sowie der Vertragsgrundlagen zwischen beiden Trägerkantonen vereinbart.

Die Auflistung der behandelten Schwerpunkte zeigt, dass ein umfassendes Gesamtpaket verabschiedet werden konnte, welches eine nachhaltige (positive) Wirkung auf die bikantonale Trägerschaft der Universität Basel haben wird. Dies hat Zeit benötigt und wird bis zur finalen Umsetzung aller erwähnten Inhaltspunkte gemäss Zeitplan noch erhebliche Ressourcen binden. Gleichzeitig ist dieses Ergebnis als wichtiges Signal an die Universität Basel zu werten, deren hohe Wertschätzung durch beide Kantone zu keinem Zeitpunkt in Frage stand. Das aufwändige und differenzierte Verhandlungsergebnis ist ein klares Bekenntnis zugunsten einer geeinten Wissens- und Wirtschaftsregion Basel.

Basel/Liestal 20. Juni 2017

Beilagen:

- 1) Bericht und Antrag der Universität an ihre Trägerkantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft für die Leistungsperiode 2018 bis 2021 vom Universitätsrat verabschiedet an der Sitzung vom 20. Oktober 2016.
- 2) Stellungnahme des Präsidenten des Universitätsrats und der Rektorin der Universität an die beiden Regierungen betreffend Leistungsauftrag und Globalbeitrag 2018–2021 an die Universität vom 24. März 2017

**Bericht und Antrag der Universität Basel  
an ihre Trägerkantone  
Basel-Landschaft und Basel-Stadt**

**für die  
Leistungsperiode 2018 bis 2021**

Universitätsrat, 20.10.2016



## Inhaltsverzeichnis

Executive Summary .....	4
1. Ausgangslage .....	7
2. Stellung der Universität Basel .....	9
2.1. Nationale und internationale Hochschullandschaft .....	9
2.2. Gegenwärtige Stellung der Universität Basel .....	10
2.3. Wertschöpfungsbeitrag in der Region und Innovation .....	10
3. Wichtige Kennzahlen .....	12
3.1. Entwicklung Studierenden- und Doktorierendenzahlen .....	12
3.2. Entwicklung Projektzusprachen von Nationalfonds und Dritten .....	14
3.3. Entwicklung Personalbestand .....	15
3.4. Entwicklung Mittel öffentliche Hand .....	16
4. Leistungsperiode 2014 - 2017 .....	18
4.1. Strategie 2014 .....	18
4.2. Leistungsauftrag und Berichterstattung .....	18
4.3. Inhaltliche Entwicklung .....	19
4.3.1. Thematische Schwerpunkte .....	19
4.3.2. Eine forschungsstarke Universität .....	20
4.3.3. Studium und Lehre auf internationalem Niveau .....	20
4.3.4. Exzellente Nachwuchsförderung .....	21
4.3.5. Effiziente Organisation und Infrastruktur .....	22
4.4. Finanzierung der Universität Basel .....	22
4.4.1. Rechnung 2015: Struktur von Aufwand und Ertrag .....	22
4.4.2. Globalbeiträge der Trägerkantone .....	23
4.4.3. Projekt- und Drittmittel .....	24
4.4.4. Studiengebühren .....	26
4.4.5. Finanzierung einzelner Einheiten .....	27
4.5. Finanzielle Entwicklung .....	28
4.5.1. Erfolgsrechnung 2014 bis 2017 .....	28
4.5.2. Umsetzung strategischer Massnahmen .....	29
4.5.3. Aufteilung der Finanzierung für die 3. Leistungsperiode .....	29
5. Immobilienplanung .....	30
5.1. Planungsgrundlagen .....	30
5.2. Standort-Strategie .....	31

5.3.	Finanzierungsmodell .....	33
5.4.	Langfristige finanzielle Planung.....	34
6.	Bedarf für Leistungsperiode 2018-2021 .....	35
6.1.	Ausgangsbasis.....	35
6.1.1.	Entwicklung Beiträge der Trägerkantone aufgrund bereits gefasster Beschlüsse .....	35
6.1.2.	Unvermeidbare Zusatzkosten und bereits bekannte Zusatzerträge.....	36
6.1.3.	Geplante Massnahmen zur Strategieumsetzung in den Jahren 2018 bis 2021 .....	37
6.1.4.	Finanzplanrechnung für die Jahre 2017 (Basis) bis 2021 .....	39
6.2.	Möglichkeiten und Grenzen von Sparmassnahmen .....	40
6.3.	Erweiterung Immobilienfonds (neues Finanzierungsmodell) .....	41
6.4.	Szenarien für 4. Leistungsperiode 2018-2012.....	42
6.4.1.	Ausgangsbasis – minimaler zusätzlicher Finanzierungsbedarf.....	44
6.4.2.	Szenario 1: unveränderte Beiträge der Trägerkantone zur Basis gefasster Beschlüsse....	44
6.4.3.	Szenario 2: reduzierte Beiträge der Trägerkantone zur Basis gefasster Beschlüsse.....	46
6.4.4.	Szenario 3: stark reduzierte Beiträge der Trägerkantone zur Basis gefasster Beschlüsse	48
6.5.	Entwicklung Beiträge der Trägerkantone pro Szenario .....	51
6.6.	Chancen und Risiken im Bereich der staatvertraglichen Rahmenbedingungen .....	52
7.	Antrag.....	54

**Beilagen:**

Beilage 1: Leistungsauftrag 2014-2017

Beilage 2: Berechnungsgrundlagen und Ansätze IUV und UFG

Beilage 3: Investitionsplanung

**Links:**

Strategie 2014 (<https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Portraet/Strategie.html>)

Jahresberichte (<https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Portraet/Jahresbericht.html>)

BAK-Studie zur Wertschöpfung: (<https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Portraet/Zahlen-Fakten.html>)

## Executive Summary

Im Dezember 2017 endet für die Universität Basel die dritte Leistungsperiode unter gemeinsamer Trägerschaft der beiden Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft. Mit dem vorliegenden Bericht präsentiert die Universität ihre Planungsgrundlagen für die nächste, vierte Leistungsperiode in den Jahren 2018 bis 2021 und stellt den Trägerkantonen den entsprechenden Finanzierungsantrag.

Eine Analyse aktueller Kennzahlen belegt, dass sich die Universität Basel in den letzten Jahren ausgezeichnet entwickelt hat. Nach Inkrafttreten des Staatsvertrags von 2007 ist es ihr gelungen, das inhaltliche Angebot zu konsolidieren und sich mit der Einrichtung und gezielten Förderung von strategischen Schwerpunkten ein klares Profil zu verleihen. Auch auf organisatorischer und infrastruktureller Ebene hat die Universität in den letzten Jahren einen erheblichen Entwicklungsschub erlebt. Mit insgesamt über 10'000 Studierenden auf Stufe Bachelor und Master sowie rund 2'700 Doktorierenden gehört sie heute – insbesondere in ihren strategischen Schwerpunkten – ohne Zweifel zu den forschungstärksten, international anerkanntesten Universitäten der Schweiz und Europas. Da die Universität Basel im nationalen Vergleich zu den mittleren und im internationalen Vergleich eher zu den kleineren Universitäten zählt, zeigt diese Leistung die ausserordentlich hohe wissenschaftliche Produktivität dieser Universität.

Die Universität Basel versteht es dabei, internationale Exzellenz mit regionaler Verankerung in Einklang zu bringen. Nicht nur ist sie auf jene Bereiche spezialisiert, die für die lokale Wirtschaft besonders wichtig sind, namentlich Life Science und Medizin. Sie trägt auch - zusammen mit der Fachhochschule Nordwestschweiz, der ETH Zürich und den assoziierten Spitälern und Instituten (Schweizerischen Tropen- und Public Health Institut, Friedrich Miescher Institut) - wesentlich zur regionalen Wertschöpfung bei: Gemäss einer Schätzung von BAK Basel, werden für jeden Franken, den die Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft in die Universität investieren, drei Franken in der Region generiert. Damit ist die Universität ein Investitionsobjekt mit einer hohen Rendite für die Region. Gleichzeitig ist die Universität ein Innovationsmotor für die beiden Basel und trägt wesentlich dazu bei, dass die Nordwestschweiz als die innovativste Region der Schweiz gilt. Innovationen sind für die Wohlfahrt in unserem Land und unseren Kantonen unabdingbar, da 70%-80% unseres Wirtschaftswachstums aus Innovationen stammen<sup>1</sup>. Damit gilt umgekehrt, dass bei mangelnden Investitionen in Institutionen wie die Universität, welche Innovationen generieren, der Innovationsmotor ins Stottern gerät und letzten Endes das Wirtschaftswachstum leiden könnte.

In ihrem Antrag hat die Universität Basel gemäss dem Leistungsauftrag 2014-2017 „Vorgaben und Entwicklungen der Trägerkantone“ zu berücksichtigen. Dazu gehört die öffentliche Aussage des Trägerkantons Basel-Landschaft, dass wegen der aktuellen Lage der Staatsfinanzen in der 4. Leistungsperiode ein namhafter Beitrag der Universität zur Senkung des Restdefizits nötig sei, um den Trägerbeitrag zu entlasten. Eine Senkung des jährlichen Beitrags des Kantons Basel-Landschaft um CHF 20 oder 25 Mio., eine Zahl, die in den Medien kursierte, würde gemäss gültigem Staatsvertrag bedeuten, dass auch der Kanton Basel-Stadt seinen Globalbeitrag um die gleiche Summe senken würde, was per Saldo einer Reduktion der Beiträge der Trägerkantone um CHF 40-50 Mio. implizieren würde. Da die Drittmittelkraft der Universität direkt von der Grundfinanzierung durch die Träger abhängt, würde eine derartige Veränderung auch erhebliche Einbussen bei den anderen öffentlichen Finanzquellen (Beiträge des Bundes und der übrigen Kantone) sowie der Einwerbung von Drittmitteln zur Folge haben. Dies gäbe einen Dominoeffekt, den die Universität nicht verkraften könnte.

---

<sup>1</sup> Heinrich-Böll-Stiftung: Selbstständig lernen, Bildung stärkt Zivilgesellschaft, Beltz, Weinheim und Basel, 2004, Seite 23.

Im vorliegenden Bericht zeigt die Universität drei Sparszenarien auf. Alle drei Szenarien sind Abbauszenarien, mit unterschiedlich starker Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit der Universität und damit ihre Position im nationalen und internationalen Umfeld. Die nationale (insbesondere ETH Bereich) und internationalen Konkurrenz tätigt demgegenüber grosse Investitionen. Verzichten die Träger der Universität auf vergleichbare Investitionen, nehmen sie in Kauf, dass sich die Position der Universität Basel verschlechtert.

Von grosser Wichtigkeit für den langfristigen Erfolg der Universität ist die bauliche Entwicklung. Insbesondere in den Life Sciences ist die Forschung und Lehre auf zeitgemässe Infrastruktur angewiesen. Primär aufgrund veralteter Bausubstanz und Sicherheitsproblemen kommt der Umsetzung der Bauprojekte auf dem Baufeld 4 (Chemie und Physik) ein hoher Stellenwert zu. Die mit dieser Bauplanung verbundenen Kosten stellen eine besondere Herausforderung in der Finanzierung der Universität dar. Um die Investitionsrechnungen der Trägerkantone zu entlasten, wurde im Jahr 2013 von den Trägerkantonen ein Modell entwickelt, wonach die grossen Investitionen nicht mehr direkt durch die Trägerkantone selbst sondern durch die Universität mittels Fremdfinanzierung getätigt werden (mit von den Parlamenten der Trägerkantone zu beschliessenden Kreditsicherungsgarantien). Erst nach Fertigstellung der Bauten sollen deren Folgekosten (primär Amortisationen und Zinsen) über konstant ansteigende Beiträge der Trägerkantone vergütet werden (plus CHF 3 Mio. pro Jahr). Dadurch erhalten die Trägerkantone eine hohe Planungssicherheit, da die grossen Schwankungen in den jährlichen Investitionsvolumina bzw. deren Folgekosten durch die Universität auszugleichen sind. Zudem muss die Universität rund 25% der Folgekosten durch Einsparungen oder Drittmittel selbst finanzieren.

Um den Finanzierungsbedarf für den in der politischen Diskussion besonders thematisierten Immobilienanteil der Universität transparent darzustellen, werden die Szenarien in einen Teil "Immobilien" respektive „Immobilienfinanzierung“ und einen Teil "Lehre und Forschung" aufgeteilt. Aus den Szenarien 2 und 3 wird deutlich, dass auch grössere Abstriche an die Immobilienentwicklung der Universität gemacht werden müssen.

Aufgrund der bereits 2013 von den Trägerkantonen gefassten Beschlüsse zur Immobilienfinanzierung (CHF 3 Mio. pro Jahr ansteigend, d.h. CHF 12.0 Mio. im 2021) und Ausbau der Studierendenzahlen (CHF 1.4 Mio.) in der Humanmedizin sowie weiteren unvermeidbaren Mehrausgaben steigen für die Universität die Kosten bis ins Jahr 2021 strukturell um CHF 21.9 Mio. Zudem benötigt die Universität rund CHF 5 Mio. für minimale strategische Massnahmen. Dieser Mehrbedarf von insgesamt CHF 26.9 Mio. muss von der Universität zuerst kompensiert werden, bevor überhaupt Sparbeiträge zur Senkung der Beiträge der Trägerkantone geleistet werden können. Entgegen der Planung der 3. Leistungsperiode (2014-2017) sieht die Universität zudem vor, bereits für 2017 CHF 8 Mio. einzusparen, um im Hinblick auf die neue Leistungsperiode 2018 bis 2021 mit einem ausgeglichenen Budget zu starten (ursprünglich war ein planerisches Defizit von CHF 8 Mio. vorgesehen). Dieser Sparbeitrag wird dann zwar für die bevorstehende Leistungsperiode nicht direkt ersichtlich, jedoch in den entsprechenden Tabellen ebenfalls als Sparbeitrag der Universität aufgeführt.

Die drei Szenarien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Szenario 1 geht davon aus, dass die Beiträge der Trägerkantone auf dem Niveau 2017 weiter geführt und nur um jenen Betrag erhöht werden, der den von den Trägerkantonen im Jahr 2013 gefassten Beschlüsse zur Immobilienfinanzierung und zur Erhöhung der Studierendenzahl in der Humanmedizin entspricht. Diese Beschlüsse implizieren Zusatzbeiträge im Umfang von CHF 13.4 Mio. im Jahr 2021. Sämtliche darüber hinausgehenden unvermeidbaren Zusatzkosten und der Defizitausgleich im Jahr 2017 werden durch Einsparungen der Universität finanziert. Diese belau-

fen sich bis ins Jahr 2021 auf CHF 21.5 Mio. jährlich (CHF 72.7 Mio. kumulativ über die gesamte Periode).

Mit diesem Szenario sollte es am ehesten gelingen, die Qualität der Lehre und Forschung im Wesentlichen beizubehalten. Einsparungen sollen dabei breit auf die Universität verteilt werden.

- Szenario 2 sieht eine Reduktion der Beiträge der Trägerkantone um CHF 13.4 Mio. zur Basis der bereits gefassten Beschlüsse vor (sukzessive Umsetzung bis ins Jahr 2021). Die Beiträge verbleiben damit auf dem Niveau des Jahres 2017. Der ganze von den Trägerkantonen präjudizierte Zusatzbedarf (CHF 13.4 Mio.), sämtliche weitere unvermeidbare Zusatzkosten sowie der Defizitausgleich im Jahr 2017 werden durch die Universität eingespart. Die zu leistenden Beiträge der Universität belaufen sich somit auf strukturell CHF 34.9 Mio. wiederkehrend im Jahr 2021 (CHF 107.6 Mio. kumulativ über ganze Leistungsperiode).

Dieses Szenario könnte kaum ohne die Schliessung einzelner Einheiten realisiert werden, womit die heutige Struktur und der aktuelle Leistungsauftrag nicht mehr aufrechterhalten werden könnten. Mit diesem Szenario würde man die Leistungsfähigkeit und Produktivität der Universität reduzieren. Das Leistungsvermögen der Universität würde deutlich geschwächt.

- In Szenario 3 sollen die Beiträge der Trägerkantone gegenüber der Basis der bereits gefassten Beschlüsse um CHF 28.4 Mio. gesenkt werden (sukzessive Umsetzung bis ins Jahr 2021). Damit müssen CHF 15 Mio. zusätzlich zu den bereits in Szenario 2 vorgesehenen erheblichen Sparmassnahmen eingespart werden. Dadurch ergibt sich am Ende der vierten Leistungsperiode (2021) ein Sparvolumen zu Lasten der Universität von CHF 49.9 Mio. (CHF 132.6 Mio. kumulativ).

Die Umsetzung dieses Szenarios verlangt die Schliessung mehrerer, auch grösserer Einheiten.

Mit welchen Massnahmen die unterschiedlichen Sparszenarien letztlich umgesetzt würden, werden nicht im Detail, sondern nur summarisch dargestellt. Eine Konkretisierung soll erst erfolgen, wenn die Trägerkantone über die Globalbeiträge in der Leistungsperiode 2018-2021 beschlossen haben. In jedem Fall gilt zu berücksichtigen, dass in den Szenarien 2 und 3 die Sparmassnahmen nicht ohne Abbau von Professuren oder kostenintensiven Fachbereichen der Life Sciences und der Medizin realisiert werden können. Dies wäre für die Universität und die regionale Wirtschaft mit ihrem starken Fokus auf Life Sciences und ihrer internationalen Reputation in diesem Bereich besonders problematisch. Dies gilt auch für die Hochschulmedizin, die eine wichtige Rolle im bikantonalen Projekt der Spitalfusion spielt.

Es versteht sich von selbst, dass Universitätsrat und Rektorat gegenüber den härteren Sparszenarien bezüglich Qualität des universitären Angebots sowie Produktivität der Universität grösste Bedenken haben. In diesem Bericht werden diese Szenarien jedoch objektiv dargestellt, sodass sich die Adressaten selbst eine Meinung bilden können.

In jedem Fall wird die Universität – wie sie dies auch in der Vergangenheit immer getan hat – haushälterisch mit den Globalbeiträgen der Trägerkantone wirtschaften und bestrebt sein, Finanzierungsmöglichkeiten aus internen Umschichtungen, Effizienzgewinnen sowie verstärktem Fundraising zu realisieren.

## 1. Ausgangslage

Seit dem 1.1.2007 gilt der Staatsvertrag über die gemeinsame Trägerschaft der Universität Basel. Mit dem Jahr 2017 endet die dritte Leistungsperiode unter gemeinsamer Trägerschaft. Im Leistungsauftrag 2014-2017 wurde die Universität beauftragt, auf Grundlage der Strategie 2014 die Planungsgrundlagen für die Jahre 2018 bis 2021 auszuarbeiten. Mit dem vorliegenden Bericht löst die Universität diesen Auftrag ein.

Nach der bald abgeschlossenen dritten Leistungsperiode unter paritätischer Trägerschaft darf ohne falsche Selbstzufriedenheit festgestellt werden, dass sich die Universität Basel dank des grossen Engagements der Trägerkantone und des Bundes einerseits und des strategisch orientierten Einsatzes der ihr zur Verfügung gestellten Mehrmittel andererseits im vergangenen Jahrzehnt hervorragend entwickelt hat. Die bedrohlichen strukturellen, finanziellen und inhaltlichen Defizite, unter der die Universität während ihrer Wachstumsphase in dem der Autonomie von 1996 folgenden Jahrzehnt (von rund 7'600 Studierenden im Jahr 2000 auf 10'800 im Jahr 2007) zunehmend litt, konnten inzwischen weitgehend abgebaut werden, was der Universität eine erfolgreiche Positionierung als ambitionierte Forschungsuniversität im nationalen und internationalen Kontext ermöglicht. Mündeten noch im Jahr 2004 die vergeblichen Bemühungen des Universitätsrates zur Sicherung der Finanzierung der Universität (Projekt 75-Mio+) in die für die Universität belastende und in ihrer Aussenwirkung desaströse „Portfoliobereinigung“, so gelang es in der Folge des Staatsvertrags von 2007, das inhaltliche Angebot zu konsolidieren und mit der Einrichtung und gezielter Förderung von strategischen Schwerpunkten der Universität eine klare Kontur, und damit eine bessere Ausgangslage im sich permanent verschärfenden Konkurrenzkampf um Studierende, die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und um die interessantesten und ergiebigsten wissenschaftlichen Projekte zu verleihen. Auch auf organisatorischer und infrastruktureller Ebene hat die Universität Basel in den letzten Jahren einen erheblichen Entwicklungsschub erlebt. Als moderne und selbstbewusste Bildungsinstitution kann sie sich heute den Herausforderungen stellen, die sie sich – mit Unterstützung und im Einvernehmen mit ihren Trägern – im Rahmen der bis zum Ablauf der Leistungsperiode 2018–2021 angelegten Strategie 2014 selber gesetzt hat.

Die Universität ist sich bewusst, dass die Höhe der Globalbeiträge der Träger von der Entwicklung der Kantonsfinanzen unmittelbar abhängig ist und stellt sich für den Zeitraum der Leistungsperiode 2018-2021 darauf ein, dass die Beiträge vorübergehend nicht über die von den Trägerkantonen bereits beschlossenen Massnahmen hinaus wachsen werden. Sie ist dankbar dafür, dass mit der 80-Mio-Vereinbarung zwischen den beiden Trägern ein abrupter Bruch, wie er mit der Kündigung des Staatsvertrags erfolgt wäre, vermieden werden konnte. Gemäss dem aktuellen Leistungsauftrag sind im Planungsbericht die "Vorgaben und Entwicklungen der Trägerkantone ebenso wie die bildungspolitischen Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene zu berücksichtigen." Eine sog. "Vorgabe" ist aktuell die Mitteilung aus dem Trägerkanton Basel-Landschaft, dass die bisherigen Beiträge an ihre Universität angesichts der aktuellen Lage der Staatsfinanzen vorübergehend nicht mehr geleistet werden können. Wie eine neue Finanzierung aus den Trägerkantonen aussehen wird, ist bis anhin gegenüber der Universität nicht kommuniziert worden. Sie ist aufgefordert, mögliche Szenarien und ihre Folgen für die Universität und deren Leistungen aufzuzeigen. In diesem Bericht wird aufgezeigt, welche Konsequenzen mit solchen Einschränkungen für die Universität verbunden sein werden. Wichtig ist deshalb, dass wenn immer möglich für die Zeit danach wieder bessere finanzielle Voraussetzungen geschaffen werden können.

Die Universität muss daher die Signale der Trägerkantone für die nächste Leistungsperiode bei ihren eigenen Überlegungen berücksichtigen bzw. die sich daraus ergebenden Konsequenzen aufzeigen. Von Seiten des Kantons Basel-Landschaft wurde im Sommer 2015 für die Verhandlungen zur vierten Leistungsperiode öffentlich ein Sparvolumen in Höhe von CHF 20-25 Mio. in Bezug auf den Globalbeitrag Basel-Landschaft genannt. Dies würde gemäss gültigem Staatsvertrag bedeuten, dass auch der

Kanton Basel-Stadt seinen Globalbeitrag um CHF 20-25 Mio. zurückfährt, was per Saldo eine Reduzierung der Beiträge der Trägerkantone um CHF 40-50 Mio. implizieren würde. In Kombination mit den finanziellen Folgewirkungen – Ausfall von IUV- und Bundesbeiträgen sowie von Drittmitteln – sowie den unbeeinflussbaren betrieblichen Zusatzkosten, die auch nach 2018 auf die Universität zukommen werden (vgl. Tab. 23 und 24) wäre mit einer Reduktion der Beiträge der Trägerkantone in dieser Dimension ein akademischer Kahlschlag an der Universität Basel unvermeidbar.

Es gilt sich auch zu vergegenwärtigen, dass in den letzten zehn Jahren die Universität für jeden Franken Erhöhung der Beiträge der Trägerkantone rund drei zusätzliche Franken an Wertschöpfung in der Region generieren konnte (s. auch Ziff. 2.3). Davon wurden pro investierten Franken mehr als ein zusätzlicher Franken unmittelbar durch die Einwerbung von Drittmitteln generiert. Mit der Steigerung der Beiträge der Trägerkantone stieg daher auch die Drittmittelkraft der Universität. Die Beiträge der Trägerkantone waren somit die Grundlage für die substanzielle Erweiterung der Finanzierungsbasis der Universität Basel. Dies kann als volkswirtschaftlicher Beitrag der beiden Trägerkantone an die Wertschöpfung in der Region qualifiziert werden.

Da die Drittmittelkraft direkt von der Grundfinanzierung durch die Träger abhängt, bedeutet eine Korrektur beim Finanzierungsteil der Trägerkantone auch eine Einbusse bei der Einwerbung von Drittmitteln. Denn die meisten kompetitiv einzuwerbenden Drittmittel (z.B. projektgebundene Beiträge des Bundes, Zusprachen des Schweizerischen Nationalfonds, EU-Grants) sind so angelegt, dass bei deren Vergabe Matching Funds, also Beiträge der Universität, vorausgesetzt werden.

Aufgrund der veralteten Baustruktur (insbesondere in den Life Science-Disziplinen), neuer Bedürfnisse an einen modernen Forschungs- und Lehrbetrieb im nationalen und internationalen wissenschaftlichen Konkurrenzumfeld sowie zur Erfüllung aktueller Sicherheitsanforderungen kommt der Umsetzung der Immobilienplanung ein hoher Stellenwert zu. Höchste Priorität hat dabei die Umsetzung des Campus für die Life Sciences („Schällemätteli“), wo die Entwicklung des Baufelds 4 (Chemie und Physik) noch in der Schwebe ist.

Um den Trägerkantonen ein Bild über die Auswirkungen von unterschiedlich hohen Beiträgen der Trägerkantone auf die Finanzierung der Universität zu geben, werden im vorliegenden Bericht drei Szenarien aufgezeigt (Ziff. 6.4.). In Anbetracht der vom Kanton Basel-Landschaft angekündigten Einsparungen wurden nur Szenarien entwickelt, die finanzielle Entlastungen der Trägerkantone ermöglichen. Alle diese Szenarien sind somit Abbauszenarien, die - in abgestuftem Ausmass - nicht nur einen Impact auf die Universität, sondern unmittelbar auf die gesamte Wirtschaftsregion haben.

## 2. Stellung der Universität Basel

### 2.1. Nationale und internationale Hochschullandschaft

Vorliegender Bericht und Antrag an die zwei Trägerkantone der Universität Basel für die Leistungsperiode 2018-2021 erfolgt zu einer Zeit hoher Dynamik und wichtiger Veränderungen in der nationalen und internationalen akademischen Landschaft. Die damit verbundenen Herausforderungen erfordern einerseits bedeutende Anstrengungen von Seiten der Universität Basel, andererseits auch ein weiterhin namhaftes Engagement der Träger für die Universität.

Auf nationaler Ebene haben die vom neuen Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG) vorgesehenen nationalen Gremien ihre Arbeit aufgenommen. Die Universität Basel muss sicherstellen, dass sie bei der Einwerbung von Grund- und Projektbeiträgen des Bundes auch weiterhin erfolgreich abschneidet. Neben den allgemeinen Studierendenzahlen und der Attraktivität für hochqualifizierte Studierende bleiben dabei insbesondere die guten Forschungsleistungen eine wichtige Voraussetzung. Gleichzeitig wird aber auch die Koordination mit anderen Schweizer Universitäten zunehmend wichtig. So arbeitet die Universität Basel zum Beispiel im Bereich der personalisierten Medizin eng mit der Universität Zürich und der ETH Zürich zusammen, um sich gemeinsam auf nationaler Ebene zu positionieren und Bundesmittel einzuwerben. Kooperationen werden nicht nur in der Forschung wichtiger, um zum Beispiel die immer teurer werdende Forschungsinfrastruktur gemeinsam zu tragen, sondern auch in der Lehre. Als Beispiel sei hier auf die Zusammenarbeit mit der ETH Zürich, der Universität Fribourg und der Università della Svizzera Italiana im Bereich der Medizinausbildung hinzuweisen. Die Universität muss auch künftig als starker Partner der ETH mit ihrer internationalen Spitzenstellung wahrgenommen werden.

Auf internationaler Ebene nimmt der globale Wettbewerb um die besten Köpfe und Ideen zu. Insbesondere asiatische Länder, aber auch viele europäische und amerikanische Staaten, investieren immer mehr in ihre Hochschulen, da exzellente Universitäten weltweit als wichtige Voraussetzung für die Innovationskraft und die Kompetitivität einer Volkswirtschaft sowie das Wirtschaftswachstum gelten. Die Universität Basel genießt auf internationaler Ebene eine hohe Reputation. Angesichts der grossen Dynamik dieses globalen Wettbewerbs muss sie sich aber proaktiv weiterentwickeln, um Ihre Position zu wahren oder auszubauen. Es gilt dabei, nicht nur exzellente Leistungen in Lehre und Forschung zu erbringen, sondern diese auch gezielt zu kommunizieren.

Auch auf internationaler Ebene spielt die interinstitutionelle Zusammenarbeit eine immer wichtigere Rolle. Die Universität Basel fördert deshalb aktiv ihre internationalen Kontakte. So wurden Ende 2015 die Gründungsdokumente für „Eucor - The European Campus“ unterzeichnet. Es handelt sich dabei um den ersten allein von Universitäten getragenen Europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit, der als Plattform für die wissenschaftliche Kooperation zwischen den oberrheinischen Universitäten dienen soll. Neben der Universität Basel nehmen die Universitäten Freiburg i. Br., Haute-Alsace und Strasbourg sowie das Karlsruher Institut für Technologie daran teil. Mit 115'000 Studierenden, 11'000 Doktorierenden und 15'000 Forschenden verfügt der European Campus über eine kritische Masse und Visibilität, die es den beteiligten Institutionen ermöglichen wird, ihre Position im internationalen Wettbewerb zu stärken.

Neben diesem regionalen Netzwerk will die Universität aber auch vermehrt strategische Allianzen mit anderen ausgewählten ausländischen Universitäten eingehen, insbesondere um den Bedürfnissen der in der Region ansässigen global agierenden Wirtschaft gerecht zu werden. Um die zahlreichen internationalen Aktivitäten in ein kohärentes Konzept einzufügen und konsequent zu fördern soll in der nächsten Leistungsperiode die Internationalisierungsstrategie der Universität aktualisiert und forciert werden.



## 2.2. Gegenwärtige Stellung der Universität Basel

Obwohl die Universität Basel gemessen an den Studierendenzahlen im internationalen Vergleich zu den mittelgrossen Hochschulen gehört, ist sie in ihren strategischen Schwerpunkten ohne Zweifel eine der forschungsstärksten, international anerkanntesten Universitäten der Schweiz und Europas. Ihre Attraktivität lässt sich unter anderem an der hohen Anzahl internationaler Studierenden und Doktorierenden feststellen. Die Universität Basel versteht es dabei, internationale Exzellenz mit regionaler Verankerung in Einklang zu bringen. Als älteste Universität der Schweiz ist sie mit der Geschichte der Region Basel und ihrer Bevölkerung stark verbunden. Sie arbeitet intensiv mit lokalen akademischen Partnern (FHNW, ETH, FMI, SwissTPH), mit der Wirtschaft (HKBB und deren Mitgliedern), den kulturellen Einrichtungen (Museen und Theater) der Nordwestschweiz und mit den politischen Gremien der Trägerkantone auf allen Ebenen zusammen. Zudem bietet sie vielfältige gesellschaftliche Dienstleistungen und organisiert zahlreiche Veranstaltungen für die Bevölkerung.

Die ausserordentlich guten Leistungen der Universität Basel werden durch die gängigen internationalen Rankings bestätigt, bei denen sie unter den 100-140 besten Universitäten weltweit figuriert (von schätzungsweise 12'000 Universitäten). Dabei ist zu bemerken, dass die Positionierung in den meisten internationalen Rankings nicht nur von den erbrachten Leistungen sondern auch von der Grösse einer Universität abhängt. Es überrascht deshalb nicht, dass die Universität Basel zum Beispiel im Leiden Ranking, welches als einziges der bekannten internationalen Rankings ausschliesslich auf bibliometrischen Indikatoren basiert und grössenunabhängig ist, noch besser abschneidet und sich auf Platz 45 weltweit befindet. In der Schweiz wird sie dabei nur von den beiden ETHs übertroffen.

Schaut man sich die Resultate der Rankings nach Fachbereichen an, so zeigt sich, dass die Stärken der Universität Basel insbesondere in den Life Sciences und der Medizin liegen. In den Life Sciences belegt sie 2015 zum Beispiel Platz 44 des Shanghai Rankings. Die Universität ist damit auf jene Bereiche spezialisiert, die auch für die lokale Wirtschaft wichtig sind. Gleichzeitig handelt es sich aber auch um vergleichsweise teure Bereiche. Der einmalige regionale Kontext mit der weltweit höchsten Dichte an Pharma- und Life-Science-Unternehmen stellt für die Universität einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar, den es in Zukunft noch stärker zu nutzen gilt. Auf die Life Sciences will die regionale Politik nicht verzichten, sondern investiert kräftig (Neubau Biozentrum, Departement Biomedizin).

In der Leistungsperiode 2018-2021 muss trotz Sparmassnahmen die erfolgreiche Positionierung der Universität Basel soweit wie möglich gefestigt werden. Wichtig ist dabei, dem akademischen Personal die bestmöglichen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Lehre und Forschung zu bieten. Dazu gehören unausweichlich Investitionen in die Infrastruktur, aber auch effiziente Dienstleistungen oder zielgerichtete interne Förderprogramme.

## 2.3. Wertschöpfungsbeitrag in der Region und Innovation

Universitäten stehen zunehmend in der Pflicht, neben ausgezeichneten Leistungen in Lehre und Forschung auch einen spürbaren gesellschaftlichen Impact zu erzielen und diesen auszuweisen. Da der gesellschaftliche und wirtschaftliche Beitrag von Universitäten oft wenig sichtbar ist, hat die Universität im Herbst 2015 BAK Basel beauftragt, ihre Wertschöpfung für die Region, insbesondere die beiden Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft zu quantifizieren und zu illustrieren (vgl. Studie auf <https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Portraet/Zahlen-Fakten.html>). Es liegt auf der Hand, dass diese Wirkung nicht an den Kantonsgrenzen Halt macht, sondern sich auf die darüber hinausgehende Region, inkl. das nahe Ausland, auswirkt. Die Ergebnisse der Studie lagen im Januar 2016 vor. BAK Basel unter-

schied dabei anhand eines ökonomischen Strukturmodells sog. nachfrageseitige Effekte, welche direkt mit dem Betrieb und der Investitionstätigkeit der Universität verbunden sind (darunter Löhne der Universitätsangestellten, Konsumausgaben von Mitarbeitenden und Studierenden, Aufträge an lokale Unternehmen usw.) und angebotsseitige Effekte, die sich aus den Aktivitäten der Universitäten in Lehre und Forschung und ihren Dienstleistungen ergeben (Erhöhung der Produktivität durch Ausbildung von Fachkräften, praxisrelevante Wissensgenerierung und Technologietransfer, usw.). Während sich die nachfrageseitigen Effekte relativ gut messen lassen, ist es schwieriger, die angebotsseitigen Effekte zu quantifizieren, da diese meist einen langfristigen Charakter haben und über vielfältige, teils indirekte Wirkungswege zum Ausdruck kommen. Die Gesamteffekte wurden trotzdem geschätzt, eine Spezifizierung nach Trägerkantonen war allerdings aufgrund der engen Verflochtenheit von Wirtschaft und Gesellschaft nicht möglich.

Die Studie von BAK Basel schätzt den volkswirtschaftlichen Beitrag der Universität Basel im Jahr 2014 auf insgesamt CHF 943 Mio. Setzt man diesen Wert in Verhältnis zu den Beiträgen der Trägerkantone im selben Jahr (gesamthaft ca. 320 Mio. CHF), kommt man auf einen Multiplikator von 2.95. Dies bedeutet, dass für jeden Franken, den die Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft in die Universität investieren, drei Franken in der Region generiert werden. Dies gilt natürlich auch umgekehrt, indem bei einer Reduktion der Beiträge der Trägerkantone das Dreifache des Betrags der Region entzogen wird und sich die Wertschöpfung entsprechend reduziert. Diese Schätzung ist dabei eher konservativ, da insbesondere die angebotsseitigen Effekte nur teilweise enthalten sind. So wurden zwar die Einnahmen durch Lizenzvergaben und Forschungsmandate in den Naturwissenschaften und Life Sciences sowie durch die Weiterbildung berücksichtigt, nicht aber die Bildungsrenditen der regulären Studiengänge, sonstige Dienstleistungen oder die kulturellen und gesellschaftlichen Beiträge der Universität.

Der Wertschöpfungsausweis der Universität Basel ist somit ausgesprochen positiv. Dennoch gibt es weiteres Optimierungspotential. Das wirtschaftliche Potential der Region soll in der nächsten Leistungsperiode noch besser genutzt werden; zusätzlich sollen auch der Wissens- und Technologietransfer (WTT) und damit verbunden die Umsetzung von Forschungserkenntnissen in die Praxis konsequent weiter ausgebaut werden. Zu diesem Zweck erarbeitet die Universität zurzeit eine gesamtuniversitäre „Innovationsinitiative“. Ihr Ziel ist es, unternehmerisches Denken und Handeln an der Universität zu stärken und den sogenannten ‚impact on society‘ zu verbessern. Verschiedene Massnahmen, wie zum Beispiel gewisse Ausbildungs- und Beratungsangebote, sind bereits etabliert, weitere Aktivitäten sollen schrittweise umgesetzt werden.

### 3. Wichtige Kennzahlen

#### 3.1. Entwicklung Studierenden- und Doktorierendenzahlen

Sowohl die Beiträge des Bundes auf der Basis des von ihm aktuell angewandten Modells (70% der Beiträge werden auf Basis der Studierendenzahlen ermittelt) als auch die IUV-Beiträge (Basis sind die ausserkantonalen Studierenden nach Fakultätsgruppen gegliedert) hängen sehr stark von der Entwicklung der Anzahl der Studierenden und Doktorierenden ab.

Herkunft	Jahre	HS 2007	HS 2015	Zu- wachs	in %	Anteil 2015 in %	Anteil 2007 in %
<b>Total Studierende/Doktorierende</b>		<b>10'772</b>	<b>12'729</b>	<b>1'957</b>	<b>15.4%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
Kanton Basel-Stadt		1'905	2'248	343	15.3%	17.7%	17.7%
Kanton Basel-Landschaft		2'310	2'611	301	11.5%	20.5%	21.4%
Übrige Schweiz		4'605	4'870	265	5.4%	38.3%	42.7%
Ausland		1'952	3'000	1'048	34.9%	23.6%	18.1%

Tab. 2a: Entwicklung Studierende und Doktorierende 2007-2015

Herkunft	Jahre	HS 2007	HS 2015	Zu- wachs	in %	Anteil 2015 in %	Anteil 2007 in %
<b>Total Studierende</b>		<b>8'696</b>	<b>10'046</b>	<b>1'350</b>	<b>13.4%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
Kanton Basel-Stadt		1'676	2'016	340	16.9%	20.1%	19.3%
Kanton Basel-Landschaft		2'014	2'322	308	13.3%	23.1%	23.2%
Übrige Schweiz		3'947	4'040	93	2.3%	40.2%	45.4%
Ausland		1'059	1'668	609	36.5%	16.6%	12.2%

Tab. 2b: Entwicklung Studierende 2007-2015

Herkunft	Jahre	HS 2007	HS 2015	Zu- wachs	in %	Anteil 2015 in %	Anteil 2007 in %
<b>Total Doktorierende</b>		<b>2'076</b>	<b>2'683</b>	<b>607</b>	<b>22.6%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
Kanton Basel-Stadt		229	232	3	1.3%	8.6%	11.0%
Kanton Basel-Landschaft		296	289	-7	-2.4%	10.8%	14.3%
Übrige Schweiz		658	830	172	20.7%	30.9%	31.7%
Ausland		893	1'332	439	33.0%	49.6%	43.0%

Tab. 2c: Entwicklung Doktorierende 2007-2015

Ad Tab 2a-2c: Die Entwicklungen im Total (Tab. 2a) sowie aufgeteilt nach Studierenden (Tab. 2b) und Doktorierenden (Tab. 2c) zeigen die Entwicklung über die letzten acht Jahre. Die Zuwachsraten der Universität Basel, die in Jahren 2000 bis 2007 mehrfach mindestens um das Doppelte über dem gesamtschweizerischen Durchschnitt gelegen haben, sind in den letzten und hier ausgewiesenen Jahren spürbar abgeflacht, so dass in der Zwischenzeit die Universität Basel mit ihren Zuwachsraten unter dem gesamtschweizerischen Durchschnitt liegt. Diese Zuwachsraten entsprechen aber der zugrunde gelegten Annahme für die Strategie Midi 2020.

Zur Veranschaulichung dieser Entwicklung und entsprechender Vergleiche werden die gesamtschweizerischen Zahlen über alle Ausbildungsstufen des Bundesamtes für Statistik herangezogen und die daraus für die Universität relevanten Vergleichsdaten ausgewiesen:

Ausbildungsstufe	Jahre	HS 2007	HS 2015	Veränderung	in %
<b>Total Universitäre Hochschulen</b>		<b>116'909</b>	<b>145'946</b>	<b>29'037</b>	<b>20.4%</b>
<b>Total Studierende</b>		<b>93'410</b>	<b>113'954</b>	<b>20'544</b>	<b>22.0%</b>
Lizentiat/Diplom		25'674	1'711	-23'963	-818.4%
Bachelor		52'868	72'465	19'597	27.4%
Master		14'868	39'778	24'910	67.0%
<b>Doktorat</b>		<b>18'152</b>	<b>24'394</b>	<b>6'242</b>	<b>26.9%</b>
<b>Weiterbildung/Vertiefungstudien</b>		<b>3'963</b>	<b>5'825</b>	<b>1'862</b>	<b>32.7%</b>
<b>Übrige</b>		<b>1'384</b>	<b>1'773</b>	<b>389</b>	<b>22.6%</b>

Tab. 3a: Entwicklung nach Studienstufe Schweiz 2007-2015

Ausbildungsstufe	Jahre	HS 2007	HS 2015	Veränderung	in %
<b>Total Universitäre Hochschulen</b>		<b>111'562</b>	<b>138'348</b>	<b>26'786</b>	<b>24.0%</b>
davon Studierende		93'410	113'954	20'544	22.0%
davon Doktorierende		18'152	24'394	6'242	26.9%

Tab. 3b: Entwicklung Studierende/Doktorierende Schweiz 2007-2015

Ad Tab. 3b: Für den Betrachtungszeitraum 2007 bis 2015 ergibt sich somit gesamtschweizerisch ein Gesamtwachstum von 24%, für Basel im gleichen Zeitraum ein Gesamtwachstum von 15.4% (vgl. Tab. 2a).

Die Aufteilung nach inländischen und ausländischen Studierenden der Universität Basel im gesamtschweizerischen Vergleich gestaltet sich wie folgt:

HS 2015 - Universität Basel	Inland	Ausland	Total	Anteil Inland in %	Anteil Ausland in %
<b>Total alle Studienstufen</b>	<b>9'729</b>	<b>3'000</b>	<b>12'729</b>	<b>76.4%</b>	<b>23.6%</b>
Bachelor	5'707	958	6'665	85.6%	14.4%
Master	2'671	700	3'371	79.2%	20.8%
Doktorat	1'351	1'342	2'693	50.2%	49.8%

Tab. 4a: Universität Basel Anteile Studienstufe Schweiz/Ausland HS 2015

HS 2015 - Universitäten Schweiz	Inland	Ausland	Total	Anteil Inland in %	Anteil Ausland in %
<b>Total alle Studienstufen</b>	<b>99'037</b>	<b>39'311</b>	<b>138'348</b>	<b>71.6%</b>	<b>28.4%</b>
Bachelor	58'627	13'838	72'465	80.9%	19.1%
Master	29'283	12'206	41'489	70.6%	29.4%
Doktorat	11'127	13'267	24'394	45.6%	54.4%

Tab. 4b: Gesamte Schweiz Anteile Studienstufe Schweiz/Ausland HS 2015

Ad Tab. 4a und 4b: Die beiden Tabellen zeigen die inländischen vs. ausländischen Gesamtanteile pro Studienstufe im Vergleich zum gesamtschweizerischen Durchschnitt: Zum einen liegt der (eher niedrige) Anteil an ausländischen Studierenden auf Bachelor- und Masterstufe an der Universität Basel unter den entsprechenden Anteilen im gesamtschweizerischen Durchschnitt. Zum anderen wird ersichtlich, dass der hohe Anteil an ausländischen Doktoranden von ca. 50 % für die ganze Schweiz gilt – ein Zeichen dafür, dass qualifizierte junge Akademiker die universitäre Qualität in der Schweiz erkennen und schätzen. Mit einer eher geringen Anzahl Ausländerinnen und Ausländer auf Bachelor- und Masterstufe und einer deutlich erhöhten Anzahl auf PhD-Stufe positioniert sich die Universität Basel als forschungsintensive Universität und folgt damit dem Muster bekannter Forschungsuniversitäten im In- und Ausland.

Herbstsemester	2007	in %	2015	in %	Anstieg	in %
<b>Total Eintritte</b>	<b>2'010</b>	<b>100.0%</b>	<b>2'438</b>	<b>100.0%</b>	<b>428</b>	<b>21.3%</b>
Bachelorstudium	1'675	83.3%	1'863	76.4%	188	11.2%
Masterstudium	155	7.7%	298	12.2%	143	92.3%
Doktoratsstudium	180	9.0%	277	11.4%	97	53.9%

Tab. 5: Eintritte nach Studienstufe 2007-2015

Ad Tab. 5 zeigt die Eintritte pro Semesterbeginn. Diese Grösse gibt wichtige Hinweise auf die Attraktivität des Lehrangebotes und wird jeweils auf Basis des Herbstsemesters ermittelt. Sie ist auch für die finanziellen Planungen bedeutsam, da sich mit diesen Eintritten die Durchmischung der Immatrikulierten (sowohl bezüglich Herkunft als auch bezüglich Studienfächer) Jahr für Jahr verändern kann.

### 3.2. Entwicklung Projektzusprachen von Nationalfonds und Dritten

in Mio. CHF	R 2007	R 2015	Delta	in %
Zusprachen Nationalfonds	49.5	78.7	29.2	58.9%
Zusprachen Dritte	54.1	79.9	25.8	47.8%
<b>Total Projektzusprachen Nationalfonds und Dritte</b>	<b>103.6</b>	<b>158.6</b>	<b>55.0</b>	<b>53.1%</b>

Tab. 6: Entwicklung Projektzusprachen Nationalfonds und Dritte 2007-2015

Ad Tab. 6: Die Universität Basel hat im Jahr 2015 CHF 158.6 Mio. CHF im Rahmen von Projektzusprachen eingeworben. Bezogen auf den Gesamtertrag der Universität im Jahr 2015 (CHF 728.7 Mio.) sind dies 21.8%. Im Jahr 2007 betrug dieser Anteil bei einem Gesamtertrag von CHF 535.5 Mio. noch 19.3 Prozent und hat somit über die letzten drei Leistungsperioden kontinuierlich zugenommen. Absolut betrachtet sind im Vergleich zum Jahr 2007 die Projektzusprachen um CHF 55 Mio. gestiegen (entspricht einer Zunahme in diesem Zeitraum von 53.1%).

### 3.3. Entwicklung Personalbestand

Anstellungen (in Vollzeitäquivalenten im Jahresdurchschnitt)	R 2007	R2015	Delta	in %
Universitätsanstellungen	1'460.0	1'936.2	476.1	32.6%
Projektanstellungen	626.6	1'044.9	418.3	66.8%
<b>TOTAL Anstellungen</b>	<b>2'086.6</b>	<b>2'981.0</b>	<b>894.4</b>	<b>42.9%</b>

Tab. 7: Entwicklung Personalbestand nach Finanzierungsquelle 2007 - 2015

Ad Tab. 7: Der Gesamtpersonalbestand (inkl. Projektanstellungen) ist in den Jahren 2007 bis 2015 um nahezu 900 Vollzeitäquivalente (42.9%) angestiegen. Der im Vergleich prozentual stärkere Anstieg der Projektanstellungen (Anstellungen aus Projektzusprachen, vgl. Tab. 8) ist auf die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln zurückzuführen, da ein grosser Teil dieser Mittel für Personal eingesetzt wird. Für den Anstieg im Bereich der Universitätsanstellungen sind zwei Gründe verantwortlich: Zum einen wurden auf Basis der Leistungsaufträge die dort festgelegten strategischen Massnahmen schrittweise umgesetzt. Dies führte ab 2007 zur Schaffung zusätzlicher Stellen in Lehre und Forschung. Die einzelnen Massnahmen und inhaltlichen Begründungen sind den Budgetberichten und Leistungsberichten der Jahre 2007 bis 2015 der Universität zu entnehmen. Zum anderen führten die insgesamt angestiegenen Personalbestände sowohl bei den Universitätsanstellungen für Lehre und Forschung als auch bei den Projektanstellungen zu einer Erhöhung von Anstellungen in denjenigen Bereichen, welche die Lehre und Forschung unterstützen. Dies sind neben direkten Unterstützungsleistungen (z.B. Technik/Labor), auch die zentralen Dienstleistungsbereiche (Universitätsbibliothek und IT-Services) und schliesslich auch zentrale und dezentrale Verwaltungsstellen, welche für das Funktionieren der auf allen Ebenen stark gewachsenen Universität erforderlich sind. Dabei ist zu beachten, dass die sog. Projektanstellungen (willkommene) Resultate des Erfolges der Universität sind. Die Finanzierung dafür stammt von dritten Quellen. Wie bereits erwähnt, ist die Grundfinanzierung der Trägerkantone eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Drittmittel einwerbung.

Anstellungen (in Vollzeitäquivalenten im Jahresdurchschnitt)	R2007	Anteil in %	R2015	Anteil in %
Akademisches Personal	1'275.2	61.1%	1'924.2	64.5%
Basisdienstleister L&F	450.7	21.6%	574.1	19.3%
Verwaltungsstellen	360.7	17.3%	482.7	16.2%
<b>Total Anstellungen</b>	<b>2'086.6</b>	<b>100%</b>	<b>2'981.0</b>	<b>100%</b>

Tab. 8: Anteile Personalbestand nach Kategorien 2015

Ad Tab. 8: Der Anteil des akademischen Personals konnte in den letzten Jahren gegenüber jenem der Dienstleistungen und Verwaltung von 61.1% auf 64.5% erhöht werden. Daraus kann auf eine effiziente Verwaltung geschlossen werden. Alle der Universität zugesprochenen Mittel fliessen überwiegend in Lehre und Forschung.

### 3.4. Entwicklung Mittel öffentliche Hand

Die Entwicklung der Beiträge der öffentlichen Hand, also der Grundfinanzierung der Universität, zeigt, dass neben den Vertragskantonen auch der Bund und die übrigen Kantone steigende Beiträge geleistet haben.

Bei den Vertragskantonen handelt es sich dabei um die seit Inkrafttreten des gemeinsamen Staatsvertrages jeweils in den Verhandlungen mit den Trägerkantonen festgelegten Jahresbeiträge in den einzelnen Leistungsperioden (aktuell sind dies bis und mit dem Jahr 2017 insgesamt 3 Leistungsperioden). Bei den übrigen Kantonen handelt es sich um die sogenannten IUV-Beiträge. Dies sind Beiträge, welche die Nicht-Universitätskantone an die Universitätskantone für ihre Studierenden ausrichten. Diese Beiträge sind je nach Fakultätsgruppe unterschiedlich hoch, zusätzlich gibt es eine Vorgabe bezüglich der Studiendauer. Bei den Mitteln des Bundes ist die Berechnungsbasis differenzierter. Zum einen werden im Verhältnis von 70% (Lehre) zu 30% (Forschung) Finanzierungsquoten festgelegt. Innerhalb dieser Quoten werden im Bereich der Lehre alle Studierenden nach den Kriterien der Bestimmungen der IUV (also Fakultätsgruppen und Studiendauer) in Höhe von 60% berücksichtigt, die übrigen 10% werden bei gleichen Kriterien nur für ausländische Studierenden ausgerichtet. Im Forschungsbereich bilden die verschiedenen Geldgeber (z.B. Schweizer Nationalfonds, EU, Dritte) mit unterschiedlichen Gewichtungen die Basis für die Auszahlungsbeträge des Bundes. Insbesondere bei den Bundesmitteln ist die Steigerung von über 36% - neben einer generellen Steigerung des Gesamtbeitrages - auch auf eine gute Zielerreichung der Universität Basel bei den zugrundeliegenden Indikatoren zurückzuführen.

in Mio. CHF	R 2007	R 2015	Delta	in %
Globalbeitrag Basel-Landschaft	127.5	161.9	34.4	27.0%
Globalbeitrag Basel-Stadt	125.5	163.2	37.7	30.0%
Beitrag Bund gemäss Universitätsförderungsgesetz (UFG)	64.9	88.5	23.6	36.3%
Beitrag übrige Kantone gemäss IUV	65.3	73.3	8.0	12.2%
<b>Total Beiträge der öffentlichen Hand</b>	<b>383.2</b>	<b>486.9</b>	<b>103.6</b>	<b>27.0%</b>

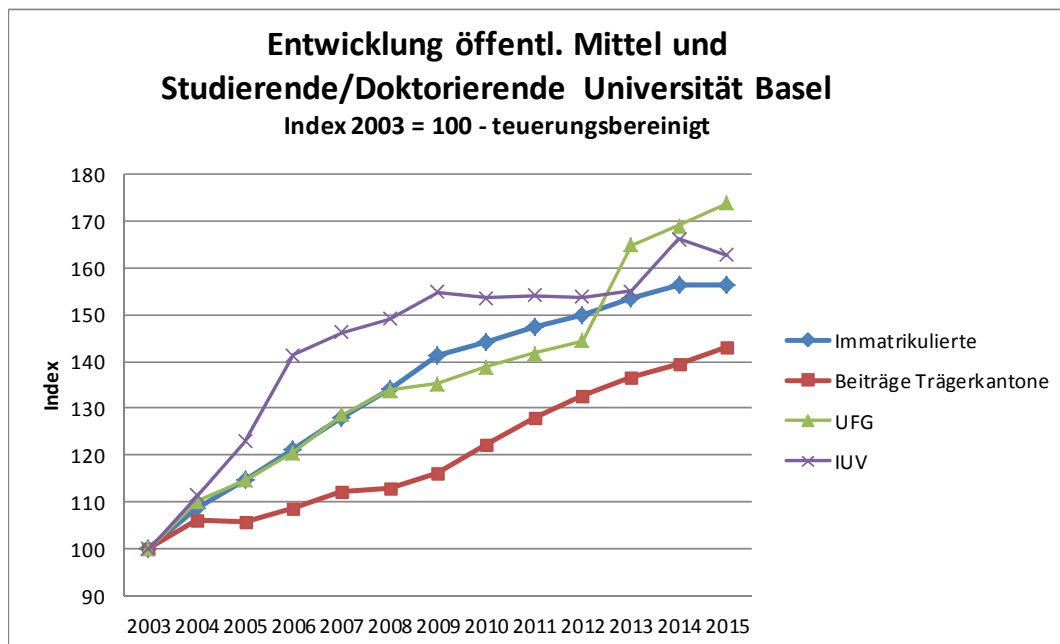
Tab. 9: Entwicklung Mittel öffentliche Hand 2007-2015

Ad Tab 9: Die ausgewiesene Steigerung der Mittel der öffentlichen Hand zwischen den Jahren 2007 bis 2015 von insgesamt knapp CHF 104 Mio. wurde zu je einem Drittel durch die Trägerkantone Basel-Landschaft und Basel Stadt und zu einem weiteren Drittel durch den Bund (UFG) und die übrigen Kantone (IUV) finanziert. p.a.).

in Mio. CHF	R 2007	in %	R 2015	in %
Globalbeitrag Basel-Landschaft	127.5	33.3%	161.9	33.3%
Globalbeitrag Basel-Stadt	125.5	32.7%	163.2	33.5%
Beitrag Bund gemäss Universitätsförderungsgesetz (UFG)	64.9	16.9%	88.5	18.2%
Beitrag übrige Kantone gemäss IUV	65.3	17.0%	73.3	15.0%
<b>Total Beiträge der öffentlichen Hand</b>	<b>383.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>486.9</b>	<b>100.0%</b>

Tab. 10: Vergleich Anteile Mittel öffentliche Hand 2007 und 2015

Ad Tab 10: Die Tabelle zeigt, dass sich dieses Verhältnis über den Zeitraum von 2007 bis 2015 nur leicht verändert hat, wobei der Beitrag der übrigen Kantone in den Jahren 2014 und 2015 erstmals keine weiteren Zuwächse verzeichnen konnte. Dies liegt aber vor allem an der Fluktuation im Bereich der Studierenden (vgl. hierzu die Ausführungen zur Studierendenentwicklung). Im Jahr 2016ff. geht die Universität in diesem Bereich wieder von höheren Beiträgen aus (gem. Planungen rund CHF 75 Mio.



Grafik 1: Entwicklung öffentliche Mittel im Vergleich zu den Studierenden/Doktorierenden 2003-2015

Ad Grafik 1: Ein Vergleich der Entwicklung der öffentlichen Mittel von 2003 bis 2015 zeigt, dass die Beiträge der Trägerkantone (+43%) im Vergleich zu den immatrikulierten Studierenden und Doktorierenden (+56%) unterproportional gewachsen sind. Dieser Umstand wirkte sich ungünstig auf die Betreuungsverhältnisse und die Belegung der Unterrichtsräume aus. Es entstand ein deutlicher Nachholbedarf, welcher dank höheren Beiträgen der Trägerkantone in den letzten Jahren etwas verringert werden konnte, aber immer noch vorhanden ist.



## 4. Leistungsperiode 2014 - 2017

### 4.1. Strategie 2014

Die Strategie 2007 für die Jahre 2007-2013 hat die Entwicklung der Universität in den zwei ersten Leistungsperioden unter gemeinsamer Trägerschaft der Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft definiert. Mit der Strategie 2014 wurden die Ziele überprüft, neue Potenziale entwickelt und das Profil der Universität Basel über die nächsten zwei Leistungsperioden (2014 bis 2021) geschärft.

Die Strategie 2014 festigt die Position der Universität Basel als profilierte, regional verankerte, aber international ausgerichtete akademische Institution, die in enger Verzahnung mit Gesellschaft, Kultur und Wirtschaft operiert. Der Text der Strategie 2014 enthält für die wichtigsten Bereiche der Universität – Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung und Organisation – jeweils Kernaussagen, die Zielsetzungen formulieren, Erläuterungen, die sich auf die Kernaussagen beziehen, und Beispiele für mögliche Umsetzungsschritte. Vervollständigt wird der Text durch zahlreiche Tabellen und quantitative Angaben.

In der Strategie 2014 (<https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Portraet/Strategie.html>) werden folgende Wissensgebiete als thematische Schwerpunkte definiert, die als Profilierungsbereiche dienen:

- (1) Life Sciences
- (2) Bildwissenschaften
- (3) Nanowissenschaften
- (4) Nachhaltigkeit und Energieforschung
- (5) European and Global Studies

Der Schwerpunkt „Narrativität“ (d.h. Erzählforschung) wurde nicht weiterverfolgt, da in diesem Bereich kein NCCR (National Center of Competence in Research) eingeworben werden konnte.

Die Entwicklungen im Bereich dieser Schwerpunkte innerhalb der laufenden Leistungsperiode werden in Ziff. 4.3 erläutert. Neben diesen Schwerpunkten soll gleichzeitig aber auch das Potenzial für allfällige neuere Entwicklungen offen gelassen werden (primär abhängig von der Einwerbung bedeutender nationaler und internationaler Forschungsdrittmittel). In diesem Sinne wird die Strategie rollend überarbeitet.

Im Jahr 2014 hat der Universitätsrat die Qualitätsstrategie der Universität verabschiedet. Diese basiert auf dem Konzept der „Qualitätskultur“ (quality culture) und enthält die geplanten Umsetzungsschritte für die Jahre 2014-2017. Seither ist die Umsetzung der Qualitätsstrategie im Gang. Der Schwerpunkt der Arbeiten liegt in zwei Bereichen: Integration der Qualitätsinstrumente in die Strategieprozesse und Kommunikation der Qualitätskultur. Im November 2014 hat der Universitätsrat die Umsetzung der Qualitätsstrategie 2014-2017 und die damit verbundenen inhaltlichen und zeitlichen Prioritäten gutgeheissen. Die Universität befindet sich auf gutem Weg, die im Januar 2014 gesteckten Ziele der Qualitätsstrategie bis Ende 2017 umzusetzen. Diese Arbeiten sind wichtig, um die nächste Akkreditierungsrunde des Bundes, die im Zeitraum zwischen 2019 und 2021 stattfinden wird, erfolgreich zu bestehen.

### 4.2. Leistungsauftrag und Berichterstattung

Die Grundlage für Betrieb und Aktivitäten der Universität in der Periode 2014 – 2017 ist der Leistungsauftrag der beiden Trägerkantone vom 27. August 2013 (Beilage 1). Im Rahmen einer jährlichen Berichterstattung berichtet die Universität über dessen Umsetzung zuhänden der beiden Parlamente. Diese Be-

richte werden durch die Interparlamentarische Geschäftsprüfungskommission (IGPK) überprüft. Zudem gibt die Universität im Rahmen der Hearings der IGPK zu spezifischen Fragen und zur Zielerreichung detailliert Auskunft. Da in dieser Berichterstattung bzw. Rechenschaftsablage bereits sehr viele Detailinformationen den Parlamenten zur Verfügung gestellt wurden, wird in diesem Bericht darauf verzichtet, nochmals vertieft auf die Zielerreichung einzugehen (vgl. <https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Portraet/Jahresbericht.html>).

### 4.3. Inhaltliche Entwicklung

Im Laufe ihrer Geschichte hat sich die Universität Basel stets bemüht, ein breites Bildungsangebot bereitzustellen und damit den Charakter einer Volluniversität zu bewahren. Dieser Charakter ist für die Universität identitätsstiftend, liegt im Interesse der Studierenden und der Region und stellt eine wesentliche Voraussetzung für zahlreiche gesellschaftliche und kulturelle Beiträge dar. Gleichzeitig ist es der Universität ein zentrales Anliegen, die erfolgreiche Profilierung und Schwerpunktsetzung der letzten Jahre im Interesse eines effizienten Umgangs mit Ressourcen und einer Stärkung ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit fortzusetzen. In ihrer Strategie 2014 beschreibt sie deshalb das Ziel, sich als „profilierter Volluniversität“ weiterzuentwickeln.

#### 4.3.1. Thematische Schwerpunkte

(1) **Life Sciences** ist und bleibt der wichtigste universitäre Schwerpunkt der Universität Basel. Sowohl in der molekularen Biologie am Biozentrum als auch in der Biomedizin und in der klinischen Medizin – im Zusammenspiel mit den exakten Wissenschaften – hat die Universität Basel eine Stellung auf Weltebene erreicht, die nun insbesondere im Bereich der personalisierten und translationalen Forschung auszubauen ist. Durch grosse internationale Grants und den neuen nationalen Forschungsschwerpunkt „Molecular Systems Engineering“ entwickelt sich dieser Schwerpunkt sehr erfolgreich. Die Umsetzung der Swiss Personalized Health Network Initiative ist ein kritischer Treiber der translationalen und personalisierten Medizin. Hier wird die Universität prioritär investieren müssen.

(2) **Bildwissenschaften** basiert auf dem nationalen Forschungsschwerpunkt (NCCR) eikones und mobilisiert mehrere Disziplinen in der Philosophisch-Historischen Fakultät. Dieser NCCR wird im Jahr 2017 erfolgreich abgeschlossen werden. Als universitärer Schwerpunkt wird er mit einem Doktoratsprogramm weitergeführt.

(3) **Nanowissenschaften** haben sich als Fachgebiet mit hoher internationaler Ausstrahlung etabliert, zuerst durch den NCCR „Nanoscale Science“, dann durch das „Swiss Nanoscience Institute“ (SNI), das dank des finanziellen Engagements des Kantons Aargau über eine langfristige Finanzierung verfügt, und schliesslich durch die Co-Leitung des NCCR „Quantum Science and Technology“ mit der ETH Zürich. Dieser Schwerpunkt wird insbesondere durch die Entwicklung von Forschungsinitiativen im Bereich des Imaging, der Materialwissenschaft und der Nanomedizin weiter ausgebaut. Ein Doktoratsprogramm in den Nanowissenschaften ist erfolgreich etabliert und ein Programm im Bereich Quantenphysik soll ab HS 2016 starten.

(4) **Nachhaltigkeits- und Energieforschung** ist zurzeit Gegenstand nationaler und internationaler Forschungsinitiativen und eröffnet der Universität Basel die Chance, sich durch den Ausbau sowohl bestehender natur- und wirtschaftswissenschaftlicher als auch gesellschaftswissenschaftlicher Kompetenzen als führende Institution in diesem Gebiet zu positionieren. Als grosser Erfolg dieses Schwerpunkts ist der

Zuschlag an die Universität Basel zur Bearbeitung wichtiger Fragestellungen im Rahmen des Schweizer Competence Centers for Research in Energy, Society and Transition (SCCER CREST) zu verzeichnen.

(5) **European and Global Studies** soll die schon bestehende historische und sozial-wissenschaftliche Konzentration auf Europa insbesondere unter Historikern sowie am Europainstitut um zwei für die Universität Basel relevante globale Welten erweitern. Einerseits wird die traditionelle Beschäftigung mit dem afrikanischen Kontinent intensiviert. Andererseits soll die zeitgenössische chinesische Kultur, Gesellschaft und Wirtschaft, die für unsere Welt sowohl aus wissenschaftlichen als auch aus gesellschaftspolitischen Gründen sehr wichtig geworden sind, im Sinne eines neuen wissenschaftlichen Anliegens an der Universität in Zusammenarbeit mit dem Konfuzius-Institut gefördert werden.

#### 4.3.2. Eine forschungsstarke Universität

Folgende Leitlinien liegen der Entwicklung der Universität Basel als forschungsstarker Institution während der nächsten Leistungsperiode zugrunde:

- Die Universität Basel versteht sich als starke Forschungsuniversität und bekennt sich zur Förderung der Exzellenz;
- Für die Gestaltung der universitären Forschung orientiert sie sich an der Maxime „Stärken stärken“;
- Der hohe Anteil an Drittmitteln soll gehalten werden. Die Universität bietet in diesem Zusammenhang ihren Forschenden professionelle Unterstützung bei der Vorbereitung von Drittmittelanträgen und der Verwaltung von Grants;
- Universitätsintern schaffen Core und Shared Facilities sowie interfakultäre Forschungsplattformen Synergien zwischen verschiedenen Forschenden und Einheiten und unterstützen die Profilbildung sowie die interdisziplinäre Zusammenarbeit;
- Auf regionaler Ebene soll die Zusammenarbeit mit der FHNW, dem D-BSSE und anderen Forschungs- und Industriepartnern intensiviert werden;
- Auf nationaler und internationaler Ebene strebt die Universität Partnerschaften mit anderen Institutionen an, um die subkritische Grösse gewisser Bereiche zu verbessern und die Profilierung zu stärken;
- Der strategische Ausbau im Bereich der Life Sciences basiert unter anderem auf folgenden Pfeilern:
  - Fortführung des Basel Network of Excellence in Life Sciences als eine auf die gemeinsamen Interessen von Universität und Industrie angelegte Initiative;
  - Etablierung der personalisierten Medizin als Schwerpunkt der Universität in Zusammenarbeit mit der Hochschulmedizin Zürich;
  - Stärkung der klinischen Forschung;
  - Stärkung der Bereiche Biomedical Engineering und MedTech.

#### 4.3.3. Studium und Lehre auf internationalem Niveau

Die Entwicklung der Qualität im Bereich der Lehre der Universität Basel orientiert sich an folgenden Massnahmen und Aktivitäten:

- Studienangebote auf Bachelor- und Masterstufe werden inhaltlich attraktiv und qualitativ hochstehend entlang des universitären Profils gestaltet und auf Learning Outcomes ausgerichtet.

- Interdisziplinäre Curricula auf Masterstufe werden besonders gefördert.
- Der vermehrte Gebrauch des Englischen in der Lehre wird zu einer verbesserten internationalen Ausstrahlung der Universität Basel beitragen und die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Studierenden erhöhen.
- Die Bereitstellung von adäquaten Werkzeugen für moderne IT-gestützte Lernumgebungen (Learning Management System, eAssessment, Lecture Recording) wird weiter vorangetrieben.
- Die regionale Zusammenarbeit in der Lehre wird durch die erfolgte Gründung von „Eucor – The European Campus“ verstärkt, um die langjährige grenzüberschreitende Kooperation der Universitäten am Oberrhein weiterzuführen und auf eine neue, international kompetitive Plattform zu stellen.
- Mit dem Ausbau und der Weiterentwicklung der MOOCs (Massive Open Online Courses) werden Forschungsschwerpunkte von internationalem Interesse sichtbar gemacht sowie die forschungsorientierte Ausbildung an der Universität Basel in ein internationales Umfeld gesetzt.
- Der hochschuldidaktische Fokus liegt in den nächsten Jahren auf der Passung von Prüfungen und Lernzielen bzw. Learning Outcomes sowohl auf Lehrveranstaltungen als auch Curricula.
- Durch die Einführung eines strukturierten Sets unterschiedlicher Lehrpreise werden deutliche Standards gesetzt für die Weiterentwicklung einer modernen Studienkultur, welche akademische und nichtakademische Karriereprofile gleichermaßen unterstützt.
- Die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Nachwuchsdozierenden wird durch ein international akkreditiertes Qualifikationsprogramm Hochschullehre gefördert.
- Die umfassende Entwicklung von Prozessen und Instrumenten für eine hochstehende Qualitätssicherung und -entwicklung der Lehre wird in enger Zusammenarbeit mit den Fakultäten und zentralen Einheiten weiter optimiert.
- Zur besseren Steuerung der Universität werden die Nutzung und der Umgang mit Kennzahlen zu Lehre, Forschung und Personal sowie mit aggregierten Evaluationsergebnissen weiter professionalisiert und ausgestaltet.
- Die wissenschaftliche Karriere wird mit einem Beförderungssystem (Assistenzprofessor, Associate Professor, Professor) auf der Basis von Evaluationen der Leistungen in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung gefördert.

#### 4.3.4. Exzellente Nachwuchsförderung

Die Nachwuchsförderung ist ein zentrales Anliegen der Universität. In diesem Bereich möchte die Universität Basel in der nächsten Leistungsperiode weitere inhaltliche Fortschritte erzielen, auch um den Anteil an jungen Schweizerinnen und Schweizern auf dem akademischen Arbeitsmarkt zu erhöhen:

- Das Doktorat an der Universität Basel ist eine auf Forschungsexzellenz basierende Ausbildung, die sowohl auf den akademischen als auch auf den nicht akademischen Arbeitsmarkt ausgerichtet ist. Sie bereitet junge Menschen vor, leitende Funktionen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft zu übernehmen.
- Das neue Graduate Center (GRACE) der Universität Basel ist eine innovative und professionelle Plattform, die bestmögliche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Promotions- und Postdoc-Phase schafft. Mit einem starken interdisziplinären Ansatz offeriert GRACE diverse Trainingsformate und Netzwerkanlässe sowie eine Anlauf- und Servicestelle rund um das (Post-)Doktorat.
- Ein breitgefächertes Kursangebot von sogenannten „Transferable Skills“ richtet sich an alle Doktorierenden und Postdocs der Universität Basel, um junge Forschende während der Promotionsphase zu unterstützen und auf Herausforderungen inner- und ausserhalb der Universität vorzubereiten.

#### 4.3.5. Effiziente Organisation und Infrastruktur

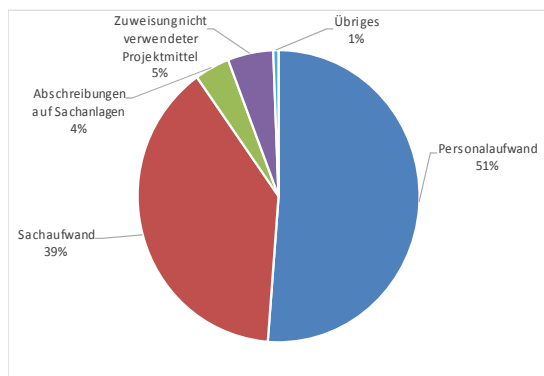
Die deutliche Optimierung in der universitären Prozessorganisation und Infrastruktur, die in der letzten Leistungsperiode erzielt werden konnte, wird auch in der Leistungsperiode 2014-2017 weiter geführt. Eine grosse Herausforderung sind die steigenden Ansprüche im Bereich der Informationsversorgung und Informationstechnologie. Die zunehmende Digitalisierung der Forschung und Lehre sowie die grossen Datenmengen, die täglich neu entstehen und mittels grosser Rechnerleistungen zu verarbeiten sind, erfordern einerseits eine ständige Professionalisierung der IT-Organisation (Knowhow, Ressourcen) und andererseits erhebliche Investitionen in spezialisierte Hard- und Software. Um dieses Kostenwachstum in verkraftbaren Grenzen zu halten und die gesamtuniversitäre Versorgung möglichst effizient zu organisieren, werden die Support-Strukturen - insbesondere durch zentrale Service-Center - laufend optimiert.

Im administrativen Bereich wurde ein Teil der Abläufe und Prozesse automatisiert (Workflows), um das von der Wissenschaft getriebene Wachstum der Universität möglichst mit gleichbleibenden zentralen administrativen Ressourcen bewältigen zu können.

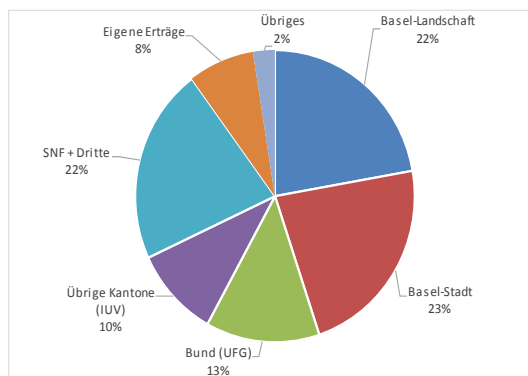
Zur Entwicklung der Qualität und zur besseren inhaltlichen und finanziellen Steuerung der Universität wurde zudem ein Business Warehouse etabliert und neue Planungstools in den Bereichen Personal- und Immobilienkosten eingeführt.

### 4.4. Finanzierung der Universität Basel

#### 4.4.1. Rechnung 2015: Struktur von Aufwand und Ertrag



Grafik 2a: Aufwandstruktur 2015 in %



Grafik 2b: Ertragsstruktur 2015 in %

in Mio. CHF	
Personalaufwand	381.7
Sachaufwand	290.1
Abschreibungen auf Sachanlagen	29.9
Zuweisung nicht verwendeter Projektmittel	38.9
Übriges	4.5
<b>Total</b>	<b>745.1</b>

Tab. 11a: Aufwandszahlen Jahr 2015<sup>2</sup>

in Mio. CHF	
Basel-Landschaft	161.9
Basel-Stadt	165.0
Bund (UFG)	96.0
Übrige Kantone (IUV)	73.3
SNF + Dritte	158.6
Eigene Erträge	55.5
Übriges	18.4
<b>Total</b>	<b>728.7</b>

Tab. 11b: Ertragszahlen Jahr 2015

#### 4.4.2. Globalbeiträge der Trägerkantone

Für die 3. Leistungsperiode 2014-2017 wurden der Universität im Rahmen des dieser Periode zugrundeliegenden Leistungsauftrages folgende Beiträge zugesprochen (in Mio. CHF):

Jahr	2014	2015	2016	2017	Total
Globalbeitrag BL	159.9	161.9	164.0	169.0	654.8
Globalbeitrag BS	161.1	163.2	165.3	160.5	650.1
<b>Globalbeitrag BL und BS</b>	<b>321.0</b>	<b>325.1</b>	<b>329.3</b>	<b>329.5</b>	<b>1'304.9</b>

Tab. 12: Globalbeiträge 3. Leistungsperiode 2014-2017

Bereits bei der Festsetzung der Beiträge 2014-2017 war den sich abzeichnenden schlechteren ökonomischen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen. Die Steigerung der Beiträge von insgesamt CHF 15.5 Mio. gegenüber dem Jahr 2013 (CHF 314 Mio.) erklärt sich in erster Linie aus dem spezifischen Finanzierungssystem der Träger für die Neubauten, einem gebundenen Zusatzbetrag für den Ausbau der Studierendenkapazitäten der Humanmedizin und im Vergleich zur 2. Leistungsperiode geringeren Mitteln für die inhaltliche und strategische Weiterentwicklung der Universität. Somit musste für die 3. Leistungsperiode ein grösserer Teil der strategischen Massnahmen durch universitätsinterne Umlagerungen bzw. Umwidmungen finanziert werden (vgl. Ziff. 4.5.2).

Im Jahr 2017 ist zudem bei den Beiträgen der Trägerkantone ein Sondereffekt in Höhe von CHF 10 Mio. enthalten: Um die Auswirkungen der Reduktion des Standortvorteils (von 10% auf 5%) für diese Leistungsperiode abzufedern, wurde die durch die Universität zu zahlende Grundmiete für die genutzten kantonalen Liegenschaften vom Kanton BS im Jahr 2017 um CHF 10 Mio. reduziert. Um diesen Beitrag konnte das zu verteilende Restdefizit reduziert und in gleichem Umfang die Beiträge der Kantone angepasst werden.

<sup>2</sup> Inkl. CHF 15.2 Mio. als einmalige Einlage in die Pensionskasse BS (Personalaufwand)

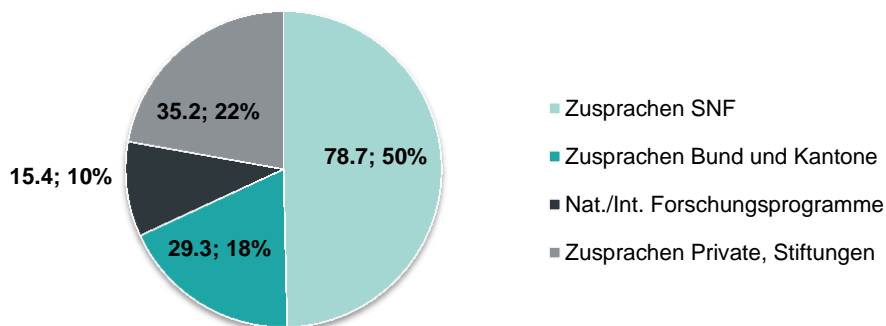
Die nachfolgende Tabelle Tab. 13 zeigt die Details der Zunahme der Globalbeiträge in den einzelnen Jahren 2014-2015 und als Total zum Ende der 3. LP (aufgeteilt nach Einzelpositionen)<sup>3</sup>:

Jahr	2014	2015	2016	2017	Total
<b>Zunahme Globalbeitrag (Basis 2013)</b>	<b>7.0</b>	<b>4.1</b>	<b>4.2</b>	<b>0.2</b>	<b>15.5</b>
Ausgleich Wegfall Standortvorteil durch BS	-	-	-	-10.0	-10.0
Erhöhung Studierende Humanmedizin	0.7	0.7	0.7	0.7	2.8
Betriebskosten Neubau Biozentrum	-	-	-	4.0	4.0
Finanzierung Immobilienkosten	3.0	3.0	3.0	3.0	12.0
Erhöhung Studiengebühren	-2.0	-2.0	-	-	-4.0
Zusatzmittel Umsetzung Strategie	5.3	2.4	0.5	2.5	10.7

Tab. 13: Details der Zunahme der Globalbeiträge 3. Leistungsperiode 2014-2017

#### 4.4.3. Projekt- und Drittmittel

Die Universität Basel hat im Jahr 2015 CHF 158.6 Mio., oder 22.3 Prozent ihres Budgets, über Drittmittel (inkl. Nationalfonds) eingeworben. Grafik 3 zeigt den Umfang der im Jahr 2015 eingeworbenen Mittel nach den wichtigsten Finanzkategorien. Zu beachten ist, dass nur jene Mittel ausgewiesen sind, die über die universitäre Rechnung erfasst wurden. So fehlen bei den SNF-Zusprachen jene des Friedrich-Miescher-Instituts (FMI), bei den drei anderen Kategorien die (universitären) Drittmittel der assoziierten Institute (SWISS TPH und FMI) und der Universitätsspitäler (vgl. hierzu Tab. 14).



Grafik 3: Drittmittel nach Quelle 2015 in Mio. CHF und in Prozent (ohne assoziierte Institute und Drittmittel, die von den Universitätsspitalern erfasst werden).

Die Hälfte der Drittmittel, d.h. rund CHF 79 Mio., stammt vom Schweizerischen Nationalfonds. Dies sind Forschungsbeiträge, die kompetitiv vergeben werden, und somit als Indikator für die Qualität der Forschung an der Universität Basel dienen. Gleiches gilt für die nationalen und internationalen Forschungsprogramme, die rund 10 Prozent der Drittmittel ausmachen. Bei den Starting und Advanced Grants des European Research Councils (ERC Grants), die höchst kompetitiv und damit prestigeträchtig sind, haben Angehörige der Universität Basel in den letzten Jahren besonders gut abgeschnitten. Die restlichen Drittmittel bestehen aus Zusprachen von Bund und Kantonen (darunter auch KTI-Projekte und projektgebun-

<sup>3</sup> ausgewiesen als Zunahme zum Vorjahr und als Total

dene Beiträge des Bundes), Forschungsmandate der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft sowie Zuwendungen von Stiftungen usw.

Neben den in Grafik 3 aufgeführten Drittmitteln werben Angehörige der Universität Basel auch zahlreiche Beiträge ein, die direkt über die Kliniken der Universitätsspitäler oder über die assoziierten Institute (FMI, Swiss TPH) verbucht werden und die damit nicht in der universitären Rechnung erscheinen. Tab. 14 weist aus, dass im Jahr 2015 diese Beiträge gemäss Drittmittelreporting sich auf insgesamt CHF 118.7 Mio. belaufen. Diese Tabelle präsentiert im Total die konsolidierten Werte der Universität inklusive Universitätsspitalern und assoziierten Instituten.

	Abschluss Universität 2015	Statistik Spitäler 2015	Statistik Assoziierte 2015	Finanz- statistik 2015	Anteile in %
in Schweizer Franken					
<b>Beiträge der öffentlichen Hand</b>	<b>496.1</b>	-	-	<b>496.1</b>	<b>58.5%</b>
Projektzusprachen Schweizerischer Nationalfonds	78.7	0.7	7.7	87.1	10.3%
Projektzusprachen von übrigen Dritten	79.9	65.3	32.0	177.2	20.9%
<b>Projektzusprachen von Nationalfonds und Dritten</b>	<b>158.6</b>	<b>66.0</b>	<b>39.7</b>	<b>264.4</b>	<b>31.2%</b>
<b>Übrige Erträge</b>	<b>55.5</b>	<b>9.5</b>	<b>3.4</b>	<b>68.5</b>	<b>8.1%</b>
<b>Periodenfremder Ertrag</b>	<b>18.4</b>	-	-	<b>18.4</b>	<b>2.2%</b>
<b>Total Ertrag Finanzstatistik</b>	<b>728.7</b>	<b>75.5</b>	<b>43.1</b>	<b>847.4</b>	<b>100.0%</b>
Personalaufwand	381.7	44.5	30.1	456.2	52.8%
Sachaufwand	320.0	15.7	11.8	347.6	40.2%
Nicht verwendete Projektmittel	38.9	15.4	1.2	55.4	6.4%
<b>Ordentlicher Aufwand</b>	<b>740.6</b>	<b>75.5</b>	<b>43.1</b>	<b>859.3</b>	<b>99.5%</b>
<b>Periodenfremder Aufwand</b>	<b>19.3</b>	-	-	<b>19.3</b>	<b>2.2%</b>
<b>Rücklagen</b>	<b>-14.8</b>	-	-	<b>-14.8</b>	<b>-1.7%</b>
<b>Total Aufwand Finanzstatistik</b>	<b>745.1</b>	<b>75.5</b>	<b>43.1</b>	<b>863.8</b>	<b>100.0%</b>
<b>Jahresergebnis</b>	<b>-16.4</b>	-	-	<b>-16.4</b>	

Tab. 14: Konsolidierte Betrachtung inkl. Spitäler und Assoziierte Institute

Durch die Einwerbung von Drittmitteln wird zusätzliches Personal an der Universität angestellt, was sich direkt auf den Bedarf an Arbeitsplätzen, Laborflächen etc. auswirkt. Diese „indirekten“ Forschungskosten werden durch Overhead-Beiträge abgegolten, welche nicht den Forschenden sondern der Universität zur Verfügung stehen. Der Overhead liegt bei nationalen und internationalen Projektzusprachen (SNF, EU Förderprogramme), Forschungsaufträgen und Zuwendungen in der Regel bei 10-20 Prozent. Die Mehrheit dieser Gelder wird zentral bewirtschaftet und soll für die Bau- und Forschungsinfrastruktur (siehe unten Ziff. 6.4) verwendet werden, ein kleinerer Teil davon geht an die Fakultäten und Departemente.

Die Universität Basel ist auf Drittmittel aller Art angewiesen, um weiterhin Spitzenforschung betreiben zu können und international kompetitiv zu bleiben. Die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln setzt jedoch voraus, dass die Universität über die dafür notwendige Qualität und Kompetenzen verfügt. Diese Voraussetzungen können nur durch eine gute Grundfinanzierung seitens der Träger sichergestellt werden. Dass die Schweizer Universitäten in den letzten Jahren international sehr erfolgreich waren, ist insbesondere



der soliden Grundfinanzierung zu verdanken, die durch die gemeinsame Finanzierung der Trägerkantone, des Bundes und der übrigen Kantone (IUV-Beiträge) gewährleistet wird.

Neben der weiteren Einwerbung von kompetitiven Drittmitteln soll die Einwerbung von Zuwendungen von Privatpersonen und Stiftungen intensiviert werden. Es wird wichtig sein, die Kontakte zu den Alumni der Universität, potentiellen Mäzeninnen und Mäzenen sowie zu Stiftungen in der Region Basel, aber auch national und international noch verstärkt zu pflegen und auszubauen. Bestehende Kontakte sollen zudem koordiniert, systematisch erfasst und kommuniziert werden. Eine zentrale Funktion kommt dabei dem Ressort Fundraising und Corporate Relations zu, welches direkt der Rektorin unterstellt ist. Eine umfassende Datenbank mit Kontaktangaben und Informationen zu Alumni, Mäzenen, Zuwendungen etc. befindet sich im Aufbau. Sponsoringbeiträge sind jedoch stark von Zufälligkeiten abhängig, wie z.B. Vorlieben der Mäzene, ihrem Studienort oder ihrer biographischer Situation. Solche Beiträge stellen eine willkommene Stärkung der Finanzierung dar, sie können jedoch kein struktureller Beitrag an die Kosten der Universität sein.

#### 4.4.4. Studiengebühren

Studiengebühren an öffentlichen Universitäten in Europa sind im Vergleich zu jenen im angelsächsischen Raum traditionell tief, da dies u.a. als Voraussetzung für den gleichberechtigten Zugang zur Hochschulbildung betrachtet wird. An der Universität Basel stellen Einnahmen durch Studiengebühren daher nur 2.5% der Gesamterträge dar. Im Jahr 2014 hat die Universität eine Erhöhung der Studiengebühren um 150 CHF von 700 auf 850 CHF beschlossen. Für Doktorierende wurden die Studiengebühren um 200 CHF von 150 auf 350 CHF erhöht. Damit weist die Universität Basel für inländische Studierende die höchsten Studiengebühren unter den Schweizer Volluniversitäten auf (vgl. Tab. 15). Nur die beiden spezialisierten Universitäten St. Gallen (auf Wirtschaft spezialisiert) und im Tessin (wenige Fakultäten, mit Blick auf Mailänder Studierende) verlangen mehr. Für ausländische Studierende sehen zudem die Universität Luzern und die Universität Zürich höhere Studiengebühren vor.

	Inland	Ausland		Inland	Ausland
Uni Basel	850	850	Uni Neuchatel	515	790
Uni Bern	784	784	Uni St. Gallen	1'226 (BA) / 1'426 (MA)	3'126 (BA) / 3'326 (MA)
Uni Fribourg	655	805	USI	2'000	4'000
Uni Genf	500	500	Uni Zürich	769	1'269 (BA) / 869 (MA)
Uni Lausanne	580	580	EPFL	633	633
Uni Luzern	810	1'110	ETHZ	644	644

Tab. 15: Studiengebühren an universitären Hochschulen in der Schweiz 2016 (in CHF pro Semester, Quelle: swissuniversities).

Eine weitere, bedeutende Erhöhung der Studiengebühren an der Universität Basel ist ein Politikum. Es müsste damit gerechnet werden, dass ein guter Teil der Studierenden auf andere Universitäten in der Schweiz und im Ausland ausweichen würde. Dadurch würden sich einerseits die Einnahmen durch Studiengebühren, die IUV-Beiträge und die Bundesbeiträge reduzieren. Andererseits besteht das Risiko, dass in gewissen Fächern die kritische Masse nicht mehr erreicht werden kann. Solange eine bedeutende Erhöhung der Studiengebühren nicht breit abgestützt und schweizweit koordiniert erfolgt, sind deshalb nur kleinere Anpassungen denkbar.

Im Zusammenhang mit den zu erwartenden Sparmassnahmen hat die Universität Basel zwei mögliche Varianten einer Erhöhung der Studiengebühren und der sich daraus ergebenden finanziellen Folgen geprüft. Gemäss Variante 1 werden die Studiengebühren für alle Bachelor- und Master-Studierenden um 100 CHF erhöht. Dies sollte voraussichtlich wenig Studierende davon abhalten, an die Universität Basel

zu kommen, und würde rund CHF 2 Mio. CHF an zusätzlichen Einnahmen generieren. Variante 2 sieht eine Verdoppelung der Studiengebühren für ausländische Studierende vor, die theoretisch zusätzliche CHF 2.8 Mio. CHF generieren würde. Damit verbunden wäre das (allerdings schwierig einschätzbare und deshalb nicht bezifferbare) Risiko, dass ausländische Studierende in diesem Fall die Universität Basel als Studienort meiden würde, nicht zuletzt auch weil in den benachbarten deutschen Bundesländern keine Studiengebühren erhoben werden. Der Abgang zahlreicher ausländischer Studierenden würde sich negativ auf die Grundbeiträge des Bundes auswirken (zu den Ansätzen und Berechnungsmethoden vgl. Beilage 2). Da verschiedene internationale Hochschulrankings den Anteil an ausländischen Studierenden als Indikator berücksichtigen, könnte sich eine solche Entwicklung auch negativ auf die Rankingpositionen der Universität Basel auswirken. Speziell die Doktoratsstufe und somit der Nachwuchs für die auf Fachkräfte angewiesene Basler Industrie wären negativ betroffen.

#### 4.4.5. Finanzierung einzelner Einheiten

in Mio. CHF	Beiträge staatlicher Träger Rechnung 2015	Zusprachen Nationalfonds Dritte Rechnung 2015	Übrige Erträge Rechnung 2015	Total Ertrag Rechnung 2015	Total Ertrag Rechnung 2014
Theologische Fakultät	3.6	1.4	0.1	5.1	6.9
Juristische Fakultät	11.3	2.0	0.6	13.8	12.3
Medizinische Fakultät	117.0	40.7	19.7	177.4	168.1
Philosophisch-Historische Fakultät	34.0	21.6	0.9	56.4	53.9
Philosophisch-Naturwissens. Fakultät	102.8	59.6	5.6	168.0	170.9
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät	9.5	8.3	0.5	18.4	16.1
Fakultät für Psychologie	10.7	3.3	1.7	15.7	14.2
Interdisziplinäre Einrichtungen	3.7	2.1	0.5	6.2	5.4
Dienstleistungsbereiche	69.0	5.3	4.6	78.8	71.3
Gesamtuniversitär nicht zuteilbar	134.7	14.3	39.8	188.8	195.0
<b>Total</b>	<b>496.1</b>	<b>158.6</b>	<b>74.0</b>	<b>728.7</b>	<b>714.1</b>

Tab. 16: Finanzierungsanteile Fakultäten und Einrichtungen 2015

Ad Tab. 16: Im Rahmen der Budget- und Finanzplanungen werden die Mittel der öffentlichen Hand auf die Gliederungseinheiten innerhalb der Universität verteilt. Diese Zuweisung und schliesslich die effektiven Zahlen werden in der Jahresrechnung in den statistischen Angaben ausgewiesen und sind in der nachfolgenden Tabelle in der Spalte Beiträge staatlicher Träger enthalten (umfasst somit eine Mischung zwischen Beiträgen der Trägerkantone, Mittelzuweisungen der übrigen Kantone gemäss IUV und Beiträgen des Bundes gemäss HFKG). Im Planungsablauf der Universität werden die einzelnen Geldgeber der öffentlichen Hand als Globalbudgets verstanden, deren Zuteilung an die Einheiten nach universitätsinternen strategiekonformen Überlegungen erfolgt. Demgegenüber sind die Zusprachen des Nationalfonds, von Dritten und die übrigen Erträge direkt durch die Einheiten erwirtschaftete Finanzierungsbeiträge an die Gesamtleistung der Einheit. Die Universitätsleitung beobachtet in diesem Zusammenhang genau, inwieweit sich die Verhältnisse zwischen Zuweisung aus Mitteln der öffentlichen Hand und den übrigen Finanzquellen verändern.

#### 4.5. Finanzielle Entwicklung

##### 4.5.1. Erfolgsrechnung 2014 bis 2017

in Mio. CHF	R 2014	R 2015	B 2016	P 2017
Personalaufwand*	240.9	264.5	241.2	242.0
Betriebsaufwand	78.2	82.8	73.7	77.7
Raumaufwand	61.0	63.5	68.8	62.4
Unterhalt und Investitionen Immobilienfonds	30.1	26.5	33.5	36.5
Apparate und EDV	22.3	20.1	22.6	22.6
Aufwendungen für Berufungszusagen	2.6	3.3	2.7	2.7
Mobilien und Unterhalt	4.1	4.2	5.5	5.5
L und F des univ. Zentrums für Zahnmedizin (UZB)	-	-	10.4	10.4
L und F der Klin. Medizin in den univ. Kliniken	82.0	81.9	81.9	81.9
<b>Total Aufwendungen</b>	<b>521.3</b>	<b>546.8</b>	<b>540.3</b>	<b>541.7</b>
Erträge Universität (ohne Vermögenserträge)	-40.7	-38.1	-34.4	-36.9
<b>BETRIEBSERGEBNIS vor Beiträgen öH</b>	<b>480.6</b>	<b>508.7</b>	<b>505.9</b>	<b>504.7</b>
Beitrag Basel-Stadt gemäss Staatsvertrag	161.1	163.2	165.3	160.5
Beitrag Basel-Landschaft gemäss Staatsvertrag	159.9	161.9	164.0	169.0
Gesonderte LV mit Kanton BS - Studienberatung	0.5	0.5	0.5	0.5
Gesonderte LV mit Kanton BS - Universitätsbibliothek	1.3	1.3	1.3	1.3
Beitrag Bund gemäss Universitätsförderungsgesetz (UFG)	87.0	88.5	88.5	90.0
Beitrag Bund Subvention Apparate und EDV	2.5	4.2	-	-
Beitrag Bund Subvention Immobilien	1.4	3.3	1.5	-
Beitrag Bund Subvention von Investitionen	3.9	7.5	1.5	-
Beitrag übrige Kantone gemäss IUV	75.6	73.3	75.5	75.5
<b>Total Beiträge der öffentlichen Hand</b>	<b>489.2</b>	<b>496.1</b>	<b>496.6</b>	<b>496.8</b>
<b>BETRIEBSERGEBNIS nach Beiträgen öH</b>	<b>8.6</b>	<b>-12.6</b>	<b>-9.4</b>	<b>-8.0</b>
Bildung (-) / Auflösung (+) Rücklagen, div. Abgrenzungen	-2.1	-2.6	1.4	-0.0
Periodenfremder Erfolg	0.2	-1.2	-	-
<b>JAHRESERGEBNIS**</b>	<b>6.7</b>	<b>-16.4</b>	<b>-8.0</b>	<b>-8.0</b>

Tab. 17: Erfolgsrechnung 2013 bis 2015 und Planungen 2016-2017

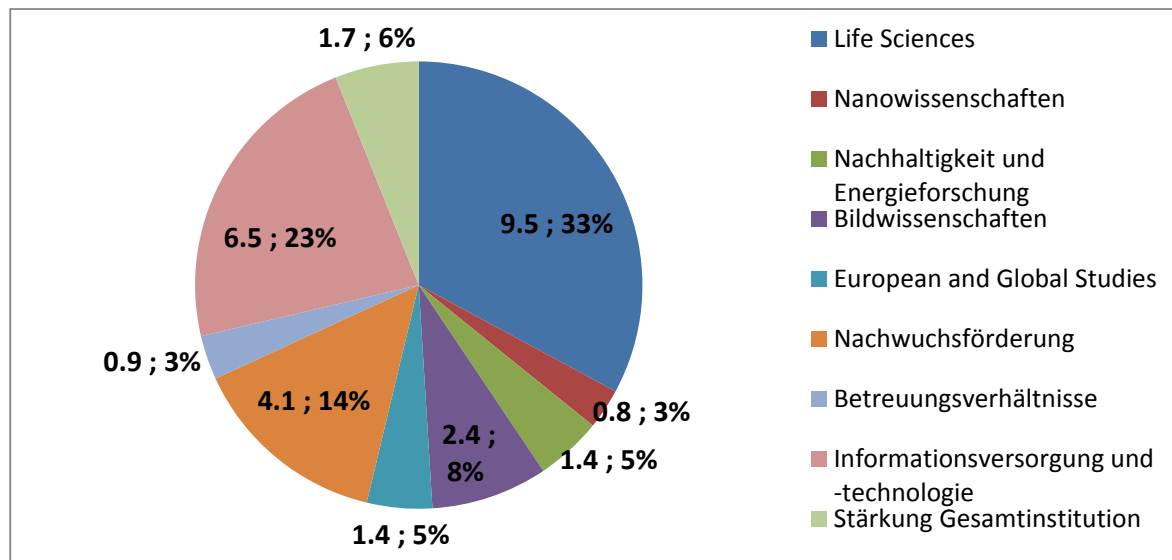
Ad Tab. 17: Die gekennzeichneten Positionen Personalaufwand und Jahresergebnis sind gesondert zu erläutern: Das Jahr 2015 enthält im Personalaufwand eine einmalige Sonderbelastung aufgrund der Besitzstandseinlage in die Pensionskasse Basel-Stadt in der Höhe von CHF 15.2 Mio. Ohne diese Sonderbelastung, die von den Trägerkantonen über die Jahre 2017 bis 2021 zurückvergütet wird, würde das Defizit

im Jahr 2015 CHF 1.2 Mio. betragen. Bereinigt um diesen Sondereffekt ist somit über die Jahre 2014 und 2015 kumuliert betrachtet ein Überschuss von CHF 5.5 Mio. zu verzeichnen.

In den Jahren 2016 und 2017 ergibt die Planung ein Defizit von jeweils CHF 8 Mio. Seitens der Universitätsleitung besteht allerdings die Zielsetzung, die effektiven Jahresabschlüsse ohne Plandefizite abzuschliessen, um somit das aktuell noch vorhandene Eigenkapital inkl. der oben erwähnten Rückvergütung durch die Trägerkantone für die vierte Leistungsperiode zu erhalten. So kann für das Jahr 2016 erfreulicherweise vermeldet werden, dass der Bund in diesem Jahr mit Deadline 30.9.2016 nochmals Subventionen für Investitionen im Bereich von EDV- und Geräteinvestitionen auszahlen wird. Dies wird zu einmaligen Mehrerträgen führen und somit das Resultat verbessern.

#### 4.5.2. Umsetzung strategischer Massnahmen

Zur Umsetzung der Strategie 2014 und des Leistungsauftrags 2014–2017 plante die Universität Massnahmen in der Höhe von CHF 28.8 Mio. pro Jahr (aufbauend bis ins Jahr 2017). Grafik 4 zeigt die Verteilung dieser Mittel auf die Strategischen Schwerpunkte der Universität.



Grafik 4: Mittelzuweisung auf strategische Schwerpunkte 2014-2017

#### 4.5.3. Aufteilung der Finanzierung für die 3. Leistungsperiode

Zur Finanzierung dieser CHF 28.8 Mio. trägt die Universität CHF 12.5 Mio. (43%) bei, indem sie vor allem auf die Wiederbesetzung von vakant werdenden Professuren ausserhalb der thematischen Schwerpunkte verzichtet, Einsparungen durch Effizienzsteigerungen realisiert (insbesondere im Bereich der Informationsversorgung und -technologie) oder zentrale Rücklagen (insbesondere klinische Medizin) abbaut. Im Weiteren können CHF 5.4 Mio. bzw. 19% durch zusätzliche Bundesmittel finanziert werden. Die verbleibenden CHF 10.9 Mio. (38%) werden durch Zusatzmittel der Trägerkantone (CHF 10.7 Mio.) bzw. durch einen geringfügigen Abbau von freiem Eigenkapital (CHF 0.2 Mio.) finanziert.

Damit ergibt sich zusammenfassend folgende Finanzierung:

Eigenleistung durch Universität	12.5	43%
Beitrag Trägerkantone	10.9	38%
Zusatzeinnahmen Bund	5.4	19%
<b>Total Finanzierung</b>	<b>28.8</b>	<b>100%</b>

Tab. 18: Mittelherkunft für die Umsetzung der strategischen Schwerpunkte 2014-2017

## 5. Immobilienplanung

### 5.1. Planungsgrundlagen

Das bedeutende Wachstum an Forschungsstellen (zu einem grossen Teil drittmittelfinanziert) und Studierenden in den vergangenen 20 Jahren ging mit einem höheren Flächenbedarf der Universität einher. Diesem Wachstum wurde einerseits durch Verdichtung innerhalb der bestehenden Gebäude, andererseits durch Bezug unterschiedlicher Liegenschaften in der Stadt Basel und dem Kanton Basel-Landschaft begegnet, was zu einer Verzettelung der universitären Einheiten führte.

Heute entsprechen mehrere Gebäude der Universität in Bezug auf Erdbebensicherheit, Brandschutz, Ausstattung, Energieverbrauch und Platzangebot nicht mehr dem gesetzlichen Standard. So wurden für das Biozentrum und die Biomedizin bereits Neubauprojekte beschlossen. Auch die Gebäude der Chemie und der Physik stehen vor dem Ende ihrer Lebensdauer, weshalb ein Ersatz dringend notwendig ist.

Im Weiteren wird durch die Verzettelung der Universität die Zusammenarbeit zwischen den Forschungsgruppen erschwert und die betriebliche Effizienz der Einheiten verringert. Die Universität hat daher bereits im Jahr 2006 beschlossen, die Einheiten der Universität auf wenige Campus-Areale zusammenzuführen (vgl. Ziff. 5.2). Die mit diesen Vorhaben verbundenen Investitionen sind in der aktuell gültigen Investitionsplanung (siehe Ziff. 5.4) der Universität im Detail dargelegt.

Bis zur vollständigen Umsetzung der Immobilienstrategie sollen die Nutzungsflächen von aktuell ca. 150'000 m<sup>2</sup> um rund 30% auf neu ca. 200'000 m<sup>2</sup> steigen. Dieser Anstieg hängt primär damit zusammen, dass bei Bezug von neuen Liegenschaften die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften (Arbeitssicherheit, Erdbeben, Feuer, etc.) zur Erreichung einer Baubewilligung nachgewiesen werden muss. Aus diesem Grund müssen beim Bezug eines Neubaus für die mengenmässig gleiche Nutzung deutlich mehr Flächen zur Verfügung gestellt werden (erfahrungsgemäss mehr als 50% zusätzliche Flächen für denselben Personalbestand). Zudem führt die zunehmende Technisierung der Forschung zu einem höheren Platzbedarf für moderne Geräte und Core Facilities, was in der aktuellen Immobilienstrategie ebenfalls berücksichtigt wird.

Bei den Studierenden- und Doktorierendenzahlen (ohne Weiterbildung) wird heute immer noch von einem längerfristigen Bestand von rund 13'000 (heute rund 12'700) ausgegangen. Bei den Personalstellen wird jeweils ein Wachstum von rund 5-15% (je nach Disziplin) in den Planungen berücksichtigt. Dies ist zwingend notwendig, um für zusätzliche Drittmittelprojekte oder strategische Massnahmen eine gewisse Raumreserve zu haben.

## 5.2. Standort-Strategie

Die Universität ist in ihrer Immobilienstrategie bestrebt, die Einheiten auf möglichst wenige Standorte zu konzentrieren. Diese Arbeitsweise führt zu folgenden Vorteilen:

- Hohe Auslastung teurer Einrichtungen und Infrastrukturen in Forschung (Geräte, Core Facilities) und Lehre (Unterrichtsräume, grosse Hörsäle, etc.)
- Optimale Zusammenarbeit durch kurze Wege und gemeinsame Räumlichkeiten für einen informellen Austausch
- Flächen- und Kostenersparnis durch gemeinsame Nutzung von Bibliotheken
- Kritische Grösse für einen wirtschaftlichen Betrieb von v.a. universitäre Mensen, Unisport-Angeboten, Kinderkrippe
- Nähe zu Spitälern (Life Sciences für translationale Medizin) oder anderen nicht universitären Einrichtungen im Bereich der Forschung und Lehre (z.B. Innovationspark, andere Hochschulen wie z.B. D-BSSE der ETH Zürich)

In der aktuellen Strategie ist folgende Arealplanung vorgesehen (Planungsstand Mai 2016):

Areal	Disziplinen	Wichtigste bereits geplante Projekte
<b>Petersplatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften</li> <li>• Departement Mathematik und Informatik</li> <li>• Teile Botanik (aufgrund Nähe zu Gewächshäusern bei Botanischem Garten)</li> <li>• Hauptbibliothek</li> <li>• Rektorat und Verwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernahme Alte Gewerbeschule: Zusammenzug Gesellschaftswissenschaften (2017 bis 2019)</li> <li>• Neubau Tropenhaus: Planerausschreibung gestartet, Sponsorensuche läuft</li> <li>• Sanierung UB inkl. Auslagerung Sonderbestand (Neubau Hebelschanze) (2017 – 2023)</li> </ul>
<b>Schällemätteli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departement Biozentrum/ Rechenzentrum/IT-Services</li> <li>• Departement Biomedizin</li> <li>• <i>Department Biosystems Science and Engineering der ETH Zürich</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt Neues Biozentrum: Baubeginn erfolgt, Bezug Sept. 2018</li> <li>• Projekt Biomedizin: Wettbewerb gestartet 2015, Bezug 2023</li> <li>• Abbruch Südflügel Altes Frauenspital: ab Mitte 2015, Neubau ETH D-BSSE ab 2016, Bezug ca. 2019</li> </ul>



Areal	Disziplinen	Wichtigste bereits geplante Projekte
<b>Standorte im Kanton BL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departement für Sport, Bewegung und Gesundheit</li> <li>• Departement für Biomedical Engineering (aufgrund Nähe zu Innovationspark)</li> <li>• <i>Schweizerisches Tropen und Public Health Institut</i></li> <li>• Klinische Professuren (KSBL)</li> <li>• Hausarztmedizin</li> <li>• Umweltwissenschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• St. Jakob / Münchenstein: Neubau DSBG, Bezug 2019</li> <li>• Allschwil: Dept. Biomedical Engineering (DBE) im Innovationspark bezogen und Schweizerisches Tropen- und Public Health Institut in Planung</li> <li>• Medizinische Fakultät: Professuren im KSBL, Weiterführung</li> <li>• Bottmingen: Arbeitsplätze und Lager für Umweltwissenschaften</li> <li>• Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät: Evaluation möglicher Standorte im Kanton Basel-Landschaft<sup>4</sup></li> </ul>

Tab. 19: Detail zu Arealplanung

### 5.3. Finanzierungsmodell

Die sich aufgrund der langfristigen Immobilienplanung ergebenden grossen Vorhaben in den nächsten 10 Jahren (vgl. Ziff. 5.4) führen zu hohen Investitionen in die Rauminfrastruktur der Universität und unterliegen gleichzeitig bezogen auf die einzelnen Leistungsperioden (je nach Baufortschritt) grossen jährlichen Schwankungen. Deshalb wurde von den beiden Trägerkantonen ein neues Finanzierungsmodell mit der Zielsetzung entwickelt, einerseits die Investitionsrechnungen der Trägerkantone zu entlasten und andererseits den Trägerkantonen eine hohe Planungssicherheit zu geben. Dieses Modell ist wie folgt aufgebaut:

- Keine direkte Finanzierung der Investitionen aus den Investitionsrechnungen der Trägerkantone. Diese sollen durch die Universität auf dem freien Kapitalmarkt refinanziert werden.
- Damit die Universität mit ihrer schwachen Eigenkapitalbasis für die Geldaufnahme auf dem Kapitalmarkt analoge Konditionen wie die beiden Trägerkantone erzielen kann, wird ihr pro Investitionsobjekt und auf Antrag eine Kreditsicherungsgarantie durch die Trägerkantone zugesprochen.
- Die Folgekosten für die Neubauten (v.a. Amortisation und Verzinsung, Baurechtszinsen, Instandhaltung und Instandsetzung, Unterhalts- und Betriebskosten) werden der Universität zu 75% über sukzessive jährliche Erhöhungen des Globalbeitrags der Trägerkantone vergütet. 25% muss die Universität aus Drittmitteln selbst aufbringen.

<sup>4</sup> Derzeit werden im Auftrag der beiden Regierungen von der Bau- und Umweltschutzdirektion Basel-Landschaft mit angemessener Beteiligung der Universität vier mögliche Standorte im Kanton Basel-Landschaft für die Wirtschaftswissenschaftliche und Juristische Fakultät geprüft. Das Ergebnis sollte bis spätestens Mitte 2017 vorliegen.



- Die Universität erhält eine höhere Verantwortung, indem sie die Vorhaben im Rahmen der beschränkten Finanzierung der Folgekosten durch die Trägerkantone selbst priorisieren muss.
- Kompetenzen der Trägerkantone bleiben gewahrt, indem die Entscheidung über die Kreditsicherungsgarantien in die Kompetenz der Kantonsparlamente fällt. Sodann unterliegen Neubauten und Käufe/Verkäufe von Liegenschaften gemäss Staatsvertrag der Genehmigung durch die beiden Regierungen.

Die Hintergründe und Details zu diesem Modell sind im Bericht der Regierungen an die Parlamente zum Leistungsauftrag und den Beiträgen der Trägerkantone 2014 bis 2017 (vgl. Beilage 1) beschrieben.

#### 5.4. Langfristige finanzielle Planung

Zur Steuerung der Investitionen und deren Folgekosten führt die Universität eine feingliedrige Investitionsplanung. Diese wurde im Detail den Regierungen der beiden Trägerkantone zugänglich gemacht. Eine komplette Übersicht über die geplanten einzelnen Investitionsvorhaben kann der Beilage 3 entnommen werden.

Die Folgekosten für die vollständige Umsetzung der Immobilienplanung belaufen sich in 12 Jahren (bis ins Jahr 2028) auf rund CHF 62 Mio. Davon tragen gemäss Modell die Trägerkantone rund 73% (CHF 45 Mio. bzw. CHF 22.5 Mio. pro Trägerkanton). Für die Leistungsperiode 2014 bis 2017 wurde von den Trägerkantonen beschlossen, die CHF 45 Mio. durch jährliche Erhöhungsschritte von CHF 3.0 Mio. (CHF 1.5 Mio. pro Trägerkanton) bis ins Jahr 2029 (15 Jahre) im Globalbudget der Universität auszugleichen.

Jahr (in Mio. CHF)	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Total
Bedarf gemäss Immobilienplanung	3.2	8.8	12.2	15.9	15.0	29.9	33.8	32.7	53.8	38.7	60.1	40.8	52.6	63.9	61.8	523.1
Beitrag Trägerkantone	-3.0	-6.0	-9.0	-12.0	-15.0	-18.0	-21.0	-24.0	-27.0	-30.0	-33.0	-36.0	-39.0	-42.0	-45.0	-360.0
Beitrag Universität	-0.2	-2.8	-3.2	-3.9	-	-11.9	-12.8	-8.7	-26.8	-8.7	-27.1	-4.8	-13.6	-21.9	-16.8	-163.1

Tab. 20: Entwicklung der Immobilienkosten 2014-2028

Ad Tab. 20: Da der Anstieg der Folgekosten zu Beginn stärker ist und sich erst im weiteren Zeitablauf verringert, wird die Universität gezwungen, die in der Beilage 3 aufgeführten Investitionsvorhaben stark zu priorisieren und gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt zu realisieren. Nur durch Aufschub oder gegebenenfalls Verzicht von Vorhaben kann die Finanzierung der Planung aus den zugesprochenen jährlichen Erhöhungen von CHF 3 Mio. pro Jahr bzw. anderen Mitteln der Universität mittelfristig sichergestellt werden. Die Tabelle zeigt die jährlichen Differenzen, die durch die Universität zu finanzieren sind. Die grossen Fehlbeträge in den Jahren 2016 und 2017 können zurzeit noch aus dem Bestand des Immobilienfonds finanziert werden.

Die Umsetzung der Immobilienstrategie ist für die Entwicklung der Universität - insbesondere in den Life Sciences - von grösster Bedeutung. Nur so kann sichergestellt werden, dass Forschung und Lehre auf Spitzenniveau weitergeführt werden können. So wird zum Beispiel durch den Cluster mit den Life Science Einheiten der Universität, der ETH und den Universitätsspitalern auf dem Campus Schällemätteli ein hoch produktiver wissenschaftlicher Verbund - von interdisziplinärer hochkompetitiver Laborforschung bis hin zur klinischen Umsetzung - geschaffen. Damit kann ein grosser und wichtiger Beitrag an das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld der Region Basel geleistet werden. Dies kann jedoch nur erreicht werden, wenn das Baufeld 4 (primär Chemie und Physik) zeitnah realisiert werden kann. Diesem Projekt

kommt daher eine sehr hohe Bedeutung zu. Die jährlichen Folgekosten für die Entwicklung dieses Bau-  
felds betragen rund CHF 17 Mio. und sind in den Zahlen der Tabelle 20 enthalten.

Bei einem Verzicht auf die wichtigsten Investitionen aufgrund kurzfristiger finanzieller Überlegungen würde  
die Region Basel gegenüber andern Forschungszentren der Welt ins Hintertreffen gelangen, mit einer  
entsprechenden Auswirkung auf die langfristige Entwicklung der Region.

## 6. Bedarf für Leistungsperiode 2018-2021

### 6.1. Ausgangsbasis

Für die Ausarbeitung der Szenarien (Ziff. 6.4.3.-6.4.5) und der daraus folgenden Anträge (Ziff. 7) ist eine  
Ausgangsbasis zu definieren. Dazu dient das Jahr 2017, das letzte Jahr in der laufenden 3. Leistungspe-  
riode. Dieses Jahr schliesst gemäss den internen Planungen mit einem planerischen Defizit von CHF 8.0  
Mio. ab. Die Universität wird dieses Defizit in einer ersten Sparrunde unter Berücksichtigung der aktuell  
schwierigen finanziellen Rahmendbedingungen und in Abweichung zu den in der 3. Leistungsperiode zug-  
rundliegenden Planungen eliminieren und ein ausgeglichenes Budget 2017 vorlegen. Ausgehend von die-  
ser ersten Sparrunde wird im Folgenden aufgezeigt, welche Anpassungen aufgrund von bereits bekann-  
ten Entwicklungen für die nächsten Jahre zu berücksichtigen sind.

#### 6.1.1. Entwicklung Beiträge der Trägerkantone aufgrund bereits gefasster Beschlüsse

In verschiedenen Verhandlungsrunden unter den beiden Trägerkantone wurden in den vergangenen Jah-  
ren (Ausgaben-) Beschlüsse gefasst, welche im Einvernehmen mit bzw. sogar auf Wunsch der Träger-  
kantone zu strukturellen ausgabenwirksamen Massnahmen der Universität führten. Diese bereits gefass-  
ten Beschlüsse, welche auch in entsprechenden Unterlagen an die Parlamente enthalten waren, betreffen  
auch die bevorstehende 4. Leistungsperiode 2018-21.

in Mio. CHF	P 2017			
Beitrag Basel-Stadt gemäss Staatsvertrag	160.5			
Beitrag Basel-Landschaft gemäss Staatsvertrag	169.0			
<b>Trägerbeiträge 2017 gemäss Leistungsauftrag</b>	<b>329.5</b>			
	P 2018	P 2019	P 2020	P 2021
Einmaliges Entgegenkommen BS 2017 - Grundmiete	10.0	-	-	-
Abmachung BS/BL CHF 80 Mio. - Grundmiete	-10.0	-	10.0	-
Sonderzusprache Humanmedizin	0.7	0.7	-	-
Zusatzmittel Immobilienfinanzierung	3.0	3.0	3.0	3.0
<b>Trägerbeiträge 2018-2021 Folgeeffekte 3 LP</b>	<b>333.2</b>	<b>336.9</b>	<b>349.9</b>	<b>352.9</b>
<i>Veränderung zum Vorjahr</i>	3.7	3.7	13.0	3.0

Tab. 21: Erhöhung der Beiträge Trägerkantone 2017 ab Basis für 3. Leistungsperiode 2014-2017 (aufgrund bereits gefasster Be-  
schlüsse) und vor Sparrmassnahmen

Ad Tab. 21:

- Die Zeilen "Einmaliges Entgegenkommen Kanton BS 2017" und "Abmachung BS/BL CHF 80 Mio. - Teil Grundmiete" bilden folgenden Sachverhalt ab: Basel-Stadt hatte zunächst einmalig (für 2017) der Universität eine Mietzinsreduktion von CHF 10 Mio. gewährt, mit welcher eine Reduktion der Beiträge der Trägerkantone um je CHF 5 Mio. einherging. Das war für die Universität erfolgsneutral. Als Teil des sog. 80-Mio-Deals wurde diese Massnahme um zwei Jahre (2018 und 2019) verlängert. Per 2020 soll sie für die Universität wieder erfolgsneutral korrigiert werden. (s. auch Tab. 26).
- Bei der Zeile "Sonderzusprache Humanmedizin" handelt es sich um die Beträge für die beiden letzten (von sechs) Jahren, für welche die Trägerkantone zusammen jeweils ihre Beiträge um CHF 0,7 Mio. aufgestockt haben, damit 40 zusätzliche Studienplätze in der Medizinischen Fakultät über die gesamte Studiendauer geschaffen werden konnten.
- Die Fakten der "Zusatzmittel Immobilienfinanzierung" werden in Ziff. 5 ausführlich beschrieben.

#### 6.1.2. Unvermeidbare Zusatzkosten und bereits bekannte Zusatzerträge

Realistisch betrachtet muss die Universität für die 4. Leistungsperiode mit unvermeidbaren Zusatzkosten (bzw. auch Zusatzerträgen) rechnen, welche in die Planung einfließen sollen und die Ausgangsbasis für die Ermittlung der Beiträge der Trägerkantone bzw. universitätsseitigen Sparmassnahmen entsprechend belasten.

Zunahme Lohnkosten (inkl. klinische Medizin) infolge Anstieg des Durchschnittsalters (in Zusammenhang mit dem erhöhten Pensionierungsalter) und aufgrund des kompetitiven Arbeitsmarktes bzw. externen Entwicklungen (SNF)	-5.5
Zunahme Aufwand von CHF 0.7 pro Jahr in den Jahren 2018 und 2019 infolge der im Jahr 2014 erhöhten Studierendenzahl (+40 Eintritte). Umsetzung Leistungsauftrag der Trägerkantone	-1.4
Mehreinnahmen Bundesmittel (moderates Wachstum von 0.5% p.a. auf Basis des genehmigten BFI-Kreditrahmens)	1.8
<b>Anteil Lehre und Forschung 4. Leistungsperiode</b>	<b>-5.1</b>
Zunahme Raumaufwand aufgrund Folgekosten der Neubauprojekte. Davon wurden CHF 12.0 Mio. durch die Beschlüsse der Trägerkantone zur Immobilienfinanzierung bereits in Aussicht gestellt.	-16.8
<b>Anteil Immobilien 4. Leistungsperiode</b>	<b>-16.8</b>
<b>Zusatzbedarf im Jahr 2021</b>	<b>-21.9</b>
<i>davon bereits durch Beschlüsse der Trägerkantone ausgelöst</i>	<i>-13.4</i>
<i>davon Zusatzbedarf der Universität (zusätzlich zu den bereits ausgelösten CHF 13.4 Mio.)</i>	<i>-8.5</i>

Tab. 22: Planungsdefizit per 2021, Ende 4. Leistungsperiode 2018-2021 (aufgrund von Zusatzfaktoren) vor Sparmassnahmen

Ad Tab. 22: Im letzten Jahr der Leistungsperiode (2021) resultiert ein Zusatzbedarf von CHF 21.9 Mio. In diesen Mehrkosten sind weder Massnahmen zur Weiterentwicklung der Universität im Rahmen der Strategie 2014 (S. 6.1.3) noch Sparmassnahmen (s. Ziff. 6.2 und 6.4) berücksichtigt. Von den CHF 21.9 Mio. wurden bereits CHF 13.4 Mio. durch Beschlüsse der Trägerkantone ausgelöst (vgl. 6.1.1.). Der - gegenüber den in diesem Sinne bereits bewilligten zusätzlichen Beiträgen der Trägerkantone - Zusatzbedarf der Universität beträgt damit eigentlich nur noch CHF 8.5 Mio. (CHF 4.8 Mio. Immobilien und CHF 3.7 Mio. Lehre und Forschung).

### 6.1.3. Geplante Massnahmen zur Strategieumsetzung in den Jahren 2018 bis 2021

Die Universität ist einem starken kompetitiven Umfeld ausgesetzt. Um den Anschluss auf internationalem Niveau nicht zu verpassen bzw. die gute Stellung zu halten oder weiter auszubauen, muss die Universität weiterhin minimal in die prioritären Wissenschaftsgebiete und -technologien investieren.

Nachfolgend sind jene strategischen Massnahmen in der Leistungsperiode 2018 bis 2021 aufgeführt, die zwingend notwendig sind, um die heutige Stellung der Universität im aktuellen Wettbewerbsumfeld halten bzw. um die wichtigsten strategischen Anliegen fortführen zu können.

Unverzichtbare strategiekonforme Massnahmen	Strukturelle Massnahmen
Ausbau und Betrieb der Personalized Health Platform Basel <i>Forschungsgebiet mit einem enormen Potenzial zur Entwicklung personenspezifischer medizinischer Anwendungen. Es wird durch eine national koordinierte Bundesinitiative unterstützt und gemeinsam mit dem den lokalen Universitätsspitalern und der ETH Zürich bearbeitet. Zudem besteht eine enge Kooperation mit Universität und Universitätsspital Zürich.</i>	CHF 1.5 Mio.
Investitionen in die Digitalisierung von Lehre und Forschung <i>Gemäss der Strategie für Informationsversorgung und -technologie muss vorwiegend in folgende Themenbereiche investiert werden:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>eScience bzw. Computational Sciences: Für zunehmend datenintensive Forschung werden Infrastruktur und Werkzeuge bereitgestellt für Analyse, Data-Mining, Visualisierung, Kommunikation, Verbreitung, kollaborative Bearbeitung von Daten.</i></li> <li>• <i>Learning &amp; Working Environments: Die zunehmende IT-Durchdringung ermöglicht neue Formen des Forschens, Lehrens, Lernens, Arbeitens sowie der studentischen Zusammenarbeit.</i></li> </ul>	CHF 1.0 Mio.
Matching-Funds für die Einwerbung und Finanzierung von mindestens einem Nationalen Forschungsschwerpunkt (NCCR)	CHF 1.0 Mio.
Stärkung Pharma-Wissenschaften (Nachholbedarf v.a. Qualität Lehre)	CHF 1.0 Mio.
Innovationsinitiative (Stärkung Wissens- und Technologietransfer)	CHF 0.5 Mio.
<b>TOTAL</b>	<b>CHF 5.0 Mio.</b>

Tab. 23: Unverzichtbare strategiekonforme Massnahmen für LP 2018-21

Ad Tab. 23: Die strategischen Massnahmen sollen priorisiert und in der Leistungsperiode sukzessive umgesetzt werden. Die in der Tabelle gezeigten Beträge sind die strukturellen Mehrkosten ab 2021. Dem Universitätsrat und Rektorat ist es bewusst, dass allfällig darüber hinausgehende Ausbauschritte im aktuellen finanzpolitischen Umfeld nur mit interner Umverteilung realisiert werden können.

Die bevorstehenden Einschränkungen bei den Beiträgen der Trägerkantone haben zur Folge, dass wichtige wünschbare Massnahmen zur Weiterentwicklung der Universität nicht realisiert werden können. Einige Beispiele seien im Folgenden aufgeführt: In den Bereichen ‚Personalized Health‘ und ‚Digitalisierung‘ wäre ein grösseres Engagement der Universität wünschbar, da die universitären Partner in der Schweiz ein Vielfaches der Beträge der Universität Basel investieren und dadurch international Wettbewerbsvorteile generieren. Da die Digitalisierung nicht nur die Naturwissenschaften und die Medizin betrifft, sondern vermehrt auch die Geistes- und Sozialwissenschaften, ist in diesem Bereich ein grosser Nachholbedarf festzustellen, der entsprechende Investitionen bedingen würde. Ein weiteres, zunehmend an Bedeutung gewinnendes Gebiet sind die Computational Sciences, die ein hohes Entwicklungspotential für alle Fachrichtungen haben, insbesondere für die Biologie, Physik, Nanowissenschaften, Chemie und Mathematik/Informatik. Die Computational Sciences dienen als Grundlage, um Modelle zu entwickeln und diese auf dem Computer zu simulieren. Dadurch sollen ein Teil der teuren Laborexperimente wegfallen und durch Modelle und Computersimulationen ersetzt werden können. Ferner würde die Universitätsleitung gerne auch zusätzliche Investitionen in einerseits Schwerpunktsgebiete und andererseits diejenigen Fächer tätigen, in denen die Betreuungsverhältnisse immer noch zu hoch sind, mit entsprechenden Auswirkungen auf die Qualität (z.B. Pharma-Wissenschaften). Dies vor allem auch um den Studierenden ideale Studienbedingungen bieten zu können, das Angebot an hochqualifizierten Personen auf dem regionalen Arbeitsmarkt zu verbessern und um national konkurrenzfähig zu bleiben.

6.1.4. Finanzplanrechnung für die Jahre 2017 (Basis) bis 2021

in Mio. CHF	P 2017	P 2018	P 2019	P 2020	Korr.	P 2020	P 2021
Personalaufwand	242.0	243.0	244.2	245.4	-	245.4	246.5
Betriebsaufwand	77.7	78.4	79.1	79.1	-	79.1	79.1
Raumaufwand	62.4	64.9	73.2	73.1	10.0	83.1	83.5
Unterhalt und Investitionen Immobilienfonds	36.5	27.7	32.8	36.7	-	36.7	32.8
Apparate und EDV	22.6	22.6	22.6	22.6	-	22.6	22.6
Aufwendungen für Berufungszusagen	2.7	2.7	2.7	2.7	-	2.7	2.7
Mobilien und Unterhalt	5.5	5.5	5.5	5.5	-	5.5	5.5
L und F des univ. Zentrums für Zahnmedizin (UZB)	10.4	10.4	10.5	10.5	-	10.5	10.5
L und F der Klin. Medizin in den univ. Kliniken	81.9	82.2	82.4	82.6	-	82.6	82.9
<b>Total Aufwendungen</b>	<b>541.7</b>	<b>537.4</b>	<b>553.0</b>	<b>558.3</b>	<b>10.0</b>	<b>568.3</b>	<b>566.2</b>
Erträge Universität (ohne Vermögenserträge)	-36.9	-36.9	-34.0	-33.9	-	-33.9	-31.5
<b>BETRIEBSERGEBNIS vor Beiträgen öH</b>	<b>504.7</b>	<b>500.4</b>	<b>519.0</b>	<b>524.3</b>	<b>10.0</b>	<b>534.3</b>	<b>534.7</b>
Beitrag Basel-Stadt gemäss Staatsvertrag	160.5	160.5	160.5	160.5	5.0	165.5	165.5
Beitrag Basel-Landschaft gemäss Staatsvertrag	169.0	169.0	169.0	169.0	5.0	174.0	174.0
Separate LV mit Kanton BS - Studienberatung	0.5	0.5	0.5	0.5	-	0.5	0.5
Separate LV mit Kanton BS - Universitätsbibl.	1.3	1.3	1.3	1.3	-	1.3	1.3
Beitrag Bund gem. UFG	90.0	90.5	90.9	91.4	-	91.4	91.8
Beitrag Bund Subvention von Investitionen	-	-	-	-	-	-	-
Beitrag übrige Kantone gemäss IUV	75.5	75.5	75.5	75.5	-	75.5	75.5
<b>Total Beiträge der öffentlichen Hand</b>	<b>496.8</b>	<b>497.2</b>	<b>497.7</b>	<b>498.1</b>	<b>10.0</b>	<b>508.1</b>	<b>508.6</b>
<b>BETRIEBSERGEBNIS nach Beiträgen öH</b>	<b>-8.0</b>	<b>-3.2</b>	<b>-21.4</b>	<b>-26.2</b>	<b>-</b>	<b>-26.2</b>	<b>-26.1</b>
Sparmassnahmen Budget 2017	8.0	8.0	8.0	8.0	-	8.0	8.0
Bildung (-) / Auflösung (+) Rücklagen, div. Abgr.	-0.0	-5.3	-3.8	-3.8	-	-3.8	-3.8
<b>JAHRESERGEBNIS</b>	<b>-</b>	<b>-0.5</b>	<b>-17.1</b>	<b>-22.0</b>	<b>-</b>	<b>-22.0</b>	<b>-21.9</b>

Tab. 24: Finanzplanung 4. Leistungsperiode 2018-2021 vor Sparmassnahmen

Ad Tab. 24: In dieser Tabelle sind aus Tab. 21 der Faktor Grundmiete von CHF 10 Mio. im Jahr 2020 (vgl. Korrekturspalten für P 2020) sowie die unvermeidbaren Zusatzkosten gemäss Tab. 22 berücksichtigt. Zudem sind im Planjahr 2017 bereits mit der Zeile „Sparmassnahmen Budget 2017“ Einsparungen von CHF 8 Mio. enthalten, damit die neue Leistungsperiode mit einem ausgeglichenen Budget gestartet werden kann. Die Beiträge der Trägerkantone bleiben in dieser Basistabelle unverändert, womit auf der Einnahmeseite noch keine Zusatzbeiträge für bereits beschlossene Massnahmen (Studienplätze Medizin und Immobilienfinanzierung) enthalten sind. Die unverzichtbaren Massnahmen zur minimalen Strategiemsetzung (Tab. 23) sind in dieser Ausgangsbasis noch nicht enthalten. Aus diesen Planzahlen ergeben sich gemäss der Zeile "Jahresergebnis" Plandefizite, die es mittels diverser Massnahmen zu vermeiden gilt (vgl. Szenarien in Kapitel 6.4).

## 6.2. Möglichkeiten und Grenzen von Sparmassnahmen

Da die Universität mit einer substanziellen Reduktion ihre Globalbudgets rechnen muss, wird ein breites Spektrum möglicher Sparmassnahmen anvisiert. Mögliche Sparmassnahmen werden jedoch nicht im Detail sondern nur summarisch aufgelistet, da die konkrete Umsetzung der Sparmassnahmen erst dann im Detail geplant werden kann, wenn die Beiträge der Trägerkantone feststehen. Dabei sind auch Einsparungen im Immobilienbereich durch Verzicht und Aufschub von geplanten Vorhaben zu tätigen.

*Möglichkeiten zur Reduktion<sup>5)</sup> der Beiträge der Trägerkantone:*

- Verzicht auf Stufenanstiege beim Personal
- Nicht-Besetzung von vakant werdenden Professuren (auf Basis einer detaillierten Professurenplanung und einer Portfolioanalyse bei grösseren Eingriffen in die Substanz der Universität)
- Reduktion im Studiengang Urban and Landscape Studies
- Lineare Kürzungen bei Betriebsmitteln, Apparaten, etc.
- Keine sofortige Besetzung von vakant werdenden Stellen (unter Inkaufnahme einer höheren Vakanzquote)
- Reduktion von Lehraufträgen (unter Inkaufnahme von ungünstigeren Betreuungsverhältnissen)
- Reduktion zentraler Kredite
- Sparmassnahmen im Verwaltungsbereich
- Sparmassnahmen im Immobilienbereich
- Erhöhung von Studiengebühren
- Doppelprofessuren mit anderen Universitäten

Wie bereits erwähnt muss bei allfälligen Sparmassnahmen immer mitberücksichtigt werden, dass dadurch in der Regel auch andere Finanzquellen wegfallen (s. Ziff. 1). So hat die Schliessung von ganzen Einheiten zur Folge, dass Einnahmen von anderen Kantonen (IUV), des Bundes (UFG) und aus Drittmittelquellen ebenfalls deutlich reduziert werden. Gleichzeitig müssten die beiden Trägerkantone mehr Geld an andere Universitäten bezahlen, welche die bei der Universität Basel wegfallenden Studierenden aufnehmen (vgl. auch Ziffer 6.4.4). Einerseits entgeht damit der Region von auswärtigen Quellen mitfinanzierte Wertschöpfung und andererseits entstehen Zusatzbelastungen in einer anderen Position der Staatshaushalte beider Kantone (Beiträge an andere Universitäten). Ausserdem entstehen der Universität dadurch hohe Reputationskosten, welche ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit tangieren.

Die Universitätsleitung war und ist bemüht, möglichst sparsam und effizient mit den von den Trägerkantonen zur Verfügung gestellten Mitteln zu wirtschaften. Insbesondere wurde immer stark auf die Effizienz im Bereich der zentralen Kosten (zentrale Verwaltung, Immobilienwesen, etc.) geachtet. Im Verhältnis zur Akademie sind die Kosten der zentralen Verwaltung unterproportional gewachsen. Damit sind den Einsparungen in diesem Bereich Grenzen gesetzt.

Auf der Einnahmenseite wird die Universität weitere Optimierungen anstreben. Insbesondere wird sie ihre Aktivitäten im Bereich des privaten Fundraising weiter intensivieren. Auf diesem Weg können allerdings kaum Mittel für die Finanzierung des Grundbedarfs eingeworben werden. Oft bedingen solche Drittmittel geradezu, dass die Universität ihrerseits etwas beisteuert (z.B. Infrastrukturen).

---

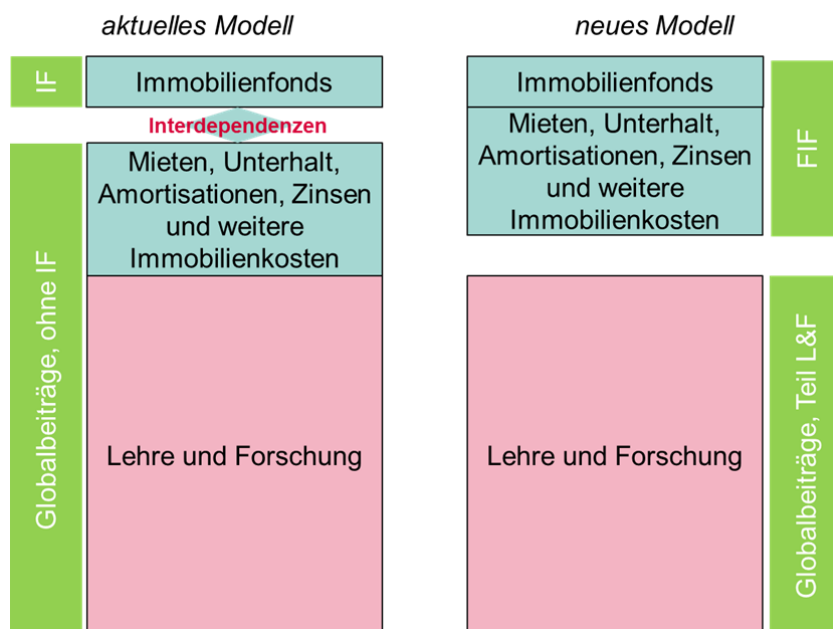
<sup>5)</sup> Je nach der Höhe des von den Trägern geforderten Sparvolumens wird die Universität in diesem Bereich eine Portfolioanalyse durchführen müssen.

### 6.3. Erweiterung Immobilienfonds (neues Finanzierungsmodell)

Die aus den Globalbeiträgen der Trägerkantone finanzierten Immobilienkosten der Universität belaufen sich auf rund CHF 100 Mio. Davon wird rund ein Drittel im Rahmen des Leistungsauftrags zweckgebunden dem Immobilienfonds - primär für Instandhaltungs- und Instandsetzungsmassnahmen sowie Mieterausbauten - zugewiesen. Der verbleibende überwiegende Anteil wird nicht speziell ausgeschieden und wird über die ordentlichen Beiträge der Trägerkantone finanziert.

Durch das neue Finanzierungsmodell für die Investitionen (vgl. Ziff. 5.3) und den grossen Neuinvestitionen in die Gebäudeinfrastruktur werden zunehmend mehr Immobilienkosten ausserhalb des Immobilienfonds geführt und eine klare Zuteilung der vom Kanton zugesprochenen Zusatzmittel für die Immobilienfinanzierung (plus CHF 3 Mio. p.a.) ist nicht möglich, da mit diesen Mitteln sowohl Positionen ausserhalb des Immobilienfonds (u.a. Abschreibungen, Zinsen, Unterhalts- und Betriebskosten) als auch Positionen innerhalb des Immobilienfonds (Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten) verbucht werden. Allgemein ist festzustellen, dass das aktuelle Modell für die Optimierung der gesamtuniversitären Immobilienkosten etwas zu kurz greift. Denn mit der Umsetzung der bereits laufenden bzw. geplanten Immobilienvorhaben entstehen zunehmend Abgrenzungsfragen (z.B. Finanzierung der Erstausrüstung erfolgt über den Investitionskredit und Ersatzbeschaffungen über Kreditpositionen ausserhalb des Immobilienfonds). Betriebswirtschaftliche Entscheidungen sollten jedoch nicht davon abhängen, ob Ausgaben innerhalb oder ausserhalb des Immobilienfonds verbucht werden (z.B. Finanzierung Mieterausbau über Miete ausserhalb des Immobilienfonds oder über eine Direktinvestition innerhalb des Immobilienfonds).

Die Universität schlägt den Trägerkantonen daher vor, die gesamten Immobilienkosten über einen Fonds zu verbuchen (Fonds für Immobilienfinanzierung, „FIF“).



Grafik 5: Vorschlag für neues Modell Immobilienfinanzierung



Dieses neue Modell soll wie folgt ausgestaltet werden:

- Gesamte Immobilienkosten werden über eine separate Spartenrechnung abgewickelt, die jeweils über einen Fonds ausgeglichen wird. Arbeitstitel: «FIF» (Fonds für Immobilienfinanzierung)
- Speisung FIF:
  - Definierter Betrag aus Globalbudget der Trägerkantone (rund CHF 100 Mio., aktuell jährlich um CHF 3 Mio. ansteigend)
  - Immobilienbezogene Erträge (Mieteinnahmen, Bundessubventionen, Kostenbeteiligung Vermieter, etc.)
  - SNF Overhead (rund CHF 6-8 Mio. pro Jahr)
- Verwendung FIF: Sämtliche immobilienbezogenen Kosten:
  - Abschreibungen für Gebäude und Einrichtungen
  - Fremdkapitalzinsen
  - Instandhaltung- und Instandsetzungskosten, Mieterausbauten (Einlage Immobilienfonds)
  - Baumassnahmen und Gebäudeausstattung (nicht aktiviert)
  - Mieten
  - Nebenkosten
  - Umzugskosten
  - Kosten für Facility Management und Planung
  - Sonstiger raumbezogener Sachaufwand
- Jährlicher Saldo-Übertrag (in Bilanz unter zweckgebundenem Eigenkapital)

Das neue Modell hat folgende Vorteile:

- Gesamtheitliche Steuerung und Optimierung der Immobilienkosten (über den bestehenden Immobilienfonds hinaus) besser möglich
- Zusatzbeiträge (+ CHF 3 Mio. gemäss aktuellem Modell) bleiben zweckgebunden für Finanzierung der Immobilienkosten, unabhängig von aktuellem Zinsniveau
- Zinsschwankungen und andere fluktuierende Positionen (z.B. Energiepreise) können über den Fonds ausgeglichen werden, Einsparungen verbleiben im Fonds für künftige Ausgaben
- Immobilienfonds kann beibehalten werden (FIF stellt einen „Dach-Fonds“ dar)
- Höhere Transparenz über Immobilienkosten und klare Trennung der Kosten bzw. Beiträge der Trägerkantone in die Bereiche „Immobilien“ und „Lehre und Forschung“

#### 6.4. Szenarien für 4. Leistungsperiode 2018-2012

Die Universität hat von ihren Trägerkantonen den Auftrag erhalten aufzuzeigen, wie restriktive Szenarien für die Finanzierung der 4. Leistungsperiode aussehen könnten. Finanzielle Vorgaben, welche angesichts der Aufteilung der Finanzierung im Staatsvertrag zuvor zwischen den beiden Kantonen festgelegt wären, wurden der Universität nicht erteilt. Deshalb wurde in diesem Bericht die Argumentation auf - vom Ausmass her - sehr unterschiedliche Szenarien ausgelegt.

In der politischen Debatte sind besonders die aktuellen und bevorstehenden grossen Investitionen in erneuerungsbedürftige Infrastrukturen thematisiert worden. Deshalb wurden diese im Bericht auch ausführlich behandelt (s. Ziff. 5). Es wird dargelegt, dass die Kantone sich vor einigen Jahren dazu entschlossen haben, künftig die Investitionen nicht mehr 1:1 zu finanzieren, sondern diese Infrastrukturinvestitionen bzw. deren Folgekosten im Interesse einer besseren Planbarkeit und Stetigkeit ihres Investitionsbudgets

mittels jährlich um CHF 3.0 Mio. erhöhten (CHF 1.5 Mio. je Kanton) - ausschliesslich diesem Zweck gewidmeten - Beiträgen teilweise zu übernehmen. Dieser Modus wurde bereits in der laufenden Leistungsperiode eingeführt und gilt bereits für die im Bau bzw. in Planung befindlichen Bauvorhaben Biozentrum, Departement Biomedizin und Departement Sport, Bewegung und Gesundheit.

Bleibt man bei diesem Finanzierungsmodus, welcher von den Kantonen ausgearbeitet und gewünscht wurde, sind im Immobilienbereich ansteigende Beiträge bereits vorgegeben. Um den Finanzierungsbedarf für die verschiedenen Aufgaben der Universität transparent zu machen, werden deshalb die Szenarien und die Anträge im Folgenden aufgeteilt in einen Teil "Immobilien" und einen Teil "Lehre und Forschung".

Für den Bereich „Immobilien“ ist die Richtung vorgegeben; sie zeigt nach oben. Da jedoch nicht der gesamte Sparbeitrag in der Lehre und Forschung realisiert werden kann, wird die Universität gezwungen sein, die Immobilienkosten durch Verzichtsplanning noch stärker als bereits im aktuellen Finanzierungsmodell vorgesehen (vgl. Kapitel 5.4) zu reduzieren (zusammengesetzt aus Verzichtsplanning, Nutzung von Overheadmitteln und Sparmassnahmen).

Die Entwicklung der Beiträge der Trägerkantone bzw. die Sparmassnahmen seitens der Universität zur Deckung der Finanzierungslücke werden für die Bereiche „Immobilien“ und „Lehre und Forschung“ in drei Szenarien dargestellt:

- Szenario 1: Beiträge der Trägerkantone werden auf dem Niveau 2017 weitergeführt und nur um jenen Betrag angepasst, der durch die Trägerkantone im Jahr 2013 durch ihre Beschlüsse zur Immobilienfinanzierung und Erhöhung der Studierendenzahl in der Humanmedizin vorbestimmt wurde (plus CHF 13.4 Mio. bis ins Jahr 2021). Sämtliche unvermeidbare Zusatzkosten und die minimalen strategischen Massnahmen werden durch Beiträge der Universität finanziert. Die Universität leistet damit jährliche Beiträge zwischen CHF 6.8 Mio. und 23.6 Mio. (kumulativ über 4 Jahre insgesamt CHF 72.7 Mio.).
- Szenario 2: Reduktion der Beiträge der Trägerkantone um CHF 13.4 Mio. zur Basis der bereits gefassten Beschlüsse (sukzessive Umsetzung bis ins Jahr 2021). Sämtliche unvermeidbaren Zusatzkosten bzw. minimalen strategischen Massnahmen werden durch die Universität kompensiert. Die Universität würde dabei jährliche Beiträge zwischen CHF 10.5 Mio. und 34.9 Mio. leisten (kumulativ über 4 Jahre insgesamt CHF 107.6 Mio.).
- Szenario 3: Reduktion der Beiträge der Trägerkantone um CHF 28.4 Mio. zur Basis der bereits gefassten Beschlüsse (sukzessive Umsetzung bis ins Jahr 2021). Die Universität würde dabei jährliche Beiträge zwischen CHF 10.5 Mio. und 49.9 Mio. leisten (kumulativ über 4 Jahre insgesamt CHF 132.6 Mio.). Da dieses Szenario sehr tiefgreifende Änderungen zur Folge hätte, soll darin auch speziell aufgezeigt werden, welche finanziellen Optionen sich bei Schliessung ganzer Einheiten eröffnen (wobei solche Optionen in etwas geringerem Ausmass auch für Szenario 2 gelten können).

Bei allen Szenarien wird davon ausgegangen, dass sich die ab dem Jahr 2017 geltende Reduktion der Grundmiete um CHF 10 Mio. (Entgegenkommen BS) für die Universität neutral auswirkt.

#### 6.4.1. Ausgangsbasis – minimaler zusätzlicher Finanzierungsbedarf

Die nachfolgende Aufstellung zeigt den erforderlichen Mindestbedarf, mit dem die wichtigsten Grundbedürfnisse der Universität (s. Tab. 22) erfüllt werden müssen. Zusätzlich werden die minimalen Kosten für strategische Massnahmen (s. Tab. 23) aufgeführt.

in Mio. CHF	P 2018	P 2019	P 2020	P 2021
Zusatzbedarf gemäss Ausgangsbasis (vgl. Tab. 22)	0.5	17.1	22.0	21.9
Minimale strategische Massnahmen (vgl. Tab. 23)	2.0	3.0	4.0	5.0
<b>Minimaler Zusatzbedarf für 4. LP vor Sparmassnahmen</b>	<b>2.5</b>	<b>20.1</b>	<b>26.0</b>	<b>26.9</b>

Tab. 25: Ausgangsbasis Finanzierungsbedarf 4 LP 2018-2021

Ad. Tab. 25: Aus dieser Tabelle ergibt sich - nach bereits im Jahr 2017 berücksichtigten Sparmassnahmen in der Höhe von CHF 8 Mio. - ein zusätzlicher finanzieller Mindestbedarf in der 4. Leistungsperiode von zwischen CHF 2.5 Mio. im Jahr 2018 und CHF 26.9 Mio. im Jahr 2021.

Der in Tab. 25 gezeigte Zusatzbedarf teilt sich wie folgt auf die Bereiche „Immobilien“ und „Lehre und Forschung“ auf:

in Mio. CHF	P 2018	P 2019	P 2020	P 2021
Zusatzbedarf Bereich Immobilien	-1.0	13.9	17.8	16.8
Zusatzbedarf Bereich Lehre und Forschung	3.5	6.2	8.2	10.2
<b>Minimaler Zusatzbedarf für 4. LP vor Sparmassnahmen</b>	<b>2.5</b>	<b>20.1</b>	<b>26.0</b>	<b>26.9</b>

Tab. 26: Aufteilung Finanzierungsbedarf auf die Bereiche "Immobilien" und "Lehre und Forschung" 4. LP

Ad Tab. 26: Die Aufteilung auf die beiden Bereiche „Immobilien“ und „Lehre und Forschung“ zeigt, dass strukturell ab 2021 CHF 16.8 Mio. für die Immobilien und CHF 10.2 Mio. für die Lehre und Forschung benötigt werden.

Wie der minimale Zusatzbedarf gemäss Tab. 26 gedeckt bzw. die Beiträge der Trägerkantone zusätzlich gesenkt werden könnten, wird in den folgenden 3 Szenarien dargestellt.

#### 6.4.2. Szenario 1: unveränderte Beiträge der Trägerkantone zur Basis gefasster Beschlüsse

Dieses Szenario zeigt die Entwicklung Beiträge der Trägerkantone auf Basis der für die Leistungsperiode 2014-2017 von den Trägerkantonen im Jahr 2013 gefassten Beschlüsse zur Immobilienfinanzierung und Erhöhung der Studierendenzahl in der Humanmedizin. Sämtliche unvermeidbare Zusatzkosten und die minimalen Strategischen Massnahmen werden durch Beiträge der Universität finanziert.

Zur Deckung des gemäss Tabelle 26 ausgewiesenen Zusatzbedarfs ergeben sich für dieses Szenario die nachfolgend dargestellten Ergebnisse (getrennt für die Bereiche „Immobilien“ und „Lehre und Forschung“ gemäss Tabellen 27 und 28).

Für den Bereich Immobilien ergeben sich in diesem Szenario folgende Werte:

in Mio. CHF	P 2018	P 2019	P 2020	P 2021	Total
Zusatzbedarf Immobilien gem. Tabelle 26	-1.0	13.9	17.8	16.8	47.5
Zusatzfinanzierung gemäss Modell	3.0	6.0	9.0	12.0	30.0
Einsparung Trägerbeitrag	-	-	-	-	-
<b>Beitrag Trägerkantone Immobilien</b>	<b>3.0</b>	<b>6.0</b>	<b>9.0</b>	<b>12.0</b>	<b>30.0</b>
Beitrag aus Overhead/Immobilienfonds	-4.0	2.0	3.9	4.0	6.0
Massnahmen	-	5.9	5.0	0.7	11.6
<b>Beitrag Universität Immobilien</b>	<b>-4.0</b>	<b>7.9</b>	<b>8.8</b>	<b>4.8</b>	<b>17.5</b>

Tab. 27: Szenario 1 Teil Immobilien (nicht enthalten ist der Sondereffekt von CHF 10 Mio. (s. Ziff. 6.1.1.))

Ad Tab. 27: Für die 4. Leistungsperiode soll der über die letzten Jahre aufgebaute und für Infrastrukturmassnahmen zurückgestellte SNF-Overhead bzw. der Immobilienfonds im Jahr 2018 nochmals um CHF 4 Mio. geöffnet und danach in steigenden Tranchen eingesetzt werden (Entnahme per Saldo CHF 6.0 Mio.). Daneben versucht die Universität, mit gesondert einzuleitenden Sparmassnahmen den Finanzierungsbedarf im Immobilienbereich weiter durch einen Aufschub von Projekten zu senken (Zeile „Massnahmen“).

Die gesamten Immobilienkosten innerhalb der Beiträge der Trägerkantone belaufen sich im Budget 2017 auf CHF 100.2 Mio. Gemäss diesem Szenario steigt dieser Betrag auf CHF 112.2 Mio. im Jahr 2021.

Für den Bereich Lehre und Forschung ergeben sich in diesem Szenario folgende Werte:

in Mio. CHF	P 2018	P 2019	P 2020	P 2021	Total
Zusatzbedarf Lehre und Forschung gem. Tabelle 26	3.5	6.2	8.2	10.2	28.1
Sondermittel Humanmedizin	0.7	1.4	1.4	1.4	4.9
Einsparung Trägerbeitrag	-	-	-	-	-
<b>Beitrag Trägerkantone Lehre und Forschung</b>	<b>0.7</b>	<b>1.4</b>	<b>1.4</b>	<b>1.4</b>	<b>4.9</b>
Verwendung Eigenkapital	-	-	3.0	3.0	6.0
Sparmassnahmen	2.8	4.8	3.8	5.8	17.2
<b>Beitrag Universität Lehre und Forschung</b>	<b>2.8</b>	<b>4.8</b>	<b>6.8</b>	<b>8.8</b>	<b>23.2</b>

Tab. 28: Szenario 1 Teil Lehre und Forschung

Ad Tab. 28: In Szenario 1 wird die Finanzierungslücke im Bereich von Lehre und Forschung von CHF 10.2 Mio. im letzten Jahr der 4. Leistungsperiode mit Ausnahme des von den Trägerkantonen bereits in der 3. Leistungsperiode beschlossenen Erhöhung der Studierendenzahlen in der Humanmedizin (CHF 1.4 Mio.) durch Beiträge der Universität abgedeckt. Dabei soll eine Mischung zwischen Eigenkapitalverzehr (je CHF 3 Mio. in den Jahren 2020 und 2021) und einem Paket von effektiven Sparmassnahmen (im letz-

ten Jahr 5.8 Mio.) zum Ziel führen. Die Umsetzung dieser Massnahmen (im Total CHF 8.8 Mio. bzw. CHF 23.2 Mio. kumulativ) können aus Sicht der Universitätsleitung für diese Zeitspanne verantwortet werden.

Zusammenfassend ergibt sich damit gegenüber dem Ausgangsjahr 2017 folgende Aufteilung zwischen den Trägerkantonen und der Universität:

in Mio. CHF	P 2018	P 2019	P 2020	P 2021	Total
<b>Beitrag Trägerkantone - Szenario 1</b>	<b>3.7</b>	<b>7.4</b>	<b>10.4</b>	<b>13.4</b>	<b>34.9</b>
<b>Beitrag Universität - Szenario 1</b>	<b>6.8</b>	<b>20.7</b>	<b>23.6</b>	<b>21.5</b>	<b>72.7</b>
Beitrag Immobilienbereich 2018- 2021	-4.0	7.9	8.8	4.8	17.5
Beitrag Lehre und Forschung 2018- 2021	2.8	4.8	6.8	8.8	23.2
Sparbeitrag Universität im Jahr 2017	8.0	8.0	8.0	8.0	32.0

Tab. 29: Auswirkungen Szenario 1 (ohne Sondereffekt von CHF 10 Mio., s. Ziff. 6.1.1.)

Ad Tab. 29: Für die Beiträge der Universität ist zu den Massnahmen in den Jahren 2018 bis 2021 zusätzlich auch noch der bereits für das Jahr 2017 vorgesehene Sparbeitrag zu berücksichtigen, womit die Universität insgesamt die in der Tabelle ausgewiesenen Beiträge zwischen CHF 6.8 Mio. und 23.6 Mio. leistet (kumulativ CHF 72.7 Mio.).

#### 6.4.3. Szenario 2: reduzierte Beiträge der Trägerkantone zur Basis gefasster Beschlüsse

Szenario 2 geht von einer Reduktion der Beiträge der Trägerkantone zur Basis bereits gefasster Beschlüsse der Trägerkantone aus, womit sie auf der Höhe des letzten Jahres der 3 Leistungsperiode (2017) bleiben. Um dieses Szenario zu erreichen, muss die Universität auch im Immobilienbereich den ursprünglich geplanten Anstieg der Beiträge der Trägerkantone sowie die Zusatzkosten für die Erhöhung der Studierendenzahlen in der Humanmedizin selbst einsparen. Darüber hinaus muss sie sämtliche nicht vermeidbaren Zusatzkosten sowie die minimalen strategiekonformen Massnahmen durch interne Umverteilungen kompensieren. So müssen z.B. nicht vermeidbare Mehrkosten im Bereich Immobilien (minimale zusätzliche Mittel für die Finanzierung der Folgekosten der laufenden Bauprojekte) im Bereich Lehre und Forschung kompensiert werden. Nur so können die Beiträge der Trägerkantone insgesamt auf dem Niveau des Jahres 2017 (vgl. Tabelle 32) gehalten werden.

Zur Deckung des gemäss Tabelle 26 ausgewiesenen Zusatzbedarfs ergeben sich für dieses Szenario die nachfolgend dargestellten Ergebnisse (getrennt für die Bereiche „Immobilien“ und „Lehre und Forschung“ gemäss Tabellen 30 und 31).

Für den Bereich Immobilien ergeben sich in diesem Szenario folgende Werte:

in Mio. CHF	P 2018	P 2019	P 2020	P 2021	Total
Zusatzbedarf Immobilien gem. Tabelle 26	-1.0	13.9	17.8	16.8	47.5
Zusatzfinanzierung gemäss Modell	3.0	6.0	9.0	12.0	30.0
Einsparung Trägerbeitrag	-3.0	-6.0	-6.0	-6.0	-21.0
<b>Beitrag Trägerkantone Immobilien</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.0</b>	<b>6.0</b>	<b>9.0</b>
Beitrag aus Overhead/Immobilienfonds	-1.0	6.0	6.0	6.0	17.1
Massnahmen	-	7.9	8.9	4.7	21.5
<b>Beitrag Universität Immobilien</b>	<b>-1.0</b>	<b>13.9</b>	<b>14.8</b>	<b>10.8</b>	<b>38.5</b>

Tab. 30: Szenario 2 Teil Immobilien

Ad Tab. 30: In diesem Szenario wird der gemäss aktuellem Finanzierungsmodell für die Immobilienfinanzierung vorgesehene Zusatzbeitrag von CHF 3 Mio. pro Jahr ansteigend in den ersten beiden Planjahren vollständig ausgesetzt. Dies kann nur durch einen zusätzlichen Verzicht bzw. Aufschub bei den geplanten Immobilienprojekten und höhere Beiträge aus den Overhead-Mitteln finanziert werden. Insgesamt beträgt bei diesem Szenario der Beitrag der Universität CHF 38.5 Mio. durch Verzicht und Aufschub von Projekten bzw. Entnahmen aus dem Overhead.

Die gesamten Immobilienkosten innerhalb der Beiträge der Trägerkantone belaufen sich im Budget 2017 auf CHF 100.2 Mio. Gemäss diesem Szenario steigt dieser Betrag auf CHF 106.2 Mio. im Jahr 2021.

Für den Bereich Lehre und Forschung ergeben sich in diesem Szenario folgende Werte:

in Mio. CHF	P 2018	P 2019	P 2020	P 2021	Total
Zusatzbedarf Lehre und Forschung gem. Tabelle 26	3.5	6.2	8.2	10.2	28.1
Sondermittel Humanmedizin	0.7	1.4	1.4	1.4	4.9
Einsparung Trägerbeitrag	-0.7	-1.4	-4.4	-7.4	-13.9
<b>Beitrag Trägerkantone Lehre und Forschung</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-3.0</b>	<b>-6.0</b>	<b>-9.0</b>
Verwendung Eigenkapital	1.7	2.0	3.0	5.0	11.7
Sparmassnahmen	1.8	4.2	8.2	11.2	25.4
<b>Beitrag Universität Lehre und Forschung</b>	<b>3.5</b>	<b>6.2</b>	<b>11.2</b>	<b>16.2</b>	<b>37.1</b>

Tab. 31: Szenario 2 Teil Lehre und Forschung

Ad Tab. 31: In Szenario 2 werden sämtliche Mehrkosten gemäss Tabelle 26 durch die Universität getragen. Zusätzlich müssen in diesem Szenario im Bereich Lehre und Forschung Einsparungen von CHF 3 Mio. im Jahr 2020 bzw. CHF 6 Mio. im Jahr 2021 getätigt werden, um die infolge der laufenden Bauprojekte unvermeidlich steigenden Immobilienkosten quer zu finanzieren (vgl. auch Tab. 30). Somit summiert

sich der Beitrag der Universität im Bereich Lehre und Forschung auf CHF 16.2 Mio. im Jahr 2021 (CHF 37.1 Mio. kumuliert über ganze Periode).

Zusammenfassend ergibt sich damit gegenüber dem Ausgangsjahr 2017 folgende Aufteilung zwischen den Trägerkantonen und der Universität:

in Mio. CHF	P 2018	P 2019	P 2020	P 2021	Total
<b>Beitrag Trägerkantone - Szenario 2</b>	-	-	-	-	-
<b>Beitrag Universität - Szenario 2</b>	<b>10.5</b>	<b>28.1</b>	<b>34.0</b>	<b>34.9</b>	<b>107.6</b>
Beitrag Immobilienbereich 2018- 2021	-1.0	13.9	14.8	10.8	38.5
Beitrag Lehre und Forschung 2018- 2021	3.5	6.2	11.2	16.2	37.1
Sparbeitrag Universität im Jahr 2017	8.0	8.0	8.0	8.0	32.0

Tab. 32: Auswirkungen Szenario 2 (ohne Sondereffekt von CHF 10 Mio. (s. Ziff. 6.1.1.))

Ad Tab. 32: Für die Beiträge der Universität ist zu den Massnahmen in den Jahren 2018 bis 2021 zusätzlich auch noch der bereits für das Jahr 2017 vorgesehene Sparbeitrag von CHF 8.0 Mio. zu berücksichtigen, womit die Universität insgesamt die in der Tabelle ausgewiesenen Beiträge zwischen CHF 10.5 Mio. im Jahr 2018 und 34.9 Mio. im Jahr 2021 leistet. Dieses Szenario kann nur erreicht werden, wenn die in Ziff. 6.2 aufgelisteten Massnahmen ausgeschöpft werden. Einerseits sollen im Rahmen einer Opfersymmetrie Einsparungen quer durch die Universität realisiert werden. Andererseits müssten mehrere Professuren gestrichen oder ganze Einheiten geschlossen werden, womit die in Ziffer 6.4.4. beschriebenen finanziellen Auswirkungen bei Schliessung von ganzen Einheiten in beschränkterem Umfang auch für dieses Szenario gelten. Zudem könnten grössere Immobilienprojekte nicht oder erst zu einem späteren Zeitpunkt realisiert werden.

#### 6.4.4. Szenario 3: stark reduzierte Beiträge der Trägerkantone zur Basis gefasster Beschlüsse

In diesem Szenario sollen die Beiträge der Trägerkantone bis zum Jahr 2021 um - im Vergleich zu Szenario 2 - weitere CHF 15 Mio. gesenkt werden. Damit ergibt sich - unter Einrechnung der im Jahr 2017 zu tätigen Einsparungen in der Höhe von CHF 8 Mio. - ein Massnahmenvolumen zu Lasten der Universität von CHF 49.9 Mio. (vgl. Tab. 32 plus CHF 15 Mio.). Da das Sparvolumen bei den Immobilien bereits in Szenario 2 aufgrund der sich bereits in Bau befindlichen Projekten und dem hohen Fixkostenanteil bei den Immobilienkosten weitgehend ausgeschöpft ist, müssten die zusätzlichen Einsparungen von CHF 15 Mio. zum grössten Teil bei der Lehre und Forschung realisiert werden.

Während bereits bei Szenario 2 deutliche Einschnitte im Leistungsportfolio der Universität notwendig sind, könnte das Szenario 3 nur durch einen weiteren starken Leistungsabbau in Lehre und Forschung realisiert werden. Dieser Leistungsabbau wird verstärkt durch infolge der Sparmassnahmen wegfallende andere Finanzierungsquellen. Der volkswirtschaftliche Verlust wird bei diesem Szenario auf mehr als CHF 150 Mio. für die Region geschätzt (s. auch Ziff. 2.3.). Dies entspricht mehr als 1'500 Arbeitsplätzen.

Um die Bedeutung bzw. die Dimensionen eines Sparvolumens in Höhe von CHF 50 Mio. durch die Trägerkantone - und entsprechend zusätzlichen Reduktionen bei den anderen Finanzierungsquellen - für die Universität aufzuzeigen, wurden in der nachfolgenden Tabelle für einige Einheiten das Sparpotential bei

deren Schliessung berechnet (auf Basis Rechnung 2015). Daraus gehen die finanziellen Grössenordnungen und die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Geldquellen der Universitätsfinanzierung hervor. Insbesondere wird aufgezeigt, wie trotz einschneidender Einschnitte in die universitären Leistungen, das Sparpotential für die Trägerkantone relativ bescheiden ausfällt. Es beweist auch, dass dank der Beiträge der Trägerkantone substanzielle zusätzliche Mittel für Universität und regionale Wertschöpfung generiert werden können.

gemäss Rechnung 2015 in Mio. CHF	Finanzierungsbeitrag inkl. Raum	Anteil IUV und UFG-Lehre	Spareffekt Universität netto	IUV-Opportunitätskosten BS	IUV-Opportunitätskosten BL	Saldoeffekt Kantone	Wegfallende Drittmittel
Theologische Fakultät	3.95	-0.84	3.11	0.14	0.27	2.71	1.45
Fakultät für Psychologie	13.19	-5.17	8.02	1.72	1.96	4.34	3.30
Sprach- und Literaturwissenschaften	11.48	-5.03	6.45	1.22	1.46	3.77	4.69
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät	12.90	-7.65	5.25	2.97	3.31	-1.02	8.32
Juristische Fakultät	14.16	-6.47	7.69	2.68	3.90	1.11	2.01
Pharmazie	14.53	-12.25	2.28	1.34	2.16	-1.21	3.16
Umweltwissenschaften	22.17	-9.87	12.30	1.95	2.47	7.88	6.81
Biozentrum	48.05	-5.41	42.64	0.46	0.46	41.72	20.12
Total Bereich Biologie und Umwelt	70.23	-15.28	54.95	2.42	2.93	49.60	26.93
Fach Ägyptologie	0.43	-0.07	0.36	-	0.01	0.35	1.46
Fach Gender Studies	0.48	-0.37	0.11	0.08	0.05	-0.02	0.62

Tab. 33: Beispiele für Spareffekte bei Schliessung von Einheiten

Ad Tab. 33:

- "Finanzierungsbeitrag": Zuweisung von Mitteln der öffentlichen Hand an die Gliederungseinheiten. Dabei handelt es sich für alle hier aufgeführten Beispiele um die Zuweisung von universitären Mitteln (jeweils ohne Drittmittel) für den Saldo von Personal- und Betriebsmitteln abzüglich der eigenen Erträge.
- "Raumkosten": Höhe der Raumkosten für einzelne Bereiche. Da diese Werte nicht immer eindeutig auf die einzelnen Gliederungseinheiten zuordenbar sind (z.B. Gebäude durch mehrere Bereiche belegt) und eine Verteilung (z.B. nach genutzten Quadratmetern) für diese Zusammenstellung nicht vorgenommen wurde, können nicht für alle Beispiele Beträge ausgewiesen werden. Für Gebäude mit Hörsälen sind die Kosten nicht herausgerechnet. Offen bleibt, ob bei Schliessung der betreffenden Einheit auf diese für die Lehre benötigten Infrastrukturbereiche verzichtet werden könnte.
- "Anteil IUV" und "Anteil UFG-Lehre": Die Finanzierungsanteile der weiteren Geldgeber der öffentlichen Hand (übrige Kantone gemäss Interkantonaler Universitätsvereinbarung IUV und Grundbeiträge des Bundes gemäss Universitätsförderungsgesetz UFG) werden aufgrund interner Berechnungen ermittelt. Im Hinblick auf das effektiv vorhandene universitäre Sparvolumen müssen diese Beiträge von den Bruttokosten (also Finanzierungsbeitrag und Raumkosten) abgezogen werden, da diese Anteile nicht durch die Trägerkantone abgedeckt werden bzw. die Schliessung einer Einheit für die Universität zu entsprechenden Mindereinnahmen bei diesen Finanzquellen führen würde.



- "IUV-Opportunitätskosten BL und BS": Für jene Studierenden aus den Trägerkantonen, die in allfällig betroffenen Bereichen immatrikuliert sind oder diese Studienrichtungen künftig studieren werden, müssten die Kantone entsprechende IUV-Beiträge an die betreffenden Universitätskantone entrichten. Die hier in den betreffenden Spalten für die beiden Trägerkantone ermittelten Beiträge sind auf Basis der Studierendenzahlen des Herbstsemester 2014 ermittelt worden. Sie sind in einer finanziellen Gesamtbetrachtung aus Sicht der Kantone zu berücksichtigen.
- "Saldoeffekte für die Kantone": Summiert man die verschiedenen Effekte ergeben sich für die Kantone je nach Fachrichtung keine Einsparung sondern zusätzliche Ausgaben. Dies ist z.B. bei der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät oder der Pharmazie der Fall.
- „Wegfallende Drittmittel“: Mit der Schliessung von Einheiten fallen beträchtliche Drittmittel weg. Dadurch müssten u.a. Forschungsstellen gestrichen werden, die nicht durch kantonale Mittel finanziert sind.

Aufgrund der Berechnungen in Tab. 34 wird deutlich, dass eine Schliessung von ganzen Einheiten nicht zu einer 1:1-Reduktion der Globalbeiträge der Trägerkantone führt. Der Grund besteht darin, dass dadurch sowohl die Beiträge des Bundes (HFKG Lehre) als auch diejenigen der übrigen Universitätskantone (IUV) unmittelbar negativ beeinflusst werden. Zusätzlich verstärkt wird dieser Effekt bei den Beiträgen des Bundes durch den Anteil Forschung, der hier nicht ausgewiesen wurde, da eine Erhebung der entsprechenden Daten auf dieser Detailebene nicht möglich war.<sup>6)</sup> Sicher ist aber, dass für die Gesamtzuweisung des Bundes an die Universität durch den Wegfall von ganzen Gliederungseinheiten und dem damit einhergehenden Wegfall der dort eingeworbenen Drittmittel zwangsläufig ein weiterer Rückgang der Bundesbeiträge zu erwarten ist. Im Resultat würde dies in der obigen Tabelle zu den bereits ausgewiesenen gegenläufigen Finanzierungseffekten noch hinzukommen und den Spareffekt weiter reduzieren.

Unter Bewertung aller Einflüsse und Abhängigkeiten müssten zur Erreichung des oben erwähnten substanziellen Sparvolumens Schliessungen von grossen universitären Einheiten realisiert werden. Diese grossen Einheiten sind im universitären Budget aber vor allem im Bereich der Life Sciences und der Medizin (s. Tab. 16) zu finden. Gerade dort könnte aus strategischen Überlegungen eine Schliessung aus Sicht der Universität weder überzeugend vermittelt noch vertreten werden. Aus Kreisen, welche substanzielle Kürzungen am Universitätsbudget vertreten, wird denn auch immer wieder betont, dass die Kürzungen den Life Sciences-Bereich und die Medizin nicht betreffen sollen. Nach den Investitionen in das neue Biozentrum wird auch niemand ernsthaft dessen Schliessung erwägen wollen.

Demgegenüber ist die Nettowirkung der Sparbeiträge bei den kleineren Fakultäten oder bei einzelnen kleineren Departementen oder gar Fachbereichen so gering (teilweise sogar gegenläufig), dass eine so grosse Anzahl von Schliessungen notwendig wäre, dass die Grundausrichtung der Universität verändert und sie in ihrem Angebot in der Lehre erheblich eingeschränkt würde. Damit wäre auch der Leistungsauftrag, der gemeinsam mit den Trägerkantonen erarbeitet und akkordiert wurde, nicht mehr zu erfüllen und neu zu definieren.

Daneben hätte ein Abbau von ganzen Einheiten, der auch die Entlassung von Professorinnen und Professoren und anderem wissenschaftlichem Personal bedeuten würde, Folgen für die Reputation der Universität. Dies vor allem deshalb, weil die besten „Köpfe“ in einem international kompetitiven Umfeld gewon-

---

<sup>6)</sup> Der Bund berücksichtigt bei seiner Mittelzuteilung die Studierendenzahlen zu 70%. Zu 30% zählt das Kriterium "eingeworbene Drittmittel" (Nationalfonds, EU, übrige Drittmittel).

nen werden müssen und in diesem Umfeld Professorinnen und Professoren mit tenure track von Lebenszeitanstellungen ausgehen. Dies ist in der gesamten akademischen Welt so üblich, sowohl bei den anglo-amerikanischen als auch bei den europäischen Universitäten. Obwohl Kündigungen auch bei Professorinnen und Professoren mit tenure track (full professors) an der Universität Basel aus strukturellen Gründen ausgesprochen werden können, würde die Universität damit ihren Ruf als zuverlässige und vertrauenswürdige Arbeitgeberin für Professorinnen und Professoren verlieren.

Ein Abbau von ganzen Einheiten wäre nicht in einer kurzen Zeitspanne realisierbar. Bereits immatrikulierte Studierende könnten ihr Studium nicht mehr an der Universität Basel fortsetzen. Sie müssten eine andere Studienrichtung einschlagen oder an eine andere Universität wechseln. Dadurch würde die Universität an Verlässlichkeit verlieren, wodurch ihre Attraktivität und Reputation Schaden erleiden würde.

Aufgrund der vorgängig aufgeführten Gründe würde der Verzicht auf das Angebot ganzer Forschungs- und Lehrbereiche zwar eine Reduktion der Beiträge der Trägerkantone erlauben, doch würde die Umsetzung dieses Szenarios einen längeren Zeitraum als eine einzelne Leistungsperiode bedingen und damit über das Jahr 2021 hinausgehen.

Aufgrund der oben beschriebenen Konsequenzen wird ein solch einschneidendes Szenario von der Universitätsleitung abgelehnt.

## 6.5. Entwicklung Beiträge der Trägerkantone pro Szenario

In der nachfolgenden Tabelle ist die Entwicklung der Beiträge der Trägerkantone bezogen auf das Ausgangsjahr 2017 für die 3 Szenarien zusammenfassend dargestellt. Die Einsparung von strukturell CHF 10 Mio. im Szenario 3 wird in den Jahren 2020 (CHF 5 Mio.) und 2021 (nochmals CHF 5 Mio.) berücksichtigt. Der Wegfall der Reduktion der Grundmiete um CHF 10 Mio. im Jahr 2020 ist in diesen Zahlen nicht berücksichtigt.

Beiträge Trägerkantone in Mio. CHF	Szenario 1		Szenario 2		Szenario 3	
	Total	Diff. Vj.	Total	Diff. Vj.	Total	Diff. Vj.
Jahr 2017	329.5	-	329.5	-	329.5	-
Jahr 2018	333.2	3.7	329.5	-	329.5	-
Jahr 2019	336.9	3.7	329.5	-	329.5	-
Jahr 2020	339.9	3.0	329.5	-	319.5	-10.0
Jahr 2021	342.9	3.0	329.5	-	314.5	-5.0
<b>Total 2018-2021</b>	<b>1'352.9</b>	<b>13.4</b>	<b>1'318.0</b>	-	<b>1'293.0</b>	<b>-15.0</b>

Tab. 34: Entwicklung Beiträge der Trägerkantone für Szenarien 1-3

Ad Tab. 34: Während das Szenario 1 einen Anstieg von CHF 13.4 Mio. im Jahr 2021 gegenüber dem Jahr 2017 zeigt, bleiben die Beiträge im Szenario 2 unverändert bzw. nehmen im Szenario 3 um CHF 15 Mio. ab. Werden bei Szenario 2 und 3 auch die bereits von den Trägerkantonen beschlossenen Massnahmen für die Immobilienfinanzierung und die Erhöhung der Studierendenzahlen in der Humanmedizin von CHF 13.4 Mio. (im Jahr 2021) als neue Ausgangsbasis berücksichtigt, dann werden die Trägerkantone bei Szenario 2 um CHF 13.4 Mio. und bei Szenario 3 um CHF 28.4 Mio. entlastet.

Aufgrund der unvermeidbaren Zusatzkosten und der minimal notwendigen strategiekonformen Massnahmen muss die Universität bei allen drei Szenarien folgende grossen Sparanstrengungen erbringen (Beiträge gegenüber Planjahr 2017, vor Einsparungen):

Beiträge Universität	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3
in Mio. CHF			
Jahr 2018	6.8	10.5	10.5
Jahr 2019	20.7	28.1	28.1
Jahr 2020	23.6	34.0	44.0
Jahr 2021	21.5	34.9	49.9
<b>Total 2018-2021</b>	<b>72.7</b>	<b>107.6</b>	<b>132.6</b>

Tab. 35: Entwicklung Beiträge Universität für Szenarien 1-3

Ad Tab. 35: Kumulativ erbringt die Universität bei Szenario 1 einen Beitrag von CHF 72.7 Mio. Damit liegt sogar bei Szenario 1 der Beitrag der Universität um mehr als 50% bzw. CHF 37.8 über jenem der Trägerkantone (kumulativ CHF 34.9 Mio.). Die kumulativen (Spar-)Beiträge der Universität liegen bei den Szenarien 2 und 3 deutlich über CHF 100 Mio.

## 6.6. Chancen und Risiken im Bereich der staatvertraglichen Rahmenbedingungen

Auch für die Universität Basel gilt, dass sie zum einem mit ihrem Leistungsangebot in den Bereichen Lehre und Forschung in einem Konkurrenzverhältnis zu anderen Bildungseinrichtungen steht und zum anderen auch für sie Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowohl im nationalen als auch im internationalen Umfeld zu spürbaren Folgewirkungen führen. Eine Abwägung der daraus sich ergebenden Chancen und Risiken stellt eine grosse Herausforderung für die Universität Basel dar. Neben rein akademischen Chancen und Risiken bezüglich der gewählten Strategie, einem adäquaten Lehrangebot, der richtigen Auswahl der Forschungsschwerpunkte und der „glücklichen Hand“ bei Neuberufungen musste sich die Universität in den letzten Jahren vermehrt mit neuen und gleichzeitig (auch finanziell) sehr bedeutsamen Geschäftsprozessen auseinandersetzen.

Unter dem Gesichtspunkt der Risikohöhe, Eintretenswahrscheinlichkeit und finanziellen Konsequenzen müssen dabei die Bereiche Immobilien (oder genauer Immobilienkosten/Umsetzung der Immobilienplanung) und das universitäre Vorsorgewerk an erster Stelle genannt und erläutert werden. In beiden Bereichen übersteigen die finanziellen Dimensionen ein auf Basis von Globalbeiträgen für vier Jahre festgelegtes Budget einer Bildungsinstitution, deren vorrangige Ziele und zentralen Aufgaben auf die Lehre und Forschung, also Wissensvermittlung und Erarbeitung neuer Erkenntnisse, ausgerichtet sind.

So zeigen die in der Vergangenheit notwendigen Massnahmen für das seit dem Jahr 2007 eigenverantwortlich zu führende universitäre Vorsorgewerk, in welchen finanziellen Dimensionen sich Sanierungsmassnahmen bewegen. Und auch wenn aktuell der Deckungsgrad noch über 100% liegt, verfügt die Universität weder über eine ausreichende Schwankungsreserve noch sind die Globalbeiträge der beiden Trägerkantone für solche Massnahmen vorgesehen. Dies wurde in den Verhandlungen zum Staatsvertrag in den Jahren 2005 und 2006 so auch ausdrücklich festgehalten. Im Fazit ist damit festzuhalten, dass im Falle von neuen Sanierungs- bzw. Stabilisierungsmassnahmen die Universität aus eigener Kraft (sprich durch Eigenkapital bzw. durch die Globalbeiträge) die dafür notwendigen Aufwendungen nicht leisten kann. Hier muss es auch in Zukunft weiterhin möglich sein, Einmalkosten (z.B. wie zuletzt die Umstellung

auf das Beitragsprimat oder die Senkung des technischen Zinssatzes) gesondert bei den Trägerkantonen zu beantragen.

Diese Option muss für die Universität weiterhin möglich sein, da mit der aktuellen Renditesituation auf den Kapitalmärkten der technische Zinssatz von 3% nicht nachhaltig finanziert werden kann, womit eine weitere Absenkung des technischen Zinses droht. Aufgrund der gleichzeitig von den Trägerkantonen gewollten und aktuell sehr geringen Schwankungsreserve wird eine solche Absenkung nicht ohne Zusatzeinlagen zu finanzieren sein. Müssten künftige, leider nicht auszuschliessende Sondereinlagen aus dem Globalbudget der Universität finanziert werden, wäre dies einer zusätzlichen Sparrunde gleichzusetzen und hätte die gleichen Konsequenzen.

Ähnlich aber sehr viel direkter mit dem akademischen Leistungsauftrag verknüpft, stellt sich die Situation im Bereich der von der Universität benötigten Immobilien dar. Ohne eine sowohl quantitativ als auch qualitativ ausreichende Infrastruktur wird die Leistungsfähigkeit einer Universität in ihren Kernbereichen - insbesondere in den Life Sciences - kontinuierlich sinken sowie die Gewinnung von Drittmitteln und die Berufung von exzellenten Forschenden erschweren, wenn nicht verunmöglichen. Dies wird durch Multiplikatoreffekte noch beschleunigt, die zwar nur sehr schwer abschätzbar sind, aber durch die heutige Finanzierung aller schweizerischen Universitäten beinahe zwangsläufig eintreten werden. Gemeint sind die klar definierten Leistungsindikatoren (Studierendenzahlen, Zusprachen im Nationalfonds- und Drittmittelbereich) im Bereich Beiträge des Bundes (UFG) und der übrigen Kantone (IUV), von denen die Zahlungen dieser universitären Beitragszahler direkt abhängt. Eine nicht ausreichende Infrastruktur führt über kurz oder lang zu einem Rückgang der förderwürdigen Grundlagenforschung und je nach Art der Infrastrukturprobleme auch zu einem Rückgang der Studierenden- und Doktorierendenzahlen (beide Effekte führen neben den direkt damit verbundenen Effekten bezüglich der Stellung der Universität Basel im nationalen aber auch internationalen Wettbewerb zu verschlechterten Leistungsindikatoren).

Auf Basis der bereits zur Beginn der gemeinsamen Trägerschaft aufgezeigten Investitionsplanung führen insbesondere die nun notwendigen Infrastrukturinvestitionen für Neubauten aber auch für Grosssanierungen zu sehr hohen finanziellen Belastungen, deren Abdeckung aus den vorhandenen Mitteln nicht möglich sein wird. Von essenzieller Bedeutung ist für die Universität der Aufbau des Life Science-Clusters auf dem Campus Schällemätteli mit dem Biozentrum, der Biomedizin, der Chemie und Physik sowie dem D-BSSE. Diese Investitionen ermöglichen der Universität eine ideale Zusammenarbeit und die Ausschöpfung von Synergien in den Life Sciences. Dadurch kann die heute hervorragende Stellung gegenüber anderen Life Science Standorten gehalten und nachhaltig gestärkt werden.

Auch wenn die Universität gerade für diesen Bereich vorausschauend durch einen entsprechenden Rückbehalt von Overheadmitteln für die Forschungsinfrastruktur Mittel zurückgestellt hat, sind auch in diesem Bereich die finanziellen Dimensionen immens. Dies verschärft sich durch das Modell der Kreditsicherungsgarantien durch die Trägerkantone noch weiter, da die Universität Darlehen selber aufnehmen und finanzieren muss.

## 7. Antrag

Der Universitätsrat hat in diesem Bericht die Lage der Universität sowohl zurückblickend auf die Leistungsperiode 2014-17 als auch vorausschauend auf die Leistungsperiode 2018-21 dargestellt. Er soll den Trägerkantonen als Entscheidungsgrundlage für die Beschlussfassung über das Globalbudget 2018-21 dienen.

Die drei dargestellten Abbauszenarien bilden die Grundlage für die Anträge. Die darin aufgezeigten Einsparungen bei der Grundfinanzierung der Trägerkantone haben darüber hinausgehend einschneidende Auswirkungen auf die Universität, weil damit immer auch der Verlust weiterer Finanzierungsquellen einhergeht. Die Folgen davon hat nicht nur Einfluss auf die Finanzierung der Universität sondern auch auf die regionale volkswirtschaftliche Wertschöpfung. Die Universität ist sich jedoch bewusst, dass die Höhe der Beiträge der Trägerkantone von der Entwicklung der Kantonsfinanzen unmittelbar abhängig ist und die aktuelle finanzpolitische Situation sich darin für die Jahre 2018 bis 2021 – zumindest vorübergehend - niederschlagen wird.

Die drei zuhanden der Adressaten der Trägerkantone ausgearbeiteten Szenarien werden in Ziff. 6 ausführlich beschrieben und auch deren Folgen dargestellt. An dieser Stelle werden sie somit nur noch mit den für die Beschlüsse relevanten Beiträgen der Trägerkantone aufgeführt:

<i>in Mio. CHF</i>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Total</b>
<b>Szenario 1</b>	333.2	336.9	339.9	342.9	1'352.9
<b>Szenario 2</b>	329.5	329.5	329.5	329.5	1'318.0
<b>Szenario 3</b>	329.5	329.5	319.5	314.5	1'293.0

Wie in Ziff. 6 aufgezeigt, sehen alle drei Szenarien grosse Spar-Beiträge der Universität vor. Kumulativ über gesamte Periode betragen diese CHF 72.7 Mio. in Szenario 1, CHF 107.6 Mio. in Szenario 2 und CHF 132.6 Mio. in Szenario 3.

Diese Beiträge beinhalten die Weiterführung des heutigen Finanzierungsmodells im Immobilienbereich mit jährlich ansteigenden Beiträgen von CHF 3.0 Mio. pro Jahr (CHF 1.5 Mio. pro Trägerkanton). Die Szenarien 2 und 3 sehen vor, dass dieser Anstieg für zwei Jahre (2018 und 2019) ausgesetzt und danach wieder auf den gleichen Pfad von CHF 3 Mio. pro Jahr zurückgeführt wird.

Um eine bessere Steuerung und höhere Transparenz über die Finanzierung der Immobilienkosten herzustellen, sollten - wie in Ziffer 6.3 beschrieben - neu die gesamten Immobilienkosten in der Rechnungslegung der Universität ausgeschieden werden (heute wird nur der Immobilienfonds separat ausgeschieden). Der gesamte neue Anteil „Immobilien“ soll danach zweckgebunden in einen neuen Fonds eingespielen werden („Fonds für Immobilienfinanzierung“), woraus sämtliche immobilienbezogenen Kosten finanziert werden.

Daraus ergibt sich für Leistungsperiode 2018 bis 2021 folgender Antrag:

**://: Zusprache von jährlichen Globalbeiträgen (auf Grundlage der dargestellten Szenarien), welche es der Universität erlauben, ihren heutigen Leistungsauftrag als eine der profiliertesten Universitäten in der Schweiz und in Europa weiterhin zu erfüllen.**

Universitätsrat, 20. Oktober 2016

Beilage 2 zum Ratschlag  
betreffend Leistungsauftrag und Globalbeitrag 2014-2017 für die  
Universität Basel

## Leistungsauftrag

der Regierungen der Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft

an die

## Universität Basel

für die Jahre 2014 bis 2017

### Ingress

Seit 1. Januar 2007 wird die Universität von den Kantonen Basel-Landschaft und Basel-Stadt gemeinsam getragen. Auf dieser Grundlage konnte während der ersten beiden Leistungsperioden eine dynamische Vorwärtsentwicklung der Universität eingeleitet werden. Die Studierendenzahlen stiegen markant und in der Einwerbung externer Forschungsmittel weist die Universität Basel Spitzenwerte aus. Mit ihrer raschen Entwicklung stösst die Universität derzeit an ihre Kapazitätsgrenzen. Die Infrastrukturprojekte müssen deshalb mit Hochdruck vorangetrieben werden.

Die Regierungen der beiden Trägerkantone haben sich auf eine moderate Anhebung der Betriebsmittel für die Universität verständigt. Damit wird einerseits den finanzpolitisch restriktiveren Rahmenbedingungen Rechnung getragen, andererseits soll die Universität ihre Entwicklung gemäss ihrer Strategie 2014 weiterführen können. Die aktuelle Position zu halten, wenn möglich zu verbessern, erfordert zusätzliche Mittel, welche die Universität durch die Bereitschaft, interne Umverteilungen vorzunehmen, teilweise selbst aufbringt.

### Strategische Entwicklung 2014–2017

Die Universität stärkt mit ihrer Weiterentwicklung den Wissens-, Wirtschafts- und Kulturstandort gemäss ihrer «Strategie 2014»: Sie wird als profilierte, regional verankerte, aber international ausgerichtete Volluniversität gefestigt. Im Vordergrund steht die Positionierung der Universität als akademische Institution in enger Verzahnung mit Gesellschaft, Kultur und Wirtschaft. Die Universität verpflichtet sich dem Grundsatz der Nachhaltigkeit sowohl in Forschung und Lehre als auch in der Betriebsführung.

- Forschungsprofil

Die bisher auf zwei Profilierungsbereiche fokussierte Forschungstätigkeit wird entsprechend der Forschungsvielfalt der Universität beweglicher definiert und verbreitert. Für die Weiterentwicklung wird das disziplinenübergreifende Forschungsgeschehen an der Universität auf sechs thematische Schwerpunkte fokussiert. Die Schwerpunkte bilden das Potenzial der Universität ab und weisen grosse Unterschiede bezüglich Grösse und

Umsetzungsstand aus. Neben etablierten Schwerpunkten, wie etwa «Life Sciences» und «Bildwissenschaften» finden sich auch zukunftsweisende wie bspw. «Nachhaltigkeits- und Energieforschung» und «European and Global Studies». Der bisherige Profilierungsbereich «Kultur» wird mit dieser Öffnung in eine verbindlichere Struktur übertragen. Die Universität beweist damit auch ihre strategische Bereitschaft, auf Ansätze zur Exzellenz dort zu reagieren, wo sie sich formieren.

- Lehre

In den nächsten beiden Leistungsperioden werden die bestehenden Bachelor- und Masterprogramme im Hinblick auf ein attraktives Studienangebot weiter optimiert. Insbesondere die Masterstufe soll für begabte Studentinnen und Studenten aus international renommierten Universitäten attraktiv gestaltet werden. Dies impliziert ein selektiveres Verhältnis zwischen Bachelor- und Masterstufe. Die Doktoratsstufe wird ausgebaut und besser strukturiert.

- Nachwuchsförderung

Die Strategie 2014 legt ein Hauptgewicht auf die Nachwuchsförderung und Steigerung der akademischen Exzellenz. Zur Exzellenzpolitik der Universität gehören eine zielgerichtete Nachwuchsförderung, stärkere Anreize für eine konkurrenzfähige Forschung und attraktive Anstellungsbedingungen für das wissenschaftliche Personal. Damit wird dem ausserordentlichen Bedarf der Schweiz an akademischem Fachpersonal, das sich nicht zuletzt an den Universitäten selbst manifestiert, Rechnung getragen.

#### Gesamtplanung 2018 ff.

Im Verlauf der Leistungsauftragsperiode 2014 bis 2017 arbeitet die Universität auf der Grundlage der Strategie 2014 die Planungsgrundlagen für die Leistungsperiode 2018 - 2021 aus. Sie berücksichtigt dabei Vorgaben und Entwicklungen im Bereich der Trägerkantone ebenso wie die bildungspolitischen Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene.



## 1. Geltungsdauer

Der Leistungsauftrag gilt für die Zeit vom 1. Januar 2014 bis zum 31. Dezember 2017.

## 2. Leistungen der Kantone

Die Kantone leisten Beiträge an die eigene Universität und im Rahmen der Interkantonalen Universitätsvereinbarung (IUV) auch an andere Universitäten der Schweiz.

### 2.1 Finanzielle Leistungen

Die Parlamente bewilligen mit dem ebenfalls mehrjährigen Leistungsauftrag die mehrjährigen Ausgaben für den laufenden Betrieb und für die Immobilien der Universität gemäss Universitätsvertrag. Für die Jahre 2014 bis 2017 beträgt die Summe gesamthaft 1'304,9 Millionen Franken, wobei 650,1 Millionen Franken auf den Kanton Basel-Stadt und 654,8 Millionen Franken auf den Kanton Basel-Landschaft entfallen. Sie wird in jährlich ansteigenden Globalbeiträgen ausgerichtet.

#### Übersicht der Globalbeiträge der Träger an die Universität (in Millionen Franken)

Jahr	2014	2015	2016	2017	Total
Globalbeitrag BL	159,9	161,9	164,0	169,0	654,8
Globalbeitrag BS	161,1	163,2	165,3	160,5	650,1
Globalbeitrag BL und BS	321,0	325,1	329,3	329,5	1'304,9

Die Auszahlung erfolgt seitens beider Kantone jährlich in 12 Tranchen.

### 2.2 Immobilien

Die von der Universität genutzten kantonalen Liegenschaften werden der Universität gemäss Universitätsvertrag zur Verfügung gestellt.

- Die Universität verfügt über eine rollende Raumplanung und bewirtschaftet ihr Immobilien-Portfolio nach professionellen fachlichen Kriterien.
- Die jährlichen Globalbeiträge enthalten für Unterhalt und Veränderung der Immobilien gemäss Universitätsvertrag eine Pauschale von jährlich ansteigend 3 Mio. Franken. Im Jahr 2017 kommt ein Beitrag von 4 Mio. Franken für die Folgekosten des Neubaus Biozentrum dazu.

#### Immobilienbeiträge 2014–2017(in Mio. Franken)

Jahr	2013	2014	2015	2016	2017
Immobilienfonds	24,5	27,5	30,5	33,5	36,5
Folgekosten Neubauten	-	-	-	-	4,0
Total Steigerung	-	+3	+6	+9	+16

- Die räumlichen Infrastrukturen für die Lehre und Forschung der Klinischen Medizin sind Teil der Abgeltung der Universität an die leistungserbringenden Spitäler und werden in den entsprechenden Leistungsverträgen zwischen Universität und Spitälern geregelt.
- Die Kantone beschliessen Investitionen für Grossprojekte ausserhalb des Immobilienfonds als partnerschaftliches Geschäft gemäss den für Investitionen der Universität festgelegten Verfahren.<sup>1</sup>

### **3. Grundsätze für die Finanzierung der Universität durch Studierende und Dritte**

- Die Studierenden leisten einen Beitrag an die Kosten ihrer Ausbildung. Der Beitrag wird unter Berücksichtigung der Gebühren der anderen Schweizer Universitäten festgelegt.
- Die Gebühren im Bereich der Weiterbildung sind in der Regel mindestens kostendeckend. Die fachärztliche Weiterbildung ist Aufgabe der Spitäler.
- Die Universität bemüht sich um möglichst grosse Drittmittel (inklusive Bundessubventionen und Nationalfonds), um einen beträchtlichen Teil der Forschungskosten abzudecken. Eigentliche Auftragsforschung (Gutachten u.ä.) wird den Nutzern grundsätzlich zu mindestens vollkostendeckenden Preisen verrechnet. Dabei ist die Inanspruchnahme von wissenschaftlichen Einrichtungen und der Infrastruktur angemessen abzugelten.
- Die Beiträge anderer Kantone richten sich nach den entsprechenden Abkommen (Interkantonale Universitätsvereinbarung IUUV, Vertrag der Universität mit dem Kanton Aargau zum Schwerpunkt Nano). Sie gehen uneingeschränkt an die Universität.
- Die Grundbeiträge des Bundes gehen uneingeschränkt an die Universität.
- Sowohl IUUV-Beiträge wie Bundessubventionen werden unverzüglich nach ihrem Eintreffen an die Universität weitergeleitet.

### **4. Leistungen der Universität**

Die Leistungsbereiche Forschung, Lehre und Dienstleistungen lassen sich im universitären Alltag kaum trennen. Die genannten Bereiche greifen laufend ineinander, wie etwa der Begriff der «forschungsgestützten Lehre» verdeutlicht.

Die Profilierung der Universität erfolgt nach den Grundsätzen, die der Universitätsrat in seinem Bericht «Zur Entwicklung der Universität Basel 2014–2021» (Strategie 2014) dargelegt hat (Zusatzinformation 1).

#### **4.1 Forschung**

- Die Universität betreibt Grundlagenforschung und anwendungsorientierte Forschung. Besonders gefördert wird die Forschung in den von der Strategie 2014 genannten thematischen Schwerpunkten, wo ein international herausragendes Forschungsniveau angestrebt wird.

<sup>1</sup> Vgl. Bericht der Teilprojektgruppe „Universität“ an die Regierungen der Kantone Basel-Landschaft und Basel-Stadt vom 13. August 2013.

- Die Universität treibt die interdisziplinäre und translationale Forschung voran.
- Die Universität vollzieht den Wissens- und Technologietransfer von Forschungsergebnissen in die Praxis.
- Auftragsforschung (Erstellung von Gutachten u.ä.) erbringt die Universität in dem Mass, wie die Kernaufgaben der Universität nicht tangiert werden.

## 4.2 Lehre

- Die Universität stellt sicher, dass die Qualität der universitären Lehre laufend überprüft und optimiert wird.
- Die Universität fördert eine methodisch reflektierte Wissensvermittlung. Hierfür bietet sie für die Dozierenden entsprechende Fortbildungsveranstaltungen an.
- Die Universität organisiert das Ausbildungsangebot in drei Stufen, die sich in der Ausrichtung und im akademischen Anspruch unterscheiden: Bachelor, Master, PhD. Die Studienziele der breit angelegten Bachelorprogramme unterscheiden sich von jenen der fachlich fokussierten Masterprogramme. Das Angebot strukturierter Doktoratsprogramme wird weiterentwickelt.
- Die Universität fördert die Mobilität der Studierenden.
- Die Universität fördert interdisziplinäre Studienprogramme.
- Die Universität vermittelt die notwendigen fachwissenschaftlichen Kompetenzen, die in den Studiengängen für die Lehrkräfte für die Sekundarstufen I und II verlangt werden. Die fachwissenschaftlichen Master-Abschlüsse in den so genannten «Schulfächern» sind curricular so ausgerichtet, dass sie gleichzeitig auch als fachwissenschaftlicher Abschluss für die Sekundarstufe II anerkannt werden können. Die Ausgestaltung des lehrkräftebezogenen Angebots ist mit der Pädagogischen Hochschule der FHNW abzusprechen.
- Die Universität baut in Anlehnung an ihr Profil ihr wissenschaftliches Weiterbildungsprogramm aus.

## 4.3 Dienstleistung

- Die Universität stellt ihr auf Forschung gestütztes Wissen über die reguläre Lehre hinaus Politik, Wirtschaft, öffentlichen Institutionen und Kultur zur Verfügung. In institutionalisierter Form tut sie dies im Rahmen des universitären Weiterbildungsangebots, mit ihren Beiträgen zur Seniorenuniversität sowie über öffentlich zugängliche Veranstaltungen wie Ringvorlesungen, Symposien und anderes mehr. Dozierende der Universität Basel beteiligen sich am Angebot der Volkshochschule beider Basel.
- Zur Vermittlung von Wissenschaft und zur Unterstützung des Fundraisings sorgt die Universität für eine sichtbare Präsenz in der Öffentlichkeit.
- Angehörige der Universität erbringen der Öffentlichkeit Dienstleistungen in politischen Gremien und Kommissionen sowie durch freiwillige und unentschädigte Arbeit in Non-profit-Organisationen.
- Neben ihren Leistungen für die Angehörigen und Gliederungseinheiten der Universität gewährleistet die Universitätsbibliothek der ausseruniversitären Öffentlichkeit Zugang zu ihren Beständen und Dienstleistungen. Der darin enthaltene spezifisch kantonsbibliothekarische Auftrag – unter anderem die Sammlung und Erschliessung von historischen und ak-

tuellen 'Basiliensia' – wird in einem separaten Vertrag zwischen dem Kanton Basel-Stadt und der Universität geregelt.

- Die Studien- und Studierendenberatung des Kantons Basel-Stadt wird von der Universität geführt; ihre Finanzierung wird in einem separaten Subventionsvertrag zwischen dem Kanton Basel-Stadt und der Universität geregelt.

#### **4.4 Koordination oder Zusammenarbeit mit anderen Bildungs- und Forschungsinstitutionen**

- Die Universität Basel positioniert sich im Rahmen der gesamtschweizerischen und der internationalen Hochschullandschaft durch aktive Zusammenarbeit und klare Profilierung.
- Die Universität pflegt die Zusammenarbeit und den Austausch mit anderen Hochschulen und assoziierten Forschungsinstitutionen mit dem Ziel, ihren Studierenden eine optimale Ausgangsbasis zu gewähren und die Qualität und Effizienz von Lehre und Forschung auf der Ebene der Hochschulen laufend zu verbessern.
- Die Universität trägt in enger Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und der ETH Zürich zum Entstehen eines umfassenden Hochschulraums Nordwestschweiz bei.

#### **4.5 Koordination der medizinischen Forschung und Lehre mit der Dienstleistung**

Die Koordination zwischen Lehre und Forschung sowie der Versorgungsdienstleistung in der Medizinischen Fakultät wird vom Steuerungsausschuss Medizin (SAM) resp. vom Koordinationsgremium (KOG) wahrgenommen. Dabei wird insbesondere bei der Definition des Forschungsportfolios die nationale Aufgabenteilung im Rahmen der hochspezialisierten Medizin in die Analyse einbezogen. Das Zusammenwirken der Universität und der leistungserbringenden Spitäler wird in spezifischen Leistungsvereinbarungen geregelt. Operative Belange werden direkt zwischen der Medizinischen Fakultät und den betreffenden Universitätsspitalern und Spitalern mit universitären Kliniken geregelt. Bei Unstimmigkeiten kann der SAM angeufen werden.

#### **4.6 Kooperation mit der Wirtschaft**

- Für Belange der Lehre und Forschung pflegt die Universität den Kontakt mit der Wirtschaft und sucht, wo sinnvoll, die Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten.

### **5. Indikatoren**

Das Erreichen einzelner quantitativ fassbarer Leistungsziele wird anhand von Indikatoren beurteilt. Diese werden in den Jahren 2014–2017 jährlich erhoben und am Ende der Beitragsperiode mit den Vorgaben verglichen. Die Indikatoren bilden also die Leistung der Universität ausschnittsweise ab. Zu beurteilen ist das Erfüllen der Indikatoren in ihrer Gesamtheit.

Zwei Arten von Indikatoren werden eingesetzt:

- Typ A sind quantitative Indikatoren, für welche der Ausgangsstand (2012) festgestellt und angegeben werden kann, ob sie in der Beitragsperiode ansteigen, gleich bleiben oder absinken sollen.

- Typ B sind Indikatoren, welche Themenbereiche betreffen, denen besondere Aufmerksamkeit zu schenken ist, über deren Entwicklung berichtet wird und/oder die in der Berichtsperiode weiterentwickelt werden sollen.

Indikatoren, die den Vorgaben der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK) entsprechen, sind mit einem \* gekennzeichnet. Eine Übersichtstabelle über alle Indikatoren findet sich im Anhang.

## 5.1 Ziele und Indikatoren im Bereich Forschung

### Ziel

Die Universität Basel konsolidiert ihre Position im Spitzenfeld der internationalen Forschung

#### Unterziel 1

Die Forschung verfügt über hohe Qualität und wird international wahrgenommen. Die Universität orientiert sich dabei an ihrer Strategie 2014, deren finanzielle und infrastrukturelle Auswirkungen in die Finanz- und Immobilienplanung einfließen. Im Bericht zum Ende der Leistungsperiode weist die Universität diese Entwicklung gerundet aus.

#### Indikator

A*	=	Anteil kompetitiv eingeworbener Drittmittel (SNF, EU und andere)
B		Analyse der Forschungsleistungen der Universität (im 4-Jahres-Rhythmus im Hinblick auf den Bericht mit Antrag auf Trägerbeiträge für die folgenden Leistungsperiode)

#### Unterziel 2

Die Forschung erreicht insbesondere in den thematischen Schwerpunkten gemäss Strategie 2014 internationales Niveau.

#### Indikator

B		Darstellung der Massnahmen zur Stärkung der thematischen Schwerpunkte der Universität im Rahmen der Leistungsberichterstattung. <sup>2</sup>
---	--	--

## 5.2 Ziele und Indikatoren im Bereich Lehre

### Ziel

Die Universität verfügt über eine im nationalen und internationalen Vergleich erstklassige und attraktive Lehre<sup>3</sup>

<sup>2</sup> In der Darstellung wird quantifiziert, wie sich die zusätzlichen Mittel (Steigerungen der Trägerbeiträge sowie selbstgenerierte Zusatzmittel) auf die thematischen Schwerpunkte verteilen.

<sup>3</sup> Eine Übersicht der von der Universität angebotenen Studienfächer und der möglichen Abschlüsse (Stand 2008) wird als Zusatzinformation 3) aufgeführt.

#### Unterziel 1

Die Universität richtet die Lehre auf die Bedürfnisse der Studierenden aus.

Indikatoren:

A*	auf	Studierendenzahlen aufgeschlüsselt nach Trägerkantonen, IUV und ausländischen Studierenden <sup>4</sup>
A*	ab	Studiendauer

#### Unterziel 2

Die Universität sorgt für vertretbare Betreuungsverhältnisse auch in den stark nachgefragten Studienprogrammen.

Indikator:

B		Ergebnis des jährlichen Controllings der Entwicklung der Betreuungsverhältnisse
---	--	---

#### Unterziel 3

Der wissenschaftliche Nachwuchs wird gefördert.

Indikator:

A	auf	Entwicklung der Mittelbaustellen (PhD, Postdocs, Assistenzprofessuren)
---	-----	--

### 5.3 Ziele und Indikatoren im Bereich Dienstleistungen

<b>Ziel</b>
Die Universität ist Teil der Gesellschaft und stellt dieser ihre Kompetenz zur Verfügung

#### Unterziel 1

Die Universität stellt die Ergebnisse ihrer Forschung durch aktiven Wissens- und Technologietransfer (WTT) der Gesellschaft zur Verfügung.

Indikator:

A	auf	Lizeneinnahmen (netto) der Universität
---	-----	--

#### Unterziel 2

Die interessierte Öffentlichkeit hat Zugang zu ausgewählten Angeboten der Universität.

Indikator:

B		Angebote und Aktivitäten der Universität für die ausseruniversitäre Öffentlichkeit
---	--	--

<sup>4</sup> In der Darstellung wird der Anteil ausländischer Studierender an der Master- und Doktoratsstufe quantifiziert, wo sie besonders als Merkmal der Attraktivität zu werten sind.

## 5.4 Ziele und Indikatoren gesamtuniversitär

### Ziel

Die Universität ist eine nach modernen Grundsätzen geführte öffentliche Institution. Ihre Führung basiert auf Transparenz und einer schlanken Organisation. Sie sorgt namentlich für eine ausgeglichene Rechnung im Rahmen der gesprochenen Mittel

### Unterziel 1

Akkreditierung der Universität durch das „Organ für Qualitätssicherung und Akkreditierung“ (OAQ) der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK).

### Unterziel 2

Die Universität fördert Chancengleichheit und Diversität unter ihren Angehörigen.

### Indikator:

A	auf	Anteil Frauen beim akademischen Personal (nach Personalkategorien)
---	-----	--

### Unterziel 3

Die Immobilienplanung der Universität stellt die wirtschaftlich und konzeptionell optimale Unterbringung der universitären Einheiten sicher

### Indikator:

B		Fortschritte in der Umsetzung der Campusplanung unter Ausweis der jährlichen Veränderung der Durchschnittskosten (Nettomiete, Nebenkosten und Unterhaltskosten) pro Quadratmeter Raum, den die Universität nutzt
---	--	--

## 6. Berichtspflicht der Universität

- Die Universität ist im Rahmen des Leistungsauftrags frei im Einsatz ihrer Mittel.
- Sie erstellt jährlich ein Budget und eine rollende vierjährige Finanzplanung. Sie zeigt darin auf, wie die Mittel auf die universitären Departemente verteilt werden sollen. Das Budget wird zur Kenntnis an die Regierungen weitergeleitet.

Über die Erfüllung des Leistungsauftrags, die Verwendung der Finanzierungsbeiträge und den Rechnungsabschluss erstattet die Universität den Regierungen jährlich Bericht. Das Leistungs- und Finanzreporting basiert auf der revidierten Jahresrechnung und dem Jahresbericht der Universität und auf den betreffenden in diesem Leistungsauftrag angeführten Leistungszielen und Indikatoren.

Sie bezeichnet eine Revisionsstelle und leitet Rechnung und Revisionsbericht jedes Jahr spätestens am 30. April den Regierungen zu. Bis spätestens Ende Februar ist ein Voravis über den erwarteten Rechnungsabschluss inklusive Risikobeurteilung vorzulegen. Die Finanzkontrollen der Kantone haben jederzeit das Recht, von der Universität und von der Revisionsstelle Auskünfte zu verlangen.

## 7. Übergangs- und Schlussbestimmungen

- Anpassungen der Vereinbarung während der Laufzeit sind im gegenseitigen Einvernehmen und aufgrund von unvorhergesehenen Entwicklungen (wesentliche Änderungen der Finanzierung von dritter Seite, Kooperationsvorhaben mit anderen Hochschulen und universitären Institutionen, ausserordentliche Veränderungen der Studierendenzahlen, ausserordentliche Teuerung, Finanzkrisen der öffentlichen Hand) möglich.
- Die Universität beantragt den Kantonen bis spätestens Oktober 2016 auf der Basis einer Vergangenheitsbetrachtung und ihrer Gesamtplanung 2018 ff. (inkl. Immobilienplanung gemäss Immobilienvereinbarung § 2) den Globalbeitrag 2018–2021. Dabei sind allfällige Änderungswünsche am Leistungsauftrag vorzubringen.
- Im Falle von Streitigkeiten wird nach Möglichkeit eine einvernehmliche Lösung gesucht. Gerichtsstand ist Basel. Es gilt ausschliesslich Schweizer Recht.

Basel, den 27. August 2013

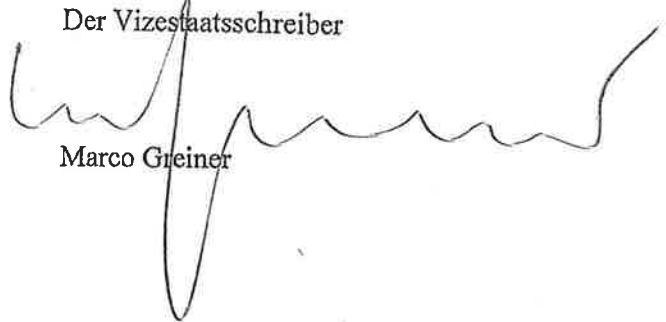
Im Namen des Regierungsrates des Kantons Basel-Stadt

Der Präsident



Dr. Guy Morin

Der Vizestaatsschreiber



Marco Greiner

Liestal, den 27. August 2013

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Basel-Landschaft

Der Präsident



Urs Wüthrich-Pelloli

Der Landschreiber



Alex Achermann



## Anhang: Zusammenstellung der Indikatoren

Zwei Arten von Indikatoren werden eingesetzt:

- Typ A sind quantitative Indikatoren, für welche der Ausgangsstand (2012) festgestellt und angegeben werden kann, ob sie in der Beitragsperiode ansteigen, gleich bleiben oder absinken sollen.
- Typ B sind Indikatoren, welche Themenbereiche betreffen, denen besondere Aufmerksamkeit zu schenken ist, über deren Entwicklung berichtet wird und/oder die in der Berichtsperiode weiterentwickelt werden sollen.

Indikatoren, die den Vorgaben der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK) entsprechen, sind mit einem \* gekennzeichnet.

1	A*	=	Anteil kompetitiv eingeworbener Drittmittel (SNF, EU und andere)
2	B		Analyse der Forschungsleistungen der Universität (im 4-Jahres-Rhythmus im Hinblick auf den Bericht mit Antrag auf Trägerbeiträge für die folgende Leistungsperiode)
3	B		Darstellung der Massnahmen zur Stärkung der thematischen Schwerpunkte der Universität
4	A*	auf	Studierendenzahlen, aufgeschlüsselt nach Trägerkantonen, IUV und ausländischen Studierenden
5	A*	ab	Studiendauer
6	B		Ergebnis des jährlichen Controllings der Entwicklung der Betreuungsverhältnisse
7	A	auf	Entwicklung der Mittelbaustellen (PhD, Postdocs, Assistenzprofessuren)
8	A	Auf	Lizenzeinnahmen (netto) der Universität
9	B		Angebote und Aktivitäten der Universität für die nicht-akademische Öffentlichkeit
10	A	auf	Anteil Frauen beim akademischen Personal (nach Personalkategorien)
11	B		Fortschritte bei der Umsetzung der Campusplanung unter Ausweis der jährlichen Veränderung der Durchschnittskosten (Nettomiete, Nebenkosten und Unterhaltskosten) pro Quadratmeter Raum, den die Universität nutzt

### Zusatzinformationen

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Strategie 2014, vom Universitätsrat verabschiedet im Oktober 2012</li> <li>2) Verteilung der Budgetmittel auf die Schwerpunkte (2012)</li> <li>3) Studienfächer und Abschlüsse der Universität 2012</li> <li>4) Aktuelles Budget nach Fakultäten (2013)</li> </ol> |
|--|

# Beiträge gemäss Interkantonaler Vereinbarung (IUV) und Schätzung der Bundesbeiträge gemäss UFG für die Lehre

Kantonale Beiträge pro Student/in (CHF, gemäss IUV)

		<b>Beitrag</b>
<b>Fakultätsgruppe 1</b>	Geistes- und Sozialwissenschaften	10'600
<b>Fakultätsgruppe 2</b>	Exakte, Natur- und Technische Wissenschaften, Pharmazie, Ingenieurwissenschaften und vorklinische Ausbildung	25'700
<b>Fakultätsgruppe 3</b>	Klinische Ausbildung	51'400

Grundbeiträge des Bundes

<b>70% für die in der Lehre erbrachten Leistungen</b>	60% nach Anzahl Studierender
	10% nach Anzahl ausl. Studierender
<b>30% für die in der Forschung erbrachten Leistungen</b>	Nach Anzahl eingeworbener Projekte und Drittmittel

Bundesbeiträge des Bundes pro Student/in:  
nur Lehre (CHF, Schätzung)

	<b>Inland</b>	<b>Ausland</b>
<b>Fakultätsgruppe 1</b>	2'800	4'500
<b>Fakultätsgruppe 2</b>	6'700	10'800
<b>Fakultätsgruppe 3</b>	13'500	21'600

**Investitionsplanung für Vorhaben im Bereich Immobilien der Universität Basel**

Gesamtinvestitionen Immobilien 2016- 2030, in Mio. CHF

**Finanzierung über Darlehensaufnahme**

Standorte	Fläche in QM HNF	BKP 1-8 inkl. MwSt.	BKP 9 inkl. MwSt.	Finanz. Kosten Bauphase	Brutto-kosten	Bund. Subv.	Netto-kosten	2015 und früher	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Neubau Biozentrum	23'257	259.4	49.0	14.6	323.0	-68.7	254.3	73.1	64.8	65.6	50.8												
Neubau DSBG	4'843	45.7	5.3	2.5	53.5	-11.0	42.5		3.0	7.0	13.0	19.5											
Alte Gewerbeschule	5'900	50.0	6.9	1.5	58.4	-9.9	48.5				16.2	16.2	16.1										
Mattenstrasse 26 (Umweltwissenschaften)	7'000	32.0	3.5	0.9	36.4	-7.1	29.3						29.3										
Mattenstrasse 40 (Umweltwissenschaften)	3'300	22.1	3.6	0.7	26.4	-6.4	20.0		2.1	4.4	13.5												
Neubau Biomedizin	17'695	212.0	39.0	12.0	263.0	-55.0	208.0					50.8	45.8	49.0	28.9	28.9	4.6						
Erw. Hebelschanze/ San. Bernoullianum	11'600	62.3	15.1	3.0	80.4	-15.5	64.9							6.0	16.9	18.4	23.6						
Neubau Verwaltungsgebäude	3'000	20.2	3.6	0.9	24.7	-4.8	19.9								6.6	6.6	6.7						
Neubau Physik (Baufeld 4)	7'800	89.0	16.0	5.0	110.0	-21.0	89.0						6.0	6.0	25.7	25.7	25.6						
Neubau Chemie (Baufeld 4)	13'000	115.0	20.0	4.7	139.7	-27.0	112.7										32.2	37.0	43.5				
Neubau Zentralbereiche (Baufeld 4)	7'300	68.0	12.0	2.7	82.7	-16.0	66.7											19.0	21.9	25.8			
<b>Zwischentotal</b>	<b>104'695</b>	<b>975.7</b>	<b>174.0</b>	<b>48.5</b>	<b>1'198.2</b>	<b>-242.4</b>	<b>955.8</b>	<b>73.1</b>	<b>69.9</b>	<b>77.0</b>	<b>93.5</b>	<b>86.5</b>	<b>97.2</b>	<b>61.0</b>	<b>78.1</b>	<b>79.6</b>	<b>92.7</b>	<b>56.0</b>	<b>65.4</b>	<b>25.8</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>

**Aufstockung Immobilienfonds Einzelprojekte**

Standorte	Fläche in QM HNF	BKP 1-8 inkl. MwSt.	BKP 9 inkl. MwSt.	Finanz. Kosten Bauphase	Brutto-kosten	Bund. Subv.	Netto-kosten	2015 und früher	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Mattenstrasse 28 (Umweltwissenschaften)	2'736	14.0	1.5		15.5	-3.2	12.3										12.3						
Sanierung und Erweiterung UB	20'450	45.0	4.0		49.0	-9.8	39.2								13.1	13.1	13.0						
Umbau und Sanierung WRO-1060 (für Baufeld 4)	9'575	34.0	6.0		40.0	-8.0	32.0					10.4	11.8	9.8									
Auslagerung Chemiepraktika WRO-1060 (für Baufeld 4)		9.1	0.0		9.1	0.0	9.1	0.3	8.8														
Mieterausbau WRO-1096 (für Baufeld 4)	3'921	33.8	0.0		33.8	-15.0	18.8	2.3	8.8	7.7													
Sanierung Mensa Bernoullistrasse		10.0			10.0		10.0		0.2	4.8	5.0												
Autonomisierung Pharmazentrum		12.0			12.0		12.0			11.0	1.0												
Botanik Schönbeinstrasse 6		9.0			9.0	-0.9	8.1		1.0	5.0	2.1												
Sanierung Vesalgasse	2'844	12.5			12.5		12.5								12.5								
Ersatzneubau Tropenhaus Spalengraben 8	500	9.7			9.7	-1.0	8.7		3.0	3.7	1.0	1.0											
Sanierung Mensa Klingelbergstrasse 80		5.1			5.1		5.1	0.7	3.4	1.0													
Kälteverbund Petersplatz		4.0			4.0		4.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0											
übrige Projekte gem. Planung IF		38.3			38.3		38.3		28.5	7.3	1.6	1.4											
Pauschale für Bandlast und Dringliches		29.9			29.9		29.9		7.4	7.5	7.5	7.5											
Planungspauschalen für Neuprofessuren, etc.		59.7			59.7		59.7		1.5	5.2	8.5	11.5	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Pauschale für Instandsetzung (1.5% auf den Gebäudeversicherungswert bei bestehenden Liegenschaften)		86.1			86.1		86.1						10.3	8.6	8.4	8.4	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2	7.2
Pauschale für Instandhaltung (1% vom Gebäudeversicherungswert pro Jahr für alle Liegenschaften excl. Liegenschaften in Fremdmiete)		154.2			154.2		154.2						11.6	11.4	11.7	10.6	13.3	14.6	14.6	16.0	16.8	16.8	16.8
<b>Zwischentotal</b>	<b>40'026</b>	<b>566.4</b>	<b>11.5</b>	<b>0.0</b>	<b>577.9</b>	<b>-37.9</b>	<b>540.0</b>	<b>3.8</b>	<b>63.1</b>	<b>54.2</b>	<b>27.7</b>	<b>32.8</b>	<b>36.7</b>	<b>32.8</b>	<b>48.7</b>	<b>35.1</b>	<b>48.8</b>	<b>24.8</b>	<b>24.8</b>	<b>26.2</b>	<b>27.0</b>	<b>27.0</b>	<b>27.0</b>
<b>Total Vorhaben</b>	<b>144'721</b>	<b>1'542.1</b>	<b>185.5</b>	<b>48.5</b>	<b>1'776.1</b>	<b>-280.3</b>	<b>1'495.8</b>	<b>76.9</b>	<b>133.0</b>	<b>131.2</b>	<b>121.2</b>	<b>119.3</b>	<b>133.9</b>	<b>93.8</b>	<b>126.8</b>	<b>114.7</b>	<b>141.5</b>	<b>80.8</b>	<b>90.2</b>	<b>52.0</b>	<b>27.0</b>	<b>27.0</b>	<b>27.0</b>

An die  
Regierungsräte der Kantone Basel-Landschaft und Basel-Stadt  
Rathaus  
Liestal und Basel

Vorweg per Mail an Staatskanzlei und Landeskanzlei

Basel, 24. März 2017

### **Leistungsauftrag und Globalbeitrag 2018-2021**

Sehr geehrte Frau Regierungspräsidentin  
Sehr geehrter Herr Regierungspräsident  
Sehr geehrte Damen und Herren Regierungsräte

Besten Dank für Ihr Schreiben vom 3. März 2017, mit welchem uns die Vorsteherin der Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion BL sowie der Vorsteher des Erziehungsdepartementes BS in Ihrem Namen um eine Stellungnahme zu Ihrem Vorschlag für den Globalbeitrag 2018-2021 gebeten haben. Wir bedanken uns dafür, dass Sie uns Gelegenheit geben, zu Ihren Überlegungen zur Ausgestaltung des Globalbeitrages Stellung nehmen können.

Gemäss der Ihrem Schreiben beigelegten Tabelle beziffern Sie die Veränderungen jeweils im Vergleich zu Ihrem Basisszenario, welches eine Steigerung der Beiträge der Trägerkantone um CHF 13.4 Mio. vom Ausgangsjahr 2017 bis ins Jahr 2021 vorsieht. Dies entspricht der im Bericht und Antrag des UR vom 20.10.2016 ("Bericht") dargestellten Planung "Entwicklung Beiträge der Trägerkantone aufgrund bereits gefasster Beschlüsse" (Bericht S. 35, Tab. 21). Gemessen an dieser Basis planen Sie im Jahre 2021 eine Reduktion der Beiträge der Trägerkantone um CHF 23,4 Mio. In dieser Summe sind die CHF 10 Mio. "Erhöhung wegen Wegfall Mietzinsreduktion" bereits neutralisiert bzw. saldiert.

Der guten Ordnung halber weisen wir aber nochmals darauf hin, dass die Reduktion für die Universität sich noch gravierender auswirkt. In unserem Bericht beziffern wir unsere Mehrkosten zum Planjahr 2017 mit CHF 34,9 Mio., also CHF 21,5 Mio. höher als Ihr Basisszenario mit plus CHF 13.4 Mio. Diese CHF 21,5 Mio. werden im Bericht erläutert und setzen sich wie folgt zusammen:

- Sog. "unvermeidbare Mehrkosten und bekannte Zusatzerträge" von (netto) CHF 8.5 Mio. (Bericht S. 36, Tab. 22); "unvermeidbar" heisst nur, dass zu deren Vermeidung Sparmassnahmen erforderlich sind.

- "minimale strategiekonforme Massnahmen" zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von CHF 5.0 Mio. (Bericht S. 37, Tab. 23) sowie
- ein Defizit aus dem Planjahr 2017 von 8.0 Mio..

Daraus ergeben sich nach Ihrem Vorschlag für die Universität folgende Einsparvolumina gegenüber dem Planjahr 2017:

in Mio. CHF	P 2018	P 2019	P 2020	P 2021	Total
<b>Zusatzbedarf Universität zu Plan 2017</b>	<b>10.5</b>	<b>28.1</b>	<b>34.0</b>	<b>34.9</b>	<b>107.6</b>
<i>davon Immobilien</i>	2.9	17.8	21.7	20.7	63.1
<i>davon Lehre und Forschung</i>	7.6	10.3	12.3	14.3	44.5
<b>Veränd. Globalbeitrag gemäss Ihrem Schreiben</b>	<b>3.7</b>	<b>7.4</b>	<b>-10.0</b>	<b>-10.0</b>	<b>-8.9</b>
<b>Einsparung durch Universität gegenüber Plan 2017</b>	<b>6.8</b>	<b>20.7</b>	<b>44.0</b>	<b>44.9</b>	<b>116.5</b>

Im letzten Jahr der Leistungsperiode resultiert somit eine Einsparung von CHF 44.9 Mio. Über die gesamte Leistungsperiode addiert muss die Universität ein Gesamtvolumen von CHF 116,5 Mio. einsparen.

Gemäss Ihrer Tabelle beinhalten die Einsparungen in den Jahren 2020 und 2021 eine „einmalige“ Einsparung von je CHF 10 Mio. Abgesehen von diesem Element entspricht Ihr Vorschlag dem im Bericht dargestellten Szenario 2 für die letzten beiden Jahre. Die mit diesem Szenario verbundenen notwendigen Massnahmen und deren Auswirkungen auf die Universität, nach der Sie sich erkundigen, sind im Bericht beschrieben (Bericht Ziff. 6.4.3, S. 46f.).

Einsparungen in dieser Grössenordnung sind einschneidend und wirken sich direkt auf den Wissenschaftsbetrieb der Universität aus. Hier steht die Universität in einem intensiven Wettbewerb mit den anderen grossen in- und ausländischen Universitäten. Um gegenüber diesen Universitäten nicht ins Hintertreffen zu geraten, sollten in diesem Bereich möglichst wenige strukturelle Einsparungen getätigt werden. Die aktuell schwierige finanzielle Situation des Kantons Basel-Landschaft sollte aus dieser Sicht idealerweise seitens Universität mit temporären Massnahmen überbrückt werden können. Denn für die Zeit danach sollte die Universität wieder Perspektiven zur Weiterentwicklung in Aussicht haben. Es ist deshalb gut, dass Sie den gegenüber unserem Szenario 2 um CHF 10 Mio. aufgestockten Sparauftrag für die Jahre 2020 und 2021 als „einmalig“ qualifizieren. Denn auf die Dauer wären Einsparungen dieser Grössenordnung nur mit einer Schliessung grösserer Einheiten erreichbar.

Zur Erreichung der jetzt zur Diskussion stehenden Sparvolumina würde die Universität zum heutigen Zeitpunkt im Bereich der Lehre und Forschung insbesondere folgende Massnahmen vorsehen:

- Verzicht auf ein oder zwei Stufenanstiege
- Schliessung Institut für Urban and Landscape Studies
- Sistierung von vakant werdenden Professuren
- Reduktion von Betriebsmitteln und Assistierendenstellen bei Professuren
- Reduktion von Lehraufträgen mit Inkaufnahme von schlechteren Betreuungsverhältnissen

- Einsparungen durch Kooperationen mit anderen Universitäten (z.B. Doppelprofessuren)
- Einsparungen im Verwaltungsbereich
- Erhöhung von Studiengebühren
- Reduktion zentraler Kredite
- Höhere Einnahmen (z.B. vom Bund/UFG)

Ein substanzieller Teil der Einsparungen müsste aber auch im Bereich Immobilien geleistet werden. Das grösste Potenzial ergibt sich aus der Konsolidierung der verschiedenen kleinen Standorte auf einzelne Campus-Areale, wie dies in der von beiden Regierungen beschlossenen Immobilienplanung seit vielen Jahren vorgesehen ist. Hierzu sind jedoch vorerst grössere Investitionen notwendig. Kurzfristig, d.h. in der nächsten Leistungsperiode, können die Einsparungen durch einen Aufschub von Unterhalts- und Instandsetzungsmassnahmen oder/und Entnahmen aus der SNF-Overhead-Reserve realisiert werden. Gleichzeitig werden sich die derzeit tiefen Zinsen vorerst positiv auf die Immobilienkosten auswirken.

Nach der Wachstumsphase der letzten zehn Jahre, welche von den Trägerkantonen so vorgesehen, mit Leistungsaufträgen vorgegeben und mit Globalbeiträgen auch finanziert worden ist, befindet sich die Universität heute und in nächster Zukunft von ihrer Grösse (bezüglich Anzahl Studierender) her in einer Konsolidierungsphase. Dazu mag etwas widersprüchlich scheinen, dass – wie erwähnt – substanzielle und ebenfalls seit Jahren geplante Investitionen in Infrastrukturen erforderlich sind und noch bevorstehen. Die Universität muss sich aber auch künftig auch in Lehre und Forschung den Herausforderungen der Fortschritte und Entwicklungen in der Wissenschaft stellen und sich weiterentwickeln können. Und dafür ist sie auf eine moderne bauliche und technische Infrastruktur angewiesen. Deshalb ist für uns wichtig, schon heute auf das existentielle Anliegen der Universität hinzuweisen, dass sie damit rechnen darf, dass der bei ihr jährlich anfallende Zusatzbedarf ab 2022 dann wieder berücksichtigt werden kann.

Aus Rücksicht auf die durch die Spardiskussionen ausgelösten Unsicherheiten beim Personal und die damit zusammenhängenden negativen Auswirkungen auf die Reputation der Universität sind wir froh, dass Sie die Vorlage den Parlamenten wenn immer möglich noch vor der Sommerpause überweisen könnten.

Wir hoffen, Ihnen mit dieser Stellungnahme die gewünschte Entscheidungshilfe liefern zu können. Für weitere Fragen stehen wir gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüssen



Dr. Ulrich Vischer



Prof. Dr. Dr. h.c. Andrea Schenker