

## Nachhaltigkeitsbericht



# FFHS-Nachhaltigkeitsbericht

Vorwort des Generaldirektors der SUPSI .....	3
Vorwort des Rektors der FFHS .....	4
1. Nachhaltigkeitsstrategie.....	5
1.1 Organisatorische Verankerung.....	6
Handlungsfelder, der vierfache Leistungsauftrag:.....	6
2. Lehre .....	8
2.1 MSc Business Administration in Sustainability and Circular Innovation .....	8
2.2 BSc Ernährung und Diätetik.....	9
2.3 Vertiefung Leadership and Sustainability Management im BSc Betriebs-ökonomie .....	9
2.4 Vertiefung Corporate Sustainability and Green Technologies im BSc Wirtschaftsingenieurwesen .....	10
3. Weiterbildung.....	10
3.1 Natur und Ethik: Eine Tagung für die Zukunft.....	10
3.2 Weiterbildungsangebote: .....	10
a. CAS Betriebliche Gesundheitsförderung.....	10
b. MAS Industrie 4.0.....	11
c. MAS Arbeit 4.0.....	11
d. CAS Sustainable Finance im Executive MBA.....	12
4. Forschung und Dienstleistung.....	12
4.1 Der UNESCO-Lehrstuhl: Für personalisiertes und adaptives Fernstudium.....	13
4.2 Insekten und Pflanzen: nachhaltige Fleischalternativen? .....	13
4.3 Health Economic Assessment Tool (HEAT) fürs ZuFussgehen und Velofahren .....	13
4.4 Forschungsfeld Data Science für Energie, Umwelt und Materialien.....	14
5. Transfer von Wissen.....	14
5.1 Fernstudientag.....	15
5.2 FFHS Business Breakfast.....	15
5.3 lischì Wirtschaft.....	16
5.4 Ambassadorinnen und Ambassadoren .....	16
5.5 Alumni .....	16
6. Governance.....	17
6.1 Fair und transparent: Funktionsbasiertes- und leistungsdifferenziertes Lohnsystem .....	17
6.2 Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben .....	17
6.3 Sicherheit und Gesundheit.....	17
6.4 Risikomanagement .....	18
6.4.1 Risikoidentifikation und -analyse.....	18
6.4.2 Risikobewältigung.....	19
6.5 Nachhaltigkeits-Zielsetzungen im Bereich HR.....	20
6.6 Gebäude- und Energiemanagement / Antizyklische Nutzung der Infrastruktur (Campus ZH) .....	20
7. Anhang.....	21
7.1 Ziele .....	21
7.2 Kriterien .....	21

## Vorwort des Generaldirektors der SUPSI

Die jüngsten Ereignisse im Zusammenhang mit der Pandemie und dem Krieg in der Ukraine haben die Notwendigkeit verdeutlicht, in allen Dimensionen mit einem stärker auf nachhaltige Entwicklung ausgerichteten Ansatz zu denken und zu handeln. Es wird immer offensichtlicher, dass alle Herausforderungen im Zusammenhang mit den 17 Zielen (Sustainable Development Goals), die in der Agenda 2030 verankert sind, mit einer interdisziplinären und interprofessionellen Perspektive angegangen werden müssen, um die komplexen Beziehungen zwischen den Trends der modernen Gesellschaft zu berücksichtigen.

Die Universitäten spielen eine grundlegende Rolle bei der Schaffung und Vermittlung von Wissen, bei der Ausbildung von Fachkräften und ganz allgemein bei der Ausbildung der Bürgerinnen und Bürger von heute und morgen. Die Fachhochschulen haben dank ihrer Erfahrung und ihrer Fähigkeit zum transdisziplinären Dialog mit der Gesellschaft die Verantwortung und die Möglichkeit, beispielhaft voranzugehen. Sie müssen die am besten geeigneten Massnahmen und Instrumente ermitteln, um nicht nur das Bewusstsein zu schärfen, sondern auch die Beteiligung von Berufsgruppen, Entscheidungsträgern und der gesamten Bevölkerung am Wandel zu fördern.

Seit 2020 handeln wir daher nach den Leitlinien, die in unserer SUPSI-Nachhaltigkeits-Charta zusammengefasst sind. Sie beschreibt die Grundsätze, die wir bei unserer täglichen Arbeit einhalten, definiert unsere Verpflichtungen und unterstreicht unser Bewusstsein für unsere Rolle und unsere soziale, ökologische und wirtschaftliche Verantwortung.

Unsere affilierte Schule Fernfachhochschule Schweiz sowie die SUPSI werden ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht im September 2022 veröffentlichen. Das Ziel beider Publikationen, die kohärent und ineinandergreifend sind, ist es, unsere Kernaktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit, in der Aus- und Weiterbildung, in der Forschung und in der Erbringung von Dienstleistungen sowie im institutionellen Management und im täglichen Leben an unseren Standorten darzustellen.

Es erfüllt mich mit besonderem Stolz, auf diesen Seiten über die Qualität der nachhaltigkeitsbezogenen Ausrichtungen, Erfahrungen und Projekte zu lesen, die von meinen Kolleginnen und Kollegen an der FFHS mit Kompetenz und Engagement durchgeführt werden. Dazu gehören die Neuausrichtung des Master of Business Administration im Bereich der Nachhaltigkeit und der Kreislaufwirtschaft oder die jüngste Bestätigung des UNESCO-Lehrstuhls für personalisiertes und adaptives Fernstudium. Zwei bewährte Praktiken, die die Konkretheit unserer Massnahmen unterstreichen.

Wir hoffen, mit diesen Berichten der Öffentlichkeit den Wert zu vermitteln, den wir diesen Themen beimessen, mit dem Ziel, das Bewusstsein der Gesellschaft als Ganzes für ein umsichtiges und verantwortungsvolles Verhalten gegenüber künftigen Generationen weiter zu schärfen.

Franco Gervasoni, Generaldirektor SUPSI

## **Vorwort des Rektors der FFHS**

### **Nachhaltigkeit gehört zu unserem Selbstverständnis**

Die Nachhaltigkeits-Charta, in welcher sich die FFHS seit April 2020 der Nachhaltigkeit verpflichtet hat, ist neben den im Aktionspapier der FFHS definierten Werten und dem «Leitfaden inklusive Sprache FFHS», an der sich die FFHS auch orientiert, ein Bekenntnis zu den Zielen und zur Ausrichtung von Nachhaltigkeits-Aktivitäten. Weiter richten sich auch die 22 Prozesse im Qualitätshandbuch der FFHS nach Nachhaltigkeitsprinzipien. Diese sollen eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität in allen Bereichen der Institution gewährleisten.

Die FFHS betreibt Forschung, bietet Lehre und Weiterbildung sowie Dienstleistungen an. Die hierfür geforderte Governance stellt diesen Betrieb sicher. In all diesen Bereichen ist Nachhaltigkeit wichtig; Nachhaltigkeit im klassischen, ökologischen Sinn, aber auch im ökonomischen und sozialen. Die FFHS will Nachhaltigkeit zu einer Lebens- und Arbeitsstrategie machen. Sie will in all ihren Bereichen nach dem Prinzip der optimalen Ressourcennutzung handeln.

Die Menschheit ist heute aufgefordert, grossen globalen Herausforderungen entgegenzutreten. Die Vereinten Nationen haben 17 Ziele festgelegt, die alle Mitgliedstaaten bis 2030 erreichen sollen. Auch die Schweiz ist aufgefordert diese sogenannten «Sustainable Development Goals» umzusetzen – und mit ihr natürlich auch die FFHS. Die beschriebenen Aktivitäten sind durch die Zuordnung der jeweiligen UN Sustainable Development Goals, SDGs, gekennzeichnet.

Alle Beteiligten im Bildungswesen und insbesondere die universitären Institutionen spielen eine entscheidende Rolle bei der Unterstützung zur Erreichung des Ziels 4: «Hochwertige Bildung». Damit eröffnen sich neue Chancen, was die Rolle der Dozierenden und Ausbildnern der künftigen Generation und die Themen der angewandten Forschung betrifft. Aber es bedeutet ebenfalls verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber der Gesellschaft und den regionalen Akteuren. Ziel 4 fordert im Grundsatz, dass ausnahmslos alle in einer Gesellschaft, Zugang zu einer hochwertigen Grund- und Berufsbildung erhalten sollen. Diese soll sich weiter an den individuellen Bedürfnissen ausrichten. Für die FFHS gilt dieses Ziel auch für das Hochschulwesen. Mit ihrem orts- und zeitunabhängigen Studienmodell, das aus 80 Prozent Selbststudium und 20 Prozent Präsenzstudium (Blended-Learning-Modell) beruht, ermöglicht sie den Studierenden eine Ausbildung auf tertiärer Stufe auch neben Familie und Karriere. Dieses Modell fördert die nachhaltige Durchlässigkeit auf den jeweiligen Lebens- und Berufswegen. Die FFHS will das Ziel 4 «Hochwertige Bildung» weiterverfolgen und mit ihrem Handeln auch zum Erreichen aller anderen Ziele beitragen.

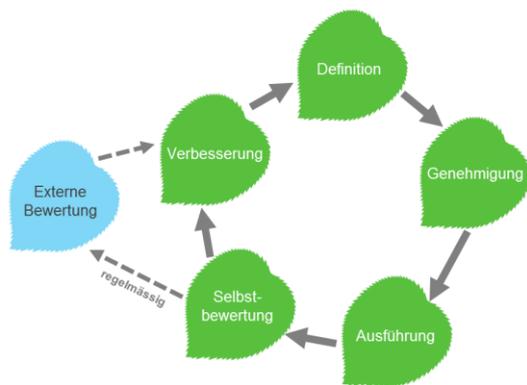
Die Inhalte dieses Dokuments wurden in engem Austausch zwischen den Nachhaltigkeitsgruppen der FFHS und SUPSI und den jeweiligen Fachhochschul-Einheiten erarbeitet, für deren engagierte Unterstützung ich danke.

Michael Zurwerra, Rektor FFHS

# 1. Nachhaltigkeitsstrategie

Um im Einklang mit anerkannten nationalen und internationalen und für das Hochschulwesen branchenspezifischen Standards zu operieren, erläutert die FFHS, welche konkreten Massnahmen sie beim Verfolgen der Nachhaltigkeitsstrategie ergreift. Die FFHS legt offen, welche wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit haben und geht dabei näher auf die ökologischen, sozioökonomischen sowie politischen Besonderheiten ein.

Die effiziente Organisation von Nachhaltigkeit in der FFHS ist bedeutsam für einen nachhaltigen Hochschulbetrieb, da sie auf dem Plan-Do-Check-Act (PDCA-Zyklus) basiert, der nach seinem Erfinder auch Deming-Zyklus genannt wird.



Ökologisch motivierte Effizienzmassnahmen bewirken finanzielle Einsparungen und sind auch ökonomisch nachhaltig für die FFHS. Synergien und Schnittstellen treten in vielen Bereichen auf: Zur Verwaltung, zum Controlling, zur Beschaffung, zur Mobilität, zum Gebäude-, Energie-, Personal-, Qualitäts-, Arbeitsschutz-, und Veranstaltungsmanagement. Durch die integrative Umsetzung in allen Hochschulbereichen ist ein partizipativer und ganzheitlicher Nachhaltigkeitsprozess – auch auf sozialer Ebene – sichergestellt, in welche Lehr- und Forschungsaktivitäten, sowie Studierende und Mitarbeitende integriert werden. Die FFHS strebt eine Wirkung an, die sämtliche positiven Erfahrungen während des nachhaltigkeitsorientierten Lehr- und Forschungsalltags bedeutsam für nachhaltiges Denken und Handeln im privaten Leben oder dem beruflichen Leben nach einem Studium macht. Die Unterstützung der Hochschulleitung sowie entsprechende Governance-Strukturen ermöglichen eine Verankerung von betrieblichen als auch hochschulspezifischen Nachhaltigkeitsthemen auf strategischer Ebene, in der Mission und Vision der FFHS und in den Zielen, sowie auf der operativen Ebene in Form von Massnahmen und Tätigkeiten.

## Die Vision der FFHS:

«Nachhaltige Entwicklung zielt auf das Wohlergehen der Menschen heute und in Zukunft ab. Die Grundlage für dieses Wohlergehen ist die Bewahrung der natürlichen Systeme, die das Leben auf der Erde erhalten, die Bewahrung des Friedens, der Schutz der Menschenrechte und die soziale Gerechtigkeit innerhalb und zwischen den Ländern der Welt. Chancengleichheit, Vielfalt und Nachhaltigkeit sind zentrale Werte der Hochschulbildung. Beim Thema Nachhaltigkeit geht es um ökologische, wirtschaftliche und soziale Faktoren in den Bereichen Forschung, Lehre und Lernen, Dienstleistungen und Governance sowie um nachhaltige externe Kontakte. Es geht darum, Nachhaltigkeit zu einer Lebens- und Arbeitsweise zu machen. Letztlich geht es darum, die Ressourcen (Geld, Energie, Mitarbeitende) jederzeit optimal zu nutzen.»

Michael Zurwerra, Rektor FFHS



## 1.1 Organisatorische Verankerung

In Zusammenarbeit mit den SUPSI-Departementen und den affilierten Schulen wurde 2021 eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, welche die zahlreichen Projekte und Aspekte an der FFHS rund um das Thema Nachhaltigkeit zusammenhängt und konkrete Ziele für die Weiterentwicklung formulieren wird.

Mitglieder dieser Arbeitsgruppe der FFHS, mit zentraler Verantwortung auf operativer und Führungsebene:

- Michael Zurwerra, Rektor
- Arsène Jossen, Verwaltungsdirektor
- Prof. Dr. Sonja Kahlmeier, Departementsleiterin Gesundheit, Leiterin Forschung Gesundheit und Themenbereich «Bewegung»
- Prof. Dr. Per Bergamin, Institutsleiter, Forschungsfeldleiter «Personalisiertes und adaptives eLearning», Institut für Fernstudien- und eLearningforschung UNESCO-Lehrstuhl, Fachbereichsleiter Human Computer Interaction
- Prof. Dr. Oliver Kamin, Departementsleiter E-Hochschule
- Yvonne Ganz, Dipl. Architektin ETH/Departementsleiterin Bau, Real Estate und Facility Management
- Enrico Daglio, Computer Scientist Informatikdienste
- Bettina Mattia, Leiterin Qualitätsmanagement
- Natascha Ritz, Leiterin Kommunikation

## Handlungsfelder, der vierfache Leistungsauftrag:

Sämtliche nachfolgende Beispiele aus nachhaltigen Projekten und Angebote der FFHS erfüllen Ziel 4 für nachhaltige Entwicklung: «**Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern**».



## Studierende und Mitarbeitende

Studierende und Diplomierte nach Geschlecht  
Stichtag 15.10.21



Studierende  
Stichtag 15.10.21

2'502

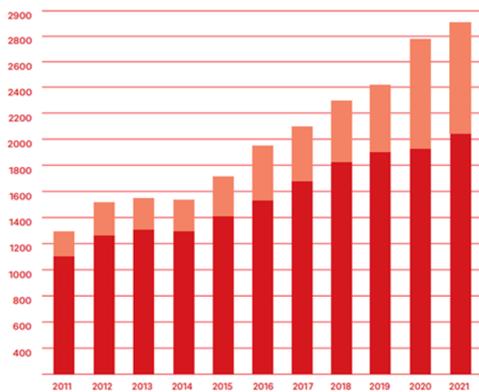
Diplomierte  
Stichtag 15.10.21

352

Total Studierende und Diplomierte  
Stichtag 15.10.21

2'854

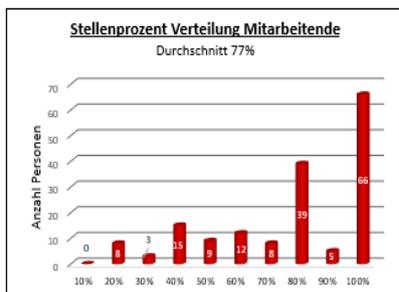
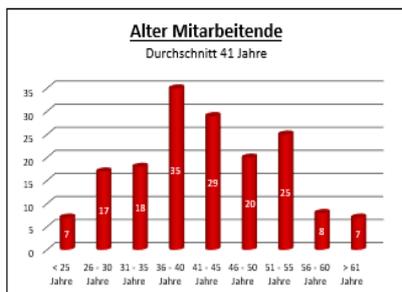
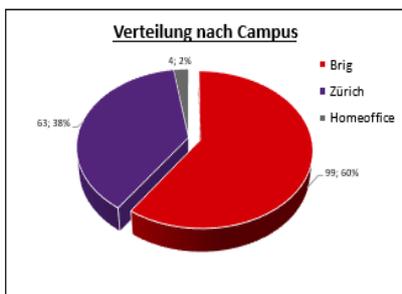
## Studierendenstatistik



### Entwicklung Studierendenzahlen

- Ausbildung
- Weiterbildung

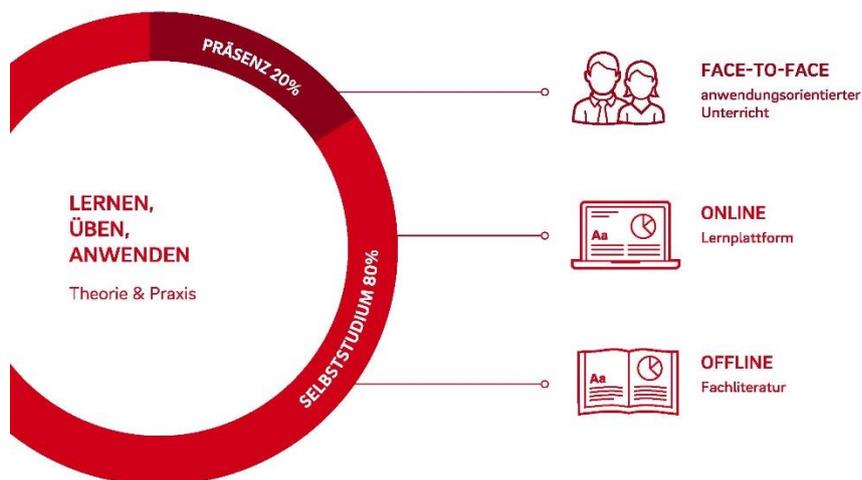
Stand Oktober 2021



## 2. Lehre

Das Studienmodell der FFHS, Blended Learning, kombiniert Selbststudium mit Präsenzunterricht und erlaubt damit maximale Flexibilität. Da die Studierenden Zeit und Ort ihres Studiums grösstenteils selbst bestimmen und ihren individuellen Gegebenheiten anpassen können, ist das Studium mit Berufstätigkeit, Sport und/oder Familie vereinbar. So trägt Blended Learning dazu bei, inklusive, gleichberechtigte Bildung zu ermöglichen.

Die FFHS hat für ihr gesamtes Studienangebot eine Zertifizierung mit dem Label «Modell F: Flexibel studieren» und garantiert damit einen leichten Quereinstieg zu eidgenössisch anerkannten Studiengängen. Zusätzlich belegt das Label, dass die FFHS die Chancengleichheit von Frauen und Männern und die Inklusion von Menschen mit Behinderung fördert. An der FFHS wird der barrierefreie Zugang zu Gebäuden sowie zu Lehrmitteln, Studien- und Prüfungsunterlagen sichergestellt.



### 2.1 MSc Business Administration in Sustainability and Circular Innovation

Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft sind dominierende Themen der heutigen Wirtschaftswelt. Mit einem neuen Masterstudiengang bereitet die FFHS Führungskräfte auf ein nachhaltiges und innovatives Management vor. Der Studiengang startet erstmals im Herbst 2022.

Mit dem Master of Science (MSc) Business Administration in Sustainability and Circular Innovation schafft die FFHS ein Angebot für Fach- und Führungskräfte, die in ihrem Unternehmen Innovation in Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft und Digitalisierung vorantreiben möchten. Der interdisziplinäre Master umfasst Herangehensweisen, Strategien, Technologien für nachhaltige Innovation, Leadership, Entrepreneurship, Investments und Internationalisierung. Im Fokus steht die gesamtheitliche Betrachtung von Unternehmen und Gesellschaft mit praxisbezogenen Problemstellungen, Vernetzungen mit Experten sowie wissenschaftlicher Fundierung. Der Studiengang eignet sich für Personen, die das innovative Mindset entwickeln möchten, um mit ihrem Unternehmen eine Vorreiterrolle einzunehmen. Der konsekutive Master baut auf einem Bachelorstudium auf und dauert fünf Semester. Der modulare Aufbau ermöglicht es, den Studiengang nach individuellen Bedürfnissen auszurichten.

Durch die internationale Ausrichtung – die Unterrichtssprache ist Englisch – und die Möglichkeit, das gesamte Studium online zu absolvieren, richtet sich der Master an Berufstätige im In- und Ausland.



## 2.2 BSc Ernährung und Diätetik

Ernährung ist ein faszinierendes Berufsfeld. Das Thema ist alltagsnah, betrifft jeden Menschen und ist mit Freude besetzt. In der Diätetik wird das Ernährungswissen genutzt, um kranken Menschen zu helfen. Dabei werden gleichermassen medizinisch-naturwissenschaftliche und psychologische Kenntnisse angewendet. Der Bachelor-Studiengang Ernährung und Diätetik ermöglicht als anerkannte Ausbildung in Ernährungsberatung eine fundierte Berufsqualifikation und den Einstieg in das vielfältige Berufsfeld.

Im Grundlagenstudien erlangt man die Kenntnisse der Ernährungslehre, Anatomie und Physiologie sowie Gesprächsführung. Im Vertiefungsstudium stehen Diätetik, Beratung und die Praxisausbildung im Vordergrund. Grossen Wert wird auf den Einblick in verschiedene Berufsfelder und in das wissenschaftliche Arbeiten gelegt.

Der Abschluss «Bachelor of Science SUPSI Ernährung & Diätetik» ist ein Diplom unserer gesamtschweizerisch anerkannten Fachhochschule und international anerkannt.

Die FFHS wird zudem im Sommer 2022 den ersten Entscheid des Akkreditierungsrats sowohl nach Gesundheitsberufe-Gesetz GesBG als auch Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG erhalten und übt somit eine Vorreiter-Rolle aus.



## 2.3 Vertiefung Leadership and Sustainability Management im BSc Betriebsökonomie

Die Vertiefung Leadership and Sustainability Management des BSc Betriebsökonomie befähigt die Studierenden, in einer zunehmend komplexen und vernetzten Welt Führung und Nachhaltigkeitsmanagement wahrzunehmen. Sie beschäftigen sich mit Wirtschafts- und Führungsethik sowie der nachhaltigen Ausrichtung von Unternehmen. Die Studierenden erhalten einen vertiefenden Zugang zu wirtschaftsethischen Fragestellungen mit globaler wie betriebswissenschaftlicher Relevanz. Sie lernen die Elemente erfolgreicher Führung im Zeitalter des digitalen Wandels kennen: Einerseits werden Konzepte der Führungsforschung sowie der empirisch relevanten Kommunikation im Führungskontext vermittelt, andererseits werden diese Konzepte und Strategien praxisnah in Form eines Assessment Centers erprobt und umgesetzt.



## 2.4 Vertiefung Corporate Sustainability and Green Technologies im BSc Wirtschaftsingenieurwesen

Die Vertiefung Corporate Sustainability and Green Technologies befähigt die Studierenden, auf den kontinuierlich steigenden Handlungsdruck auf Unternehmen zu reagieren. Denn Gesetzgeber, Gesellschaft, Kunden und Investoren fordern immer stärker das nachhaltige Handeln von den Betrieben.

In der Vertiefung beschäftigen sich die Studierenden mit der nachhaltigen Ausrichtung und Prozessgestaltung von Unternehmen. Sie lernen die Elemente erfolgreicher Umsetzungsstrategien zur ökologischen Transformation kennen und wenden praxisnahe Konzepte der Bilanzierung an. Des Weiteren werden sie befähigt, die Möglichkeiten des Einsatzes von grünen Spitzentechnologien in Zukunftsfeldern einzuschätzen, betriebliche Energieeffizienz- und Umweltpotenziale zu identifizieren und im Sinne von Ökologie und Ökonomie umzusetzen.



## 3. Weiterbildung

### 3.1 Natur und Ethik: Eine Tagung für die Zukunft

Wie nimmt der Mensch die Natur wahr? Wie geht er mit ihr um? Das sind Fragen, die sich heute stellen und deren Beantwortung in Zukunft noch dringender wird. Die FFHS will hierzu ihren Beitrag leisten und führte im Juni 2022 eine dreitägige Veranstaltung durch. Dabei wurde diskutiert, wie sich ein verantwortungsvoller Umgang mit der Natur gestalten kann – dies mit mehreren Vorträgen, didaktischen Ateliers, Exkursionen, Podiumsdiskussionen sowie verschiedene Debattenplattform für die Teilnehmenden. Naturwissenschaftliche Hintergründe sowie ethisch-philosophische Fragen wurden in Zusammenarbeit mit der AIPPh (Association Internationale des Professeurs de Philosophie), welche gemeinsam mit der FFHS zu diesem Event eingeladen hat, diskutiert. Internationale und nationale Referierende, Workshops und Exkursionen regten an, über die veränderten Umwelt- und Lebensbedingungen anhand der Problematik von Naturphänomenen nachzudenken. Um über eine Zukunft zu diskutieren, die den Klimaschutz ernst nimmt und den Menschen in der Natur neu definiert. Unterstützt wurde der Anlass von diversen regionalen Partnern und der Stadtgemeinde Brig-Glis.



### 3.2 Weiterbildungsangebote:

#### a. CAS Betriebliche Gesundheitsförderung

Gesunde Mitarbeitende sind zufriedene und effiziente Arbeitskräfte. Fühlen sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz gestresst oder unzufrieden, führt das langfristig zu Leistungseinbußen und krankheitsbedingten Absenzen im Betrieb. Der Auftrag der betrieblichen Gesundheitsförderung besteht darin, den Mitarbeitenden einen gesunden Arbeitsplatz zu schaffen.

Dieses CAS vermittelt, wie die Analyse-Instrumente angewendet werden. Die Studierenden lernen gesundheitsförderliche Massnahmen in der betrieblichen Arbeits- und

Organisationsgestaltung wie Life-Domain Balance (früher Work-Life Balance), Verbesserung der Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz, Arbeitsmotivation, Absenzen-Management und Case-Management zu planen, zu implementieren und zu evaluieren sowie Nachhaltigkeit zu verankern. Der Bedarf an Fachkräften in der betrieblichen Gesundheitsförderung steigt stetig. Dieses Weiterbildungsangebot ist geeignet für Personen aus dem Gesundheits-, Bildungs-, Sozial-, Verwaltungs-, Qualitäts-, Personal- und Betriebsbereich.



### b. MAS Industrie 4.0

Die zunehmende Digitalisierung wird bis 2025 eine massive Umschichtung im Arbeitsmarkt auslösen. Durch diese Transformation von Geschäftsprozessen steigen Produktivität und Flexibilität in der Wertschöpfungskette, aber auch die Anforderungen an Führungs- und Fachkräfte. Verlangt wird ein hohes Mass an Agilität und interdisziplinärem Fachwissen zwischen Ingenieurwesen, Informatik und Betriebswirtschaft.

An der FFHS legen wir den Fokus auf eine gewinnbringende Verknüpfung von aktuellen Forschungsergebnissen und praxisnahem Know-how zum Erwerb folgender Kompetenzen:

- Know-how, um die Digitale Transformation in Unternehmen von der Strategie bis zur Umsetzung interdisziplinär mitzugestalten (BWL, IT und Technik)
- Einblick in aktuelle Referenzbeispiele aus der Praxis und Wissen aus Forschung und kritische Reflexion von Digitalisierungs-Trends im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen.
- Design und Umsetzung von serviceorientierten Geschäftsmodellen, welche durch die Digitalisierung in Unternehmen neue Potenziale freilegt.
- Wissen zur Ausgestaltung der horizontalen und vertikalen Integration in Unternehmen



### c. MAS Arbeit 4.0

Innovative Formen der Zusammenarbeit und neue digitale Methoden und Werkzeuge sind wichtige Erfolgsfaktoren für Unternehmen in der Arbeitswelt der Zukunft. Die Digitalisierung der Arbeit und die wertorientierte Arbeit schaffen neue Berufsprofile. Im CAS Agile Organisation tauchen die Studierenden in die Welt des modernen agilen Arbeitens ein. Das CAS Digital Leadership regt die Studierenden an, ihr Führungsverhalten zu reflektieren und lehrt sie, mit Herausforderungen umzugehen. Als Coaches lernen die Studierenden, wie sie zwischen Millennials, Digital Natives und prädigitalen Mitarbeitenden sowie in Veränderungsprozessen vermitteln und kommunizieren können. Im dritten CAS Innovatives Personalmanagement definieren die Studierenden die Prozesse und Aufgaben des Personalwesens für das digitale Zeitalter neu. MAS Work 4.0 richtet sich an Fachleute, die als Führungskräfte von morgen arbeiten wollen, d.h. Transformationsmanager (HR), People Enablement Manager, People Development Manager, Entwickler von digitalen Organisationen, Leiter von Digitalisierungsprojekten oder ähnlichen Rollen.

### Der Kurs in Zahlen:

- 91 Absolventen;
- 15 Dozenten im Bereich Humanressourcen und Digitalisierung;
- 3 CAS-Kurse für insgesamt 9 spezifische Module;
- 24. einen beratenden Ausschuss für die ständige Weiterentwicklung zwischen Wissenschaft und Praxis.



#### d. CAS Sustainable Finance im Executive MBA

Der Klimawandel und damit verbundene Risiken stellen die Finanzwirtschaft vor grosse Herausforderungen. Die Integration von Nachhaltigkeitskriterien auf allen Ebenen und in alle Geschäftsbereiche erfordert einen Paradigmenwechsel und eine Neustrukturierung vieler Prozesse. Die Finanzwirtschaft der Zukunft verlangt nach Fachkräften, die sich durch fundiertes und aktuelles Wissen zu Nachhaltigkeitsthemen im Finanzsektor auszeichnen.

Der CAS-Studiengang Sustainable Finance vermittelt grundlegende Kompetenzen in nachhaltigem Finanzmanagement. Die Studierenden lernen, die aktuellen regulatorischen Entwicklungen zu verstehen und Trends zu erkennen. Sie erwerben die Kompetenz, das Portfolio- und Risiko-Management im Unternehmen an die Erfordernisse der veränderten Unternehmensumwelt anzupassen, strategisch zu führen und Chancen zu nutzen.



## 4. Forschung und Dienstleistung

### Verantwortung in Forschung und Lehre

- Ethische Prinzipien in der Forschung

Seit dem 1. Juni 2020 verfügt die FFHS über eine Ethikkommission zur Begutachtung von Forschungsprojekten. Die Notwendigkeit einer Ethikkommission wuchs in den letzten Jahren stark an, u. a. aus regulatorischen Gründen sowie seitens der Forschungs-Finanzierer.

Dementsprechend wurde die FFHS Ethikkommission durch einen Beschluss der Direktion geschaffen und deren Reglement durch Direktion und Stiftungsrat genehmigt. Die Ethikverordnung stützt sich auf nationale und internationale ethische Richtlinien und Prinzipien.

Es sollen empirische Untersuchungen an der Fernfachhochschule Schweiz durch die Ethikkommission begutachtet werden. Ziel ist es, dass sämtliche Forschungsvorhaben einheitlichen ethischen Massstäben entsprechen und diese auch den Mitarbeitenden bekannt sind. Anträge an die Ethikkommission können von Mitarbeitenden und Dozierenden (mind. Promotion) der FFHS eingereicht werden.

Die Ethikkommission besteht aktuell aus sieben Mitgliedern. Diese stammen aus verschiedenen Forschungsbereichen, aus Dozierenden sowie einem Mitglied der Studierendenschaft/Alumni.

- **Diversität und Chancengleichheit**

Im Rahmen des Aktionsplans für Chancengleichheit werden die an der SUPSI durchgeführten Massnahmen überwacht, die sich auf die Eingliederung, die Aufwertung von Unterschieden und die Frage der Vereinbarkeit von Berufs-/Studierenden- und Privatleben beziehen. Diese fördern die Beteiligung von Mitarbeitenden und Studierenden am Leben der Einrichtung, indem sie das Engagement für, sowie die Zugehörigkeit zur Einrichtung stärken.



#### 4.1 Der UNESCO-Lehrstuhl: Für personalisiertes und adaptives Fernstudium

Der Lehrstuhl wurde im Herbst 2016 von der UNESCO anerkannt. Ziel ist die Erforschung und Etablierung von personalisierten und adaptiven Lernsystemen und sowie das «capacity building» im internationalen Kontext mit Fokus auf die geographische Achse Europa-Afrika. Die verschiedenen Projekte sprechen Ziele bezüglich langfristiger Kooperationen insbesondere mit Doktoranden und Postdocs an. Schwerpunktthemen sind «Learning Analytics», «Künstliche Intelligenz» sowie «personalisiertes Instruktionsdesign». Zusätzlich wird die Implementierung von entsprechenden Systemen für das Lehren und Lernen auf Hochschulebene untersucht und es werden weltweit zugängliche Ausbildungsgefässe geschaffen (z. B. offene digitale Kurse).



### Forschung am Departement Gesundheit (DGH)

#### 4.2 Insekten und Pflanzen: nachhaltige Fleischalternativen?

Die Erhöhung des weltweiten Fleischkonsums kann problematisch werden, sofern globale wie lokale Klima- und Naturschutzziele erreicht werden sollen. Mögliche nachhaltige Alternativen können Fleischersatzprodukte aus Insekten oder pflanzlichen Quellen sein. Allerdings ist es heute noch unklar, inwieweit diese Produkte auch tatsächlich verlässliche Quellen von hochwertigen Proteinen und bioverfügbarem Eisen sind. Ziel eines entsprechenden Forschungsprojektes an der FFHS ist es, die Qualität von Fleischersatzprodukten bezüglich Protein- und Eisengehalts zu analysieren und anschliessend zu optimieren.



#### 4.3 Health Economic Assessment Tool (HEAT) fürs Zufussgehen und Velofahren

Das von der Weltgesundheitsorganisation geleitete und der DGH-Forschung koordinierte HEAT-Projekt ermöglicht es, das Ergebnis von regelmässigem Velofahren oder Zufussgehen in Bezug auf ökonomische, ökologische und gesundheitliche Aspekte einzusehen.

Benutzer können den Nutzen in Bezug auf die reduzierte Sterblichkeit berechnen und dabei zudem die Auswirkungen von Luftverschmutzung und Strassenverkehrsunfällen berücksichtigen. Ebenso werden die Auswirkungen der Substitution motorisierter Fortbewegung durch Gehen oder Radfahren auf die Kohlenstoffemissionen untersucht. Der HEAT-Grundsatz ist inzwischen weltweit etabliert und wird vielfach von Wissenschaft, Politik und Praxis eingesetzt.



## Forschung am Laboratory for Web Science

### 4.4 Forschungsfeld Data Science für Energie, Umwelt und Materialien

Der Klimawandel und die Energiewende sind Herausforderungen, die viele Menschen auf der Welt mobilisieren. Dabei ist die Forschung eine treibende Kraft für den Übergang zu einem nachhaltigen Energieverbrauch. Sowohl die Energie- als auch die Materialwirtschaft profitieren in zunehmendem Umfang von KI-Verfahren. Das Forschungsfeld «Data Sciences für Energie, Umwelt und Materialien» befindet sich an der Schnittstelle zwischen den oben erwähnten Forschungsrichtungen und versucht, hier gezielte Synergien herzustellen. Das Laboratory for Web Science (LWS) führt zurzeit in diesem Bereich verschiedene anwendungsorientierte Projekte und Dienstleistungen in Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie nationalen und internationalen Forschungseinrichtungen durch (so. z. B. im Bereich Erdbeben- und Gravitationsmessung).



## 5. Transfer von Wissen

Um zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen, bedarf es einer Interaktion zwischen der FFHS und regionalen, nationalen und internationalen Beteiligten aus den Bereichen des öffentlichen Sektors, der Politik, Wirtschaft, Kultur, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Bürgerinnen und Bürger. Wissen, Erfahrungen, Technologien und Ideen werden ausgetauscht, was ein vorausschauendes Denken und Innovationsfähigkeit, sowie Problemlösungsfähigkeit voraussetzt.

In öffentlichen Veranstaltungen teilt und diskutiert die FFHS ihr Wissen und fachliche Erkenntnisse mit der teilnehmenden Öffentlichkeit, wie z. B. an der unter 3.1 erwähnte Tagung «Natur und Ethik» oder in den Webinarreihen «WISSENSCHAFT(P) PERSPEKTIVEN» zum Thema Covid-19 und zu Digitalisierungsthemen.

Die Kommunikationsabteilung der FFHS sorgt für den Informationsaustausch und den Dialog mit ihren Stakeholdern durch ihre Kommunikationskanäle wie Webseite, Hochschulmagazin, Social Media etc.

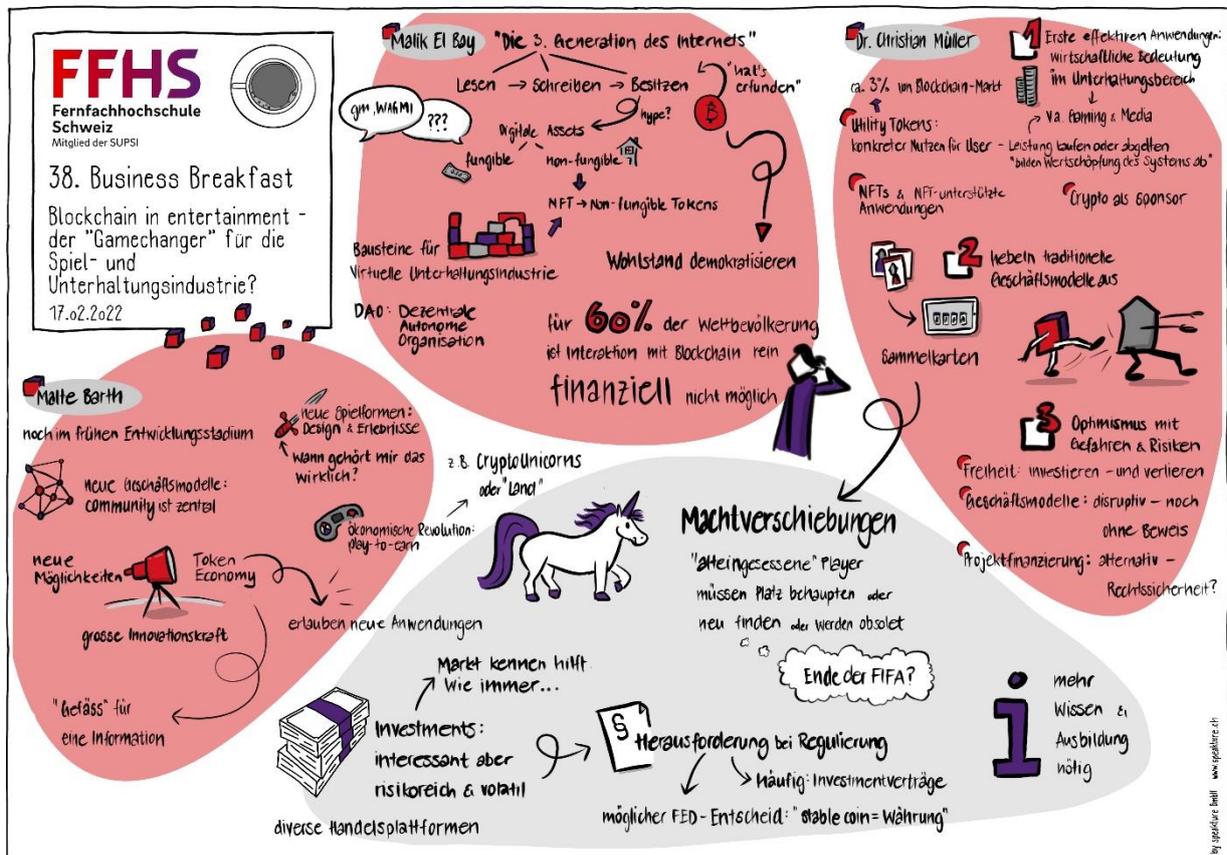


## 5.1 Fernstudientag

Der jährlich mit zahlreichen Workshops und Inputs stattfindende Anlass dient dem Austausch über didaktische Themen zwischen Dozierenden und Mitarbeitenden der FFHS. Gemeinsam wird an Lösungen gearbeitet und viele spannende Diskussionen entstehen. 132 Teilnehmende liessen sich im Oktober 2020 vom vielseitigen Programm rund ums Thema Online-Unterrichten und Blended Learning - mit einer Keynote von Prof. Dr. Christian Spannagel der PH Heidelberg, einem Blended-Learning-Pionier - inspirieren und verliessen den virtuellen Unterrichts- und Ausstellungsraum mit vielen neuen Erkenntnissen. Im November 2021 fand dieser «Fernstudientag Hybrid» mit der Thematik «E-Didaktik Tools» statt, bei welchem sowohl eine Teilnahme vor Ort im Campus Zürich als auch online möglich war. 124 Teilnehmende (darunter 45 online) liessen auf ein reges Interesse an dieser Veranstaltung schliessen.

## 5.2 FFHS Business Breakfast

Die seit neun Jahren bestehende Veranstaltungsreihe «FFHS Business Breakfasts» hat zum Ziel, wissenschaftlich fundiertes Know-how mit Praxiserfahrung aus der Wirtschaft zu verbinden. Die Veranstaltungen sind kostenlos und stellen damit eine Möglichkeit für einen niederschweligen Theorie-Praxistransfer dar. Sie öffnen die Türen zum Wissenserwerb über den Umgang mit aktuellen Themen aus der Wirtschaft auch für Unternehmen mit kleinen Budgets und Start-ups. Neben Themen aus Digitalisierung, Leadership und Innovationsmanagement finden vermehrt «Business Breakfasts» statt, die Nachhaltigkeitsthemen behandeln. So wurden zum Beispiel im November 2021 nachhaltige Produktionsstrategien debattiert und im Herbst 2022 steht die Circular Economy im Fokus.

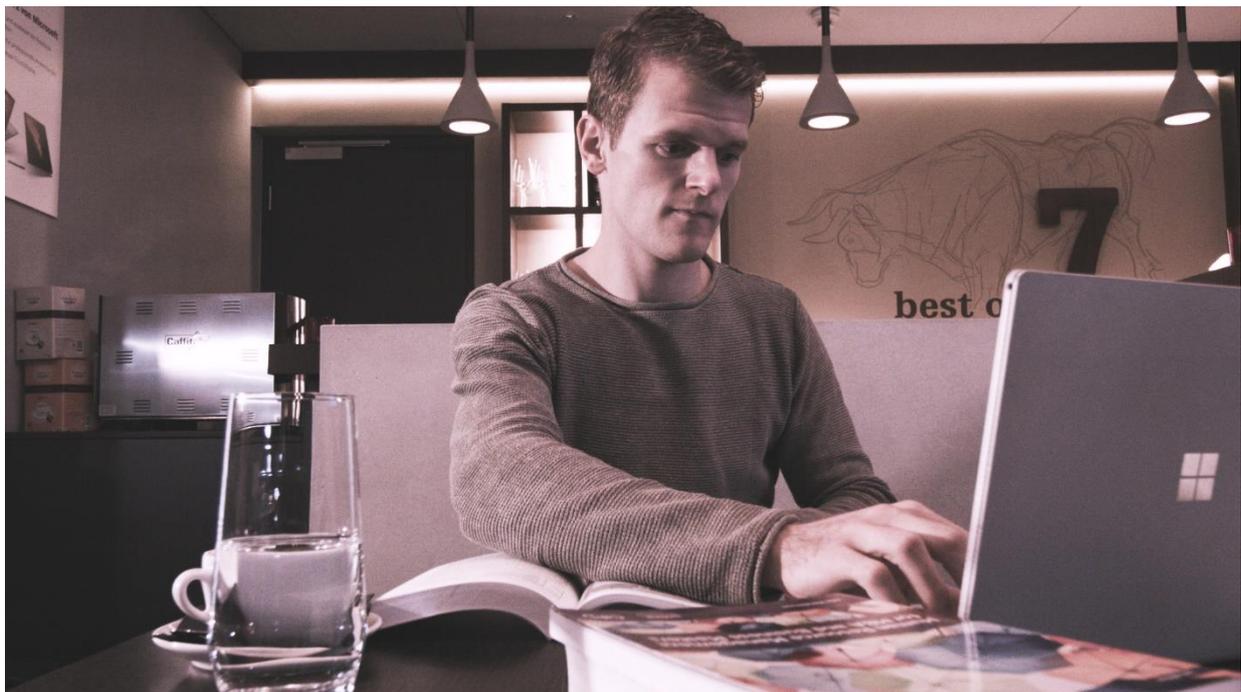


### 5.3 Vischi Wirtschaft

Die Austausch- und Netzwerkplattform «Vischi Wirtschaft» wendet sich an das regionale Publikum aus dem Oberwallis. In insgesamt neun Veranstaltungen wurden die Kernaspekte der digitalen Transformation für KMU thematisiert mit dem Ziel, die regionale Wirtschaft für das Thema zu sensibilisieren und ihnen einen niederschweligen Zugang (kostenlos) zu wissenschaftlich fundiertem Know-how zu verschaffen. Die Vision der FFHS für die Veranstaltung ist, die Wettbewerbsfähigkeit der Walliser Unternehmen im digitalen Umfeld zu fördern.

### 5.4 Ambassadorinnen und Ambassadors

Die über 70 im Spitzensport aktiven Studierenden bestätigten der FFHS, dass es sich bei dem angebotenen Blended-Learning-Modell des berufsbegleitenden Studiums nicht nur für Berufstätige um ein attraktives Produkt handelt. Gerade die «Berufsgruppe» der Spitzensportlerinnen und -sportler verkörpern die Corporate Identity der FFHS als (ehemalige) Studierende ideal und nachhaltig: Sie vermitteln unsere Werte, Produkte und Dienstleistungen in der Öffentlichkeit, indem sie zum Beispiel auf Social Media Einblicke in ihren Alltag mit Sport und Studium geben. Wenn aus zufriedenen Studierenden und Ambassadors sogar Mitarbeitende werden, wie dies als Beispiel beim ehemaligen Snowboard-Olympiasieger Nevin Galmarini der Fall ist, so kann man in der Tat von Nachhaltigkeit sprechen: Vorbereitet durch das Studium an der FFHS gelingt meisterhaft der Einstieg ins Berufsleben, wenn der Entscheid zum Ende der Profisport-Karriere getroffen wurde.



### 5.5 Alumni

Als Fachhochschule, die vielfältige Erfahrungen und Kompetenzen unter ihren Dächern versammelt, nutzt die FFHS ihr Potenzial (nicht nur aus der Lehre und Forschung), um auch nach dem Studium Informations- und Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Der Verein Alumni FFHS ist die verbindende Organisation der ehemaligen und aktiven Studierenden, Dozierenden, Mitarbeitenden, Freunde und Förderer der Fernfachhochschule Schweiz. Mit einem Netzwerk von 317 Mitgliedern (Stand 31.12.2020), welches einen Zuwachs um 23% gegenüber dem Jahr 2019 (256 Mitglieder) verzeichnen kann, engagiert sich die Alumni der FFHS regional übergreifend und organisiert Events, die der

Vernetzung und dem Austausch zwischen ehemaligen Kommilitoninnen und Kommilitonen aus den unterschiedlichsten Branchen dienen.

## 6. Governance

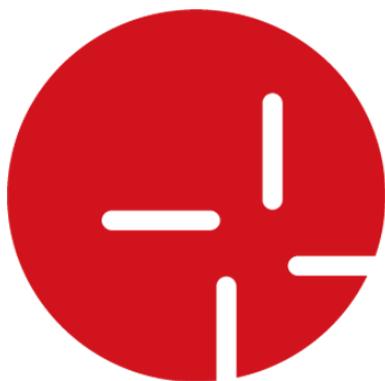


### 6.1 Fair und transparent: Funktionsbasiertes- und leistungsdifferenziertes Lohnsystem

Die FFHS wächst seit ihrer Gründung kontinuierlich. Allein die Zahl der festangestellten Mitarbeitenden hat sich von 2017 bis 2021 mehr als verdoppelt, von 65 auf mehr als 160. Um diesem Wandel gerecht zu werden, braucht es eine genaue Definition der Verantwortlichkeiten sowie ein einheitliches, gerechtes Lohnsystem. Dieses soll transparent und genderneutral sein. So soll grundsätzlich die Funktion massgebend für eine marktgerechte Entlohnung sein, und nicht mehr die damit beauftragte Person. Das neue Lohnsystem wurde im Sommer 2022 eingeführt. Mit Abschluss des Projekts erhalten alle Mitarbeitenden einen neuen Arbeitsvertrag samt funktionsbasiertem Stellenbeschrieb.

### 6.2 Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Die FFHS erhielt zum zweiten Mal in Folge das Gütesiegel «familienfreundliches Unternehmen», das von Pro Familia Schweiz verliehen wird. Es bestätigt, dass die FFHS der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine hohe Priorität gibt. Die Zertifizierung erfolgte aufgrund einer Mitarbeitenden-Umfrage, bei der die FFHS einen sehr hohen «Family Score» erzielte. Mit 81 von 100 möglichen Punkten übertrifft die FFHS den Family Score des Schweizer Durchschnitts von 62 Punkten deutlich und darf das Gütesiegel «familienfreundliches Unternehmen» von Pro Familia Schweiz erneut während dreier Jahren tragen. Die letzte Family-Score-Bewertung wurde im Jahr 2018 durchgeführt. In der Zwischenzeit hat sich die FFHS nochmals um sechs Punkte verbessert.



PRO FAMILIA  
SCHWEIZ SUISSE SVIZZERA  
**WORK-FAMILY BALANCE**

### 6.3 Sicherheit und Gesundheit

Die Covid-19-Pandemie hat auch die FFHS herausgefordert. Die Sicherheit und die Gesundheit der Mitarbeitenden und Studierenden hat oberste Priorität.

Die vom Rektor der FFHS präsierte Task-Force beurteilte regelmässig die aktuelle Lage und die vom BAG beschlossenen Massnahmen wurden konsequent umgesetzt. Das vom DBREM verfasste

Pandemiekonzept wurde laufend den Gegebenheiten angepasst. Die Mitarbeitenden wurden über die geltenden bzw. geänderten Massnahmen auf dem Laufenden gehalten. Während der ausserordentlichen und der besonderen Lage wurde die Möglichkeit der Home-Office-Arbeit für Mitarbeitende ausgebaut und der Unterricht sowie die Semesterprüfungen wurden komplett auf online umgestellt. Diese Regelungen wurden nach Beendigung der besonderen Lage im März 2022 wieder aufgehoben.

## 6.4 Risikomanagement

Das Risikomanagement der FFHS zeigt einerseits die Bereiche auf, welche potenzielle Risiken für die FFHS enthalten können, und es werden die entsprechenden Risiken analysiert. Bei der Risikobewältigung stützt sich die Schule auf festgelegte Konzepte und Abläufe. Das Ziel des Risikomanagement ist es, bestehende Risiken zu erkennen und durch gezielte Behandlung die Wirkung auf die FFHS so weit wie möglich zu minimieren.

### 6.4.1 Risikoidentifikation und -analyse

Ethische und soziale Verantwortung der FFHS:

Der SUPSI-Aktionsplan für Chancengleichheit, Vielfalt und Integration beinhaltet Aktivitäten und Massnahmen, welche die Gleichstellung und das institutionelle Wohlergehen fördern. Diese zielen auf die Gleichbehandlung der Mitarbeitenden in der Personal-, Karriere- und Gehaltspolitik sowie auf die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben ab.

Um diese Massnahmen konsequent umzusetzen, führt die FFHS u. a. ein kompetenz- und leistungsorientiertes Lohnsystem ein und überarbeitet das Personalreglement entsprechend (vgl. oben Ziff. 6.1).



Datensicherheit:

Risiken im Zusammenhang mit dem Schutz personenbezogener Daten und der Übermittlung von vertraulichem geistigem Eigentum im Internet sind für die FFHS seit Jahren ein ernstzunehmender Angriffsvektor. Die Bedeutung, die die FFHS diesem Thema gibt, zeigt sich u. a. durch eine speziell für die IT-Security geschaffene Stelle. Die eingesetzten IT-Tools (Hard- und Software) und die entsprechenden Prozesse werden laufend auf dem neusten Stand gehalten und risikotechnisch durch den IT-Security-Verantwortlichen bewertet und der Fortschritt der IT-Sicherheit an der FFHS regelmässig analysiert und aufgezeigt. Parallel dazu werden alle Mitarbeitenden in Sachen IT-Sicherheit sensibilisiert und geschult (Awareness-Training).

Akademische Integrität

Bereits vor Jahren hat die FFHS sukzessive damit begonnen, die Modulprüfungen online sowie homebased durchzuführen. Seit Ausbruch der Coronapandemie wird dieser Grundsatz – abgesehen von gewissen didaktisch berechtigten Ausnahmen z. B. im Gesundheitsbereich – flächendeckend angewendet. Es wird dabei durch adäquate Prozesse sichergestellt, dass die Prüfungen betrugssicher ablaufen.

Finanzplanung und Liquidität

Durch ein konsequentes Controlling werden die finanziellen Risiken laufend überwacht und beurteilt. Es existiert eine Mehrjahresplanung in der Erfolgsrechnung und in der Liquiditätsplanung. Die Liquiditäts-situation wird monatlich analysiert und besprochen. Die Liquidität wird umsichtig verfolgt und bildet einen integrierenden Bestandteil in den Diskussionen und Entscheiden bei grösseren finanziellen Ausgaben und Investitionen.

## 6.4.2 Risikobewältigung

Das Risikomanagement der FFHS beruht auf breit abgestützten Sicherheitskonzepten, die vom FFHS-Sicherheitsbeauftragten erstellt und aktualisiert werden. Mithilfe dieser Konzepte sollen operative und strategische Risiken auch unter besonders erschwerten Bedingungen behandelt werden können, damit die FFHS durch ein prozessorientiertes Krisenmanagement auf kritische Ereignisse stets vorbereitet ist und adäquat reagieren kann.

Folgende Konzepte sind erarbeitet und eingeführt:

- Task-Force Konzept «Coronavirus-Erkrankung»
- Handbuch «Betriebliche Pandemieplanung (Grundlagen zur Vorbereitung für den Fall einer Pandemie)»
- ASA-Konzept (für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und der betrieblichen Gesundheitsförderung)
- Massnahmen- und Organisationskonzept Arbeitssicherheit- und Gesundheitsschutz (ASGS)
- Technisches Betriebs-Konzept (zentrale Grundlage für den Aufbau und die Umsetzung einer Immobilien Facility Management Strategie)
- Evakuationskonzept (Notfallplan – Evakuierung im Brandfall)
- Hausordnung am Hochschulcampus in Brig und Zürich
- Sicherheitsbehelf (Leitlinien und Standardabläufe für Mitarbeitende)
- IT Security Guidelines
- Clean Desk Policy
- Vendor Remote Access Policy (externe Zugriffsberechtigungen)
- ISMS (Informationssicherheitsmanagement)
- Secure Software Design

- Personalmeldung, damit IT-Infrastruktur (Clients) auf Termin bereitgestellt und Arbeitsplätze eingerichtet werden

## 6.5 Nachhaltigkeits-Zielsetzungen im Bereich HR

Es sind dies in erster Linie die Steigerung bzw. das Halten der Mitarbeitenden-Zufriedenheit und die Verringerung der Fluktuationsrate. Um tiefere Personalkosten bei der Rekrutierung zu generieren, wird der Geschwindigkeit der Rekrutierung und auch der Blindbewerbungsquote eine hohe Beachtung geschenkt.

## 6.6 Gebäude- und Energiemanagement / Antizyklische Nutzung der Infrastruktur (Campus ZH)

Gemäss der 2017 formulierten Immobilien-Strategie 2021 konzentrieren sich die Standorte der FFHS entlang der grossen Achsen in Bern, Zürich, Basel und St. Gallen jeweils in Bahnhofsnähe. Der Hauptsitz bleibt in Brig. Mit den neuen Campus in Brig (Immobilie in Eigentum) und Zürich (Mieterausbau) hat die FFHS zum ersten Mal eigene Infrastruktur. Dazu wurde ein Immobilienmanagement aufgebaut.

Seit dem 1. April 2022 war die Basisorganisation bereit und Räume konnten vermietet werden. Alle Bauprojekte wurden immer auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit realisiert. Das gilt sowohl im Bau und Betrieb der Infrastruktur, sowie im Bereich der Lehre. Wenn die Seminarräume nicht von der FFHS gebraucht werden, sollen diese vermietet und/oder anderweitig genutzt werden. Zudem sollen das dort gewonnene Know-how und die Kompetenzen nachhaltig in der Lehre weitergegeben werden. In Zusammenarbeit mit den entsprechenden Departementen der SUPSI und anderen Kooperationspartnern werden ab dem HS 22/23 verschiedene Studiengänge im Baubereich angeboten.



## 7. Anhang

### 7.1 Ziele

Die FFHS verfolgt das Ziel der Sensibilisierung möglichst aller internen (Studierende, Dozierende, Mitarbeitende) sowie externer Anspruchsgruppen (Alumni, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen, Berufsverbände, kommunale Behörden, Kooperationspartner, Institutionen, Politik, Medien, private Stiftungen, Banken/Versicherungen/Pensionskassen, Fördereinrichtungen).

Um kritische Tendenzen oder Situationen frühzeitig zu erkennen, wird die FFHS ihren Fokus ebenfalls auf die Ausweitung ihres Risikomanagements legen. Vorausschauendes, vorbeugendes Handeln hilft, auch «weiche» Risikofaktoren wie z. B. uneinheitliches Verständnis von Qualität der Lehre, Ausfall von Mitarbeitenden in Kaderfunktionen u.v.m. mit einzubeziehen, da diese für eine langfristige Daseinsberechtigung der Hochschule von grosser Bedeutung sind.

Das Ziel der kontinuierlichen Verbesserung im Bereich der Nachhaltigkeit ist eine Summierung sämtlicher Massnahmen, welche aus unter Punkt 7.2 erwähnten Kriterien resultieren.

In den massgebenden Dokumenten – im Qualitätshandbuch und im Zweijahresbericht (Aktionsplan) – sind die Kriterien und die beschlossenen Massnahmen aufgeführt, welche zur Erreichung dieser Ziele beitragen. Daher werden diese Punkte hier in diesem Bericht nicht nochmals erwähnt.

### 7.2 Kriterien

- [Nachhaltigkeits-Charta](#)
- [Leitfaden inklusive Sprache FFHS](#)
- Qualitätshandbuch der FFHS
- Aktionsplan

