

ENTWICKLUNGSPLAN HES-SO VALAIS-WALLIS 2021-2024

Verfasst von: HES-SO Valais-Wallis

Genehmigt durch: HES-SO Valais-Wallis

Genehmigt am: 20. Mai 2020

Vorbescheid der mitwirkenden Instanz: 28. Januar 2020

Verfasser/innen und Kontaktpersonen:

François Seppey	Direktor HES-SO Valais-Wallis
Prof. Anne Jacquier- Delaloye	Direktorin Hochschule für Gesundheit
Prof. Bruno Montani	Direktor Hochschule für Wirtschaft
Prof. Nicole Langenegger Roux	Direktorin Hochschule für Soziale Arbeit
Prof. Gaëtan Cherix	Direktor Hochschule für Ingenieurwissenschaften
Prof. Jean-Paul Felley	Direktor Schule für Gestaltung und Hochschule für Kunst
Raphaëlle Bessard	Direktionsassistentin
Xavier Bianco	Leiter Kommunikation und Marketing.
Franco Pernatozzi	Leiter Finanzdienst
Stefan Salzmann	Leiter Human Resources
Etienne Dayer	Dozent FH
Paul-Henri Rey	Adjunkt der Direktion der Schule für Gestaltung und Hochschule für Kunst
François Roduit	Leiter Integriertes Managementsystem
Dr. Michaël Siggen	Adjunkt der Direktion der Hochschule für Soziale Arbeit
Francesco Vadala	Adjunkt der Direktion der Hochschule für Wirtschaft
Dr. Raphaël Zumofen	Adjunkt der Direktion der Hochschule für Gesundheit

INHALT

1. Vorwort des Direktors	4
2. Vision	7
3. Unterricht.....	11
4. Anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung	14
5. Dienstleistungen	17
6. Institutionelle Politik	18
7. Schlussfolgerung.....	24
8. Anhänge.....	24

1. Vorwort des Direktors

Die Ausarbeitung des strategischen Entwicklungsplans einer Institution wie der HES-SO Valais-Wallis ist eine komplexe Aufgabe, die einerseits das Verfassen des vorliegenden Dokuments zum Ziel hat. Andererseits handelt es sich dabei jedoch vor allem um einen gemeinsamen Konstruktionsprozess, der zum Austausch von Visionen, Reflexionen sowie disziplinären und interdisziplinären Ansätzen, aber auch zur Berücksichtigung unterschiedlicher Anliegen und Ansichten führt. Diese Zusammenarbeit ist denn auch Voraussetzung für die Umsetzung der definierten Zielsetzungen, an der unsere Leistung gemessen werden wird.

Die angestellten Überlegungen berücksichtigen den besonderen Kontext der HES-SO und die beiden Dimensionen ihrer Organisationsstruktur: den Ausbildungsauftrag unter der Leitung des Rektorats und die spezifischen Erwartungen der verschiedenen Kantone, in unserem Fall des Kantons Wallis.

Diese Arbeiten tragen auch den Besonderheiten der HES-SO Valais-Wallis Rechnung, d. h. die Zweisprachigkeit des Kantons und die Bildungsaufträge, die sich nicht nur auf das FH-Niveau beschränken.

Dieser strategische Entwicklungsplan 2021-2024 dient den 5 Hochschulen der HES-SO Valais-Wallis (Schule für Gestaltung und Hochschule für Kunst – EDHEA; Hochschule für Wirtschaft – HEG; Hochschule für Ingenieurwissenschaften – HEI; Hochschule für Gesundheit – HEdS; Hochschule für Soziale Arbeit – HETS) als Wegweiser für die kommenden Jahre. Da wir davon überzeugt sind, dass der Gesamtwert grösser als die Summe der einzelnen Bestandteile ist, ist dieser Plan für uns mehr als die Überlagerung der strategischen Optionen der verschiedenen Schulen.

Er definiert die Hauptaufträge der Grundausbildung (FH, HF und Sekundarstufe II), der Weiterbildung, der anwendungsorientierten Forschung & Entwicklung sowie der Dienstleistungen im Hinblick auf die Erreichung der Zielsetzungen unserer Schule. In diesem Sinn dient er uns als Leitfaden für unser Tagesgeschäft und unsere prioritären Entwicklungsaufgaben.

Um Erfolg zu haben, muss man Schritt für Schritt vorwärtsgehen, Korrekturen und Anpassungen vornehmen und dabei das Ziel nie aus den Augen verlieren. In der Umsetzungsphase werden wir von den im Rahmen der gemeinsamen Definition der strategischen Ausrichtungen gemachten Erfahrungen profitieren können. Ich möchte daher allen Personen danken, die sich an der Ausarbeitung dieses Entwicklungsplans 2021-2024 beteiligt haben und auch dessen Umsetzung sicherstellen werden.

François Seppey

Direktor der HES-SO Valais-Wallis

1.1 Beteiligung an der Ausarbeitung des strategischen Entwicklungsplans:

Ausarbeitung des Entwicklungsplans

Mit der Ausarbeitung des Entwicklungsplans, der Ende Mai 2020 fertiggestellt sein musste, wurde im Oktober 2018 begonnen. Das Ziel bestand unter anderem darin, der Integration der EDHEA per 1. Januar 2019 Rechnung zu tragen und eine gemeinsame Vision zu definieren.

Die SMI-Gruppe, der der Leiter des Integrierten Managementsystems und die verschiedenen Koordinatoren der einzelnen Hochschulen angehören, wurde mit der Leitung des Projekts beauftragt. Die Mitglieder der erweiterten Direktion (DGe) definierten ihrerseits die Strategie. Die Beteiligten sollten mittels Ideenfindungs-Workshops dazu gebracht werden, ihre Komfortzone zu verlassen. Als roter Faden für den gesamten Prozess diente die Frage: „Wie muss die HES-SO Valais-Wallis positioniert werden, damit sie ihre Aufgaben bis zum Jahr 2030 erfüllen kann?“

Im Rahmen verschiedener Reflexionstage wurden eine provisorische Bilanz des strategischen Entwicklungsplans 2015-2020 gezogen, die Stärken und Schwächen der Institution bestimmt sowie ihre Chancen und Risiken aufgezeigt (SWOT-Analyse). Zudem wurden die Stakeholder identifiziert, ihr Einfluss beurteilt und die verschiedenen Dimensionen des Umfelds untersucht, in dem sich die HES-Valais-Wallis bewegt (PESTEL-Analyse).

Anhand dieser Vorbereitungsarbeiten wurden die Teilnehmenden der Workshops aufgefordert, sich in die Zukunft zu projizieren und sich vorzustellen, mit welchen Herausforderungen die Schule 2030 konfrontiert sein wird. Auf der Basis der verschiedenen daraus resultierenden Szenarien konnte unter Berücksichtigung der wichtigsten strategischen Optionen der HES-SO die Vision 2030 der HES-SO Valais-Wallis entwickelt werden.

Die darauffolgenden Workshops dienten der operativen Umsetzung der Vision bezüglich der institutionellen Politik, der Ressourcen sowie der Aufträge der einzelnen Hochschulen (Grundausbildung, Weiterbildung, aF&E und Dienstleistungen).

Die gemeinsamen Nenner der Strategien der Hochschulen konnten bestimmt werden, um anschliessend transversale und interdisziplinäre strategische Optionen zu definieren. Dies verleiht der HES-SO Valais-Wallis eine Dimension, die über die Summe ihrer Hochschulen hinausgeht. Das Verfassen und die Genehmigung des vorliegenden Berichts bildeten den Abschluss des Prozesses.

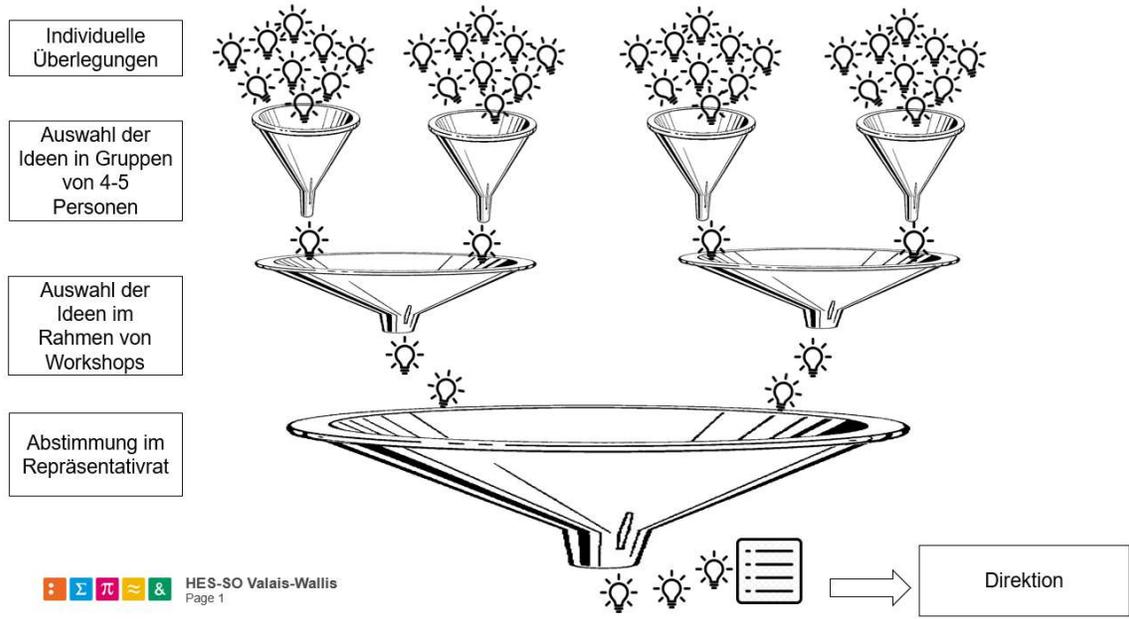
Mitarbeitende:

Verschiedene Mitarbeitende und vor allem die ordentlichen Professoren und Professorinnen wurden herangezogen, um die Strategien der einzelnen Hochschulen zu konsolidieren und an der Strategie der HES-SO Valais-Wallis mitzuwirken. Alle Mitarbeitenden der HES-SO Valais-Wallis wurden zudem über die Vision und das Vorgehen informiert, konnten diesbezüglich Fragen stellen und ihre Ideen und Vorschläge einbringen. Die Strategien der einzelnen Hochschulen wurden den betroffenen Mitarbeitenden präsentiert, damit sie sich im Hinblick auf die Umsetzung der Ziele mit dem Prozess vertraut machen konnten.

Repräsentativrat:

Am 19. November 2019 informierte die Direktion den Repräsentativrat über die Herausforderungen und die Strategie. Im Anschluss an die Präsentation konnten die Mitglieder Fragen stellen, um eventuelle Unklarheiten auszuräumen.

Im Hinblick auf eine strukturierte Stellungnahme zuhanden der Direktion führte der Repräsentativrat am 28. Januar 2020 einen Reflexionstag durch. Die Mitglieder wurden in zwei Gruppen unter der Leitung eines Ratsmitglieds aufgeteilt, um zu allen Kapiteln der von der Direktion festgelegten Strategie Stellung zu beziehen. Die Mitglieder nahmen anschliessend die Sammlung, Filterung und Priorisierung der Ideen gemäss nachstehendem Schema vor:



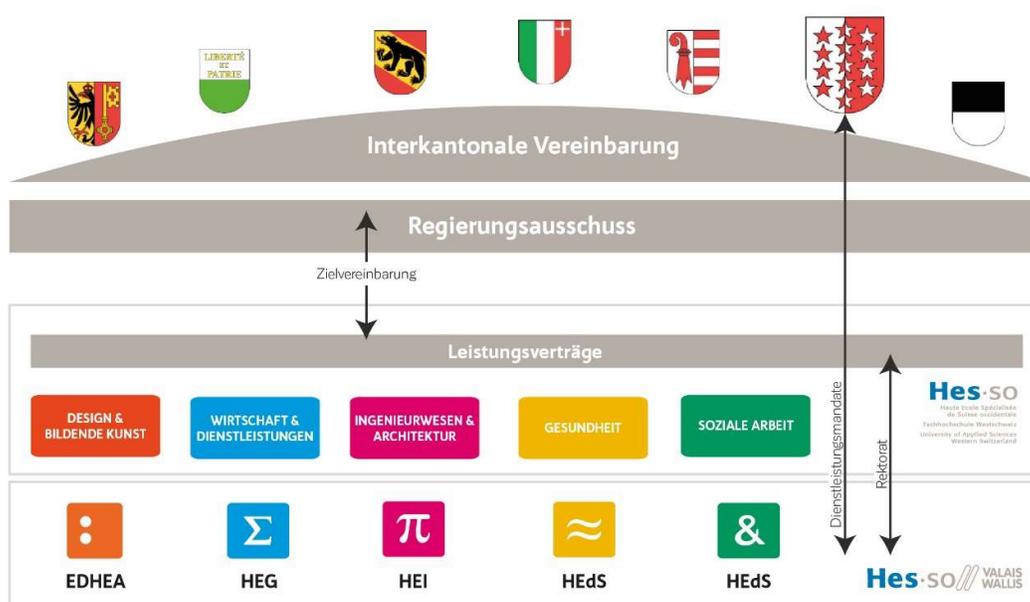
Am 20. Februar 2020 organisierte die SMI-Gruppe einen Workshop, damit die erweiterte Direktion die Ideen bestimmen konnte, welche für die prioritären Aktionen des vorliegenden Entwicklungsplans relevant waren, welche ein anderes Organisationsniveau betrafen und welche sich für diesen Prozess als nicht sinnvoll erwiesen. Die Direktion wird den Repräsentativrat im Verlauf des Sommers über die Ergebnisse dieses Workshops informieren.

2. Vision

2.1 Allgemeiner Handlungsrahmen

Gemäss ihren rechtlichen Grundlagen ist die HES-SO Valais-Wallis eine autonome, öffentlich-rechtliche Institution. Wir legen über unsere Tätigkeiten und die Ergebnisse der Leistungsaufträge (Grundausbildung, Weiterbildung, Dienstleistungen und aF&E) Rechenschaft ab zuhanden der HES-SO und ihrer Fachbereiche, zu denen die 5 Hochschulen der HES-SO Valais-Wallis gehören.

Dasselbe gilt auch für die Leistungsverträge, die wir mit dem Staat Wallis abgeschlossen haben (Zusammenarbeit mit den kantonalen Einrichtungen und der Wirtschaftsförderung, Projekte in Zusammenhang mit den kantonalen Strategien oder spezifischen Mandaten wie die Verwaltung der HF-Bildungsgänge, Fachmatura, Zusatzmodule und EFZ).



Die Direktion der HES-SO Valais-Wallis setzt sich aus dem Direktor der HES-SO Valais-Wallis und den Direktoren/Direktorinnen der einzelnen Hochschulen zusammen. Sie wird von einem Stab und den Zentralen Diensten unterstützt. Der erweiterten Direktion gehören die Leiter der Human Resources, des Finanzdienstes und des Diensts für Kommunikation und Marketing an. Die Leiter der anderen Zentralen Dienste und des Stabs nehmen nach Bedarf an den Direktionssitzungen teil. Gemäss dem Betriebsreglement trifft sich die Direktion auch regelmässig mit den Leitungen der Studiengänge und Institute sowie mit den Personal- und Studierendenverbänden.

2.2 Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT)

Durch die Analyse des Umfelds, in dem sie sich bewegt, kann die HES-SO Valais-Wallis sich ihr bietende Chancen erkennen. Dank ihrer sehr innovativen Umgebung kann sie Partnerschaften mit verschiedenen wissenschaftlichen und künstlerischen Institutionen eingehen. Ihre Kultur der Interdisziplinarität, die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden, die Bedeutung ihrer Forschungsinstitute und ihre Dynamik begünstigen die strategische Entwicklung ihrer Aufträge.

Der neue Campus Energypolis, der gemeinsam mit der EPFL und der Stiftung The Ark aufgebaut wird, schafft Synergien und eröffnet neue Formen der Zusammenarbeit. Die geplanten Investitionen beim Spital Sitten (Champsec) für die HEdS und die HETS sowie in Siders für die EDHEA werden ebenfalls neue Perspektiven im Hinblick auf die Entwicklung und die Zusammenarbeit erschliessen.

Die digitale Transformation eröffnet neue Möglichkeiten sowohl in den Bereichen des Unterrichts und der aF&E als auch bezüglich der Führung unserer Institution. Diese Möglichkeiten müssen kohärent konkretisiert werden, damit sie nicht zu einer Gefahr werden. Die Situation in Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie im Frühling 2020 hat die Herausforderungen und notwendigen Ressourcen in Zusammenhang mit der digitalen Transformation an der Schule, aber auch für die Gesellschaft im Allgemeinen aufgezeigt.

Die nationalen Spielregeln für die Bildung, aF&E und Innovation beruhen auf der Kooperation und dem Wettbewerb. Die Wahl der akademischen oder institutionellen Ausrichtung stellt eine wichtige strategische Dimension dar, insbesondere weil der Unterscheidung, bzw. der Annäherung der verschiedenen höheren Bildungsinstitutionen (z. B. FH, HF) vermehrt Bedeutung beigemessen wird. Die Entwicklung des Umfelds der HES-SO Valais-Wallis im Hinblick auf ihre Positionierung muss daher die Unterrichts- und aF&E-Aufträge und auch ihre Beteiligung an der kantonalen und nationalen höheren Bildungslandschaft berücksichtigen.

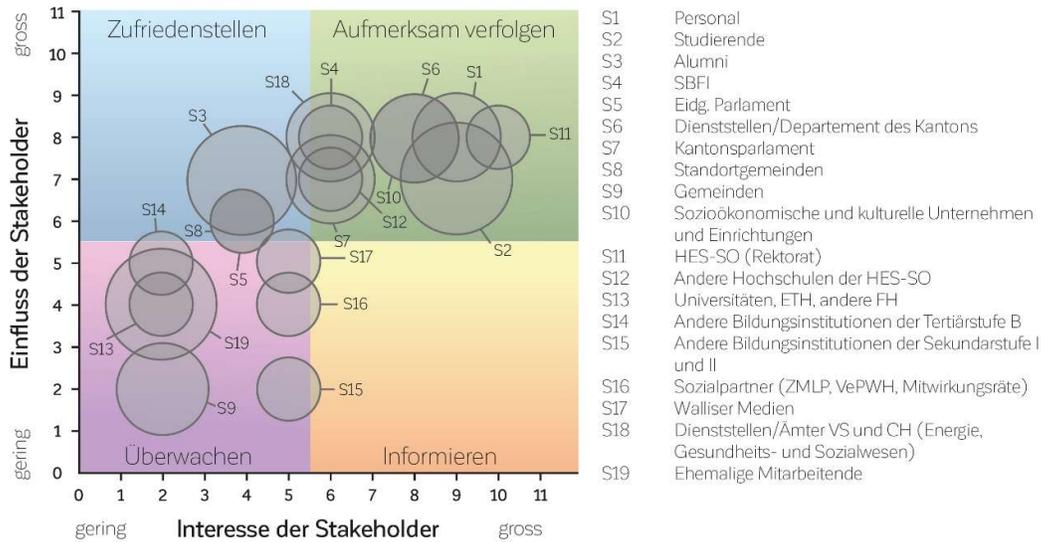
Die Nachfrage nach höheren Weiterbildungen nimmt stetig zu. Wir können dieser Nachfrage dank unserer Kompetenzen und unserer Flexibilität nachkommen. Die Konsolidierung unserer Beziehungen mit potenziellen Absolvierenden dieser Weiterbildungen, insbesondere unsere Alumni, sowie ein übersichtliches und leicht zugängliches Angebot sind hierfür unabdingbare Voraussetzungen.

Die HES-SO entwickelt sich ständig weiter. Als Mitglied dieser Institution wollen wir uns mittels unserer Kompetenzen aktiv an dieser Entwicklung beteiligen und zu einer Verbesserung der Effizienz zugunsten der Gesellschaft und unserer Studierenden beitragen.

Der Zustand der öffentlichen Finanzen hat einen direkten Einfluss auf die Mittel, die der HES-SO Valais-Wallis für Bildung und Forschung zugesprochen werden. Wir müssen den Behörden und der Bevölkerung Rechenschaft über die Nutzung dieser Mittel ablegen. Wir müssen über Erfolge informieren und das Vertrauensverhältnis, das wir aufgebaut haben, aufrechterhalten. Forschungsergebnisse müssen wenn immer möglich allgemein verständlich kommuniziert werden und wir müssen unsere Hochschulen der Gesellschaft annähern.

Der internationale Kontext und der Anstieg des Populismus in verschiedenen Nachbarländern könnte die Rolle der Wissenschaft und der Wissenschaftler bei Entscheidungsfindungen in Frage stellen und damit die Unterstützung der Bildung und Forschung untergraben. Wir müssen deshalb mit den politischen Entscheidungsträgern auf nationaler, kantonaler und örtlicher Ebene nachhaltige und auf Vertrauen basierende Beziehungen aufbauen und pflegen, die auf unseren Kompetenzen und der Glaubwürdigkeit unserer Tätigkeiten beruhen.

2.3 Analyse der Stakeholder



2.4 Vision 2030

Unsere Identität

Die HES-SO Valais-Wallis ist eine Hochschule für angewandte Wissenschaften und Kunst am Schnittpunkt zweier Sprach- und Kulturregionen im Herzen der Alpen. Als inklusive und weltoffene Schule bietet sie berufsbefähigende und studierendenzentrierte Ausbildungen auf Tertiärstufe.

Dank ihrer Innovationsfähigkeit und ihrer Erfahrung übernimmt die HES-SO Valais-Wallis im Bereich der anwendungsorientierten Forschung & Entwicklung die Leaderstellung im Wallis und ist auch über die Kantonsgrenzen hinaus bekannt.

Aufgrund ihrer Expertise und der entwickelten Synergien ist sie eine Schlüsselakteurin der Walliser Bildungslandschaft.

Unsere Kultur

Die HES-SO Valais-Wallis stellt ihre Mitarbeitenden in den Mittelpunkt ihrer Aufträge. Sie fördert die akademische Integrität und handelt ethisch, nachhaltig und transparent.

Die Hochschulen für Kunst, Ingenieurwissenschaften, Gesundheit, Soziale Arbeit und Wirtschaft sind ebenso unterschiedlich wie kreativ und stellen ihre Interdisziplinarität in den Dienst ihrer Studierenden und Partner.

Dank ihrer Flexibilität und Agilität kann die HES-SO Valais-Wallis Entwicklungen voraussehen und begleiten und sich rasch an die Bedürfnisse des Umfelds anpassen.

Unsere Zielsetzungen

Die HES-SO Valais-Wallis stellt ihre Kompetenzen und ihr Fachwissen in den Dienst der Gesellschaft. Sie schöpft das Potenzial der Studierenden und Fachleute bestmöglich aus. Sie initiiert und unterstützt den Wissens- und Innovationstransfer mittels örtlicher, regionaler, nationaler und internationaler Projekte.

Einzigartige und prägende Erfahrungen verleihen den Studierenden das nötige Rüstzeug, um in ihrem beruflichen und privaten Leben Verantwortung und einflussreiche Positionen zu übernehmen.



Die HES-SO Valais-Wallis geht auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden ein und hat sich zum Ziel gesetzt, talentierte Nachwuchsleute zu finden, zu fördern und zu binden.

2.5 Allgemeine Herausforderungen

In einem gegenwärtig unsicheren und komplexen Umfeld führt die HES-SO Valais-Wallis ihre Entwicklung auf der Basis der 2015 erlangten Autonomie weiter und nimmt die zur Sicherstellung ihrer Stabilität und Langlebigkeit notwendigen Anpassungen vor.

Der demografische Wandel, die Klimakrise und die Globalisierung haben Auswirkungen auf die Gesellschaft und beeinflussen die politischen Entscheidungen.

Verschiedene Paradigmenwechsel wie die digitale Transformation, Big Data und Open Science erfordern neue und vielfältige Kompetenzen.

Die Grösse unserer Institution ermöglicht es uns, als Mitglied der HES-SO und bei der Suche nach Partnerschaften mit anderen Hochschulen im Wallis und in der Schweiz, unsere Aufträge agil und interdisziplinär zu erfüllen.

3. Unterricht

3.1 Allgemeine Herausforderungen

Die komplexe und vernetzte moderne Gesellschaft hat einen grossen Einfluss auf die Entwicklung der Lern- und Lehrprozesse. Die Dozierenden sehen sich mit einer doppelten Herausforderung konfrontiert. Einerseits müssen sie die geforderte Qualität des Unterrichts sicherstellen und damit den Eintritt der Studienabgänger/innen ins Berufsleben erleichtern. Andererseits sind sie nicht mehr nur Wissensvermittler/innen, sondern eher Betreuer/innen, die die Studierenden in ihrer Entwicklung und beim Lernprozess begleiten.

Die Studierenden weisen unterschiedliche Profile auf und ihre spezifischen Fähigkeiten variieren je nach Vorbildung. Unser Auftrag beschränkt sich nicht auf die Vermittlung von Kenntnissen. Vielmehr müssen wir die Studierenden bei der Entwicklung der für das Berufsleben notwendigen Kompetenzen unterstützen.

Die digitale Transformation beeinflusst die Tätigkeiten der Hochschulen massgeblich. Sowohl die Studieninhalte als auch die Unterrichtsmethoden müssen auf die Kompetenzen ausgerichtet sein, die in der stark digitalisierten Berufswelt verlangt werden und die damit verbundenen Herausforderungen und Auswirkungen berücksichtigen.

Die Besonderheit der FH-Ausbildungen ist ihr Praxisbezug, der es den Hochschulen ermöglicht, sich in der kantonalen und nationalen Bildungslandschaft zu positionieren und den ihm übertragenen Auftrag zu erfüllen. Dem Auf- und Ausbau von engen Beziehungen mit den Vertretern der Kultur-, Wirtschafts- und Gesundheitskreise sowie des Sozialwesens wird dabei eine sehr grosse Bedeutung beigemessen.

Die kantonale Entscheidung, mit Rücksicht auf die Kompetenzen und Synergien neben den FH-Ausbildungen auch Ausbildungen auf HF- und Sekundarstufe-II-Niveau anzubieten, bedarf eines grossen Arbeitsaufwands, um die Kohärenz und Koordination zwischen diesen verschiedenen Angeboten sicherzustellen.

Die Herausforderungen in Zusammenhang mit der Grundausbildung gelten analog auch für die Weiterbildung. Die sich ständig ändernde Berufswelt bedingt lebenslanges Lernen und setzt das Angebot von flexiblen, individuellen und interdisziplinären Weiterbildungskursen voraus.

3.2 Strategie

Wir fördern das Doppelprofil des Lehrkörpers (Praxis und Forschung), um berufsbefähigende und forschungsbasierte Ausbildungen sicherzustellen.

Wir halten ein waches Auge auf neue Trends in Bildung und Forschung. Auf diese Weise können wir gesellschaftliche Entwicklungen voraussehen und begleiten, Ergebnisse aus unseren Forschungsarbeiten in den Unterricht einfliessen lassen und die Studienpläne an die Bedürfnisse der Arbeitswelt anpassen.

Wir gestalten die Ausbildungen flexibel und individuell, indem wir den Studierenden Verantwortung übertragen und sie in den Mittelpunkt der akademischen Reflexionen stellen. In diesem Sinn fördern wir den inklusiven Unterricht, indem wir unterschiedliche Lehrmethoden benutzen und den unterschiedlichen Vorbildungen Rechnung tragen.

Wir unterstützen die pädagogische Innovation durch Schulungen des Lehrkörpers und ermöglichen den Studierenden, ihre Ausbildung in die eigenen Hand zu nehmen. Wir setzen pädagogische Berater/innen ein und arbeiten eng mit der HES-SO (SADAP) und kantonalen Institutionen (z. B. PH) zusammen.



Wir bieten Ausbildungen an, die den Studierenden berufsbefähigende Kompetenzen vermitteln und ihnen den Eintritt ins Berufsleben erleichtern.

Wir beurteilen die Herausforderungen der digitalen Transformation und passen die Studieninhalte und Unterrichtsmethoden jedes Studiengangs entsprechend an. Dabei werden auch die kulturellen Unterschiede der einzelnen Hochschulen berücksichtigt.

Wir fördern je nach Ausbildung die Mehrsprachigkeit in Abhängigkeit der Erwartungen der Arbeitswelt und unter Berücksichtigung der vorhandenen personellen Ressourcen.

Wir verwalten und vermitteln Nicht-FH-Ausbildungen für den Kanton Wallis, um unsere Ressourcen und Kompetenzen zu bündeln.

Wir entwickeln strategische Partnerschaften mit Unternehmen, Dachverbänden, Verwaltungen sowie sozialmedizinischen und kulturellen Institutionen und arbeiten mit anderen Bildungseinrichtungen zusammen, damit unser Weiterbildungsangebot den Erwartungen und Bedürfnissen der Berufswelt entspricht.

Unser Weiterbildungen sind modular und interdisziplinär aufgebaut und beruhen auf den komplementären Kompetenzen unserer 5 Hochschulen.

Durch die enge Verbindung zwischen Grund- und Weiterbildung sind wir führend in der Entwicklung von berufsspezifischen Kompetenzen.

Wir gewährleisten die Selbstfinanzierung der Weiterbildung gemäss den an der HES-SO geltenden Regeln.

3.3 Dienstleistungsangebot

Entwicklung, Durchführung und Verwaltung der Bachelorstudiengänge der verschiedenen Hochschulen gemäss den Rahmenstudienplänen und den Rechtsgrundlagen der HES-SO und in Abstimmung mit den betroffenen Fachbereichen.

Beteiligung an den Masterstudiengängen gemäss den Rahmenstudienplänen und den Rechtsgrundlagen der HES-SO und in Abstimmung mit den betroffenen Fachbereichen

Entwicklung, Durchführung und Verwaltung der Nicht-FH-Ausbildungen (HF, Sekundarstufe II usw.) im Auftrag des Kantons.

Aufbau und Verwaltung der nationalen und internationalen Austauschprogramme für Studierende.

Angebot von Ausbildungen zur Förderung des Unternehmertums.

3.4 Entwicklungsziele

Entwicklungsziele	Vorschläge Follow-up-Indikatoren	Strategie 2021- 2024 HES-SO
Flexibilisierung der Ausbildungen	Beispiele für flexible Ausbildungen	E21
Anpassung der Ausbildung an die digitale Transformation	Beispiele für Projekte zum Thema digitale Transformation des Unterrichts	E41
Aktualisierung der RSP	Im betroffenen Zeitraum überarbeitete RSP	E31
Kompetenzorientierter Unterricht insbesondere durch die Aktualisierung der RSP	Im betroffenen Zeitraum nach Kompetenzen überarbeitete RSP	E31
Förderung der Mehrsprachigkeit mittels konkreter Massnahmen in Übereinstimmung mit der kantonalen Sprachen-Verordnung der HES-SO Valais-Wallis.	Beispiele konkreter Massnahmen zur Förderung der Mehrsprachigkeit	Kantonale Option
Definition der Weiterbildung an der HES-SO Valais-Wallis und Nutzung der lokalen Kompetenzen der Hochschulen zum Angebot von interdisziplinären Weiterbildungen (insbesondere im Hinblick auf die neuen Berufe der Zukunft und die digitale Transformation)	Beispiel für bereits bestehende interdisziplinäre Weiterbildungen	E41 E42 I51

Evaluation der Studiengänge im betrachteten Zeitraum:

Hochschule	Studiengang	2020	2021	2022	2023	2024
HEI	BSc Energie und Umwelttechnik		AEI			AEE
HEI	BSc Systemtechnik		AEE		B	
HEI	BSc Life Technologies			AEE		B
EDHEA	BA Bildende Kunst		AEE		B	
EDHEA	MA Bildende Kunst			AEE		B
HEG	BSc Betriebsökonomie	AEI			AEE	
HEG	BSc Wirtschaftsinformatik		AEI			AEE
HEG	BSc Tourismus	AEI			AEE	
HETS	BA Soziale Arbeit		AEI			AEE

AEI: Autoevaluationsphase mit internem Audit

AEE: Autoevaluationsphase mit externem Audit

B: Bilanz

4. Anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung

4.1 Allgemeine Herausforderungen

Spitzenleistungen auf dem Gebiet der aF&E beruhen auf dem Fachwissen des Lehrkörpers und der Teams, die ihnen zur Seite stehen. Die von der HES-SO Valais-Wallis definierten Rahmenbedingungen müssen die Erfüllung dieses Auftrags unter Berücksichtigung der Bedürfnisse ermöglichen. Zudem müssen administrative Zwänge für die Erreichung der von den Rechtsgrundlagen und Geldgebern festgelegten Anforderungen beschränkt werden.

Angesichts der Entwicklungen auf nationaler und internationaler Ebene ist Open Science eine grosse Herausforderung bezüglich der strategischen Positionierung der Hochschulen, da diese als Orte der Bildung und Verbreitung von Wissen und Kompetenzen eine zentrale Rolle einnehmen. Dies führt dazu, dass Forschung auf eine ganz neue Art betrieben und genutzt wird.

Durch die Bündelung von Wissen und Kompetenzen können komplexe, multidimensionale Probleme neu angegangen werden. Die kulturelle Vielfalt und die sehr unterschiedlichen Kompetenzen der Hochschulen bilden eine ideale Voraussetzung für interdisziplinäre Ansätze und die Schaffung eines echten Mehrwerts für die aF&E-Tätigkeiten.

Als öffentlich-rechtliche Institutionen müssen die Hochschulen der Zivilgesellschaft und den Behörden Rechenschaft ablegen. Sie tragen zur Lösung komplexer Probleme, zur Stärkung des Wirtschaftsgefüges sowie zur Entwicklung des kulturellen, sozialmedizinischen und wissenschaftlichen Netzwerks ihrer Region bei. Sie stellen den Wissens- und Technologietransfer zugunsten der Unternehmen sowie der kulturellen, sozialmedizinischen und öffentlichen Institutionen sicher. Sie veröffentlichen die Forschungsergebnisse zu wichtigen Problematiken in einer allgemein verständlichen Form.

4.2 Strategie

Wir stärken die Interdisziplinarität der aF&E auf Institutionsebene und mit unseren Partnern aus Kultur, Wirtschaft, Sozial- und Gesundheitswesen.

Wir übernehmen die Forschungsergebnisse und -methoden für die Vorlesungen und pädagogischen Ansätze unter Berücksichtigung der berufsbefähigende Dimension, die uns von den universitären Hochschulen unterscheidet.

Wir valorisieren die aF&E durch den Know-how-, Wissens- und Technologietransfer zugunsten der Unternehmen sowie der kulturellen, sozialmedizinischen und öffentlichen Institutionen, insbesondere durch die Gründung von Start-ups sowie die Veröffentlichung von wissenschaftlichen oder populärwissenschaftlichen Artikeln.

Wir unterstützen die Anwendung von Open Science (Open Access und Open Data) in der aF&E in Koordination und Zusammenarbeit mit der HES-SO. Die Aufgabe und die Rolle der Mediatheken müssen in diesem Sinn überdacht werden.

Wir entwickeln neue langfristige Partnerschaften auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene und stärken bestehende Partnerschaften unter Berücksichtigung unseres Einzugsgebiets für die Forschung, der identifizierten Bedürfnisse und unserer bisherigen Erfahrungen.

Wir rekrutieren, fördern und binden talentierte Nachwuchsleute, die ihr Fachwissen in die komplementären und pluridisziplinären Teams einbringen und weiterentwickeln können. Dank dieser Teams können wir die Wettbewerbsfähigkeit unserer aF&E auf nationaler und internationaler Ebene stetig steigern.

Wir nutzen rechtskonforme Verfahren und Hilfsmittel zum Schutz des geistigen Eigentums und zur Anmeldung von Patenten.



Wir beteiligen uns dank unserer Leaderstellung in der aF&E an der Wertschöpfungskette im Wallis, die die Grundlagenforschung und die wirtschaftliche, soziale und ökologische Valorisierung der Forschungsergebnisse umfasst. In diesem Sinn arbeiten wir eng mit der EPFL Valais Wallis, der Stiftung The Ark und anderen Partnern aus Kultur, Wirtschaft, Sozial- und Gesundheitswesen zusammen. Zur Sicherstellung des Erfolgs dieser Partnerschaften können wir auf die neuen Infrastrukturen zurückgreifen.

4.3 Dienstleistungsangebot

Weckung des Interesses der Bürger/innen an der aF&E mittels populärwissenschaftlicher Artikel und kollaborativer Labors (Living Labs, Art in Labs usw.).

Einbezug der Studierenden in die Forschungsprojekte und Dienstleistungsmandate, um sie mit der Praxis vertraut zu machen und ihre Kompetenzen auszubauen.

Förderung der Interdisziplinarität, insbesondere über die Forschungsschwerpunkte *Regionalentwicklung*, *Gesundheit* sowie *Alter und generationenübergreifende Beziehungen*.

Schutz des geistigen Eigentums gemäss den rechtlichen Grundlagen der HES-SO und des Kantons Wallis in Zusammenarbeit mit der Stiftung The Ark.

Entwicklung, Planung und Durchführung von aF&E-Projekten in Übereinstimmung mit der Forschungsstrategie der betroffenen Fachbereiche und unter Berücksichtigung der Strategie des Kantons Wallis. Abstimmung der Projekte auf die angebotenen Studiengänge und die Kompetenzen der Institute.

4.4 Entwicklungsziele

Entwicklungsziele	Vorschläge Follow-up-Indikatoren	Strategie 2021-2024 HES-SO
Stärkung der Beziehungen nach aussen	Projekte wie <i>Living Labs</i> und <i>Art in Labs</i>	R12
Förderung der Interdisziplinarität in der aF&E	Beispiele interdisziplinärer Projekte (Beteiligung von mindestens 2 verschiedenen Hochschulen)	R22
Unterstützung von Projekten, die die Verbindung zwischen aF&E und Unterricht fördern	Beispiele von aF&E-Projekten mit Beteiligung von Studierenden	R11
Entwicklung unserer Kompetenzen im Hinblick auf Open Science	Beispiele von Kompetenzen, die im Hinblick auf Open Science entwickelt wurden	R41 R42
Weiterentwicklung des Finanzierungsmodells der Dozierendenstellen durch die Unterstützung der Schaffung eines Impulsfonds durch den Kanton	Volumen des kantonalen Impulsfonds	R41
Entwicklung von Kompetenzen zur Nutzung von Data Science in den verschiedenen Instituten	Anzahl Forschende, die an einem/mehreren Projekten unter Nutzung von Data Science beteiligt waren	R41



5. Dienstleistungen

5.1 Allgemeine Herausforderungen

Einer der Aufträge der Hochschulen umfasst das Erbringen von Dienstleistungen zuhanden Dritter sowie die Sicherstellung des Wissens- und Know-how-Transfers für Unternehmen sowie sozialmedizinische und kulturelle Institutionen.

Der Wissenstransfer trägt zur Entwicklung der lokalen Institutionen und Unternehmen bei. Durch den Einbezug von Praxisfällen aus Mandaten, die in einem wettbewerbsfähigen Umfeld gesichert werden konnten, kann zudem eine berufsbefähigende und fortlaufend aktualisierte Ausbildung sichergestellt werden.

5.2 Strategie

Wir stellen uns in den Dienst der lokalen Gesellschaft und unterhalten enge Beziehungen zu den Berufskreisen.

Wir wollen gemeinsam mit Business Valais die Hauptanlaufstelle für alle Personen sein, die im Wallis ein Unternehmen oder eine Einrichtung gründen wollen.

Wir garantieren die Selbstfinanzierung unserer Dienstleistungen und einen fairen Wettbewerb mit den anderen Akteuren des Marktes.

5.3 Dienstleistungsangebot

Verbesserung der Sichtbarkeit der Fachgebiete der HES-SO Valais-Wallis auf dem Gebiet der aF&E.

6. Institutionelle Politik

6.1 Allgemeine Herausforderungen

Die HES-SO Valais-Wallis ist in einem Randkanton der Schweiz angesiedelt, bewegt sich jedoch in einem zunehmend wettbewerbsfähigen und globalisierten Umfeld. Ihr Standort in den Alpen hat einen Einfluss auf ihre Positionierung und ihre Funktionsweise.

Ihre Dienstleistungen und ihre Kompetenzen werden durch das Engagement ihrer Mitarbeitenden aufgewertet. Ihre transparente und kreative Kommunikation widerspiegelt ihre Werte.

Sie will attraktiv sein, um talentierte Nachwuchsleute zu rekrutieren, zu fördern und zu binden, damit diese ihr Fachwissen in die komplementären und pluridisziplinären Teams einbringen.

Ihre Struktur fördert die Interdisziplinarität und Vielfalt der einzelnen Hochschulen. Der Austausch von Erfahrungen und Best Practices wird innerhalb der Institution unterstützt.

Die administrativen Prozesse werden fortlaufend verbessert, damit sie möglichst flexibel und effizient sind, aber die Anforderungen einer öffentlich-rechtlichen Institution trotzdem erfüllen.

Sie besitzt eine moderne, qualitativ hochstehende und ausbaufähige Infrastruktur, die der Bevölkerung offen steht.

Da ihre Standorte zwischen Monthey und Visp verteilt sind, ist Mobilität wichtig.

In ihrer Rolle als tertiäre Bildungseinrichtung im Wallis muss sie den Behörden und der Bevölkerung Rechenschaft ablegen, um auf die politische Unterstützung zur Erfüllung ihrer Aufträge zählen zu können.

Um die hohen Anforderungen bezüglich Zuverlässigkeit, Vertraulichkeit und Sicherheit von Daten zu erfüllen, verfügt sie über ein sicheres und leistungsfähiges Informationssystem.

Um ihren Fortbestand zu gewährleisten und ihre Ziele zu erreichen kann sie auf transparente, effiziente und flexible, finanzielle Rahmenbedingungen zählen.

6.2 Strategie

6.2.1 Aufbau und Organisation

Aktionslinien:

Die im Zuge der Autonomie der HES-SO Valais-Wallis seit 2015 gemachten Erfahrungen, die Entwicklung der internen und externen Rahmenbedingungen sowie ein zunehmender Bedarf an Kompetenzen und transversalen Prozessen (Datenschutz, rechtliche und ethische Aspekte usw.) bedingen eine Analyse der Organisation und eventuelle Anpassungen, insbesondere da in den nächsten Jahren mehrere Kaderleute pensioniert werden.

Strategie:

Wir analysieren die Organisation und die Funktionsweise der Direktion, des Stabs und der Zentralen Dienste und passen sie an die Herausforderungen der verschiedenen Aufträge an.

6.2.1 Kommunikation

Aktionslinien:

Die HES-SO Valais-Wallis und ihre Hochschulen sind über ihre Aufträge auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene präsent.

Die HES-SO Valais-Wallis bewegt sich in einem Umfeld, in dem das mediale Interesse gross ist,

Die interne Kommunikation ist dank der zahlreichen digitalen Hilfsmittel und Informationskanäle rege.

Strategie:

Wir stärken die Marke HES-SO Valais-Wallis und verbessern gleichzeitig die Sichtbarkeit der 5 Hochschulen, ihrer Studiengänge und Institute durch die Hervorhebung ihrer unterschiedlichen Aufträge und Angebote.

Wir setzen für Inhalt und Form auf eine innovative und kreative Kommunikation, die für alle Zielpublika verständlich ist.

6.2.2 Mitwirkung

Aktionslinien:

Die Entwicklung der HES-SO Valais-Wallis und ihrer Hochschulen muss den Erwartungen der verschiedenen internen und externen Stakeholder entsprechen.

Strategie:

Wir berücksichtigen die Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholder der HES-SO Valais-Wallis.

Wir haben ein offenes Ohr für die Interessen und Bedürfnisse der Stakeholder und integrieren diese in unsere Entwicklungsprozesse. In diesem Sinn arbeiten wir eng mit den Personal- und Studierendenverbänden zusammen.

Wir stärken die Beziehungen zwischen den Hochschulen und ihren Stakeholdern (Entscheidungssträger, Berufskreise, Schlüsselpartner).

6.2.3 Diversität

Aktionslinien:

Die HES-SO Valais-Wallis trägt der Diversität in ihrer institutionellen Politik Rechnung und entwickelt eine Kultur der Inklusion.

Strategie:

Wir sind gegen jegliche Form der Diskriminierung, damit sich jede/r Einzelne entfalten, seinen/ihren Platz in der Institution finden und seine/ihre Ziele erreichen kann.

Wir fördern an der HES-SO Valais-Wallis einen inklusiven Ansatz, sofern es die infrastrukturellen, finanziellen und administrativen Voraussetzungen zulassen.

6.2.4 Nachhaltige Entwicklung

Aktionslinien:

Als eine der Hauptakteurinnen des sozialen, wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und kulturellen Lebens des Wallis nimmt die HES-SO Valais-Wallis eine Leaderstellung in der nachhaltigen Entwicklung ein. Sie erfüllt die Bedürfnisse der jetzigen Generationen und achtet darauf, dass auch die Bedürfnisse der zukünftigen Generationen erfüllt werden können¹.

Strategie:

Durch die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung in unseren Aufträgen, Entscheidungen und Aktionen gehen wir mit gutem Beispiel voran.

Wir tragen zum Verständnis, Austausch und zur Verbreitung von kohärenten Ideen und Praktiken in Zusammenhang mit der nachhaltigen Entwicklung bei all unseren Stakeholdern bei.

Wir wollen mit Anreizen und restriktiven Massnahmen die sanfte Mobilität aller Studierenden und Mitarbeitenden der HES-SO Valais-Wallis verbessern, um die Umweltbelastung zu reduzieren. In diesem Zusammenhang analysieren wir die nachhaltigen Auswirkungen der Arbeit im Homeoffice.

6.2.5 Human Resources

Aktionslinien:

Die Erfüllung unserer Aufträge bedingt die gezielte Rekrutierung von talentierten Fachleuten, die berufliche Entwicklung unserer Mitarbeitenden, attraktive Arbeitsbedingungen und einen guten Ruf der HES-SO Valais-Wallis als Arbeitgeberin. Unsere Nachwuchsförderungspolitik berücksichtigt all diese Aspekte.

Strategie:

Wir suchen, fördern und binden talentierte Nachwuchsleute und bieten eine Laufbahnberatung. Wir unterstützen die Nachwuchskräfte im akademischen Bereich.

Wir passen die Rahmenbedingungen regelmässig an, unterstützen die Direktion und setzen effiziente und innovative Hilfsmittel zur Personalführung ein.

Wir fördern Kreativität und Teamgeist.

6.2.6 Infrastruktur

Aktionslinien:

Die HES-SO Valais-Wallis verfügt über Gebäude und Infrastrukturen, die den Bedürfnissen ihrer Studierenden und Mitarbeitenden sowie den Partnern, die am Bau und dem Betrieb der verschiedenen Campus beteiligt sind, entsprechen.

Sie nutzt das Fachwissen der Hochschulen, um ihnen eine flexible und an ihre Aufträge angepasste Infrastruktur zur Verfügung zu stellen.

¹ [Quelle: Brundtland-Bericht, *Our Common Future*, Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen, unter dem Vorsitz von Gro Harlem Brundtland, 1987]



Die Infrastrukturen und ein attraktiver Walliser Campus, der die Identität der verschiedenen Standorte und Tätigkeitsbereiche berücksichtigt, tragen zum Markenimage der Institution bei.

Strategie:

Wir stellen den Unterhalt der Infrastrukturen sicher, damit die Bildungs-, aF&E- und Dienstleistungsaufträge erfüllt und weiterentwickelt werden können.

Wir bieten funktionelle, modulierbare und benutzerfreundliche Räumlichkeiten, die zur Attraktivität der Institution beitragen.

Wir arbeiten mit anderen Institutionen zusammen, um gemeinsame Infrastrukturen aufzubauen, damit Synergien und die Kooperation gefördert werden können.

6.2.7 Informationssysteme

Aktionslinien:

Die digitale Transformation bedingt die Umsetzung eines modernen und leistungsfähigen Informationssystems zur Unterstützung der HES Valais-Wallis, ihrer Hochschulen und Zentralen Dienste bei der Erfüllung ihrer Aufträge.

Strategie:

Wir entwickeln leistungsfähige und sichere Informationssysteme, die den Bedürfnissen der Studierenden und Mitarbeitenden entsprechen.

Wir unterstützen die Einführung neuer Technologien durch eine gezielte Begleitung (Schulungen, Key User Community, ...)

Wir garantieren die Sicherheit des Informationssystems (Verfügbarkeit, Vertraulichkeit und Integrität).

6.2.8 Finanzen

Aktionslinien:

Der Fortbestand der HES-SO Valais-Wallis und die Erfüllung ihrer Aufträge bedingen ausreichende finanzielle Mittel.

Zur Förderung und Stärkung ihrer Effizienz müssen sich die verschiedenen Hochschulen kooperativ und solidarisch verhalten.

Die Direktionen und Leitungen der Institute, Studiengänge und Zentralen Dienste erhalten Unterstützung und alle notwendigen Hilfsmittel zum Verständnis und zur Planung der Finanzabschlüsse.

Strategie:

Wir garantieren die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der HES-SO Valais-Wallis mittels eines angemessenen Einsatzes der verfügbaren Ressourcen.

Wir stellen den verschiedenen Verantwortlichen zuverlässige, aktualisierte und ihrem Kompetenzniveau entsprechende Informationen zur Verfügung, damit sie notwendige Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt treffen können.

Wir stellen eine vorsorgliche und konsequente Haushaltsführung der Institution sicher, um über die für ihre Kreativität notwendige Flexibilität zu verfügen und eine Reserve für ihre strategischen Optionen zu schaffen.

6.3 Dienstleistungsangebot

Mitwirkung

Einrichtung aller Beratungs- und Begleitungsinstanzen für die Hochschulen.

Entwicklung von Alumni-Netzwerken der HES-SO Valais-Wallis und aller Hochschulen.

Stärkung des Feedbacks aller Beteiligten im Rahmen von Evaluationen, insbesondere der Beurteilung des Unterrichts durch die Studierenden.

Diversität

Förderung der Gleichberechtigung und Prävention von Mobbing und anderen Belästigungen von Studierenden und Mitarbeitenden.

Nachhaltige Entwicklung

Umsetzung und Förderung der Nachhaltigkeit aller Tätigkeiten der HES-SO Valais-Wallis.

Human Resources

Verbesserung der Rahmenbedingungen und der institutionellen Kultur zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Infrastruktur

Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen und der Modulierbarkeit der Räumlichkeiten unter Berücksichtigung der verschiedenen Aufträge.

Gebäude	Jahr	Geschätzter Betrag
Visp HF Gesundheit	2020	CHF 100'000.-
Leukerbad Physiotherapie	2020	CHF 7 Mio.
Monthey HF Gesundheit	2021	CHF 1 Mio.
Sitten Campus Champsec	2023	CHF 55 Mio.
Siders Campus EDHEA	2024	CHF 35 Mio.

Informationssysteme

Definition eines Leistungskatalogs gemäss den Bedürfnissen der verschiedenen Stakeholder.

Einrichtung von Hilfsmitteln und Prozessen im Hinblick auf eine gute Kommunikation mit unseren verschiedenen internen Kunden.

Finanzen

Gemeinsame Kultur der Finanzverwaltung (Vorsicht vs. Risikobereitschaft, Kontrolle vs. Autonomie usw.).

Förderung einer Finanzierung, die die Erfüllung der Aufträge mit unterschiedlichen Geldgebern ermöglicht.

6.4 Entwicklungsziele

Entwicklungsziele	Vorschläge Follow-up-Indikatoren	Strategie 2021-2024 HES-SO
Analyse und gegebenenfalls Anpassung der Organisation und des Betriebs der Direktion, des Stabs und der Zentralen Dienste der HES-SO Valais-Wallis	Reorganisation der Direktion der HES-SO Valais-Wallis	I51
Aufbau von Campus mit modulierbaren Räumlichkeiten unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Unterrichtsformen	Konkrete Projekte für modulierbare Räumlichkeiten	I51
Entwicklung einer Managementkultur auf alle Betreuungsniveaus	Anteil der Kaderleute, die den Kurs Self Leadership 2 absolviert haben	I31
Analyse des Dienstes für Kommunikation und Marketing und der Informationsflüsse mit den Kontaktpersonen der Hochschulen und gegebenenfalls Vornahme von Anpassungen	Reorganisation des Dienstes für Kommunikation und Marketing	I22
Ausarbeitung eines Konzepts für die Nachwuchsförderung und die Karriereplanung für alle Mitarbeitenden	Bestehende Konzepte zur Nachwuchsförderung und Karriereplanung	I31
Überarbeitung des Prozesses zur Integration neuer Mitarbeitender (Begrüssung, Präsentation, Coaching, Mentorat)	Neuer Prozess zur Integration der Mitarbeitenden	I31
Erhalt des Labels Gesundheitsfördernde Schule	Label erhalten	I51
Gewährleistung der IT-Sicherheit mittels eines strategischen Plans für die Cybersicherheit	Bestehender strategischer Plan für die Cybersicherheit	I31

7. Schlussfolgerung

Wir verpflichten uns, im Zeitraum 2021-2024 unsere Vision und unsere Strategien durch die Umsetzung der im vorliegenden Entwicklungsplan beschriebenen Massnahmen zu verwirklichen. Durch die Weiterentwicklung der Dienstleistungsangebote und die Konkretisierung aller Entwicklungsziele können wir unsere Vorgaben erreichen. Wir haben jedoch prioritäre Dienstleistungen definiert, die massgeblich zu unserem Erfolg beitragen und für die Weiterentwicklung und den Fortbestand der HES-SO Valais-Wallis unabdingbar sind:

- Flexibilisierung der Ausbildungen
- Anpassung des Unterrichts an die digitale Transformation
- Unterstützung von Projekten, die das Zusammenspiel zwischen Forschung und Lehre ermöglichen
- Weiterentwicklung des Finanzierungsmodells der Dozierendenstellen durch Unterstützung der Schaffung eines Impulsfonds durch den Kanton
- Analyse und gegebenenfalls Anpassung der Organisation und des Betriebs der Direktion, des Stabs und der Zentralen Dienste der HES-SO Valais-Wallis
- Aufbau von Campus mit modulierbaren Räumlichkeiten unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Unterrichtsformen

Der strategische Entwicklungsplan wurde von der erweiterten Direktion mit Unterstützung der SMI-Gruppe, von Vertretern der 5 Hochschulen und des Repräsentativrats ausgearbeitet. Wir möchten allen Personen danken, die sich an der Ausarbeitung dieses Plans beteiligt haben, sowie all jenen, die dessen Umsetzung gewährleisten und damit zum Erfolg unserer Institution beitragen werden.

8. Anhänge

Liste der Anhänge
Strategischer Plan der EDHEA
Strategischer Plan der HEG
Strategischer Plan der HEI
Strategischer Plan der HEdS
Strategischer Plan der HETS