

Projektgebundene Beiträge 2021-2024 nach HFKG

Projektantrag

(einzureichen durch swissuniversities bis Ende Februar 2020)

Fassung vom 06.12.2019 verabschiedet durch COPIL P-7 zHd. DelHSK

Projekttitel: Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit in der Hochschulentwicklung

1 Kurze Umschreibung des Projekts (in Deutsch oder Französisch; max. 20 Zeilen)

Das Projekt «Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit in der Hochschulentwicklung» ist als Programm konzipiert, an dem sich alle beitragsberechtigten Institutionen beteiligen können. Es verfolgt das Ziel der strukturellen Verankerung von Diversität & Inklusion in Organisation, Lehre, Forschung und Entwicklung (R&D) und fördert die Kompetenzerweiterung zu allen Dimensionen der Chancenungleichheit bzw. Diversität an Hochschulen. Spätestens zu Projektende werden Diversität, Chancengerechtigkeit & Inklusion als Ressourcen und Benchmarks für die Entwicklung von Hochschulen gefördert, gelebt und genutzt.

Das Programm unterstützt die hochschul- und hochschultypen-übergreifende Bündelung von Ressourcen und «Know-how» auf zwei Ebenen. Über Projekte zur Förderung von Synthese und Synergien werden Austausch- und Vernetzungsaktivitäten gefördert, um die Weiterentwicklung von Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit an Schweizer Hochschulen voranzutreiben. Zudem werden innovative Kooperations- oder Leuchtturmprojekte mit hoher Sichtbarkeit und hohem Transferpotential unterstützt. Durch neue Formen der Zusammenarbeit wird der Erkenntnistransfer zwischen den Hochschulen ermöglicht.

2 Beantragter Bundesbeitrag 2021-2024

5 Mio

3 Anfangs- und Enddatum der beantragten Projektfinanzierung (Beginn frühestens 01.01.2021, Ende spätestens 31.12.2024)

01.01.2021 - 31.12.2024

4 Projektleitung – Ansprechpartner/in für die SHK / SBFI und die Expert/innen

Name	Fäh
Vorname	Barbara
Titel	Prof. Dr. Rektorin
Adresse	Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik HfH Schaffhauserstrasse 239 PF 5850 8050 Zürich
Telefon	+41 44 317 11 78
E-Mail	barbara.faeh@hfh.ch

5 Projektkoordinator/in

Name	Tbn, verantwortlich: Crausaz Esseiva
Vorname	Anne
Titel	Dr.
Adresse	Effingerstrasse 15 Postfach 3001 Bern
Telefon	031 335 07 36
E-Mail	anne.crausaz@swissuniversities.ch

6 Kooperationspartner

Beitragsberechtigte Hochschulen und andere Institutionen des Hochschulbereichs (gem. Liste Dok. 137/17)

Übrige Partner:

Diversity-relevante nationale/regionale Stakeholder (Bsp. SNF/KTI, Akademien, scholars@risk,...)

7 Projektbeschreibung

Siehe Mandat Hochschulrat vom 23.11.2017 (Dok. 136A/17, insb. Punkt 3.3.2)

7.1 Ausgangslage, Problemanalyse *(Hintergrund, spezifische Fragestellungen, die das Projekt behandeln / lösen soll)*

Herausforderungen

Neben Herausforderungen im Bereich der Gleichstellung der Geschlechter werden für Hochschulen zunehmend auch weitere Dimensionen von **Vielfalt** relevant. Veränderungen in der Arbeitswelt, gesellschaftliche und demografische Entwicklungen (wie Digitalisierung, Alterung, Migration etc.) erhöhen die Komplexität in der Gesellschaft, Industrie und Wirtschaft. Auf individueller und struktureller Ebene werden dabei verschiedene Dimensionen von Vielfalt gleichzeitig relevant (Intersektionalität), die mit neuen Herausforderungen und Chancen einhergehen (z.B. Heterogenität der Studierenden). Diese aktuellen und zukünftigen Entwicklungen betreffen die Hochschulen sowohl als Bildungs- als auch als Arbeitsorte. Sie sind dabei im Zusammenwirken mit ihrem Umfeld mehrfach gefordert, einen konstruktiven Umgang und innovative sowie effiziente Antworten für den Umgang mit der genannten Komplexität und Vielfalt zu entwickeln, da sie die Gesellschaft, Wirtschaft und Industrie durch die Aus- und Weiterbildung von zukünftigen Fach- und Führungskräften, durch Forschung und Innovation massgeblich mitprägen.

Diversität (Vielfalt) bezeichnet gesellschaftlich als relevant erachtete Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten von Menschen (Geschlecht, sozio-ökonomische Herkunft und Migrationshintergrund, sprachliche, religiöse, kulturelle Vielfalt, Alter, Behinderung, etc.) und bezieht sich auf deren Berücksichtigung und Anerkennung unter Bedingungen einer gleichberechtigten Teilhabe. Als wichtiger Aspekt von Hochschulentwicklung gilt es, Diversität zu erkennen, aktiv zu gestalten und zu fördern sowie als Querschnittsthema zu nutzen. Dies erfordert **Diversity-Kompetenzen** in Lehre, Forschung und im Hochschulmanagement sowie das bewusste Anstreben von **Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit¹** als Qualitätsmerkmale. Durch den Aufbau von Diversity-Kompetenzen, inklusiven Strukturen und die Entwicklung einer Kultur der Vielfalt und Inklusion können Hochschulen die damit verbundenen Potenziale erkennen und nutzen sowie Problemlagen und Herausforderungen konstruktiv gestalten.

Bisherige Förderprogramme

In den Jahren 2000-2016 unterstützte der Bund über ein eigenes Programm Massnahmen an den Universitäten und Fachhochschulen, welche die Chancengleichheit und die tatsächliche **Gleichstellung von Frauen und Männern** an den Hochschulen förderte. Das in den Jahren 2017-2020 laufende, von swissuniversities koordinierte Programm „Chancengleichheit und Hochschulentwicklung“ (P-7) hat zum Ziel, die Chancengleichheit in den zentralen Prozessen und der Entwicklung der Hochschulen vertieft zu integrieren und dabei weitere Dimensionen der Chancengleichheit (Diversität) zu berücksichtigen. Es unterstützt mit 12 Mio. Franken die Umsetzung von Aktionsplänen an den einzelnen Hochschulen (neu auch an Pädagogischen Hochschulen) sowie 11 Kooperationsprojekte.

Weiterentwicklung in der BFI-Periode 2021-2024

Mit dem vorliegenden Projekt soll der bisher eingeschlagene Weg weiterverfolgt werden. Es wird ein Programmrahmen gebildet, um den Austausch zu und die Verankerung von Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit in den Strukturen der Hochschulen voranzubringen. Die

¹ **Inklusion** meint im Bildungskontext, die Zugangs- und Teilhabemöglichkeiten für alle zu erweitern, entsprechende Barrieren abzubauen und Diskriminierungen zu verhindern. **Chancengerechtigkeit** bezieht sich darauf, dass Personen unabhängig von sozialen Merkmalen wie bspw. Geschlecht oder Herkunft über ihre Teilnahme an Bildung ökonomische und soziale Chancen wahrnehmen können.

Hochschulen werden darin unterstützt, ihren **gesetzlichen Gleichstellungsauftrag** zu erfüllen und den Anforderungen der Qualitätssicherung im Rahmen der **institutionellen Akkreditierung** gerecht zu werden. Letztere umfassen neben der Geschlechtergleichstellung auch die Förderung der Chancengleichheit von Menschen mit Behinderung, soziale Integration, Partizipation und Achtung von Minderheiten sowie Massnahmen gegen direkte oder indirekte Diskriminierung.

Trotz Fortschritten in den bisherigen Förderprogrammen wurden die Ziele bei der Gleichstellung von Frauen und Männern nur teilweise erreicht. Es braucht deshalb fortgesetzte Anstrengungen in diesem Bereich, welche die Hochschulen im Rahmen ihrer eigenen Ressourcen und Strukturen (Aktionspläne, Gleichstellungsstellen) mit Nachdruck weiterverfolgen. Ergänzend zu diesen Bestrebungen soll das vorliegende Projekt die **hochschulübergreifende Bündelung und Weiterentwicklung von Kompetenzen sowie die Nutzung von Synergien** fördern. Im Vergleich zu den vorangehenden Förderphasen wird eine **deutlich erweiterte Perspektive auf Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit an Hochschulen** eingenommen.

Wieso sollen die Hochschulen ein solches Programm unterstützen und welchen **Mehrwert** («added value») gewinnen sie dadurch:

- Sie erfüllen die rechtlichen Vorgaben besser (Gleichstellungs- und Behindertengleichstellungsgesetz, verfassungsrechtliches Diskriminierungsverbot)
- «Equality, Diversity & Inclusion (EDI)» gehören zu einer modernen Hochschulstrategie
- Verbesserung der Qualität von Wissensproduktion, Forschung und Lehre (Innovation)
- Verbesserte Ausschöpfung und Haltung von Talent (Fachkräftemangel, demografischer Wandel)
- Steigerung der Effizienz und Effektivität (z.B. Vermeidung von Studienabbrüchen)
- Verbesserte Qualitätssicherung (Institutionelle Akkreditierung)
- Bessere Berücksichtigung und Verbindung zur Gesellschaft und gesellschaftlichen Anliegen («Third Mission» und [«Responsible Research and Innovation»](#))
- Wahrnehmung der Leaderfunktion als Treiber für gesellschaftlichen (globalen) Wandel

Das Thema Diversität an Hochschulen wird von verschiedenen internationalen akademischen Gremien bearbeitet. Chancengerechtigkeit (Equality), Diversität (Diversity) und Inklusion (EDI) werden als wichtige Themen in der Professionalisierung der modernen Hochschule wahrgenommen und bereits umgesetzt². Dies auch unter dem Verweis, dass der Dimension Gender speziell Rechnung zu tragen ist. Unter Pkt. 7.6 wird anhand von ausgewählten Beispielen und möglichen Vorbildern für die Umsetzung ein aktueller Einblick in den Europäischen Kontext vermittelt.

7.2 **Projekthalt** (*Detaillierte Beschreibung des Projekts*)

Basierend auf den internationalen Vorbildern und dem laufenden Programm P-7 sind an einigen Schweizer Hochschulen bereits erste Strukturen aufgebaut worden und Bestrebungen zu verschiedenen Dimensionen von Diversität im Gange. Zudem wurde im Programm Modul B ein Kooperationsprojekt «Think Tank Gender & Diversity» lanciert, das die Expertise aus Praxis und Forschung bündelt und zur Verfügung stellt. Weiter wird im laufenden Programm ein «Netzwerk Studium und Behinderung Schweiz» professionalisiert und ein «Diversity and Inclusion Benchmarking» für Hochschulen entwickelt. Das Kooperationsprojekt „Doing Diversity Tool“ macht die laufenden Aktivitäten auf einer e-Plattform sichtbar. Das künftige Programm soll die neuen Aktivitäten zu den erweiterten Dimensionen von Diversität systematisieren und durch

² LERU position paper September 2019, Equality, diversity and inclusion at universities: the power of a systemic approach.

Koordination für den Schweizer Hochschulraum besser nutzbar machen sowie die Implementation vorantreiben.

Um alle relevanten Akteur*innen, Strukturen und Prozesse an den Hochschulen einzubeziehen, orientiert sich der vorliegende Antrag an folgenden vier **Handlungsfeldern**³:

1. Diversität in Strategien, Strukturen und Prozessen
2. Kompetenzerweiterung zu Diversität der Akteur*innen
3. Diversität in Aus- und Weiterbildung (Lehre)
4. Diversität in Forschung und Entwicklung⁴

Dadurch integrieren die (beteiligten) Hochschulen das Thema Diversität in ihren Strategien und berücksichtigen die Diversity-Perspektive auf allen Ebenen in ihren Prozessen – von der Planung über die Umsetzung bis hin zur Evaluation.

Das Programm

- zeigt Handlungsfelder auf
- motiviert und unterstützt die Hochschulen im Prozess Diversität Inklusion und Chancengerechtigkeit systemisch voranzutreiben
- ermöglicht den Austausch und gemeinsames Lernen
- macht den Themenbereich und das Engagement nach innen und aussen sichtbar
- überprüft die Umsetzung von Massnahmen (Reporting & Benchmarking)
- unterstützt die Qualitätssicherung (Institutionelle Akkreditierung)
- setzt Impulse für Innovation, Effektivität und Effizienz in der Hochschulentwicklung

Programmebenen

Das Programm beinhaltet Projekte der Hochschulen auf zwei Ebenen. Einerseits soll unter dem Motto «Synthese und Synergien» die Mitwirkung an gemeinsamen Aktivitäten, Reflexion und Transfer im Rahmen eines «Forums» gefördert werden (a). Andererseits sollen Projekte im Bereich «Entwicklung und Innovation» unterstützt werden, wenn sie hohes Transferpotenzial aufweisen (b).

a) Unterstützung von Synthese und Synergien

Umsetzungsform: Forum für nationale hochschul(typen)übergreifende Aktivitäten für den Austausch und die Weiterentwicklung von Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit.

Mit den Forumsaktivitäten sollen die Kooperation, der Transfer von erfolgreichen Strategien und Umsetzungsbeispielen sowie die Verbesserung der Sichtbarkeit («visibility») von Massnahmen zur Förderung von Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit an Hochschulen unterstützt werden. Die Aktivitäten werden als Zusammenarbeit zwischen der Programmkoordination und themenbezogenen Untergruppen (bspw. zu Benchmarking, Behinderung, Migration etc.) umgesetzt. Die Mitwirkung wird personell, räumlich und/oder zeitlich aus den Hochschulen unterstützt und hälftig über Eigenmittel finanziert.

b) Unterstützung von Entwicklung und Innovation

Umsetzungsform: Einzelprojekte oder hochschulübergreifende Kooperationen, die Innovations- und Transferpotential aufweisen.

Es sollen innovative Projekte mit Bezug zu einem oder mehreren der oben genannten Handlungsfeldern unterstützt werden. Dabei werden Projekte mit hoher Sichtbarkeit, Synergieeffekt und Transferpotenzial gefördert. Neben innovativen Massnahmen sollen auch

³ Die Handlungsfelder sind gleichwertig. Ihre Nummerierung sagt nichts über eine Priorisierung im Programm aus. Sie orientieren sich an den beiden Bereichen «Programm» (Lehre, Forschung und Entwicklung) und «Organisation» (Strategien, Strukturen, Prozesse und Kompetenzen) für Diversity- Strategien nach: Linde, Frank / Auferkorte-Michaelis, Nicole (2018): Diversität lehren und lernen. Barbara Budrich: Opladen, Berlin Toronto.

⁴ Über das Programm werden keine eigentlichen Forschungsprojekte finanziert.

Transferprojekte auf regionaler oder nationaler Ebene ermöglicht werden, etwa für die Koordination oder Weiterentwicklung fach- oder institutionenspezifischer Massnahmen. Die Innovation kann auch im Transfer von «Good Practices» auf andere Hochschulen liegen.⁵ Die Projekte werden zu 50% über Eigenmittel der Hochschulen finanziert.

Beispiele für mögliche Aktivitäten/Massnahmen der Hochschulen:

HF Diversität in Strategien, Strukturen und Prozessen:

Charta-, Leitbild- oder Konzeptentwicklung, Integration von Zielen in Steuerungsprozesse, Verhaltensdesign⁶, Prozesse Personalgewinnung/Berufungsverfahren, Laufbahnqualifikationen und Personalentwicklung, Evaluation, Controlling, Monitoring, Benchmarking.

HF Entwicklung von Diversity-Kompetenzen der Akteur*innen:

Sensibilisierung für Diversität als Führungsaufgabe, Trainings und Weiterbildung zum Abbau von Stereotypen («unconscious bias»), Entwicklung einer Hochschulkultur der Vielfalt, Thematisierung und Reflexion von Vielfalt über Kampagnen und Veranstaltungen.

HF Diversität in Aus- und Weiterbildung (Lehre)

Integration von Diversity in Studiengänge und Curricula, inklusive Rahmenbedingungen, diversitätsorientierte Lehre, individualisierte Beratungs- und Lernangebote, Vermittlung zeitgemässes Berufsbild, Vorbereitung auf Vielfalt in Berufspraxis. Anpassung institutioneller Anforderungen für Studierende mit Betreuungsaufgaben, «special needs», Refugees etc.

HF Diversität in Forschung und Entwicklung

Verbesserung der Rahmenbedingungen für Forschung & Entwicklung mit Diversitätsbezug sowie für den Wissenstransfer in diesem Bereich. Chancengerechter Zugang zu HS-internen Forschungsmitteln (Überprüfung von Richtlinien und Vergabekriterien für finanzielle Unterstützung). Anpassung institutioneller Anforderungen für Wissenschaftler*innen mit Betreuungsaufgaben, «special needs», Refugees etc. Diversität in Konferenz Line-up's.

Die Kooperations- und Einzelprojekte werden mittels einer Ausschreibung ausgewählt. Die entsprechende Organisation hat sich im Rahmen des derzeit laufenden Programms P-7 bewährt und soll auch in der kommenden Periode zur Anwendung kommen (vgl. Pkt. 7.4.).

Förderwürdige Projekte erfüllen zwingend folgende Kriterien: Die Hochschulen konzipieren im Rahmen der vorgegebenen Handlungsfelder, mit Blick auf das übergeordnete Programmziel und in Anlehnung an ihre eigenen Strategien und Aktionspläne resp. anhand des Potenzials für Aktivitäten und Kooperationen, nachhaltige Projektvorhaben im Bereich Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit.

Inhaltliche Kriterien:

- Situationsanalyse und Reflexion der bisherigen Entwicklung sowie Bezug zur Strategie oder Policy der projekttragenden Hochschule/n. Damit wird der Vielfalt unter den Institutionen und dem unterschiedlichen Entwicklungsstand in der Thematik Rechnung getragen und sichergestellt, dass die Projekte organisations- und situationsadäquat angelegt sind (Kontextangebundenheit, Mainstreaming).
- Fortführung des Instruments Aktionsplan Chancengleichheit an Universitäten oder Fachhochschulen und am Programm P-7 beteiligten Pädagogischen Hochschulen (Auflage Laufzeit 2017-20, Nachhaltigkeit).
- Einbezug relevanter Erkenntnisse aus der Geschlechter- und Diversitätsforschung sowie Bezugnahme auf relevante Programme/Projekte, Instrumente und Massnahmen.

⁵ Synthesebericht INTERFACE zu den Bundesprogrammen 2008-12 und Schlussevaluationsbericht UH-Programm P-4 2013-16.

⁶ Iris Bohnet (2018): What works – Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann. C.H. Beck: München.

- Übereinstimmung mit dem übergeordneten Programmziel und mindestens einem der vier vorgegebenen Handlungsfelder.
- Definition von Zielen und Wirkungsindikatoren (Outcome, Impact).
- Neben der Kategorie Geschlecht verschiedene Dimensionen (z.B. Herkunft, Alter, Behinderung etc.) mitdenken (Verschränkung, Intersektionalität).
- Inhaltliche und/oder methodische Innovation.
- Reflexion und Berücksichtigung der Nachhaltigkeit (s. Pkt. 7.5) des Vorhabens.
- Finanzierung gemäss Vorgaben der SHK zu 50% über Eigenmittel der Hochschule.
- Verpflichtung zur Beteiligung an gemeinsamen Programmaktivitäten zur Erreichung von Teilziel 3 (Bündelung von Ressourcen und «Know-how»).
- Einzelprojekte müssen Leuchtturmcharakter sowie hohes Transferpotential aufweisen und sich aktiv am «Forum» beteiligen.

Formelle Kriterien:

- Eingabe mit Unterstützungsschreiben, respektive Originalunterschrift durch die teilnehmende/n Hochschulleitung(en).
- Berücksichtigung der finanziellen Vorgaben, Budget.
- Eingaben der Pädagogischen Hochschulen sollen idR gemeinsam mit mehreren Universitäten oder Fachhochschulen erfolgen. Ausnahmen müssen entsprechend begründet sein⁷.

Ausschreibung, Begutachtung und Finanzierungsmodalitäten:

Es sollen mindestens zwei Ausschreibungen stattfinden. Die Erfahrungen «lessons learned» und Erkenntnisse aus der Evaluation der Laufzeit 2017-20 des Programm P-7 werden berücksichtigt. Für die erste Ausschreibung werden 2/3 der Mittel reserviert. Es werden maximal CHF 62'500 pro Jahr und pro Projekt über die Bundesmittel finanziert. Die Projektlaufzeit kann zwei bis vier Jahre betragen und endet in jedem Fall per Ende 2024.

Das «Forum» wird in der ersten Ausschreibung zur Erfüllung von Teilziel 3 (S.9) und als Basis für den Austausch über Kooperationsmöglichkeiten finanziert. Dies wird über die Ausschreibungskriterien sichergestellt. Das «Forum» soll als Kooperationsprojekt umgesetzt werden. In der ersten Ausschreibung wird zur Eingabe entsprechender Projekte aufgefordert. Einzelprojekte müssen Mittel für das aktive Mitwirken im «Forum» budgetieren.

Neben neuen Projektvorhaben können die Hochschulen auch die Unterstützung von laufenden Pilotprojekten, die noch nicht soweit ausgereift sind, dass sie institutionalisiert werden können und einer Weiterentwicklung bedürfen, beantragen.

Zur **Begutachtung** der Anträge wird ein **Beirat** bestehend aus 6 (max. 8) Personen eingesetzt. Die Mitglieder der Kammernetzwerke nominieren geeignete Personen aus den prioritären Themenbereichen. Bei der Auswahl wird auf eine ausgewogene Vertretung der Hochschulprofile und Sprachregionen geachtet. Die Wahl erfolgt durch den Steuerungsausschuss COPIL DIV. Die Programmleiter*in präsidiert die Sitzung(en) zur Evaluation der Projektanträge. Der Beirat begutachtet die eingegangenen Projektanträge mittels eines Evaluationsformulars und formuliert Empfehlungen zuhanden des COPIL DIV. Dieser entscheidet über die Genehmigung und stützt sich dabei auf die vom Beirat formulierten Empfehlungen und der Diskussion in der Evaluationssitzung. Der Beirat wird bei Bedarf auch für strategische Diskussionen beigezogen.

Die Durchführung policy-relevanter **Begleitstudien** hat sich in früheren Programmlaufzeiten bewährt und soll weiterhin zur Anwendung kommen können.

⁷ Falls die Erreichung der Ziele eines von der SHK definierten gesamtschweizerischen hochschulpolitischen Schwerpunkts den Einbezug der PH erfordern sollte, kann im Sinne des Gesamtinteresses die Finanzierung von «PH Einzel- oder Teilprojekten» im Einzelfall geprüft werden (Brief G. Parmelin, SHK vom 5.6.2019).

Die Projekte reflektieren ihre Relevanz und Effizienz im Rahmen einer **Selbstevaluation**. Die Eckwerte werden über die Ausschreibung präzisiert. Die Ergebnisse fließen in die **Schlussevaluation** ein.

Reporting und Schlussbericht

Die Umsetzung der Projekte wird in einem jährlichen Reporting und einem Schlussreporting überprüft. Bei Kooperationen ist das «Leading house» für das Reporting zuständig. Es sind eine Zwischenbilanz (4 jährige Laufzeit) und eine Schlussevaluation vorgesehen.

7.3 **Ziele** (*Welches sind die Ziele des Projekts und wie wird der Projekterfolg gemessen und nachgewiesen?*)

Das Programm verfolgt als übergeordnetes Ziel:

Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit werden als Ressourcen und Benchmarks für die Entwicklung von Hochschulen gefördert, gelebt und genutzt.

Dies erfolgt über die folgenden drei Teilziele:

1. Teilziel: Strukturelle Verankerung in der Organisation und Weiterentwicklung

Das Programm ermöglicht den Hochschulen die

- strukturelle Verankerung von Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit in Steuerung, Ablauforganisation, Supportprozessen und Personalentwicklung (Diversity-Mainstreaming).
- Kompetenzerweiterung und Professionalisierung der Akteur*innen in Studium, Lehre, Forschung und Entwicklung, Verwaltung und Hochschulentwicklung zu weiteren Dimensionen der Diversität (z.B. Herkunft, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion etc.) und zum Zusammenwirken dieser mit der zentralen Strukturkategorie Geschlecht.

2. Teilziel: Integration in Lehre, Forschung und Entwicklung

Das Programm unterstützt die Hochschulen darin

- Strategien, Konzepte und Massnahmen zu entwickeln, um der Diversität ihrer Studierenden bei der Gestaltung von Lehre und Studium, Beratung und Betreuung Rechnung zu tragen (z.B. Sensibilität für Diversität im Lehr- und Lernprozess stärken).
- Rahmenbedingungen (Zugang, Qualifikationen, Vergabekriterien) für Forschende inklusiv zu gestalten und Dimensionen von Diversität in Forschung und Entwicklung inhaltlich zu berücksichtigen, wo dies ziel- oder aufgabenrelevant ist.⁸

3. Teilziel: Hochschulübergreifende Bündelung von Ressourcen und «Know-how»

Das Programm schafft Synergien und Innovationspotential in der Förderung von Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit durch hochschulübergreifende Zusammenarbeit.

Messung des Programmerfolgs (Indikatoren Leistungsvereinbarung mit dem Bund)

- Auswahl der Kooperationsprojekte durch den COPIL P-7 auf Vorschlag des Beirats
- Erfolgreiche Durchführung der Projekte (kritische Selbstevaluation)

⁸ LERU advice paper No. 18, September 2015, Gendered Research and Innovation Integrating sex and gender analysis into the research process.

- Verankerung in den institutionellen Strukturen, Übernahme der Projekte durch die Hochschulen sofern erfolgreich und ausgewiesener Bedarf.
- Wissenstransfer und Sichtbarmachung der gewonnenen Erkenntnisse auf nationaler/regionaler Ebene. Erarbeitung von handlungsorientierten Empfehlungen und Botschaften.

Wirkungsziele (Outcome) und Wirkungsindikatoren (Impact) sind in der Fig.1 beschrieben. Durch die Umsetzung dieser Ziele werden Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit an Hochschulen auf verschiedenen Ebenen gefördert (Jablonski, 2016):

- als Erfolgsfaktor für Menschen, Organisationen und Gesellschaften sowie Bildung, Forschung und Entwicklung (**Erkenntnis**).
- in der gelebten Öffnung der Institution bspw. für unterschiedliche Perspektiven nach innen und aussen (**Positionierung**).
- durch kritische Auseinandersetzung z.B. mit Ein- und Ausschlussmechanismen, der Identifikation von blinden Flecken («unconscious bias»)⁹ und Fragen der Bildungsgerechtigkeit (**Kompetenzen**).
- über die Entwicklung und den Einsatz diversitätssensibler Handlungspraktiken und die Anwendung von erlernten Kompetenzen im Hochschulalltag (**Handeln**).

7.4 **Projektorganisation und Zeitplanung** *(Detaillierte Darlegung der Projektstruktur, Governance, Art der Zusammenarbeit sowie eine Zeitplanung mit Milestones)*

Programmorganisation (nach Vorgabe AKV swissuniversities)

Die **Programmleitung** 2021-2024 wird analog zur Periode 2017-2020 im Programm P-7 durch einen Steuerungsausschuss Diversity (COPIL DIV) gewährleistet. Im COPIL DIV sind weiterhin «ad functionam» vertreten die Delegierten Diversity der drei Kammern swissuniversities (werden durch die Kammern vorgeschlagen und vom VS bestätigt, Amtszeit 3 Jahre (ab 21.2.2018), 1malige Wiederwahl möglich) sowie die Präsident*innen der drei kammer-spezifischen Netzwerke Gender & Diversity. Als Projektleiter/in (Ansprechperson für das SBFI) fungiert der Präsident oder die Präsidentin (Kammerrotationsprinzip). Zur Begutachtung der Unterprojekte und bei Bedarf für strategische Diskussionen in den COPIL-Sitzungen wird ein **Beirat** eingesetzt.

Die strategische Programmleitung wird durch eine **Programmkoordination** unterstützt. Die Projektkoordination ist dem Generalsekretariat von swissuniversities angegliedert. Die Projektverwaltung beinhaltet unter anderem die Geschäftsführung der Programmleitung, respektive des COPIL DIV, die operative Leitung der Ausschreibung(en) und Begutachtungsprozesse, die Koordination der jährlichen Reporting sämtlicher involvierter Hochschulen, die Zusammenarbeit mit dem SBFI betreffend nationaler Statistiken und Gender & Diversity-Monitoring, die Begleitung der Evaluationen, die Organisation von nationalen Anlässen (Tagungen, thematische Workshops) sowie die Kommunikation zwischen den jeweiligen Netzwerken.

swissuniversities trifft alle Massnahmen um die Koordination unter den beteiligten Hochschulen und Institutionen sowie die Erreichung der Programmziele sicherzustellen. Sie trägt gegenüber der SHK und dem SBFI die Verantwortung für die korrekte Durchführung und Überwachung des Programms sowie die inhaltliche und finanzielle Berichterstattung.

⁹ LERU advice paper No. 23, January 2018, Implicit bias in academia: a challenge to the meritocratic principle and to women's careers - and what to do about it.

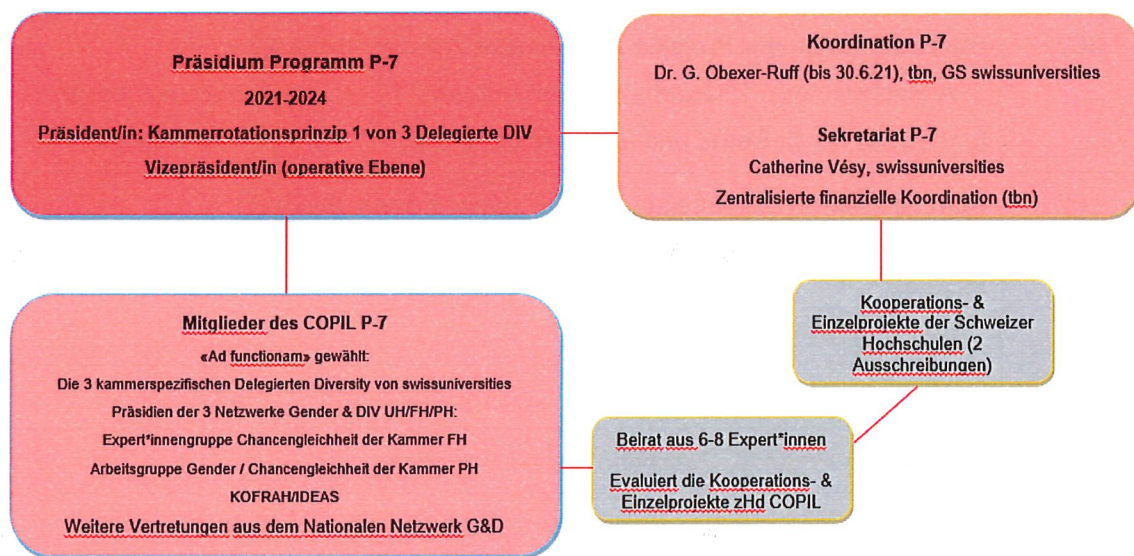
Finanzplanung und Mittelzuteilung

Die beantragten Mittel werden bei der Ausarbeitung des Projektantrags voraussichtlich wie folgt zwischen Projekt- resp. Partizipationsförderung und Koordinationsaufwand aufgeteilt:

- **Projekte:** CHF 4.58 Mio. (50% Matching Funds)
- **Programmkoordination swissuniversities:** CHF 0.42 Mio. (max. 10%, keine Matching Funds)

Die Mitglieder des Beirats (Expert*innen) erhalten eine Pauschale von CHF 500 pro Tag für ihre Arbeit.

Organigramm P-7:



Zeitplanung:

2019	Erarbeiten von Qualitätskriterien, Ausschreibungs- und Auswahlmodalitäten durch ad hoc AG PgB Diversity 2021-24 und COPIL P-7 (erfolgt) Vorinformation zu den Handlungsfeldern in Netzwerken Chancengleichheit (erfolgt) Aufgleisen der Programmorganisation (COPIL DIV, Koordination, Abläufe)
2020	Projektantrag an SHK (Februar 2020) und Information der Hochschulleitungen 1. Ausschreibung (Juni/Juli), Eingabe (Oktober), Gelder können für 2-4 Jahre beantragt werden. Evaluation durch Beirat (November) und Genehmigung durch COPIL DIV (November/Dezember)
2021	Start Aktivitäten der Projekte aus der ersten Ausschreibung 2. Ausschreibung, 1. Quartal, Gelder können für 2-3 Jahre beantragt werden Evaluation durch Beirat und Genehmigung durch COPIL DIV, 4. Quartal
2022	Start Aktivitäten der Projekte aus der zweiten Ausschreibung Evtl. zusätzliche Ausschreibung (nach Bedarf und zur Verfügung stehenden Mitteln) Umsetzung Projekte
2023	Umsetzung Projekte
2024	Umsetzung Projekte, Publikation(en), Evaluation
Danach	Integration erfolgreicher Instrumente in Strukturen/Budgets der Hochschulen

7.5 **Nachhaltigkeit** *(Wie werden die Aktivitäten nach Beendigung der Projektfinanzierung weitergeführt?)*

Die Bundesmittel werden im Rahmen von mindestens zwei Ausschreibungen vergeben. Die Projekt- und Hochschulleitungen (Unterschrift) müssen aufzeigen, wie sie die Projektaktivitäten, sofern diese erfolgreich waren und einem Bedarf entsprechen (Selbstevaluation), in der Periode ab 2025 in ihren Strukturen verankern. Dies wird über die Ausschreibungskriterien sichergestellt und bei der Schlussevaluation thematisiert. Die «lessons learned» aus den Projekten erlauben zudem eine schweizweite Diffusion der Erkenntnisse. Letzere werden auf der nationalen Plattform www.gendercampus.ch und/oder via Webseite von swissuniversities sichtbar und für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

7.6 **Berücksichtigung der Ergebnisse aus dem Auswahlverfahren der Projektskizzen** *(Nachweis der auf Grund der inhaltlichen Prüfung der Expert/innen und der hochschul- und finanzpolitischen Prüfung der Fachkonferenz verlangten Ergänzungen und Empfehlungen des Hochschulrats)*

- 1) Steuerungsausschuss (COPIL DIV) soll die **Kriterien für die Ausschreibung** von Projekten diskutieren und definieren:
Die inhaltlichen und formellen Kriterien sind unter Punkt 7.2 auf S. 8/9 aufgelistet.
- 2) Rolle und Aufgaben des **Beirats** bei der **Auswahl der Projekte** klären und ihn für strategische Diskussionen beiziehen:
Die Rolle des Beirats ist unter Pkt. 7.2 auf S. 9 beschrieben und im Organigramm festgehalten.
- 3) **Internationaler Kontext** der Thematik bzw. mögliche Vorbilder für die Umsetzung skizzieren:

[COPE International Diversity Forum](#), Paris Januar 2018 (OECD), Gurria A., opening remarks: «Yet we must acknowledge that much more needs to be done to promote diversity in our economies and societies».

Die Europäische Kommission (EC) betreibt ein Institut mit Sitz in Vilnius, das eine elektronische Plattform: [European Institut for Gender Equality](#) (EIGE) mit Fokus auf die Dimension Gender koordiniert. Dort werden «good practices» zu Gender Themen aus den Mitgliedstaaten gesammelt und für alle sichtbar gemacht. Insbesondere das «[GEARtool](#)» (Gender Equality in Academia and Research) zeigt auf, wie ein institutioneller Wandel mittels Aktionsplänen erfolgreich vorangetrieben werden kann (SWG Gender in Research & Innovation, Horizon 2020 Projekte: Genderaction, ACT, etc.).

Im Mai 2018 hat die [European University Association](#) (EUA) einen ersten Report zum Thema «Diversity» veröffentlicht, wo ebenfalls Beispiele für die Umsetzung aus 7 ausgewählten Hochschulen beschrieben werden. Zudem läuft ein von der EUA europaweit koordinierter «INVITED project Survey» unter dem Titel: «Strategies towards equity, diversity and inclusion at higher education institutions in Europe». Die Schweiz wurde in der Umfrage ebenfalls einbezogen. Erste Resultate wurden am «peer learning seminar» [transforming universities to embrace equity, diversity and inclusion](#) vom 14.6.2019 am UC Dublin vorgestellt. Auch dem Thema «Refugees in Higher Education» widmet die EUA eine Plattform, respektive ein spezifisches [Projekt](#). EUA Vize-Präsidentin und swissuniversities Gründungspräsidentin, Prof. Dr. [Martine Rahier](#) (expert voices, März 2019) betont die Wichtigkeit von top down Leadership Support in der Umsetzung von Gender & Diversity und fordert mehr Frauen in «Senior Leadership» Positionen. Dies war auch ein Thema an der letzten European Women's Rector Association [EWORA](#) Conference, im Mai 2019. (s. auch Senior Academic Leadership Initiative (SALI), IRE, H.I.T., CH. Am 6. September 2019 hat [CESAER](#), die die Technischen Hochschulen in Europa vertreten, ein [White paper](#) mit «best practices» zu «Equality Diversity and Inclusion» veröffentlicht.

Auch die League of European Research Universities (LERU) hat 2018 eine «[ad hoc group](#)» zu Diversity gegründet, 4 der Mitglieder sind auch Mitglied in der «[Gender thematic group](#)». Ein thematisches LERU position paper zu equality, diversity and inclusion (edi) wird am 19.9.2019 in Brüssel veröffentlicht. Dieses skizziert den Mehrwert eines «systemic approach» und umfasst ebenfalls Beispiele aus der Praxis. Bereits in der Veröffentlichung vom Juni 2018 «[Delivering Talent](#)» wird unter den Empfehlungen (R5, S.25) auf das Thema «Diversity and Inclusiveness» hingewiesen, indem auch Talente mit traditionell unterrepräsentiertem «Diversity»-Hintergrund/Herkunft gefördert werden sollen.

Im Rahmen des Horizon 2020 Projekt «Euraxess» TOPIV der EC, wo die Schweiz als Partner*in beteiligt ist (Bridgehead Organisation swissuniversities und SBFI), wird dem Thema Diversity im Workpackage WP2 Rechnung getragen. Synergien zum P-7 werden dabei genutzt.

Im globalen Zusammenhang seien zudem die Sustainable Development Goals (SDG, 2015) der UNO erwähnt, diese bieten eine breitere Perspektive zur Bedeutung von «social welfare» im Konzept der Nachhaltigkeit (sustainability). Das SDG4 fördert Bildungsgerechtigkeit für alle, das [SDG5](#) umfasst dabei die wichtige Diversity Dimension Gender.

Die European Agency for special Needs and inclusive Education kann als Beispiel für ein Netzwerk zur Dimension «Special Needs» genannt werden.

Zur Unterstützung von Teilziel 3, Bündelung von Ressourcen und «Know-how» möchten wir als mögliches Beispiel eines Hochschul-Verbundprojektes auf das vom Bundesministerium Bildung und Forschung (BMBF) finanzierte Deutsche [Netzwerk HOCH-N](#), Nachhaltigkeit an Hochschulen verweisen. Dieses etabliert ein programmbasiertes Netzwerk für den Erfahrungsaustausch (mitreden-mitwirken-mitverantworten) und die Förderung nachhaltiger (diversitätssensibler) Hochschulentwicklung sowie die Ableitung von Massnahmen und Erstellung von Guidelines. Dabei gelten für die Partner-Hochschulen formale, strukturelle und inhaltliche Kriterien (Zustimmung HS-Leitung, Leitbild/Policy, festes thematisches Gremium, aktives inhaltliches Engagement). Die Handlungsfelder umfassen Governance, Organisation, Aus- und Weiterbildung, Forschung und Transfer inklusive Berichterstattung (entwickeln-vernetzen-berichten).

<https://eige.europa.eu/>

<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear>

<https://eua.eu/issues/12:diversity-and-inclusion.html>

<https://eua.eu/news/349:transforming-universities-to-embrace-equity,-diversity-and-inclusion.html>

<https://www.inhereproject.eu/>

<https://eua.eu/resources/expert-voices/94:women-in-university-leadership-subtle-leaks-in-the-pipeline-to-the-top.html>

https://www.leru.org/files/LERU-PP-DeliveringTalent_2018-June.pdf

<https://www.leru.org/leru-groups/gender>

<https://sustainabledevelopment.un.org/sdg5>

<https://www.hochn.uni-hamburg.de/1-projekt.html>

<https://www.cesaer.org/content/5-operations/2019/20190906-white-paper-equality-final.pdf>

<https://www.leru.org/publications/equality-diversity-and-inclusion-at-universities>

- 4) **Gender Equality** als wichtiger Pfeiler der Gleichstellung an Schweizer Hochschulen und als Teil der Diversität **weiterentwickeln**:
Der Weiterentwicklung von Gender Equality als zentrale Dimension von Diversity wird in den Ausschreibungskriterien Rechnung getragen. Der laufende Dialog im nationalen und in den kammer-spezifischen Netzwerk/en wird zur Entwicklung von innovativen Projektideen genutzt. So ist auf Frühling 2020 ein hochschultypenübergreifendes Vernetzungstreffen geplant, an dem gemeinsam zukünftige Projektthemen erarbeitet werden sollen.
- 5) **Organigramm** und Ablauforganisation beilegen:
Das Organigramm 2021-24 wurde gemäss Rückmeldung DelHSK vom 31.10.2019, Pkt. 5 im Antrag unter Pkt. 7.4. integriert. Die Rolle des Beirat wurde in der Graphik ergänzt und wird neben Pkt. 7.4. auch unter Pkt. 7.2. beschrieben.

- 6) Ausschreibung von Projekten, Auswahlverfahren und Finanzierung beschreiben:
Die Modalitäten werden unter Pkt. 7.2, S.8, 3. Abschnitt beschrieben. Das Verfahren des laufenden Programms hat sich bewährt und wird (mit Anpassungen) übernommen (vgl. Call, Dok. 09/17, 31.5.2017, Webseite Programm [P-7](#) Downloads, Ausschreibung).
- 7) Finanzplan und finanzielle Verteilung ausarbeiten:
Der Finanzplan ist unter Pkt. 8 ff aufgeführt. Die finanziellen Mittel werden, basierend auf einem entsprechenden Beschluss der SHK und unter Voraussetzung einer positiven Begutachtung der eingereichten Projektanträge, vom SBFI dem GS swissuniversities überwiesen und von dort an die Hochschulen ausbezahlt (treuhänderische Verwaltung). Die Mittel für die Koordination werden ebenfalls dem Generalsekretariat swissuniversities überwiesen und dort verwaltet.
8. Nachhaltigkeit und Übernahme der Finanzierung sämtlicher Aktivitäten durch die Hochschulen für die Periode ab 2025 muss verbindlich ausgewiesen werden:
Die Massnahmen zur Erreichung Pkt. 8 „Nachhaltigkeit“ wurde unter Pkt. 7.5 beschrieben.

8 Gesamtprojektkosten und Finanzierung

Die Gesamtprojektkosten (Betriebskosten) sind auf die zwei Haupt-Budgetrubriken Personal- und Sachkosten aufzuteilen. Falls der tatsächliche Einsatz der Mittel für die einzelnen Unterrubriken Sachkosten bei Projekteingabe noch nicht bekannt ist, muss er auf jeden Fall im jährlichen Reporting detailliert ausgewiesen werden.

In der Leistungsvereinbarung mit dem SBFI werden die projektgebundenen Beiträge HFKG anteilmässig auf die Rubriken Personal- und Sachkosten aufgeteilt. Bis zu 10% der Jahrestanche können im Projektverlauf von der einen Rubrik in die andere verschoben werden. Eine Verschiebung grösserer Beträge setzt die Zustimmung des Hochschulrats voraus.

Kommentar swissuniversities: Da zwei Ausschreibungen geplant sind, ist keine a priori Aufteilung zwischen Personal- und Sachkosten angegeben. Die effektive Mittelverteilung wird im jährlichen Reporting abgebildet. Mit der Ausschreibung (Call) wird ein Finanzformular mit den untenstehenden Rubriken aufgeschaltet.

	2021	2022	2023	2024	Total
Personalkosten (inkl. Sozialleistungen)					
Apparate und Anlagen					
Übrige Sachkosten					
Total Sachkosten					
Gesamtprojektkosten					
Finanzierung					
Projektgebundener Beitrag HFKG	1'250'000	1'250'000	1'250'000	1'250'000	5'000'000
Eigenleistungen der beitragsberechtigten Projektpartner (min. gleich hoch wie der Beitrag gemäss HFKG)	1'145'000	1'145'000	1'145'000	1'145'000	4'580'000
Andere Beiträge des Bundes (z.B. BFE, BAK, u.a.)					
Übrige Beiträge					
Total Finanzierung	2'395'000	2'395'000	2'395'000	2'395'000	9'580'000

9 Aufteilung des projektgebundenen Beitrages auf die Projektpartner

Mit dem Einverständnis der betroffenen Partnerinstitutionen kann die Aufteilung des projektgebundenen Beitrags auf die Projektpartner im Verlauf des Projektes verändert werden. Im jährlichen Reporting ist die tatsächliche Verteilung korrekt auszuweisen.

Beim Ausstieg eines Projektpartners oder der Beteiligung eines neuen Projektpartners ist die SHK bzw. das SBFI vorgängig zu informieren.

Kommentar swissuniversities: Da für die Projekte zwei Ausschreibungen geplant sind enthält die Tabelle lediglich eine Aufteilung zwischen Mitteln, die im Rahmen der Calls verteilt werden und Mitteln, die für die Verwaltung/Koordination durch swissuniversities vorgesehen ist. Die effektive Mittelverwendung, sprich Verteilung zwischen den einzelnen Hochschulen/Institutionen wird detailliert im Reporting abgebildet. Die Jahrest ranchen für Projektmittel können noch variieren.

Hochschule / Institution	2021	2022	2023	2024	Total
Mittel für Projekte	1'130'000	1'150'000	1'150'000	1'150'000	4'580'000
Koordination*	120'000	100'000	100'000	100'000	420'000
Total	1'250'000	1'250'000	1'250'000	1'250'000	5'000'000

Die Modalitäten der **Auszahlung** der projektgebundenen Beiträge durch das SBFI werden in der Leistungsvereinbarung definiert.

* im ersten Jahr fallen höhere Kosten an wegen der Entschädigung der zwei Evaluationsgremien

10 Zugesicherte Eigenmittel der einzelnen Projektpartner

Die Hochschulen und anderen Institutionen des Hochschulbereichs erbringen gesamthaft eine Eigenleistung, die mindestens dem Bundesbeitrag entspricht. Davon ist mindestens die Hälfte als Real money zu erbringen. Die andere Hälfte kann als Virtual money ausgewiesen werden. In Ausnahmefällen kann bei Projektpartnern, die eine wesentliche Koordinationsleistung erbringen, auf eine Eigenleistung verzichtet werden; diese Entscheidung obliegt dem SBFI (vgl. Art. 49 Abs. 2 V-HFKG).

Kommentar swissuniversities:

Die Eigenmittel werden im Rahmen der Eingabe der einzelnen Projekte zugesichert: So sehen die Selektionskriterien vor, dass die Gesuche für Kooperationsprojekte ein detailliertes Budget vorlegen, das namentlich die Zusicherung von 50% Eigenmitteln enthält, gemäss Vorgaben des SBFI je hälftig aus real und virtual money zusammengesetzt. Da das vorliegende Projekt auf (mindestens) zwei Ausschreibungen beruht, ist es noch nicht möglich untenstehende Tabelle auszufüllen.

swissuniversities leistet im Rahmen des vorliegenden Projekts (sowie im Falle weiterer Projekte, für die projektgebundene Beiträge beantragt werden) eine bedeutende und wesentliche Koordinationsleistung. Diese Koordinationsleistung stellt namentlich die Koordination auf nationaler Ebene sicher und garantiert damit eine gesamtheitliche Information und den Einbezug sämtlicher Hochschulen. swissuniversities beantragt daher, von der Eigenmittelverpflichtung für diese Koordinationsleistungen entbunden zu werden – umso mehr, als dass sie nicht direkt von den Beiträgen profitiert, die im Rahmen der Calls vergeben werden. Die Kosten für die Koordination (Verwaltung) des vorliegenden Projekts sind in Kapitel 9 aufgeführt.

Hochschule / Institution	Real money	Virtual money	Total	Der Anteil „Virtual money“ wird in der folgenden Form ausgerichtet
Projekte	2.29	2.29	4.58	
Total Eigenmittel	2.29	2.29	4.58	

Erklärung zum Begriff Eigenmittel (Real money und Virtual money):

Die Eigenleistungen können als Geld- oder Sachleistungen erbracht werden. Mindestens die Hälfte der Eigenleistung ist als Geldleistung zu erbringen.

Als Geldleistung (**Real money**) gilt die Finanzierung von Projektkosten, die beim Projektteilnehmer durch die Projektteilnahme zusätzlich zu den normalen laufenden Ausgaben entstehen. Diese umfassen

- Personalkosten einschliesslich Sozialleistungen;
- Sachkosten für Apparate und Anlagen, Betriebsmittel, Kosten für speziell angemietete Räumlichkeiten, Tagungs- und Reisekosten.

Als Sachleistungen (**Virtual money**) können Aufwendungen für bestehende Personalressourcen, Apparate und Anlagen und Betriebsmittel in dem Ausmass angerechnet werden, in dem sie dem Projekt eindeutig zugeordnet und belegt werden können. Die Leistungen von Mitarbeitenden, die über nationale Förderprogramme (z.B. SNF) finanziert sind, gelten als Sachleistungen.

11 Unterschriften

Die unterzeichnenden Rektor/innen, Präsident/innen und Direktor/innen bestätigen mit ihrer Unterschrift, die unter Punkt 10 zugesicherten Eigenmittel zu erbringen sowie die Nachhaltigkeit und damit auch die längerfristige Finanzierung über die BFI-Periode 2021-2024 hinaus zu sichern.

Für den Hauptantragsteller der projektgebundenen Beiträge nach HFKG:

Ort und Datum:

Bern, den 31.12.2019

Die Projektleiterin

Prof. Dr. Barbara Fähr, Präsidentin COPIL P-7

Für die Projektpartner:

Ort und Datum:

Bern, 29.2.2020

Der/die Präsident*in swissuniversities

Der Antrag ist **durch swissuniversities** einzureichen bis spätestens **29. Februar 2020** an folgende Adresse (auf Papier und in elektronischer Version):

- Schweizerische Hochschulkonferenz, Ressort SHK, Einsteinstrasse 2, 3003 Bern
- shk-cshe@sbfi.admin.ch

16.04.2018 SBF/diu

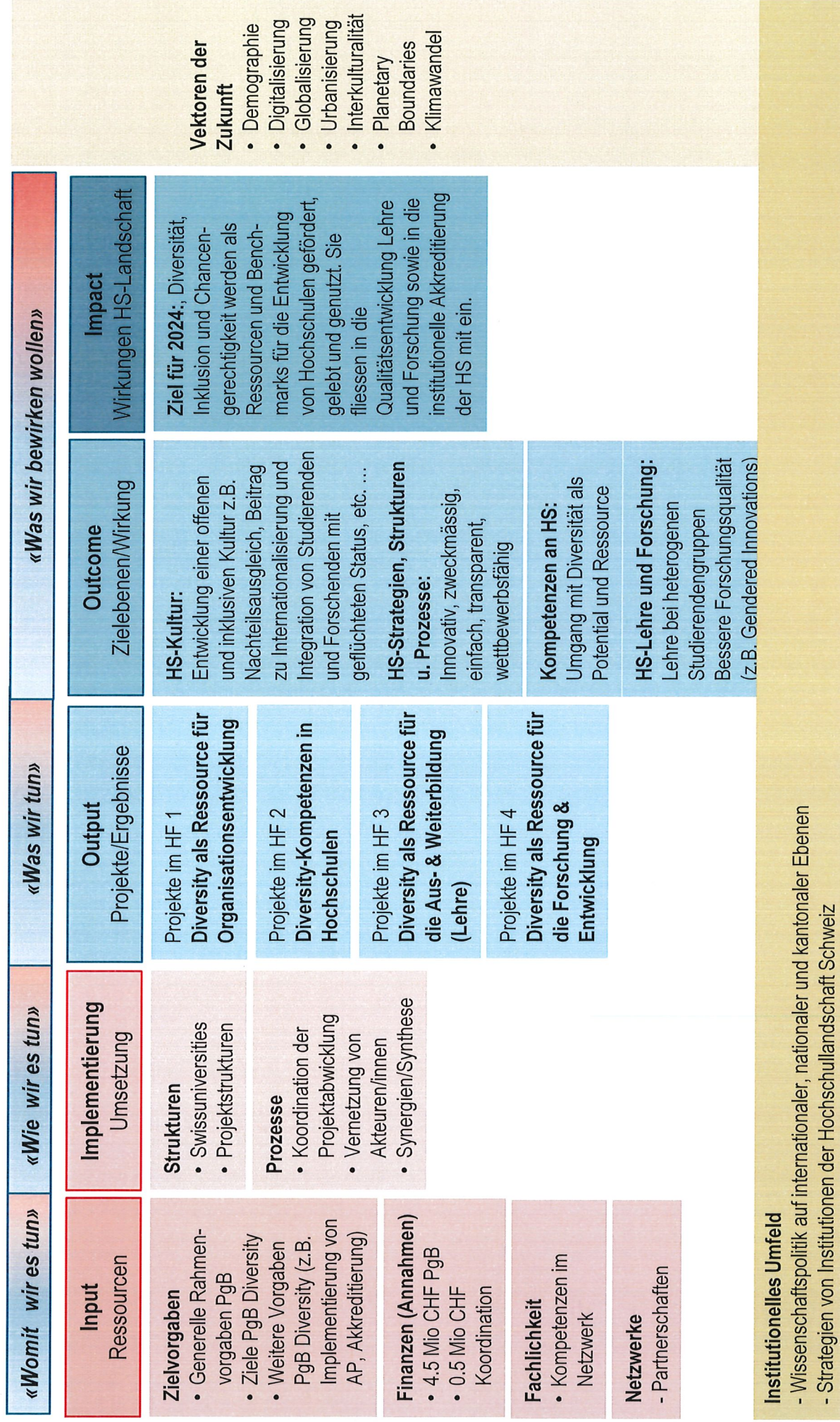


Fig. 1 Wirkungsmodell