

Generalsekretariat Departement Wirtschaft, Bildung und Forschung

Standortbestimmung Innosuisse

Schlussbericht 23. November 2020

In Zusammenarbeit mit:

Laura Inderbitzi, MA in Politikwissenschaften, Change Management und Coaching

Erarbeitet durch

econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, CH-8002 Zürich
www.econcept.ch / + 41 44 286 75 75

Laura Inderbitzi, Juhenbachstrasse, 8967 Widen

Autoren/innen

Barbara Haering, Prof. Dr. sc. nat. ETH, Dr. h. c. sc. pol., Raumplanerin ETH/NDS

Benjamin Buser, Dr. sc. ETH, dipl. Geogr., Executive MBA HSG

Nicole Kaiser, MA UZH in Sozialwissenschaften, Politologin

Laura Inderbitzi, MA in Politikwissenschaften, Université de Genève, Beratung und Organisationsentwicklung

23. November 2020

Inhalt

	Résumé et recommandations	i
	Zusammenfassung und Empfehlungen	iv
1	Ausgangslage und Vorgehen	1
1.1	Innosuisse «in a nutshell»	1
1.2	Kurzbeschreibung der Aufbauorganisation von Innosuisse	2
1.3	Auftrag zur Standortbestimmung	4
1.4	Methodische Ansätze und Berichterstattung	5
2	Governance von Innosuisse	6
2.1	Gesamtscheinschätzung der Governance	6
2.2	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV)	7
2.3	Zusammensetzung und Fachkompetenzen der Organe	8
2.4	Interessenbindung und Interessensfreiheit	10
2.5	Ressourcen von Innosuisse	10
3	Führungsprozesse bei Innosuisse	13
3.1	Unterschiedliche Führungslogiken	13
3.2	Zusammenarbeit in den Organen	13
3.3	Zusammenarbeit der Organe	15
4	Gesuchstellung bei Innosuisse	17
4.1	Aktueller Ablauf der Gesuchstellung	17
4.2	Entwicklung Gesuchstellung 2018 bis 2019	19
5	Kommunikation, Wahrnehmung und Präsenz	20
5.1	Kommunikation	20
5.2	Wahrnehmung von Innosuisse	20
5.3	Präsenz der Organe bei der Geschäftsstelle Innosuisse	21
6	Empfehlungen aus der Standortbestimmung	22
6.1	Empfehlungen zuhanden der strategischen Führungsebene	22
6.2	Empfehlungen zuhanden der operativen Ebene	25
7	Recommandations ressortant de l'état des lieux	28
7.1	Recommandations adressées au niveau de gestion stratégique	28
7.2	Recommandations adressées au niveau opérationnel	31

Literatur	34
Anhang	35
A-1 Strategische Ziele 2018-2020	35
A-2 Förderinstrumente Innosuisse	38
A-3 Liste der geführten leitfaden-gestützten Interviews	39
A-4 Gesuchbeurteilung und Fördereinscheid für Innovationsprojekte	40

Résumé et recommandations

Mission et procédure

Le secrétariat général du Département fédéral de l'économie, de la formation de la recherche DEFR a chargé econcept SA et Laura Inderbitzi de réaliser un état des lieux d'Innosuisse sur la base d'entretiens avec les acteurs et d'une analyse des documents clés. Entre octobre et novembre 2019, 19 entretiens standardisés ont été menés avec des acteurs des différents organes d'Innosuisse concernant les questions suivantes :

- éventuels obstacles formels et informels à une gouvernance et une coopération optimales au sein d'Innosuisse et avec le système national d'innovation,
- potentiels d'optimisation de la coopération et la performance d'Innosuisse,
- causes de la baisse des demandes de projets d'innovation observée à partir de 2018.

Constatations pour l'état des lieux

Les enquêtes aboutissent aux résultats suivants :

- la gouvernance d'Innosuisse est appropriée et acceptée et aucun ajustement ne semble nécessaire.
- les tâches, les compétences et les responsabilités (TCR) des organes répondent largement aux exigences ; les règles de conformité ont été renforcées. Des besoins spécifiques d'adaptation des TCR ont été identifiés en ce qui concerne la capacité du Conseil de l'innovation dans le développement stratégique des instruments de financement.
- La composition des organes d'Innosuisse reflète les compétences nécessaires. Toutefois, leur efficacité est limitée au cas par cas par des goulots d'étranglement dus au manque ponctuel de capacités en personnel, de temps disponible et de support informatique.
- La coopération au sein des organes est efficace et orientée vers les TCR, mais des tensions surgissent à diverses occasions.
- La coopération entre le Conseil d'administration et la Direction a été établie par étapes, mais des optimisations en termes de forme, de contenu et de présence dans le Secrétariat sont souhaitées.
- Il existe des tensions ponctuelles entre le Conseil de l'innovation et la Direction. Le faible niveau de coopération entre le Conseil de l'innovation et le Conseil d'administration est perçu comme problématique.

- Les processus d'évaluation des demandes et des décisions de financement ont été établis et les délais sont respectés. Toutefois, la qualité du contenu des évaluations doit être considérée comme insatisfaisante.
- La baisse des demandes de projets d'innovation en 2018 est considérée comme temporaire et prévisible et s'explique notamment par des incertitudes dues au changement institutionnel.
- Au début, la communication des organes d'Innosuisse avec l'extérieur n'était pas coordonnée de manière optimale. Ceci a créé de l'incertitude dans le système national d'innovation.

Conclusion

Par synthèse, l'évaluation montre que la gouvernance d'Innosuisse est acceptée et jugée appropriée. La nouvelle gouvernance a renforcé le respect des règles de conformité et les organes compétents ont établi une coopération qui permet l'exécution ciblée des tâches. Cependant, ils existent des obstacles formels et informels au niveau de la gouvernance stratégique et opérationnelle qui devront être résolus afin de maintenir et d'accroître la performance et le positionnement dans le système national d'innovation.

Recommandations pour la direction stratégique

Les recommandations suivantes s'adressent à la direction stratégique d'Innosuisse (Conseil d'administration/Conseil fédéral) :

- Les TCR et les ressources du Conseil de l'innovation doivent être mieux conciliées par le Conseil d'administration, la Direction et le Conseil de l'innovation.
- Le Conseil d'administration devrait établir l'accès formel du Conseil de l'innovation au Conseil d'administration.
- Les règles de coopération entre le Conseil d'administration et la Direction devraient être clarifiées ; si nécessaire à l'aide d'un coaching externe.
- Le Conseil d'administration devrait examiner des mesures visant à accroître sa présence dans le Secrétariat et sa crédibilité en ce qui concerne des activités opérationnelles.
- Le Conseil d'administration et la Direction devraient communiquer de façon cohérente.

Recommandations pour la direction opérationnelle

La Direction, responsable des affaires courantes, de la réorganisation d'Innosuisse et de la mise en œuvre des objectifs stratégiques, devrait être renforcée par les mesures suivantes :

- La Direction devrait être déchargée des activités opérationnelles concernant les instruments de financement, de sorte à libérer des capacités pour le développement des processus de gestion et la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

- La perception externe de la Direction devrait être renforcée. Cela nécessite une stratégie pour façonner et prioriser les relations extérieures.
- Les compétences en matière de gestion financière devraient être élargies.
- Les compétences en matière de systèmes informatiques et leur développement continu doivent être renforcés en tant que compétence centrale au sein de la Direction.
- La gestion de la qualité de l'évaluation du contenu des demandes devrait être renforcée. Elle devrait être orientée vers le processus, les experts responsables et les membres du Conseil d'innovation responsables.

econcept et Laura Inderbitzi tiennent à remercier toutes les personnes interviewées pour leur disponibilité et leur ouverture.

Zusammenfassung und Empfehlungen

Auftrag und Vorgehen

Das Generalsekretariat des Departements Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF beauftragte econcept mit einer auf Akteursgesprächen und Dokumentenanalyse basierende Standortbestimmung von Innosuisse. Im Zeitraum Oktober bis November 2019 haben hierzu 19 leitfadengestützte Interviews mit Organen und Kunden/innen von Innosuisse sowie ausgewählten Dritten stattgefunden. Die Interviewpartner/innen wurden zu folgenden Themen interviewt:

- Formelle und informelle Hindernisse für eine optimale Governance und Zusammenarbeit innerhalb Innosuisse und im nationalen Innovationssystem,
- Optimierungspotenziale für Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit,
- Ursachen für den ab 2018 beobachteten Gesuchrückgang bei Innovationsprojekten.

Erkenntnisse zur Standortbestimmung

Dokumentenanalyse und Gespräche zeigen folgende Einschätzungen:

- Innosuisse verfügt über eine zweckmässige und insgesamt akzeptierte Governance und es sind keine Anpassungen vorzusehen.
- Die Aufteilung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen AKV auf die Organe erfüllt mehrheitlich ihren Zweck sowie die Anforderungen einer gestärkten Compliance. Punktueller Anpassungsbedarf der AKV wird für den Innovationsrat und hinsichtlich Zuständigkeit für die strategische Weiterentwicklung der Förderinstrumente geortet.
- Sämtliche Organe von Innosuisse sind fachlich kompetent zusammengesetzt. Deren Leistungsfähigkeit wird allerdings fallweise durch Engpässe in personellen Kapazitäten, zeitlicher Verfügbarkeit und IT-Unterstützung eingeschränkt.
- Die Zusammenarbeit innerhalb den Organen zur Erfüllung von AKV erfolgt zielführend, verschiedentlich treten aber Spannungen auf.
- Die Zusammenarbeit von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung hat sich schrittweise etabliert, weitere Optimierungen hinsichtlich Form, inhaltlicher Tiefe und Präsenz in der Geschäftsstelle werden aber gewünscht.
- In der Zusammenarbeit des Innovationsrats mit der Geschäftsleitung bestehen Unstimmigkeiten und die geringe Zusammenarbeit zwischen Innovationsrat und Verwaltungsrat wird als belastend empfunden.
- Die Prozesse zur Gesuchprüfung und für Förderentscheide sind mittlerweile etabliert und Fristvorgaben werden eingehalten. Die inhaltliche Prozessqualität muss aber als unbefriedigend angesehen werden.

- Der Gesuchrückgang für Innovationsprojekte im Jahr 2018 wird als vorübergehend und voraussehbar angesehen und sei insbesondere durch Unsicherheiten des institutionellen Wandels zu erklären.
- Eine zwischen den Organen nicht optimal abgestimmte Kommunikation gegen Aussen habe Unsicherheit im nationalen Innovationssystem verursacht.

Fazit Standortbestimmung

Die Standortbestimmung führt somit zum Schluss, dass die Governance von Innosuisse akzeptiert und als geeignet angesehen wird. Die neue Governance hat die Compliance gestärkt und kompetente Organe haben eine Zusammenarbeit aufgebaut, welche die zielgerichtete Aufgabenerfüllung erlaubt. Allerdings bestehen formelle und informelle Hemmnisse, welche strategische und operative Führung zwecks Erhalt und Erhöhung von Leistungsfähigkeit sowie Positionierung im nationalen Innovationssystem lösen sollten.

Empfehlungen zuhanden der strategischen Führungsebene

An die strategische Führung (Bundesrat/Verwaltungsrat) von Innosuisse werden folgende Empfehlungen gerichtet:

- AKV und Ressourcen des Innovationsrats sollen durch Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Innovationsrat künftig besser in Einklang gebracht werden.
- Der Verwaltungsrat soll eine Regelung über den formellen Zugang des Innovationsrats zum Verwaltungsrat treffen.
- Die Regeln zur Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sollen weiter geklärt und allenfalls durch ein externes Coaching unterstützt werden.
- Der Verwaltungsrat soll Massnahmen prüfen, um seine Präsenz in der Geschäftsstelle und seine Glaubwürdigkeit hinsichtlich Einblicke in operative Geschäfte zu erhöhen.
- Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sollen kohärent kommunizieren.

Empfehlungen zuhanden der operativen Führungsebene

Die operative Führung der Geschäftsleitung, welche das Tagesgeschäft, die Neuorganisation von Innosuisse sowie die Umsetzung strategischer Vorgaben verantwortet, soll mit folgenden Massnahmen gestärkt werden:

- Die Geschäftsleitung soll eine Entlastung von operativen Tätigkeiten zur Abwicklung der Förderinstrumente erreichen, sodass vermehrt Kapazitäten zur Entwicklung von Führungsprozessen und zur Umsetzung strategischer Ziele verfügbar werden.
- Die Aussenwahrnehmung der Geschäftsleitung soll gestärkt werden. Dies erfordert eine Strategie zur Gestaltung und Prioritätensetzung der Aussenbeziehungen.
- Die Kompetenzen für Finanzmanagement sollen breiter abgestützt werden.
- Die Kompetenzen für IT-Systeme und deren stetige Weiterentwicklung sollen als zentrale Kompetenz in der Geschäftsleitung weiter gestärkt werden.

- Das Qualitätsmanagement der inhaltlichen Gesuchbeurteilung soll gestärkt werden. Es soll auf den Prozess und auf die verantwortlichen Experten/innen und Innovationsräte/innen ausgerichtet sein.

econcept und Laura Inderbitzi danken allen interviewten Personen für die Gesprächsbereitschaft und Offenheit.

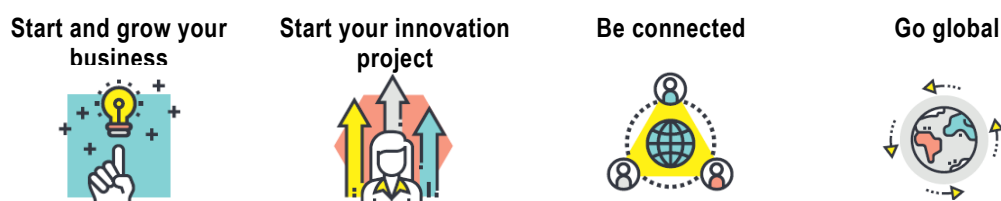
1 Ausgangslage und Vorgehen

1.1 Innosuisse «in a nutshell»

Seit 1. Januar 2018 führt Innosuisse im Auftrag des Bundes eine wissenschaftsbasierte Innovationsförderung für Wirtschaft und Gesellschaft durch. Grundlage dazu bietet das Bundesgesetz über die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung (SAFIG)¹. Innosuisse ist eine selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt, welche aus der ehemaligen Kommission Technologie und Innovation (KTI) hervorging. Zur Förderung der wissenschaftsbasierten Innovation im Interesse von Wirtschaft und Gesellschaft verfügt Innosuisse über Fördermittel des Bundes. In der Vergabe dieser Fördermittel folgt Innosuisse den Grundsätzen des Bundesgesetzes über die Förderung von Forschung und der Innovation (FIG)² und des Bundesgesetzes über Finanzhilfen und Abgeltungen (SuG)³. Der Bundesrat vertritt die Eignerinteressen des Bundes bei Innosuisse und setzt strategische Ziele (Bundesrat, 2017). Mit seinen strategischen Zielvorgaben 2018-2020 beschrieb der Bundesrat die Aufgabe von Innosuisse im Detail. Eine tabellarische Übersicht dazu befindet sich in A-1. Die strategischen Ziele zuhanden von Innosuisse sind gegliedert in

- grundlegende Erwartungen des Bundesrats an Innosuisse,
- aufgabenbezogene Ziele,
- Erwartungen zu Strategieentwicklung, Kooperationen und Beteiligungen sowie
- operative Zielvorgaben.

Zur Umsetzung der Zielvorgaben gliedert Innosuisse ihre Arbeiten in vier Themenbereiche.



econcept

Figur 1: Themenbereiche der Innosuisse (Quelle: www.innosuisse.ch, Zugriff vom 6. August 2019)

In jedem Bereich bietet Innosuisse verschiedene Förderinstrumente an (siehe A-2). Während die Zielsetzungen und die Förderinhalte der Förderinstrumente grösstenteils von der Vorgängerorganisation KTI übernommen wurden, baute Innosuisse seine Aufbauorganisation sowie die Ablauforganisation von Gesuch einreichung, -beurteilung und Förderentscheid grundlegend neu auf. Innosuisse kam damit den Forderungen nach einer Stärkung der «Good Governance» im Sinne des Corporate-Governance Berichts des Bundesrats nach (Bundesrat, 2015).

¹ Bundesgesetz über die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung (SAFIG), SR420.2, Art. 2 / Ziel.

² Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation (FIG), SR420.1

³ Bundesgesetz über Finanzhilfen und Abgeltungen (SuG), SR616.1

1.2 Kurzbeschreibung der Aufbauorganisation von Innosuisse

Rechtliche Grundlagen zu Innosuisse

Innosuisse wurde per 1. Januar 2018 als öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit geschaffen. Dabei übernahm Innosuisse die Förderinstrumente der bisherigen Kommission Technologie und Innovation KTI sowie das Personal und die Infrastruktur derer Geschäftsstelle. Verschiedene gesetzliche Grundlagen und Vollzugsbestimmungen geben die Aufbauorganisation von Innosuisse zu weiten Teilen vor. Tabelle 1 enthält eine Übersicht über diese Bestimmungen.

Rechtliche Grundlagen	Kurzbeschreibung	Zuständigkeit	Genehmigung
Bundesgesetz über die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung (SR420.2)	Schafft den gesetzlichen Rahmen für Innosuisse.	Bundesrat	Bundesversammlung
Personalverordnung (SR420.232)	Regelt die Anstellungsverhältnissen bei Innosuisse	Verwaltungsrat Innosuisse	Bundesrat
Organisationsreglement	Legt Organisation und Arbeitsweise des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung, des Innovationsrats sowie der Experten/innen von Innosuisse fest und konkretisiert deren Aufgaben.	Verwaltungsrat Innosuisse	Verwaltungsrat Innosuisse
Wahlreglement des Innovationsrats für die Wahl der Experten/innen	Legt die Voraussetzungen und das Verfahren für die Wahl von Experten/innen fest.	Innovationsrat Innosuisse	Verwaltungsrat Innosuisse

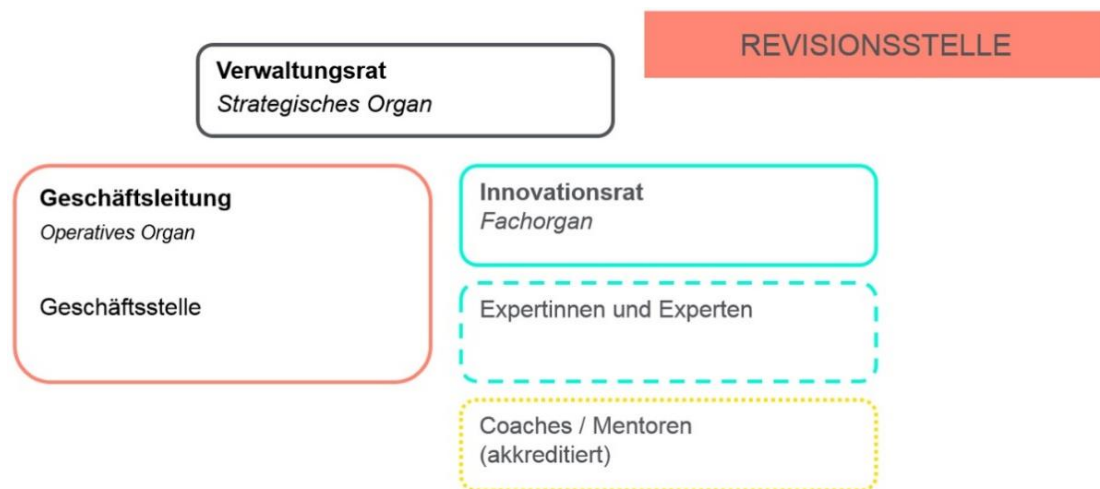
Tabelle 1: Übersicht Grundlagen der Governance

Organe von Innosuisse

Die strategische und operative Führung von Innosuisse verteilt sich auf verschiedene Organe, welche im SAFIG festgelegt und im Organisationsreglement von Innosuisse im Detail beschrieben werden. Dazu gehören der Verwaltungsrat (VR) als strategisches Organ, Geschäftsleitung (GL) samt Geschäftsstelle, die für die operative Führung verantwortlich zeichnen sowie der Innovationsrat (IR) mit den Experten/innen, welche die Entscheide zu Fördergesuchen vorbereiten und fällen. Die finanzielle Aufsicht über Innosuisse obliegt der Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK), die als Revisionsstelle amtet. Die inhaltliche Aufsicht durch den Bund als Eigner von Innosuisse übernimmt das WBF. Zudem nimmt Innosuisse eine kontinuierliche Wirkungsanalyse vor (Innosuisse, 2019a).

Figur 2 zeigt den Aufbau von Innosuisse mit seinen Führungs- und Entscheidungsorganen.

Aufbauorganisation Innosuisse



Quelle: www.innosuisse.ch, Zugriff vom 11. November 2019

Figur 2: Aufbau und Organe von Innosuisse

Die Organe von Innosuisse lassen sich wie folgt beschreiben:

Organ Innosuisse	Wahlorgan	Anzahl	Aufgaben
Verwaltungsrat	Bundesrat	7	– Strategisches Organ der Innosuisse – Lenkt Innosuisse gem. strategischen Zielen des Bundesrats
Innovationsrat	Verwaltungsrat	max. 25	– Fachorgan der Innosuisse – Entscheidet über Fördergesuche – Begleitet den Vollzug der Fördermassnahmen – Erarbeitet Vorschläge zur Förderstrategie und zu den Förderinstrumenten
Geschäftsleitung	Direktor/in durch Bundesrat auf Vorschlag VR; übrige GL durch VR auf Vorschlag Direktor/in	5	– Operatives Organ der Innosuisse – Führt die Geschäftsstelle – Übernimmt das Finanzmanagement
Experten/innen	Innovationsrat	rund 160	– Unterstützen den Innovationsrat bei der Begutachtung von Fördergesuchen – Begleitung von Projekten im Auftrag des Innovationsrats

Tabelle 2: Übersicht Organe Innosuisse

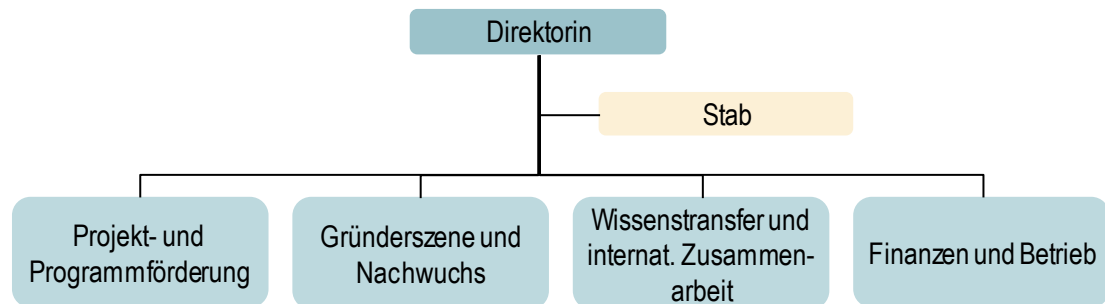
Geschäftsstelle Innosuisse

Die Geschäftsstelle von Innosuisse steht unter der Leitung der Direktorin und ist insbesondere verantwortlich für den administrativen Ablauf der Gesuchprüfung sowie für die administrative und finanzielle Abwicklung der genehmigten Fördergesuche. Hierzu gliedert sich die Geschäftsstelle in

- drei Geschäftsbereiche nach Förderfokus,
- den Geschäftsbereich «Finanzen + Betrieb» zur Verwaltung und Steuerung der Ressourcen,
- einen Direktionsbereich zur Bündelung verschiedener Stabsfunktionen (siehe Figur 3).

Die Organisation der Geschäftsstelle obliegt der Direktorin. Anpassungen an der Aufbauorganisation der Geschäftsstelle müssen durch den VR genehmigt werden.

Organigramm Innosuisse



Econcept, vereinfacht nach www.innosuisse.ch, Zugriff vom 11. November 2019

Figur 3: Organigramm Innosuisse

1.3 Auftrag zur Standortbestimmung

Der strukturelle Wandel von der KTI zu Innosuisse stellte einen umfangreichen Transformationsprozess von Organisation, Führung sowie sämtlicher operativer Abläufe der Förderagentur dar. In jüngster Vergangenheit wurden dazu gewisse Unsicherheiten zu organisatorischen Aspekten und Betriebsabläufen an das für die Eignervertretung zuständige Generalsekretariat des Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) herangetragen. Im Auftrag des Chefs WBF beauftragte das Generalsekretariat WBF deshalb econcept gemeinsam mit Laura Inderbitzi, Organisations- und Führungskoach, mit einer Standortbestimmung zu Innosuisse.

Die Standortbestimmung soll die seit Start von Innosuisse gemachten Erfahrungen erfassen und allfällige Handlungsempfehlungen zur weiteren Gestaltung der Transformation zuhanden der strategischen und operativen Führung von Innosuisse formulieren. Sie richtet sich nach den folgenden Fragestellungen.

Fragestellungen zur Standortbestimmung Innosuisse

- *Hindernisse*: Inwiefern bestehen formelle und informelle Hindernisse bzgl. einer optimalen Governance und Zusammenarbeit innerhalb der Innosuisse sowie zwischen der Innosuisse und anderen Akteuren der Innovationslandschaft Schweiz?
- *Optimierungspotenziale*: Welche Optimierungspotenziale bestehen zur Verbesserung von Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit?
- *Gesucheingang*: Inwiefern lässt sich der Rückgang der Beitragsgesuche mit Innosuisse internen Faktoren in Verbindung bringen und wie wirken externe Faktoren (bspw. Konjunkturverlauf, gesamtes Innovationssystem Schweiz, Gesetzesrevision)?

1.4 Methodische Ansätze und Berichterstattung

Dokumentenanalysen und Interviews

Grundlagen der analytischen Standortbestimmung sind eine Dokumentenanalyse zu den relevanten Rechtsgrundlagen und Vollzugsbestimmungen sowie zu Berichten zu Innosuisse sowie 19 leitfadengestützte Interviews mit Verantwortungsträgern/innen, Akteuren/innen und Kunden/innen von Innosuisse. Tabelle 3 gibt die Übersicht über die interviewten Akteursgruppen; die Liste der geführten Interviews befindet sich in Anhang A-3.

Bezug zu Innosuisse	Akteursgruppe (resp. Organe Innosuisse)
Strategische Ebene	<ul style="list-style-type: none"> – Verwaltungsrat – Generalsekretariat WBF
Operative Ebene	<ul style="list-style-type: none"> – Geschäftsleitung – Innovationsrat – Mitarbeiter/innen Geschäftsstelle
Kunden/innen	<ul style="list-style-type: none"> – Gesuchstellende Hochschule – Gesuchstellendes Unternehmen – Transferstelle Hochschulen
Weitere	<ul style="list-style-type: none"> – Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBF1 – Ehemalige Mitarbeiter/innen

Tabelle 3: Interviewte Akteursgruppen

Berichterstattung

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Standortanalyse themenbezogen präsentiert. Im Zentrum stehen dabei folgende Themen:

- Governance von Innosuisse
- Führungsprozesse bei Innosuisse
- Gesuchstellung bei Innosuisse
- Kommunikation von Innosuisse

Die Standortbestimmung endet mit Empfehlungen des Evaluationsteams zur Weiterentwicklung von Innosuisse auf strategischer und operativer Ebene

2 Governance von Innosuisse

2.1 Gesamtscheinschätzung der Governance

Innosuisse verfügt über eine insgesamt zweckmässige Governance. Die Compliance in der Vergabe von steuerfinanzierten Fördermitteln wurde langfristig gestärkt.

Zweckmässigkeit der Governance insgesamt

Die Mehrheit der befragten Personen schätzen die Aufbauorganisation von Innosuisse als zweckmässig ein. Die Zweckmässigkeit ergebe sich insbesondere dadurch, dass

- die strategische und die operative Ebene nachvollziehbar getrennt seien,
- partiell ein «Milizprinzip» ermöglicht werde, welches die Verbindungen mit der Wirtschaft und den Fachhochschulen sicherstellen könne,
- ein anerkannter, glaubwürdiger Verwaltungsrat mit Nähe zu Wirtschaft und Hochschulen die Bedeutung von Innosuisse im Innovationsnetzwerk stärke,
- die Compliance bei Förderentscheiden gewahrt werden könne.

Die Aufteilung in die strategische Ebene des VR und die operative Ebene der von der Direktorin geführten GL und Geschäftsstelle entspricht einer bewährten Aufbauorganisation öffentlich-rechtlicher Anstalten des Bundes.

Ein/e Gesprächspartner/in stellte die Zweckmässigkeit der Organisation grundsätzlich in Frage – und dies mit dem Hinweis auf Fragmentierung und ungeklärte Redundanzen, welche durch VR, IR und Experten/innen entstehen würden. Zudem wies diese Person darauf hin, dass die Experten/innen als zentrale Wissensträger/innen und Vernetzer/innen zu wenig verbindlich in die Innosuisse eingebunden seien. Demnach wäre eine Organisation mit weniger Organen denkbar, welche Gesuchbeurteilung und -bewilligung in einem Organ zusammenfassen würde und innerhalb dieses Organs strenge Regeln zum Entscheidungsprozess (Anzahl Beurteilungen, Anzahl Personen Entscheid, Mehrheiten und Veto) zur Sicherstellung der Compliance festgesetzt würden.

Besonderheit Innovationsrat

Eine Besonderheit von Innosuisse im Vergleich zu anderen öffentlich-rechtlichen Anstalten des Bundes stellt der IR als entscheidungsbemächtigtes Fachorgan neben VR und GL dar. Der Schweizerische Nationalfond (SNF) kennt mit dem Forschungsrat ein vergleichbares Organ, wobei der SNF als Stiftung und nicht als öffentlich-rechtliche Anstalt konzipiert ist. Der IR ist in seiner Existenz bei den befragten Personen unbestritten. Es zeigen sich unterschiedliche Einschätzungen zur heutigen und künftigen Bedeutung dieses Organs.

Experten/innen der Innosuisse

Die Bedeutung der Experten/innen hat bei Innosuisse gegenüber der KTI abgenommen. Die befragten Personen, welche sich zu den Experten/innen geäussert haben, sehen darin sowie in einem veränderten Profil für die Experten/innen eine wichtige Massnahme zur

Stärkung der Compliance. Gleichzeitig sei es aber mit der Auswechslung von Experten/innen und der geringeren institutionellen Einbindung zu einer Kappung von vielen Verbindungen ins Innovationssystem gekommen. Dies habe in der Startphase die Positionierung von Innosuisse sicherlich geschwächt und einen Kanal zur Anregung von Projektgesuchen zum Erliegen gebracht.

Seitens der für den Gesuchs- und Bewilligungsprozess der Gesuche Verantwortlichen wird der «Umbau» des Expertenpools noch nicht als abgeschlossen angesehen. Gemäss deren Aussagen müsse die Qualität der Expertentätigkeit weiter erhöht und die Eignung von Experten/innen noch kritischer als bislang durchleuchtet werden.

Compliance bzgl. Mittelvergabe

Für alle Befragten steht im Vordergrund, dass die Aufbauorganisation von Innosuisse die Compliance in der Gesuchbeurteilung und -bewilligung durch strukturelle Massnahmen bestmöglich stützen soll. Innosuisse hat mit der gewählten Aufbauorganisation nach Einschätzung aller befragten Personen die Einhaltung der Compliance in der Vergabe von steuerfinanzierten Fördermitteln gestärkt. Nach Meinung der meisten befragten Personen wurde ein wesentliches Ziel der Verselbständigung der Innovationsförderung in einer öffentlich-rechtlichen Anstalt erfüllt.

2.2 Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV)

Die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf die Organe von Innosuisse wird als gut und insgesamt zweckmässig eingeschätzt. Unklarheiten der Startphase wurden geklärt. Aktuelle Anpassungsvorschläge betreffen die Zuständigkeit zum Nicht-Eintreten auf Gesuche aufgrund formaler Mängel.

Die Aufbauorganisation von Innosuisse weist den Organen sowie der Geschäftsstelle durch ausführliche Bestimmungen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu.

Zweckmässigkeit und Anpassungsbedarfe bzgl. AKV insgesamt

Für die Mehrheit der befragten Personen sind AKV stufengerecht und gut abgestimmt auf die Gremien verteilt. In der Startphase von Innosuisse mussten die AKV zwischen den Gremien verschiedentlich geklärt werden. Nach Auskunft der befragten Personen traten hierbei aber keine grundsätzlichen Unstimmigkeiten auf. Vielmehr mussten Abgrenzungen zwischen Aufgabenbereichen am Übergang von strategischer und operativer Ebene geklärt sowie die hiermit verbundenen Prozesse auf die Arbeitsweisen von neu gebildeten Gremien abgestimmt werden. Eine Einzelmeinung vertritt die Ansicht, dass zahlreiche Kompetenzen in der Tendenz jeweils auf eine nachgelagerte Stufe verschoben werden müssten. In der aktuellen Regelung könnten offensichtliche und allgemein akzeptierte Anpassungen nicht genügend rasch vorgenommen werden, da dies die vorgesetzte Führungsebene mit anderen Führungsrhythmen und anderen Prioritäten zu entscheiden habe.

Anpassungsbedarf an AKV orteten verschiedene Personen bei «Nicht-Eintreten» auf ein Gesuch aufgrund formal nicht erfüllter Kriterien. Entscheidungsorgan hierfür ist der IR, welcher diesbezüglich auf Beurteilung und Empfehlung der Geschäftsstelle angewiesen ist. Zur Beschleunigung der Verfahren und zur Entlastung des IR schlugen mehrere Befragte vor, die Kompetenz zur Gesuchablehnung aufgrund nicht erfüllter formaler Kriterien der Geschäftsstelle zuzuteilen, verbunden mit einem regelmässigen Reporting.

Weiterentwicklung Förderinstrumente

Unsicherheiten zur Kompetenzordnung treten gemäss befragten Personen zwischen VR und IR auf. Als strategisches Führungsorgan sieht der VR die Verantwortung für die Weiterentwicklung von Förderinstrumenten bei sich. Mehrere befragte Personen erachten den Einbezug des IR in diesen Prozess als wichtig. Dabei wird auf die Nähe und Erfahrungen hingewiesen, welche die IR-Mitglieder sowohl zu Innovationsprozessen in Unternehmen als auch zur Umsetzung der bestehenden Innovationsinstrumente haben. Aufgrund eines wenig intensiven Austausches zwischen VR und IR wird befürchtet, dass diese Erfahrungen nicht ausreichend berücksichtigt würden.

Kundenkontakte

In der Startphase von Innosuisse bestand nach übereinstimmenden Aussagen Unklarheit darüber, wer Ansprechstelle für inhaltliche Auskünfte betreffend Förderentscheide sei. Insbesondere bei negativen Förderentscheiden war zwischen Geschäftsstelle, Experten/innen und IR unklar, wer über die inhaltliche und formale Kompetenz zur Erläuterung inhaltlicher Ablehnungsgründe verfüge. Daraus entstehende Unzugänglichkeiten wurden von befragten Gesuchstellern/innen als wenig kunden/innenfreundlich wahrgenommen.

2.3 Zusammensetzung und Fachkompetenzen der Organe

Die Organe von Innosuisse verfügen derzeit über fachlich kompetente Zusammensetzungen, spezifische Kompetenzen wurden seit dem Start der Aktivitäten gezielt gestärkt. Grenzen der Zusammensetzung ergeben sich aus der beschränkten Anzahl IR-Mitglieder sowie bzgl. Interessensbindungen, welche auf das Milizprinzip zurückzuführen sind.

Fachliche Kompetenzen im Überblick

Die fachliche Kompetenz der Mitglieder wird für alle Organe insgesamt als gut und zweckmässig zur Aufgabenerfüllung beurteilt. Diese Einschätzung besteht sowohl innerhalb der Organe als auch in der Einschätzung gegenüber anderen Organen. So gehen die Organe selber davon aus, dass sie über die relevanten Kompetenzen verfügen würden, welche zur strategischen und operativen Führung und Weiterentwicklung von Organisation und Prozessen notwendig seien.

Fachliche Kompetenzen im Verwaltungsrat

Nach Einschätzung der befragten Verwaltungsräte/innen seien im VR alle Notwendigen Fachkompetenzen zur strategischen und unternehmerischen Führung von Innosuisse vorhanden. So stehe dem Verwaltungsratspräsident (VRP) ein Organ zur Seite, welches einerseits vielseitige Erfahrungen in Führung, Recht, Finanzen, Compliance und Personalrekrutierung habe und andererseits aus eigener Tätigkeiten Innovationsprozesse, Innovationssystem und die Funktionsweisen von Hochschulen und Wissenschaft kenne. Die Verwaltungsräte/innen seien zudem allesamt vielseitig vernetzt, sowohl national als auch international.

Seitens Gesprächspartner in anderen Organen wurde angemerkt, dass die Kenntnisse des VR zur instrumentellen Durchführung der Innovationsförderung sowie zur rechtskonformen Abwicklung steuerfinanzierter Finanzmittel bei Aufnahme seiner Tätigkeit (Januar 2017) Lücken aufgewiesen hätten. Die Verwaltungsräte/innen haben in den Gesprächen diesbezüglich auf den eigenen Lernprozess hingewiesen, wobei sich die Vertrautheit mit Förderinstrumenten und Arbeitsweisen in der Geschäftsstelle schrittweise verbessert habe.

Fachliche Kompetenzen im Innovationsrat

Die Anzahl Mitglieder im IR ist auf 25 limitiert. Diese 25 Personen sind verantwortlich für die Genehmigung sämtlicher Fördergesuche. Hierzu stehen dem IR die Gesuchunterlagen sowie die Gutachten der Experten/innen zur Verfügung. Fallweise wurde in den Gesprächen angemerkt, dass die hohe thematische und inhaltliche Vielfalt der Fördergesuche durch 25 Personen nicht ausreichend abgedeckt werden könne. In der Folge ist denkbar, dass Entscheide ausschliesslich auf der Grundlage der Gutachten getroffen werden. Hierdurch werde die angestrebte Compliance fallweise geschwächt resp. die Voraussetzungen zur Bewilligung durch den IR seien nicht für alle Gesuche vergleichbar.

Fachliche Kompetenzen der Geschäftsleitung

Der GL von Innosuisse wird allseits eine hohe und vielseitige Fach- und Führungskompetenz zugesprochen. Die GL kenne das Handwerk der Innovationsförderung, werde dem anspruchsvollen Kontext im Spannungsfeld von verschiedenen Logiken gerecht und sei gut vernetzt. Zudem habe die GL gezeigt, dass sie in der Lage sei, eine gestärkte Compliance aufzubauen und durchzusetzen. Die umsichtige Tätigkeit der Direktorin im Umgang mit verschiedenen Organen und Logiken wurde mehrmals explizit hervorgehoben.

Die GL verfügte zum Startzeitpunkt einzig über Defizite betreffend Technologien und Prozesse in der Informatik. Diese Lücke wurde sowohl seitens der GL selber als auch durch den VR wahrgenommen. Die Einschätzung betreffend Aufbau und Funktionalität der IT-Landschaft von Innosuisse fällt sodann unterschiedlich aus (siehe Kapitel 2.5). Mit Eintritt des neuen Leiters Abteilung Projekt- und Programmförderung verfügt die GL seit Herbst 2019 über hohes technologisches und prozessuales Wissen zur Weiterentwicklung von IT-Systemen. Die GL von Innosuisse verfüge zudem über eine hohe Kompetenz im Finanzmanagement, diese sollte unbedingt breiter abgestützt werden.

2.4 Interessenbindung und Interessensfreiheit

Mit der gestärkten Compliance werden nach Einschätzung der befragten Akteure Interessenbindungen aufgrund persönlicher Beziehungen stark eingedämmt. Allerdings erkennen verschiedene Akteure in der Interessenbindung resp. der Interessensfreiheit der Gremien einen Konflikt grundsätzlicher Art. Dieser Konflikt basiert auf dem Milizprinzip, welches Innosuisse als zentral betrachtet. Mit dem Start von Innosuisse wurde das Milizprinzip gestärkt, indem der IR aus Fachpersonen zusammengesetzt wurde, welche hauptberuflich «in einem für die wissenschaftsbasierte Innovation relevanten Bereich tätig» sein sollen. Zudem wurde das Netz der Experten/innen umgestaltet inklusive einer gezielten Auswahl jüngerer Personen, welche in innovierende Unternehmen anhaltend beruflich tätig sind.

Durch diese stärkere Verflechtung des Beurteilungs- und Entscheidungsorgans mit der Wirtschaft nahm das Ausmass der potenziellen Interessenskonflikte zu. So haben Personen angegeben, dass unternehmensseitige Äusserungen bekannt seien, wonach potenzielle Innovationsprojekte nicht eingereicht würden, um Ideen nicht frühzeitig anderen Akteuren im Innovationsnetzwerk bekannt zu machen.

Gemäss Aussagen von GL und IR wird der Deklaration von Interessenbindungen hohe Bedeutung zugemessen. In der Durchsetzung wurde der Rücktritt von Mitgliedern von IR sowie Experten/innen in Kauf genommen. GL und IR äusserten einen Bedarf, das Controlling über Einsatz, Beurteilungsqualität und Gesuchempfehlung zur Sicherstellung einer objektiven und vergleichbaren Gesuchabwicklung auszubauen. Diesbezüglich wurde von befragten Akteuren der Vorschlag formuliert, vermehrt auch ausländische Experten/innen beizuziehen.

2.5 Ressourcen von Innosuisse

Der personelle Ressourcenbedarf von Innosuisse wurden im Kontext des Neuaufbaus häufig zu knapp eingeschätzt und bemessen. Für den IR muss ein strukturell anhaltender Ressourcenengpass (Anzahl Personen, verfügbare Zeit pro Person) angenommen werden. Ressourcenmodell und IT-System werden fallweise als Hemmnisse für die Leistungsfähigkeit von Innosuisse empfunden.

Einschätzung zu den Ressourcen von Innosuisse insgesamt

Innosuisse verfügt gemäss zahlreichen Interviews derzeit noch über einen Optimierungsbedarf hinsichtlich des Ressourceneinsatzes. Die aufgezeigten Schwierigkeiten betreffend hauptsächlich den Personaleinsatz (Umfang, Verteilung auf die Organe und zeitliche Verfügbarkeit) sowie die Prozessunterstützung durch die innosuisseeigenen IT-Systeme.

Ressourcen des Verwaltungsrats

Das Organisationsreglement von Innosuisse sieht für den VR Innosuisse eine jährliche Mindestanzahl von vier Sitzungen vor; zusätzliche Sitzungen können bei Bedarf durch den VR angesetzt werden. Neben den ordentlichen Sitzungen hat sich im VR zusätzlich das

Instrument der Telefonkonferenz zu gegenseitigen Informationszwecken als auch Entscheidfassung etabliert.

Im Zuge des grossen Entscheidungsbedarfs zur Neuorganisation von Innosuisse wurde von den Befragten die Anzahl VR-Sitzung bei Aufnahme der VR-Tätigkeit 2017 als zu gering beurteilt. Ausführliche Diskussionen sowie rasche Entscheide seien dadurch fallweise erschwert worden. Als knapp bemessen werden die zeitlichen Ressourcen, welche für das Präsidium des VR bereitgestellt werden, beurteilt. Sodann wurde darauf hingewiesen, dass der VR und sein Präsident kaum Präsenz in der Geschäftsstelle wahrnehmen könnten. Vergleiche mit anderen verselbständigten öffentlich-rechtlichen Anstalten des Bundes sowie mit dem Schweizerischen Nationalfonds führten zu Aussagen, wonach das Pensum zur strategischen Führung von Innosuisse höher angesetzt werden müsse. Seitens VR wurde kein entsprechender Engpass geltend gemacht.

Ressourcen der Geschäftsleitung

Die GL erlebte – nach eigenen Angaben – in den vergangenen Jahren anhaltende Überlast. Demnach habe die Doppelbelastung verursacht durch Neuaufbau der Organisation einerseits sowie Alltag der Organisation mit sämtlichen Führungs- und Entscheidungsprozessen andererseits die zeitlichen Kapazitäten der GL überstiegen. In der Folge habe die GL Prioritäten gesetzt. Dem VR sind gemäss Interviews Engpässe und Doppelbelastung bekannt. Im Rückblick wurde dies als wenig ideal für die Transformation und Neuaufstellung der Organisation eingeschätzt. GL-Mitglieder äusserten in den Gesprächen das Ziel einer künftigen Entlastung von operativen Tätigkeiten.

Als grosse Aufgabe wird zudem das Finanzmanagement genannt, dem in der verselbständigten Anstalt mit Revision durch die EFK eine hohe Bedeutung zukommt. GL-Mitglieder wie VR-Mitglieder unterstrichen die hohe Kompetenz der GL bzgl. Finanzmanagement und wiesen gleichzeitig auf das Risiko hin, dass diese Kompetenz zu stark auf eine Person konzentriert sei.

Geschäftsstelle

Für die Vollzugstätigkeiten der Geschäftsstelle wurden verschiedentlich Schwierigkeiten durch Ressourcenengpässe genannt. Zwar wurde die Geschäftsstelle mit Ressourcen gestärkt, über das Einsatzspektrum wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen und Fachmitarbeiter/innen bestand Unklarheit (insbesondere betreffend inhaltliche Rückmeldungen an Geschuchsteller/innen). Die Möglichkeiten zu einer effizienten Arbeitsteilung mussten schrittweise entwickelt werden.

Ressourcen des Innovationsrats

Für den IR wurde von verschiedener Seite ein strukturelles Ressourcenproblem identifiziert. Demnach stehen AKV und die hierfür zur Verfügung stehenden Ressourcen des IR (inkl. Sitzungsrhythmus) nicht in einem stimmigen Verhältnis. Mit Start von Innosuisse erlebt der IR eine Doppelbelastung durch die Festlegung des Bewilligungsprozesses und des Erfordernisses, Gesuchbewilligungen nicht zu verzögern. Der Ressourcenengpass wird

sowohl hinsichtlich der limitierten Anzahl Mitglieder gesehen als auch im pauschalierten Zeitumfang, welcher durch IR-Mitglieder aufgewendet werden kann resp. abgegolten wird.

Im Zusammenhang mit dem Prozess zur Gesuchprüfung und -bewilligung wiesen verschiedene interviewte Akteure auf systemische Mängel im «Ressourcen- und Entschädigungsmodell» der Experten/innen und des IR hin. Der Systemfehler liege darin, dass Innovationsförderung gleich eingeschätzt werde wie Prozesse zur Forschungsförderung – dies sei aber nicht zulässig. Die Prüfung von Forschungsgesuchen erfolgt nach dem Prinzip der Peer-Review. Dabei stehen sich Gesuchsteller/in, Reviewer/in und Entscheidungsträger/in immer wieder in wechselnden Rollen zueinander. Die (fast) unentgeltliche Review- und Jurytätigkeit ist in der wissenschaftlichen Zusammenarbeit bei meist staatlicher Grundfinanzierung traditionell verankert. In der Innovationsförderung stehen Gutachter/innen und Entscheidungsträger/innen im kommerziellen Wettbewerb. Die individuellen Grenzkosten und Grenzerträge werden im Vergleich zu hauptberuflichen Tätigkeiten und den allfälligen Wettbewerbsvorteilen, welche anderen Unternehmen hierdurch verschafft werden, bewertet. Insbesondere die aufwandunabhängige Pauschalhonorierung des IR wurde teilweise als hemmend angesehen für eine vertiefte und qualifizierte Projektbeurteilung und/oder künftige Rekrutierung von IR und Experten/innen.

IT-System

Die Einschätzungen zur IT-Unterstützung der Prozesse von Innosuisse wurde je nach Ebene unterschiedlich beurteilt.

- *Strategische Führung:* Seitens der strategischen Führung wurde geäußert, dass Innosuisse mit seinen IT-Systemen nicht dem technologischen Niveau entspreche, das von einer Agentur zur Innovationsförderung erwartet werden könne.
- *Operative Führung:* Seitens der operativen Führung wurde darauf hingewiesen, dass die Anpassung der IT-Systeme sich als unerwartet schwierig erwiesen habe. Sie sei zusätzlich durch eine noch durch die KTI gestarteten Systemmigration erschwert worden. Die elektronische Gesuchfassung genüge den Anforderungen noch nicht.
- *Operativer Vollzug:* Die vorhandenen IT-Systeme wurden je nach Prozess als ungeeignet oder als effizient beurteilt. Insbesondere kleine Förderinstrumente konnten anfänglich nur schwer in die Systeme integriert werden.
- *Gesuchsteller/innen:* Interviewte Gesuchsteller/innen erlebten eine hohe Fehlerquote und mangelhafte Performance der elektronischen Gesuchfassung bei Start von Innosuisse. Das Gesamtsystem wurde zudem als wenig nutzerfreundlich in der Handhabung beurteilt. Zwischenzeitlich konnten nach Einschätzung der befragten Gesuchsteller/innen Fehlerquoten und Performance auf ein akzeptables Niveau verbessert werden, die Nutzerfreundlichkeit bleibt unbefriedigend.

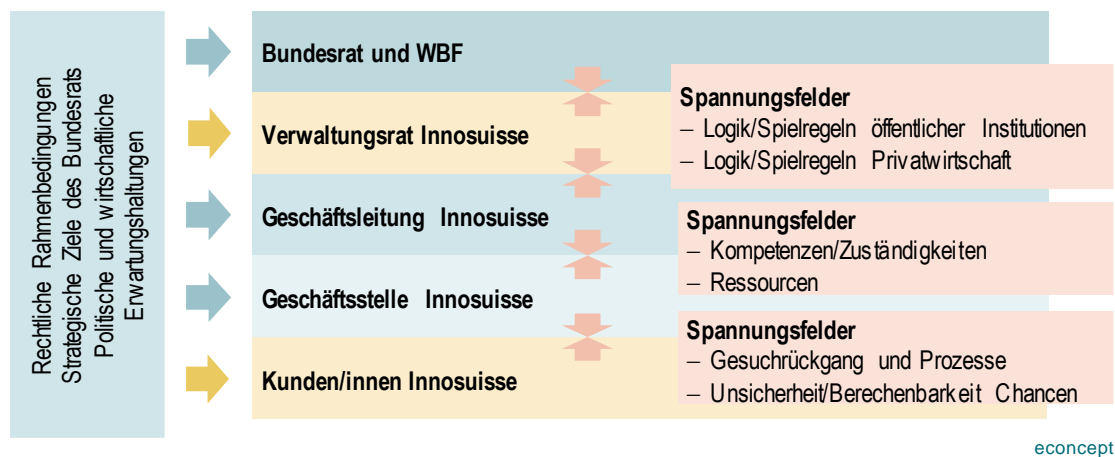
Detaillierte Ausführungen zu den IT-Prozessen werden in Kapitel 4 gegeben.

3 Führungsprozesse bei Innosuisse

3.1 Unterschiedliche Führungslogiken

In den Führungsprozessen von Innosuisse bildet sich eine grundsätzliche Herausforderung ihrer Governance ab. An den Nahtstellen zwischen den verschiedenen hierarchischen Stufen treffen jeweils eine öffentlich-rechtliche resp. eine privatrechtliche Logik aufeinander. Die beiden Logiken sind insbesondere durch unterschiedliche Formen von Entscheidungsprozessen, Finanzmanagementsystemen und Anforderungen der Compliance geprägt. (siehe Figur 4). Nachstehende Grafik illustriert dies schematisch.

Logiken und Spannungsfelder zwischen den Organen sowie Kunden/innen



Figur 4: Logiken und Spannungsfelder

Aus den unterschiedlichen Logiken ergeben sich an den Nahtstellen potenziell Spannungsfelder für Führungs- und Entscheidungsprozesse. Diese Spannungen können sich auf die Zusammenarbeit innerhalb der Organe übertragen, bspw. aufgrund von punktuellen Anpassungen, welche sich aus der Zusammenarbeit mit anderen Organen ergeben. Nachfolgend wird erläutert, welche Beurteilungen die befragten Akteure betreffend Zusammenarbeit in den Führungsprozessen innerhalb und zwischen den Gremien haben.

3.2 Zusammenarbeit in den Organen

Die Zusammenarbeit innerhalb der Organe von Innosuisse funktioniert, die AKV werden derzeit durch alle Organe umgesetzt und erfüllt. Diese Zusammenarbeit hat sich schrittweise entwickelt. Anhaltende Spannungen in der Zusammenarbeit wurden innerhalb der Geschäftsleitung sowie innerhalb des Innovationsrats thematisiert.

Zusammenarbeit Innosuisse insgesamt

Innerhalb der Organe von Innosuisse wird nach Einschätzung sämtlicher befragten Akteure mit offizieller Gremienfunktion eine professionelle Zusammenarbeit geführt.

Zusammenarbeit im Verwaltungsrat

Die Zusammenarbeit im VR wurde durch die befragten VR-Mitglieder als gut und effizient wahrgenommen. Die verschiedenen Kompetenzen seien komplementär und erlaubten eine angemessene strategische Führung mit Weitsicht. Stimmen aus dem VR merkten an, dass dieser zu Beginn seinen Gestaltungsspielraum grösser eingeschätzt habe. Über die bestehenden Möglichkeiten und die Einschränkungen aufgrund des öffentlich-rechtlichen Status der Institution bestehe nun aber zunehmend Einigkeit. Einschätzungen aus dem VR weisen darauf hin, dass die Auseinandersetzung mit den Instrumenten der Innosuisse und den Prozessen in der Geschäftsstelle unterschiedlich stark stattgefunden hat.

Zusammenarbeit in der Geschäftsleitung

Die befragten Mitglieder der GL verwiesen auf eine Zusammenarbeit, welche von gegenseitiger Wertschätzung für Wissen und Kompetenzen der anderen geprägt sei. In der Arbeit stehe das Setzen von Prioritäten und das gemeinsame Lösen von Herausforderungen im Vordergrund. Gemäss Aussagen der Interviewpartner/innen werden die Geschäftsbereiche sehr autonom geführt. Zahlreiche Themen und vergleichbare Prozesse würden ohne gemeinsame Festlegungen bearbeitet, was primär den knappen Ressourcen und der Prioritätensetzung zuzuschreiben sei.

Für Unstimmigkeiten und Unsicherheiten habe zu Beginn der exklusive Zugang der Direktorin zum VR geführt. Unkenntnisse über die Art, wie Anliegen aus den Geschäftsbereichen in den VR und zurück getragen werden, schafften offensichtlich Unsicherheit. Mit der Etablierung eines Austauschs der gesamten GL mit dem VR seien Voraussetzungen geschaffen worden, um diese Unsicherheit abzubauen und das Vertrauen zu stärken. Allerdings hätten sich weitere Unstimmigkeiten ergeben. So wurden gemäss Aussagen von Interviewpartnern/innen Themen im Verwaltungsrat ohne Absprache mit den direkt Betroffenen aufgegriffen und als generelle Probleme dargestellt, obwohl sie geschäftsbereichsbezogen und nicht verallgemeinerbar gewesen seien. Zudem habe in einem anderen Fall ein GL-Mitglied den VRP direkt angesprochen. Solche Fälle belasten die Zusammenarbeit.

Zusammenarbeit im Innovationsrat

Die Zusammenarbeit innerhalb des IR erfolgt gemäss Aussagen der Interviewten ohne eine starke Führung. Der Vorsitz wird primär als moderierende Funktion unter gleichgestellten Experten/innen empfunden. Das Rotationsprinzip (d.h. Wechsel nach zwei Jahren) schwäche die Führung des Vorsitzes zusätzlich. Anlass zu Unstimmigkeiten habe bei Aufnahme der Organtätigkeit die kontinuierliche Absenz gewählter Mitglieder gegeben. Bei einer gesetzlichen Limitierung auf 25 IR sei der faktische Ausfall mehrerer Mitglieder als störend empfunden worden – zumal gegen ein gewähltes Mitglied bei systematischem Nicht-Erscheinen keine Sanktionen ergriffen werden könnten. Auch aktuell lässt sich innerhalb des IR gemäss involvierten Gesprächspartnern/innen ein stark unterschiedliches Engagement in der Gesuchprüfung erkennen. Dies betreffe sowohl die Anzahl der Gesuche als auch die Vertiefung der Gesuche und die einem Entscheid unterlegte Beurteilungsqualität.

3.3 Zusammenarbeit der Organe

Die Zusammenarbeit von VR und GL hat sich schrittweise etabliert und funktioniert zielgerichtet. Es wurden Bedürfnisse nach stärkerer gemeinsamer Auseinandersetzung sowie klaren Zugangs- und Kommunikationsregeln geäussert. Eine Zusammenarbeit zwischen VR und IR findet kaum statt, das Verhältnis dieser Organe wird als belastet geschildert. Die Zusammenarbeit zwischen IR und GL funktioniert, es bestehen jedoch bedeutsame Unstimmigkeiten.

Allgemeine Einschätzung zur Zusammenarbeit der Organe

Die Zusammenarbeit der Organe von Innosuisse wird durch die gesetzlichen Grundlagen und die Vollzugsbestimmungen stark vorgegeben. Damit werden Anpassungen auf wandelnde Bedürfnisse der Organe erschwert. Viele der befragten Akteure schätzten die vielen Festlegungen insgesamt als zu kompliziert ein.

Zusammenarbeit Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Die Zusammenarbeit zwischen VR und GL (resp. zu Beginn Direktorin) wurde von beiden Seiten als Lernprozess geschildert. Insbesondere in der Vorbereitungs- und Startphase sei dieser Lernprozess mit Spannungen verbunden gewesen. Zu Spannungen hätten insbesondere folgende Aspekte geführt:

- Unterschiedliche Handlungslogiken, wobei seitens der GL primär Einschränkungen im stark regulierten Handlungsspielraum aufgezeigt werden mussten
- Art und Umfang des Reporting durch die GL an den VR
- Art und Umfang operativer Themen welche in den VR getragen wurden

Die Spannungen haben, so Aussagen beider Seiten, mit wachsender Zusammenarbeit und gegenseitigem Verständnis abgenommen. Die Involvierung aller GL-Mitglieder in den Austausch mit dem VR habe die Zusammenarbeit und das Verständnis für die unterschiedlichen Logiken gestärkt. Als hinderlich für die Zusammenarbeit von GL und VR wurde seitens von befragten GL-Mitgliedern der angebliche Direktkontakt eines GL-Mitglieds zum VRP eingeschätzt. Dies wurde als ein Hemmnis für eine transparente und vertrauensvolle Zusammenarbeit angesehen. Die aktuelle Zusammenarbeit wurde aber insgesamt als zielgerichtet geschildert. Als bedeutsam für die Zusammenarbeit und die gegenseitige inhaltliche Auseinandersetzung wurden die regelmässigen telefonischen Kontakte zwischen VRP und Direktorin identifiziert.

Zusammenarbeit von Verwaltungsrat und Innovationsrat

Zwischen VR und IR bestehen kaum Kontakte. Dies wird teilweise durch mangelndes Interesse des VR an der Arbeit des IR verstanden. Die Möglichkeit eines regelmässigen Informationsaustauschs in den VR-Sitzungen wird demnach kaum genutzt. In der Folge wird der Austausch von VR und IR fallweise auch als schwierig bezeichnet, da der VR wenig Kenntnisse über die Prozesse aufweise und die Bedürfnisse zur Zusammenarbeit

IR mit Geschäftsstelle nicht nachvollziehen können. Es fehle an Rückhalt und Unterstützung für den IR durch den VR. Zudem erschwere Uneinigkeit über Verantwortung und Kompetenzen zur Weiterentwicklung der Förderinstrumente die Zusammenarbeit.

Zusammenarbeit von Innovationsrat und Geschäftsstelle

Gesuchbehandlung und Förderentscheide des IR mussten beim Start von Innosuisse von Grund auf neu konzipiert werden. Ein erster Vorschlag der Geschäftsstelle hierzu sei vom IR nicht vollumfänglich akzeptiert worden. Die nun etablierten Prozesse würden aber funktionieren und stellen die geforderten Fristen für Gesuchbeurteilung und Förderentscheid sicher. Eine neuerliche Überprüfung der Prozesse wird derzeit durch den IR angestrebt, so wird beispielsweise die IT-Unterstützung der Prozesse im Gespräch mit einem IR als wenig nutzer/innenfreundlich charakterisiert.

Unterschiedliche Einschätzungen zur Zusammenarbeit bestehen bzgl. Auskunftserteilung gegenüber Gesuchstellern/innen. Seitens GL besteht zudem der Wunsch, dass sich wissenschaftliche Mitarbeiter/innen vermehrt inhaltlich einbringen sollen im Austausch mit dem IR. Der IR schätzt, gemäss Aussagen, das Risiko einer Aufweichung der Rollen kritisch ein und sieht die fachliche Expertise ausschliesslich bei der Zusammenarbeit mit den Experten/innen.

4 Gesuchstellung bei Innosuisse

4.1 Aktueller Ablauf der Gesuchstellung

Innosuisse verbesserte die Prozesse der Gesuchprüfung seit Start schrittweise. Derzeit funktionieren sie gut und die gesetzten Fristen für Beurteilung und Entscheid können eingehalten werden. Die Prozessqualität wird als unbefriedigend beurteilt, weitere Optimierungsmassnahmen sollen getroffen werden.

Innosuisse übernahm die Förderangebote der KTI und die Zielsetzungen und die Art der Unterstützung. Demgegenüber wurde der Ablauf der Gesuchstellung und der Gesuchprüfung mit dem Ziel einer gestärkten Compliance umgestaltet. Ein besonderer Fokus wurde dabei auf die Prozesse zur Förderung gemeinsamer Innovationsprojekte von Hochschulen und Praxispartnern gerichtet. Die Gesuchstellung für Innovationsprojekte brach im Jahr 2018 gegenüber den Vorjahren um rund 40 % stark ein (Bundesrat, 2019). Ab Mai 2019 wurde wieder ein Anstieg der Gesuchstellung registriert (Innosuisse, 2019b). Andere Förderangebote der Innosuisse erlebten keine vergleichbaren Entwicklungen; insbesondere das Start-up-Coaching verzeichnete eine anhaltend hohe Nachfrage.

Prozessgestaltung

Die Förderung von Innovationsprojekten wird als zentrales Instrument von Innosuisse wahrgenommen. Der Gesuchprozess rückte (u.a. aufgrund Gesuchrückgang) stark in den Fokus von Diskussionen rund um die Neuorganisation von Innosuisse.

GL und IR entwickelten den Prozess zur Gesuchstellung für Innovationsprojekte und nahmen seither verschiedene Anpassungen vor (siehe Darstellung in Anhang 0). In den Prozess der Gesuchprüfung sind Geschäftsstelle, jeweils zwei Experten/innen sowie der IR involviert. Die Geschäftsstelle organisiert den Gesamtprozess (u.a. durch Auswahl und Anfrage der Experten/innen) und übernimmt die administrative Abwicklung samt Prüfung der formalen Kriterien. Die Experten/innen sind zuständig für die inhaltliche Evaluation des Gesuchs. Aufgrund ihrer Evaluation wird eine Empfehlung zuhanden IR formuliert. Der IR nimmt ein Review der Gesuchprüfung vor und trifft den Förderentscheid. Die Kommunikation (mittels Verfügung) erfolgt anschliessend durch die Geschäftsstelle. Dieser Prozess wurde durch GL und IR schrittweise verbessert und funktioniert heute gemäss übereinstimmenden Einschätzungen gut.

Bearbeitungsgeschwindigkeiten

Die Prozessgeschwindigkeit erhielt von IR und VR von Beginn an hohe Aufmerksamkeit. Sie konnte sukzessive verbessert werden und wird aktuell übereinstimmend als zufriedenstellend bezeichnet. Bei einer weiteren Verbesserung der Beurteilungsqualität der Gesuche müsse diese Prozessgeschwindigkeit zwingend beibehalten werden.

Elektronische Gesuchseinreichung

Die elektronische Gesuchseinreichung wurde durch die hierzu befragten Akteure grundsätzlich begrüsst. Unzufriedenheit bestehe hinsichtlich der aktuellen technologischen Umsetzung. Diese wurde sowohl durch Vertreter/innen der GL als auch durch Anwender/innen als wenig ausgereift bezeichnet. Bei Start von Innosuisse sei eine hohe Fehleranfälligkeit zu verzeichnen gewesen, u.a. mit Datenverlust von Eingaben. Die Gestaltung von Formularen bei eingeschränkten Funktionalitäten wurde von interviewten Nutzern/innen als wenig nutzer/innenfreundlich bezeichnet (u.a. kein Übertrag von Eingaben). Fallweise sei es zu Fehlinformationen durch die Geschäftsstelle gekommen.

Kontakt und Kommunikation zu Gesuchstellung

Die Kommunikation in der Phase der Gesuchstellung erlebten die befragten Gesuchsteller/innen als freundlich. Die Dienstleistungsorientierung der Kontakte entspreche noch nicht den Erwartungen. Unsicherheiten aus der Transformation von Innosuisse hätten sich auf die Informationen durch die Geschäftsstelle übertragen.

Qualität der Gesuchprüfung

Die Gesuchprüfung wird durch jeweils zwei Experten/innen vorgenommen; zusätzlich nimmt der IR ein Review vor. GL und IR erklärten, dass bislang für Gesuchprüfung sowie Review keine einheitliche Qualität erreicht werden konnte. Gesuchsteller/innen und Vertreter/innen des IR verwiesen auf abgelehnte Gesuche, bei deren Besprechung der/die Experte/in über keinen vollständigen inhaltlichen Überblick über die Gesuchinhalte verfügte. Für die teilweise mangelhafte Qualität der Evaluationen konnten keine eindeutigen Ursachen genannt werden. GL und IR erkennen den Bedarf nach einem diesbezüglichen Qualitätsmanagement (Anzahl durchgeführte Evaluationen, Qualität sowie Art der Empfehlungen). Die unterschiedliche Qualität des Reviews geht gemäss Einschätzungen aus dem IR mit dem unterschiedlich starken Engagement seiner Mitglieder einher. Grund könnte demnach die hohe Arbeitslast bei knappen Ressourcen und Pauschalentschädigung sein.

Kommunikation Bewilligung/Ablehnung

Die offizielle Kommunikation zum Förderentscheid erfolgt mittels Verfügung. Diese ist juristisch formuliert und gibt wenig Hinweise betreffend Innovationsgehalt des Gesuchs, was bei Gesuchablehnung einem Bedürfnis der Gesuchsteller/innen entspreche. In der Startphase von Innosuisse bestand gemäss mehreren Aussagen Unklarheit über Ansprechpersonen und Auskunftsberechtigung bzgl. inhaltlicher Ablehnungsgründe gegenüber Gesuchstellern/innen.

4.2 Entwicklung Gesuchstellung 2018 bis 2019

Die Standortbestimmung bestätigt die Erkenntnisse aus einer Untersuchung zum Gesuchengang weitgehend. Der Gesuchrückgang in der Startphase lässt sich als temporäre Wirkung erklären und wurde teilweise in dieser Form erwartet. Längerfristig dürfte nach Einschätzung der Befragten die Gesuchstellung mit neuen Projektideen und freiwerdenden Kapazitäten wieder ansteigen.

Eine erste Untersuchung zur Entwicklung der Gesuchgänge für Innovationsprojekte wurde per April 2019 veröffentlicht (Interface, 2019). Die darin gemachten Aussagen werden durch die zur Standortbestimmung geführten Gespräche gestützt.

Unsicherheit und neue Prozesse

Die Transformation von der KTI zu Innosuisse mit der Anpassung sämtlicher Prozesse löste gemäss Aussagen der Akteure Unsicherheiten aus. Aus früheren Anpassungen von Förderinstrumenten der KTI sind vergleichbare Effekte bekannt, ähnliche Erfahrungen werden aus anderen Förderbereichen des Bundes (bspw. NRP von SECO/Kantonen, Energieforschung BFE, Pilot- und Demonstrationsanlagen BAFU) geschildert. Die mit Gesuchstellern geführten Gespräche bestätigten Unsicherheiten und in der Folge ein Abwarten potenzieller Gesuchsteller/innen. Mehrmals wurde auf die Unsicherheit hingewiesen, welche sich aus einer unklaren Kommunikation beim Start von Innosuisse ergeben habe.

Mehrere Akteure wiesen auf einen «Gesuchhype» vor Start von Innosuisse hin. Demnach sei versucht worden, möglichst viele Projektideen im Rahmen der bekannten Abläufe einzugeben. Als Konsequenz sahen die unternehmens- und hochschulnahen Akteure derzeit weniger Ideen mit Projektreife sowie ausgelastete F+E-Kapazitäten von Gesuchstellern/innen durch Projekte, die kurz vor Start von Innosuisse akquiriert wurden. Zudem beschloss der VR per 17. November 2017 die Vollzugsbestimmungen für die Projektförderungen. Mit den Vollzugsbestimmungen regelt Innosuisse u.a. die zulässigen Maximaltarife für Personalkosten. Diese kurz vor dem Start von Innosuisse kommunizierten Tarife werden gemäss Hinweise befragter Akteure durch viele potenzielle Gesuchsteller/innen als ungenügend angesehen. In den geführten Gesprächen wurde zudem auf die gestärkte Compliance im Prozess von Gesuchbeurteilung und Förderentscheid hingewiesen. Demnach könnten Gesuchsteller/innen auch von der Annahme ausgehen, dass nun der Aufwand zur Gesuchseinreichung höher liege, die Wahrscheinlichkeit zur Ablehnung erhöht werde und die Berechenbarkeit der Ergebnisse aufgrund wegfallender formeller und informeller Kontakte während der Gesuchstellung abnehme.

Aktive Förderung durch Hochschulen

Mehre Akteure äusserten sich dahingehend, dass erste Hochschulen auf den Rückgang ihrer Gesuchstellung selbständig reagieren würden. Hierfür würden Gründe analysiert und geprüft, welche Anreize zur vermehrten Gesuchstellung seitens der Hochschulen gesetzt werden könnten. Längerfristig dürfte nach Einschätzung der Befragten die Gesuchstellung mit neuen Projektideen und freiwerdenden Kapazitäten wieder ansteigen.

5 Kommunikation, Wahrnehmung und Präsenz

5.1 Kommunikation

In der Kommunikation vor und während der Startphase von Innosuisse lagen Schwierigkeiten, welche zusätzliche Unsicherheit förderten. Aktuell wird eine Stärkung der Kommunikation zur Erreichen der geplanten Leistungsfähigkeit und Wiederaufnahme von Road Shows erwartet.

Eingeschränkte Leistungsfähigkeit der Kommunikationsabteilung

Mit der Schaffung von Innosuisse als selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt wurden zusätzliche personelle Ressourcen für die Kommunikation bereitgestellt. Die vollständige Besetzung dieser Stellen konnte per Sommer 2019 vorgenommen werden. Einzelne Gesprächspartner/innen verwiesen denn auch auf eine bis Sommer 2019 eingeschränkte Leistungsfähigkeit der Kommunikation.

Einstellung und Wiederaufnahme Road Shows

Die KTI-Geschäftsstelle hat 2017, mit Blick auf die bevorstehende Verselbständigung und in Absprache mit dem bereits gewählten VR von Innosuisse, die sogenannten Road Shows als ein bewährtes Informations- und Kommunikationsformat geschaffen. Ende 2018 resp. Beginn 2019 wurden keine Road Shows durchgeführt. Dieser Unterbruch wurde in verschiedenen Gesprächen bedauert; die Wiederaufnahme wurde allgemein begrüsst.

Kommunikation des Verwaltungsrats

Mehrere Gesprächspartner/innen wiesen darauf hin, dass der VR im Vorfeld zum Start von Innosuisse eine Kommunikation geführt habe, welche von der offiziellen Kommunikation zur Verselbständigung der KTI bei Fortsetzung der Förderangebote abwich. Dies habe fehlende Kenntnisse zur wissensbasierten Innovationsförderung sowie unterschiedliche Ansichten zur Ausrichtung von Innosuisse wiedergespiegelt und bei potenziellen Gesuchstellern/innen Unsicherheiten verursacht. Abweichungen zwischen tatsächlichen Förderangeboten und der Kommunikation des VR nehmen verschiedene Gesprächspartner/innen auch derzeit wahr. Dies betreffe insbesondere Äusserungen zur thematischen Ausrichtung der Innovationsförderung und zu künftigen Möglichkeiten einer direkten Förderung von Unternehmen.

5.2 Wahrnehmung von Innosuisse

Die personelle Aussenwahrnehmung von Innosuisse basiert auf dem VR. Der Aussenaustritt der GL wird als wenig strategisch beschrieben, es liegen Hinweise auf Massnahmen zur Stärkung vor.

Aussenwahrnehmung des Verwaltungsrats

In der Aussenwahrnehmung von Innosuisse spielt nach Ansicht von mehreren befragten Personen der VR derzeit eine bedeutsame Rolle. Dies wird als wichtige Funktion des VR angesehen, so beispielsweise seine Präsenz an Road Shows. Der VR als strategisches Führungsorgan wird als dazu besser geeignet betrachtet als der IR.

Aussenwahrnehmung der Geschäftsleitung

In GL und Geschäftsstelle hinterfragten verschiedene Personen das Bewusstsein der GL um ihre Aussenwirkung. Demnach fehle eine strategische Leitlinie, welche Prioritäten und Zielsetzungen für Aussenauftritte der GL setze. Anfragen würden fallweise in den Geschäftsbereichen behandelt. Bislang sei keine Überprüfung bestehender Engagements und Mitgliedschaften hinsichtlich ihrer Bedeutung vorgenommen worden. Aussenstehende Gesprächspartner/innen gaben an, dass die Geschäftsstelle von Innosuisse kein «Gesicht» nach Aussen habe. Damit sei verbunden, dass die Verbindlichkeit von Aussagen der GL als schwach wahrgenommen werde.

Aussenwahrnehmung des Innovationsrats

Aufgrund der Aufbauorganisation von Innosuisse wird die Aussenwahrnehmung des IR sowie der Experten/innen bewusst gering gehalten. Dies führe seitens Kunden/innen zu Unverständnis über die Rolle des IR. Zudem werde der beschränkte Zugang zu Experten/innen und die geringe Visibilität von IR und Experten/innen im Rahmen der Projektförderung beklagt.

5.3 Präsenz der Organe bei der Geschäftsstelle Innosuisse

Die Präsenz des VR in der Geschäftsstelle wird als ungenügend empfunden. Dessen Kenntnisse betreffend operative Tätigkeiten von Innosuisse werden als niedrig angesehen.

Präsenz von Verwaltungsrat und Innovationsrat

Verschiedentlich wurde die schwache Präsenz des VR in der Geschäftsstelle angesprochen. VRP und die Mehrheit der VR-Mitglieder seien selten in der Geschäftsstelle und es fänden nur ausgewählte Kontakte und Einblicke in die operativen Tätigkeiten statt. Entsprechend wird dem VR tendenziell wenig Kenntnis über die Herausforderungen der operativen Abwicklung der Förderinstrumente zugesprochen. Die geringe Präsenz wird auch auf den VRP bezogen, dessen Mandat mit einem Umfang von rund 12 Stellenprozent eingeschätzt wird. Befragte Akteure wiesen darauf hin, dass andere nationale Organisationen mit vergleichbarer Governance für das VR-Präsidium ein höheres Pensum eingesetzt hätten.

Der IR hat in der Wahrnehmung der befragten Akteure insgesamt eine hohe Präsenz in der Geschäftsstelle. Ein unterschiedliches Engagement der IR-Mitglieder wird allerdings auch bezüglich Präsenz in der Geschäftsstelle wahrgenommen.

6 Empfehlungen aus der Standortbestimmung

Vor dem Hintergrund dieser Standortbestimmung empfehlen wir, die gewählte Governance von Innosuisse beizubehalten. In der Überprüfung der Umsetzung von Governance, Führungs- und Gesuchprüfungsprozessen zeigen sich Herausforderungen, welche hemmend auf Leistungsfähigkeit, Glaubwürdigkeit und Positionierung von Innosuisse im Innovationssystem der Schweiz wirken können.

Es wird empfohlen, dass Bundesrat und Verwaltungsrat als oberste strategische Führungsorgane von Innosuisse Massnahmen zur Optimierung von Governance, Rahmenbedingungen und Ausgestaltung der Zusammenarbeit ergreifen. Der Geschäftsleitung von Innosuisse mit ihrer operativen Führungsverantwortung werden Massnahmen zur Fokussierung der Führungsaufgabe und zur Verbesserung der Kernprozesse der Gesuchsbearbeitung empfohlen.

6.1 Empfehlungen zuhanden der strategischen Führungsebene

6.1.1 Empfehlungen betreffend Rahmenbedingungen

Empfehlung 1: AKV und Ressourcen für den Innovationsrat in Einklang bringen.

Insbesondere beim IR zeigen sich zahlreiche Herausforderungen, welche sich tendenziell negativ auf Leistungsfähigkeit und Leistungsqualität von Innosuisse auswirken. Ursächlich hierfür verantwortlich sind die AKV einerseits sowie die verfügbaren Ressourcen andererseits, welche zu wenig aufeinander abgestimmt sind.

Wir empfehlen, die AKV für den IR zu überprüfen, indem

- die Kompetenz für ausgewählte Entscheide der Geschäftsstelle übergeben wird und
- unklare Abgrenzungen zur Weiterentwicklung der Instrumente in Abstimmung mit dem VR bereinigt werden.

Gleichzeitig soll eine Überprüfung der Ressourcen des IR vorgenommen werden, indem

- die Anzahl Mitglieder des IR überdacht wird,
- die Tauglichkeit des pauschalisierten Entschädigungsmodells im Kontext von Gesuchprüfungen durchleuchtet wird und
- Möglichkeiten zur Stärkung des Engagements aller IR-Mitglieder ermittelt werden.

Organe	Konkrete Aktivitäten
Departement	Das Departement nimmt Beschlüsse des VR zur Kenntnis und prüft im Rahmen des Rechtsetzungsprozesses allfällige Anpassung rechtlicher Grundlagen..
Verwaltungsrat Innosuisse	Der VR führt – unter Beizug von GL und IR – eine Bedarfsprüfung von AKV und Ressourcen durch und beschliesst allfällig Anpassungen unter Berücksichtigung der rechtlichen sowie der Innosuisse-internen Vorgaben. Bei Bedarf stellt er dem Departement Antrag zur Prüfung resp. Anpassung der rechtlichen Grundlagen. Der VR dokumentiert sein Vorgehen und seine Beschlüsse gegenüber dem Departement.

Tabelle 4: Konkrete Aktivitäten zu Empfehlung 1

Empfehlung 2: Zugang des Innovationsrats zum Verwaltungsrat formell regeln.

Der geringe Austausch zwischen IR und VR hemmt eine gezielte Bündelung von Wissen und Erfahrungen zur bestmöglichen strategischen Entwicklung von Innosuisse und ihren Instrumenten. Wir empfehlen, diesen Austausch zu stärken und gegebenenfalls formell zu regeln. Denkbar sind regelmässige, offizielle Termine zum Austausch und/oder ein traktandenbezogener Gaststatus des IR-Vorsitz mit beratender Funktion im VR.

Organ	Konkrete Aktivität
Departement, Bundesrat	Departement und Bundesrat prüfen im Rahmen der strategischen Ziele für Innosuisse, ob und wie die Zusammenarbeit von VR und IR aufzunehmen ist.
Verwaltungsrat Innosuisse	Der VR überprüft seine Zusammenarbeit mit dem IR und klärt gemeinsam mit dem IR Form und Inhalte der künftigen Zusammenarbeit. Bei Bedarf passt der VR das Organisationsreglement von Innosuisse an.

Tabelle 5: Konkrete Aktivitäten zu Empfehlung 2

6.1.2 Empfehlungen zur Stärkung der Zusammenarbeit

Empfehlung 3: Zusammenarbeit von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung weiter klären.

In der Zusammenarbeit von VR und GL traten in der Vergangenheit Unstimmigkeiten auf, welche auf ungeklärte Regeln der Form zur Zusammenarbeit zurückzuführen waren. Dabei wurden sowohl formelle als auch informelle Regeln unterschiedlich ausgelegt. Wir empfehlen eine Klärung und Festlegung dieser Regeln. Gegebenenfalls ist hierzu eine externe Moderation beizuziehen. Diese kann bei Bedarf VR und GL über eine längere Zeit in der Zusammenarbeit begleiten.

Organe/Funktion	Konkrete Aktivitäten
Verwaltungsrat Innosuisse	Der VR prüft gemeinsam mit der Direktorin die formelle und informelle Zusammenarbeit zwischen dem VR und der GL und klärt Form und Inhalt der Zusammenarbeit. VR und Direktorin einigen sich hierfür auf eine externe Begleitung. Bei Bedarf passt der VR das Organisationsreglement der Innosuisse an. Der VR dokumentiert sein Vorgehen und seine Beschlüsse gegenüber dem Departement.
Verwaltungsratspräsident	Der VRP und die Direktorin klären gemeinsam Form und Inhalt sowie Erwartungen an ihre informelle Zusammenarbeit und tauschen sich zu Ansprüchen an ihr jeweiliges Führungsverständnis aus. VRP und Direktorin einigen sich hierfür auf eine externe Begleitung.
Geschäftsleitung	Die GL tauscht sich unter externer Begleitung im Vorfeld über mögliche Erwartungen an die Zusammenarbeit von VR und GL aus. Die Direktorin bringt die konsolidierte Haltung der GL in die gemeinsame Klärung mit dem VR ein. Die GL führt zudem den bereits angestossenen Teamentwicklungsprozess unter externer Begleitung fort.
Direktorin	Die Direktorin überprüft mit dem VR die formelle und informelle Zusammenarbeit zwischen dem VR und der GL und klärt Form und Inhalt der Zusammenarbeit. Hierbei bringt sie die konsolidierte Haltung der GL ein. Weiter klärt die Direktorin gemeinsam mit dem VRP Form und Inhalt sowie Erwartungen an ihre informelle Zusammenarbeit und tauscht sich mit ihm zu Ansprüchen an das ihr jeweilige Führungsverständnis aus. Sie nimmt am Teamentwicklungsprozess mit der GL teil. Die Direktorin einigt sich mit dem VR und dem VRP auf eine externe Begleitung für diese Prozesse.
Departement	Das Departement lässt sich im Jahresgespräch über die getroffenen Massnahmen und die Entwicklung der Zusammenarbeit von VR und GL sowie über den Austausch zwischen VRP und Direktorin informieren

Tabelle 6: Konkrete Aktivitäten zu Empfehlung 3

Empfehlung 4: Präsenz von Verwaltungsrat und Verwaltungsratspräsident in Geschäftsstelle verstärken.

Wir empfehlen eine erhöhte Präsenz von VR und VRP in der Geschäftsstelle. Persönliche Kontakte werden als eine wichtige Voraussetzung für gegenseitiges Vertrauen und Verständnis für Notwendigkeit und Herausforderungen der jeweils in den Organen vorzunehmenden Arbeiten angesehen. Die Rahmenbedingungen zur Verstärkung der Präsenz sind auf strategischer Führungsebene zu klären.

Organe	Konkrete Aktivitäten
Departement, Bundesrat	Departement und Bundesrat überprüfen die Angemessenheit der vorgesehenen Pensen für VRP und VR_Vizepräsidentin und nehmen bei Bedarf Anpassungen vor.
Verwaltungsrat Innosuisse	VRP und VR-Vizepräsidentin erstellen gemeinsam mit der GL eine Jahresplanung betreffend Teilnahme an Sitzungen und Veranstaltungen mit der Geschäftsstelle. Die Jahresplanung wird durch den VR diskutiert und beschlossen.

Tabelle 7: Konkrete Aktivitäten zu Empfehlung 4

Empfehlung 5: Kohärente Kommunikation sicherstellen

Für die Glaubwürdigkeit und die Positionierung von Innosuisse in den nationalen Innovationsnetzwerken ist eine kohärente Kommunikation über alle Organe hinweg von zentraler Bedeutung. Dies hat in Vergangenheit verschiedentlich zu Problemen und Unsicherheiten

bei den Zielgruppen geführt. Wir empfehlen, dazu eine umfassende Kommunikationsstrategie festzulegen.

Organe	Konkrete Aktivitäten
Departement, Bundesrat	Das Departement unterstützt Innosuisse fachlich bei der Entwicklung seiner Kommunikationsstrategie und stellt die Schnittstellen zu seinen Fachämtern mit Innovationsbezug (insb. SBF, SECO) sicher. Der Bundesrat setzt Innosuisse strategische Kommunikationsziele (d.h. keine inhaltlichen Ziele).
Verwaltungsratspräsident	Der VRP wird in den Vorbereitungen und Durchführung seiner öffentlichen Kommunikationsaktivitäten durch die Kommunikationsabteilung von Innosuisse unterstützt.
Verwaltungsrat Innosuisse	Der VR beauftragt die GL mit der Erarbeitung/Überarbeitung einer Kommunikationsstrategie, welche ausgehend von einer gemeinsamen Vision mit Hauptbotschaften, Kommunikationsmittel und -kanäle, Zuständigkeiten sowie Monitoring und Controlling über alle Organe von Innosuisse hinweg regelt.

Tabelle 8: Konkrete Aktivitäten zu Empfehlung 5

6.2 Empfehlungen zuhanden der operativen Ebene

Auf operativer Ebene trägt die GL die Verantwortung für die Unterstützung der Organe sowie für Prüfung und Abwicklung von Fördergesuchen. In die Prozessgestaltung der Prüfung von Fördergesuchen ist zusätzlich der IR involviert. Gleichzeitig gestaltet die GL die Neuorganisation von Innosuisse und stellt sicher, dass die umfassenden strategischen Ziele des Bundesrats für Innosuisse in den operativen Tätigkeiten Berücksichtigung finden.

Die Empfehlungen an die operative Führung können in Führungsaufgaben sowie die Gestaltung von Kernprozessen gegliedert werden.

6.2.1 Empfehlungen zur Stärkung der operativen Führung

Empfehlung 6: Operative Entlastung der Geschäftsleitung

Die GL weist eine anhaltend hohe Involvierung in das Tagesgeschäft zur Abwicklung der Fördergesuche und Förderinstrumente auf. Parallel dazu sind sämtliche Führungsprozesse der Institution zu gestalten und Massnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele zu treffen. Die Kapazitäten der GL hierzu sind limitiert. Wir empfehlen deshalb eine wirksame Entlastung der GL bzgl. der Abwicklung des Fördergeschäfts. Hierdurch sollen Kapazitäten geschaffen werden, welche zur Weiterentwicklung von Führungsprozessen und zur Umsetzung strategischer Ziele eingesetzt werden können.

Organe	Konkrete Aktivitäten
Verwaltungsrat Innosuisse	Der VR nimmt Beschlüsse der GL bzgl. interne Organisation der Geschäftsstelle zu Kenntnis und prüft auf Antrag der Direktorin allfällige Anpassungen im Organisationsreglement und betreffend Ressourcen.
Geschäftsleitung	Die Mitglieder der GL sind verantwortlich für die Identifikation und Durchführung von Optimierungen in ihren Geschäftsbereichen. Hierbei stimmen sie sich mit der gesamten GL ab.
Direktorin	Die Direktorin führt den gemeinsamen GL-Prozess zur Optimierung der operativen Führungsverantwortung im Fördergeschäft. Bei Bedarf stellt sie Antrag zur Anpassung des Organisationsreglements und zusätzlichen Ressourcen an den VR.

Tabelle 9: Konkrete Aktivitäten zu Empfehlung 6

Empfehlung 7: Strategie Aussenwahrnehmung der Geschäftsleitung entwickeln.

Die Aussenwahrnehmung der GL wird als wenig strategisch und wenig wirksam charakterisiert. Wir empfehlen der GL dazu eine Strategieentwicklung inkl. Prioritätensetzung zur Gestaltung ihrer Aussenbeziehungen im nationalen Innovationsnetzwerk.

Organe	Konkrete Aktivitäten
Verwaltungsrat Innosuisse	Der VR bringt seine Vorstellung zur gemeinsamen Vision in den Prozess ein. Die Kommunikationsstrategie inkl. der Teilstrategie wird vom VR genehmigt. Er stimmt seine Kommunikationsaktivitäten und jene der GL ab.
Geschäftsleitung	Die GL entwickelt im Zuge der empfohlenen Kommunikationsstrategie eine Teilstrategie zur Gestaltung von Aussenbeziehungen und Aussenkommunikation durch die GL. Sie lässt sich hierbei durch die Kommunikationsabteilung von Innosuisse unterstützen. Zur Formulierung der gemeinsamen Vision wird der VR konsultiert.
Direktorin	Die Direktorin führt den Strategieprozess von Kommunikationsstrategie und Teilstrategie der Aussenwahrnehmung. Sie wird hierbei durch die Kommunikationsabteilung inhaltlich unterstützt.

Tabelle 10: Konkrete Aktivitäten zu Empfehlung 7

Empfehlung 8: Fachkompetenzen für Supportdienste sichern

Für die Leistungsfähigkeit und die Compliance von Innosuisse sind ihre IT-Systeme und ihr Finanzmanagement zentral. Die GL verfügt aktuell über die entsprechenden Fachkompetenzen, welche stark auf Einzelpersonen beruhen. Wir empfehlen deshalb der GL, sicherzustellen, dass entsprechende Fachkompetenzen breiter abgestützt werden.

Organe	Konkrete Aktivitäten
Geschäftsleitung	Die GL nimmt im Zuge ihrer Personalplanung und –entwicklung einen gezielten Kompetenzaufbau in den Supportdiensten vor.
Direktorin	Die Direktorin lässt sich in den regelmässigen Gesprächen mit den Geschäftsleitungsmitgliedern über die getroffenen Massnahmen und die Entwicklungen informieren

Tabelle 11: Konkrete Aktivitäten zu Empfehlung 8

6.2.2 Empfehlungen zur Verbesserung der Kernprozesse der Gesuchprüfung und -bewilligung

Empfehlung 9: Qualitätsmanagement für die Gesuchbeurteilung stärken.

Unbeständige und ungenügende Qualität in der Gesuchbeurteilung bergen für Innosuisse ein hohes Reputationsrisiko. Das Vertrauen von Innovationssystem und Politik in Innosuisse ist abhängig von der Unabhängigkeit und Leistungsfähigkeit von Innosuisse. Wir empfehlen daher, das Qualitätsmanagement im Zusammenspiel von IR und GL auszubauen – und dies mit Blick auf die Prozesse der Gesuchprüfung sowie die Qualität der Experten/innen. Der IR als Teil des Prozesses soll hierbei mitberücksichtigt werden.

Organe	Konkrete Aktivitäten
Verwaltungsrat Innosuisse	Der VR prüft im Rahmen seiner Zielvorgaben für Innosuisse, wie die Prozessqualität aufzunehmen ist. Er lässt sich regelmässig über die getroffenen Massnahmen und die Entwicklung der Qualität durch die GL informieren.
Geschäftsleitung	Die GL konzipiert und implementiert einen Prozess des Qualitätsmanagements. Der Prozess adressiert auch die Stufe der Experten/innen und Innovationsräte. Bedürfnisse und Einschätzung des IR sollen eingebunden werden. Hauptfokus bilden die Gesuche um Projektförderung. Die GL dokumentiert ihr Vorgehen und ihre Beschlüsse gegenüber dem VR.
Direktorin	Die Direktorin führt den Gesamtprozess und koordiniert diesen zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen mit ihren Förderinstrumenten. Die Direktorin unterbreitet dem VR einen Vorschlag zur strategischen Zielsetzung bzgl. Prozessqualität.

Tabelle 12: Konkrete Aktivitäten zu Empfehlung 9

Empfehlung 10: IT-Systeme weiterentwickeln und nutzerfreundlich gestalten

Die IT-Systeme von Innosuisse sind zentral für die effiziente Abwicklung der Gesuchstellung, -prüfung und -bewilligung. Betreffend Funktionalität und Nutzerfreundlichkeit der IT-Systeme wurden sowohl seitens Innosuisse als auch seitens der Gesuchsteller/innen Bedürfnisse zur Weiterentwicklung formuliert. Wir empfehlen die IT-Systeme nach Verbesserungsmöglichkeiten zu prüfen und die starke Verankerung der IT-Entwicklung als kontinuierlichen Führungs- und Qualitätssicherungsprozess in der GL sicherzustellen.

Organe	Konkrete Aktivitäten
Verwaltungsrat Innosuisse	Der VR prüft im Rahmen seiner strategischen Ziele für Innosuisse, wie die Weiterentwicklung der IT-Prozesse aufzunehmen ist. Der VR lässt sich regelmässig über die getroffenen Massnahmen und die Entwicklungen informieren. Er steht mit seinen IT-Kenntnissen der GL beratend zur Verfügung.
Geschäftsleitung	Das für IT und Prozesse zuständige GL-Mitglied treibt die Weiterentwicklung voran. Die für die Förderinstrumente zuständigen GL-Mitglieder werden in Prozessdefinitionen sowie zwecks System- und User-Requirements sowie Testing miteinbezogen.
Direktorin	Die Direktorin legt in Absprache mit der GL die Prioritätenliste in der Weiterentwicklung von IT-Systemen fest und stellt die Berücksichtigung im Budget sicher.

Tabelle 13: Konkrete Aktivitäten zu Empfehlung 10

7 Recommandations ressortant de l'état des lieux

Au vu des résultats du présent état des lieux, nous recommandons de maintenir la structure de gouvernance adoptée pour Innosuisse. L'examen de la mise en œuvre de la gouvernance, des processus de direction et de la procédure d'évaluation des demandes a mis en lumière des points critiques qui peuvent porter préjudice à la performance, à la crédibilité et au positionnement d'Innosuisse dans le système d'innovation suisse.

Nous recommandons que le Conseil fédéral et le Conseil d'administration, en tant qu'organes supérieurs en charge de la gestion stratégique d'Innosuisse, prennent des mesures pour optimiser la gouvernance, les conditions-cadres et l'articulation de la coopération. À la Direction d'Innosuisse, qui assume la responsabilité de la direction opérationnelle, nous recommandons de prendre des mesures afin de concentrer les tâches de direction et d'améliorer les processus clés du traitement des demandes.

7.1 Recommandations adressées au niveau de gestion stratégique

7.1.1 Recommandations concernant les conditions-cadres

Recommandation 1 : Mieux ajuster les tâches, les compétences et les responsabilités du Conseil de l'innovation et ses ressources.

L'examen du Conseil de l'innovation (CI), en particulier, a montré divers défis à relever, qui sont de nature à se répercuter sur la performance et sur la qualité des prestations d'Innosuisse. Une des causes des problèmes constatés réside dans les tâches, les compétences et les responsabilités (TCR), lesquelles sont insuffisamment ajustées aux ressources disponibles, et vice-versa.

Nous recommandons de revoir les TCR du CI, de sorte à

- transférer au Secrétariat la compétence de prendre certaines décisions, et à
- clarifier les délimitations en vue de poursuivre le développement des instruments en accord avec le Conseil d'administration (CA).

Dans le même temps, il s'agit d'examiner les points suivants relatifs aux ressources du CI :

- nombre de membres du CI,
- adéquation du modèle d'indemnisation forfaitaire dans le contexte de l'examen des demandes, et
- possibilités de renforcer l'engagement de tous les membres du CI.

Organe	Activités concrètes
Département	Le département prend acte des décisions du CA et examine l'opportunité de procéder à d'éventuelles adaptations des bases légales dans le cadre du processus législatif.
Conseil d'administration d'Innosuisse	Le CA conduit – en association avec la Direction et le CI – une évaluation des besoins en matière de TCR et de ressources et décide d'éventuels ajustements en tenant compte des dispositions légales et des directives internes d'Innosuisse. Si nécessaire, il propose au département d'examiner ou de modifier les bases légales. Le CA documente sa manière de procéder et ses décisions vis-à-vis du département.

Table 14: Activités concrètes relatives à la recommandation 1

Recommandation 2 : Régler formellement l'accès du Conseil de l'innovation au Conseil d'administration.

Le faible niveau d'échanges entre le CI et le CA fait obstacle à la mise en commun du savoir et de l'expérience en vue du meilleur développement stratégique possible d'Innosuisse et de ses instruments. Nous recommandons de renforcer ces échanges, si nécessaire en les institutionnalisant. Par exemple, on peut penser à des réunions officielles d'échange, ayant lieu à des intervalles réguliers, et/ou à un statut d'invité de la présidence du CI dans le CA, en fonction de l'ordre du jour et avec voix consultative.

Organ	Activités concrètes
Département, Conseil fédéral	Le département et le Conseil fédéral examinent s'il convient d'intégrer la question de la collaboration entre CA et CI dans le cadre des objectifs stratégiques pour Innosuisse, et si oui, selon quelles modalités.
Conseil d'administration d'Innosuisse	Le CA examine sa collaboration passée avec le CI et définit avec ce dernier la forme et le contenu de leur future coopération. Si nécessaire, le CA adapte le règlement d'organisation d'Innosuisse.

Table 15: Activités concrètes relatives à la recommandation 2

7.1.2 Recommandations relatives au renforcement de la collaboration

Recommandation 3 : Clarifier les modalités de la collaboration entre le Conseil d'administration et la Direction.

Des malentendus sont survenus dans le passé dans la collaboration entre le CA et la Direction, qui étaient imputables à des règles mal définies relatives aux modalités de cette collaboration. Aussi bien des règles formelles que des règles informelles ont fait l'objet de différences d'interprétation. Nous recommandons de clarifier et de fixer ces règles. Le cas échéant, il peut être utile de faire appel à un service de conciliation externe. Si nécessaire, celui-ci pourra accompagner le CA et la Direction sur un plus long terme dans leur collaboration.

Organe/fonction	Activités concrètes
Conseil d'administration d'Innosuisse	Le CA examine et définit avec la Directrice les modalités et le contenu de la collaboration formelle et informelle entre le CA et la Direction. Le CA et la Directrice conviennent à cet effet d'un accompagnement externe. Si nécessaire, le CA adapte le règlement d'organisation d'Innosuisse. Le CA documente vis-à-vis du département sa manière de procéder et ses décisions.
Président du Conseil d'administration (PCA)	Le PCA et la Directrice définissent conjointement la forme et le contenu de leur collaboration informelle et précisent leurs attentes respectives à cet égard ; ils échangent leurs points de vue sur les exigences ressortant de leur propre conception de la gestion. Le PCA et la Directrice conviennent à cet effet d'un accompagnement externe.
Direction	En amont, la Direction procède, avec un accompagnement externe, à un échange de vues sur les attentes possibles en matière de collaboration entre le CA et la Direction. La Directrice intègre la position consolidée de la Direction dans le processus de clarification mené avec le CA. La Direction poursuit par ailleurs, avec un accompagnement externe, le processus de développement de l'équipe déjà entamé.
Directrice	La Directrice examine avec le CA la collaboration formelle et informelle entre le CA et la Direction, et précise la forme et le contenu de cette collaboration. À cette occasion, elle fait valoir la position consolidée de la Direction. Par ailleurs, la Directrice et le PCA définissent conjointement la forme et le contenu de leur collaboration informelle et précisent leurs attentes respectives à cet égard ; ils échangent leurs points de vue sur les exigences ressortant de leur propre conception de la gestion. La Directrice participe avec la Direction au processus de développement de l'équipe. La Directrice convient avec le CA et le PCA d'un accompagnement externe pour ces processus.
Département	Le département s'informe, lors de l'entretien annuel, des mesures prises et de l'évolution de la collaboration entre le CA et la Direction ainsi que des échanges entre le PCA et la Directrice.

Table 16: Activités concrètes relatives à la recommandation 3

Recommandation 4 : Renforcer la présence du Conseil d'administration et de son président auprès du Secrétariat.

Nous recommandons de renforcer la présence du CA et du PCA auprès du Secrétariat. Les contacts personnels sont considérés comme une condition importante de la confiance mutuelle et de la compréhension pour la nécessité et les défis des différents travaux à réaliser dans chaque organe. Les conditions-cadres de cette présence renforcée devront être clarifiées au niveau de la gestion stratégique.

Organe	Activités concrètes
Département, Conseil fédéral	Le département et le Conseil fédéral examinent l'adéquation des taux d'occupation prévus pour le PCA et la vice-présidente du CA, et procèdent le cas échéant aux adaptations nécessaires.
Conseil d'administration d'Innosuisse	Le PCA et la vice-présidente du CA établissent, conjointement avec la Direction, une planification annuelle concernant la participation à des séances et d'autres événements avec le Secrétariat. Cette planification annuelle est discutée et adoptée par le CA.

Table 17: Activités concrètes relatives à la recommandation 4

Recommandation 5 : Garantir une communication cohérente

Une communication cohérente partagée par tous les organes est d'une importance primordiale pour la crédibilité et le positionnement d'Innosuisse dans les réseaux d'innovation

nationaux. Ce point a pu, à diverses occasions dans le passé, conduire à des problèmes et des incertitudes auprès des groupes cibles. C'est pourquoi nous recommandons de définir une stratégie globale de communication.

Organe	Activités concrètes
Département, Conseil fédéral	Le département soutient Innosuisse sur le plan technique dans le développement de sa stratégie de communication et assure l'interface avec les offices fédéraux concernés par l'innovation (en particulier SEFRI, SECO). Le Conseil fédéral fixe des objectifs stratégiques de communication pour Innosuisse (mais non des objectifs en termes de contenu).
Président du Conseil d'administration	Le PCA reçoit le soutien de la division Communication d'Innosuisse pour la préparation et la conduite de ses activités de communication publiques.
Conseil d'administration d'Innosuisse	Le CA donne à la Direction le mandat d'élaborer ou de réviser une stratégie de communication qui définit à partir d'une vision commune, pour tous les organes d'Innosuisse, les messages principaux, les moyens et les canaux de communication, les compétences ainsi que le monitoring et le controlling.

Table 18: Activités concrètes relatives à la recommandation 5

7.2 Recommandations adressées au niveau opérationnel

Au niveau opérationnel, la Direction assume la responsabilité du soutien aux organes d'Innosuisse et de l'évaluation et du traitement des demandes d'encouragement. Le Conseil de l'innovation (CI) est également intégré dans le processus d'évaluation des demandes. Par ailleurs, la Direction met en œuvre la nouvelle organisation d'Innosuisse et veille à ce que les grands objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral pour Innosuisse soient pris en compte au niveau opérationnel.

Les recommandations au niveau opérationnel concernent, d'une part, les tâches de gestion et, d'autre part, l'aménagement des processus clés.

7.2.1 Recommandations relatives au renforcement de la gestion opérationnelle

Recommandation 6 : Réduire la charge opérationnelle assumée par la Direction

La Direction reste fortement impliquée dans les affaires courantes liées au traitement des demandes d'encouragement et à la mise en œuvre des instruments d'encouragement. En même temps, elle est appelée à aménager tous les processus de gestion de l'agence et à prendre les mesures pour atteindre les objectifs stratégiques. Elle dispose pour ce faire de capacités limitées. Nous recommandons donc une réduction efficace de la charge assumée par la Direction dans le traitement des activités d'encouragement. Il s'agit ainsi de dégager des capacités qui pourront être affectées au développement continu des processus de gestion et à la mise en œuvre des objectifs stratégiques

Organe	Activités concrètes
Conseil d'administration d'Innosuisse	La CA prend acte des décisions de la Direction concernant l'organisation interne du Secrétariat et examine, à la demande de la Directrice, d'éventuelles adaptations du règlement d'organisation et concernant l'allocation des ressources.
Direction	Les membres de la Direction ont la responsabilité d'identifier et de réaliser les optimisations possibles dans leurs domaines de tâches respectifs. Ils agissent de concert avec l'ensemble de la Direction.
Directrice	La Directrice conduit le processus engageant toute la Direction en vue de l'optimisation de la gestion opérationnelle des tâches d'encouragement. En cas de besoin, elle propose une adaptation du règlement d'organisation et demande des ressources supplémentaires au CA.

Table 19: Activités concrètes relatives à la recommandation 6

Recommandation 7 : Développer une stratégie relative à la perception externe de la Direction.

La Direction est perçue à l'extérieur comme déployant une action peu stratégique et peu efficace. Nous recommandons à la Direction d'élaborer une stratégie pour y remédier, en fixant des priorités dans l'aménagement de ses relations avec les autres acteurs du réseau national d'innovation.

Organe	Activités concrètes
Conseil d'administration d'Innosuisse	Le CA participe au processus en apportant sa propre conception pour la vision commune. La stratégie de communication, y compris ce volet spécifique, est approuvée par le CA. Le CA coordonne ses activités de communication avec celles de la Direction.
Direction	La Direction développe, dans le cadre de la stratégie de communication recommandée, une stratégie spécifique relative à ses relations extérieures et sa communication extérieure. Elle s'appuie pour ce faire sur le concours de la division Communication d'Innosuisse. La vision commune est formulée en consultation avec le CA.
Directrice	La Directrice conduit le processus stratégique de la stratégie de communication et du volet spécifique relatif à la perception extérieure. Elle est soutenue sur le plan professionnel par la division Communication.

Table 20: Activités concrètes relatives à la recommandation 7

Recommandation 8 : Garantir les compétences spécialisées pour les services de support

Les systèmes IT et leur gestion financière sont d'une importance centrale pour la performance et la conformité d'Innosuisse. La Direction dispose actuellement des compétences techniques nécessaires, mais celles-ci reposent largement sur quelques individus. C'est pourquoi nous recommandons à la Direction de poser ces compétences techniques sur une base plus large.

Organe	Activités concrètes
Direction	La Direction procède à une extension ciblée des compétences dans les services de support dans le cadre de sa planification et du développement du personnel.
Directrice	La Directrice prend connaissance des mesures prises et de l'évolution de la situation lors de ses entretiens réguliers avec les membres de la Direction.

Table 21: Activités concrètes relatives à la recommandation 8

7.2.2 Recommandations relatives à l'amélioration des processus clés de l'examen et de l'approbation des demandes

Recommandation 9 : Renforcer la gestion de la qualité dans l'évaluation des demandes.

Une qualité inégale et insuffisante dans l'évaluation des demandes présente un risque majeur pour la réputation d'Innosuisse. La confiance du système d'innovation et des acteurs politiques en Innosuisse est tributaire de l'indépendance et de la performance de cette dernière. Nous recommandons donc de développer la gestion de la qualité moyennant une action concertée du CI et de la Direction, aussi bien sur le plan des processus d'examen des demandes que sur celui de la qualité des experts. Le CI, en tant qu'acteur du processus, doit être pris en compte dans la démarche.

Organe	Activités concrètes
Conseil d'administration d'Innosuisse	Le CA examine dans le cadre de sa définition d'objectifs pour Innosuisse de quelle manière la qualité du processus peut être prise en compte. La Direction le tient régulièrement informé des mesures prises et du développement de la qualité.
Direction	La Direction conçoit et met en œuvre un processus de gestion de la qualité. Le processus porte également sur le niveau des experts et des conseillers en innovation. Il convient de tenir compte des besoins et de l'avis du CI. L'accent principal doit être mis sur le traitement des demandes et l'encouragement de projets. La Direction documente sa démarche et ses décisions à l'intention du CA.
Directrice	La Directrice conduit le processus global et le coordonne entre les différents domaines d'affaires et leurs instruments d'encouragement. La Directrice soumet au CA une proposition concernant l'objectif stratégique en matière de qualité des processus.

Table 22: Activités concrètes relatives à la recommandation 9

Recommandation 10 : Poursuivre le développement des systèmes IT et veiller à leur confort d'utilisation

Les systèmes IT d'Innosuisse ont une importance centrale pour le déroulement efficace du dépôt des demandes, de leur examen et de leur approbation. En ce qui concerne la fonctionnalité et la facilité d'utilisation des systèmes IT, des besoins d'amélioration se font sentir aussi bien au sein même d'Innosuisse qu'auprès des requérants. Nous recommandons d'examiner les possibilités d'amélioration des systèmes IT et de garantir un solide ancrage du développement IT en tant que processus continu de gestion et d'assurance qualité au sein de la Direction.

Organe	Activités concrètes
Conseil d'administration d'Innosuisse	Le CA examine dans le cadre de la définition des objectifs stratégiques pour Innosuisse de quelle manière le développement des processus IT peut être intégré à ces objectifs. Le CA s'informe régulièrement des mesures prises et de l'évolution de la situation. Il se tient à disposition pour conseiller la Direction en matière de développement IT.
Direction	Le membre de la Direction responsable des systèmes IT et des processus assure la progression du dossier. Les membres de la Direction responsables des instruments d'encouragement sont associés à la définition des processus, des exigences système et des attentes des utilisateurs, ainsi qu'aux tests correspondants.
Directrice	La Directrice fixe les priorités dans le développement des systèmes IT de concert avec la Direction et garantit la prise en compte dans le budget.

Table 23: Activités concrètes relatives à la recommandation 10

Literatur

Bundesrat (2006): Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (Corporate-Governance Bericht) vom 13. September 2006. Bern.

Bundesrat (2015): Botschaft vom Innosuisse-Gesetz vom 25. November 2015. Bern.

Bundesrat (2017): Strategische Ziele des Bundesrates für die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung (Innosuisse) 2018-2020 vom 8. Dezember 2017. Bern.

Bundesrat (2019): Kurzbericht des Bundesrates über die Erreichung der strategischen Ziele im Jahr 2018. Kapitel Innosuisse. Bern.

Innosuisse (2019a): Wie die Förderung der Innosuisse wirkt. Diskussion ausgewählter Ergebnisse der Wirkungsanalyse aus Phase II. Bern.

Innosuisse (2019b): Positiver Trend beim Fördergeschäft. Medienmitteilung vom 5. August 2019. Bern.

Innosuisse (2019c)) Innosuisse Roadshow. Präsentation vom 4. September 2019, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich.

Interface (2019): Innovationsprojekte der Innosuisse: Gründe für die Entwicklung von Gesucheingängen und Beurteilung von Abläufen. Schlussbericht. Studie im Auftrag Innosuisse, Luzern.

Anhang

A-1 Strategische Ziele 2018-2020

STRATEGISCHE ZIELE DES BUNDESRATS ZUHANDEN INNOUISSE 2018-2020

Programmatische Schwerpunkte: Der Bundesrat erwartet, dass die Innosuisse

- die Innovationskraft und Innovationsneigung der Schweizer KMU stärkt
- Innovationsprojekten mit besonders hohem Innovations- und Marktpotenzial – unter Abwägung der Chancen und Risiken – spezifische Beachtung schenkt
- die Zusammenarbeit zwischen Umsetzungspartnern und Forschungsakteuren zur Schaffung anwendungsorientierter Forschungsergebnisse sowie eines dynamischen Wissens- und Technologietransfers (WTT) effizient und wirksam fördert
- durch geeignete Kooperationsmassnahmen auf institutioneller Ebene zur Stärkung des schweizerischen Start-up-Ökosystems beiträgt
- den Herausforderungen der Digitalisierung in allen technologischen Anwendungsfeldern besondere Beachtung schenkt und diesbezüglich die KMU – im Hinblick auf den Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen in der Schweiz – bei der Beschleunigung des Wissenstransfers, den mit der Digitalisierung verknüpften Transformationen sowie der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle unterstützt
- den Zugang der Schweizer KMU zu wissenschaftlichen Kooperationen und Unterstützungsmöglichkeiten bedarfsorientiert sicherstellt
- mit kantonalen, regionalen und nationalen Akteuren im Bereich der Innovationsförderung zusammenarbeitet, um Synergien zwischen den komplementären Fördermassnahmen zu nutzen
- eine systematische Wirkungsprüfung einführt, die Wirkung der von ihr getroffenen Fördermassnahmen periodisch misst und gestützt auf die Resultate die Instrumente der Innovationsförderung laufend überprüft, bedarfs-gerecht optimiert und weiterentwickelt
- darauf hinwirkt, dass sie bei ihrer Kundschaft eine hohe Akzeptanz von Förderangebot und Förderpraxis und bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den in ihrem Namen tätigen Personen eine hohe Loyalität erreicht

Aufgabenbezogene Ziele im Bereich Förderung von Innovationsprojekten: Der Bundesrat erwartet, dass die Innosuisse

- weiterhin den Hauptteil des Budgets für die Förderung von Innovationsprojekten einsetzt,
- den Anteil von Innovationsprojekten, die einen nachweisbaren wirtschaftlichen Nutzen ausweisen, kontinuierlich steigert
- die Anzahl Unternehmen, die sich erstmalig an F&E-Projekten beteiligen, mindestens auf konstantem Niveau hält
- bei gegebener hoher volkswirtschaftlicher Bedeutung vermehrt Innovationsprojekte in nicht-technologischen Fachgebieten unterstützt (z. B. sozialwissenschaftliche Projekte in Bereichen wie Gesundheit oder Mobilität; Entwicklung neuer Businessmodelle im Dienstleistungssektor; Datenmanagement)

Aufgabenbezogene Ziele im Bereich Start-up und Unterstützung des Unternehmertums: Der Bundesrat erwartet, dass die Innosuisse

- die im Mehrjahresplan dargelegten Massnahmen implementiert, damit wissenschafts- und technologiebasierte Start-ups mit hohem Wachstumspotenzial ein stärkeres und nachhaltiges Wachstum erreichen können («Take-off-Programm»)
- frauenspezifischen Bedürfnissen besondere Beachtung schenkt, indem spezifische Fördermassnahmen (z. B. Coaching) ausgebaut werden
- angehende Unternehmerinnen und Unternehmer mit bedarfsgerechten Trainings- und Ausbildungsmodulen sensibilisiert und trainiert
- junge technologiebasierte Unternehmen mit hohem Potenzial durch Beratungs- und Coachingangebote unterstützt

Aufgabenbezogene Ziele im Bereich Wissens- und Technologietransfer: Der Bundesrat erwartet, dass die Innosuisse

- die Kooperation zwischen der Forschung und den Unternehmen (KMU) fortlaufend optimiert
- die bestehenden Instrumente des Wissens- und Technologietransfers (NTN und Innovationsmentoring) auf die sich verändernden Umfeldbedingungen abstimmt und am Bedarf der Schweizer KMU ausrichtet

Aufgabenbezogene Ziele im Förderprogramm «Energie»: Der Bundesrat erwartet, dass die Innosuisse

- die zur Stärkung der Energieforschung in der Schweiz an die Innosuisse übertragenen Aufgaben (Projektförderung, Aufbau Kompetenzzentren, Netzwerkbildung) mindestens auf dem Ende 2016 erreichten Stand weiterführt

- darauf hinwirkt, dass die – mittels Unterstützung der Kompetenzzentren SCCER (Swiss Competence Centers for Energy Research) – an den Hochschulen geschaffenen zusätzlichen Forschungskapazitäten (in Voll-zeitäquivalenten) ab 2021 weiter bestehen und durch die Institutionen finanziert werden

- die vertraglichen Regelungen mit den Kompetenzzentren SCCER so gestaltet, dass der Abschluss des Förderprogramms im Bereich des Kompetenzaufbaus auf Ende 2020 sichergestellt werden kann

Aufgabenbezogene Ziele in Zusammenarbeit mit dem SNF: Der Bundesrat erwartet, dass die Innosuisse

- im Rahmen des Sonderprogramms Bridge die Beschleunigung des Transfers von Forschungsergebnissen fördert

- das Sonderprogramm Bridge bis Ende 2019 einer Evaluation unterzieht und – wo nötig – Optimierungen umsetzt; BBI 2017

Strategieentwicklung: Der Bundesrat erwartet, dass die Innosuisse

- in der Periode 2018–2020 mögliche Verbesserungsmassnahmen in den etablierten Förderinstrumenten bedarfsorientiert umsetzt

- im Hinblick auf die nächste BFI-Förderperiode ihre Förderinstrumente grundsätzlich überprüft, zuhanden des eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) Anpassungen im Förderinstrumentarium und seiner rechtlichen Regulierung erarbeitet und im neuen Mehrjahresprogramm 2021–2024 Lösungsansätze für eine im dynamischen Umfeld schnell anpassungsfähige Innovationsförderung darlegt

Kooperationen und Beteiligungen: Der Bundesrat erwartet, dass die Innosuisse

a) sich in das nationale Fördersystem integriert und sich um funktionsfähige Schnittstellen bemüht, d.h. insbes.

- mit dem SNF zusammenarbeitet, um Resultate der Grundlagenforschung vermehrt für die anwendungsorientierte Forschung und die Innovationsförderung nutzen zu können

- mit kantonalen, regionalen und nationalen Akteuren im Bereich Unternehmertum und WTT zusammenarbeitet, um Synergien zwischen den komplementären Förderinstrumenten zu nutzen, Doppelspurigkeiten zu vermeiden und die Effizienz und Effektivität des gesamtschweizerischen Systems der Innovationsförderung zu steigern; den unterschiedlichen Zuständigkeiten und Prioritäten von Innosuisse, anderen Bundesstellen sowie Kantonen und Regionen ist dabei Rechnung zu tragen;

b) im internationalen Bereich

- ab 2019 die Aufgaben zur operativen Umsetzung der in der BFI-Botschaft 2017–2020 ausgewiesenen Beteiligungen der Schweiz an innovationsnahen europäischen Netzwerken (ERA-Nets), an der wirtschafts-nahen Forschungs- und Entwicklungsinitiative EUREKA sowie an weiteren innovationsorientierten europäischen Programmen vom bisher zu-ständigen Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) übernimmt; die Zuständigkeiten und Schnittstellen hinsichtlich der beim SBFI verbleibenden Ministerialaufgaben sind mit dem SBFI bis Ende 2018 vertraglich zu regeln

- für Kooperationen mit ausländischen Förderorganisationen oder Förderstellen bei grenzüberschreitenden Innovationsprojekten eine Strategie ausarbeitet und diese dem WBF bis Ende 2018 zur Kenntnis bringt,

- ihre Fachexpertise und Förderkompetenz für die Anliegen der Wissenschaftsaussenpolitik der Schweiz einbringt und sich diesbezüglich mit den zuständigen Bundesstellen unter Koordination des SBFI abstimmt

c) bei der Absicht, Beteiligungen einzugehen (Art. 4 SAFIG)

- eine allgemeine Strategie («Beteiligungsstrategie») erarbeitet und darin hinsichtlich der Ziele, Zwecke und finanziellen Risiken für die Beteiligung der Innosuisse an nicht gewinnorientierten privatrechtlichen oder öffentlich-rechtlichen Rechtsträgern Grundsätze formuliert; die Beteiligungsstrategie ist dem WBF zur Genehmigung zu unterbreiten, bevor Innosuisse konkrete Beteiligungsentscheide fällt

Unternehmensbezogene Ziele: Der Bundesrat erwartet, dass die Innosuisse

- ihre Organe, Strukturen und Prozesse konsolidiert und für einen reibungs-losen, effizienten und wirtschaftlichen Betrieb sorgt

- bei der weiteren Organisationsentwicklung namentlich die Evaluationsprozesse (Innovationsrat und flexibel einsetzbarer Expertenpool) sowie den Rhythmus und die Fristen des Gesuch- und Entscheidungsverfahrens klar regelt und nach innen wie nach aussen kommuniziert

Finanzielle Ziele: Der Bundesrat erwartet, dass die Innosuisse

- für ihre Funktionskosten in den Jahren 2018–2020 höchstens die in der BFI-Botschaft 2017–2020 ausgewiesenen 72,4 Millionen Franken aufwendet

- nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt wird und sie ihre Ressourcen wirtschaftlich und wirksam einsetzt

- bis Ende 2020 Drittmittel beschaffen wird, diesbezüglich ein Umsetzungs-konzept erarbeitet (einschliesslich einer Zielgrösse für 2020) und dieses dem WBF vor Ende 2018 zur Kenntnis bringt

- ihre Tätigkeiten aus den gesetzlich vorgesehenen Finanzierungsquellen (Bundesbeitrag, allfällige Zuwendungen Dritter, Rückforderungen) finanziert und über die Geltungsdauer dieser strategischen Ziele mindestens ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt

- in Anlehnung an ISO 31000 über ein angemessenes Risiko- und Sicherheitsmanagement verfügt; sie meldet dem WBF potenzielle Risiken für den Bund
- im Bereich der Subventionsplanung ein laufendes Controlling betreibt und ein transparentes Informationssystem betreffend Verpflichtungsstand, Liquiditätsplanung und Reserven sicherstellt
- im Rahmen der jährlichen Rechnungslegung nach Rechnungslegungsstandard IPSAS die Kostenarten transparent und vollständig darstellt und hierbei die in der Periode anfallenden einmaligen investiven und die fortlaufenden Betriebskostenanteile gesondert ausweist

Personalpolitische Ziele: Der Bundesrat erwartet, dass die Innosuisse

- eine vorausschauende, sozial verantwortliche, transparente und verlässliche Personalpolitik betreibt und für alle Altersgruppen konkurrenzfähige Arbeitsbedingungen in einem Arbeitsumfeld anbietet, das die persönliche Entwicklung und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert
- bei der Anstellungs- und Personalpolitik geeignete Massnahmen zur Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials trifft
- in der Administration der Geschäftsstelle auch Lehr- und Ausbildungsangebote in der beruflichen Grundbildung schafft
- als sozial verantwortungsbewusster Arbeitgeber die berufliche Integration und Beschäftigung von Personen mit Behinderungen fördert

Berichterstattung: Der Bundesrat erwartet,

- dass der Verwaltungsrat der Innosuisse dem Bundesrat zusammen mit dem Geschäftsbericht einen Bericht über die Erreichung der strategischen Ziele im Vorjahr unterbreitet. Der Verwaltungsrat erhebt – unter Berücksichtigung der vom WBF vorgegebenen Indikatoren – die dafür erforderlichen Daten und Kennzahlen.
- dass die Innosuisse während des Jahres den regelmässigen Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern des Bundes pflegt, namentlich mit den für die Innovationsförderung zuständigen Fachstellen des WBF (GS-WBF; SBFI) sowie im Rahmen der in der Regel jährlich zweimal stattfindenden Eignergespräche.

Tabelle 24: Strategische Zielsetzungen 2018-2020 Innosuisse

A-2 Förderinstrumente Innosuisse

Themenbereich	Förderinstrument	Art der Unterstützung durch Innosuisse
Start and grow your business	Start-up Coaching	– Coaching
	Start-up Training	– Aus- und Weiterbildung
	Internationale Messen für Start-ups	– Unterstützung Auftritt (Logistik, individuelle Beratung, Promotion) – Vernetzung – Finanzielle Unterstützung
Start your innovation project	Innovationsprojekte mit Umsetzungspartner	– Finanzielle Unterstützung
	Innovationsprojekte ohne Umsetzungspartner	– Finanzielle Unterstützung
	Gutschriften für Vorstudie: Innovationsscheck	– Finanzielle Unterstützung (nur Vorstudien)
	Begleitete Patentrecherchen	– Expertenunterstützung (Recherche/ Umfeldanalyse)
	Programm BRIDGE	– Finanzielle Unterstützung
Be connected	Innovationsmentoring	– Coaching (1:1) – Vernetzung
	Thematische Fachveranstaltungen	– Finanzielle Unterstützung (nur Veranstaltungskosten)
	Nationale Thematische Netzwerke	– Vernetzung
Go global	Eurostars-2	– Vertretung/ Kontakt internationale Innovationspools (& deren Angebote) – Finanzielle Unterstützung
	AAL: höhere Lebensqualität für ältere Menschen	– Vertretung/ Kontakt internationale Innovationspools (& deren Angebote) – Finanzielle Unterstützung
	ECSEL: Zusammenarbeit im Elektronikbereich	– Vertretung/ Kontakt internationale Innovationspools (& deren Angebote) – Finanzielle Unterstützung
	EUREKA: grenzüberschreitende Innovation	– Vertretung/ Kontakt internationale Innovationspools (& deren Angebote) – Finanzielle Unterstützung
	ERA-NET	– Vertretung/ Kontakt internationale Innovationspools (& deren Angebote) – Finanzielle Unterstützung
	Bilaterale Zusammenarbeit	– Vernetzung (international)
	Internationalisierungscamps	– Coaching (1:1) – Vernetzung
	EEN Switzerland	– Vertretung/ Kontakt internationale Innovationspools (& deren Angebote) – Vernetzung
Thematische Programme	CREST	– Vernetzung (Fachwissen)

Tabelle 25: Übersicht über die Förderinstrumente der Innosuisse. Quelle: <https://www.innosuisse.ch/inno/de/home.html>, Zugriff vom 12.November 2019

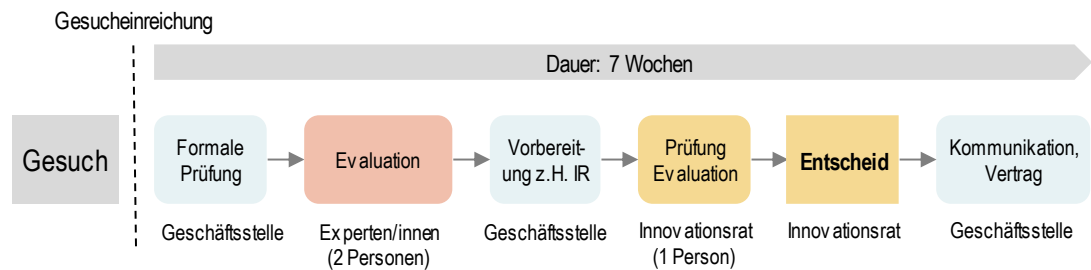
A-3 Liste der geführten leitfaden-gestützten Interviews

Name	Funktion	Institution	Datum, Ort
André Kudelski	Präsident Verwaltungsrat	Innosuisse	11.10.2019, Cheseaux-sur-Lausanne
Luciana Vaccaro	Vizepräsidentin Verwaltungsrat	Innosuisse	01.10.2019, Délemont
Thierry Calame	Mitglied Verwaltungsrat	Innosuisse	21.10.2019, Zürich
Marco Illy	Mitglied Verwaltungsrat, Mitglied Audit- und Compliance-Committee	Innosuisse	05.11.2019, telefonisch
Annalise Eggimann	Direktorin, Mitglied der Geschäftsleitung	Innosuisse	25.10.2019, Bern
Marc Pauchard	Mitglied der Geschäftsleitung	Innosuisse	11.10.2019, Bern
Dominique Gruhl-Bégin	Mitglied Geschäftsleitung	Innosuisse	14.10.2019, Bern
Bernhard Eschermann	Vorsitzender Innovationsrat	Innosuisse	23.10.2019, Zürich
Alois Zwinggi	Vize-Vorsitzender Innovationsrat	Innosuisse	30.09.2019, Genf
Kathrin Kramer	Leiterin Förderprogramm Energie (1.04.2018 bis 31.08.2019 a.i. Mitglied der Geschäftsleitung)	Innosuisse	14.10.2019, Bern
Andreas Reuter	bis 31.3.2018 Mitglieder der Geschäftsleitung		14.10.2019, Bern
Ingrid Nyfeler	Wissenschaftliche Mitarbeiterin bis 30.4.2018		11.11.2019, telefonisch
Nathalie Gourmaz	Generalsekretärin	WBF	18.10.2019, Bern
Regula Egli	Wissenschaftliche Beraterin	SBFI	25.09.2019, Bern
Gregor Haefliger	Abteilungsleiter, Leiter Forschung und Innovation	SBFI	14.10.2019, telefonisch
Mario El-Khoury	Chief Executive Officer	SCEM	10.10.2019, telefonisch
Adrian Sigrist	Geschäftsführer	Unitetra	10.10.2019, telefonisch
Carmen Kobe	Wissenschaftliche Mitarbeiterin	Center for Innovation & Entrepreneurship ZHAW	18.10.2019, telefonisch
Petra Lorenz	Projektleiterin	CRB Zürich	5.11.2019, telefonisch

Tabelle 26: Übersicht über die Interviewpartner/innen

A-4 Gesuchbeurteilung und Förderentscheid für Innovationsprojekte

Schematischer Ablauf



Econcept, in Anlehnung Innosuisse, 2019c

Figur 5: Schematischer Ablauf Gesuchsbeurteilung und Förderentscheid