



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Innosuisse – Schweizerische Agentur
für Innovationsförderung**

Standortbestimmung Innosuisse

Stellungnahme und Definition von Folgearbeiten von Innosuisse zum Bericht von econcept vom 23. November 2020

Genehmigt vom Verwaltungsrat der Innosuisse am 10. Juli 2020, gestützt auf einen konsolidierten Vorschlag seines Präsidiums und der Direktorin

1 Einleitung

Die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung Innosuisse hat am 1. Januar 2018 die Kommission für Technologie und Innovation KTI als Förderagentur des Bundes für wissenschaftsbasierte Innovation abgelöst. Sie ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit.

Der Vorsteher des Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF, Bundesrat Guy Parmelin, hat im Herbst 2019 beim Forschungs- und Beratungsunternehmen Econcept AG, Zürich, eine Standortbestimmung von Innosuisse in Auftrag gegeben. Mit dem Mandat sollte festgestellt werden, ob die mit der Verselbstständigung von Innosuisse verfolgten Ziele erreicht werden konnten, ob Hindernisse für eine optimale Governance von Innosuisse und ihrer internen und externen Zusammenarbeit bestehen und welche Optimierungspotenziale erkennbar sind. Der erteilte Auftrag sollte namentlich auch Aufschluss darüber geben, ob der im Jahr 2018 zu konstatierende Einbruch bei den Innovationsfördergesuchen auf strukturelle Probleme im Zusammenhang mit der Governance der Innosuisse zurückzuführen ist.

2 Empfehlungen von econcept

Gestützt auf die gewonnenen Einsichten enthält der Bericht zehn Empfehlungen zuhanden der strategischen (Empfehlungen 1-5) sowie der operativen (Empfehlungen 6-10) Führungsebene von Innosuisse. Nachfolgend wird einzeln dargelegt, welche Folge Innosuisse den Empfehlungen gegeben hat respektive noch zu geben gedenkt.

Als generelle Bemerkung vorzuschicken ist, dass die Empfehlungen keine Rücksicht darauf nehmen, was vor der Analyse bereits an Verbesserungsmaßnahmen entschieden worden und in Umsetzung begriffen war. Umso mehr nimmt Innosuisse mit Befriedigung zur Kenntnis, dass die Empfehlungen die Folgerichtigkeit der eingeleiteten Optimierungsschritte in hohem Masse bestätigen.

Empfehlung 1: Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen (AKV) und Ressourcen für den Innovationsrat in Einklang bringen

Der Bericht empfiehlt, eine Bedarfsprüfung von AKV und Ressourcen des Innovationsrats durchzuführen und allfällige Anpassungen vorzunehmen, gegebenenfalls auch unter Anpassung der rechtlichen Vorgaben.

Stellungnahme: Verwaltungsrat und Geschäftsleitung waren bereits zu einem ähnlichen Schluss gekommen, weshalb die Empfehlung bereits teilweise umgesetzt worden ist. Besondere Beachtung ist der Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Innovationsrat zu schenken, die laufend überarbeitet und verbessert werden muss.

Massnahmen, die bereits getroffen wurden oder sich in Umsetzung befinden

1. Mit einer Revision der Entschädigungsverordnung, die noch im Verlaufe von 2020 dem Bundesrat zur Genehmigung vorgelegt werden soll, wird der fallweise unterschiedlichen Auslastung der Mitglieder besser Rechnung getragen werden können.
2. Mit der im Herbst 2019 in die Vernehmlassung geschickten Revision des Bundesgesetzes über die Förderung der Forschung und der Innovation (FIFG; SR 420.1) sollen Entscheidungskompetenzen, die kein spezifisches fachliches Knowhow benötigen, in kohärenter Weise auf die Geschäftsleitung übertragen werden (Bspw. Innovationsmentoring, Patentrecherchen, Rückweisung formell unzulässiger oder offensichtlich ungenügender Gesuche). Dies wird den Innovationsrat entlasten und ihm eine Konzentration auf seine Kernaufgaben ermöglichen.
3. Das SAFIG grenzt die Kompetenzen zwischen Verwaltungsrat und Innovationsrat genau ab. Innerhalb dieses rechtlichen Rahmens optimieren der Verwaltungsrat und der Innovationsrat ihr Zusammenwirken laufend.

Nicht geplante Massnahmen

1. Um die Funktionsfähigkeit der Innosuisse bei ihrer Geschäftsaufnahme sicherstellen zu können, musste sich der Innovationsrat schwergewichtig mit organisatorischen und regulatorischen Vorbereitungsarbeiten auseinandersetzen. Erst ab der zweiten Jahreshälfte 2019 konnte er sich auf seine Kernaufgaben im Zusammenhang mit der Gesuchsevaluation konzentrieren. Wir sind der Ansicht, dass grundlegende Änderungen nicht wünschbar sind, solange die Leistungsfähigkeit des Innovationsrats nicht während des ordentlichen Geschäftsgangs beurteilt werden kann.

Empfehlung 2: Zugang des Innovationsrats zum Verwaltungsrat formell regeln

Der Bericht empfiehlt, den Austausch zwischen Verwaltungsrat und Innovationsrat zu intensivieren und gegebenenfalls formell zu regeln.

Stellungnahme: Die Empfehlung steht im Einklang mit den von Innosuisse seit ihrer Gründung unternommenen Anstrengungen. Sie wurde bereits weitgehend umgesetzt. Verbesserungsmöglichkeiten gibt es insbesondere im Hinblick auf einen effizienteren Austausch und eine

bessere Nutzung der Ressourcen. Wir werden weiterhin an der Umsetzung dieser Verbesserungen arbeiten.

Der Austausch zwischen Verwaltungsrat und Innovationsrat ist unter Berücksichtigung der gegenseitig verfügbaren Kapazitäten und der jeweiligen Prioritäten etabliert.

Massnahmen, die bereits getroffen wurden oder sich in Umsetzung befinden

1. Seit Februar 2018 wird der Vorsitzende des Innovationsrates zu den Sitzungen des Verwaltungsrates eingeladen. Er hat die Möglichkeit, den Standpunkt des Innovationsrates unter einem spezifischen Traktandenpunkt einzubringen. Seit Januar 2020 ist eine Intensivierung des Austauschs zwischen den beiden Gremien erkennbar.
2. Mindestens einmal pro Jahr findet eine Plenumstagung statt, an der die Mitglieder der drei Innosuisse-Organe sowie die Expertinnen und Experten, Startup-Coaches und Innovationsmentorinnen und Innovationsmentoren zusammenkommen und sich austauschen können. Dies trägt zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten bei.

Empfehlung 3: Zusammenarbeit von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung weiter klären

Der Bericht empfiehlt, dass die formelle und informelle Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung geprüft sowie Form und Inhalt geklärt werden.

Stellungnahme: Die Empfehlung ist relevant, sie wurde umgesetzt, zudem wurden zusätzliche Massnahmen ergriffen.

Massnahmen, die bereits getroffen wurden oder sich in Umsetzung befinden

1. Die Besonderheiten einer Organisation, die im Spannungsfeld zwischen der Logik einer öffentlich-rechtlichen Institution und einer auf die Bedürfnisse der Wirtschaft zentrierten Organisation agiert, bedürfen einer sorgfältigen Ausrüstung der unterschiedlichen Sichtweisen. Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ist nicht starr, sondern entwickelt sich kontinuierlich auf der Basis der gewonnenen Erfahrungen.

Demnächst umzusetzende Massnahmen

1. Während die formellen Zusammenarbeits- und Kommunikationsprozesse gut etabliert sind und funktionieren, werden insbesondere die beidseitigen Erwartungen an Informationsaustausch und Feedback ausserhalb der formellen Kanäle mit den Beteiligten verfeinert und abgestimmt.
2. Mit der Anstellung von zwei neuen Geschäftsleitungsmitgliedern wird sich die Aufgabenteilung im operativen Führungsgremium der Innosuisse in den nächsten Monaten weiterentwickeln und es wird namentlich einem proaktiven Talentmanagement auf allen Ebenen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Erwartungshaltungen der Geschäftsleitungsmitglieder betreffend Zugang zu Verwaltungsrat und Verwaltungsratspräsident sowie in Bezug auf das gegenseitige Zusammenwirken und die Rollenverteilung zwischen ihnen und der Direktorin werden in einem strukturierten Prozess bearbeitet, sobald die Geschäftsleitung vollzählig ist. Die Ergebnisse werden anschliessend mit dem Verwaltungsrat und seinem Präsidenten diskutiert.

Empfehlung 4: Präsenz von Verwaltungsrat und Verwaltungsratspräsident in Geschäftsstelle verstärken

Der Bericht empfiehlt eine erhöhte Präsenz von Verwaltungsrat und Verwaltungsratspräsident in der Geschäftsstelle.

Stellungnahme: Pensum und Präsenzzeit von Verwaltungsratspräsident und Verwaltungsratsmitgliedern werden aus folgenden Gründen als angemessen beurteilt:

1. Sowohl die Mitglieder des Verwaltungsrates als auch des Innovationsrates sind Milizpersonen. Daher ist es naheliegend, grosse Anstrengungen zu unternehmen, damit sie ihre Arbeitszeit optimal nutzen und sich auf ihre Kernaufgaben bei Innosuisse konzentrieren können.
2. Der Präsident und die Direktorin sind der Aufgabentrennung zwischen strategischen und operativen Rollen verpflichtet. Insbesondere achtet der Präsident darauf, nicht in operative Angelegenheiten einzugreifen und sich nicht in Belange der Geschäftsleitung einzumischen. Er muss jedoch durch die Direktion über den Fortschritt bei operationellen Aufgaben sowie über die Herausforderungen, mit denen sich die Geschäftsleitung konfrontiert sieht, informiert bleiben.
3. Bei Gelegenheit und in Abstimmung mit der Direktorin wendet sich der Präsident periodisch an die Mitarbeitenden (wie z.B. am 16. April 2020 per Webinar im Zusammenhang mit der Corona-Krise).
4. Darüber hinaus bietet die jährliche Plenarveranstaltung den Geschäftsstellenmitarbeitenden Gelegenheit, informelle Kontakte mit Mitgliedern des Verwaltungsrats zu knüpfen. Mitglieder der Geschäftsleitung werden regelmässig in die Verwaltungsratssitzungen eingeladen, um die von ihnen verantworteten Geschäfte zu vertreten.

Empfehlung 5: Kohärente Kommunikation sicherstellen

Der Bericht empfiehlt, eine umfassende Kommunikationsstrategie festzulegen, um eine kohärente Kommunikation über alle Organe hinweg sicherzustellen.

Stellungnahme: Die Empfehlung ist teilweise umgesetzt. Die laufende Überarbeitung der Kommunikationsstrategie dürfte zur weiteren Stärkung der Kohärenz beitragen. Die Kommunikation der Innosuisse wird von den direkt betroffenen Anspruchsgruppen zunehmend positiv wahrgenommen.

Massnahmen, die bereits getroffen wurden oder sich in Umsetzung befinden

1. Die aktuelle Kommunikationsstrategie wurde vom Verwaltungsrat genehmigt. Um den gewonnenen Erfahrungen bestmöglich Rechnung zu tragen, wird sie derzeit überarbeitet.
2. Damit genügend Kapazität und Knowhow für die Kommunikationsaufgaben der Geschäftsstelle zur Verfügung stehen, wurde das Kommunikationsteam von Innosuisse entsprechend vervollständigt.

Demnächst umzusetzende Massnahmen

1. Künftig soll stärker sichtbar und von aussen erkennbar zwischen der Kommunikation der Strategien des Verwaltungsrats (einschliesslich zukunftsgerichteter, visionärer Konzepte) und derjenigen über konkrete Fördermöglichkeiten und -ergebnisse unterschieden werden.

Empfehlung 6: Operative Entlastung der Geschäftsleitung

Der Bericht empfiehlt eine wirksame Entlastung der Geschäftsleitung bezüglich der Abwicklung des Fördergeschäfts, um Kapazitäten zur Weiterentwicklung von Führungsprozessen und zur Umsetzung der strategischen Ziele zu gewinnen.

Stellungnahme: Die Empfehlung ist relevant, sie befindet sich in Umsetzung.

Die beiden ersten Geschäftsjahre von Innosuisse waren im operativen Bereich durch eine deutliche Ressourcenknappheit gekennzeichnet, was die Handlungsfähigkeit von Innosuisse einschränkte. Da die Errichtung der neuen Organisation (Innosuisse) zusätzliche Anstrengungen der Teams erforderte, waren die Auswirkungen umso ausgeprägter. Die Notwendigkeit, den Erfolg der Reorganisation nach aussen auch durch eine schlanke Administration zu unterstreichen, führte zu einer für den Aufbau der neuen Organisation zu knappen Ressourcenausstattung.

Massnahmen, die bereits getroffen wurden oder sich in Umsetzung befinden

1. Damit Innosuisse funktionsfähig bleibt, wurde der Besetzung offener Stellen in zentralen Funktionen, einschliesslich der Führungsebene, Priorität eingeräumt.
2. Durch die schrittweise Rekrutierung neuer Talente sowie die Aufstockung des Personalbudgets durch den Verwaltungsrat konnte die Situation allmählich verbessert werden.
3. Die Verstärkung der Direktion und einiger spezifischer Funktionen sollte es künftig erlauben, den Verwaltungsrat noch besser zu unterstützen.

Empfehlung 7: Strategie Aussenwahrnehmung Geschäftsleitung entwickeln

Der Bericht empfiehlt die Verabschiedung einer Kommunikationsstrategie und einer Teilstrategie zur Gestaltung der Aussenbeziehungen und der Aussenkommunikation durch die Geschäftsleitung mit dem Ziel, namentlich das Defizit in der Aussenwahrnehmung der Geschäftsleitung zu beheben.

Stellungnahme: Die Empfehlung ist relevant, sie befindet sich in Umsetzung.

Massnahmen, die bereits getroffen wurden oder sich in Umsetzung befinden

1. Im Zusammenhang mit Empfehlung 5 sind Arbeiten zur Verbesserung der Kommunikation im Gange. Der Verwaltungsrat begleitet das Projekt im Jahr 2020 aktiv.
2. Mit einer gefestigten Geschäftsleitung und einer abnehmenden Arbeitsbelastung durch Sonderaufgaben, werden die internen Ressourcen über die erforderliche Kapazität verfügen, um diese Kommunikationsstrategie zu unterstützen.

Empfehlung 8: Fachkompetenzen für Supportdienste sichern

Der Bericht empfiehlt der Geschäftsleitung, in den Supportdiensten einen gezielten Kompetenzaufbau vorzunehmen.

Stellungnahme: Die Empfehlung ist relevant, sie befindet sich in Umsetzung.

Massnahmen, die bereits getroffen wurden oder sich in Umsetzung befinden

1. Als Folge von Problemen in der Abteilung Finanzen und Betrieb hat der Verwaltungsrat der Anstellung von zwei neuen Abteilungsleitenden (Finanzen und Talentförderung) zugestimmt, die beide in der Geschäftsleitung Einsitz nehmen und direkt an die Direktorin rapportieren.

Empfehlung 9: Qualitätsmanagement für die Gesuchsbeurteilung stärken

Der Bericht empfiehlt, das Qualitätsmanagement mit Blick auf die Prozesse der Gesuchsprüfung sowie auf die Qualität der Expertinnen und Experten auszubauen.

Stellungnahme: Die Empfehlung wird als wichtig erachtet. Ihre Umsetzung wird mit hoher Priorität weiterverfolgt.

Mit der Trennung der Zuständigkeiten für die Begutachtung und die Entscheidung der Gesuche kann ein unabhängiges und objektives Gesuchsverfahren gewährleistet werden. Die strikten Regeln zur Vermeidung von Interessenkonflikten stellen gegenüber der Praxis der Vorgängerorganisation eine weitere entscheidende Verbesserung dar. Die Betreuung einer hohen Anzahl unabhängiger Expertinnen und Experten und die Sicherung einer einheitlichen Begutachtungsqualität stellen jedoch auch eine beträchtliche Herausforderung dar.

Massnahmen, die bereits getroffen wurden oder sich in Umsetzung befinden

1. Der Verwaltungsrat hat dem Antrag der Direktorin zugestimmt, die Betreuung der Miliz (Innovationsrat, Expertinnen und Experten, Startup-Coaches sowie Innovationsmentorinnen und Innovationsmentoren) durch die Geschäftsstelle zu verstärken und dafür eine auf Geschäftsleitungsstufe anzusiedelnde Funktion zu schaffen (siehe Empfehlung 8). Damit dürfte ein optimales Management der Humanressourcen auf allen Stufen und auf allen Funktionsebenen und mit besonderem Augenmerk auch auf die Kulturentwicklung gewährleistet werden können. Die Ernennung der Stelleninhaberin erfolgte am 24. Juni 2020 durch den Verwaltungsrat.

Demnächst umzusetzende Massnahmen

1. Unter der Federführung des Innovationsrats und basierend auf bewährter nationaler und internationaler Praxis werden die Evaluationskriterien sowie die Qualitätsstandards als Entscheidungsgrundlage für die Gesuchsevaluation verfeinert. Damit soll ein detaillierteres Feedback an die Antragstellenden ermöglicht werden.

Empfehlung 10: IT-Systeme weiterentwickeln und nutzerfreundlich gestalten

Der Bericht empfiehlt, die IT-Systeme auf Verbesserungsmöglichkeiten zu prüfen und deren Weiterentwicklung als kontinuierlicher Führungs- und Qualitätssicherungsprozess in der Geschäftsleitung sicherzustellen.

Stellungnahme: Die Empfehlung ist in Umsetzung.

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sind sich der Bedeutung der IT-Systeme für die Geschäftstätigkeit bewusst. Innosuisse hat jedoch im IT-Bereich ein schwieriges Erbe ihrer Vorgängerorganisation angetreten und bekommt die Unzulänglichkeiten des bestehenden Systems in der täglichen Arbeit deutlich zu spüren.

Massnahmen, die bereits getroffen wurden oder sich in Umsetzung befinden

1. Im Sommer 2019 hat der Verwaltungsrat im Einklang mit der Geschäftsleitung beschlossen, das rigide, wenig nutzerfreundliche Gesuchsverwaltungssystem konsequent auf die Nutzerbedürfnisse auszurichten und soweit wie nötig durch eine zukunftsfähige Lösung zu ersetzen.
2. Die Komplexität der Transformation bedingt jedoch ein etappenweises Vorgehen und eine längere Entwicklungszeit. Die ersten Verbesserungen, namentlich für die Gesuchstellenden, die Expertinnen und Experten sowie den Innovationsrat, sollten ab 2021 spürbar werden.