



Mandatsvergaben, Geschäftsbeziehungen und Governance im Bereich „Start-up und Unternehmertum“

Kommission für Technologie und Innovation

Impressum

Bestelladresse	Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)
Adresse de commande	Monbijoustrasse 45, CH - 3003 Bern
Indirizzo di ordinazione	http://www.efk.admin.ch/
Order address	
Bestellnummer	1.14554.760.00248.11
Numéro de commande	
Numero di ordinazione	
Order number	
Zusätzliche Informationen	Direktion
Complément d'informations	E-Mail: brigitte.christ@efk.admin.ch
Informazioni complementari	Tel. 058 463 10 82
Additional information	
Originaltext	Deutsch
Texte original	Allemand
Testo originale	Tedesco
Original text	German
Zusammenfassung	Deutsch (« Das Wesentliche in Kürze »)
Résumé	Français (« L'essentiel en bref »)
Riassunto	Italiano (« L'essenziale in breve »)
Summary	English (« Key facts »)
Abdruck	Gestattet (mit Quellenvermerk)
Reproduction	Autorisée (merci de mentionner la source)
Riproduzione	Autorizzata (indicare la fonte)
Reproduction	Authorized (please mention the source)

Mandatsvergaben, Geschäftsbeziehungen und Governance im Bereich „Start-up und Unternehmertum“

Das Wesentliche in Kürze

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat eine Prüfung bei der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) durchgeführt. Beurteilt wurden die Mandatsvergaben und die Geschäftsbeziehungen im Bereich „Start-up und Unternehmertum“ (im Folgenden „Förderbereich Start-up“), sowie die Governance der KTI.

Die KTI ist das Förderorgan des Bundes für die wissenschaftsbasierte Innovation in allen Disziplinen, die an den Hochschulforschungsstätten vertreten sind. Als Behördenkommission ist sie Teil der dezentralen Bundesverwaltung und hat die Kompetenz, in ihrem Aufgabenbereich weisungsungebundene Entscheide zu treffen. Die KTI führt eine Geschäftsstelle und ist administrativ dem Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) zugeordnet. Die KTI hat den Auftrag, die anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung sowie das Unternehmertum zu fördern. Durch Beratung, Netzwerke und finanzielle Mittel unterstützt sie die Entstehung wirtschaftlicher Leistung aus wissenschaftlicher Forschung. Die KTI ist in vier Förderbereiche, Innovationsprojekte, Start-up und Unternehmertum, Unterstützung des Wissens- und Technologietransfers und Swiss Competence Centers for Energy Research unterteilt, wobei der Bereich Innovationsprojekte der grösste ist. Diese Förderbereiche prägen in der Folge denn auch die Kernprozesse der KTI. Das Gesamtbudget der KTI beläuft sich 2014 auf rund 150 Mio. Franken, wobei daran der Förderbereich Start-up mit rund 12 Mio. Franken partizipiert. Die anderen Förderbereiche waren nicht Prüfungsgegenstand.

Die Überprüfung, ob bei den Mandaten die Vorgaben eingehalten werden, obliegt der Abteilung Start-up der Geschäftsstelle. Der Umgang mit Interessenkonflikten wird im Verhaltenskodex (Code of Conduct) geregelt, der vom Coach unterzeichnet werden muss. Die wirtschaftliche Unabhängigkeit wird mit der Unterzeichnung des Coaching-Vertrags bestätigt. Die Geschäftsstelle hat auch die Einhaltung der vertraglichen Meilensteine zu kontrollieren und geeignete Massnahmen beim Ausbleiben der eingeforderten sachdienlichen Unterlagen zu ergreifen. Zudem ist bei den als Coach mandatierten Personen die Einhaltung der entsprechenden Stundenobergrenzen durch institutionalisierte Kontrollen sicherzustellen. Die Vergabepaxis von Aufträgen an die Coaches wurde anhand zweier konkreter Fälle vertieft geprüft:

█
In den Jahren 2002 - 2014 hat sich eine starke Kumulation von persönlichen Einsätzen der █ (Coach bis 2013, anschliessend Head Coach) █ (Regular Coach) sowie Aufträgen an ihre Firma ergeben. Mit den jährlichen Vertragsverlängerungen, die vom Präsidium mit überdurchschnittlichen Qualifikationen begründet wurden, fand faktisch kein Wettbewerb mehr statt. Die Bezüge kumulierten sich über die zwölf Jahre auf rund 3 Mio. Franken für die beiden Personen und ihrer Firma (an der auch Dritte beteiligt sind). Von der verlangten wirtschaftlichen Unabhängigkeit gegenüber dem KTI-Engagement konnte aus Sicht der KTI unter Berücksichtigung der Bundesvorgaben keine Rede mehr sein. Diese Fakten führten kürzlich zu einem Verzicht auf weitere Auftragsvergaben an █ Um die Übergabe der laufenden Coaching-Mandate ordnungsgemäss sicherstellen zu können, wurde die Vertragsauflösung mit █ auf Ende Mai 2014 terminiert. Eine erneute Beschäftigung von █ bei der KTI steht für die EFK

ausser Frage, wenn man das damit verbundene Reputationsrisiko betrachtet. [REDACTED] ist nach wie vor als Regular Coach für die KTI tätig, unterliegt aber nun einer intensiven Kontrolle bezüglich Einhaltung der bestehenden Vorgaben durch die Geschäftsstelle. In diesem Zusammenhang muss aus Sicht der EFK auch sichergestellt werden, dass bei der [REDACTED] keine wirtschaftliche Abhängigkeit vom Bund besteht, und dass die bestehenden gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben für eine korrekte Vergabe von Coachingaufträgen konsequent und nachvollziehbar um- und durchgesetzt werden.

Geschäftsbeziehungen zu [REDACTED]

Bereits 2012 musste durch die KTI festgestellt werden, dass [REDACTED] Mehrfachmandate bei der KTI innehatte, die teilweise miteinander verflochten waren und nach wie vor sind. Insbesondere sind die Aktivitäten als Expert Coach und die Verbindungen mit [REDACTED] und [REDACTED] von Bedeutung. Die Fülle der von der KTI an [REDACTED] direkt und indirekt vergebenen Aufträge und das Tolerieren einer unkontrollierten Eigendynamik mit zusätzlichen finanziellen Folgen für die KTI (§ [REDACTED]) bis hin zur fehlenden Auskunft gegenüber der Geschäftsstelle über die Mittelverwendung entgegen dem Subventionsgesetz sind für die EFK nicht nachvollziehbar. Auch wenn [REDACTED] förderungstechnisch gute Noten von der KTI erhält, ist das weitgehend unkontrollierte Agieren nicht tragbar.

Die EFK empfiehlt die dringende Untersuchung der Vertragsverhältnisse, bei denen [REDACTED] involviert ist. Dabei ist auch die Einhaltung von Subventionsvoraussetzungen und -vorgaben zu berücksichtigen. Sollten angeforderte Unterlagen in diesem Zusammenhang weiterhin fehlen bzw. verweigert werden, entfällt die Grundlage für Zahlungen.

Die Hauptursache für die beiden aufgezeigten Fälle liegt aus Sicht EFK in der ungenügenden Zusammenarbeit zwischen Präsidium, Geschäftsstelle und durch die strukturell bedingte schwache Begleitung durch das GS-WBF. Diese Konstellation wird nachstehend näher betrachtet.

Bereits früher wurden durch die EFK Probleme mit der Governance in der KTI aufgezeigt. So ist die Geschäftsstelle der KTI für die Einhaltung der administrativen Rahmenbedingungen und normativen Grundlagen verantwortlich und muss diese durchsetzen. Anforderungen und begründete Entscheide der Geschäftsstelle stossen bei Kommission, Präsidium und Coaches nicht durchwegs auf Akzeptanz und werden als bürokratische Einmischung verstanden. Die vertretenen Sichtweisen „Recht- und Ordnungsmässigkeit“ (Subventionslogik) und „Unternehmertum“ (Förderlogik) sind offensichtlich schwer zu vereinen und führen zwangsläufig zu Konflikten, die zunehmend den Einbezug des Generalsekretariats (GS) WBF nötig machten. Die angesprochenen Probleme sowie die im Rahmen dieser Prüfung neu erkannten Konflikte basieren auf einer konzeptionellen Fehlentwicklung, die ihren Anfang in der Neugestaltung der KTI in 2011 haben. Sie sind vor allem darauf zurückzuführen, dass die funktionalen Abgrenzungen unklar sind und die Kommunikation zwischen Präsidium und Geschäftsstelle nicht richtig funktioniert. Dies hat damit zu tun, dass die gesetzlichen Grundlagen unpräzise formuliert sind, und dass die Aufgabenzuordnung unterschiedlich interpretiert wird. Hinzu kommen persönliche Differenzen zwischen dem Präsidenten der KTI und der Direktorin der Geschäftsstelle. Die EFK geht davon aus, dass sowohl das Präsidium wie auch die Geschäftsstelle inzwischen einen deutlichen Teil ihrer Arbeitszeit darauf verwenden, diese Kommunikationsprobleme zu bewältigen.

Ohne eine Gesamterneuerung der Strukturen lassen sich die aufgezeigten Probleme langfristig nicht lösen. Auch wenn ein Teil der Probleme auf persönliche Animositäten zurückzuführen ist, wird auch bei Neubesetzung der wichtigsten Schlüsselpersonen das Reibungspotenzial nicht kleiner. Aus diesem Grund wird man nicht darum herum kommen, die einzelnen Rollen und Gremien nochmals gründlich zu überdenken und die Verantwortlichkeiten klar abzugrenzen.

Die EFK unterstützt die Bestrebungen des WBF, aufgrund der Motion Gutzwiller, der KTI eine nachhaltige neue Struktur zu geben, womit viele der grundlegenden strukturellen Probleme in Angriff genommen werden könnten. Bei der Neudefinition und anschliessenden Umsetzung ist darauf zu achten, dass das Präsidium die Geschäftsstelle über Strukturen und Hierarchie führt, und nicht durch direkte Durchgriffe auf die Aktivitäten der Geschäftsstelle.

Die EFK hat Kenntnis vom Coaching-Konzept genommen, das gerade erarbeitet wird und empfiehlt der KTI, dieses im Hinblick auf Aktivitätsdauer, Engpass-Funktion der Head-Coaches und Amtszeitbegrenzung zu überarbeiten.

Primär müssen aber umgehend Lösungen bezüglich der aktuellen Konflikte gefunden werden. Dies schnellstmöglich für die Übergangszeit bis zur Einführung einer neuen KTI-Struktur. So wäre schon nur durch eine Änderung des Geschäftsreglements oder operationeller Massnahmen bezüglich der Rollen von Präsident, Präsidium und Direktorin der Geschäftsstelle eine Verbesserung möglich. Wenn keine pragmatische und in gegenseitigem Einvernehmen erarbeitete Lösung in Frage käme, wären wohl personelle Konsequenzen durch das WBF unabdingbar.

Attribution des mandats, relations d'affaires et gouvernement d'entreprise dans le domaine «Start-up et entrepreneuriat»

L'essentiel en bref

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a mené un audit auprès de la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) concernant l'attribution des mandats et les relations d'affaires dans le domaine «Start-up et entrepreneuriat» (domaine Start-up) ainsi que le gouvernement d'entreprise de la CTI.

La CTI est l'organe de la Confédération chargé d'encourager l'innovation basée sur la science dans toutes les disciplines représentées dans les établissements de recherche du domaine des hautes écoles. En tant que commission décisionnelle, la CTI fait partie de l'administration fédérale décentralisée et a la compétence de prendre ses décisions de manière autonome dans son domaine. Elle dispose d'un secrétariat et est rattachée au Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). Elle a pour mission d'encourager la recherche appliquée et le développement ainsi que l'entrepreneuriat. Elle soutient les innovations économiques fondées sur la recherche scientifique par ses conseils, ses réseaux et ses moyens financiers. Elle comporte quatre domaines: projets d'innovation, start-up et entrepreneuriat, soutien de l'échange de connaissances et de technologies et Swiss Competence Centers for Energy Research, le plus grand concernant les projets d'innovation. Ces domaines influencent tous les processus clés de la CTI. Le budget total de la CTI se monte à quelque 150 millions de francs en 2014, dont 12 millions sont consacrés au domaine Start-up. L'audit ne portait pas sur les autres domaines.

La vérification du respect des directives dans le cadre de l'attribution des mandats incombe à la division Start-up du secrétariat. La gestion des conflits d'intérêts est réglée dans le code de conduite, qui doit être signé par le *coach*. L'indépendance économique est confirmée par la signature d'un contrat de *coaching*. Le secrétariat doit également vérifier que les étapes prévues dans le contrat sont respectées et prendre des mesures appropriées si les documents requis n'ont pas été fournis. Par ailleurs, il doit garantir au moyen de contrôles institutionnalisés que les personnes mandatées en tant que *coach* observent la limite maximale des heures d'activité. La pratique en matière d'attribution de mandats aux *coaches* a été examinée dans deux cas concrets.

Durant les années 2002 à 2014, la CTI a engagé de nombreuses fois [redacted] (*coach* jusqu'en 2013, puis *head coach*) et [redacted] (*regular coach*) et confié un grand nombre de mandats à leur entreprise. Etant donné que ces contrats étaient renouvelés annuellement, ce que la présidence expliquait par des qualifications supérieures à la moyenne, il n'y avait plus de concurrence. Le recours à ces deux personnes et à leur entreprise (dans laquelle des tiers sont impliqués) correspond à un montant d'environ 3 millions de francs sur douze ans. La CTI est consciente que, compte tenu des prescriptions fédérales, l'indépendance économique n'est plus assurée pour ces personnes. Par conséquent, elle n'a plus attribué de mandats à [redacted] dernièrement. Pour pouvoir transférer de manière régulière les mandats de *coaching* en cours, le contrat avec [redacted] a été résilié à fin mai 2014. Selon le CDF, tout nouvel engagement de [redacted] par la CTI est exclu en raison du risque de réputation qui en découlerait. [redacted] continue à exercer en tant que *regular coach* pour la CTI, mais il est désormais soumis à un contrôle plus strict de la part du secrétariat quant au respect des directives en vigueur. Dans ce contexte, le CDF estime qu'il faut

également s'assurer que l'entreprise [REDACTED] ne dépend pas économiquement de la Confédération et que les directives légales et réglementaires existantes sont appliquées de manière systématique et transparente en vue d'une attribution correcte des mandats de *coaching*.

Relations d'affaires avec [REDACTED]

En 2012 déjà, la CTI a constaté que [REDACTED] recevait des mandats multiples de la CTI qui étaient et sont toujours en partie achevés. Notamment ses activités d'*expert coach* et les liens avec [REDACTED] et [REDACTED] sont importants. Le CDF estime que la quantité de mandats attribués directement ou indirectement à [REDACTED] par la CTI, l'indulgence de celle-ci vis-à-vis de la perte de contrôle sur ces mandats et leurs conséquences financière pour la CTI ([REDACTED], [REDACTED]), ainsi que l'absence de renseignements au secrétariat concernant l'utilisation des ressources, en violation des règles de la loi sur les subventions, sont incompréhensibles. Même si la CTI octroie de bonnes notes à [REDACTED] en matière de technique d'encouragement, cette manière d'agir largement incontrôlée est intolérable.

Le CDF recommande de vérifier rapidement les rapports contractuels qui concernent [REDACTED]. Il convient également de prendre en considération les conditions et les directives liées aux subventions. Si les documents requis dans ce contexte continuent à ne pas être fournis, les paiements deviendront alors sans fondement.

Du point de vue du CDF, la cause principale des deux cas décrits réside dans le manque de collaboration entre la présidence et le secrétariat ainsi que dans le faible accompagnement par le secrétariat général du DEFR (SG DEFR) dû à des raisons structurelles. Cette situation est précisée dans le paragraphe qui suit.

Par le passé, le CDF avait déjà relevé des problèmes concernant le gouvernement d'entreprise de la CTI. En tant que responsable du respect des conditions cadres administratives et des normes, le secrétariat de la CTI doit en assurer l'application. Les exigences et les décisions du secrétariat ne sont pas toujours acceptées par la CTI, la présidence et les *coaches* et elles sont considérées comme une ingérence bureaucratique. Les approches «Légalité et régularité» (subventions) et «Entrepreneuriat» (encouragement) sont semble-t-il difficiles à concilier et conduisent systématiquement à des conflits qui ont entraîné un recours croissant au SG DEFR. Les problèmes mentionnés et les conflits constatés dans le cadre du présent audit sont dus à une évolution anormale dont l'origine remonte à la réorganisation de la CTI en 2011. Ils sont causés par l'absence de définition claire des fonctions et une mauvaise communication entre la présidence et le secrétariat. Les bases légales manquant de précision, la répartition des tâches a fait l'objet d'interprétations divergentes. En outre, le président de la CTI et la directrice du secrétariat ne s'entendent pas. Le CDF suppose que tant la présidence que le secrétariat passent une bonne partie de leur temps à essayer de surmonter les problèmes de communication.

Seul un renouvellement complet des structures permettra de résoudre durablement les problèmes cités. Même si les problèmes sont en partie dus à des animosités personnelles, la réaffectation des postes clés ne diminuera pas le risque de frictions. C'est pourquoi on ne peut éviter de repenser les rôles et organes de la CTI et de redéfinir clairement les responsabilités.

Le CDF soutient les efforts du DEFR, fondés sur la motion Gutzwiller, visant à donner à la CTI une nouvelle structure durable qui permettrait de résoudre bon nombre des problèmes structurels

existants. Dans le cadre de cette réorganisation et de sa mise en œuvre, il faudra veiller à ce que la présidence gère le secrétariat en passant par les structures et la hiérarchie et non en intervenant directement sur les activités de celui-ci.

Le CDF a pris connaissance du concept de *coaching* actuellement en préparation et recommande à la CTI de le modifier en ce qui concerne la durée de l'activité, la fonction des *head coaches*, qui constitue actuellement un goulet d'étranglement, et la durée maximale d'un mandat.

Il s'agit cependant de trouver tout d'abord rapidement des solutions aux conflits actuels, si possible déjà en vue de la période de transition précédant l'introduction d'une nouvelle structure de la CTI. Ainsi, un changement du règlement ou de certaines mesures opérationnelles pourrait déjà améliorer les rôles du président, de la présidence et de la directrice du secrétariat. S'il n'était pas possible de trouver une solution pragmatique et convenant à toutes les parties, le DEFR devrait alors en tirer les conséquences au niveau des personnes concernées.

Texte original en allemand

un controllo intenso da parte della segreteria per quanto riguarda l'osservanza delle direttive esistenti. Il CDF ritiene che in questo contesto si debba anche garantire che nel caso dell'impresa [redacted] non sussista alcuna dipendenza economica nei confronti della Confederazione e che le direttive legali e regolamentari di una corretta assegnazione dei mandati di accompagnamento operativo debbano essere attuate ed eseguite in maniera coerente e ricostruibile.

Relazioni d'affari con [redacted]

Già nel 2012 la CTI ha dovuto constatare che [redacted] ricopriva presso la stessa CTI più mandati sovente intrecciati tra di loro, allora come tuttora. Sono in particolare rilevanti le sue attività come expert coach e le sue relazioni con [redacted] und [redacted]. L'abbondanza di mandati assegnati dalla CTI direttamente o indirettamente al [redacted] e il fatto di tollerare una dinamica propria incontrollata con ripercussioni finanziarie supplementari per la CTI ([redacted]), compresa l'assenza di informazioni alla segreteria in merito all'utilizzazione delle risorse, a dispetto della legge sui sussidi, non sono comprensibili per il CDF. Sebbene [redacted] ottenga dalla CTI buoni giudizi tecnici in fatto di promozione, un modo di agire ampiamente incontrollato non è tollerabile.

Il CDF raccomanda un'inchiesta urgente sulle relazioni contrattuali nelle quali [redacted] è coinvolto. Al riguardo deve essere considerato anche il rispetto delle condizioni e delle direttive di sovvenzionamento. La base per i pagamenti decadrebbe se in questo contesto la documentazione richiesta dovesse ulteriormente fare difetto o essere negata.

Il CDF ritiene che la causa principale dei due casi illustrati sia la collaborazione insufficiente tra presidenza e segreteria e il debole accompagnamento, dovuto a motivi strutturali, da parte della SG-DEFER. Questa costellazione è osservata più da vicino qui di seguito.

I problemi di governance della CTI sono già stati illustrati in precedenza dal CDF. La segreteria della CTI è responsabile del rispetto e dell'applicazione delle condizioni quadro amministrative e delle basi normative. Le esigenze e le decisioni motivate della segreteria non raccolgono il consenso della Commissione, della presidenza e dei coach e vengono considerate come un'ingerenza burocratica. I punti di vista «legalità e regolarità» (logica di sussidio) e «imprenditoria» (logica di promozione) sono palesemente difficili da conciliare e provocano necessariamente conflitti che rendono viepiù necessario l'intervento della Segreteria generale (SG) del DEFER. Le problematiche affrontate e i nuovi conflitti constatati nel quadro della presente verifica poggiano su un'elaborazione concettuale sbagliata, che trova origine nella nuova impostazione della CTI nel 2011. Essi sono soprattutto riconducibili all'assenza di chiarezza delle delimitazioni funzionali e al cattivo funzionamento della comunicazione tra presidenza e segreteria. Questo è correlato al fatto che le basi legali sono formulate in maniera imprecisa e che l'attribuzione dei compiti viene diversamente interpretata. A ciò si aggiungono le divergenze personali tra il presidente della CTI e la direttrice della segreteria. Il CDF parte dall'idea che nel frattempo la presidenza e la segreteria consacreranno una parte importante del loro tempo di lavoro alla soluzione di questi problemi di comunicazione.

Senza un rinnovo completo delle strutture non sarà possibile risolvere a lungo termine i problemi illustrati. Sebbene una parte dei problemi sia riconducibile ad animosità personali, il potenziale di frizioni non diminuirà neppure in caso di nuova assegnazione dei più importanti posti chiave. Per

questo motivo non sarà possibile evitare un nuovo ripensamento fondamentale dei singoli ruoli e organismi e una chiara delimitazione delle responsabilità.

Il CDF sostiene gli sforzi del DEFR volti a dare un nuovo assetto durevole alla CTI con riguardo alla mozione Gutzwiller, grazie ai quali si potrebbero abordare gran parte dei problemi strutturali fondamentali. Nella nuova definizione e nella successiva attuazione bisognerà porre attenzione affinché la presidenza diriga la segreteria attraverso strutture e gerarchie e non attraverso interventi diretti sulle sue attività.

Il CDF ha preso atto del concetto di coaching attualmente in fase di elaborazione e raccomanda alla CTI di rielaborarlo con occhio alla durata di attività, alla strettoia nella funzione di head coach e alla limitazione nel tempo del mandato.

In primo luogo occorre trovare immediatamente soluzioni ai conflitti attuali. Questo quanto prima per il periodo transitorio fino all'introduzione della nuova struttura della CTI. In questo senso un miglioramento sarebbe possibile già con una modifica del regolamento oppure con misure operative concernenti i ruoli di presidente, presidenza e direttrice della segreteria. Nell'ipotesi che non venga raggiunta una soluzione pragmatica, elaborata di comune intesa, sarebbero imprescindibili conseguenze personali nel DEFR.

Testo originale in tedesco

Granting of mandates, business relationships and governance in the area of start-up companies and entrepreneurship

Key facts

The Swiss Federal Audit Office (SFAO) conducted an audit on the Commission for Technology and Innovation (CTI). The audit assessed the granting of mandates and business relationships in the area of start-up and entrepreneurship (referred to below as "start-up funding") and CTI governance.

The CTI is the federal body responsible for promoting scientific innovation in all disciplines which are represented in university establishments. As an official commission, the CTI is part of the decentralised Federal Administration and has the authority to take autonomous decisions in its area of responsibility. The CTI has a secretariat and is administratively affiliated to the Federal Department of Economic Affairs, Education and Research (EAER). The CTI has the mandate of promoting application-oriented R&D projects and entrepreneurship. It supports the creation of economic performance from scientific research through advice, networks and financial resources. The CTI is subdivided into four funding areas, innovation projects, start-up and entrepreneurship, support for knowledge and technology transfer, and the Swiss Competence Centers for Energy Research, although the innovation projects sector is the biggest. As a result, these areas of funding influence the core processes of CTI. The CTI's overall budget for 2014 amounted to CHF 150 million, with approximately CHF 12 million of this accounted for by start-up funding. The other funding areas were not the subject of this audit.

The examination as to whether or not the mandates had met the requirements is the responsibility of the secretariat's start-up section. The management of conflicts of interest is set out in the code of conduct, which must be signed by the coach. Economic independence is confirmed when the coaching contract is signed. The secretariat is also responsible for verifying compliance with the contractual milestones and for taking appropriate measures when the requested relevant material documentation is not forthcoming. In addition, compliance with the corresponding maximum hours by the people mandated as coaches is ensured by means of institutionalised controls. The practice of awarding contracts to coaches was examined in greater depth based on two specific cases.

Between 2002 and 2014, there was a large accumulation of personal assignments for [REDACTED] (coach up until 2013, subsequently head coach) and [REDACTED] (regular coach), as well as of contracts to their company. As a result of annual contract extensions, which were justified by the Executive Board with above-average qualifications, there was virtually no competition anymore. The earnings amounted to approximately CHF 3 million over 12 years for these two people and their company (in which third parties are also involved). There could be no question of the required economic independence in relation to CTI involvement from the point of view of CTI taking the federal requirements into account. These facts recently led to an abandonment of any further contracts being awarded to [REDACTED]. To be able to ensure an orderly handover of the current coaching mandates, termination of the contract with [REDACTED] was scheduled for the end of May 2014. Renewed employment of [REDACTED] at CTI is out of the question for the SFAO if the associated reputational risk is taken into account. [REDACTED] still acts as a regular coach at CTI but is now subject to strict controls relating to compliance with the existing requirements by the secretariat. In this connection and from the point of view of the SFAO, it must also be ensured that there is no

economic dependence on the Confederation at [REDACTED] and that the existing legal and regulatory requirements for correctly awarding coaching mandates are consistently and comprehensively implemented and enforced.

Business connections with [REDACTED]

As early as 2012, the CTI found that [REDACTED] had multiple mandates at the CTI which were and still are partly interconnected. Particularly the activities as expert coach and the connections with [REDACTED] and [REDACTED] are significant. The abundance of mandates awarded directly and indirectly by the CTI to [REDACTED], and the tolerance of an uncontrolled momentum involving additional financial consequences for the CTI ([REDACTED]), not to mention the lack of information given to the secretariat on the use of funds contrary to the Subsidies Act is incomprehensible for the SFAO. Even though [REDACTED] gets high marks from the CTI in terms of his motivational capabilities, his largely unsupervised action is not acceptable.

The SFAO recommends an urgent examination of [REDACTED] contractual relationship. Compliance with subsidy requirements and regulations must also be taken into account when doing so. If requested documents remain missing or retained, the basis for payment will cease to apply.

From the perspective of the SFAO, the main reason for both of the cases mentioned is the insufficient cooperation between the Executive Board and the secretariat and poor supervision for structural reasons provided by the EAER General Secretariat. This constellation is examined more closely below.

Governance problems at the CTI had been highlighted by the SFAO in the past. The CTI secretariat is responsible for compliance with the administrative framework conditions and normative basis, and must implement these. Requirements and substantiated decisions of the secretariat do not always meet with acceptance by the Commission, the Executive Board and the coaches and are seen as bureaucratic meddling. It is obviously difficult to reconcile the represented views of "legality and regularity" (logic of subsidies) and "entrepreneurship" (funding logic) and this is bound to lead to conflicts, which increasingly required the involvement of the EAER General Secretariat. The problems raised and the conflicts now identified within the scope of this audit are based on a conceptual unfavourable development which originates from the reorganisation of the CTI in 2011. The problems are mainly due to blurred functional demarcations and malfunctioning communication between the Executive Board and the secretariat. This is due to the woolly wording of the legal framework and the different interpretations of task allocation. Added to this are the personal differences between the President of the ICT and the Director of the secretariat. The SFAO assumes that both the Executive Board and the secretariat spend a large part of their working hours in overcoming these communication problems.

The problems highlighted will not be resolved in the long term without a general overhaul of the structures. Even if a number of the problems are due to personal animosities, replacing the most important key figures will also not reduce the potential for friction. For this reason, it is essential to have a rethink of the individual roles and bodies and a clear delineation of responsibilities.

The SFAO supports the EAER's efforts based on the Gutzwiller motion to give the CTI a sustainable new structure, whereby many of the fundamental structural problems could be tackled. In the redefinition and subsequent implementation, it should be noted that the Executive Board manages

the secretariat via structures and hierarchy and not with direct intervention in the activities of the secretariat.

The SFAO has taken note of the coaching concept currently being drawn up and recommends that the CTI revise the concept with regard to activity duration, bottleneck role of the head coaches and term of office restriction.

Primarily, solutions to the current conflicts must be found immediately. This should happen as quickly as possible for the transition period up until the new CTI structure is introduced. Improvements would already be possible just by amending the business regulations or implementing operational measures concerning the roles of the President, the Executive Board and the Director of the secretariat. If no pragmatic solution drawn up by mutual consent is possible, personnel changes implemented by the EAER would be inevitable.

Original text in German

Generelle Stellungnahme des WBF und der KTI zur Prüfung:

WBF und KTI unterstützen die Vorschläge der EFK. Bereits im Februar 2014 hat das WBF parallel zur Auftragserteilung für den EFK-Bericht Massnahmen ergriffen, inkl. regelmässige Statusgespräche mit Präsident und Direktorin über die Abarbeitung offener Fragen sowie eine externe Mediation zwischen diesen beiden. Ab August wurden diese Massnahmen intensiviert: Seit September berät eine wöchentlich unter der Leitung der Stv. GS des WBF tagende Compliance-Begleitgruppe Präsidium und Geschäftsstelle in entsprechenden Fragen; eine ebenfalls fast wöchentlich tagende strategische Begleitgruppe berät seit Ende August unter der Leitung des GS-WBF Präsidium und Geschäftsstelle als Eskalationsstufe für die Compliance-Begleitgruppe sowie für generell alle Umsetzungsmassnahmen gemäss EFK-Bericht. Beide Gremien wirken beratend; die bestehende Entscheidungs-Verantwortung der KTI bleibt unverändert.

Bezüglich der Empfehlungen zu Vertragsbeziehungen wurden folgende Massnahmen ergriffen: [REDACTED] hat das Reporting 2013 geliefert und den Vertrag 2014 samt Reporting-Klausel unterzeichnet. Auf Ende 2014 entscheidet die KTI über eine öffentliche Ausschreibung bezüglich der Unterstützung einer Plattform oder Plattformen wie [REDACTED]. Der Vertrag mit [REDACTED] wurde im September gekündigt. Die wie in den vergangenen Jahren erbrachten Leistungen im Zusammenhang mit [REDACTED] entschädigt die KTI auf der Basis eines Vertrags samt Reporting (Umfang: Fr. 13'500). Ab 2015 wird [REDACTED] somit allenfalls indirekt über die [REDACTED] KTI-Gelder erhalten. Eine Analyse aller Coaching Beziehungen ergab keine weiteren ähnlich gelagerten Fälle; eine detaillierte Analyse aller Coaches wird bis Ende November abgeschlossen sein.

Bezüglich der Gouvernanz-Empfehlungen hat das Präsidium am 24.9. verschiedene interne Prozesse geregelt, welche die Zuständigkeiten ohne Änderung des Geschäftsreglements klären. Die Stelle eines Finanzexperten wird Ende Oktober ausgeschrieben; weitere Ressourcenfragen im Bereich Personal sind in Prüfung (inkl. Revision SLA zwischen KTI und SBFI). Das Coaching-System wird auf Mitte November revidiert. Die Coaches wurden einem erstmals bereits im September durchgeführten Assessment unterzogen; zusammen mit der Umsetzung der Empfehlungen der EFK wird das zu einer markant höheren Fluktuation der Coaches führen.

Die Direktorin hat nach über vier Jahren erfolgreicher Aufbauarbeit aus persönlichen Gründen entschieden, sich beruflich neu zu orientieren. Bis Ende Oktober 2014 berät sie KTI und WBF bezüglich der Umsetzung der Empfehlungen des EFK-Berichts.

Trotz all dieser Massnahmen teilen WBF und KTI die Analyse der EFK, dass strukturelle Mängel der KTI nur durch eine Gesamtreform zu lösen sind. Entsprechend wird das WBF im November dem Bundesrat im Bericht zur Motion Gutzwiller eine grundlegende Reform vorschlagen.

Das WBF ist überzeugt, dass mit den ergriffenen Massnahmen die wertvolle Arbeit im Start-up Bereich rasch stabilisiert werden kann und betont gleichzeitig, dass die für über 90 Prozent der Ausgaben verantwortlichen, von der EFK positiv geprüften F&E-Förderbereiche sowie der WTT-Bereich gut funktionieren und einen hohen Beitrag zur Innovationskraft der Schweiz leisten.

Inhaltsverzeichnis

1	Auftrag und Vorgehen	17
1.1	Ausgangslage	17
1.2	Prüfungsziel und -fragen	17
1.3	Prüfungsumfang und -grundsätze	18
1.4	Unterlagen und Auskunftserteilung	18
2	Aufgaben, Zuständigkeiten und Abgrenzungen im Förderbereich Start-up	18
3	Mandatsvergaben / Geschäftsbeziehungen im Förderbereich Start-up	19
3.1	Reputationsrisiko durch Vergaben an [REDACTED]	19
3.2	Intransparente und unkontrollierte Verflechtungen im Zusammenhang mit [REDACTED]	20
4	Governance Strukturen der KTI und insbesondere im Förderbereich Start-up	24
4.1	Strukturelle Mängel und Probleme in der Umsetzung des Geschäftsreglements führen zu hohen internen Reibungsverlusten	24
4.2	Das Coaching-Prinzip ist in der Praxis sehr angreifbar	27
4.3	Das neue Coaching Konzept soll zu einer Verbesserung der Governance des Bereiches beitragen	28
4.4	Neben der Überarbeitung der Grundlagen muss an einer Übergangslösung gearbeitet werden	30
5	Unverbindlicher Beitrag zur Governance-Diskussion	33
6	Bericht des SBFI zur Umsetzung der Motion Gutzwiller 11.3642	35
7	Konsolidierungsarbeiten und Personalressourcen bei der Geschäftsstelle	35
8	Schlussbesprechung	37
	Anhang 1: Rechtsgrundlagen, Priorisierung der Empfehlungen der EFK	38
	Anhang 2: Grundlagen der Corporate (Public) Governance	39
	Anhang 3: Kompetenzmatrix KTI / Basis Geschäftsreglement vom 21.10.2010 (Stand 01.01.2013)	42
	Anhang 4: Abkürzungen	45
	Anhang 5: Struktur der KTI	46

1 Auftrag und Vorgehen

1.1 Ausgangslage

Die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) ist das Förderorgan des Bundes für die wissenschaftsbasierte Innovation in allen Disziplinen, die an den Hochschulforschungsstätten vertreten sind. Als Behördenkommission ist sie Teil der dezentralen Bundesverwaltung und hat die Kompetenz, in ihrem Aufgabenbereich weisungsungebundene Entscheide zu treffen. Die KTI führt eine Geschäftsstelle und ist administrativ dem Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) zugeordnet. Vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) bezieht sie basierend auf einem Service Level Agreement Dienstleistungen im administrativen Bereich (Rechnungswesen, Human Resources, IT, Logistik usw.). Die Prinzipien der Zusammenarbeit zwischen dem Generalsekretariat (GS) WBF, der KTI und dem SBFI wurden im entsprechenden Grundsatzpapier vom 11. Februar 2013 festgelegt. Der Präsident der KTI nimmt die Aufsicht über die Tätigkeit der Geschäftsstelle wahr. Bei Uneinigkeit zwischen Präsident / Präsidium und Direktorin Geschäftsstelle besteht die Möglichkeit, über den definierten Meldeweg an das GS-WBF zu gelangen.

Seit dem 1. Januar 2011 arbeitet die KTI in ihrer neuen Rechtsform als verwaltungsunabhängige Behördenkommission. Zuvor war die KTI innerhalb des damaligen Bundesamts für Berufsbildung und Technologie (BBT) angesiedelt. Im Rahmen der Errichtung der Behördenkommission wurde der Leistungsbereich Innovationsförderung aus der Zentralverwaltung herausgelöst und in die Geschäftsstelle der neuen KTI als eigenständige Einheit umgewandelt.

Die KTI hat den Auftrag, die anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung sowie das Unternehmertum zu fördern. Durch Beratung, Netzwerke und finanzielle Mittel unterstützt sie die Entstehung wirtschaftlicher Leistung aus wissenschaftlicher Forschung. Die KTI unterscheidet nachstehende Themenbereiche:

- Innovationsprojekte
- Start-up und Unternehmertum
- Unterstützung des Wissens- und Technologietransfers
- Swiss Competence Centers for Energy Research (SCCER)

Diese vier Themenbereiche prägen in der Folge denn auch die Kernprozesse der KTI. Die Organisation und das Organigramm der KTI zum Zeitpunkt des Audits sind im Anhang 5 eingefügt. Das Gesamtbudget der KTI beläuft sich 2014 auf rund 150 Mio. Franken, wobei daran der Förderbereich Start-up und Unternehmertum mit rund 12 Mio. Franken partizipiert.

1.2 Prüfungsziel und -fragen

Der Fokus dieser Prüfung richtete sich auf die Mandatsvergaben im Förderbereich „Start-up und Unternehmertum“. Weiter standen schwergewichtig Fragestellungen im Zusammenhang mit der Governance, welche die gesamte KTI betreffen, sowie die durch die Motionen Gutzwiller und Derder angestossene Auslegeordnung bezüglich der künftigen organisatorischen Ausgestaltung der KTI auf dem Programm. Zur Vereinfachung wird im Folgenden nur noch der Begriff „Förderbereich Start-up“ verwendet.

1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze

Die Prüfungsarbeiten wurden von den Herren Daniel Urwyler (Revisionsleiter EFK) und [REDACTED] durchgeführt. Die Schlussfolgerungen im Bericht stützen sich auf unterschiedliche stichprobenweise durchgeführte Prüfungen von Unterlagen und Belegen, der Analyse von massgeblichen Prozessen und auf Interviews mit verantwortlichen und zuständigen Personen bei der KTI.

1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung

Die notwendigen Auskünfte wurden zuvorkommend und kompetent erteilt, die zur Einsicht verlangten Unterlagen standen uneingeschränkt zur Verfügung.

2 Aufgaben, Zuständigkeiten und Abgrenzungen im Förderbereich Start-up

Die 11 Kommissionsmitglieder des Förderbereichs Start-up wurden durch den Bundesrat gewählt. Der Förderbereich Start-up ist ein Entscheidungsorgan, das über die Gesuche in den definierten Förderinstrumenten (Coaching, Entrepreneurship usw.) in seinem Zuständigkeitsbereich entscheidet. Die einfache Mehrheit entscheidet, der Förderbereichspräsident hat den Stichentscheid. Der Förderbereich ist beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte der Mitglieder anwesend ist. Der Förderbereich entscheidet im Rahmen des ihm zugeteilten Budgets über die Mittelaufteilung innerhalb des Förderbereichs nach Förderinstrumenten sowie über die Massnahmen im Rahmen der unterstützten Vorhaben und Gesuche. Er kann zuhanden des Präsidiums die Einführung von neuen Instrumenten bzw. die Einstellung bestehender Instrumente vorschlagen.

Der Förderbereichspräsident ist verantwortlich für die Tätigkeiten seines Förderbereichs sowie für Effizienz und Transparenz bei der Aufgabenerfüllung des Förderbereichs. Bei den zugeteilten Mitteln handelt es sich um Finanzhilfen. Der Umgang mit Finanzhilfen ist im Subventionengesetz (SuG) geregelt. Das SuG definiert, dass Finanzhilfen begründet, wirtschaftlich, wirkungsvoll, einheitlich, gerecht und nach finanzpolitischen Erfordernissen ausgestaltet und vergeben werden. Das Forschungs- und Innovationsförderungsgesetz (FIFG) definiert die Subventionsempfänger und die zu fördernden Aufgaben. Die KTI gewährt Finanzhilfen zur Auftragserfüllung. Das Beitragsreglement umschreibt unter Bezug auf Gesetz und Verordnung die Einzelheiten der Instrumente, die Voraussetzungen, die Rechte und Pflichten sowie die Berechnungen bezüglich der Beitragshöhe.

Die Geschäftsstelle führt die Geschäftsdossiers und legt sie dem Förderbereich mit einem begründeten Antrag zum Entscheid vor. In diesem Zusammenhang beschafft sie auch Hintergrundinformationen, erstellt Konzepte und bezieht gegebenenfalls Beteiligte, Behörden und Dritte ein. Sie prüft insbesondere auch die formale Rechtmässigkeit von Finanzhilfegesuchen (gesetzliche Vorgaben, Verfahren, Form) und vollzieht die Beschlüsse. Sie ist zuständig für die Bewirtschaftungsmittel, bei deren Einsatz sie insbesondere auch die gesetzlichen Vorgaben im Bereich Beschaffungsrecht einzuhalten hat. Der Förderbereichspräsident bereitet zusammen mit dem zuständigen Abteilungsleiter die Sitzungen des Förderbereichs vor.

Das Präsidium ist zuständig für die strategische Ausrichtung der KTI und entscheidet über die Einführung von neuen oder die Einstellung von bestehenden Instrumenten in den Förderbereichen. Es sorgt für das Monitoring und Controlling, verabschiedet den Tätigkeitsbericht und regelt die

Kommunikation und Qualitätssicherung. Weiter verabschiedet es das Mehrjahresprogramm und die übrigen Geschäfte zuhanden des Departements. Die gesamte Kommission erlässt das Beitragsreglement, welches vom Bundesrat anschliessend genehmigt werden muss.

3 Mandatsvergaben / Geschäftsbeziehungen im Förderbereich Start-up

Durch Ausbildungsprogramme und Coachings erhalten Jungunternehmende von der KTI professionelle Unterstützung zur erfolgreichen Umsetzung ihrer Geschäftsideen. Gefördert werden wissensintensive und technologiebasierte Unternehmungen mit ansprechendem Marktpotenzial. Der Förderbereich Start-up fördert Unternehmensgründungen mittels individuellem Training und Coaching bezüglich Mittelbeschaffung und Markteintritt. Die besten Firmen werden nach dem Coachingprozess mit dem CTI-Start-up-Label ausgezeichnet. Es bestätigt Marktchancen und Risikokapitalfähigkeit. Weiter vermittelt die KTI im Rahmen des Entrepreneurships in Veranstaltungen und Kursen alles Wissenswerte für Unternehmensgründungen, und [REDACTED] (siehe Ziffer 3.2) unterstützt Jungunternehmende bei ihrer Suche nach Startkapital.

Bei der Verselbständigung der KTI wurde festgelegt, die Tätigkeit der Coaches ins Auftragsverhältnis auszulagern und für mehr Flexibilität das Coaching von der Kommissionstätigkeit zu trennen. Die Bezeichnung der Coaches mit Head Coach, Expert Coach, Regular Coach, Project Coach, Company Partner Coach usw. weist auf ihre jeweilige spezialisierte Tätigkeit hin. Die Umsetzung des Beschlusses zur externen Vergabe der Coach-Tätigkeiten basiert auf drei wesentlichen Voraussetzungen:

1. Einwandfreie Vergabe der Aufträge an die Coaches,
2. Generelle Öffnung der KTI für den Wettbewerb bzw. die Chancengleichheit,
3. Vermeidung von Interessenskonflikten und Sicherstellung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit gegenüber der Bundesverwaltung durch eine jährliche mengenmässige Beschränkung der Leistung auf 600 Stunden für Coaches resp. 800 Stunden für Head-Coaches.

Die Überprüfung der Einhaltung der Voraussetzungen bei den vergebenen Mandaten obliegt der Abteilung Start-up der Geschäftsstelle. Der Umgang mit Interessenkonflikten wird im zu unterzeichnenden Verhaltenskodex (Code of Conduct) geregelt und die wirtschaftliche Unabhängigkeit wird mit der Unterzeichnung des Coaching-Vertrags bestätigt. Die Geschäftsstelle hat auch die Kontrollen bezüglich Einhaltung der vertraglichen Meilensteine sicherzustellen und geeignete Massnahmen beim Ausbleiben der eingeforderten sachdienlichen Unterlagen zu ergreifen. Zudem sind bei den als Coach mandatierten Personen die entsprechenden Stundenobergrenzen durch institutionalisierte Kontrollen sicherzustellen. Die Vergabepraxis wurde anhand zweier konkreter Fälle vertieft geprüft:

3.1 Reputationsrisiko durch Vergaben an [REDACTED]

In den Jahren 2002 - 2014 hat sich eine Kumulation von persönlichen Einsätzen der [REDACTED] (Coach bis 2013, anschliessend Head Coach) [REDACTED] (Regular Coach) sowie Aufträgen an ihre Firma ergeben, bei welcher der Vorwurf einer Bevorzugung gegenüber anderen Anbietern und eine Beeinträchtigung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit nicht mehr ignoriert werden konnte. Durch die jährlichen Vertragsverlängerungen, die vom Präsidium mit überdurchschnittlichen Quali-

fikationen begründet wurden, fand kein Wettbewerb mehr statt. Aufgrund dieser prinzipiell am und über dem Stundenlimit erfolgten Auftragsvergaben kumulierten sich die Bezüge der beiden Personen und ihrer Firma (an der auch Dritte beteiligt sind) über die zwölf Jahre auf rund 3 Mio. Franken. Von der verlangten wirtschaftlichen Unabhängigkeit gegenüber dem KTI-Engagement konnte unter Berücksichtigung der Bundesvorgaben aus Sicht der KTI keine Rede mehr sein. Diese Fakten führten kürzlich zu einem Verzicht auf weitere Auftragsvergaben an [REDACTED]. Um die Übergabe der laufenden Coaching-Mandate ordnungsgemäss sicherstellen zu können, wurde die Vertragsauflösung mit [REDACTED] auf Ende Mai 2014 terminiert. Eine erneute Beschäftigung von [REDACTED] bei der KTI steht für die EFK ausser Frage wenn man das damit verbundene Reputationsrisiko betrachtet.

[REDACTED] ist nach wie vor als Regular Coach für die KTI tätig, unterliegt aber nun aufgrund der Vorkommnisse – wie das gesamte Coaching im Förderbereich Start-up – einer intensiven Kontrolle bezüglich Einhaltung der bestehenden Vorgaben (maximal zulässige Stunden) durch die Geschäftsstelle. In diesem Zusammenhang muss aus Sicht der EFK auch sichergestellt werden, dass bei [REDACTED] als Firma keine wirtschaftliche Abhängigkeit vom Bund besteht.

Empfehlung 1 (Priorität 1):

Die gesetzlichen und regulatorischen Voraussetzungen für eine einwandfreie Vergabe von Coachingaufträgen sind vorhanden. Die EFK empfiehlt der KTI, die Vorgaben konsequent und nachvollziehbar um- und durchzusetzen. In Zukunft ist von der KTI jeglicher Anschein von Begünstigung und Intransparenz zu vermeiden.

Stellungnahme der KTI:

Die vorhandenen gesetzlichen und regulatorischen Voraussetzungen wurden im Frühling und Frühsommer 2014 in schriftliche, präzise und transparente Detailregeln sowohl für die Rekrutierung von Coaches als auch für die Zuweisung von Start-up-Coachings umgesetzt. Die Regeln berücksichtigen insbesondere die Kriterien Offenheit und Transparenz. Sie werden ab sofort angewendet. Die von der EFK empfohlenen Korrekturen werden eingearbeitet. Siehe auch Empfehlung 3.

3.2 Intransparente und unkontrollierte Verflechtungen im Zusammenhang mit

[REDACTED] fungiert primär als Expert Coach im Förderbereich Start-up. Bereits 2012 musste durch die KTI festgestellt werden, dass [REDACTED] Mehrfachmandate bei der KTI innehatte, die teilweise miteinander verflochten waren und nach wie vor sind. Insbesondere sind die Verbindungen mit [REDACTED] von Bedeutung. ([REDACTED] ist eine Plattform, welche von der KTI mitbegründet wurde, um virtuelle und tatsächliche Begegnungen von Start-ups und potentiellen Kapitalgebern zu ermöglichen und schliesst damit mit ihren Aktivitäten Finanzierungslücken in der Gründungsphase von Unternehmen. Zum Zeitpunkt der Prüfung war der Förderbereichspräsident Start-up und Unternehmertum der KTI Mitglied der Geschäftsleitung von [REDACTED]. [REDACTED] ist als Netzwerk gemäss KTI in diesem Bereich einzigartig. Der Verein [REDACTED] stellt Jungunternehmern und Start-ups in der Schweiz insbesondere ein Nachrichtenportal mit Newsletter zur Verfügung, welches Meldungen von, über und für Jungunternehmer sowie Start-ups der Schweiz beinhaltet. Er wurde ohne Zustimmung der KTI-Gesamtleitung und

widerrechtlich, da die KTI als Organ der Eidgenossenschaft keine juristische Persönlichkeit hat, vom damaligen Förderbereichspräsidenten sowie dem Geschäftsführer von [REDACTED] gegründet. Die Vereinsmitgliedschaft wurde auf Empfehlung der EFK gekündigt, trotzdem musste die KTI 2013 nebst dem vorgesehenen Partnerbeitrag von 25 000 Franken einen zusätzlichen Beitrag von 151 200 Franken im Sinne einer Anschubfinanzierung übernehmen. Um den von der KTI gewünschten Fortbestand der beiden Plattformen, die gemäss erhaltener Auskunft einen hohen Stellenwert für die Start-up-Förderung haben, nicht zu gefährden, wurden die Verträge 2013 verlängert. 2014 soll nun das Verhältnis zwischen KTI und [REDACTED] sowie KTI und [REDACTED] neu definiert werden. Die Geschäftsstelle der KTI unterbreitete [REDACTED] entsprechende Subventionsverträge, welche dieser bis zum Revisionszeitpunkt nicht unterschrieben hat. In diesem Zusammenhang wurden die vertraglichen Beziehungen näher analysiert und festgestellt, dass der Geschäftsstelle die zur Kontrolle der Auftragserfüllung erforderlichen Unterlagen nicht im nötigen Umfang unterbreitet wurden. Nach Rückfrage der Geschäftsstelle wurden nur wenig aussagekräftige Belege geliefert, die keine umfassende Beurteilung zulassen. [REDACTED] verweigert nun die Einreichung weiterer von der Geschäftsstelle verlangten sachdienlicher Unterlagen. Die EFK hat nicht weiterverfolgt, ob zwischenzeitlich ergänzende Unterlagen von [REDACTED] eingereicht wurden.

Ein weiterer Punkt ist der Umstand, dass vor mehr als 10 Jahren der Vereinsname [REDACTED] von der KTI nicht urheberrechtlich geschützt worden ist, was bei einer allfälligen Sistierung der Beziehungen zu Problemen und Missverständnissen führen könnte, da die Bezeichnung [REDACTED] dann nach wie vor einen direkten Bezug zur KTI vermuten liesse. Zudem bestehen, wie bereits erwähnt, Verflechtungen von Aktivitäten, die von der KTI sowie weiterer Bundesstellen und bundesnaher Organisationen wie Eidg. Technische Hochschule Zürich, Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, Eidg. Materialprüfungs- und Forschungsanstalt, Switzerland Global Enterprise unterstützt wurden. In ihrer Summe könnten diese auch aus beschaffungsrechtlicher Sicht problematisch sein. Zu erwähnen ist, dass gegen die Hälfte der Finanzierung von [REDACTED] durch den Bund erfolgt. Das von [REDACTED] erarbeitete [REDACTED] kann von Start-up-Firmen zur Erarbeitung von Finanzplänen eingesetzt werden. Die jährliche Lizenzgebühr wurde über das Coaching-Budget abgerechnet, was wiederum der Transparenz nicht förderlich ist. Die KTI wickelt nun nach Rücksprache mit dem Bundesamt für Bauten und Logistik diese Lizenzgebühren über einen IT-Lizenzvertrag ab, plant aber auch die Evaluierung alternativer Tools.

Zusammenstellung der jährlichen finanziellen Entgelte 2013 der KTI an [REDACTED] bzw. Organisationen, in denen er Leitungsfunktionen bekleidet (ohne Anspruch auf Vollständigkeit, gemäss Meldung der Begleitgruppe KTI-GS-WBF vom 17. September 2014 und ungeprüft von der EFK):

Organisation, in denen [REDACTED] leitend involviert ist	Funktion [REDACTED]	Zahlung KTI an Organisation in Franken	Bemerkungen zum Anteil [REDACTED]
[REDACTED]	Geschäftsführer	195'091	Gesamtumsatz [REDACTED] 525'000 davon Mgmt Fee: 258'632 ¹ davon Honorar [REDACTED] 102'600 ² rechnerischer Anteil KTI an [REDACTED] 38'000 ³
Direktes Coaching inkl. Entwicklung [REDACTED]	Direktauftrag	122'040	
[REDACTED]	Vereinsvorstand	140'000	[REDACTED] bezieht dort kein Gehalt ⁴
[REDACTED]	Lizenzbesitzer	5'000	
	Business Angel	10'000	
<i>Total</i>		<i>472'131</i>	

Weitere bekannte Engagements in diesem Kontext:

- [REDACTED]
(Beitrag von 10'000 Franken an [REDACTED])
- [REDACTED] (Ziffer 3.1) ist im Board von [REDACTED] (Entschädigung nicht bekannt)

Die Fülle der von der KTI an [REDACTED] vergebenen Aufträge und das Tolerieren einer unkontrollierten Eigendynamik mit zusätzlichen finanziellen Folgen für die KTI [REDACTED] sind für die EFK nicht nachvollziehbar. Mit diesem Vorgehen nährt die KTI die Vorwürfe aus der Presse über z. B. Seilschaften, Vertragsverlängerungen, fehlende wirtschaftliche Unabhängigkeit gegenüber dem Bund, Interessenkonflikte, Selbstbedienung einiger weniger am „Honigtopf“ KTI und schadet der Reputation. Auch wenn [REDACTED] förderungstechnisch gute Noten von der KTI

¹ gemäss Angaben [REDACTED] vom Mai 2014

² Firma zu 67% im Eigentum von [REDACTED]; gemäss Angaben [REDACTED] vom 15.09.2014

³ Herleitung: Zahlung KTI von 195'091 Fr. entspricht 37% des Gesamtumsatzes von 525'000 Franken. Dieser Anteil von 37% wird auf das Honorar [REDACTED] von 102'600 Franken angewendet, womit rechnerisch der Anteil der KTI am Honorar von [REDACTED] sich auf 38'000 Franken beläuft.

⁴ Angabe von [REDACTED]

erhält, ist nicht nachvollziehbar, dass ihm offensichtlich ein Sonderstatus zugesprochen wird. Es entsteht der Eindruck, dass [REDACTED] weitgehend unkontrolliert agiert. Zum Prüfungszeitpunkt verweigert [REDACTED] als Subventionsempfänger eine umfassende Rechenschaft gegenüber der Geschäftsstelle über deren Mittelverwendung.

In diesem Kontext hat die EFK nicht geprüft, ob [REDACTED] tatsächlich erfolgreich arbeitet. Es liegen der Geschäftsstelle offenbar keine konkreten Zahlen bezüglich des erfolgreichen Fundings der betreuten Start-ups vor. Verkündet von [REDACTED] wird zwar, dass [REDACTED] die Marktteilnehmer erfolgreich vernetzt, ob der Erfolg aber finanziell auch wirklich eintritt, wurde nicht geprüft. Die Geschäftsstelle muss dem Subventionsgesetz Geltung verschaffen und hat für 2014 noch keinen neuen Vertrag unterzeichnet. Zudem muss die KTI nun prüfen, ob beim Ignorieren der Rechenschaftspflicht vom Vorjahr rechtliche Schritte einzuleiten sind. Die Zusammenarbeit mit [REDACTED] ist nach Ansicht der EFK aufgrund der aktuellen Situation nicht tragbar. Eine Weiterführung würde ein schlechtes Signal setzen und die Stellung der KTI als Organisation schwächen. Dies kann nicht im Interesse der KTI sein. Es ist sicherzustellen, dass in Zukunft die KTI die zu respektierenden Regeln unmissverständlich vorgibt, deren Einhaltung ausnahmslos und dem Grundsatz der Gleichbehandlung folgend durchsetzt, sich nicht auf unproduktive Diskussionen einlässt und auf eine klare Wahrnehmung der Rechte und Pflichten von Subventionsempfängern beharrt.

Empfehlung 2 (Priorität 1):

Die EFK empfiehlt der KTI, die Vertragsverhältnisse, bei denen [REDACTED] involviert ist, umgehend auf ihre Verträglichkeit mit den Subventionsvoraussetzungen, wie wirtschaftliche Unabhängigkeit gegenüber dem Bund, Rechenschaft über die Mittelverwendung, zu überprüfen. Entsprechend ist die Summe aller Vorkommnisse, insbesondere die Auskunftsverweigerung über die Mittelverwendung entgegen dem Subventionsgesetz, zu gewichten und rasch eine Entscheidung mit präjudiziellem Charakter über die Weiterführung der Zusammenarbeit im Lichte der KTI-Reputation zu fällen. Ohne notwendige Nachweise sind die Zahlungen einzustellen. Sinnvoll erachtet die EFK zudem die Klärung, ob wirklich nur ein einziges Investment-Vehikel finanziell unterstützt werden soll, oder aber eine Aufteilung der Mittel nicht zielführender und risikoärmer sein könnte.

Stellungnahme der KTI:

Die Zusammenarbeit mit [REDACTED] wurde konsequent und sofort auf das indirekte Verhältnis über [REDACTED] reduziert. Ab Ende September 2014 gibt es keine Direktmandatierung mehr.

Gleichzeitig wurde für solche Mehrfachbeziehungen eine genaue Regelung bestimmt. Alle anderen Mandatierten wurden entsprechend überprüft. Ähnlich gelagerte Fälle konnten dadurch abgeschlossen werden.

Die Beendigung des Vertragsverhältnisses mit [REDACTED] wurde angesichts des langjährigen Erfolgsausweises der Start-up Community intensiv erklärt.

Die Hauptursache für die beiden aufgezeigten Fälle liegt aus Sicht EFK in der ungenügenden Zusammenarbeit zwischen Präsidium, Geschäftsstelle und durch die strukturell bedingte schwache Begleitung durch das GS-WBF. Diese Konstellation wird im folgenden Kapitel 4 näher betrachtet.

4 Governance Strukturen der KTI und insbesondere im Förderbereich Start-up

Bereits früher wurden durch die EFK Probleme mit der Governance in der KTI aufgezeigt. So ist die Geschäftsstelle der KTI für die Einhaltung der administrativen Rahmenbedingungen und normativen Grundlagen verantwortlich und muss diese somit auch durchsetzen. Anforderungen und begründete Entscheide der Geschäftsstelle stossen bei Kommission, Präsidium und Coaches nicht durchwegs auf Akzeptanz und werden als bürokratische Einmischung verstanden. Die vertretenen Sichtweisen „Recht- und Ordnungsmässigkeit“ (Subventionslogik) und „Unternehmertum“ (Förderlogik) sind offensichtlich schwer zu vereinen und führen zwangsläufig zu Konflikten, die zunehmend zur Eskalation an das GS-WBF führen. Die angesprochenen Probleme sowie die im Rahmen dieser Prüfung neu erkannten Konflikte basieren auf einer konzeptionellen Fehlentwicklung. Sie sind vor allem darauf zurückzuführen, dass die funktionalen Abgrenzungen unklar sind und die Kommunikation zwischen Präsidium und Geschäftsstelle nicht richtig funktioniert. Dies hat sowohl damit zu tun, dass die gesetzlichen Grundlagen unpräzise formuliert sind, und dass die Aufgabenzuordnung unterschiedlich interpretiert wird. Hinzu kommen persönliche Inkompatibilitäten zwischen dem Präsidenten der KTI und der Direktorin der Geschäftsstelle. Dies hat dazu geführt, dass mittlerweile jedes Detail ausführlich dokumentiert und teilweise auch kommentiert wird. Die EFK geht davon aus, dass sowohl das Präsidium wie auch die Geschäftsstelle inzwischen einen wesentlichen Teil ihrer Arbeitszeit darauf verwenden, diese „Kommunikationsprobleme“ zu bewältigen.

Grundsätzlich gilt es, zwei verschiedene Themenkomplexe zu unterscheiden:

1. Den Aufbau der KTI und deren Entscheidungsstrukturen;
2. Die spezifischen Regelungen im Förderbereich Start-up.

In beiden Bereichen sind Änderungen notwendig. Da die Weiterentwicklung und die Zukunft der KTI unbestimmt sind, bzw. auch auf politischer Ebene Bestrebungen im Gange sind⁵, besteht dringender Handlungsbedarf. Die hier dargestellten Vorschläge sollten als Anregung in die Diskussion eingebracht werden. Die Empfehlungen sind am Ende des Kapitels 4 zusammengefasst.

4.1 Strukturelle Mängel und Probleme in der Umsetzung des Geschäftsreglements führen zu hohen internen Reibungsverlusten

Es lassen sich drei wesentliche Kategorien an Problemen feststellen:

Probleme mit den vorgegebenen Strukturen

Der Einbezug von Vertrauenspersonen und Experten durch den Bund bedarf besonderer Kontrolle. Wie bereits geschildert wurde diese Kontrollfunktion offenbar zu wenig oder nicht detailliert genug wahrgenommen. Die Kontrollfunktion der Organe hat hier erst funktioniert, als die Geschäftsstelle auf die möglichen Konflikte aufmerksam gemacht (eskaliert) hat. Die Coaches selbst und deren Arbeit werden als sehr kompetent und hilfreich wahrgenommen und eingestuft, sowohl durch die betreuten Unternehmen wie auch KTI-intern. Offenbar bestehen also die Probleme zwischen Präsidium und Geschäftsstelle und es muss unbedingt verhindert werden, dass die internen Probleme den Erfolg der KTI negativ beeinflussen.

⁵ Motion Gutzwiller (11.4136) vom 22. Dezember 2011

Governance und Führungsprobleme

Die Analyse des Geschäftsreglements zeigt, dass das Geschäftsreglement grundsätzlich klare Regeln enthält⁶. Die Hauptlast der Tätigkeit liegt auf dem Präsidium. Die Rolle der Mitgliederversammlung ist nicht klar, bzw. gemäss Reglement nur schwer umzusetzen. So kann aus Sicht EFK die Mitgliederversammlung z. B. keine strategischen Entscheide vorbereiten, da die Zahl der Mitglieder rund 70 beträgt. Insgesamt sind die Vorgaben jedoch klar und nachvollziehbar. Das Problem ist also weniger konzeptionell-rechtlicher Natur, sondern die Schwierigkeit liegt v. a. bei der Umsetzung. Die einzelnen Funktionsebenen, wie sie in einem beispielhaften / anzustrebenden Governance-Modell ausgestaltet sein sollten (siehe Anhang 2), sind bei der KTI durchmischt und dadurch ergeben sich zwangsläufig Konfliktsituationen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die heutigen Konfliktpotentiale im Förderbereich Start-up mit Fokus auf das Coaching.

Person / Gremium	Funktionsebene gemäss Corp. Governance-Modell ⁷	Tatsächliche Funktion	Probleme
KTI-Präsident	Normativ - strategisch	Intervention auf allen Stufen, inkl. operative Belange (z. B. Coach Berufung, Vergabe Einzelmandate)	Interessenskonflikte, nicht Einhaltung der Gewaltentrennung
Präsidium	Normativ	Behandelt sowohl Strategie wie auch Einzelthemen	Nicht stufengerecht; Überlastung des Gremiums
Förderbereichs-Präsident	Strategisch - operativ	Intervention auf allen Stufen, inkl. operative Belange (z. B. Coach Berufung, Vergabe Einzelmandate)	Interessenskonflikte, erlassend und ausführend
Direktorin Geschäftsstelle	Operativ	Strategisch – operativ; v. a. in Kontrollfunktion aber z. T. auch strategisch; Vetorecht bei Verfügungen und Verträgen Durchsetzung der formellen Vorgaben	Permanenter Konflikt mit Präsidium; grosse Reibungsflächen; Überlastung der Ressourcen in der Geschäftsstelle
Head-Coach	Operativ	Operativ - Strategisch; beurteilt Coaches, hat aber	Hohe Entscheidungskompetenz, wenig Kontrolle, viel Abhängigkeit

⁶ Die Kompetenzmatrix basierend auf einem RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) – Diagramm (am Beispiel Start-Up Coaching)

⁷ Hilb, Martin: Integrierte Corporate Governance, 5.A., Heidelberg 2013

Person / Gremium	Funktionsebene gemäss Corp. Governance- Modell ⁷	Tatsächliche Funktion	Probleme
		auch Einfluss auf Strategie; de facto wichtigste Person im Konstrukt bei den Start- ups	der anderen Parteien; permanente Überlastung
Coach		Operativ	Keine

Analysiert man die Tätigkeiten mithilfe der RACI-Matrix (Anhang 3) wird klar, dass die Aufgabenverteilung asymmetrisch und nicht stufengerecht ist. Bei den meisten Funktionen und Rollen ist definiert, welche Tätigkeiten sie ausüben müssen. Nur in den wenigsten Fällen geregelt ist jedoch die Frage der Verantwortlichkeit. So ist z. B. die Rolle der Mitgliederversammlung ungenügend beschrieben. Die Rollenmodelle sind somit nicht vollständig und müssten ergänzt werden. Vielfach wird argumentiert, dass „Förderlogik“ und „Subventionslogik“ nicht kongruent seien, bzw. völlig andere Vorgehensweisen als Basis hätten. Das mag sein, doch gibt es diese Konstellation auch in anderen Bereichen – z. B. Schweizerischer Nationalfonds (SNF) – die besser funktionieren.

Das Hauptproblem liegt in der unscharf definierten Abgrenzung der Verantwortlichkeiten von Präsident und Direktorin der Geschäftsstelle. Einerseits hat der Präsident die Oberaufsicht über die Geschäftsstelle, andererseits kann er jedoch Verfügungen und Verträge nur gemeinsam mit der Direktorin der Geschäftsstelle unterzeichnen. Faktisch bestimmt dies jede Handlung, die eine Rechtsverbindlichkeit nach sich ziehen soll. Damit hat man sich zumindest formell die Möglichkeit verbaut, eine stufengerechte Regelung, zum Beispiel bei der Ausgestaltung und Vergabe von Kleinaufträgen oder Unterstützungsleistungen, anwendbar zu machen. Trotzdem muss erwähnt werden, dass selbst unter diesen ungünstigen Vorzeichen Regelungen möglich wären, würde man sich gegenseitig absprechen und konstruktive Diskussionen führen. So sollte es möglich sein, dass Beträge über einen Rahmen-Kredit vergeben werden, ohne dass der Präsident und die Direktorin der Geschäftsstelle jede Bestellung unterzeichnen müssen. Solche Beträge sollten auch durch die Förderbereichspräsidenten gesprochen werden können.

Ein weiterer Problemkreis ist die Mitgliederversammlung, welche eine Schlüsselrolle hätte, nämlich das hier kritisierte Geschäftsreglement anzupassen. Offenbar hat man es versäumt, dies zu tun, was in der aktuellen Lage unverständlich ist. Dies mag damit zu tun haben, dass die Kommissionsmitglieder ihre Aufgabe nicht primär darin sehen, sich aktiv um die Ausgestaltung und die Führung der KTI zu kümmern. Das Präsidium ist auf die Unterstützung der Geschäftsstelle angewiesen. Gibt es hier Kommunikations- und Verständnisprobleme, dann führt dies zu enormen Reibungsverlusten. Dies ist genau die Situation, in welcher sich die KTI heute befindet. Der Präsident und die Direktorin (und auch die Mitarbeitenden) dürften einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit damit verbringen, die hier beschriebenen Defizite zu korrigieren. Kommen noch Probleme auf der persönlichen Beziehungsebene dazu, wird dies für alle Beteiligten zum Problem.

Des Weiteren darf nicht unterschätzt werden, dass die KTI eine sehr hohe Anzahl von Projekten abwickeln muss. Mit den bestehenden Ressourcen und vor allem dem aufgelaufenen Arbeitsrück-

stand in der Geschäftsstelle ist dies kaum möglich. Oder anders gesagt: selbst bei einer guten Kommunikation zwischen dem Präsidenten und der Direktorin würde das System, so wie es heute gestaltet ist, am Limit laufen.

Weitere Probleme

Die heute verwendeten Mittel zur Steuerung der Kommissionsitzungen erlauben keine Nachverfolgbarkeit der einzelnen Geschäfte über längere Zeit. Die Kommunikationskultur und das Dokumenten-Management sind verbesserungswürdig. Das Zeitmanagement funktioniert nicht und die Unterlagen sind überladen. So wird eine effiziente Führungsarbeit zumindest behindert.

Die Frage stellt sich, ob die Mitgliederversammlung ihre aktive Rolle wahrnehmen kann bzw. wahrnimmt. Eine Möglichkeit zur Anpassung der Strukturen bezüglich Kommissionsmitglieder bietet sich Ende 2015, da zu diesem Zeitpunkt die Wahlperiode der aktuellen Kommission abläuft. Diese Gelegenheit sollte auch mit Blick auf den Bericht des SBFI zur Umsetzung der Motion Gutzwiller (Kapitel 6) nicht verpasst werden. Darüber hinaus ist eine Amtszeitbeschränkung hier sicherlich von Nöten.

4.2 Das Coaching-Prinzip ist in der Praxis sehr angreifbar

Mit der Abspaltung vom BBT wurde entschieden, dass die Rollen Kommissionsmitglied und Coach nicht kombinierbar sind. Im Bereich des Start-up Coachings besteht dringender Handlungsbedarf, wie die konkreten Abklärungen im Rahmen der Prüfung gezeigt haben. Es ist davon auszugehen, dass die aufgezeigten Problemfälle nach unmittelbar umsetzbaren Massnahmen verlangen.

Die folgenden Grundprobleme müssen gelöst werden:

- Die strukturellen Governance-Probleme beeinflussen auch die Abwicklung des Start-up Coachings,
- Das Rollenverständnis der einzelnen Teilnehmer/innen unterscheidet sich markant,
- Der Head Coach ist ein operationelles „Bottleneck“ und ein Systemrisiko, obwohl eigentlich die wichtigste Figur im System (Förderbereich),
- Der Förderbereich ist überlastet und unter Druck des Präsidenten wie auch der Geschäftsstelle,
- Der Umgang mit Geldmitteln ist durch Misstrauen geprägt und es wird selbst um Kleinstbeträge gestritten,
- Die Leistungsbeurteilung der Coaches wurde nicht genügend systematisch durchgeführt,
- Der Coach-Pool ist zu klein und der Zugang faktisch abgeschottet. Der Wettbewerb spielt nicht.

Die Probleme im Bereich Start-up Coaching sind zum grossen Teil auf die oben erwähnten Systemdefizite zurückzuführen. Beim Coaching gibt es grundsätzlich eine klare Funktionentrennung, die aber entweder nicht beachtet wird oder durch die selbst gesetzten Regeln so unübersichtlich geworden sind, dass ein Befolgen de facto unmöglich geworden ist.

Dies ist durch die Entwicklung der KTI erklärbar, nämlich durch die Tatsache, dass im Rahmen des Aufbaus auf eine Gruppe etablierter Experten zurückgegriffen werden musste. So wie die KTI gewachsen ist, ist auch der Markt der Start-ups gewachsen und damit auch der potentielle Pool der

Coaches. Der Coach-Pool wurde aber nicht im selben Masse erweitert, wie dies die Zunahme der Anzahl von Start-ups nahe gelegt hätte. Es fällt auf, dass die Fluktuationsrate bei den Coaches sehr tief ist, und diese offenbar nur ausscheiden, wenn sie andere berufliche Perspektiven sehen oder dies aus persönlichen Gründen tun. Ein aktives Coachmanagement seitens der Kommission hat nicht ausreichend stattgefunden. Damit sieht man sich auf Führungsebene fast zwangsläufig mit dem Vorwurf konfrontiert, gewisse Personen zu bevorzugen. Dies lässt sich aufgrund der unter Kapitel 3 gemachten Feststellungen nachweisen. Das Coaching Management konnte nur deshalb so lange ohne intensivere Kontrollen geführt werden, weil die erforderlichen Kontrollen durch die Abteilung Start-up der Geschäftsstelle aus verschiedenen Gründen (Personalressourcen, Durchsetzungskraft) nicht im nötigen Umfang vorgenommen werden konnten.

Die Abhängigkeit der KTI von gewissen Coaches bleibt ein markantes Problem. Insbesondere die Head-Coaches, welche in der Regel immer am Maximum der verfügbaren Stunden operieren, stellen für die KTI ein Problem dar. Die hier einstmals entworfene Struktur muss hinterfragt werden. Aus Sicht EFK bedeutet dies, dass die damals festgelegte Struktur nicht mehr zeitgemäss ist und damit die gesetzlichen Vorgaben wie die Gewaltentrennung nicht mehr erfüllt werden können. Die EFK hat in früheren Berichten zu den kritischen Punkten bereits mehrfach Stellung genommen.

Aus Sicht der EFK hat das heutige Modell die folgenden Mängel:

- Intransparente Verfahren der Berufung der Coaches und fehlende Nachvollziehbarkeit der Vergabe,
- Coach Pool zu klein, bzw. nicht aktiv verwaltet,
- Sehr lange Verweildauer der Coaches,
- Permanente Überlastung der Head-Coaches wegen Funktionskumulation bzw. Vermischung von Verwaltungs- und Coachingaufgaben,
- Keine neutrale Beurteilung der Coaching Aktivitäten,
- Die Ausschreibungsverfahren für Coaches sind entweder nicht bekannt oder führen nicht zur gewünschten Fluktuation unter den Coaches,
- Vergabe von Aufgaben an Coaches, die mit der eigentlichen Kernaufgabe „Coaching“ nichts zu tun haben (Unterstützung Ausschreibung Entrepreneurship, Erstellung von IT-Tools).

4.3 Das neue Coaching Konzept soll zu einer Verbesserung der Governance des Bereiches beitragen

Es hat sich gezeigt, dass mit einer kosmetischen Änderung die grundlegenden Probleme nicht gelöst werden können. Ein Teil davon wurde bereits unter Kapitel 4.2 erwähnt.

Die KTI hat ein Konzept vorgelegt, welches das Coaching verbessern soll. Nachfolgend eine Beurteilung der neu vorgestellten Mittel und Rollen⁸.

Head Coach: Das neue Modell geht nicht von einer festen Amtszeitbegrenzung aus. Es ist zu erwähnen, dass diejenigen, die am Längsten im System bleiben, bereits heute ein „Flaschenhals“

⁸ Basis: CTI Start-up – support instrument „Coaching“ aspect coach network; June 2014

sind, nämlich die drei Head Coaches. Während ein regulärer Coach maximal 12 Jahre im System bleiben kann, sind dies bei den Head Coaches bis zu 20 Jahre.

Die EFK sieht keine Möglichkeit, die heutige Rolle der Head-Coaches im derzeitigen Umfang fortzuführen. Die Head Coaches stellen in der heutigen Konstellation ein Systemrisiko dar. Weil sie eine so zentrale Funktion haben, zentralisieren sie auch Konfliktpotenzial. Dies beginnt bei der Vergabe der Anzahl Beratungsstunden, über die Auswahl der Coaches bis zur inhaltlichen Beurteilung von Start-ups. Hinzu kommt der übergrosse Aufgabenkatalog der Head-Coaches, der dazu führen wird, dass die budgetierten Stunden für die Erfüllung der aufgetragenen Arbeiten nicht reichen werden. Die EFK schlägt deshalb vor zu überlegen, ob die Anzahl Head Coaches erhöht werden sollte oder Teile der Aufgaben an die neu geschaffene Gruppe der „Senior Coaches“ übertragen werden kann.

Project Coach (PC): Die Rolle des „Project Coach“ wird den Neueinsteigern gewährt. Der PC soll sich zuerst bewähren, bevor er in den regulären Status berufen wird. Dies kann u. U. 2 - 4 Jahre dauern. Dieses Modell findet die EFK sinnvoll und anwendbar.

Regular Coach: Auch hier gibt es vom Grundkonzept keine Bedenken. Einzig die maximale Verweildauer ist ein Thema, doch dazu die nachfolgenden Ausführungen:

In einem System wie dem hier vorliegenden werden Begünstigungsvorwürfe immer dann erhoben werden, wenn Personen über lange Zeit „im System“ bleiben. Doch die Verweildauer alleine kann kein Grund sein, einen bewährten und erfolgreichen Coach nicht mehr zu mandatieren. Es müssen mehrere Faktoren zusammen kommen, welche die Konstellation als problematisch erscheinen lassen:

- Übernahme von sachfremden Mandaten für KTI (nicht direkt Coaching bezogenen Aufgaben),
- Permanentes Wandeln an der Grenze zur Maximalstundenzahl (welche nach wie vor als sinnvoll erachtet wird),
- Mehrere Coaches sind in einer rechtlichen Einheit (Firma) tätig und erbringen Leistungen an die KTI,
- Die Unternehmen, in welchen die Coaches angestellt sind, haben offensichtliche keine oder nur ganz wenig Aufträge ausserhalb der KTI,
- Zu hohe Mandatszähl absolut: Es ist davon auszugehen, dass ein Coach nur eine beschränkte Anzahl von Mandaten parallel / hintereinander ausüben kann,

Die EFK schlägt vor, für alle Coaches eine maximale Aktivitätsdauer einzuführen, wie dies im vorgeschlagenen Modell existiert. Allerdings würden wir diese Dauer auf 8 Jahre beschränken, mit der Option des Einsatzes als Senior Coach. Schöpft ein Coach das Maximum der Stundenzahlen über 3 Jahre aus, sollte er sofort ersetzt werden, bzw. wird dem Coach spätestens nach 2 Jahren empfohlen, seine Mandate auf ein akzeptables Mass zu reduzieren. Andere Eskalationsschwellen sind zu erarbeiten und können dann im Rahmen der Umsetzung als flexible Mittel eingesetzt werden.

Senior Coach (SC): Diese neu geschaffene Gruppe ist ausgewiesenen Regular Coaches vorbehalten, die mit einem reduzierten Zeitbudget den Wissenstransfer sicherstellen sollen. Die Anzahl SC ist auf 15 % aller Coaches beschränkt. Wie oben bereits erwähnt, könnten die SC zur Entlastung der Head Coaches herangezogen werden, ansonsten keine Bemerkungen.

Speciality Advisor: Hier sieht die EFK wenig Handlungsbedarf. Das geplante Konzept kann so etabliert werden. Es ist darauf hinzuwirken, dass spezifisches Fach-Know-how gefördert wird. Insofern wird empfohlen, die Basis zu verbreitern (vgl. nachfolgende Anmerkungen).

Um dem Vorwurf zu begegnen, bei der KTI handle es sich um einen abgeschotteten Kreis von Experten, genügt die Amtszeitbegrenzung als Mittel nicht. Die Fluktuation, welche heute bei rund 8% liegt, sollte generell angehoben werden. Dies bedeutet, dass man die verfügbaren Ressourcen im gesamten Coachpool erhöht. Das vorgeschlagene Modell kann abschreckend wirken, weil nur wenig neue Interessenten als neue Coaches berücksichtigt werden. Das System sollte so geöffnet werden, dass die Bewerbung grundsätzlich immer möglich ist, wobei man bestimmte Grundanforderungen / Basisprofile vordefiniert und publiziert. Diese Kandidaten können sich dann bewerben und werden aktiv im Pool „bewirtschaftet“. D.h., die KTI geht auf eine höhere Zahl an interessanten Kandidaten zu und versorgt sie mit ausreichenden Informationen.

Empfehlung 3 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt der KTI, das Coaching-Konzept zu überarbeiten und die kritischen Punkte wie Aktivitätsdauer, Engpass-Funktion der Head Coaches und Amtszeitbegrenzung klar zu regeln.

Stellungnahme der KTI:

Das Coaching-Konzept wird bis Mitte November 2014 entsprechend den Detailempfehlungen der EFK angepasst. Die von der EFK geforderten qualitativen Indikatoren für den Verbleib im Coaching-System sollen dabei integriert werden. Headcoaches müssen nicht mehr zwingend über das Coaching-System rekrutiert werden, sollen aber fundierte Erfahrung in Start-up Szene und KTI mitbringen.

Das neue System mit reduzierter Aktivitätsdauer und die stark steigende Zahl der Coaching-Anfragen führen zu vielen Neurekrutierungen, was angesichts der notwendigen Erfahrungen für eine Beratungstätigkeit herausfordernd ist. Zur Verhinderung von Beratungsstopps und zur Sicherung der Beratungsqualität wird soweit nötig eine Übergangsfrist für 2015 geprüft und noch vor Ende 2014 mit der EFK informell besprochen. Damit sollen namentlich laufende Beratungen abgeschlossen werden können.

4.4 Neben der Überarbeitung der Grundlagen muss an einer Übergangslösung gearbeitet werden

Ohne eine Gesamterneuerung der Strukturen lassen sich die aufgezeigten Probleme langfristig nicht lösen. Diese resultieren teilweise aus der Neugestaltung der KTI in 2011. Auch wenn ein Teil der Probleme auf persönliche Animositäten zurückzuführen ist, wird auch bei Neubesetzung der wichtigsten Schlüsselpersonen das Reibungspotenzial nicht kleiner. Aus diesem Grund wird man nicht darum herum kommen, die einzelnen Rollen und Gremien nochmals gründlich zu überdenken und ausführlich und genau zu beschreiben. Dabei geht es weniger um möglichst umfassende beschriebene Prozesse oder Aufgaben, sondern um eine saubere Abgrenzung der Verantwortlichkeiten⁹.

⁹ Bericht des SBFJ zur organisatorischen Ausgestaltung der KTI

Dies gilt einerseits für die funktionale Abgrenzung, also zwischen normativen, strategischen und operativen Tätigkeiten, andererseits für eine Abgrenzung zwischen den Funktionen, die gesetzlich notwendig sind. An dieser Stelle ist vor allem die Vergabe von finanziellen Mitteln zu überprüfen, die besser kontrolliert und geführt werden sollte.

Eine Übergangslösung könnte z. B. darin bestehen, dass man:

- rasch die personellen Konsequenzen zieht,
- in der Geschäftsstelle einen Finanzfachmann/-frau einsetzt und den Umfang der Rolle des Direktors/der Direktorin reduziert,
- das Coaching Konzept um harte Bedingungen zur Beendigung der Zusammenarbeit ergänzt,
- alle kritischen Coaching-Verträge untersucht und Coaching-Mandate gemäss Kriterien aufkündigt,
- die heutige Struktur dort vereinfacht, wo gesetzlich möglich,
- ein RACI-Modell der Verantwortlichkeiten erstellt und danach führt,
- die Führung vereinfacht und klare Führungsmittel schafft wie Statusberichte, Ziel- und Leistungsindikatoren,
- eine Compliance Funktion etabliert, die möglichst unabhängig von der KTI Organisation ist (sofern rechtlich möglich),
- Kompetenz- und Aufgabenkataloge erstellt,
- die Kommissionsmitglieder beurteilt und Empfehlungen für Wahl / Nichtwiederwahl erstellt.

Empfehlung 4 (Priorität 1):

Die EFK empfiehlt dem WBF, die Probleme und Konflikte zwischen Präsidium und Geschäftsstelle, welche auf einer konzeptionellen Fehlentwicklung und Kommunikationsproblemen basieren, einer nachhaltigen Lösung zuzuführen. Erschwerend wirken sich auch persönliche Differenzen in Präsidium und Geschäftsstelle aus. Primär müssen aber umgehend Lösungen bezüglich der schwelenden Konflikte gefunden werden. Dies schnellstmöglich für die Übergangszeit bis zur Einführung einer neuen KTI-Struktur. So wäre schon nur durch eine Änderung des Geschäftsreglements oder operationeller Massnahmen bezüglich der Rollen von Präsident, Präsidium und Direktorin der Geschäftsstelle eine Verbesserung möglich. Wenn keine pragmatische und in gegenseitigem Einvernehmen erarbeitete Lösung in Frage käme, wären wohl personelle Konsequenzen durch das WBF unabdingbar.

Stellungnahme des GS-WBF:

Das GS-WBF hat eine "strategische Begleitgruppe" und eine "Compliance-Gruppe" eingesetzt. Unter Leitung der höchsten Führungsstufen von GS-WBF und SBFI unterstützen und entlasten sie die KTI bei Compliance-, reglementarischen und operationellen Zweifels- und Konfliktfällen sowie in strategischen Fragen. Diese Gruppen tagen z.Z. wöchentlich.

Die Direktorin hat sich nach vier Jahren erfolgreicher Aufbauarbeit aus persönlichen Gründen für eine berufliche Neuorientierung entschieden. Nach Abgabe der Führung Ende September berät sie die Begleitgruppen für die Umsetzung der EFK-Empfehlungen bis Ende Oktober.

Das Präsidium hat auf Empfehlung der strategischen Begleitgruppe verschiedenen Schlüsselprozesse wie 'Neue Instrumente' und 'Sonderaufträge' revidiert und die Kompetenzen klar zugeordnet. Mit der Einführung von CTI-Analytics werden ab 2015 viele Prozesse zunehmend standardisiert und vereinfacht. Das KTI-Kommunikationskonzept ist präzisiert und verabschiedet. Weitere Prozesse werden gemäss dem gleichen Verfahren angepasst.

Die KTI-Geschäftsstelle hat umgehend die Möglichkeiten zur Kompetenz-Verstärkung in der Geschäftsstelle analysiert. Die Umsetzung läuft und wird im Frühjahr erste Entlastungen bringen.

Empfehlung 5 (Priorität 1):

Ohne eine Gesamterneuerung der Strukturen lassen sich die aufgezeigten Probleme langfristig nicht lösen. Bei der Neudefinition und der anschliessenden Umsetzung ist darauf zu achten, dass die Führung der Geschäftsstelle durch das Präsidium über die Strukturen und die Hierarchie erfolgt, und nicht durch direkte Durchgriffe auf die Aktivitäten der Geschäftsstelle. Die EFK unterstützt die Bestrebungen des WBF, aufgrund der Motion Gutzwiller, der KTI eine nachhaltige neue Struktur zu verpassen, wobei die Variante „Status Quo + Optimierungen“ von der EFK als wenig zielführend beurteilt wird.

Stellungnahme des GS-WBF:

Das WBF teilt die Einschätzung der EFK. Die entsprechende Ämterkonsultation wurde durchgeführt und das WBF wird basierend darauf dem Bundesrat einen entsprechenden Antrag stellen.

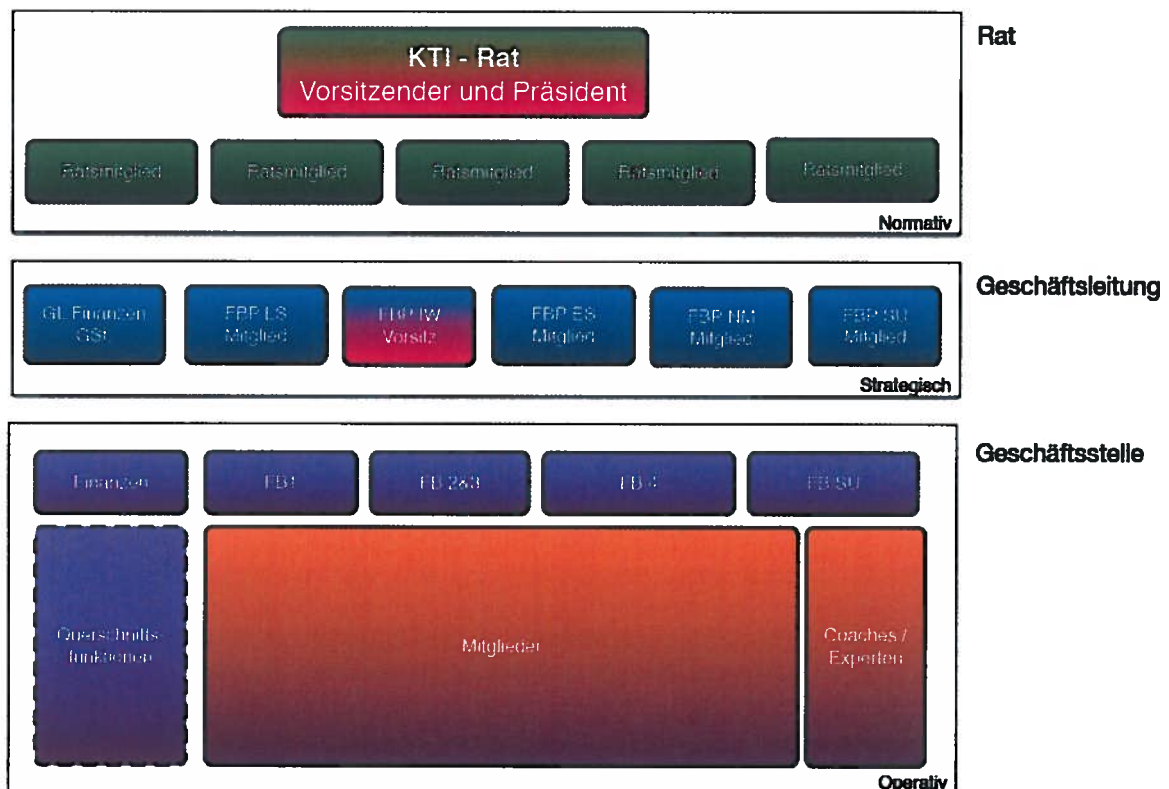
5 Unverbindlicher Beitrag zur Governance-Diskussion

Die folgenden Ausführungen fassen einige Grundüberlegungen zusammen, die bei der Diskussion über ein optimiertes Governance Modell berücksichtigt werden könnten bzw. sollten.

Neue Struktur

Strukturen, wie man sie ähnlich auch in privaten Unternehmen¹⁰ oder beim Nationalfonds findet, könnten auch für die KTI als Modell dienen. Dabei dienen die verschiedenen Governance-Funktionen als wesentliche Abgrenzungskriterien. Die normative Funktion sollte von einem Gremium übernommen werden, welches einen normativ orientierten Aufgabenkatalog erhält. Nach dem Grundprinzip „Nose in – hands out“ soll dieses Gremium die Rahmenbedingungen setzen und auch entsprechend kontrollieren. Die Umsetzung liegt aber nicht in dessen Händen, sondern sollte dann durch die mittlere Ebene ausgeführt werden.

Strukturmodell, auf KTI übertragen¹¹



Das Modell setzt auf eine konsequente Abgrenzung der Funktionsebenen. Normative, strategische und operative Ebene sind sauber getrennt und werden durch einen Katalog von Aufgaben beschrieben. Hinzu kommt ein unabhängiges Controlling oder Compliance Body. Dieses ist eine neutrale Instanz für die Konfliktbewältigung, welche kurzfristig agieren kann. Sie ergänzt die ordentlichen Revisionsstelle (EFK).

¹⁰ Vgl. Ausführungen zur Corporate Governance in Anhang 2

¹¹ Abkürzungen: GSt = Geschäftsstelle, LS = Life Science, IW = Ingenieurwissenschaften, ES = Enabling Science, NM = Mikro- und Nanotechnologie, SU = Start-up

Rolle des „Rats“: Der Rat als oberste Instanz hat die üblichen Aufgaben eines Verwaltungsrats, wobei man nach modernem Verständnis von einem Gestaltungsrat reden müsste¹². Der Rat soll sich aktiv in die Steuerung der KTI einbringen und sich in erster Linie um die normativen Aufgaben kümmern. Zusätzlich muss er dafür sorgen, dass er die Strategieentwicklung fördert, begleitet und Schlüsselbereiche selbst entwickelt. Der Rat muss aus Mitgliedern bestehen, die von der KTI völlig unabhängig sind. Die Mitglieder des Rates dürfen weder in einem Förderbereich aktiv noch in einem anderen Bereich der KTI tätig sein. Beim Aufbau dieses Rates ist darauf zu achten, dass die Selektion der Räte möglichst sorgfältig erfolgt und vor der Wahl Selektionskriterien erstellt werden.

Für einen Verwaltungsrat in der Privatwirtschaft gilt der Grundsatz der konsequenten Unterlassung von direkten Aktionen auf operativer Ebene. Hingegen wird vom Rat eine Einmischung in die Gestaltung der Strategie erwartet. Der obersten Führungsebene werden in der Regel die folgenden Funktionen übertragen:

- Gestaltungs-Funktion
- Controlling-Funktion
- Balancierungs-Funktion

Rolle der „Geschäftsleitung“: Die Geschäftsleitung hat in erster Linie operative Aufgaben, muss aber im Rahmen ihrer Tätigkeit sowohl bei der Entwicklung der Strategie wie auch bei deren Umsetzung beteiligt sein. Der/die Vorsitzende der Geschäftsleitung ist auch operativer Leiter/operative Leiterin in der KTI und für deren Erfolg zuständig. Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind einerseits die Präsidenten der Förderbereiche wie auch Vertreter der Geschäftsstelle. Auf die Rolle einer Direktorin oder eines Direktors der Geschäftsstelle wird verzichtet. Hingegen wird die finanzielle Steuerung hervorgehoben, in dem explizit ein GL Mitglied für die Finanzen eingesetzt wird. Es ist denkbar, dass von der Geschäftsleitung mindestens drei Mitglieder Vollzeit für die KTI arbeiten. Die Förderbereiche könnten nach wie vor durch die heutigen FB-Präsidenten geführt werden, sofern die Geschäftsstelle die notwendigen Kapazitäten für die operativen Aufgaben enthält.

Geschäftsstelle: Die Geschäftsstelle ist das ausführende Organ und hat keine weiteren Kompetenzen. Sie hat die notwendigen Ressourcen zur Verfügung, welche sie benötigt, um die operativen Aufgaben zu erledigen.

Experten (Kommissionsmitglieder): Die Kommissionsmitglieder können ihre Aufgaben weiterhin wahrnehmen. Man kann jedoch überlegen, diese als externe Experten zu bezeichnen und nicht mehr durch den Bundesrat wählen zu lassen. Der Einsatz von Experten sollte möglichst einfach geregelt werden und es sollte auch möglich sein, auf Experten zuzugreifen, die nicht langfristig an die KTI gebunden sein müssen.

Compliance: Mit der klaren Funktionstrennung wird das Konfliktpotenzial bezüglich der Konformität der eingesetzten Förderinstrumente und deren Abwicklung auf ein Minimum reduziert. Um das Konfliktpotenzial zwischen Förder- und Subventionslogik weiter zu entschärfen, wird als neutrale Instanz eine Compliance-Funktion eingebaut. Diese soll in Fällen, wo es um die speziellen, verwaltungsrechtlichen Konstellationen des Bundes geht (z. B. Budgetierungs- und Ausgabezyklus), die effiziente Abwicklung sicherstellen, unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben.

¹² Hilb, „Leading Board Ansatz“, S. 55ff.

6 Bericht des SBFi zur Umsetzung der Motion Gutzwiller 11.3642

Gemäss Entscheid des Bundesrates wurde das WBF beauftragt, in Zusammenarbeit mit dem Eidg. Finanzdepartement (EFD) bzw. der Eidg. Finanzverwaltung zu analysieren, wie bei etwa gleichbleibenden Administrativkosten substantielle Verbesserungen in der Führung und finanziellen Steuerung der KTI und in der Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Nationalfonds (SNF) erzielt werden können. Anlässlich der KTI-Präsidiumssitzung vom 2. Juli 2014 erläuterte der Projektleiter die Stossrichtungen zur Umsetzung der Motion Gutzwiller, die im Bericht „Organisatorische Ausgestaltung der KTI“ an den Bundesrat ausführlich dargelegt werden. Zwei Optionen wurden erwähnt, Status Quo mit Optimierungen sowie Organisationsänderung. In der Folge führte die EFK diesbezüglich ein Informationsgespräch mit zuständigen Mitarbeitenden des SBFi. Gemäss Zeitplan erfolgte der Versand der einschlägigen Unterlagen zur Ämterkonsultation Mitte September 2014. Nach der Vernehmlassung ist geplant, das SBFi zu beauftragen eine Vernehmlassungsvorlage für ein Spezialgesetz zuhanden des Bundesrates per Ende 2015 zu erarbeiten. 2016 könnte dann allenfalls das neue Gesetz in Kraft treten und der Transformationsprozess mittels Projektorganisation beginnen.

Die „neue“ KTI könnte dann voraussichtlich 2017 – 2018 operativ werden. Die EFK hat aktuell keine Informationen über den genauen Inhalt des Berichtes, dieser wäre aber für eine breit abgestützte Gesamtsicht hilfreich. Insbesondere scheint der EFK wichtig, dass eine praktikable Lösung für die schwierige Übergangsphase erarbeitet und von allen Beteiligten umgesetzt sowie getragen wird. Auch bietet sich mit der auslaufenden Wahlperiode der Kommissionsmitglieder per 31. Dezember 2015 die Gelegenheit zu diesbezüglichen Anpassungen (Ziffer 4.2).

7 Konsolidierungsarbeiten und Personalressourcen bei der Geschäftsstelle

Aufgrund der zunehmenden Aufgaben seit Anfang 2011 bei der KTI stellte die EFK in ihrem Bericht vom 5. Februar 2014 fest, dass insbesondere bei der Geschäftsstelle eine umfassende Konsolidierung u. a. bezüglich normativer Grundlagen, Dossierverwaltung und Internem Kontrollsystem notwendig und die Personalressourcen zur Bewältigung der Fülle der übertragenen Aufgaben eher knapp bemessen seien. Die KTI arbeitet zwischenzeitlich so intensiv wie möglich an der Schliessung der festgestellten Lücken, insbesondere auch an den wichtigen Schnittstellen zum IT-Bereich und zu CTAnalytics. Die Belastung der Geschäftsstelle bleibt aber wegen der nach wie vor beschränkten personellen Ressourcen bzw. des hohen Arbeitsrückstandes mittelfristig hoch. Eine kurzfristige Verbesserung kann nur mittels temporären Mitarbeitenden (befristete Stellen oder Praktikumsstellen) erzielt werden, die jedoch wiederum die Führungs- und Schlüsselpersonen belasten. Auch erweisen sich befristete Stellen nicht als wirklich nachhaltig. Erschwerend kommt noch hinzu, dass wegen permanentem Arbeitsdruck eine Schlüsselperson – ohne echte Stellvertretung – für längere Zeit krankheitshalber ausfällt. Weiter zeigt eine grobe Analyse der Absenzen bei der Geschäftsstelle einen relativ hohen Krankenstand. Zudem weisen die Ferienrestanzen, nicht bezogenen Treueprämien sowie Mehrarbeit- und Gleitzeitsaldi per Mitte 2014 einen hohen Stand auf, wobei im zweiten Halbjahr einerseits noch ordentliche Ferien bezogen werden können und andererseits aufgrund der bundesweiten Vorgaben zum Abbau von nicht bezogenen Ferien und aufgelaufener Mehrarbeit die Guthaben von betroffenen Personen möglichst zusätzlich zu reduzieren sind. Diese Sachverhalte verzögern die Konsolidierungsarbeiten.

Das GS-WBF hat die KTI-Personalressourcenproblematik zur Kenntnis genommen und nimmt sie in die Verhandlungen hinsichtlich Ressourcen 2015 mit dem EFD auf. Über die definitive Zuteilung der Mittel wird der Bundesrat gestützt auf die Gesamtbeurteilung Ressourcen im Personalbereich 2015 entscheiden.

Weiter hat die KTI eine externe Firma mit einer Kapazitätsbedarfsrechnung beauftragt, um mittels eines Soll – Ist Vergleichs den Personalbedarf der KTI unter Einbezug der sich anbahnenden Veränderungen einschätzen zu können. Gleichzeitig beinhaltet der Auftrag eine systematische Funktionsbewertung nach Vorgaben des Eidg. Personalamts und des WBF, um u. a. Erkenntnisse über die Struktur des heutigen und künftigen Personalbestandes zu gewinnen.

Empfehlung 6 (Priorität 2):

Mit Blick auf die anstehenden Entscheidungen bezüglich der Personalressourcen der KTI-Geschäftsstelle und prospektiv auf mögliche künftige Organisationsänderungen, empfiehlt die EFK der KTI die Überprüfung und allfällige Anpassung der bestehenden Service Level Agreements mit dem SBFI.

Stellungnahme der KTI:

Die SLA wird mit dem SBFI umfassend diskutiert und revidiert (geplanter Abschluss November 2014)

Die wichtigsten geplanten Anpassungen sind:

- Klare Fokussierung auf administrative Basisleistungen, die kein spezifisches Know-how im KTI-Fördergeschäft voraussetzen
- Erweiterungen der Unterstützung (fachlich und mit Ressourcen) namentlich im Bereich „Juristische Beratung“ (1 FTE befristet auf 2 Jahre zusätzlich) und (fallweise) im Bereich „Internationales.“ Diese Entlastung wird die Vergabe teurer externer Mandate reduzieren und so weiteren Spielraum für personelle Anpassungen bei der Geschäftsstelle schaffen.

8 Schlussbesprechung

Die Schlussbesprechung fand am 15. September 2014 statt. Teilgenommen haben

GS-WBF: Stefan Brupbacher, Generalsekretär
Dorothea Christ, Stv. Generalsekretärin

KTI: Walter Steinlin, Präsident
Klara Sekanina, Direktorin der Geschäftsstelle
Erich Bloch, Abteilungsleiter Ressourcenmanagement

EFK: Brigitte Christ, Vizedirektorin
Grégoire Demaurex, Mandatsleiter
Daniel Urwyler, Revisionsleiter

Die Schlussbesprechung ergab Übereinstimmung mit den gemachten Feststellungen und Empfehlungen im Bericht.

Die EFK dankt für die gewährte Unterstützung und erinnert daran, dass die Überwachung der Empfehlungsumsetzung den Amtsleitungen bzw. den Generalsekretariaten obliegt.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE

Anhang 1: Rechtsgrundlagen, Priorisierung der Empfehlungen der EFK

Rechtsgrundlagen:

- Forschungs- und Innovationsförderungsgesetz (FIFG, SR 420.1)
- Forschungs- und Innovationsförderungsverordnung (V-FIFG, SR 420.11)
- Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung (RVOV, SR 172.010.1)
- Verordnung des WBF über die Entschädigung der Mitglieder der KTI (SR 172.327.7)
- Geschäftsreglement der KTI (SR 420.124.1)
- Subventionsgesetz (SuG, SR 616.1)
- Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB, SR 172.056.1)
- Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen (VöB, SR 172.056.11)
- Finanzkontrollgesetz (FKG, SR 614.0)
- Finanzhaushaltsgesetz (FHG, SR 611.0)
- Finanzhaushaltverordnung (FHV, SR 611.01)
- Bundesinformatikverordnung (BinV, SR 172.010.58)

Priorisierung der Empfehlungen der EFK:

Aus der Sicht des Prüfauftrages beurteilt die EFK die Wesentlichkeit der Empfehlungen und Bemerkungen nach Prioritäten (1 = hoch, 2 = mittel, 3 = klein). Sowohl der Faktor Risiko [z. B. Höhe der finanziellen Auswirkung bzw. Bedeutung der Feststellung; Wahrscheinlichkeit eines Schadeneintrittes; Häufigkeit des Mangels (Einzelfall, mehrere Fälle, generell) und Wiederholungen; usw.], als auch der Faktor Dringlichkeit der Umsetzung (kurzfristig, mittelfristig, langfristig) werden berücksichtigt. Dabei bezieht sich die Bewertung auf den konkreten Prüfgegenstand (relativ) und nicht auf die Relevanz für die Bundesverwaltung insgesamt (absolut).

Anhang 2: Grundlagen der Corporate (Public) Governance

Das Konzept einer gestalterischen Governance, wie sie vertreten wird, ist vom Leitbild einer „New Corporate Governance“ geprägt, wie es am Institut für Führung der Hochschule in St. Gallen unter Leitung von Professor Dr. Hilb erarbeitet wurde. Prof. Hilb adressiert dabei die dringend notwendige Führungsrolle des Verwaltungsrats (Zitat: „Vom Verwaltungs- zum Gestaltungsrat“)¹³. Diese generellen Prinzipien sind für das unternehmerische Handeln massgebend und sind auf allen Führungsebenen anwendbar.

Die zentralen Attribute dieses Modells, nämlich:

1. die bis auf Boardebene durchgängige Kontrolle aller Erfolgsfaktoren;
2. die integrative und gesamtheitliche Abbildung aller Aspekte der Unternehmensführung auf Boardebene;
3. das Verständnis der strategischen Unternehmensgestaltung als zentrale Boardfunktion anstelle einer reinen Aufsichtsrolle und
4. die situative und gezielte Anpassung der Governance an den individuellen Kontext der betroffenen Unternehmen

ziehen sich wie ein roter Faden durch das komplette Governance-Modell.

Die vier Grundprinzipien werden nach Hilb auch als KISS-Faktoren bezeichnet, die sich gemäß obiger Erläuterung wie folgt ableiten:

1. Keep it controlled (Evaluationsdimension): KONTROLLIERE, WAS DU ANGEORDNET HAST.
2. keep it integrated (Board-Management-Dimension): KOMMUNIZIERE UND SETZE EINHEITLICH UM.
3. keep it strategic (Gestaltungsdimension): BEACHTE DIE STRATEGIE UND ORIENTIERE DICH AN DEN LANGFRISTIGEN ZIELEN.
4. keep it situational (Kontextdimension): HANDLE SITUATIONSBEZOGEN, OHNE DIE ANDEREN GRUNDSÄTZE AUS DEN AUGEN ZU VERLIEREN.

Da Unternehmensführung auf dem Wirken und Zusammenwirken von Führungskräften beruht, überrascht es nicht, dass zwischen der gedanklichen Handlungskette einer Führungskraft und den Führungsstrukturen eines Unternehmens Parallelen existieren.

So ergibt sich eine Abstraktion von Unternehmensführung als System dreier logisch aufeinander folgender Ebenen:

¹³ Hilb, Martin: Integrierte Corporate Governance, 5.A., Heidelberg 2013

Ebenen der Unternehmensführung



Die normative Ebene

Die normative Ebene bildet das Fundament aller Vorgaben für Ziele und Verfahren der Unternehmensführung. Urheber normativer Inhalte sind alle Stakeholder der höchsten Hierarchiestufe. Je nach Rechtsform handelt es sich dabei um Eigentümer oder Mehrheitsaktionäre, Verwaltungs- oder Aufsichtsräte. Normative Vorgaben ergeben sich aus dem Sinn und Zweck des Unternehmens, aus dessen Selbstverständnis im Bezug zum wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld und aus den mittelbaren und langfristigen Zielsetzungen der Stakeholder. Die Vorgaben regeln in einem über Planungszyklen hinweg stabilen Regelwerk, wie im Einzelnen konkrete Zielvorgaben ermittelt und mit welchen grundsätzlichen Mitteln diese erreicht werden sollen.

Die strategische Ebene

Die strategische Ebene ist die Handlungsebene der Unternehmensführung. Hier werden im Rahmen der auf normativer Ebene definierten Vorgaben und Prozesse Vorschläge für die operative Ziel- und Umsetzungsplanung erarbeitet, den Stakeholdern der normativen Ebene vorgelegt und dann von diesen verabschiedet. Sie dienen als Richtschnur für Ziele, Prozesse, Vorgaben, Kontrollmechanismen und das Management aller Ressourcen für und durch die operative Unternehmensführung.

Die operative Ebene

Die operative Ebene ist jene, auf der sich alle „Objekte“ befinden, auf welche die darüber liegenden Ebenen der Unternehmensführung einwirken. Hier spielen sich die in Prozessen definierten Routinen, die informellen betrieblichen Routinen und die projekthaften Vorhaben ab, und zwar samt und sonders in dem durch die strategische und normative Ebene vorgegebenen Rahmen.

Bedingt durch den Fortschritt in Forschung und Technologie und durch die Verschiebung gesellschaftlicher Grundwerte verändern sich fortlaufend die Rahmenbedingungen der Handlungsketten für die einzelne Führungskraft und für die Unternehmensführung als Ganzes.

Die Governance-Aktivitäten müssen anhand folgender fünf MESSKRITERIEN beurteilt werden:

1. Erhöhung des Unternehmenswertes und Unterstützung der Unternehmensentwicklung,
2. Wertbeitrag zu und Unterstützung aller Kernprozesse der Wertschöpfungskette,
3. kontrollierte Behandlung von Risiken,
4. optimale Nutzung aller Ressourcen und
5. kontinuierliche Überprüfung und Optimierung des Informationssystems hinsichtlich dieser Kriterien.

Corporate Governance umfasst die Verantwortung der Führung, des Managements und der Unternehmer beziehungsweise Eigentümer zur Erreichung obengenannter Ziele. Inhaltlich bedeutet dies, dass die Führungsstrukturen, die organisatorischen Strukturen und die erforderlichen Prozesse zur Umsetzung und zum Erreichen dieser Ziele geschaffen werden müssen. Als Haupt-Interessengruppen gelten dabei das Personal, die Eigentümer (Aktionäre), die Umwelt („Mitwelt“) sowie die Kunden.

Wichtig: *Wendet man dieses Modell im öffentlichen Bereich an (Public Governance), dann ist zu beachten, dass die gesetzlichen Vorgaben eine klarere Trennung der verschiedenen Gewalten fordern, weshalb eine Eins zu Eins Übertragung nicht möglich ist. Abgesehen davon können aber sämtliche Grundprinzipien auch im öffentlichen Bereich angewendet werden.*

Anhang 3: Kompetenzmatrix KTI / Basis Geschäftsreglement vom 21.10.2010 (Stand 01.01.2013)

Tätigkeit	Präsident	FB Präsidenten	FB	Präsidium	Mitgliederversammlung	GSt	Abteilungsleiter GSt.	GL GSt	Dir. GSt.	Anmerkung
Sitzungsorganisation (Organisation & Protokoll)	A	A		A	A	R				
Führung Geschäftsdossiers		(A)		A		R	A			
Vorlage Geschäftsdossiers						R				
Aussenkontakte	A					R			R	
Unterschriftenberechtigungen GSt. pflegen								R		
Sitzungsvorbereitung Mitglieder								C		Teilnahme an Sitzungen C = Teilnahme an Sitzungen
Sitzungsvorbereitung Präsidium	R							C	R	
Kommunikationskonzept KTI (intern)	R									
Reporting Tätigkeit der GSt.	A	I	I		I				R	
Personal Mgmt GSt.									R	
Kader Personal GSt.					R					
Sitzungen GSt. GL									R	
Einberufung Mitgliederversammlung	R							C		
Bestimmung Sitzungshäufigkeit	R	R								
Einberufung Präsidium	R							C		
Einberufung FB Sitzung		R								
Verträge und Verfügungen des Präsidiums	R								R	Kumulativ
Verträge im Kompetenzbereich FB		R							R	Kumulativ
Projektgesuche > 1000000			R	A						

Tätigkeit	Präsident	FB Präsi- den- ten	FB	Präsidium	Mitgliederver- sammlung	GSt	Abtei- lungslei- ter GSt.	GL GSt	Dir. GSt.	Anmerkung
Koordination innerhalb KTI (ohne GSt.[1])				R						Unklar, Oberaufsicht allerdings beim Präsi- denten
Koordination mit Mitgliedern				R						
Abstimmung Fördermassnahmen mit NF oder anderen Bundesorganen				R						
Monitoring & Controlling				R						
Verabschiedung Tätigkeitsbericht KTI	R			A						Wer erstellt? Ist das der Bericht des Präsi- denten?
Kader GSt bestimmen				R						
Erarbeiten der Grundlagen für Voranschlag				R						
Kommunikation und Qualitätssicherung				R						
Anpassungen Geschäftsreglement					R					
Projektbewilligung < 1'000'000			R							
Koordination innerhalb FB		R								
Tätigkeitsbericht Präsident & Präsi- dium	R			R	A					
Aufsicht über GSt.	R									
Einführung und Auflösung von Teilbereichen				R						
Diskussion strategischer Themen						C				Nur Diskussion, keine Entscheide?
Stellungnahmen in Klageverfahren			R	R						
Fällt alle Entscheide, die nicht ausdrücklich zugewiesen sind				R						

Tätigkeit	Präsident	FB Präsidenten	FB	Präsidium	Mitgliederversammlung	GSt	Abteilungsleiter GSt.	GL GSt	Dir. GSt.	Anmerkung
Durchführung von Informationsaktivitäten			R	C					C	
Regelung der Unterschriftsberechtigung Kader				R						
Budgetüberwachung KTI									R	

R = Responsible

A = Accountable

C = Consulted

I = Informed

Zusammensetzung:

Präsidium = Präsident plus 6 Förderbereichspräsidenten

Entscheidungsorgane = Präsidium, einzelne Förderbereiche, Mitgliederversammlung

Mitglieder der KTI werden durch den BR gewählt (Kommissionsmitglieder)

Eigenheiten / Inkompatibilitäten:

- De Facto Vetorecht der Präsidentin GSt bei allen Verträgen und Verfügungen der KTI (Art. 16 Abs. 1 und 2)
- Der Präsident beaufsichtigt die Tätigkeit der Geschäftsstelle (Art. 6 Abs. 4)

Anhang 4: Abkürzungen

BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
CTI	Commission for Technology and Innovation
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
FB	Förderbereich
GS	Generalsekretariat
KTI	Kommission für Technologie und Innovation
RACI	RACI-Diagramm (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SNF	Schweizerischer Nationalfonds
WBF	Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung

Anhang 5: Struktur der KTI

Die Organisation der KTI Kommission

