



## Rapport 2020-DICS-30

3 novembre 2020

### du Conseil d'Etat au Grand Conseil relatif au mandat 2019-GC-219 Pasquier Nicolas, Zadory Michel, Gamba Marc-Antoine, Berset Solange, Kubski Grégoire, Schoenenweid André, Piller Benoît, Johner-Etter Ueli, Rey Benoît, Bonny David – Demande d'audit externe du SICHH

Nous avons l'honneur de vous soumettre un rapport sur le mandat des députés Nicolas Pasquier, Michel Zadory, Marc-Antoine Gamba, Solange Berset, Grégoire Kubski, André Schoenenweid, Benoît Piller, Ueli Johner-Etter, Benoît Rey et David Bonny portant sur la demande de soumettre le SICHH à un audit externe.

<b>1. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>2. Rapport d'audit</b>	<b>1</b>
2.1. Réponses aux questions de l'audit	2
2.2. Analyse SWOT	3
2.3. Scénarios pour le futur du SICHH	4
2.4. Recommandations	5
<b>3. Position du Conseil d'Etat</b>	<b>5</b>

#### 1. Introduction

Par mandat déposé et développé le 20 décembre 2019, les dix députés et députée signataires ont demandé au Conseil d'Etat d'organiser un audit externe du SICHH afin d'analyser une série d'aspects concernant sa structure juridique, son fonctionnement, ses collaborations, ainsi que son rattachement au sein de l'Etat. Suite à la réponse positive du Conseil d'Etat du 28 janvier 2020, le Grand Conseil a accepté ce mandat le 29 mai 2020.

Le Conseil d'Etat a chargé le Secrétariat général de Direction de l'instruction publique, de la culture et du sport (DICS) de la conduite de l'audit. Pour la procédure de l'attribution du mandat d'audit, il a choisi d'opérer à un appel d'offre sur invitation, ceci bien que les montants en jeu ne l'exigeaient pas. Il a aussi constitué un groupe d'évaluation composé des représentant-e-s de la DEE, de la DFIN et de la DICS ainsi que de deux députées déléguées par le Bureau du Grand Conseil.

Le groupe d'évaluation s'est rencontré deux fois. Le 5 juin 2020, il a arrêté la documentation de l'appel d'offres et a décidé de l'envoyer à huit agences d'audit. Le 8 juillet 2020, il a procédé à l'évaluation des offres reçues et a choisi l'agence à mandater, econcept AG à Zurich. Cette dernière a mené l'audit entre juillet et septembre 2020, et a remis son rapport au Secrétariat général de la DICS le 1<sup>er</sup> octobre 2020, qui est joint à ce rapport.

#### 2. Rapport d'audit

Pour répondre aux questions posées par le mandat parlementaire, econcept AG a adopté une approche multi-méthodique basée sur un modèle de causalité. Ce modèle repose sur les éléments suivants: Inputs, Mise en œuvre, Output, Outcome et Impact. Il est décrit et illustré au chapitre 1.3 du rapport et a servi de base à l'élaboration des questions de l'audit. Les travaux d'econcept ont consisté en quatre démarches suivantes (chapitre 1.4): analyse de la documentation; analyse de données; entretiens approfondis avec différents acteurs et parties prenantes; enquête en ligne auprès des entreprises et partenaires académiques. Les résultats reposant sur cette base sont présentés dans les chapitres 2 et 3 du rapport et résumés dans les tableaux reproduits ci-dessous.

## 2.1. Réponses aux questions de l'audit

### Structure et gouvernance du SICHH

Question de l'audit	Réponse en bref
La structure actuelle du SICHH est-elle appropriée pour atteindre les objectifs principaux de sa mission de base?	<p>Le SICHH comme SA à but non lucratif offre la flexibilité et l'indépendance nécessaire pour atteindre ses objectifs principaux – notamment pour s'adresser à des industriels tout en sollicitant des fonds publics.</p> <p>Cependant, les personnes interviewées estiment que l'autosuffisance financière n'est pas un but réaliste.</p>
Les processus internes et la gouvernance du SICHH, sont-ils adéquats pour l'accomplissement des tâches principales?	<p>Le SICHH assume le lien entre la science et l'industrie. Il est donc positif que les personnes de la direction du SICHH aient une formation scientifique et administrative.</p> <p>Ces dernières années, on constate une professionnalisation des processus internes. Néanmoins des améliorations semblent nécessaires.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Décisions fixées par écrit afin d'assurer le savoir collectif.</li><li>&gt; Répartition des tâches sur plusieurs personnes.</li><li>&gt; Création d'un poste de <i>chief operations officer</i> ou de <i>business developer</i>.</li></ul> <p>En outre, le Conseil d'administration est actuellement fortement impliqué dans des travaux opérationnels et devrait pouvoir consacrer plus d'attention aux questions stratégiques.</p>
Le poste de directeur du SICHH est également financé par l'Université de Fribourg. Cette structure managériale est-elle appropriée? Existe-t-il un conflit d'intérêts?	<p>La stratégie de «double casquette» permet de jouer une fonction de passerelle entre le SICHH et l'UniFr. Cette structure managériale semble être une solution pertinente pour assurer une compréhension mutuelle entre le SICHH et l'UniFr. Un conflit d'intérêts n'est pas visible en ce moment.</p>

### La situation financière du SICHH

Question de l'audit	Réponses en bref
Quelle est l'évolution financière du SICHH pendant les 7 premières années?	<p>La situation financière du SICHH ne s'est pas développée comme prévu par rapport au business plan initial. Le SICHH ne réussit pas (encore) à financer ses charges.</p>
Quelles étaient les ressources fournies et générées par le SICHH?	<p>Les années passées la plus grande partie des revenus du SICHH provenait des subventions publiques du Canton de Fribourg.<sup>1</sup></p>
Quelles sont les recettes et les dépenses du SICHH?	<p>Les recettes et les dépenses du SICHH sont résumées dans les illustrations ci-dessous.</p>
Quelle est la probabilité d'autofinancement du SICHH?	<p>La probabilité que le SICHH s'autofinance dans un avenir proche est faible.</p>

<sup>1</sup> En réalité, les principaux revenus du SICHH durant les derniers exercices provenaient de divers subventionnements publics de la Confédération. En revanche, les déficits d'exploitation ont pu être supportés grâce au financement que l'Etat de Fribourg a accordé au SICHH sous la forme de prêts, conformément au crédit d'engagement accordé par le Grand Conseil.

### Collaborations avec divers partenaires

Question de l'audit	Réponse en bref
Comment la coopération avec les partenaires externes et l'Université de Fribourg est-elle évaluée?	<p>L'approche proactive du SICHH et de son directeur est très appréciée. Cependant, un manque de cohérence et des lacunes en ce qui concerne la mise en œuvre concrète de grands projets de Tech Transfer ont été soulevés. Il est souhaitable que le SICHH renforce les synergies avec l'Université de Fribourg pour s'établir au niveau national et international.</p>

## Les prestations et effets du SICHH

Question de l'audit	Réponse en bref
Quels sont les prestations du SICHH et les effets/ la valeur ajoutée pour les partenaires du SICHH (UniFr, le monde académique au-delà de l'UniFr, l'Hôpital de Fribourg et l'industrie?	En général, les représentant-e-s de l'industrie sont plus satisfait-e-s avec les prestations du SICHH que le monde académique. Les réponses suggèrent qu'il y a plusieurs raisons à cela: Une certaine concurrence au sujet des ressources financières, de différentes méthodes de travail et un manque ou une mauvaise communication.

## 2.2. Analyse SWOT

Ensuite, econcept propose l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) suivante du SICHH.

Forces (internes, aujourd'hui)	Faiblesses (internes, aujourd'hui)
<b>Compétences au sein du SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Compétences larges du CEO: excellentes connaissances du monde académique et du Tech Transfer, expériences de management, agilité pour le networking, personnalité ouverte</li> <li>&gt; Compétences académiques du team SICHH</li> </ul>	<b>Compétences au sein du SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Trop de fonctions et de pouvoir concentrés chez le CEO – ce qui réduit la durabilité de l'action du SICHH</li> <li>&gt; Compétences en gestion d'entreprise limitées</li> <li>&gt; Manque d'un-e COO</li> <li>&gt; Brain drain dû à un fort changement de personnel</li> </ul>
<b>Infrastructures du SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Equipements de recherche pertinents</li> <li>&gt; Locaux bien équipés et attractifs</li> <li>&gt; Bon emplacement dans un parc d'innovation</li> </ul>	<b>Infrastructures du SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; blueFactory encore en développement</li> </ul>
<b>Structure organisationnelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Flexibilité de la société anonyme</li> <li>&gt; Liens d'une part avec l'UniFr et d'autre part avec le monde économique</li> </ul>	<b>Structure organisationnelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Complexité de la structure avec de multiples organes</li> <li>&gt; Implication forte du Conseil d'administration au niveau opérationnel</li> </ul>
<b>Processus/management à l'interne du SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Management lean</li> <li>&gt; Outils de management professionnalisés</li> </ul>	<b>Processus internes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Culture orale, pas de rédaction écrite des décisions</li> <li>&gt; Monopolisation du savoir, manque de savoir collectif</li> </ul>
<b>Collaborations et prestations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Agilité et flexibilité dans la prise de contact</li> <li>&gt; Ouverture vis-à-vis des opportunités</li> <li>&gt; Lien établi avec la promotion économique du Canton</li> <li>&gt; Prestations appréciées par les clients</li> </ul>	<b>Collaborations et prestations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Manque de finesse dans l'approche («pushy»)</li> <li>&gt; Manque d'approches stratégiques</li> <li>&gt; Processus fortement basés sur les personnes, ce qui réduit la durabilité des contacts</li> </ul>
<b>Positionnement et impact du SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Positionnement au niveau local/régional</li> <li>&gt; Impact croissant sur l'économie du Canton de Fribourg</li> </ul>	<b>Positionnement et impact du SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Manque de visibilité nationale/internationale</li> <li>&gt; Impact encore minimal sur l'économie du Canton de Fribourg</li> </ul>
<b>Business plan/financement du SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Soutien financier de la part du Canton</li> <li>&gt; Engagement de l'UniFr comme actionnaire principale</li> <li>&gt; Contributions de la part des clients</li> </ul>	<b>Business plan/financement du SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Objectif d'autofinancement irréaliste</li> <li>&gt; Manque de grand projet avec succès économique</li> </ul>
Opportunités (externes, demain)	Menaces (externes, demain)
<b>Infrastructures et compétences</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; «Sharing economy in science»: demande croissante de partager des équipements de recherche et d'expertise par des groupes de recherche et par des entreprises face au besoin de trouver des synergies et des potentiels d'économie</li> <li>&gt; Développement de la blueFactory avec plus de visibilité au niveau national</li> </ul>	<b>Infrastructures et compétences</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Autres centres de compétences/universités avec des équipements similaires, mais proposant un accès simplifié/bon marché</li> </ul>
<b>Positionnement UniFR et Canton de Fribourg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Culture plus entrepreneuriale de l'UniFR</li> <li>&gt; Positionnement du Canton dans les domaines de la santé et de l'agroalimentaire</li> <li>&gt; Investissements croissants dans le secteur de la santé à la suite du Coronavirus</li> <li>&gt; Networking renforcé de la part des membres du CdA</li> </ul>	<b>Positionnement UniFR et Canton de Fribourg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Culture purement académique de l'UniFR</li> <li>&gt; Positionnement faible vis-à-vis de l'arc lémanique (monde académique et économie)</li> </ul>
<b>Financement du SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Soutien financier de la part de la Confédération</li> <li>&gt; Soutien financier durable de la part du Canton</li> </ul>	<b>Financement du SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pas de soutien financier de la part de la Confédération</li> <li>&gt; Plus de soutien financier de la part du Canton</li> </ul>

## 2.3. Scénarios pour le futur du SICHH

Pour finir (chapitre 5), le rapport esquisse et évalue quatre scénarios pour l'avenir du SICHH et formule des recommandations. Ces quatre scénarios sont présentés de la manière suivante:

### 1. Clôture du SICHH

Partant du constat que le SICHH ne pourra pas devenir autoporteur et en absence des contributions fédérales pour le centre de compétences technologiques, le canton décide de ne pas poursuivre son financement. La décision formelle de fermeture et de liquidation appartient aux actionnaires du SICHH.

Effets positifs: pas de risques financiers supplémentaires pour le canton; moins de conflits politiques

Effets négatifs: perte des investissements du canton; perte des places de travail; abandon d'une opportunité

### 2. Centre de compétences national

Suite à la décision positive de la Confédération d'octroyer au SICHH des contributions en tant que centre de compétences technologique, le canton alloue le financement correspondant pour les années 2021–2024.

Effets positifs: investissements du canton valorisés; soutien financier de la part de la Confédération

Effets négatifs: probablement un engagement financier à long terme de la part du canton

### 3. Plateforme scientifique collaborative

Considérant les besoins naissants au sein des hautes écoles de partager des infrastructures de recherche d'un coût entre 2 et 10 millions de francs (inférieur à celui pris en compte pour la coordination nationale et internationale à laquelle participe la Confédération), le SICHH est transformé en une plateforme collaborative à laquelle participent plusieurs hautes écoles, voire hôpitaux, sans exclure le soutien des entreprises privées. La stratégie du SICHH, son modèle d'affaires, son équipement et les collaborations sont adaptés aux besoins des institutions partenaires.

Effets positifs: investissements du canton valorisés; les besoins des universités sont pris en compte; l'objectif irréaliste de l'autofinancement tombe

Effets négatifs: des financements publics supplémentaires sont nécessaires; engagement financier à long terme de la part du canton

### 4. Succès économique

Etat donnée le caractère extrêmement prometteur du domaine du diagnostic, le pari est fait que, moyennant un changement de stratégie et d'approche, ainsi que des améliorations du fonctionnement interne, le SICHH parvient à développer de grands projets privés et à s'autofinancer.

Effets positifs: investissements du canton valorisés; autofinancement du centre

Effets négatifs: il faut s'attendre à ce que le canton doive apporter de nouveau un soutien financier

L'évaluation de ces quatre scénarios par rapport à leur impact sur la promotion économique, le renforcement académique, la valorisation de l'investissement et le budget cantonal ainsi qu'en fonction du pouvoir d'action de la part du canton est présentée dans le tableau suivant, repris du rapport d'audit:

Scénarios	Promotion économique	Renforcement académique	Valorisation investissement	Budget cantonal	Pouvoir d'action	Résumé
1 Clôture du SICHH	-2	-1	-3	+3	+3	Pouvoir décisionnel des actionnaires
2 Centre de compétences technologiques	+1	+3	+2	-1	-3	Dépend de la décision de la Confédération
3 Plateforme scientifique collaborative	+1	+3	+1	-2	-2	Dépend de la demande des universités
4 Succès économique	+2	+2	+3	-1	-3	Dépend d'un changement d'approche

## 2.5. Recommandations

Sur la base des résultats de l'évaluation effectuée, le rapport d'audit formule les recommandations suivantes:

1. Attendre la décision de la Confédération avant de prendre des décisions fondamentales.
2. Admettre que l'objectif d'autofinancement du SICHH doit être considéré comme irréaliste et que ses objectifs

(initiaux) ne peuvent pas être atteints sans modifications significatives au niveau stratégique et opérationnel.

3. Opérer un repositionnement du SICHH soit tel que déjà engagé, dans le cas de la décision positive de la part de la Confédération, soit vers la plateforme collaborative, si le canton est disposé à le subventionner à long terme.
4. Entreprendre, dans tous les cas de continuation de l'activité, les modifications suivantes au niveau opérationnel:

Dimension	Mesures
Structure interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Moins de tâches et de pouvoir concentrés au niveau du CEO</li> <li>&gt; Introduction d'un-e COO pour répartir les tâches sur plus d'épaules et sur plusieurs personnalités</li> </ul>
Processus internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Développement d'une culture collaborative au sein du SICHH</li> <li>&gt; Rédaction des décisions internes par écrit afin de renforcer le savoir collectif</li> <li>&gt; Documentation cohérente et détaillée du développement financier</li> <li>&gt; Documentation cohérente et détaillée du développement du personnel</li> <li>&gt; Réduction de l'implication du Conseil d'administration au niveau opérationnel, plus de discussions stratégiques</li> </ul>
Collaborations externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Développement d'une approche plus collaborative avec les partenaires externes</li> <li>&gt; Amélioration de la communication avec l'UniFr pour obtenir plus des synergies</li> <li>&gt; Développement d'une démarche cohérente et commune du SICHH et de l'UniFr pour ainsi renforcer la visibilité du SICHH</li> <li>&gt; Utiliser des réseaux existants déjà établis par les chercheurs-euses de l'UniFr</li> </ul>

## 3. Position du Conseil d'Etat

Comme il l'a déjà affirmé à plusieurs reprises, le Conseil d'Etat soutient entièrement la stratégie du SICHH visant à devenir un centre de compétences technologiques au niveau national spécialisé dans le domaine du diagnostic. Les résultats de l'audit renforcent cette vision et confirment que l'orientation prise par le SICHH est extrêmement prometteuse et son positionnement unique. Le SICHH a également montré son savoir-faire et une grande réactivité en mettant ses compétences à disposition pour effectuer les tests du COVID-19 sous l'égide de l'HFR. Cette collaboration a été étendue à la validation des tests salive, une technologie dans lequel le SICHH est fort d'une expérience de 3 ans de recherche sur la maladie d'Alzheimer.

Le Conseil d'Etat a pris note des recommandations du rapport d'audit et en particulier des propositions de changements au niveau stratégique et opérationnel. En transmettant le rapport au Conseil d'administration, il l'a déjà interpellé à ce sujet en demandant, dans un premier temps, une prise de position sur les résultats de l'audit et en particulier sur les scénarios proposés et, ensuite, d'ici la fin de l'année 2020, un plan d'action pour réaliser les modifications stratégiques et opérationnelles recommandées. Il s'agit en effet de disposer de tous les éléments et outils nécessaires à la réussite du SICHH dès que la liste des centres financés par la Confédération sera connue. Le Conseil d'Etat est en effet convaincu de la validité de la candidature du SICHH et, tout en sachant que la procédure pour obtenir les contributions fédérales est hautement compétitive, il croit en son succès. Il transmettra

ainsi au Grand Conseil le décret relatif au financement cantonal du SICHH pour les années 2021-24 rapidement après avoir pris connaissance de la décision fédérale.

### Annexe

Rapport d'audit du 9 octobre 2020



## Bericht 2020-DICS-30

3. November 2020

### des Staatsrats an den Grossen Rat zum Auftrag 2019-GC-219 Pasquier Nicolas, Zadory Michel, Gamba Marc-Antoine, Berset Solange, Kubski Grégoire, Schoenenweid André, Piller Benoît, Johnner-Etter Ueli, Rey Benoît, Bonny David – Antrag: Externes Audit des SICHH

Wir unterbreiten Ihnen den Bericht zum Auftrag der Grossrätinnen und Grossräte Nicolas Pasquier, Michel Zadory, Marc-Antoine Gamba, Solange Berset, Grégoire Kubski, André Schoenenweid, Benoît Piller, Ueli Johnner-Etter, Benoît Rey und David Bonny für ein externes Audit des SICHH.

<b>1. Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>2. Auditbericht</b>	<b>6</b>
2.1. Antworten auf die Audit-Fragen	7
2.2. SWOT-Analyse	8
2.3. Szenarien für die Zukunft des SICHH	9
2.4. Empfehlungen	10
<b>3. Stellungnahme des Staatsrats</b>	<b>10</b>

#### 1. Einleitung

In ihrem am 20. Dezember 2019 eingereichten und begründeten Auftrag haben die zehn unterzeichnenden Grossrätinnen und Grossräte den Staatsrat aufgefordert, ein externes Audit des SICHH durchzuführen, um eine Reihe von Aspekten hinsichtlich der Rechtsstruktur des Zentrums, seines Betriebs, seiner Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren sowie seiner Anbindung an den Staat zu analysieren. Nach der befürwortenden Stellungnahme des Staatsrats vom 28. Januar 2020 nahm der Grosse Rat diesen Auftrag am 29. Mai 2020 an.

Der Staatsrat beauftragte das Generalsekretariat der Direktion für Erziehung, Kultur und Sport (EKSD) mit der Durchführung des Audits. Er wählte für die Vergabe des Auditmandats eine Ausschreibung im Einladungsverfahren, obwohl ein solches Verfahren gemessen an der Höhe der Beträge nicht nötig gewesen wäre. Es setzte auch eine Evaluationsgruppe ein, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der VWD, der FIND, der EKSD und zwei vom Büro des Grossen Rates delegierten Ratsmitgliedern zusammensetzt.

Die Evaluationsgruppe trat zweimal zusammen. Am 5. Juni 2020 legte sie die Dokumentation der Ausschreibungsunterlagen fest und entschied, sie an acht Audit-Unternehmen zu senden. Am 8. Juli 2020 wertete sie die eingegangenen Angebote aus und vergab den Auftrag schliesslich an das Forschungs- und Beratungsunternehmen econcept AG in Zürich. Das Unternehmen führte das Audit zwischen Juli

und September 2020 durch und legte dem Generalsekretariat der EKSD am 1. Oktober 2020 seinen Auditbericht vor, der diesem Bericht beigelegt ist.

#### 2. Auditbericht

Zur Beantwortung der Fragen, die im parlamentarischen Auftrag gestellt werden, wählte die econcept AG einen multi-methodischen Ansatz. Dieser beruht auf einem Kausalitätsmodell mit folgenden Elementen: Inputs, Implementierung, Output, Ergebnis und Wirkung. Es wird in Kapitel 1.3 des Berichts beschrieben und illustriert und diente als Grundlage für die Beantwortung der Auditfragen. Die Arbeit von econcept bestand aus vier Schritten (Kapitel 1.4): Dokumentenanalyse; Datenanalyse; Tiefeninterviews mit verschiedenen Akteuren und Interessengruppen; Online-Umfrage bei Unternehmen und akademischen Partnern. Die auf dieser Grundlage erhaltenen Ergebnisse werden in den Kapiteln 2 und 3 des Berichts erläutert und in den nachfolgenden Tabellen aus dem Auditbericht zusammengefasst.

## 2.1. Antworten auf die Audit-Fragen

### Struktur und Leitung des SICHH

Audit-Frage	Antwort in Kurzform
Ist die gegenwärtige Struktur des SICHH geeignet, die wichtigsten Ziele seines Kernauftrags zu erreichen?	Als nichtgewinnorientierte AG bietet das SICHH die Flexibilität und Unabhängigkeit, die zur Erreichung seiner wichtigsten Ziele – Unternehmen Dienstleistungen anzubieten und gleichzeitig öffentliche Mittel in Anspruch zu nehmen – erforderlich sind.  Die Befragten sind jedoch der Meinung, dass die finanzielle Unabhängigkeit kein realistisches Ziel sei.
Sind die internen Abläufe und die Leitung des SICHH für die Erfüllung der Hauptaufgaben angemessen?	Das SICHH übernimmt die Rolle eines Bindeglieds zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Es ist daher positiv, dass die Personen in der Leitung des SICHH eine wissenschaftliche und eine betriebswirtschaftliche Bildung haben.  In den letzten Jahren lässt sich eine Professionalisierung der internen Abläufe beobachten. Dennoch drängen sich Verbesserungen auf.  > Schriftlich festgelegte Entscheidungen, um sicherzustellen, dass diese intern kommuniziert werden. > Verteilung der Aufgaben auf mehrere Personen. > Schaffung der Position eines <i>Chief Operations Officer (COO)</i> oder eines <i>Business Developers</i> .  Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat derzeit stark in die operative Arbeit eingebunden und sollte strategischen Fragen mehr Aufmerksamkeit widmen können.
Die Stelle des Direktors des SICHH wird auch von der Universität Freiburg finanziert. Ist diese Führungsstruktur angemessen? Besteht allenfalls ein Interessenkonflikt?	Diese Strategie mit einem Direktor mit «zwei Hüten» ermöglicht eine Brückenfunktion zwischen dem SICHH und der UniFR. Diese Führungsstruktur scheint eine geeignete Lösung zu sein, um für eine gute Verständigung zwischen dem SICHH und der UniFR zu sorgen. Ein Interessenkonflikt lässt sich derzeit nicht erkennen.

### Die finanzielle Situation des SICHH

Audit-Frage	Antwort in Kurzform
Wie hat sich die finanzielle Lage des SICHH während der ersten 7 Jahre entwickelt?	Die finanzielle Situation des SICHH hat sich nicht wie im ursprünglichen Businessplan vorgesehen entwickelt. Das SICHH ist (noch) nicht in der Lage, seine Ausgaben zu finanzieren.
Welche Ressourcen wurden durch das SICHH bereitgestellt und generiert?	In den vergangenen Jahren stammte der grösste Teil der Einnahmen des SICHH aus öffentlichen Mitteln des Kantons Freiburg. <sup>1</sup>
Wie hoch sind die Einnahmen und Ausgaben des SICHH?	Die Einnahmen und Ausgaben des SICHH werden in den Abbildungen im Anhang des Berichts zusammengefasst.
Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich das SICHH künftig selber finanzieren kann?	Die Wahrscheinlichkeit, dass sich das SICHH in naher Zukunft selber finanzieren kann, ist gering.

<sup>1</sup> Die Haupteinnahmequelle des SICHH in den letzten Jahren bildeten eigentlich die verschiedenen öffentlichen Mittel des Bundes. Die Betriebsdefizite konnten hingegen durch die Finanzierung aufgefangen werden, die der Staat Freiburg dem SICHH in Form von Darlehen im Rahmen des vom Grossen Rat genehmigten Verpflichtungskredits gewährt hat.

### Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern

Audit-Frage	Antwort in Kurzform
Wie wird die Zusammenarbeit mit externen Partnern und der Universität Freiburg bewertet?	Das proaktive Vorgehen des SICHH und seines Direktors wird sehr geschätzt. Es wurden jedoch ein Mangel an Konsistenz und Mängel bei der praktischen Umsetzung grosser Technologietransfer-Projekte angesprochen. Das SICHH sollte die Synergien mit der Universität Freiburg vermehrt nutzen, um sich national wie international zu etablieren.

## Die Dienstleistungen des SICHH und deren Nutzen

Audit-Frage	Antwort in Kurzform
Welche Dienstleistungen bietet das SICHH an und welchen Nutzen/Mehrwert haben diese für die SICHH-Partner (UniFR, die akademischen Kreise ausserhalb der UniFR, das freiburger spital und die Wirtschaft?	Im Allgemeinen sind die Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft mit den Dienstleistungen des SICHH zufriedener als die akademischen Kreise. Aus den Antworten lässt sich schliessen, dass es dafür mehrere Gründe gibt: Ein gewisser Wettbewerb um finanzielle Ressourcen, unterschiedliche Arbeitsmethoden sowie fehlende oder schlechte Kommunikation.

## 2.2. SWOT-Analyse

Im Folgenden wird die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) von econcept für das SICHH präsentiert.

Stärken (intern, heute)	Schwächen (intern, heute)
<b>Kompetenzen innerhalb des SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Umfassende Kompetenzen des CEO: ausgezeichnete Kenntnisse der akademischen Welt und des Technologietransfers, Managementenerfahrung, Networking-Flexibilität, offene Persönlichkeit</li> <li>&gt; Akademische Kompetenzen des SICHH-Teams</li> </ul>	<b>Kompetenzen innerhalb des SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Zu viele Funktionen und Macht beim CEO konzentriert – dies verringert die Nachhaltigkeit der Arbeit des SICHH</li> <li>&gt; Eingeschränkte betriebswirtschaftliche Fähigkeiten</li> <li>&gt; Fehlen eines COO</li> <li>&gt; Brain-Drain durch hohe Personalfuktuation</li> </ul>
<b>SICHH-Infrastruktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Relevante Forschungsaurüstung</li> <li>&gt; Gut ausgestattete und attraktive Räumlichkeiten</li> <li>&gt; Gute Lage in einem Innovationspark</li> </ul>	<b>SICHH-Infrastruktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; blueFactory noch in der Entwicklung</li> </ul>
<b>Organisatorische Struktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Flexibilität der Aktiengesellschaft</li> <li>&gt; Verbindungen einerseits mit UniFR und andererseits mit der Geschäftswelt</li> </ul>	<b>Organisatorische Struktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Strukturelle Komplexität mit mehreren Organen</li> <li>&gt; Starke Involvierung des Verwaltungsrats auf der operationellen Ebene</li> </ul>
<b>Interne Abläufe/Verwaltung des SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lean Management</li> <li>&gt; Professionelle Management-Tools</li> </ul>	<b>Interne Abläufe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Kultur der Mündlichkeit, keine schriftlichen Entscheide</li> <li>&gt; Monopolisierung von Wissen, Mangel an Wissensaustausch</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit und Dienstleistungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Agilität und Flexibilität bei der Kontaktaufnahme</li> <li>&gt; Offenheit für Chancen</li> <li>&gt; Gute Verlinkung mit der Wirtschaftsförderung des Kantons</li> <li>&gt; Von Kunden geschätzte Dienstleistungen</li> </ul>	<b>Zusammenarbeit und Dienstleistungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mangel an Taktgefühl (pushy)</li> <li>&gt; Mangel an strategischen Ansätzen</li> <li>&gt; Stark personenbezogene Abläufe, was die Nachhaltigkeit der Kontakte verringert</li> </ul>
<b>Positionierung und Effekt des SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Positionierung auf lokaler/regionaler Ebene</li> <li>&gt; Wachsender Effekt auf die Wirtschaft des Kantons Freiburg</li> </ul>	<b>Positionierung und Effekt des SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mangelnde nationale/internationale Sichtbarkeit</li> <li>&gt; Noch minimaler Effekt auf die Wirtschaft des Kantons Freiburg</li> </ul>
<b>Businessplan/Finanzierung des SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Finanzielle Unterstützung durch den Kanton</li> <li>&gt; Engagement der UniFR als Hauptaktionär</li> <li>&gt; Beiträge von Kunden</li> </ul>	<b>Businessplan/Finanzierung des SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Unrealistisches Selbstfinanzierungsziel</li> <li>&gt; Fehlen eines wirtschaftlich erfolgreichen Grossprojekts</li> </ul>
Chancen (extern, morgen)	Risiken (extern, morgen)
<b>Infrastruktur und Kompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; «Sharing Economy in der Wissenschaft»: Steigende Nachfrage nach gemeinsamen Forschungs- und Kompetenzeinrichtungen von Forschungsgruppen und Unternehmen, die Synergien und Einsparungspotenziale finden müssen</li> <li>&gt; Entwicklung der blueFactory mit besserer Sichtbarkeit auf nationaler Ebene</li> </ul>	<b>Infrastruktur und Kompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Andere Kompetenzzentren/Universitäten mit ähnlicher Ausstattung, aber mit einfacherem/kostengünstigerem Zugang</li> </ul>
<b>Positionierung UniFR und Kanton Freiburg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mehr unternehmerische Kultur der UniFR</li> <li>&gt; Positionierung des Kantons in den Bereichen Gesundheit und Lebensmitteltechnologie</li> <li>&gt; Steigende Investitionen in den Gesundheitssektor nach Corona-Pandemie</li> <li>&gt; Verstärktes Networking seitens der VR-Mitglieder</li> </ul>	<b>Positionierung UniFR und Kanton Freiburg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rein akademische Kultur der UniFR</li> <li>&gt; Schwächere Position gegenüber der Genferseeregion (akademische Kreise und Wirtschaft)</li> </ul>
<b>Finanzierung des SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Finanzielle Unterstützung durch den Bund</li> <li>&gt; Nachhaltige finanzielle Unterstützung des Kantons</li> </ul>	<b>Finanzierung des SICHH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Keine finanzielle Unterstützung durch den Bund</li> <li>&gt; Keine finanzielle Unterstützung mehr durch den Kanton</li> </ul>



### 2.3. Szenarien für die Zukunft des SICHH

Abschliessend (Kapitel 5) werden im Bericht vier Szenarien für die Zukunft des SICHH skizziert und bewertet sowie Empfehlungen abgegeben. Diese vier Szenarien präsentieren sich wie folgt:

#### 1. Schliessung des SICHH

Angesichts der Feststellung, dass sich das SICHH nicht selber tragen kann, und in Ermangelung von Bundesbeiträgen für das technologische Kompetenzzentrum beschliesst der Kanton, seine Finanzierung nicht fortzusetzen. Der formelle Beschluss zur Schliessung und Liquidation der Aktiengesellschaft obliegt den Aktionären des SICHH.

Vorteile: keine zusätzlichen finanziellen Risiken für den Kanton; weniger politische Konflikte.

Nachteile: Verlust der Investitionen des Kantons; Verlust von Arbeitsplätzen; verpasste Chance.

#### 2. Nationales Kompetenzzentrum

Nach dem Entscheid des Bundes für die Vergabe von Beiträgen an das SICHH als technologisches Kompetenzzentrum stellt der Kanton die entsprechenden Mittel für die Jahre 2021–2024 zur Verfügung.

Vorteile: Investitionen des Kantons haben sich gelohnt; finanzielle Unterstützung seitens des Bundes.

Nachteile: wahrscheinlich ein langfristiges finanzielles Engagement seitens des Kantons.

#### 3. Wissenschaftliche Kooperationsplattform

Angesichts des sich bei den Universitäten abzeichnenden Bedarfs, Forschungsinfrastrukturen mit Kosten zwischen 2 und 10 Millionen Franken (weniger als die Kosten, die für die nationale und internationale Koordination, an der sich der Bund beteiligt, berücksichtigt werden) zu teilen, wird das SICHH in eine Kooperationsplattform umgewandelt, an der sich mehrere Universitäten und sogar Spitäler beteiligen, wobei die Unterstützung privater Unternehmen nicht ausgeschlossen ist. Die Strategie des SICHH, sein Geschäftsmodell, seine Ausstattung und die Zusammenarbeit werden an die Bedürfnisse der Partnerinstitutionen angepasst.

Vorteile: Investitionen des Kantons haben sich gelohnt; die Bedürfnisse der Universitäten werden berücksichtigt; das unrealistische Ziel der finanziellen Unabhängigkeit fällt weg.

Nachteile: Es werden zusätzliche öffentliche Mittel benötigt; langfristiges finanzielles Engagement seitens des Kantons.

#### 4. Wirtschaftlicher Erfolg

Angesichts des äusserst vielversprechenden Charakters des diagnostischen Bereichs wird darauf gesetzt, dass es dem SICHH durch eine Änderung der Strategie und des Ansatzes sowie durch Verbesserungen der internen Abläufe gelingen wird, grosse private Projekte zu entwickeln und sich selber zu finanzieren.

Vorteile: Investitionen des Kantons haben sich gelohnt; finanzielle Unabhängigkeit des Zentrums

Nachteile: Es ist zu erwarten, dass der Kanton wieder finanzielle Unterstützung leisten muss

Die Bewertung dieser vier Szenarien in Bezug auf ihre Auswirkungen auf die Wirtschaftsförderung, die Stärkung der Wissenschaft, die Wertsteigerung der Investitionen und das Kantonsbudget sowie die Handlungskompetenz des Kantons ist in der folgenden, dem Prüfbericht entnommenen Tabelle dargestellt:

Szenarien	Wirtschaftsförderung	Stärkung der Wissenschaft	Wertsteigerung der Investitionen	Kantonsbudget	Handlungskompetenz	Zusammenfassung
1 Schliessung des SICHH	-2	-1	-3	+3	+3	Entscheidungsbefugnis der Aktionäre
2 Technologisches Kompetenzzentrum	+1	+3	+2	-1	-3	Hängt von der Entscheidung des Bundes ab
3 Wissenschaftliche Kooperationsplattform	+1	+3	+1	-2	-2	Hängt von der Nachfrage der Universitäten ab
4 Wirtschaftlicher Erfolg	+2	+2	+3	-1	-3	Hängt von einer Änderung des Ansatzes ab

## 2.4. Empfehlungen

Auf der Grundlage der Ergebnisse der durchgeführten Evaluation enthält der Auditbericht folgende Empfehlungen:

1. Den Entscheid des Bundes abwarten, bevor grundlegende Entscheidungen getroffen werden.
2. Die Tatsache eingestehen, dass das Selbstfinanzierungsziel des SICHH als unrealistisch zu betrachten ist und dass seine (ursprünglichen) Ziele nicht ohne wesentliche Änderungen auf strategischer und betrieblicher Ebene erreicht werden können.
3. Das SICHH neu positionieren, entweder – im Falle eines positiven Entscheids des Bundes – in der bereits eingeschlagenen Richtung oder in Richtung einer Kooperationsplattform, wenn der Kanton bereit ist, diese langfristig zu subventionieren.
4. Auf alle Fälle sollten, wenn die Tätigkeit fortgeführt wird, folgende Änderungen auf betrieblicher Ebene vorgenommen werden:

Dimension	Massnahmen
Interne Struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aufgaben und Macht weniger stark auf CEO-Ebene konzentrieren</li> <li>&gt; Einführung eines COO, um die Aufgaben auf mehr Schultern und mehrere Persönlichkeiten zu verteilen</li> </ul>
Interne Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entwicklung einer Kultur der Zusammenarbeit innerhalb des SICHH</li> <li>&gt; Interne Entscheidungen schriftlich festhalten, um die interne Kommunikation zu verbessern</li> <li>&gt; Konsistente und detaillierte Dokumentation der finanziellen Entwicklung</li> <li>&gt; Konsistente und detaillierte Dokumentation der Personalentwicklung</li> <li>&gt; Geringere Beteiligung des Verwaltungsrats auf operativer Ebene, mehr strategische Diskussionen</li> </ul>
Externe Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aufbau einer besseren Zusammenarbeit mit externen Partnern</li> <li>&gt; Verbesserung der Kommunikation mit UniFR zur Erzielung von mehr Synergien</li> <li>&gt; Entwicklung eines kohärenten und gemeinsamen Ansatzes von SICHH und UniFR, um die Sichtbarkeit des SICHH zu stärken.</li> <li>&gt; Nutzen bestehender Netzwerke, die bereits von den Forscherinnen und Forschern der UniFR eingerichtet wurden.</li> </ul>

## 3. Stellungnahme des Staatsrats

Wie er bereits mehrfach erklärt hat, unterstützt der Staatsrat voll und ganz das angestrebte Ziel des SICHH, sich auf nationaler Ebene zu einem technologischen Kompetenzzentrum zu entwickeln, das auf den Bereich der Diagnostik spezialisiert ist. Die Ergebnisse des Audits bestärken diese Vision und bestätigen, dass die vom SICHH eingeschlagene Richtung ausgesprochen vielversprechend und seine Positionierung einzigartig ist. Das SICHH hat sein Know-how und seine grosse Reaktionsfähigkeit auch dadurch unter Beweis gestellt, dass es seine Kompetenzen für die Durchführung der Covid-19-Tests unter der Schirmherrschaft des HFR zur Verfügung gestellt hat. Diese Zusammenarbeit wurde auf die Validierung von Speicheltests ausgedehnt, eine Technologie, in der das SICHH über 3 Jahre Erfahrungen in der Alzheimer-Forschung gesammelt hat.

Der Staatsrat hat die Empfehlungen des Auditberichts und insbesondere die Vorschläge für Änderungen auf strategischer und betrieblicher Ebene zur Kenntnis genommen. Bei der Weiterleitung des Berichts an den Verwaltungsrat hat er diesen bereits auf dieses Thema angesprochen und zunächst um eine Stellungnahme zu den Ergebnissen des Audits und insbesondere zu den vorgeschlagenen Szenarien gebeten. Zudem soll bis Ende 2020 ein Aktionsplan zur Umsetzung der empfohlenen strategischen und operativen Änderungen ausgearbeitet werden. Denn es sollten alle Elemente und Instrumente, die für den Erfolg des SICHH notwendig sind, vorliegen, sobald die Liste der vom Bund finanzierten

Zentren bekannt ist. Der Staatsrat ist überzeugt, dass das Bewerbungsdossier des SICHH qualitativ hochwertig ist. Obschon er sich bewusst ist, dass beim Verfahren zur Erlangung von Bundesbeiträgen ein starker Wettbewerb herrscht, glaubt er an einen Erfolg. Sobald er den Entscheid des Bundes zur Kenntnis genommen hat, wird er dem Grossen Rat umgehend das Dekret über die kantonale Finanzierung des SICHH für die Jahre 2021–24 übermitteln.

### Anhang

—  
Auditbericht vom 9. Oktober 2020 (nur auf Französisch)