



**ÉVOLUTION INÉVITABLE  
ERFORDERLICHE ENTWICKLUNG**

**Digitalisation  
Digitalisierung**



UPCF

Union Patronale du Canton de Fribourg  
Freiburger Arbeitgeberverband



Reto Julmy  
Directeur UPCF  
Direktor FAV

## PROJETS D'AVENIR

C'est un numéro un peu spécial, porté sur le futur que nous vous présentons ici. La digitalisation est au cœur de cette Info Patronale comme elle se trouve au cœur du développement économique. Elle induit une intention de bouger, d'avancer, d'entreprendre des remises en question et des changements profonds des entreprises quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité.

La crise du coronavirus restera un élément déclencheur de la digitalisation pour de nombreuses entreprises. Elle aura induit le mouvement nécessaire à l'évolution des PME. Il se traduit par la digitalisation des processus internes mais aussi la robotisation ou l'automation des productions. Bien sûr, cette tendance existait avant le coronavirus, mais la crise l'a exacerbée, contrignant les structures à se réinventer par exemple afin de répondre à l'obligation du Conseil fédéral de télétravailler. Le cabinet de consulting McKinsey & Company estime que la crise du Covid-19 a accéléré la digitalisation de 5 fois. Il est donc temps de monter dans le train.

Certains y avaient déjà pris place. D'autres y sont montés in extremis. Pour ceux qui se trouvent encore sur le quai, il est temps de l'attraper au vol. Car la concurrence, elle, n'attend pas. D'ailleurs, le canton de Fribourg l'a bien compris puisqu'il a inclus la digitalisation dans son plan de relance au travers de deux mesures: la première – épuisée – de chèques à la digitalisation, la seconde au travers de l'innovation dans la recherche et le développement. Cela, dans le but de permettre aux entreprises de mener à bien les projets liés à la digitalisation afin qu'elles soient compétitives dans l'après-Covid.

Les changements qu'impliquent la digitalisation ne sont pas anodins. Et, il serait maladroit de les minimiser. Car la digitalisation est transversale et ne peut être envisagée que comme telle. Les témoignages recueillis reviennent tous sur ce fait: la digitalisation commence quelque part et évolue jusqu'à traverser tous les départements de l'entreprise. L'organisation est remise en cause et avec elle la place que joue le personnel. En effet, la digitalisation via les très nombreuses solutions qu'elle propose permet d'utiliser des logiciels pour accomplir des tâches répétitives et peu valorisantes pour les employés. Ceux-ci sont donc déchargés de ce travail rébarbatif au profit d'autres plus complexes faisant appel à leurs compétences. L'humain n'est donc pas remplacé par des machines, au contraire. Elles lui permettent de mieux s'épanouir dans son travail quotidien.

Un processus transversal, oui, mais qui implique d'importants investissements en termes de temps et d'argent qu'il serait irresponsable de sous-estimer. Il s'agit d'un processus dans lequel le patron est impliqué tout comme ses employés. Cette implication demeure la clé de la réussite d'une bonne digitalisation.

Les premières lignes parlaient d'avenir, je souhaiterais y revenir. En effet, la crise nous oblige à se concentrer sur le présent en restant extrêmement prudent quant à l'avenir. La digitalisation nous oblige à nous tourner vers le futur. À avancer, à nous repenser et à réfléchir à notre place au sein du tissu économique. Celui-ci porte en lui le potentiel de ce renouveau au travers de start-up ou d'entreprises qui en ont fait leur core business. Mais, il vous revient à vous, entrepreneurs, patrons, de saisir cette opportunité de sauter dans ce train en marche, d'évoluer avec votre temps et – pourquoi pas – devenir pionnier dans la digitalisation.

En collaboration avec notre partenaire, la Haute école de gestion Fribourg, nous avons lancé l'initiative FriDigital pour vous accompagner et vous soutenir sur la voie de la numérisation. Nous sommes là pour vous.

## ZUKUNFTSPROJEKTE

In der aktuellen Ausgabe der Info patronale wagen wir einen Blick in die Zukunft. Dabei steht die Digitalisierung im Mittelpunkt unserer Überlegungen, und zwar nicht zuletzt deshalb, weil sie auch in der Wirtschaftsentwicklung eine zentrale Rolle spielt. Digitalisierung rüttelt uns auf, treibt uns an und führt Unternehmen egal welcher Grösse oder Branche dazu, sich in Frage zu stellen und tiefgreifende Änderungen vorzunehmen.

Die Corona-Krise wird als Auslöser für die Digitalisierung vieler Unternehmen in Erinnerung bleiben. Interne Abläufe werden umgestellt sprich digitalisiert und Produktionen automatisiert. Dieser Trend zeichnete sich schon vor der Krise ab, doch sie hat ihn beschleunigt und die Unternehmen dazu gebracht, sich zum Teil neu zu erfinden, um z. B. den Weisungen des Bundesrats zu entsprechen und die Heimarbeit einzuführen. Die Beratungsfirma McKinsey & Company schätzt, dass die Covid-19-Pandemie die Digitalisierung um ein Fünf-faches beschleunigt hat. Es ist also Zeit, auf diesen Zug aufzuspringen.

So manches KMU ist bereits zugestiegen. Diejenigen, die noch auf dem Bahnsteig stehen, sollten sich schleunigst eine Fahrkarte beschaffen, denn die Konkurrenz schläft nicht. Übrigens, auch der Staat Freiburg unterstützt diesen Trend und hat gleich zwei entsprechende Massnahmen in seinem Wiederankurbelungsplan für die Freiburger Wirtschaft aufgenommen: Gutscheine für Digitalisierung und Automation (zurzeit vergriffen) und Gutscheine für Forschung und Entwicklung. Damit sollen Digitalisierungs- und Innovationsprojekte unterstützt werden, so dass die Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit bewahren können, um für die Zeit nach der Covid-Krise bereit zu sein.

Die Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, sind bedeutend und es wäre falsch, sie zu bagatellisieren. Die Digitalisierung ist bereichsübergreifend und kann nur auf diese Weise erfolgsversprechend ungesetzt werden. Sämtliche Um-

fragen kommen zum selben Schluss: Die Digitalisierung setzt irgendwo ein und entwickelt sich weiter, bis sie alle Abteilungen des Unternehmens durchdrungen hat. Dabei wird die Organisation in Frage gestellt und damit auch die Rolle, die dem Personal zugeschrieben wird. Die Digitalisierung erlaubt es nämlich, monotone und wenig aufwertende Aufgaben zu automatisieren. Das Personal wird somit von dieser eintönigen Arbeit entlastet und kann sich interessanteren Aufgaben zuwenden. Es geht also nicht darum, dass Menschen durch Maschinen ersetzt werden. Ganz im Gegenteil, die tägliche Arbeit soll vielmehr aufgewertet werden.

Die Digitalisierung ist ein bereichsübergreifender Prozess, der erhebliche Investitionen in Form von Zeit und Geld erfordert, die nicht zu unterschätzen sind. Dieser Prozess ist nicht nur Chefsache, sondern die Mitarbeitenden sind genauso mit einzubeziehen. Dieses Zusammenspiel aller Beteiligten ist letztendlich der Schlüssel einer erfolgreichen Umsetzung der Digitalisierung.

Meine ersten Zeilen sprachen von der Zukunft und ich möchte kurz darauf zurückkommen. Die aktuelle Krise zwingt uns, dass wir uns vermehrt mit der Gegenwart auseinandersetzen und die Zukunft mit Vorsicht betrachten. Die Digitalisierung aber verlangt von uns, dass wir uns der Zukunft zuzuwenden, vorwärtschreiten und unseren Platz innerhalb des Wirtschaftsgefüchts überdenken. Digitalisierung trägt das Potenzial der Erneuerung in sich – befeuert durch Start-ups oder Unternehmen, die sich der Digitalisierung verschrieben haben. Doch es liegt in Ihren Händen, geschätzte Unternehmer, diese Gelegenheit beim Schopf zu packen und auf den rollenden Zug aufzuspringen, mit der Zeit zu gehen und – warum nicht – ein Vorreiter der Digitalisierung zu werden.

Zusammen mit unserem Partner, der Hochschule für Wirtschaft Freiburg haben wir die Initiative «FriDigital» ins Leben gerufen, um Sie auf Ihrem Weg zur Digitalisierung zu begleiten und unterstützen. Wir sind für Sie da.



**A votre disposition pour des services de comptabilité, d'audit, de fiscalité et de conseils économiques**

Fribourg, Guin, Berne

**Markus Jungo**

Expert-comptable diplômé  
Responsable du siège Fribourg

[core-partner.ch](http://core-partner.ch)

**Dominique de Raemy**

Spécialiste en finance et comptabilité avec brevet fédéral

T 026 347 28 80

## Nouveau / Neu

# Newsletter juridique Juristischer Newsletter

- Jurisprudence importante
- Révisions de loi pertinentes
- Cas concrets basés sur vos questions
- Wichtige Rechtsprechung
- Relevante Gesetzesänderungen
- Konkrete Fälle

Inscrivez-vous via l'adresse  
[juridique@upcf.ch](mailto:juridique@upcf.ch)

Melden Sie sich an unter  
[juridique@upcf.ch](mailto:juridique@upcf.ch)

Notre newsletter est construite pour répondre à vos préoccupations.

Unser Newsletter ist auf Ihre Bedürfnisse abgestimmt!

## IMPRESSUM

Responsable d'édition /  
Verantwortlich für die Ausgabe  
M. Nicolet

Ont collaboré à ce numéro /  
An dieser Ausgabe haben mitgearbeitet  
R. Julmy, M. Voyame,  
J. Van Nieuwenhuyze, M. Guillod

Textes / Texte  
M. Nicolet

Réalisation / Gestaltung  
P. Castella

Impression / Druck  
media f sa, Fribourg

Tirage / Auflage  
5500 – 6 fois par an / 6 Mal pro Jahr

Publicité / Werbung  
media f sa – [info@media-f.ch](mailto:info@media-f.ch)  
Freiburger Nachrichten –  
[inserate@freiburger-nachrichten.ch](mailto:inserate@freiburger-nachrichten.ch)

**Union Patronale du Canton de Fribourg (UPCF)  
Freiburger Arbeitgeberverband (FAV)**

Rue de l'Hôpital 15 – CP 592  
1701 Fribourg/Freiburg  
[office@upcf.ch](mailto:office@upcf.ch)  
[www.upcf.ch](http://www.upcf.ch)

# ACTUALITÉS

START! se met au digital

# AKTUELLES

START! wird digital

01



# «Cette journée a été bénéfique pour mon avenir»

*START! Digital, la version numérique de START! Forum des métiers, a rencontré son public les 17 et 18 mars. Coorganisé par l'Union Patronale du Canton de Fribourg (UPCF), l'événement a présenté plus de 35 métiers aux élèves des cycles d'orientation (CO) fribourgeois via une plateforme numérique. Un succès pour les participants qui regrettent malgré tout la manifestation à Forum Fribourg.*

**M**ercredi matin 8 h 15. Le premier webinaire débute sur [www.start-fr.ch](http://www.start-fr.ch). La version digitale de START! Forum des métiers prend vie en un clic. Les élèves des CO francophones du canton de Fribourg ont le choix entre 35 webinaires présentant chacun un corps de métier différent. Un modérateur, rôle endossé par des orienteuses professionnels et d'autres intervenants dont deux collaboratrices de l'UPCF, interroge un professionnel durant un quart d'heure. Rythmé par les questions de l'audience les intervenants ont détaillé leur journée type, les compétences requises pour leur profession et ont mis en avant l'importance des stages avant de postuler dans une entreprise comme apprenti.

Des stages, Julie Giroud, élève de 10H du CO de la Veveyse, prévoit d'en faire plusieurs. A l'issue de START! Digital, elle s'est dite satisfaite: «Cette journée a été bénéfique pour mon avenir», déclare-t-elle. Avant d'assister à ces webinaires, le cœur de la jeune fille balançait entre le métier d'agricultrice et celui d'assistante vétérinaire. Sa décision n'était pas encore prise au moment de notre entretien: «Le webinaire d'agricultrice a permis de me guider et d'obtenir des contacts d'entreprises agricoles auprès desquelles faire des demandes de stages.» Julie Giroud s'est aussi renseignée sur d'autres métiers comme assistante médicale ou technologue du lait.

De son côté Maxence Besson, élève de 11H au CO de la Veveyse, avait déjà signé son contrat d'apprentissage de dessinateur en architecture au moment de START ! Digital. Il a malgré tout assisté à plusieurs webinaires, dont celui de la Haute Ecole d'ingénierie et d'architecture de Fribourg ou celui sur le métier de peintre. Pour lui, cette version numérique permet, pour les jeunes qui savent dans quel domaine ils souhaitent se diriger, de se canaliser. Il parle en connaissance de cause puisque lors de sa première année de CO, il s'était rendu à la manifestation START! Forum des métiers: «Il y avait beaucoup de choix et d'attractions, je ne savais pas vraiment sur quoi me concentrer», se souvient-il.

Mercredi 17 mars, les deux élèves ont donc passé une journée entière derrière l'ordinateur. Ils estiment que ce n'était pas trop puisque les webinaires étaient entrecoupés de pauses. Le temps de remplir certains documents et de se préparer pour la présentation suivante.

## UNE ORGANISATION SALUÉE

Du côté des formateurs, cette version digitale a été saluée par Frédéric Chaperon, président de la commission pour la promotion des métiers du bois dans le canton de Fribourg et membre du comité de l'Association fribourgeoise des entreprises de menuiserie, ébénisterie, charpenterie et fabriques de meubles (AFMEC). S'il souligne la bonne organisation de l'événement, il y voit un bémol: n'avoir eu que 15 minutes pour présenter les professions. En effet, il est difficile d'approfondir certaines questions dans ces conditions, particulièrement dans le cas des métiers du bois qui regroupaient l'ébénisterie, la menuiserie et la charpenterie.

Force est de constater que START! Digital a atteint ses objectifs que ce soit auprès des élèves ou des formateurs. Malgré cela, tous s'accordent sur le fait que cette édition par écrans interposés ne remplacera pas la manifestation en présentiel. Les échanges «en vrai» manquent. «Au Forum des métiers, nous rencontrons les jeunes et leurs parents, nous informons peut-être moins de jeunes que dans cette édition par webinaires, mais les échanges sont davantage qualitatifs», estime Frédéric Chaperon. Un point de vue partagé par Julie Giroud qui sourit: «J'aurais voulu pouvoir me lever, me présenter et aller serrer la main des formateurs.» Qu'ils se rassurent, la 9<sup>e</sup> édition de START! Forum des métiers devrait avoir lieu sous sa forme habituelle du 8 au 13 février 2022.



Tous les webinaires ont été enregistrés et peuvent être consultés sur le site [www.start-fr.ch](http://www.start-fr.ch).

# «Dieser Tag hat sich für meine Zukunft gelohnt»

*START! Digital, die online Version von START! Forum der Berufe hat am 17. und 18. März 2021 ihr Publikum empfangen. Anlässlich der vom Freiburger Arbeitgeberverband (FAV) mitorganisierten Veranstaltung wurden den Schülern der Orientierungsschulen (OS) des Kantons Freiburg über 35 Berufe auf einer Onlineplattform präsentiert. Für die Teilnehmenden war es ein Erfolg, wenngleich sie die Veranstaltung im Forum Freiburg vermissen.*

**D**onnerstagmorgen um 8.15 Uhr: Das erste Webinar erwacht auf [www.start-fr.ch/de](http://www.start-fr.ch/de), der digitalen Version von «START! Forum der Berufe», mit einem Mausklick zum Leben. Die Schüler der deutschsprachigen OS des Kantons Freiburg haben die Wahl unter 35 Webinaren, die jeweils einen Beruf vorstellen. Die Moderation wird von Berufsberatern und anderen Fachpersonen, darunter zwei Mitarbeiterinnen des FAV, übernommen. Sie befragen je eine Viertelstunde lang einen Experten über seinen Beruf. Den Fragen des Publikums folgend, haben die Experten einen typischen Arbeitstag beschrieben, die für ihren Beruf nötigen Fähigkeiten genannt und die Bedeutung von Praktika vor der Bewerbung für eine Lehre in einem Unternehmen hervorgehoben.

Julie Giroud, Schülerin der 10H an der OS Vivisbach, möchte mehrere Praktika machen. Nach START! Digital erklärt sie zufrieden: «Dieser Tag hat sich für meine Zukunft gelohnt.» Bevor sie an diesen Webinaren teilgenommen hat, war die junge Frau unentschlossen, ob sie Landwirtin oder tiermedizinische Praxisassistentin werden soll. Zum Zeitpunkt unseres Interviews hatte sie ihre Entscheidung noch nicht getroffen. «Das Webinar zur Landwirtin hat mir gezeigt, wie ich Kontakte zu Landwirtschaftsunternehmen aufnehmen und mich um Praktika bewerben kann.» Julie Giroud hat sich auch über andere Berufe wie medizinische Praxisassistentin oder Milchtechnologin informiert.

Maxence Besson, Schüler der 11H an der OS Vivisbach, hatte seinen Lehrvertrag als Zeichner Fachrichtung Architektur zum Zeitpunkt der START! Digital bereits unterzeichnet. Den-

noch hat er an mehreren Webinaren, darunter dem der Hochschule für Technik und Architektur Freiburg oder demjenigen über den Malerberuf teilgenommen. Er meint, dass diese Onlineausgabe den Jugendlichen, die ihre Ausbildungsrichtung bereits kennen ermöglicht, sich genauer festzulegen. Er weiss wovon er spricht, denn er hat das START! Forum der Berufe in seinem ersten Jahr an der OS besucht: «Dort gab es so viel Auswahl und Attraktionen, ich wusste gar nicht, worauf ich mich konzentrieren sollte», erinnert er sich.

Die beiden Schüler haben den ganzen Tag am Computer verbracht. Sie finden, dass es nicht zu lang war, denn zwischen den Webinaren gab es immer eine Pause, um bestimmte Dokumente auszufüllen und sich auf die nächste Präsentation vorzubereiten.

## EINE BEGRÜSSENWERTE AKTION

Seitens der Berufsbildner wurde diese Onlineausgabe von Frédéric Chaperon, dem Kommissionspräsidenten der Förderung der Holzberufe im Kanton Freiburg und Mitglied der Association fribourgeoise des entreprises de menuiserie, ébénisterie, charpenterie et fabriques de meubles (AFMEC) gelobt. Er hebt die gute Organisation des Events hervor, sieht aber einen Nachteil darin, dass für die Vorstellung der Berufe nur 15 Minuten verfügbar waren. Es sei schwierig, unter diesen Bedingungen bestimmte Fragen zu vertiefen, insbesondere bei den Holzberufen, die Schreinerei, Möbelschreinerei und Zimmerei umfassen.

Dennoch kann man sagen, dass START! Digital ihr Ziel erreicht hat, und zwar sowohl bei den Schülern als auch bei den Berufsbildnern. Dennoch sind sich alle einig, dass diese Ausgabe am Bildschirm die Präsenzveranstaltung nicht zu ersetzen vermag. Es fehlt der Austausch «in echt». «Am Forum der Berufe treffen wir die Jugendlichen und ihre Eltern; wir informieren die Jugend vielleicht etwas weniger, als bei den Webinaren, aber der Austausch ist qualitativ hochwertiger», meint Frédéric Chaperon. Julie Giroud ist der gleichen Ansicht und lächelt: «Ich wollte aufstehen, mich vorstellen und den Berufsbildnern die Hand schütteln.» Keine Sorge, die 9. Ausgabe des START! Forum der Berufe sollte wie gewohnt vom 8. bis 13. Februar 2022 stattfinden.

**Start !**  
Forum des métiers · Forum der Berufe

Alle Webinare wurden aufgezeichnet und sind auf folgender Website zu finden [www.start-fr.ch](http://www.start-fr.ch).

# Nouvelle organisation Femmes PME Fribourg à partir de 2021

C'est avec un grand plaisir que nous accueillons deux nouvelles déléguées au sein de notre association Femmes PME pour le canton de Fribourg. Avec Suzanne Schwander (déléguée), nous souhaitions trouver deux membres pour nous soutenir dans l'organisation et la planification des différents événements de notre section fribourgeoise et nous remercions Sylvie Nussbaumer Mendonça et Bernadette Monney d'avoir accepté de nous rejoindre.

Voici une petite présentation de nos deux nouvelles déléguées:

## SYLVIE NUSSBAUMER MENDONÇA

Graphiste indépendante travaillant sous le nom de SMARTcreations, créée en 2008.

Dans un monde en constante évolution, où savoir s'adapter est un maître mot, Sylvie cherche à cultiver une multiplicité de compétences dans les domaines de la communication et artistiques.



## BERNADETTE MONNEY

Codirectrice d'Ewatra Publicité SA, responsable des ventes, offres et comptabilité.

«Agée de 55 ans, je suis maman de 3 enfants adultes et j'habite dans la Broye fribourgeoise, plus précisément à Fétigny. De formation, je suis employée de commerce. Après avoir occupé plusieurs postes de secrétaire, j'ai rejoint la société Ewatra Publicité SA avant d'être engagée comme gérante de la banque Raiffeisen de Fétigny-Ménières, poste que j'ai occupé durant six ans. De retour au sein de l'entreprise Ewatra Publicité SA en 2001, je suis membre de la direction depuis 2006. Etre membre des Femmes PME me permet de créer de nouveaux contacts, de rencontrer des dirigeantes du tissu économique fribourgeois et de tisser des liens.»



## PROGRAMME 2021

### Femmes PME Fribourg

Voici les dates des événements que nous vous avons concoctés pour cette année 2021. Alors à vos agendas et à tout bientôt pour de belles découvertes et de jolis moments d'échanges!

**Mercredi 31.03.2021 – 17h00**

Visite guidée des remparts de la ville de Fribourg

**Mercredi 28.04.2021 – 18h00**

Soirée contes avec M. Jean Guiot, conteur humaniste, et soupe d'orties chez Elsbeth Aeberhard (membre Femmes PME Fribourg), à la Ferme du Petit-Vivy, à Barberêche

**Mercredi 9.06.2021 – 17h00**

Université de Fribourg

Conférence de la rectrice, M<sup>me</sup> Astrid Epiney

**Jeudi 26.08.2021 – 17h00**

Soirée sportive et estivale

Sortie paddle et apéritif à l'Alphasurf, à Estavayer-le-Lac

**Mercredi 29.09.2021 – 16h45**

Visite de la Saidef, à Posieux

Usine de traitement et de valorisation thermique des déchets. Que deviennent nos déchets ménagers et industriels?

**Mercredi 20.10.2021**

Apéritif d'automne, Restaurant La Couronne, rue du Pont-Muré 10, Fribourg.

**Jeudi 18.11.2021 – 16h00**

Evénement organisé en commun avec l'UPCF

Visite de la maison solaire NeighborHub sur le site de blueFACTORY à Fribourg. Présentation du site de blueFACTORY par son directeur Philippe Jemmely, rencontre et découverte de deux entreprises du site.

[www.femmespme.ch](http://www.femmespme.ch)

# Neue Organisation KMU-Frauen Freiburg ab 2021

**E**s ist uns eine grosse Freude, in unserem Netzwerk der KMU-Frauen für den Kanton Freiburg zwei neue Delegierte begrüssen zu dürfen. Wir haben gemeinsam mit Suzanne Schwander (Delegierte) nach zwei neuen Mitgliedern gesucht, die uns bei der Organisation und Planung der verschiedenen Veranstaltungen unserer Freiburger Sektion unterstützen könnten. Wir möchten Sylvie Nussbaumer Mendonça und Bernadette Monne ganz herzlich für ihre tatkräftige Unterstützung danken.

## SYLVIE NUSSBAUMER MENDONÇA

Selbständige Grafikerin, die im Jahr 2008 ihre Firma SMARTcreations gegründet hat.

In einer sich ständig wandelnden Welt ist Anpassungsfähigkeit die Königsdisziplin. Sylvie fördert sie mit einer Vielfalt an Kompetenzen in künstlerischen und kommunikativen Bereichen.



## BERNADETTE MONNEY

Vizedirektorin von Ewatra Publicité SA und Verantwortliche für Verkauf, Angebote und Buchhaltung.

«Ich bin 55 Jahre alt, Mutter von drei erwachsenen Kindern und wohne im Freiburger Broyebezirk, genauer gesagt in Fétigny. Meine Ausbildung habe ich als kaufmännische Angestellte absolviert. Anschliessend hatte ich mehrere Sekretariatsstellen inne und war auch bei Ewatra Publicité SA angestellt, bevor ich sechs Jahre lang als Filialleiterin der Raiffeisenbank in Fétigny-Ménières tätig war. Im Jahr 2001 kam ich zurück zu Ewatra Publicité SA und bin dort seit 2006 Mitglied der Geschäftsleitung. Ein Mitglied von KMU-Frauen zu sein, ermöglicht mir, neue Kontakte zu knüpfen, Vertreterinnen des Freiburger Wirtschaftsgefüges zu treffen und Verbindungen aufzubauen.»



## PROGRAMM 2021

### KMU-Frauen Freiburg

Im Folgenden finden Sie die Daten der Veranstaltungen, die wir für das Jahr 2021 für Sie zusammengestellt haben. Zücken Sie Ihren Kalender und bis bald bei interessanten Entdeckungen und schönen Momenten des Austauschs.

**Mittwoch, 31.03.2021 – 17:00 Uhr**  
Geführte Besichtigung der Wehrmauern der Stadt Freiburg

**Mittwoch, 28.04.2021 – 18:00 Uhr**  
Abend mit Erzählungen von Jean Guiot, dem humanistischen Erzähler, und Brennnesselsuppe bei Elsbeth Aeberhard (Mitglied von KMU-Frauen Freiburg), in der Ferme du Petit Ivy in Barberêche

**Donnerstag, 09.06.2021 – 17:00 Uhr**  
Universität Freiburg  
Vortrag der Rektorin, Astrid Epiney

**Donnerstag, 26.08.2021 – 17:00 Uhr**  
Sportlicher Sommerabend  
Ausflug mit dem Stand-Up-Paddle und Apéro bei Alphasurf in Estavayer-le-Lac

**Mittwoch 29.09.2021 – 16:45 Uhr**  
Besuch der Saidef in Posieux  
Anlage für die Verarbeitung und thermische Verwertung von Abfällen. Was wird aus unseren Haushalts- und Industrieabfällen?

**Mittwoch, 20.10.2021**  
Herbstapéro, Restaurant La Coronne,  
Rue du Pont-Muré 10, Freiburg

**Donnerstag, 18.11.2021 – 16:00 Uhr**  
Gemeinsame Veranstaltung mit dem Freiburger Arbeitgeberverband (FAV)  
Besuch des Solarenergiehauses NeighborHub im Quartier blueFACTORY in Freiburg. Vorstellung des Geländes von blueFACTORY durch dessen Direktor Philippe Jemmely, Besuch und Entdeckung von zwei Unternehmen des Stadtteils.

[www.femmespme.ch](http://www.femmespme.ch)

Mach es wie Eliane und Roland!  
Renoviere und spare!



## ERFAHRUNGSBERICHT

Wir sind stolze Besitzer eines freistehenden Bauernhauses, welches im Jahre 1920 erbaut wurde. Nach fast hundert Jahren entsprach das Haus nicht mehr den heutigen Standards. Da eine Sanierung/Renovation mit der Bausubstanz eines Hauses steht und fällt, hatten wir unserem Architekten im Vorfeld eine Machbarkeitsstudie zur Prüfung einer Sanierung in Auftrag gegeben. Das Fundament senkte sich vor Jahren einmal etwas, sodass es mehrere kleinere Risse hatte.



«Wir profitieren von einem modernen Wohnkomfort, aber der Charme des Hauses blieb erhalten.»

Eliane & Roland Rothenbühler  
Besitzer

Das Ergebnis war nichtsdestotrotz erfreulich; die Fassade ist in einem guten Zustand, womit einer Renovation nichts im Wege stand.

Es war uns von Anfang an ein grosses Anliegen, dass der Charme des Hauses erhalten bleibt und die Sanierung schrittweise vorangeht. Im Gegensatz zu einem Abriss bzw. Neubau mussten somit auch die umliegenden Bäume und Pflanzen im Garten nicht entfernt werden. Die Renovationsarbeiten dauerten insgesamt 6 Monate. In dieser Zeit wurde das ganze

## Renovierung in St. Ursen

Haus ausgehöhlt und innen komplett neu gebaut und neu isoliert. Die Arbeiten verliefen planmässig und ohne grössere Überraschungen.

Nebst einem modernen Wohnkomfort, profitieren wir nun dank der Luft/Wasser-Wärmepumpe und den optimierten Isolations-Standards, von tieferen Heizkosten und einem geringeren CO<sub>2</sub> Ausstoss. Die Wärmepumpe hat sich sowohl wirtschaftlich wie auch ökologisch gelohnt. Auch bei tiefen Wintertemperaturen haben wir stets ein angenehmes Raumklima. Ausserdem konnten wir den GEAK erhalten.

Wir sind sehr froh über den grosszügigen Beitrag des Gebäudeprogramms Freiburg. Dank der kantonalen Subventionen waren die Mehrkosten überschaubar.



Weitere Erfahrungsberichte unter  
[www.fr.ch/afe/foerderung](http://www.fr.ch/afe/foerderung)

# LA DIGITALISATION

Pages 12 à 16

# DIE DIGITALISIERUNG

Seiten 17 bis 21

# Quand la relance passe par la digitalisation

*Sur le devant de la scène à cause de la crise du coronavirus qui empêche tout contact, la digitalisation devient définitivement un incontournable des entreprises. Elle fait d'ailleurs partie intégrante du plan de relance de l'économie fribourgeoise.*

«Pour la quasi-totalité des services, il est actuellement possible d'obtenir la prestation de manière digitale ou à distance.» Ce constat est émis par Samuel Clerc, directeur adjoint et responsable entreprises à la Promotion économique. C'est pourquoi le canton de Fribourg a intégré plusieurs mesures touchant à la digitalisation dans son plan de relance de l'économie, dont une enveloppe de 2,4 millions de francs destinés à la digitalisation et à l'automation sous forme de chèques. L'entier de ce montant a déjà été alloué à une cinquantaine d'entreprises qui en ont fait la demande, selon le directeur adjoint. Le but de la mesure est simple: permettre aux entreprises de poursuivre leurs projets dans ces domaines afin qu'elles soient compétitives à la fin de la crise.

**«Le canton de Fribourg est l'un des rares à avoir déployé de telles mesures. Mais il était crucial pour nous de préserver la capacité des entreprises à faire de la recherche et à lancer des projets innovants pour ne pas affaiblir leur compétitivité», souligne Olivier Curty, conseiller d'Etat en charge de l'économie et de l'emploi.**

Ces chèques étaient destinés à toutes les entreprises du canton. «Nous en avons alloué à des entreprises qui entendent mettre en place un webshop ainsi qu'à d'autres qui prévoient d'implanter des solutions digitales comme un ERP», détaille Samuel Clerc qui ajoute que les entreprises se trouvent à des stades de digitalisation très variés en fonction des secteurs: «Dans le canton, nous avons le potentiel de développer la digitalisation au travers de structures spécialisées dans le domaine de l'informatique ou de l'automation, c'est une grande force.» Il évoque aussi les compétences en la matière au sein de l'université et des hautes écoles.

Cela étant, cette mesure était temporaire alors que la digitalisation, elle, se pérennise. «Elle doit être encouragée en continu, acquiesce le directeur adjoint. Cette mesure avait sa place dans le plan de relance car les entreprises ont tendance à geler leurs investissements en temps de crise, alors qu'ils sont essentiels au maintien de leur compétitivité.»

Dans le même ordre d'idées, une autre mesure du plan de relance concerne la recherche et le développement. «Elle est plus ciblée que la mesure sur la digitalisation puisqu'elle ne concerne que les entreprises qui font de la recherche et du



Samuel Clerc

développement quotidien, mais son but est similaire», explique Samuel Clerc avant de préciser que 36 demandes ont été déposées et que près de 2 millions de francs – soit la moitié de l'enveloppe allouée à cette mesure – ont été utilisés.

## D'AUTRES OUTILS EXISTANTS

Samuel Clerc rappelle que d'autres outils visant à soutenir la digitalisation existent via la Promotion économique, comme des soutiens financiers octroyés en fonction du projet et des entreprises. «L'accès à cet outil est strict, car nous sommes liés à la loi sur la promotion économique», note-t-il avant d'évoquer d'autres options comme Cautionnement romand qui facilite l'accès à des crédits bancaires ou encore le réseau romand de coachs Platinn qui accompagnent les entreprises dans leurs projets d'innovation et de développement, dont la digitalisation fait partie intégrante.

On l'aura compris, le canton de Fribourg se veut incitatif en matière de digitalisation. Preuve s'il en faut: la stratégie de développement économique présentée en 2020. Celle-ci est orientée vers la bio-économie, mais aussi vers l'industrie 4.0, comprenant ainsi la digitalisation et l'automation. «C'est une nécessité pour maintenir une industrie compétitive en Suisse ou même en Europe afin de compenser les coûts de production plus élevés», souligne Samuel Clerc.

A consulter: [www.promfr.ch/covid-19/](http://www.promfr.ch/covid-19/)

# La digitalisation valorise les compétences humaines

*Un exemple de digitalisation est le remplacement des processus faits à la main, sur du papier, par un logiciel informatique. Elle se trouve donc au cœur des entreprises et concerne tous les domaines, dont les ressources humaines. Parfois mal connue, elle peut inquiéter les collaborateurs, mais des solutions existent pour qu'elle soit bien acceptée.*



Tiffany Respen



Maurizio Caon

**L**a digitalisation a quelque chose de très humain. Maurizio Caon, directeur du Digital Business Center à la Haute Ecole de gestion Fribourg, en veut pour preuve: il faut des hommes pour faire tourner les machines. Acquiescement aussi de Tiffany Respen, cofondatrice de Dootix, start-up fribourgeoise active dans le développement de logiciels. Elle précise: «Nous essayons d'inclure au maximum l'humain dans les projets de digitalisation que nous menons chez nos clients. C'est important de dédiaboliser ce processus, car l'être humain représente une plus-value pour les entreprises puisque c'est lui qui porte leur savoir.»

Dans cet esprit, Dootix travaille avec les collaborateurs des entreprises qui la mandatent afin de proposer des logiciels adaptés. Cette implication des équipes est une condition sine qua non à l'aboutissement du projet. Un point que souligne

aussi Maurizio Caon qui rappelle que le leadership et la culture d'entreprise sont cruciaux dans ces questions. Concrètement, les employés doivent être intégrés à la mise en place de solutions digitales, que ce soit pour l'installation d'un e-shop et toute la gestion numérique du stock qui en découle ou l'intégration d'un ERP (logiciel de gestion). «C'est fondamental, car les décideurs ne connaissent pas forcément les tâches exactes effectuées par les collaborateurs», souligne Tiffany Respen.

## LES COLLABORATEURS VALORISÉS

Bien sûr, cela demande des efforts. Qui peuvent payer puisque la cofondatrice de Dootix souligne que la grande majorité des collaborateurs de leurs clients sont contents de la digitalisation: «Un rééquilibre des compétences se fait grâce à elle. Elle permet de supprimer le travail rébarbatif et d'utiliser les gens avec leurs compétences, ce qui les valorise.» Tiffany Respen ajoute n'avoir jamais vu de licenciements découlant de l'implémentation de l'un de leurs logiciels dans une entreprise. «Au contraire, certaines PME ont engagé des gens responsables de la digitalisation», affirme-t-elle tout en précisant que ce n'est pas une nécessité.

Le tout dans ce processus est d'investir du temps. Davantage que de l'argent, selon Tiffany Respen. Pour elle, la durée d'un projet de digitalisation peut beaucoup varier en fonction des entreprises. Elle précise: «Il faut garder en tête qu'il s'agit d'un processus qui n'est jamais terminé. Il faut le penser dans la longueur, car il est impossible de changer tout le fonctionnement d'une entreprise d'un coup.» Ce d'autant plus que la digitalisation doit s'inscrire dans une stratégie qui implique parfois pour les PME, selon Maurizio Caon, d'analyser leur situation interne afin d'envisager une meilleure version d'elle-même. Il insiste: «Chacune doit trouver sa propre digitalisation en fonction de sa taille et de son secteur d'activité.»

**5 ans**

c'est le temps qu'il reste à toute entreprise qui n'a pas encore débuté sa transition digitale, selon un rapport du MIT (Massachusetts Institute of Technology).

**Fois 5**

C'est l'accélération de la digitalisation à cause de la crise du coronavirus, selon une étude du cabinet américain de conseil en entreprise McKinsey & Company.



# La force des points de vue externes

*Et s'il était possible d'avoir un regard d'expert sur la digitalisation dans votre entreprise, saisiriez-vous l'opportunité ? C'est ce qu'ont fait Zbinden Posieux SA et Variotechnik SA. Les directeurs racontent leurs expériences respectives avec le Digital Check, cet outil mis en place en 2019 par la Haute Ecole de gestion Fribourg et l'Union Patronale du Canton de Fribourg.*

Il y avait un manque dans le domaine de la digitalisation. Face à ce constat, FriDigital a été créé par la Haute Ecole de Gestion Fribourg et l'Union Patronale du Canton de Fribourg. Ce programme comporte un outil: le Digital Check (lire ci-contre). Une aubaine pour Ralph Tschümperlin, directeur de Variotechnik SA, entreprise employant une vingtaine de personnes, basée à Schmitten et active dans les domaines de l'étanchéité et de l'isolation thermique des bâtiments, principalement avec des toitures plates. «J'ai fait différentes formations, je me suis toujours intéressé à la digitalisation, notamment dans le domaine du marketing», explique le directeur. A la fin 2020, il se décide à procéder au Digital Check. «C'est important pour moi d'avoir un regard externe afin de me remettre en question et d'envisager l'avenir», explique-t-il. Le processus étant en cours, aucune conclusion n'a encore pu être tirée.

Malgré cela, Variotechnik SA utilise déjà le marketing et la communication digitale. Et, dans un futur proche, Ralph Tschümperlin entend modifier certains processus internes en implémentant de nouveaux logiciels administratifs, pour les offres, la comptabilité, la gestion des chantiers et des heures ou encore la numérisation des documents. «Je ne veux pas changer directement tous les programmes en une fois, déclare

le directeur. Pas à pas, les différents modules sont installés puis, nous ferons le lien.» En effet, un ERP (logiciel de gestion) pourrait être intégré à l'avenir. «Je me méfie encore un peu, admet le directeur. J'aime encore travailler avec certaines sécurités. Actuellement, chaque système est indépendant, ce qui permet de détecter une éventuelle erreur et de la corriger rapidement. En cas de problème, chaque programme continue de fonctionner de manière autonome et nous ne sommes pas bloqués.» Cela, même s'il est conscient que certaines données sont traitées à plusieurs reprises. Avec ce processus de digitalisation, Ralph Tschümperlin espère gagner en efficacité et entend se créer de nouvelles opportunités de marché afin de rester concurrentiel.

Tout ce processus, le directeur de Variotechnik SA le fait en collaboration avec son personnel. «Les collaborateurs sont intégrés dans les projets et je prends en compte leurs idées, nous avons de bons résultats en travaillant comme cela», explique-t-il. Cependant, la digitalisation rencontre des limites pour l'entreprise qui travaille sur des chantiers. «Certains processus restent non digitalisés car ils fonctionnent et certains



Photo: Zbinden Posieux SA



Photo: Variotechnik SA – Paul Talman/Millefeuilles

ouvriers ne sont pas forcément à l'aise avec l'informatique, note le directeur. Au fil du temps, cela évoluera.»

#### AVANCER OU MOURIR

Cette histoire résonne avec celle de Zbinden Posieux SA, entreprise active dans la conception, l'élaboration et la fabrication de véhicules, carrosseries et remorques et qui emploie une centaine de personnes entre son site de Posieux et celui dans le canton d'Obwald. Benoît Zbinden, directeur technique, a décidé de procéder au Digital Check en 2019. «C'était important pour moi d'avoir le regard de personnes externes et à la pointe dans le domaine de la digitalisation, explique-t-il. C'était l'occasion de remettre en cause nos processus internes.» L'analyse s'est portée essentiellement sur l'administration de l'entreprise. «C'était mon souhait, car dans chaque PME ce département tend à gonfler alors qu'il ne rapporte pas d'argent», détaille Benoît Zbinden. Des solutions ont été proposées grâce au Digital Check, mais elles ont été mises en pause avec l'arrivée du coronavirus. En effet, la production de Zbinden Posieux SA a tourné à plein régime en 2020, mais une réorganisation du travail a dû être opérée et des plans de protection stricts ont dû être mis en place.

Malgré cette parenthèse, l'entreprise entend reprendre sa digitalisation prochainement en changeant son ERP. «Ce nouveau logiciel nous permettra de numériser les processus administratifs puis certains dans la production», détaille le directeur technique qui se réjouit d'avoir trouvé le bon outil correspondant à une PME suisse de production. Une solution accueillie, selon lui, avec enthousiasme par le personnel. «Ils sont contents car la digitalisation les soulage de tâches répétitives dans lesquelles ils ne sont pas valorisés», note Benoît Zbinden qui ajoute qu'un robot de soudage a déjà été intégré dans la production et que l'équipe se réjouit de son installation.

Les deux chefs d'entreprise reconnaissent l'investissement important que représente la digitalisation, que ce soit en termes d'argent ou de temps. «Ce n'est pas un projet réglé en trois mois», souligne Benoît Zbinden qui ajoute: «Ce logiciel que nous allons installer fait partie de la nouvelle génération.

#### DIGITAL CHECK: UN OUTIL AU PROFIT DES ENTREPRISES

*Le Digital Check a été mis en place dans le cadre du programme FriDigital. Des experts se rendent dans les entreprises pour faire une analyse de la situation et proposer des solutions de numérisation.*

Concrètement, les auteurs d'un Digital Check procèdent à des entretiens auprès du directeur d'une entreprise ainsi qu'àuprès des collaborateurs. «Nous récoltons des feedbacks qui nous permettent de définir des priorités et de faire des propositions concrètes en fonction de la situation de l'entreprise», explique Jean-Marie Ayer, responsable du Digital Check pour la Haute Ecole de gestion Fribourg (HEG). Avant la crise du coronavirus, une dizaine d'entreprises avaient fait appel à cet outil. «Elles se sont montrées curieuses, mais nous savons aussi qu'elles hésitent parfois à procéder aux changements en fonction de nos conclusions», indique le responsable qui souligne la problématique du coût de la digitalisation et du manque de compétences au sein des entreprises. Afin de pallier ce dernier point, la HEG entend mettre sur pied pour la rentrée de septembre un Certificate of Advanced Studies (CAS) en transformation digitale, dont le but est de former des personnes capables de gérer les aspects techniques, commerciaux et humains de la digitalisation. «La numérisation des entreprises est transversale et peut remettre en cause tout le fonctionnement de l'entreprise, il est donc fondamental qu'elle soit acceptée par le personnel», souligne Jean-Marie Ayer.

Les demandes pour le Digital Check se sont arrêtées pendant la crise du coronavirus, alors qu'elle a été un déclic de digitalisation pour plusieurs structures. Jean-Marie Ayer de nuancer: «Les entreprises ont dû répondre à des urgences comme la mise en place du télétravail, ce qui a mobilisé beaucoup de leurs ressources, mais elles devront répondre à de nombreuses questions en la matière dans l'après-Covid, c'est certain.»

Le Digital Check peut être effectué dans toutes les structures peu importe la taille ou le secteur. Mais est-ce que tout est numérisable? «Techniquement oui», répond Jean-Marie Ayer du tac au tac avant d'ajouter: «Humainement et économiquement il y a des barrières, notamment culturelles à sa réalisation.» Il poursuit: «La numérisation n'est pas toujours souhaitable et elle n'est parfois pas la meilleure solution.»

C'est une solution vivante qui évoluera au fil du temps avec nos idées et celles de notre partenaire qui développe le logiciel.» Avec cela en tête, il se dit conscient de l'implication nécessaire à l'avenir.

Ces investissements n'effraient pas non plus Ralph Tschümperlin. «Ils sont nécessaires et indispensables, affirme-t-il. En tant qu'entreprise, nous devons avancer sinon nous risquons de mourir.» Benoît Zbinden acquiesce: «La concurrence suisse ou étrangère n'attend pas, c'est pourquoi nous n'avons pas le choix d'évoluer même si c'est hyper difficile pour nous autres PME.»

# L'authenticité des documents, un enjeu de la numérisation

*De plus en plus d'entreprises souhaitent renoncer au papier, que ce soit pour des raisons d'accessibilité, d'écologie ou de coûts. Celle désireuse de faire le pas doit d'abord procéder à une analyse documentaire. En effet, elle doit s'interroger sur le but du document et de sa conservation. Elle devra aussi déterminer si le document est soumis à une obligation légale de conservation ou à une exigence de forme écrite. Les réponses à ces questions détermineront la manière dont le document sera géré et archivé.*

## LES CONTRATS

Le législateur n'a pas prévu de règles spécifiques pour les contrats digitalisés. Or, en cas de litige, le demandeur doit pouvoir fournir des preuves. Est-ce qu'un contrat conservé uniquement de manière électronique peut servir de preuve valable? Selon l'article 177 du code de procédure civile (CPC), un fichier électronique peut être admis comme moyen de preuve, peu importe s'il s'agit d'un support électronique dès l'origine ou d'un document traditionnel scanné.

L'enjeu réside dans l'authenticité: Si la partie adverse conteste l'authenticité sur la base de motifs suffisants, la partie qui produit le document doit la prouver. Il appartient au juge d'apprécier les preuves. La preuve d'authenticité peut notamment être fournie par un témoignage, un renseignement écrit ou une expertise, ou par des moyens techniques. La signature électronique en fait partie. Celle-ci, réglée par la Loi sur la signature électronique (SCSE), n'est pas un simple scan d'une signature manuscrite. Par signature électronique, on entend un ensemble de données électroniques qui sont jointes ou liées logiquement à d'autres données électroniques et qui servent à vérifier leur authenticité. Il en existe plusieurs types. Notons que seule la signature électronique qualifiée avec horodatage électronique qualifié est assimilée à la signature manuscrite. Elle répond à certaines normes techniques et est accréditée par un organisme officiel.

Pour choisir la bonne signature électronique, il convient de déterminer si le document doit être établi sous forme écrite. Cette exigence peut provenir directement de la loi ou être convenue entre les parties. Si c'est le cas, l'entreprise doit utiliser la signature qualifiée. Dans les autres cas, elle peut recourir à d'autres types de signatures électroniques. Celles-ci sont plus simples à mettre en place et permettent également la vérification de l'intégrité du document.

## AUTRES DOCUMENTS

Une entreprise gère de nombreux documents, qui ne sont pas tous exposés aux mêmes risques que les contrats. Si rien n'empêche la signature électronique sur un document n'ayant pas de valeur contractuelle, le recours à une signature électronique n'est pas forcément toujours indiqué puisque le procédé est onéreux et compliqué. Afin de garantir une certaine authenticité, le processus de numérisation doit cependant respecter quelques règles.

Ainsi, l'entreprise devra se référer à l'état actuel de la technique. D'une manière générale, il convient d'admettre que le scanning d'un original papier doit reposer sur un processus bien documenté et non manipulable par des tiers et permettre l'intégration directe du document dans le système d'archivage. En cas de litige sur l'authenticité, l'entreprise pourra ainsi produire des métadonnées extraites de son système d'archivage électronique.

La digitalisation constitue un défi de taille pour les entreprises. Elles doivent adopter des solutions pragmatiques et mettre en place un système de gestion électronique des documents ainsi qu'un système d'archivage électronique. Ainsi, les documents pour lesquels une analyse documentaire a démontré que le risque d'utilisation en cas de litige est faible peuvent être détruits après numérisation. En revanche, il est vivement conseillé de garder la version papier des contrats ne disposant pas de la signature électronique.

Contrairement aux contrats, les documents comptables sont soumis à des règles précises en matière de gestion électronique. Rendez-vous sur notre site [www.upcf.ch](http://www.upcf.ch) pour en savoir plus.



# Der Aufschwung geht Hand in Hand mit der Digitalisierung

*Aufgrund der Coronabedingten Kontaktbeschränkung kommen die Unternehmen um eine Digitalisierung nicht herum, weswegen sie auch integraler Bestandteil des Freiburger Konjunkturprogramms ist.*

«Fast alle Dienstleistungen können mittlerweile digital oder aus der Ferne beansprucht werden», stellt Samuel Clerc, stellvertretender Direktor und Verantwortlicher Industrieprojekte der Wirtschaftsförderung Kanton Freiburg, fest. Deshalb sieht das Freiburger Konjunkturprogramm auch eine Reihe von Digitalisierungsanreizen vor, darunter Schecks in Höhe von insgesamt 2,4 Millionen Franken für Digitalisierung und Automatisierung. Der stellvertretende Direktor weiss zu berichten, dass dieser Betrag bereits an rund 50 Unternehmen, die einen Antrag gestellt hatten, vergeben wurde. Diese Massnahme soll den Unternehmen ermöglichen, ihre diesbezüglichen Projekte abzuschliessen, damit sie nach der Krise wettbewerbsfähig sind.

**«Der Kanton Freiburg ist einer der wenigen, die solche Massnahmen ergriffen haben. Wir erachteten es nämlich als entscheidend, die Fähigkeit der Unternehmen zu erhalten, Forschung zu betreiben und innovative Projekte zu starten, um ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht zu schwächen», betont Staatsrat und Volkswirtschaftsdirektor Olivier Curty.**

Diese Schecks waren für alle Unternehmen im Kanton bestimmt. «Wir haben sie teils an Unternehmen vergeben, die planen, einen Webshop einzurichten, teils an solche, die beabsichtigen, digitale Lösungen wie ERP-Systeme zu implementieren», erklärt Samuel Clerc und fügt an, die Unternehmensdigitalisierung sei je nach Branche unterschiedlich weit fortgeschritten: «Im Kanton besteht durchaus Potential, die Digitalisierung durch spezialisierte Einrichtungen im IT-Bereich oder in der Automatisierung weiter auszubauen, das ist eine grosse Stärke.» Er verweist ebenfalls auf das diesbezügliche Fachwissen der Universität und der Fachhochschulen.

Während die Massnahme zeitlich begrenzt war, werde die Digitalisierung bleiben. «Sie gehört unablässig gefördert», pflichtet der stellvertretende Direktor bei. «Die Aufnahme dieser Massnahme in das Konjunkturprogramm war berechtigt, da Unternehmen in Krisenzeiten dazu neigen, ihre Investitionen einzufrieren, obwohl sie für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich wären.»

Eine weitere Massnahme des Konjunkturprogramms betrifft die Forschung und Entwicklung. «Sie ist enger gefasst als die Digitalisierungsmassnahme, da sie Unternehmen vorbehalten



Samuel Clerc

ist, die täglich Forschung und Entwicklung betreiben, aber ihr Ziel ist dasselbe», erörtert Samuel Clerc. Er fügt an, bisher seien 36 Anträge eingereicht und fast 2 Millionen Franken – die Hälfte des für diese Massnahme vorgesehenen Betrags – ausgeschüttet worden.

## BEREITS BESTEHENDE INSTRUMENTE

Samuel Clerc erklärt, die Wirtschaftsförderung sehe weitere Instrumente zur Förderung der Digitalisierung vor, beispielsweise projekt- und unternehmensbezogene finanzielle Unterstützungsleistungen. «Die Zugangsbedingungen zu diesem Instrument sind streng, weil wir an das Gesetz über die Wirtschaftsförderung gebunden sind», merkt er an und zählt noch einige andere auf, beispielsweise die Bürgschaftsgenossenschaft Westschweiz, die erleichterten Zugang zu Bankkrediten gewährt, oder die Westschweizer Coachingplatform platinn, die Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Innovations- und Entwicklungsprojekte – von denen die Digitalisierung ein wesentlicher Bestandteil ist – unterstützt.

Der Kanton Freiburg steht voll und ganz hinter den Digitalisierungsanreizen. Das belegt allein schon die im Jahr 2020 vorgestellte Wirtschaftsförderungsstrategie. Sie ist auf Bioökonomie ausgerichtet, orientiert sich aber auch an der Industrie 4.0, einschliesslich Digitalisierung und Automatisierung. «Das ist notwendig, um die höheren Produktionskosten zu kompensieren und dadurch in der Schweiz oder sogar in Europa eine wettbewerbsfähige Industrie zu halten», betont Samuel Clerc.

Hier erfahren Sie mehr: [www.promfr.ch/de/covid-19/](http://www.promfr.ch/de/covid-19/)

# Der Vorteil des Blicks von aussen

*Würden Sie die Möglichkeit ergreifen, die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen von einem externen Experten beurteilen zu lassen? Zbinden Posieux SA und Variotechnik AG haben genau dies getan. Die Direktoren berichten von ihren jeweiligen Erfahrungen mit dem Digital Check, der 2019 von der Hochschule für Wirtschaft Freiburg und dem Freiburger Arbeitgeberverband entwickelt wurde.*

Da es im Bereich der Digitalisierung einen Aufholbedarf gab, wurde von der Hochschule für Wirtschaft Freiburg und dem Freiburger Arbeitgeberverband das Programm FriDigital ins Leben gerufen. Dieses Programm umfasst auch ein «Werkzeug» – nämlich den Digital Check. Für Ralph Tschümperlin, den Direktor von Variotechnik AG, einem in Schmitten ansässigen Unternehmen mit rund zwanzig Mitarbeitern, das in den Bereichen der Abdichtungstechnik und thermischen Isolierung in erster Linie von Flachdachsystemen tätig ist, war dies ein unverhoffter Glücksfall. «Ich habe verschiedene Ausbildungen absolviert und habe mich stets für die Digitalisierung, insbesondere im Bereich des Marketings interessiert,» erläutert der Direktor. Ende 2020 beschliesst er, den Digital Check durchzuführen. Er erklärt, dass es wichtig für ihn sei, eine Ansicht von aussen zu erhalten und sich selbst in Frage zu stellen, wenn er in die Zukunft blickt. Da der Vorgang jedoch noch nicht abgeschlossen ist, können noch keine Schlussfolgerungen gezogen werden.

Dennoch nutzt Variotechnik AG bereits das digitale Marketing sowie die digitale Kommunikation. Ralph Tschümperlin möchte zudem in naher Zukunft bestimmte interne Vorgänge anpassen, indem eine neue Verwaltungssoftware für Angebote, Buchhal-

tung, Baustellen- und Stundenverwaltung oder auch die Digitalisierung von Unterlagen genutzt wird. «Ich möchte nicht alle Programme auf einmal ändern», betont der Direktor. «Wir werden neue Module Schritt für Schritt installieren und sie dann miteinander verbinden.» In Zukunft könnte somit eine ERP (integrierte Verwaltungssoftware) implementiert werden. Der Direktor gibt zu: «Ich bin noch ein wenig vorsichtig. Ich arbeite gerne mit gewissen Absicherungen. Derzeit ist jedes System unabhängig, wodurch man eventuelle Fehler rasch entdecken und beheben kann. Bei Problemen funktioniert jedes Programm autonom weiter und wir sind nicht blockiert.» Er weiss jedoch, dass dadurch manche Daten mehrfach bearbeitet werden. Ralph Tschümperlin hofft, durch diesen Digitalisierungsprozess an Effizienz zu gewinnen, sich neue Marktchancen zu eröffnen und konkurrenzfähig zu bleiben.

Der Direktor von Variotechnik AG bindet sein Personal in diese Neugestaltung ein. «Die Mitarbeiter werden in die Projekte einbezogen und ich berücksichtige ihre Ideen; diese Arbeitsweise führt uns zu guten Ergebnissen», erläutert er. Doch für das Unternehmen, das auf Baustellen arbeitet, hat die Digi-



Foto: Zbinden Posieux SA



Foto: Variotechnik SA – Paul Talman/Millefeuilles

lisierung ihre Grenzen. «Manche Vorgänge funktionieren gut ohne Digitalisierung, und manche Arbeiter fühlen sich mit der Informatik nicht recht wohl», so der Direktor. «Mit der Zeit wird sich das ändern.»

### SICH ENTWICKELN ODER UNTERGEHEN

Diese Geschichte ähnelt der von Zbinden Posieux SA, einem Unternehmen, das rund hundert Angestellte an seinem Standort in Posieux und im Kanton Obwalden beschäftigt und in der Gestaltung, Ausarbeitung und Herstellung von Fahrzeugen, Karosserien und Anhängern tätig ist. Der technische Direktor Benoît Zbinden hat 2019 beschlossen, den Digital Check durchzuführen. Er erklärt: «Es war mir wichtig, den Blick von externen Personen mit Topkenntnissen im Bereich der Digitalisierung zu nutzen. Das bot mir die Gelegenheit, unsere internen Abläufe zu überdenken.» Die Analyse richtete sich vor allem auf die Unternehmensverwaltung. «Das war mein Wunsch, denn dieser Bereich entwickelt sich in allen KMU zu einer immer grösseren Kostenstelle», verdeutlicht Benoît Zbinden. Dank dem Digital Check wurden Lösungen vorgeschlagen, die aber wegen dem Coronavirus noch nicht umgesetzt werden konnten. Die Produktion von Zbinden Posieux SA wurde zwar 2020 ungebremst weitergeführt, doch die Arbeit musste neu organisiert und strikte Schutzpläne mussten aufgestellt werden.

Nach dieser Verzögerung plant die Firma ihre Digitalisierung fortzuführen, indem sie ihr ERP erneuern wird. «Durch diese neue Software werden wir die Verwaltungs- ebenso wie die Produktionsabläufe digitalisieren können», präzisiert der technische Direktor, erfreut darüber, das richtige Werkzeug für eine herstellende Schweizer KMU gefunden zu haben. Diese Lösung sei vom Personal mit Enthusiasmus begrüßt worden. «Sie sind zufrieden, denn die Digitalisierung entlastet sie von eintönigen Aufgaben», meint Benoît Zbinden und fügt hinzu, dass in der Produktion zur Freude des Teams bereits ein Schweissroboter eingesetzt werde.

Die beiden Unternehmensleiter anerkennen, dass die Digitalisierung wichtige Investitionen an Geld oder auch Zeit erfordere. «Das ist kein Projekt, das innert drei Monaten erledigt»,

### DIGITAL CHECK: EIN WERKZEUG ZUM NUTZEN DER UNTERNEHMEN

*Der Digital Check wurde im Rahmen des Programms FriDigital eingeführt. Dabei gehen Experten in die Unternehmen, analysieren die Lage und schlagen Digitalisierungslösungen vor.*

Im konkreten Fall führen die Digital-Check-Experten Gespräche mit dem Direktor sowie den Mitarbeitern eines Unternehmens durch. «Wir sammeln Rückmeldungen, durch die wir Prioritäten setzen und entsprechend der Unternehmenssituation konkrete Vorschläge machen können», erklärt Jean-Marie Ayer, Verantwortlicher des Digital Check an der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR). Schon vor der Coronakrise hat rund ein Dutzend Unternehmen an dieser Lösung Interesse gezeigt. «Sie waren neugierig, aber wir wissen auch, dass sie bei der Umsetzung unserer Vorschläge manchmal zögerlich sind». Er betont die Problematik der Digitalisierungskosten und den Mangel an Kompetenzen in den Unternehmen. Zur Behebung des Letztgenannten möchte die HSW-FR ein Certificate of Advanced Studies (CAS) in digitaler Transformation auf die Beine stellen. Dabei sollen Personen ausgebildet werden, welche die technischen, kommerziellen und auch menschlichen Aspekte der Digitalisierung beherrschen. «Die Firmendigitalisierung ist transversal und kann die gesamte Funktionsweise eines Unternehmens in Frage stellen. Daher muss sie unbedingt von den Mitarbeitenden mitgetragen werden», unterstreicht Jean-Marie Ayer.

Die Anfragen für einen Digital Check kamen während der Coronakrise zum Stillstand, obwohl die Krise in mehreren Unternehmen den Weg zur Digitalisierung geebnet hat. Jean-Marie Ayer stellt klar: «Die Unternehmen mussten Dringendes wie die Einrichtung der Heimarbeit erledigen; dies hat einen Grossteil ihrer Ressourcen gebunden, doch in der Zeit nach COVID-19 wird es vieles aufzuholen geben, das ist sicher.»

Der Digital Check kann in allen Strukturen, egal welcher Grösse, durchgeführt werden. Aber kann alles digitalisiert werden? «Rein technisch, ja.» Jean-Marie Ayer antwortet, ohne zu zögern. «Doch menschlich und wirtschaftlich gibt es insbesondere kulturelle Grenzen bei der Umsetzung.» Er fährt fort: «Die Digitalisierung ist nicht immer wünschenswert und auch nicht immer die beste Lösung.»

unterstreicht Benoît Zbinden und meint: «Die geplante Software ist von der neuesten Generation. Es handelt sich um eine offene Lösung, die sich unseren Ideen und denen unseres Partners, der die Software entwickelt, mit der Zeit anpassen wird.» Er meint, wenn man dies im Kopf behalte, sei man auf die zukünftigen Investitionen vorbereitet.

Auch Ralph Tschümperlin bereiten diese Investitionen keine Sorgen. «Sie sind notwendig und unausweichlich», bestätigt er. «Wir müssen uns als Unternehmen vorwärts bewegen oder wir gehen unter.» Benoît Zbinden stimmt zu: «Weder die Schweizer noch die ausländische Konkurrenz schläft. Deshalb bleibt uns keine andere Wahl, als uns weiterzuentwickeln, selbst wenn es für uns KMU sehr schwierig ist.»

# Die Digitalisierung steigert menschliche Fähigkeiten

*Digitalisierung bedeutet zum Beispiel, dass man Arbeitsabläufe von Hand oder auf Papier durch eine Software ersetzt. Sie spielt sich also im Herzen eines Unternehmens ab und schliesst alle Bereiche mit ein, so auch das Personal. Nur bedingt mit der Digitalisierung vertraute Mitarbeitende können dadurch verunsichert sein, doch es gibt Vorgehensweisen, die die Akzeptanz erhöhen.*



Tiffany Respen



Maurizio Caon

Die Digitalisierung hat etwas sehr Menschliches an sich. Maurizio Caon, Leiter des Digital Business Center an der Hochschule für Wirtschaft Freiburg belegt dies anhand des folgenden Beispiels: Damit Maschinen funktionieren, benötigt es Menschen. Diese Meinung teilt auch Tiffany Respen, Mitbegründerin von Dootix, ein in der Software-Entwicklung tägliches Freiburger Start-up. «Wir versuchen den Faktor Mensch bei den Digitalisierungsprojekten unserer Kunden bestmöglich einzubinden. Es ist wichtig, diesem Prozess seinen Schrecken zu nehmen, der Mensch stellt nämlich einen Mehrwert für die Unternehmen dar, da er es ist, der ihr Know-how in sich trägt».

So arbeitet Dootix mit den Mitarbeitenden der Auftragsfirmen zusammen, um die passenden Softwares anbieten zu können. Diese Einbindung ist eine wesentliche Voraussetzung für den Projekterfolg. Maurizio Caon betont, dass auch Leadership und Unternehmenskultur hier entscheidend seien. Konkret müssen die Angestellten in die Einführung digitaler Lösungen involviert werden, ob bei der Einrichtung eines Onlineshops und der digitalen Lagerverwaltung oder der Einführung eines

ERP-Systems (Verwaltungssoftware). «Das ist elementar, denn die Entscheidungsträger sind nicht immer mit den genauen Aufgaben der Mitarbeitenden vertraut», betont Tiffany Respen.

## WERTSCHÄTZUNG FÜR DIE MITARBEITENDEN

Natürlich seien dafür Bemühungen nötig. Diese würden sich jedoch lohnen, weiß die Mitbegründerin von Dootix, denn der Grossteil der Mitarbeitenden ihrer Kunden sei mit der Digitalisierung zufrieden. «Dank der Digitalisierung entsteht eine Aufwertung der Fähigkeiten. Mühselige Arbeit fällt so weg, stattdessen kommt der Mensch mit seinen Fähigkeiten zum Einsatz und erfährt auf diese Weise Wertschätzung». Tiffany Respen fügt an, keinerlei Entlassungen durch die Einführung einer ihrer Softwares in einem Betrieb erlebt zu haben. «Im Gegenteil, gewisse KMU haben neue Mitarbeitende eingestellt, die für die Digitalisierung verantwortlich sind», bestätigt sie. Dies sei aber keine Notwendigkeit.

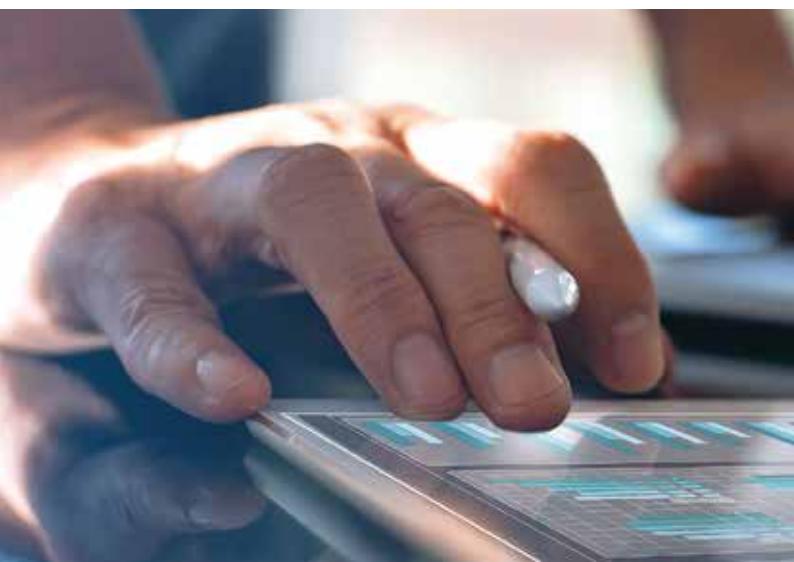
Der Digitalisierungsprozess verlange vor allem eines, nämlich Zeit. Mehr als Geld, so Tiffany Respen. Ihrer Ansicht nach variere die Dauer eines Digitalisierungsprojekts je nach Betrieb stark. «Man muss im Hinterkopf behalten, dass dieser Prozess nie abgeschlossen ist. Er muss sorgfältig bedacht sein, denn die gesamte Funktionsweise eines Unternehmens auf einmal zu ändern ist unmöglich.» Die Digitalisierung muss Teil einer Strategie sein, die bei KMU eine interne Abklärung voraussetzt, damit sich die Unternehmen ein Bild davon machen können, wie sie künftig aufgestellt sein möchten, so Maurizio Caon. Er betont: «Jedes KMU muss seine eigene Digitalisierung finden, seiner Grösse und seinem Tätigkeitsbereich entsprechend.»

## 5 Jahre

So viel Zeit bleibt einem Unternehmen, das noch nicht mit der Digitalisierung begonnen hat, laut einem Bericht des MIT (Massachusetts Institute of Technology).

## Mal 5

ist der Beschleunigungsfaktor der Digitalisierung aufgrund der COVID-19-Krise, laut einer Studie der amerikanischen Unternehmensberatung McKinsey & Company.



# Die Echtheit des Dokuments, eine Herausforderung der Digitalisierung

*Immer mehr Unternehmen möchten auf Papier verzichten, sei es aus Gründen der Zugänglichkeit, der Umwelt oder der Kosten. Zu Beginn dieses Projekts muss eine Dokumentenanalyse durchgeführt werden. Das Unternehmen hat das Ziel, jedes Dokuments und dessen Aufbewahrung festzulegen. Es muss auch bestimmen, ob das Dokument einer gesetzlichen Aufbewahrungspflicht unterliegt oder ob ein Schriftlichkeitserfordernis besteht. Die Antworten auf diese Fragen bestimmen die Art, wie das Dokument verwaltet und archiviert wird.*

## VERTRÄGE

Der Gesetzgeber hat keine spezifischen Regeln für digitale Verträge vorgesehen. Im Streitfall muss der Kläger jedoch Beweise liefern. Reicht dazu ein Vertrag, welcher ausschliesslich elektronisch aufbewahrt wurde? Gemäss Art. 177 der Zivilprozessordnung kann eine elektronische Datei als Rechtsmittel dienen, unabhängig davon, ob es sich um ein ursprünglich elektronisches Dokument handelt oder um ein Papierdokument, welches eingescannt wurde.

Der springende Punkt ist die Echtheit. Wenn die Gegenpartei die Echtheit eines Dokuments in ausreichend begründeter Weise bestreitet, muss sie von der anderen Partei bewiesen werden. Es ist Sache des Richters, Beweise zu würdigen. Als Beweismittel kommen unter anderem das Zeugnis, die schriftliche Auskunft oder das Gutachten in Frage, oder aber technische Mittel. Die elektronische Signatur gehört zu Letzteren. Die elektronische Signatur wird vom Bundesgesetz über die elektronische Signatur (ZertES) geregelt und darf nicht mit einem einfachen Scan einer Unterschrift verwechselt werden. Unter elektronischer Signatur versteht man Daten in elektronischer Form, die anderen elektronischen Daten beigefügt oder die logisch mit ihnen verknüpft sind und zu deren Authentifizierung dienen. Es sei festgehalten, dass einzig die mit einem qualifizierten Zeitstempel verbundene qualifizierte elektronische Signatur der eigenhändigen Unterschrift gleichgestellt ist. Sie entspricht gewissen technischen Normen und muss von einer akkreditierten Stelle angeboten werden.

Um die richtige elektronische Signatur zu wählen, ist zuerst zu bestimmen, ob das Dokument einem Schriftlichkeitserfordernis unterliegt. Dieses kann sich direkt aus dem Gesetz ergeben oder zwischen den Parteien abgemacht worden sein. Liegt ein Schriftlichkeitserfordernis vor, muss die qualifizierte elektronische Signatur verwendet werden. In den übrigen Fällen kann das Unternehmen auf andere Formen der elektronischen Signatur zurückgreifen. Diese haben den Vorteil, dass sie in der Handhabung einfacher sind und trotzdem die Überprüfung der Integrität des Dokuments ermöglichen.

## ANDERE DOKUMENTE

Ein Unternehmen verwaltet eine grosse Anzahl an Dokumenten, die aber nicht alle den gleichen Risiken wie die Verträge ausgesetzt sind. Auch wenn es möglich ist, ein ausservertrag-



liches Dokument elektronisch zu signieren, so ist dies aus Kosten- und Handhabungsgründen nicht unbedingt immer angezeigt. Damit trotzdem eine gewisse Echtheit gewährleistet werden kann, sind beim Scavorgang bestimmte Regeln zu beachten.

Das Unternehmen muss sich am aktuellen Stand der Technik orientieren. Allgemein gilt, dass der Scavorgang auf einem gut dokumentierten und von Dritten nicht manipulierbaren Vorgang beruhen und die direkte Implementierung des Dokuments in das Archiv zum Ziel haben muss. Im Streitfall kann das Unternehmen dann die Echtheit des Dokuments mit den Metadaten seines elektronischen Archivsystems beweisen.

Die Digitalisierung stellt für die Unternehmen eine grosse Herausforderung dar. Sie müssen sich pragmatisch zeigen und ein elektronisches Verwaltungs- und Archivsystem einführen. Dank diesem können Dokumente, für welche die Dokumentenanalyse ein geringes Risiko gezeigt hat, nach dem Scavorgang vernichtet werden. Es wird hingegen dringend empfohlen, für Verträge zusätzlich eine Papierversion aufzubewahren, wenn sie nicht mittels elektronischer Signatur unterzeichnet wurden.

Im Gegensatz zu den Verträgen unterstehen Buchhaltungsunterlagen im Bereich der elektronischen Verwaltung und Archivierung genauen Regeln. Mehr Informationen gibt es auf unserer Website [www.upcf.ch](http://www.upcf.ch).

# Formation / Ausbildung FriDigital



## CYBER RISQUES: COMMENT LES DÉJOUER?

MAURIZIO CAON

Professeur associé et directeur du Digital Business Center à la Haute Ecole de gestion Fribourg, vous propose 3 soirées de formation pour atteindre les objectifs suivants:

- Reconnaître les différents types de cyberattaques et les secteurs les plus touchés et comprendre l'importance de la cybersécurité.
- Etre capable d'identifier les cyber risques de son entreprise et de concevoir une stratégie de cybersécurité adaptée à celle-ci.

La formation s'étend sur 3 modules. Il est possible de participer à 1, 2 et/ou 3 soirées.



14 avril 2021

28 avril 2021

19 mai 2021

### Programme de la 1<sup>re</sup> soirée

- Présentation des types de cybermenaces
- Inventaire et organisation (Asset Management)
- Environnement de l'entreprise (Business Environment)
- Définition et création d'une stratégie de cybersécurité pour l'entreprise

### Programme de la 2<sup>e</sup> soirée

- Formes de gestion des risques
- Analyse des risques (Risk Assessment)
- Stratégie de gestion des risques (Risk Management Strategy)
- Technologie de protection (Protective Technology)
- Surveillance (Security Continuous Monitoring)

### Programme de la 3<sup>e</sup> soirée

- Gestion des accès (Access management)
- Sécurité des données (Data Security)
- Protection des données (Information Protection Processes and Procedures)
- Stratégie de sensibilisation et formation

## WIE LASSEN SICH CYBERRISIKEN VERMEIDEN?

THOMAS BÖGLI

Als Chef Cyber-Defence der Armee ist er verantwortlich für die Cyber-Ausbildung und das Training in der Armee. Die drei Schulungsabende verfolgen die folgenden Ziele:



- Die verschiedenen Arten von Cyberangriffen und die am stärksten gefährdeten Branchen kennen, die Bedeutung der Cybersicherheit verstehen.
- Die Cyberrisiken des eigenen Unternehmens identifizieren und eine entsprechende Sicherheitsstrategie entwerfen.

Die Ausbildung ist auf drei Module verteilt. Es ist möglich, an einem, zwei und/oder drei Abenden teilzunehmen.

14. April 2021  
28. April 2021  
19. Mai 2021

### Programm des 1. Abends

- Die verschiedenen Cyberbedrohungen im Überblick
- Inventar und Organisation (Asset Management)
- Geschäftsumfeld (Business Environment)
- Definition und Erstellung einer Unternehmensstrategie auf dem Gebiet der Cybersicherheit

### Programm des 2. Abends

- Formen des Risikomanagements
- Risikobewertung (Risk Assessment)
- Risikomanagementstrategie (Risk Management Strategy)
- Schutztechnologie (Protective Technology)
- Überwachung (Security Continuous Monitoring)

### Programm des 3. Abends

- Zugriffsverwaltung (Access Management)
- Datensicherheit (Data Security)
- Datenschutz (Information Protection Processes and Procedures)
- Sensibilisierungsstrategie und Ausbildung

## PRIX - PREISE:

MEMBRES UPCF / MITGLIEDER FAV

CHF 650.– pour la totalité du module / für das ganze Modul  
CHF 250.– par soirée de cours / pro Abendkurs

Rabais de 50% dès le 2<sup>e</sup> participant de la même entreprise, la 3<sup>e</sup> inscription est gratuite.  
Rabatt von 50% für den 2. Teilnehmer der gleichen Firma, die 3. Anmeldung ist gratis.

NON-MEMBRES / NICHT-MITGLIEDER

CHF 950.– pour la totalité du module / für das ganze Modul  
CHF 350.– par soirée de cours / pro Abendkurs

# **SOUS LA LOUPE:**

**La société des pharmaciens fribourgeois**

# **UNTER DER LUPE:**

**Der Apothekerverband  
des Kantons Freiburg**

03

# Une centenaire impliquée dans la lutte contre le coronavirus

*Sur le pont durant la crise du coronavirus, les pharmaciens jouent depuis la nuit des temps un rôle important pour la population. C'est en 1900 qu'ils ont créé la Société fribourgeoise de Pharmacie (SphF).*

Dans les plus anciennes officines, les tiroirs sont de bois. Une légère odeur de plantes ou d'huiles essentielles flotte. Le pharmacien et son équipe accueillent les clients, délivrent recommandations d'utilisation et conseils. Si peu d'entre eux continuent de fabriquer des médicaments en raison d'exigences – notamment en termes d'hygiène – toujours plus sévères, Christian Repond, président de la SphF, en a fait un point fort de sa pharmacie de Bulle. Il reçoit des demandes notamment du service des soins palliatifs cantonal ou des pédiatres. «Certains spécialistes prescrivent un principe actif à un dosage particulier pour un enfant par exemple, et je le mets sous forme de sirop pour que ce soit facilement ingérable», détaille-t-il, avant d'ajouter: «Cela représente des volumes anecdotiques qui n'intéressent pas l'industrie pharmaceutique, mais qui sont extrêmement importants pour assurer certains traitements particuliers.»

Cet aspect-là de la profession demeure souvent mal connu du grand public, pourtant c'est là, au cœur des officines, que le métier est né. «A l'époque, dans les années 1900, les médecins prescrivaient des principes plus ou moins actifs et les pharmaciens réalisaient les formes pharmaceutiques qui permettaient aux patients de les appliquer ou de les consommer», raconte Christian Repond.

Après la guerre, dans les années 1950, l'industrie pharmaceutique est montée en puissance. «Cela a abouti à une diminution des fabrications en officine et à la mise sur le marché de médicaments fabriqués par l'industrie», détaille le président. Le pharmacien est donc devenu distributeur. Cette évolution s'est poursuivie dans les années 1980. «La pression sur les prix des médicaments et les marges commerciales, revus à la baisse a commencé à menacer l'existence des pharmacies», indique Christian Repond. Dans le but de contrecarrer cet effet, d'importantes réformes dans les formations universitaire, post-graduée et continue ont été mises en place afin de maintenir les pharmaciens dans le cadre législatif des professions médicales. En parallèle, la rémunération des pharmaciens a été repensée pour l'orienter vers les prestations. Et, les pharmacies publiques ont commencé à jouer un rôle essentiel d'accès aux soins primaires pour la population.

L'évolution se traduit aussi au travers des nombreuses collaborations interprofessionnelles qui ont vu le jour. «Des cercles de qualité entre médecins et pharmaciens ont été créés ce qui a abouti à une meilleure prise en charge des patients ainsi qu'à des plus-values économiques et médicales», souligne Chris-



tian Repond. Il en veut pour preuve: la prescription responsable des médicaments ou encore l'assistance pharmaceutique dans les établissements médico-sociaux. Deux exemples qui ont démontré leur efficacité et convaincu le monde politique.

## RÔLE DÉCISIF DURANT LA CRISE

Pour Christian Repond, cette année 2020 restera gravée dans les mémoires: «Les journées du mois de mars 2020 ont été historiques. Nous n'avions jamais vécu une telle effervescence et de telles demandes en pharmacie.» En effet, les pharmaciens ont été mis à contribution dans la lutte contre le coronavirus: «Lors de la première vague, tous les moyens à disposition ont été réquisitionnés par les autorités pour sauver les hôpitaux tandis que le monde ambulatoire a été abandonné à son sort. Les pharmaciens ont joué un rôle décisif en soutenant et en accompagnant la population.» Il raconte que grâce au bénévolat d'un des membres du comité, la SphF a pu faire venir de Chine des masques chirurgicaux, des gants de protection, des visières ainsi que des thermomètres frontaux. D'autre part, dès que les tests rapides ont été validés par l'OFSP, la SphF a incité ses membres à les utiliser et à répondre à la demande des autorités sanitaires et de la population.

En ce qui concerne la vaccination, Christian Repond affirme qu'une partie de la clientèle demande à se faire vacciner en pharmacie plutôt que dans les «vaccinodromes» mis en place par les autorités sanitaires fribourgeoises. Ainsi, il assure que plus de septante pharmacies sont prêtes à le faire, pour autant que les vaccins soient disponibles.

Cet accompagnement de la population dans la pandémie demeure un enjeu important cette année pour les pharmaciens fribourgeois. «Le but premier est de fournir des soins, mais aussi un soutien pédagogique pour une meilleure compréhension des mesures prises par les autorités», détaille Christian



Repond qui précise qu'en parallèle, il s'agit de continuer à promouvoir la réalisation des tests rapides ainsi que faire comprendre les enjeux de la vaccination et du maintien des mesures de prévention. S'il se projette davantage dans l'avenir, le président de la SphF estime que les pharmaciens devront continuer à accompagner une population toujours plus âgée: «Les seniors sont demandeurs de conseils et de traitements personnalisés afin de se maintenir le plus longtemps possible en bonne santé.»

Partie des associations fondatrices de l'UPCF, la SphF y est toujours gérée. «Nous bénéficions ainsi d'une équipe et d'une infrastructure efficaces au niveau administratif et juridique qui nous soutient et nous simplifie la vie», conclut Christian Repond.



## 1900

année de fondation de la SphF.

## 1950

L'industrie pharmaceutique monte en puissance, ce qui amène les pharmaciens à produire moins de médicaments en officine.

## 2001

La rémunération basée sur les prestations (RBP) est introduite. Elle visait à séparer les rémunérations des pharmaciens du prix des médicaments. Plusieurs réformes de ce principe ont eu lieu. Actuellement, les chambres fédérales se penchent sur la cinquième révision.

## 2020

La crise sanitaire du coronavirus met en avant le rôle important des pharmaciens dans la société suisse.

### UN PROCESSUS DE DIGITALISATION LENT MAIS ESSENTIEL

La pharmacie est un domaine qui s'est digitalisé très tôt. «J'ai plus de 8000 médicaments en stock, dont la majorité en très petite quantité, affirme Christian Repond, président de la SphF. La gestion de stock est donc une question très pointue et ce, depuis toujours dans notre domaine.» C'est pourquoi toutes leurs procédures ont été informatisées très tôt, aussi bien en ce qui concerne la gestion de stock que la gestion administrative complexe auprès des caisses-maladie. Des avancées possibles grâce à des solutions digitales développées par l'OFAC, coopérative professionnelle des pharmaciens suisses.

L'OFAC a créé une plateforme permettant d'accompagner les patients 7j/7, 24h/24: [www.abilis.ch](http://www.abilis.ch). «Elle existe aussi sous forme d'application mobile permettant à chaque patient d'accéder à son dossier dans lequel il retrouve des copies de ses factures, de ses ordonnances, etc.», explique Christian Repond. Un webshop a même été mis en place permettant d'assurer la qualité des médicaments: «Il contient un choix de produits plus large qu'une pharmacie de quartier», détaille le président.

Tous ces développements coûtent cher et Christian Repond ne le nie pas: «C'est un travail lourd, long, mais indispensable pour la survie des pharmacies puisqu'il permet d'accompagner le patient partout.» Il précise encore que le système est prêt à être mis à jour lorsque le dossier électronique du patient sera instauré.

# Eine Hundertjährige Institution beteiligt sich am Kampf gegen Corona

*Die Apotheker stehen nicht blos während der Corona-krise an vorderster Front, seit jeher spielen sie für die Bevölkerung eine wichtige Rolle. Im Jahr 1900 gründeten sie den Apothekerverband des Kantons Freiburg.*

In den ältesten Apotheken sind die Schubladen noch aus Holz. In der Luft hängt ein Geruch von Pflanzen oder ätherischen Ölen. Der Apotheker und sein Team empfangen, beraten und begleiten ihre Kunden. Obwohl aufgrund der strengen Bestimmungen – insbesondere in Sachen Hygiene – immer weniger Apotheker ihre Medikamente selber herstellen, hat Christian Repond, Präsident des Apothekerverbandes, dies zum Markenzeichen seiner Apotheke in Bulle gemacht. Bestellungen erhält er u. a. vom kantonalen Palliativdienst oder von Kinderärzten. «Einige Fachärzte verschreiben Wirkstoffe in einer bestimmten Dosierung – beispielsweise bei Kindern – und ich mache zur erleichterten Einnahme einen Sirup daraus», erklärt er und fügt an: «Es handelt sich um Kleinstmengen, die für die Pharmaindustrie völlig uninteressant, aber bei spezifischen Behandlungen unerlässlich sind.»

Diese Facette des Berufes bleibt der Öffentlichkeit oft verborgen. «Anno dazumal, um 1900, verschrieben die Ärzte mehr oder weniger wirksame Behandlungen und die Apotheker erstellten Arzneien, damit die Patienten sie anwenden oder einnehmen konnten», berichtet Christian Repond.

In der Nachkriegszeit, in den Fünfzigerjahren, erfuhr die Pharmaindustrie einen immensen Bedeutungszuwachs. «Dadurch wurden immer weniger Arzneien in den Apotheken hergestellt und vermehrt industrielle Medikamente vertrieben», erörtert der Präsident. Der Apotheker wurde zum Verteiler. Diese Entwicklung setzte sich in den Achtzigerjahren fort. «Der Druck auf die Medikamentenpreise und die rückläufigen Margen bedrohen mittlerweile die Existenz der Apotheken», erklärt Christian Repond. Um dem entgegenzuwirken, erfuhren die universitären, postgradualen und weiterführenden Ausbildungen wichtige Reformen, dank derer die Apotheker auch weiterhin im gesetzlichen Rahmen der medizinischen Berufe bleiben. Parallel dazu wurde die Vergütung der Apotheker in Richtung Dienstleistung überdacht. Zudem spielen die öffentlichen Apotheken eine immer wichtigere Rolle bei der Erstversorgung der Bevölkerung.

Diese Entwicklung spiegelt sich ebenfalls in zahlreichen neuen zwischenberuflichen Kooperationen wider. «Die Zusammenarbeit von Ärzten und Apothekern hat zu einer besseren Patientenversorgung sowie zu einem wirtschaftlichen und medizinischen Mehrwert geführt», betont Christian Repond. Als Beweis führt er die verantwortungsvolle Medikamentenverschreibung oder die pharmazeutische Unterstützung in den Pflegeheimen



an. Beide Beispiele hätten ihre Wirksamkeit bewiesen und die Politik überzeugt.

## SCHLÜSSELROLLE IN DER KRISE

Christian Repond wird das Jahr 2020 in Erinnerung behalten: «Die Tage im März 2020 waren historisch. Einen solchen Ansturm und eine solche Nachfrage hatten wir in den Apotheken noch nie erlebt.» Die Apotheker haben im Kampf gegen das Coronavirus ihren Teil beigetragen: «Während der ersten Welle forderten die Behörden sämtliche verfügbaren Mittel ein, um den Krankenhäusern zu Hilfe zu kommen, während die ambulante Versorgung ihrem Schicksal überlassen wurde. Die Apotheker spielten eine entscheidende Rolle, indem sie die Bevölkerung begleitet und unterstützt haben.» Er berichtet, dank des ehrenamtlichen Einsatzes eines Vorstandsmitglieds sei es dem Apothekerverband gelungen, chirurgische Masken, Schutzhandschuhe, Visiere und Stirnthermometer aus China einzuführen. Zudem – kaum hatte das BAG den Schnelltests seine Genehmigung erteilt – ermutigte der Verband seine Mitglieder, diese anzuwenden, um auf die Nachfrage seitens der Gesundheitsbehörden und der Bevölkerung zu reagieren.

Was das Impfen betrifft, stellt Christian Repond fest, dass ein Teil der Kunden sich lieber in der Apotheke statt in den von den Freiburger Gesundheitsbehörden eingerichteten Sammelstellen impfen lasse. Er versichert, dass über siebzig Apotheken bereitstünden – verfügbare Impfstoffe vorausgesetzt. Während der Pandemie für die Bevölkerung da zu sein, sei den Freiburger Apothekern auch dieses Jahr ein wichtiges Anliegen. «Oberstes Ziel ist die gesundheitliche Versorgung, aber auch Aufklärungsarbeit zum besseren Verständnis der behördlichen Massnahmen», erklärt Christian Repond. Er ergänzt, es gehe auch darum, den Einsatz von Schnelltests zu fördern und den Menschen den Sinn des Impfens und der Aufrechterhaltung der Vorsorgemassnahmen zu erklären. Wenn man ihn nach der Zukunft fragt, glaubt der Präsident des Apothekerverbandes, dass die Apotheker weiterhin eine alternde Bevöl-



### 1900

Gründungsjahr des Apothekerverbandes.

### 1950

Der Bedeutungszuwachs der Pharmaindustrie führt dazu, dass die Apotheken immer weniger Medikamente selber herstellen.

### 2001

Einführung der leistungsorientierten Abgeltung (LOA). Sie trennt die Vergütung der Apotheker von den Medikamentenpreisen. Das Prinzip erfuhr bereits mehrere Reformen. Derzeit ist die fünfte Revision bei den eidgenössischen Räten in Bearbeitung.

### 2020

Die Coronabedingte Gesundheitskrise verdeutlicht die bedeutende Rolle der Apotheker in der Schweizer Gesellschaft.

#### DIE DIGITALISIERUNG, EIN NOTWENDIGER PROZESS

Die Apotheke ist ein Bereich, der äusserst rasch digitalisiert wurde. «Ich habe über 8000 Medikamente auf Lager, die meisten davon in sehr kleinen Mengen», erklärt Christian Repond, Präsident des Apothekerverbandes des Kantons Freiburg. «Das Inventar ist somit seit jeher ein äusserst spezifischer Aspekt unseres Berufes.» Aus diesem Grund wurden die Abläufe bereits sehr früh informatisiert, sowohl was die Lagerverwaltung als auch den komplexen Schreibaufwand mit den Krankenkassen angeht. Möglich wird der Fortschritt durch digitale Lösungen, welche die Berufsge nossenschaft der Schweizer Apotheker (Ofac) entwickelt hat.

Die Ofac hat eine Plattform eingerichtet, die Patienten jeden Tag rund um die Uhr zur Verfügung steht: [www.abilis.ch](http://www.abilis.ch). «Sie ist auch als mobile Anwendung verfügbar, die jedem Patienten Zugriff auf sein Dossier ermöglicht und in dem er Kopien von Rechnungen, ärztliche Rezepte usw. findet», erklärt Christian Repond. Um die Qualität der Medikamente zu gewährleisten, wurde eigens ein Webshop eingerichtet: «Er bietet eine grössere Auswahl an Erzeugnissen als eine Quartierapotheke», erklärt der Präsident.

All diese Entwicklungen haben ihren Preis, Christian Repond gibt es unumwunden zu: «Es ist eine mühsame, langwierige Arbeit, aber sie ist für die Apotheken überlebenswichtig, weil sie uns erlaubt, den Patienten überallhin zu begleiten.» Er fährt fort, dass das System bereit ist, aktualisiert zu werden, sobald das elektronische Patientendossier eingeführt werde.





## Nos prochaines formations

AVRIL ET MAI 2021

Infos et inscriptions sur [www.upcf.ch/formation](http://www.upcf.ch/formation)

## Unsere nächsten Fortbildungen

APRIL UND MAI 2021

Infos und Anmeldung auf [www.upcf.ch/fortbildung](http://www.upcf.ch/fortbildung)

### AVRIL / APRIL

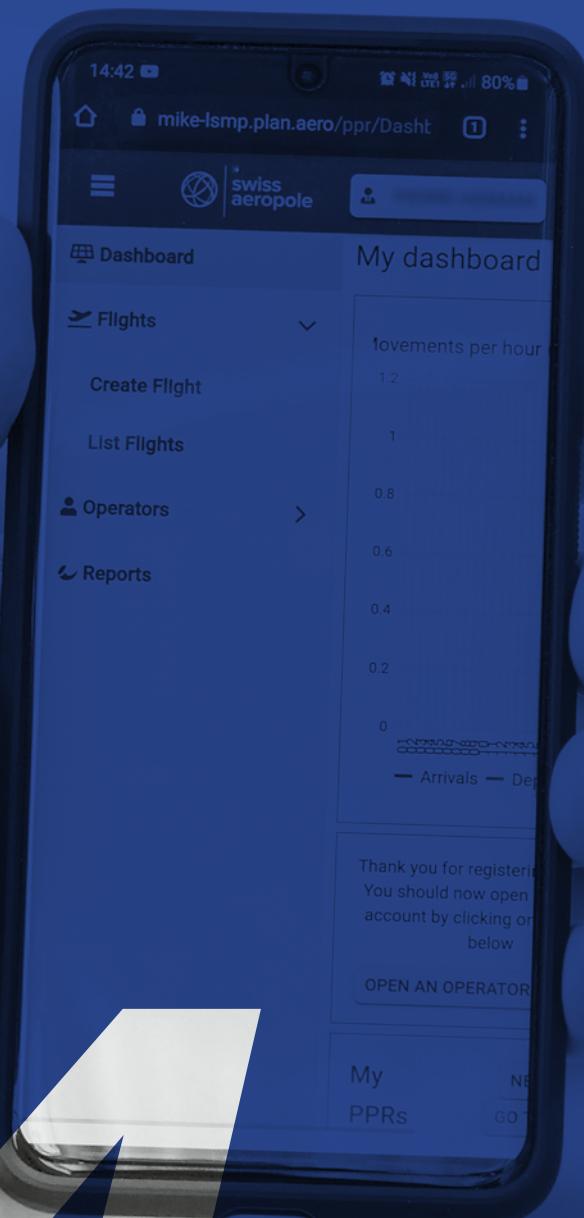
19.04.21	<b>Motiver ses collaborateurs</b> par Ismat Consulting SA	08:30 – 17:00
20.04.21	<b>Optimiser et dynamiser les séances et réunions</b> par Patrik Roulin, RP Solutions	08:30 – 11:30
22.04.21	<b>Soziale Netzwerke und deren Möglichkeiten für Ihr Unternehmen</b> von Pierre Dubosson, Up to you	08:30 – 17:00
28.04.21	<b>Les réseaux sociaux et leurs opportunités d'affaires pour votre entreprise</b> par Mathias Mesot, Up to you	08:30 – 17:00
30.04.21	<b>Rédiger efficacement des procès-verbaux</b> par Patricia Chappuis, En filigrane	08:30 – 17:00

### MAI / MAI

04.05.21	<b>Modifications et résiliations du contrat de travail</b> par Martina Guillod, UPCF	08:00 – 11:30
04.05.21	<b>Job- und Topsharing: Chancen und Umsetzung</b> von Nina Prochazka, hefr	08:45 – 17:00
06.05.21	<b>La fonction d'administrateur</b> par Claude Gremion, étude Gremion	08:00 – 17:00
06.05.21	<b>Der Arbeitsvertrag: Problempunkte bei Anpassungen und Auflösung</b> von Martina Guillod, FAV	08:00 – 11:30
11.05.21	<b>Unternehmenspräsenz steigern mit LinkedIn-Marketing</b> von Lukas Schneuwly, skippr GmbH	08:45 – 16:30
11.05.21	<b>Telefonempfang und Umgang mit schwierigen Situationen</b> von Philippe Gachet, co4mations	08:30 – 17:00
18.05.21	<b>Augmenter la présence de l'entreprise grâce au marketing de LinkedIn</b> par Lukas Schneuwly, skippr GmbH	08:45 – 16:30
20.05.21	<b>Job et top sharing: opportunités et mise en œuvre</b> par Dr. Irenka Krone-Germann, hefr	08:45 – 17:00
26.05.21	<b>Obtenir des clients grâce aux réseaux sociaux (cours 2)</b> par Mathias Mesot, Up to you	08:30 – 17:00
27.05.21	<b>Kunden gewinnen mit Hilfe der sozialen Netzwerke (Kurs 2)</b> von Pierre Dubosson, Up to you	08:30 – 17:00

# FRIUP

rencontre Plan.aero  
trifft Plan.aero



# Plan.aero propulse l'aviation générale dans l'ère du digital

*L'aviation générale suisse, qui regroupe les vols non commerciaux tels que les avions de plaisance et les jets privés, accuse un sérieux retard en matière de digitalisation. C'est le constat de Pierre Herman, fondateur de la start-up fribourgeoise plan.aero. Cet ancien pilote a développé un logiciel simple et efficace permettant notamment d'éviter de nombreuses lourdeurs administratives et d'augmenter la transparence des vols.*

## Pierre, quelle est la problématique actuelle dans les aéroports et aérodromes de Suisse?

Pierre Herman: En matière de traitement et d'échange des données, l'aviation générale suisse est restée au XX<sup>e</sup> siècle. Prenons l'exemple d'un vol de plaisance entre deux aérodromes. Avant le décollage, le pilote doit remplir un avis de vol qui contient notamment son numéro d'immatriculation et le nombre de passagers. Il doit en remettre une copie à son aéroclub et une autre à l'aérodrome d'où il décolle. Aujourd'hui, tout cela se fait souvent encore sur papier. A la fin du mois, les avis de vols doivent être recopiés un par un dans l'ordinateur par le personnel. Cela représente à chaque fois une jolie pile de documents et plusieurs heures de travail.

## Il s'agit donc de lourdeur administrative?

Oui, au départ, mais aussi à l'arrivée. Toujours dans notre exemple, l'aérodrome de destination ne sera averti de l'arrivée de l'avion qu'au moment de la prise de contact radio du pilote précédant l'atterrissement. Cela complique inutilement la gestion des hangars. Une fois à terre, le pilote remplit un troisième avis de vol et doit payer la taxe en espèces. Croyez-moi, il vaut mieux avoir le montant exact en poche, sans quoi vous risquez de perdre un certain temps (*rire*).

## En réponse à cela, vous avez lancé plan.aero.

### Que proposez-vous exactement?

Un logiciel simple et efficace qui permet de gérer de manière digitale toute la procédure. Le pilote remplit un seul avis de vol qui est transmis automatiquement à tous les destinataires. Il peut s'acquitter de ses frais en ligne à l'aide d'une carte bancaire. De plus, les informations sur les différents vols sont disponibles à tout moment pour tous les utilisateurs de plan.aero. Ce dernier point est particulièrement important.

### Pourquoi?

A l'instar des grands aéroports commerciaux, les petits aéroports et aérodromes peuvent désormais montrer en temps réel le départ et l'arrivée des avions. D'une part, cela permet de gérer de manière optimale le flux des appareils. De l'autre, cela augmente la traçabilité des vols et donc la sécurité des pilotes.



Avec plan.aero, Pierre Herman offre une solution digitale aux tracas administratifs de l'aviation générale.

Crédit: FriUp

Le fait de savoir à l'avance qu'un avion est censé atterrir permet de lancer l'alerte si jamais il n'arrive pas à destination.

### Ce sont des données sensibles. Que prévoyez-vous en matière de sécurité?

Nous stockons toutes les données de manière hautement sécurisée dans un Data Center basé à Genève. Elles ne sont disponibles qu'aux utilisateurs authentifiés de plan.aero.

### Le logiciel est-il déjà disponible?

Absolument. Il est d'ailleurs déjà utilisé par le Swiss Aeropole de Payerne avec qui nous collaborons étroitement depuis le début de son développement.

[www.plan.aero](http://www.plan.aero)

# Mit plan.aero steigt die Allgemeine Luftfahrt in die digitale Ära ein

*Die Allgemeine Luftfahrt der Schweiz, welche die zivile Luftfahrt mit Ausnahme des Linien- und Charterverkehrs bezeichnet, liegt im Bereich der Digitalisierung im Rückstand. Das Freiburger Start-Up plan.aero hat eine Software entwickelt, welche sowohl administrative Schwierigkeiten beseitigt als auch die Sicherheit der Piloten erhöht. Wie sie genau funktioniert, erklärt Pierre Herman, ehemaliger Pilot und Gründer von plan.aero.*

## Pierre, welche Probleme stellen sich für die Allgemeine Luftfahrt in der Schweiz?

Pierre Herman: Im Bereich der Bearbeitung und des Austauschs von Daten ist sie im 20. Jahrhundert steckengeblieben. Nehmen wir als Beispiel einen Freizeitflug zwischen zwei kleinen Flugplätzen. Vor dem Abfliegen muss der Pilot ein Fluganmeldungsformular ausfüllen, welches unter anderem die Immatrikulationsnummer und die Anzahl Passagiere beinhaltet. Heutzutage geschieht dies oft noch schriftlich. Ein Exemplar geht an den Flugverband, ein zweites an den Flugplatz. Am Ende des Monats muss das jeweilige Personal alle Fluganmeldungen vom Papier ins System eintragen. Das kostet mehrere Stunden Arbeit.

## Es geht also um Verwaltungsaufwand?

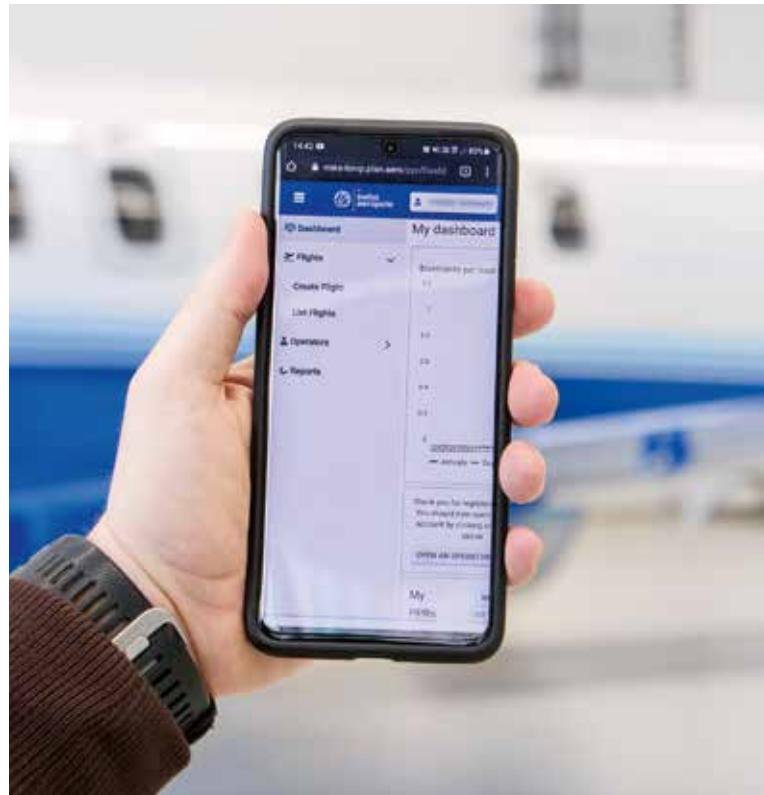
Ja, und nicht nur vor dem Abflug, sondern auch bei der Ankunft. Der Zielflughafen erfährt erst bei der Kontaktaufnahme des Piloten, also kurz vor der Landung, dass ein Flugzeug im Anflug ist. Das erschwert die Logistik der Hangars. Nach dem Landen muss der Pilot ein drittes Fluganmeldungsformular ausfüllen und die Gebühren in bar bezahlen. Er sollte besser den genauen Betrag in der Tasche haben. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass es sonst länger dauern kann (lacht).

## Welche Lösung bietet plan.aero an?

Wir haben eine Software entwickelt, dank welcher alle Prozesse digital, einfach und zentralisiert abgewickelt werden können. Der Pilot muss vor seinem Abflug eine einzige Fluganmeldung online ausfüllen. Diese wird automatisch an alle Beteiligten geschickt, auch an den Zielflughafen. Die Gebühren kann der Pilot mit der Kreditkarte bezahlen. Und noch ein wichtiger Punkt: Informationen über die verschiedenen Flüge können zu jeder Zeit von allen Benutzern abgerufen werden.

## Wieso ist das wichtig?

Dank diesem Informationsaustausch können auch kleine Flugplätze in Echtzeit alle Ab- und Anflüge verfolgen. Sie können Ankünfte vorausplanen und sich besser darauf vorbereiten. Gleichzeitig erhöht sich auch die Sicherheit der Piloten. Wenn



Mit plan.aero kann der Pilot alle Flugprozeduren mit dem Smartphone verwalten.  
Foto: FriUp

ein Flugzeug nicht wie geplant eintrifft, kann sofort ermittelt werden, ob etwas nicht stimmt.

## Es sind heikle Daten. Wie werden sie geschützt?

Wir speichern alle Daten in einem hochsicheren Data Center in Genf. Sie sind nur für überprüfte User zugänglich.

## Ist die Software schon verfügbar?

Absolut. Plan.aero wird bereits vom Swiss Aeropole in Payerne benutzt, mit welchem wir für die Entwicklung der Software eng zusammengearbeitet haben.

[www.plan.aero](http://www.plan.aero)

**02 – 03** **Edito**

**05 – 10** **Actualités**  
**Aktuelles**

**06 – 07** START ! Digital

**11 – 22** **Dossier:**  
La digitalisation  
**Beitrag:**  
Die Digitalisierung

**23 – 28** **Sous la loupe:**  
La société des pharmaciens  
fribourgeois  
**Unter der Lupe:**  
Der Apothekerverband  
des Kantons Freiburg

**29 – 31** **Fri Up**

Suivez-nous sur  
Folgen Sie uns auf  et  und

