Bundesamt für Landwirtschaft (BLW)

Positionierung Agroscope

Kurzfassung des Schlussberichts der econcept, 30. September 2011

Die Kurzfassung wurde durch das BLW, basierend auf dem Schlussbericht der econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, CH-8002 Zürich, erstellt. Sie beinhaltet zudem Aussagen zum weiteren Vorgehen. Dieses Dokument wurde econcept vor der Freigabe zur Stellungnahme vorgelegt. Es verpflichtet econcept in keiner Weise.

Kurzfassung

Ziel der Studie und Projektdesign

Ziel des Projekts war die Erarbeitung von Grundlagen im Hinblick auf eine optimale strategische Positionierung von Agroscope im künftigen Wissenschafts- und Forschungssystem der Schweiz sowie im Landwirtschaftlichen Wissenssystem. Das Projekt wurde in eine Situations-, eine Umfeld- und eine Bedarfsanalyse strukturiert, wobei relevante Informationen im Rahmen von Dokumentenanalysen sowie von Interviews mit externen Personen aus öffentlichen und privaten Forschungs- und Bildungsinstitutionen und Kunden eingeholt wurden. Es wurden Vorschläge zur thematischen Fokussierung, zur Führungsstruktur sowie zur institutionellen Einbindung von Agroscope erarbeitet und bewertet.

Die Analysen des Projekts wie auch die Diskussionen mit der Geschäftsleitung Agroscope weisen auf Handlungsbedarf in mehreren Bereichen hin. Diese werden nachstehend zusammengefasst.

Thematische Fokussierung

Kriterien für die thematische Fokussierung der Forschung von Agroscope sind notwendig, da die begrenzten Mittel und das Ziel der Erhaltung der infrastrukturellen Alleinstellungsmerkmale von Agroscope dies erfordern. Die Fähigkeit von Agroscope, der Politik in relativ kurzer Frist Wissen auch zu neuen Themen zur Verfügung zu stellen, muss jedoch gesichert bleiben. Überdies sind Synergien zu Vollzugsaufgaben zu berücksichtigen. Die weiteren Arbeiten zur thematischen Fokussierung müssen insbesondere auf der Basis des Forschungskonzepts für den Politikbereich Landwirtschaft 2013-2016 erfolgen.

Empfehlung econcept

econcept empfiehlt, die von Agroscope bearbeiteten Forschungsbereiche thematisch zu fokussieren, wobei die Kostensicht einbezogen werden muss. Es kann aber nicht allein darum gehen, darzulegen, welche Leistungen bei gegebenem Kostenrahmen angeboten werden können. Vielmehr muss transparent gemacht werden, welche Themengebiete für die Agrar- und Ernährungswirtschaft der Schweiz von strategischer Bedeutung sind und gleichzeitig nicht von einer anderen Forschungsinstitution übernommen werden können. Darauf aufbauend sollten die als notwendig erachteten Ressourcen aufgezeigt werden, wobei potenzielle Synergien genutzt werden sollten.

Ein/eine DirektorIn für die Gesamtinstitution Agroscope

Die Projektergebnisse weisen darauf hin, dass eine klare Führungsverantwortung für die Gesamtinstitution Agroscope bei gleichzeitig ausreichenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen gegenüber dem BLW zu prüfen ist. Das Einsetzen eines/einer DirektorIn für die Gesamtinstitution Agroscope kann zu verschiedenen identifizierten Herausforderungen für Agroscope einen Beitrag leisten. So kann dadurch insbesondere eine Stärkung der einheitlichen operativen und in Zusammenarbeit mit dem BLW der strategischen Führung erwartet werden. Zudem wird eine erhöhte Visibilität von Agroscope erwartet. Der Bericht schlägt hierfür mögliche Modelle vor und bewertet sie hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile.

Empfehlungen econcept
econcept empfiehlt die Schaffung einer einheitlichen Leitungsposition für Agroscope, welche nicht auf einer Personalunion zwischen der Leitung des BLW und der von Agroscope beruht, zu prüfen und zu konkretisieren.

Angesichts der Tatsache, dass im Führungsalltag der Bezug der Mitarbeitenden zum Standort über dem Bezug zur thematischen Verortung steht, empfiehlt econcept die Beibehaltung der über die Forschungsanstalten laufenden Führungslogik. Eine verstärkte thematische Fokussierung von Agroscope sollte jedoch einher gehen mit einer noch stärkeren themenbezogenen Aufgabenteilung unter den drei Forschungsanstalten. Somit könnten die Vorteile einer themenbezogenen Führung mit den Vorteilen einer standortbezogenen Führung kombiniert werden.

Überlegungen zum institutionellen Rahmen von Agroscope
Im Rahmen des Projekts wurden alternative institutionelle Modelle für Agroscope geprüft, darunter auch eine Auslagerung in den 3. Kreis der Bundesverwaltung. Die Bewertung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle weist darauf hin, dass eine Auslagerung in den 3. Kreis der Bundesverwaltung vielfältige institutionelle Anforderungen mit sich bringt. Die Entscheidung über den institutionellen Rahmen von Agroscope stellt überdies eine Abwägung dar zwischen den Bedürfnissen einer unabhängigen Forschung auf Augenhöhe mit anderen Forschungsinstitutionen einerseits und andererseits den Vorteilen, welche eine grössere Nähe zum BLW bei der Erfüllung der Vollzugs- und Beratungsaufgaben für den Bund bietet. Die Einbindung im BLW sichert Agroscope überdies eine verbindliche Unterstützung durch das Amt.

Empfehlung econcept
Gemäss econcept weist Vieles darauf hin, dass die Nachteile und Kosten einer Auslagerung in den 3. Kreis der Bundesverwaltung für Agroscope heute höher sind als deren Vorteile. econcept empfiehlt somit eine konsequente Optimierung im Status quo.

Weiteres Vorgehen

Thematische Fokussierung von Agroscope
Agroscope arbeitet zurzeit an einer „Strategie Agroscope“. Im Rahmen diese Projektes geht es unter anderem darum, strategische Zielsetzungen und thematische Schwerpunkte festzulegen.

Einheitliche Leitungsposition für Agroscope und institutionelle Anbindung von Agroscope
Das BLW inklusive Agroscope entwickelt zurzeit Ansätze, durch welche die operativen und strategischen Aktivitäten von Agroscope vermehrt getrennt werden können. Dabei will das BLW die institutionelle Anbindung von Agroscope als Institution im 2. Kreis beibehalten, sich jedoch vermehrt auf die strategische Führung von Agroscope konzentrieren.