

Spezialpublikation | Juli 2016



Zwischenbericht zur Neuaufstellung von Agroscope

Stand: 15. Juli 2016

Michael Weber, Christian Flury, Daniel Guidon, Michael Gysi



Impressum

Herausgeber:	Agroscope, Schwarzenburgstrasse 161, 3003 Bern
Auskünfte:	Michael Gysi, E-Mail: michael.gysi@agroscope.admin.ch
Gestaltung:	Christian Flury
Titelbild	Gabriela Brändle
Copyright:	© Agroscope 2016

Inhalt

1	Einleitung	4
2	Auftrag und rechtliche Grundlagen	5
3	Agroscope 2014 - 2016	7
3.1	Rückblick auf die Zusammenführung 2014.....	7
3.2	Organisation 2014 – 2016	8
3.3	Entwicklung von Agroscope in den Jahren 2014 – 2016	10
3.4	Immobilieninfrastrukturen	13
4	Prozess zur Neuaufstellung von Agroscope	15
4.1	Auftrag, Ziele und Vorgehen.....	15
4.2	Varianten für die Neuaufstellung von Agroscope.....	17
4.3	Variantenentscheid und neue Organisation.....	18
4.4	Personelle Konsequenzen.....	20
4.5	Zeitlicher Ablauf des Projekts	20
4.6	Interne und externe Reaktionen auf die Neuaufstellung von Agroscope	21
4.7	Kosten des Projekts.....	22
5	Agroscope ab 2017	23
5.1	Grundlagen und Prozesse	23
5.2	Vision und Strategie von Agroscope.....	23
5.3	Inhaltliche Ausrichtung von Agroscope.....	24
5.4	Organisation	26
5.5	Standorte und Infrastrukturen	28
5.6	Stellung von Agroscope im LIWIS	29
6	Erwartete Wirkungen der Neuaufstellung von Agroscope	31
6.1	Auswirkungen auf die Positionierung und Leistungserbringung	31
6.2	Auswirkungen auf Agroscope	32
7	Fazit und Ausblick	33
	Anhang	34

1 Einleitung

Der vorliegende Zwischenbericht zur Neuaufstellung von Agroscope dokumentiert den Stand des Projektes per Ende Juni 2016. Der Zwischenbericht hat vier Ziele:

- Die bisherige Entwicklung von Agroscope, der für die zukünftige Entwicklung relevante Handlungsbedarf und die Handlungsspielräume, welche als Auslöser und Rahmenbedingungen für die Neuaufstellung von Agroscope entscheidend sind, sind dargestellt.
- Die im Rahmen des Auftrags zur Neupositionierung von Agroscope geprüften Varianten und ihre Beurteilung sowie der Variantenentscheid sind dokumentiert.
- Vision und Strategie, die inhaltliche Ausrichtung in der Periode 2018 – 2021 und die ab dem 1. Januar 2017 operative Organisations- und Führungsstruktur von Agroscope sind beschrieben.
- Die erwarteten Auswirkungen der Neuaufstellung von Agroscope auf die Positionierung von Agroscope im Landwirtschaftlichen Wissens- und Innovationssystem Schweiz (LIWIS), auf die Leistungserbringung von Agroscope sowie auf Agroscope als Institution sind abgeschätzt.

Der Bericht ist in sechs Teile gegliedert. Im Kapitel 2 werden der Auftrag und die rechtlichen Grundlagen von Agroscope dargestellt. Diese gelten unverändert für die anstehende Umsetzung der neuen Organisations- und Führungsstruktur. Das Kapitel 3 umfasst einen Rückblick auf die bisherige Entwicklung von Agroscope, wobei der Fokus auf die Periode 2014 – 2016 und damit auf die Periode seit der Zusammenführung zu einer Forschungsanstalt gelegt wird. Aufbauend auf dem eruierten Handlungsbedarf und den gegebenen Rahmenbedingungen werden in Kapitel 4 der Auftrag zur Neupositionierung von Agroscope erläutert, die geprüften Varianten beschrieben und der Variantenentscheid erklärt. Kapitel 5 umfasst einerseits die Beschreibung der Vision, Strategie und inhaltlichen Ausrichtung von Agroscope für die Periode 2018 bis 2021, andererseits eine Übersicht zum Standortkonzept und zu den Infrastrukturen. Zudem wird die Positionierung von Agroscope im Landwirtschaftlichen Wissens- und Innovationssystem Schweiz (LIWIS) dargestellt. Im Kapitel 6 werden die zu erwartenden externen und internen Auswirkungen der Neuaufstellung von Agroscope abgeschätzt. Das abschliessende Kapitel 7 zieht ein Fazit zum bisherigen Prozess zur Neuaufstellung von Agroscope und gibt einen Ausblick auf die weitere Umsetzung der neuen Organisations- und Führungsstruktur.

2 Auftrag und rechtliche Grundlagen

Für die Beantwortung von Fragen aus Gesellschaft und Politik zu bestehenden Problemen und Herausforderungen führt die Bundesverwaltung Forschungsarbeiten durch oder fördert solche. Die Forschung der Bundesverwaltung wird dabei als Ressortforschung bezeichnet und zielt als orientierte, praxisnahe und in der Regel interdisziplinäre Forschung auf den Erwerb und den Ausbau von Kenntnissen ab, auf denen die politischen Strategien des Bundes basieren. Die Ressortforschung umfasst neben der Durchführung eigener Forschungsprogramme, der Ausrichtung von Beiträgen an Hochschulforschungsstätten für die Durchführung von Forschungsprogrammen oder der Vergabe von Aufträgen an Dritte auch intra-muros Forschung der Bundesverwaltung bzw. den Betrieb von bundeseigenen Forschungsanstalten. Agroscope als das Kompetenzzentrum des Bundes für landwirtschaftliche Forschung ist eine dieser Forschungsanstalten.

Aufgrund der absehbaren globalen und nationalen Umfeldentwicklungen steht die Schweiz vor der Aufgabe, ein nachhaltiges, resilientes Agrar- und Ernährungssystem zu sichern. Zu diesem Zweck braucht es für die Politik, die Verwaltungen sowie für die privaten Akteure in der Land- und Ernährungswirtschaft Wissen und praxisorientiertes Know-how.

Gemäss Artikel 113, 114 und 147 des Landwirtschaftsgesetzes (LwG) sowie Artikel 7 Absatz 3 der Organisationsverordnung des Departements WBF (OV-WBF) unterstützt der Bund die Landwirtschaft in ihrem Bestreben, rationell und nachhaltig zu produzieren, indem er Wissen erarbeitet und weitergibt. Zu diesem Zweck kann der Bund landwirtschaftliche Forschungsanstalten betreiben. Zur Unterstützung der Pferdezucht betreibt der Bund ein Gestüt. Gemäss Artikel 115 des Landwirtschaftsgesetzes haben die landwirtschaftlichen Forschungsanstalten folgende Aufgaben:

- a. Sie erarbeiten die wissenschaftlichen Erkenntnisse und die technischen Grundlagen für die landwirtschaftliche Praxis, Bildung und Beratung.
- b. Sie erarbeiten wissenschaftliche Grundlagen für agrarpolitische Entscheide.
- c. Sie entwickeln, begleiten und evaluieren agrarpolitische Massnahmen.
- d. Sie liefern Grundlagen für Neuorientierungen in der Landwirtschaft.
- e. Sie liefern Grundlagen für umwelt- und tiergerechte Produktionsformen.
- f. Sie erfüllen Vollzugsaufgaben.

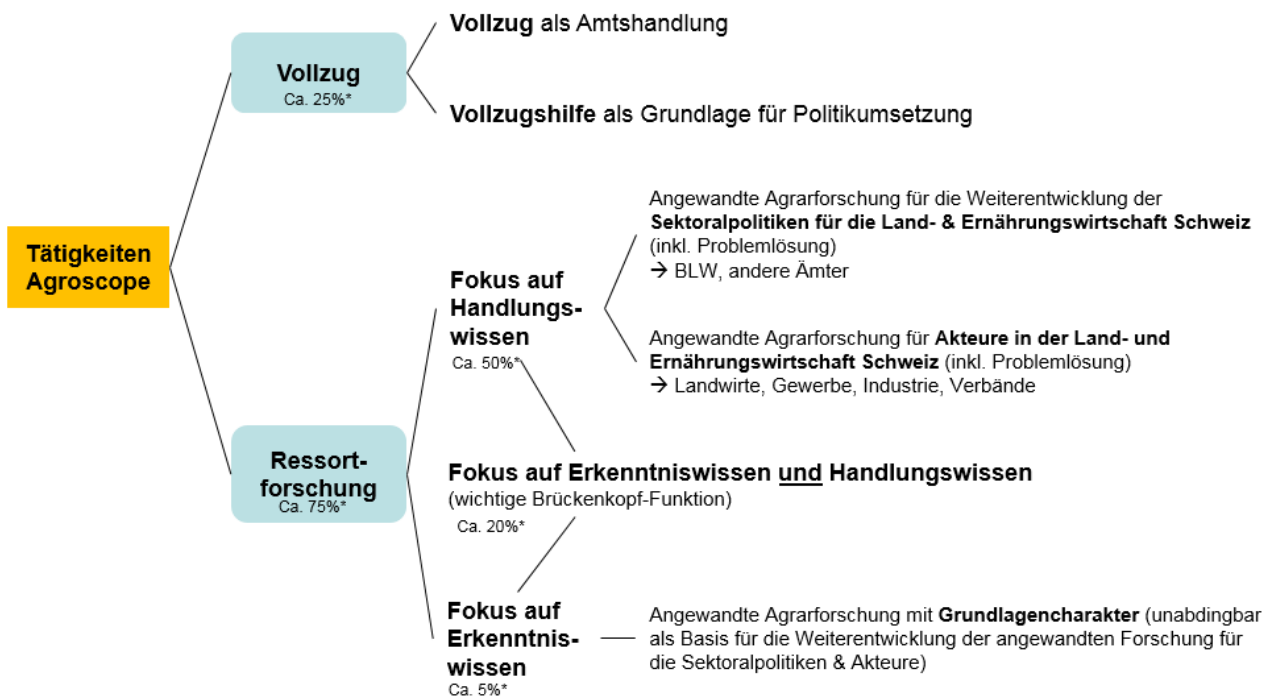
Aufbauend auf dem Landwirtschaftsgesetz definiert Artikel 5 der Verordnung über die landwirtschaftliche Forschung (VLF) die Aufgaben von Agroscope:

- a. Forschung und Entwicklung zugunsten der Land- und Ernährungswirtschaft;
- b. Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen für die Gesetzgebung der Bundesbehörden, Expertise, Evaluation und Monitoring im Sinne der Ressortforschung des Bundes;
- c. Vollzugsaufgaben im Rahmen der Landwirtschaftsgesetzgebung und im Rahmen von Vereinbarungen mit anderen Bundesämtern.

Agroscope bearbeitet dabei Aufgabenstellungen in den folgenden Bereichen: Pflanzenbau, Pflanzenschutz und pflanzliche Produkte, Nutztiere, Futtermittel und tierische Produkte, natürliche Ressourcen, Graslandsysteme und Biolandbau sowie Agrarökonomie und -technik.

Die Führung von Agroscope als Verwaltungseinheit erfolgt mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG). Die strategische Steuerung erfolgt über einen vierjährigen Leistungsauftrag, welcher die erwarteten Leistungen umschreibt und anhand von Wirkungs- und Leistungszielen konkretisiert. Der Leistungsauftrag Agroscope wird durch den Bundesrat beschlossen, dies nach Konsultation des Landwirtschaftlichen Forschungsrats (LFR) sowie der parlamentarischen Kommissionen WAK und FIKO. Zudem haben die Anspruchsgruppen von Agroscope jeweils vorgängig die Möglichkeit, sich im Rahmen einer breit angelegten Bedürfniserhebung zu ihren Anliegen zu äussern. Die operative Führung basiert auf jährlichen Leistungsvereinbarungen mit Wirkungs- und Leistungszielen, zu denen in den jährlichen Reportings jeweils Bericht erstattet wird.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die von Agroscope aufgrund der gesetzlichen Grundlagen erbrachten Leistungen.



* Grobe Schätzung der prozentualen Anteile der einzelnen Tätigkeiten aufgrund der eingesetzten Ressourcen.

Abbildung 1: Tätigkeiten von Agroscope

3 Agroscope 2014 - 2016

3.1 Rückblick auf die Zusammenführung 2014

Agroscope hat sich in den letzten 20 Jahren inhaltlich, personell und institutionell stark verändert. Dabei wurden auch die ordentlichen Budgets stark reduziert und das Personal, das über dieses Budget finanziert ist, markant abgebaut. Ursprünglich gab es im Bereich der Land- und Ernährungswirtschaft sieben eidgenössische Forschungsanstalten und das Nationalgestüt. In mehreren Schritten wurde die Zahl der Forschungsanstalten in den vergangenen Jahrzehnten reduziert. Im Jahr 2006 wurden diese unter dem Namen Agroscope zu drei Forschungsanstalten zusammengefasst:

- **Agroscope Changins-Wädenswil (ACW):** Pflanzenbau und Produkte pflanzlicher Herkunft
- **Agroscope Liebefeld-Posieux mit Nationalgestüt (ALP-HARAS):** Tierproduktion und Produkte tierischer Herkunft
- **Agroscope Reckenholz-Tänikon (ART):** Agrarökologie und -ökonomie

Im Jahr 2011 hat sich die Geschäftsleitung von Agroscope intensiv mit der künftigen Positionierung der damaligen Forschungsanstalten auseinandergesetzt. Dieser Prozess mündete in einen Expertenbericht einer externen Beratungsfirma im Auftrag des BLW mit strategischen und strukturellen Empfehlungen für die Weiterentwicklung von Agroscope. Auf der Basis des Prozesses mit der Geschäftsleitung und den Empfehlungen im Expertenbericht haben Bundesrat Johann Schneider-Ammann, Departementsvorsteher WBF, und Bernard Lehmann, Direktor BLW, Ende 2011 entschieden, dass Agroscope ab dem 1. Januar 2013 eine einzige Institution bilden soll und dass Agroscope ab dem 1. Januar 2014 über eine neue Führungsstruktur verfügen soll.

Zur Umsetzung dieses Auftrags wurde im Jahr 2012 ein Projekt mit folgenden Zielsetzungen gestartet:

- Entwicklung einer Strategie für Agroscope als Ganzes.
- Etablierung einer einheitlichen Führungsstruktur für Agroscope mit einem Chef (Führung aus einer Hand).
- Festlegung eines strategischen Führungsorgans (Agroscope Rat) als Empfänger des Leistungsauftrags für Agroscope und dadurch Trennung der strategischen und operativen Führung.
- Steigerung der Effizienz in der Administration.
- Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses der Mission von Agroscope und Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur.

Die zeitlichen Vorgaben für das Projekt wurden so festgelegt, dass die neue Führungsstruktur von Agroscope im Januar 2013 in Kraft gesetzt werden konnte. Die zusammengeführte Organisation musste per 1. Januar 2014 vollständig operativ sein. Der Leistungsauftrag von Agroscope für die Periode 2014 bis 2017 wurde auf der Basis der neuen, zusammengeführten Struktur erstellt.

Das Projekt wurde per Ende 2013 mit folgenden Ergebnissen abgeschlossen:

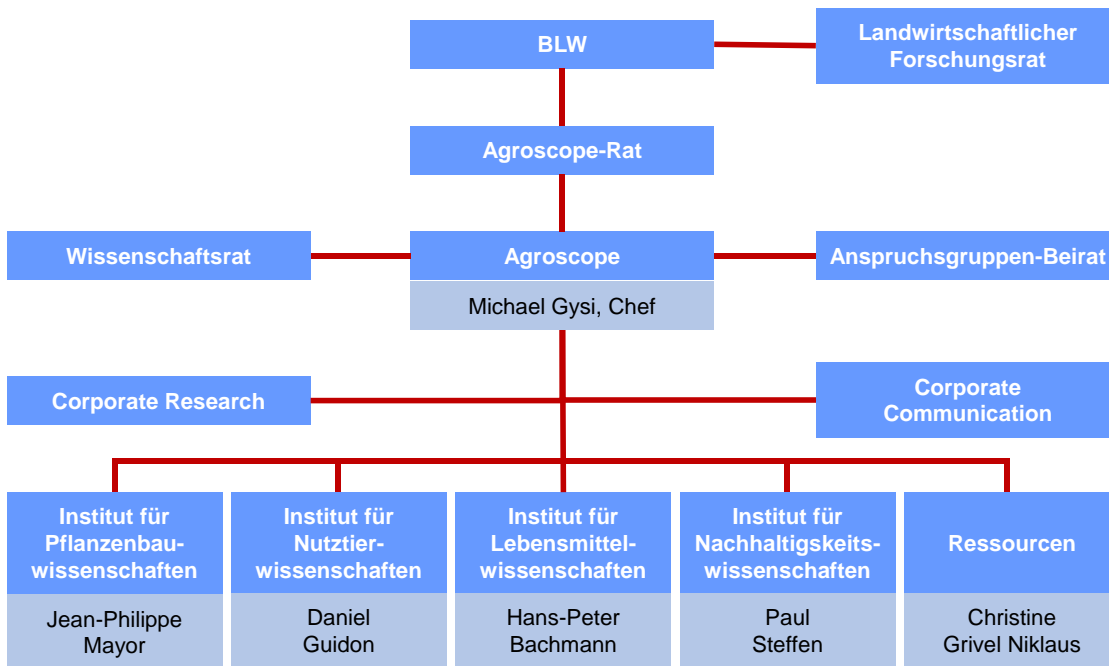
- Die Meilensteine des Projekts sowie die vorgegebenen Zielsetzungen wurden grösstenteils erreicht. Die neuen Führungsstrukturen waren per 1. Januar 2014 plangemäss operativ.

- Die Bewältigung von projektunabhängigen, externen Entwicklungen, die im Projekt zu berücksichtigen waren (z.B. Prozess Leistungsauftrag BLW, Strategieentwicklung, Projekte des Bundes wie GEVER, e-Billing) stellte eine besondere Herausforderung dar.
- Die Projektorganisation hat sich im Rahmen der Projektarbeiten als zweckmässig erwiesen. Der überwiegende Teil der Arbeiten wurde intern erledigt. Die externe Unterstützung konzentrierte sich auf die Unterstützung der Projektleitung und punktuelle Hilfestellungen in Arbeitsgruppen. Die internen und externen Kosten für das Projekt wurden von der Projektleitung auf rund 2.2 Millionen Franken geschätzt.

3.2 Organisation 2014 – 2016

Seit dem 1. Januar 2014 wird Agroscope strategisch vom Agroscope-Rat geführt. Der Agroscope Rat ist zusammengesetzt aus fünf Vertreter/innen des BLW sowie dem Chef Agroscope. Daneben ist der Präsident des Landwirtschaftlichen Forschungsrats mit beratender Stimme im Agroscope-Rat vertreten.

Die operative Führung wird durch den Chef Agroscope und die Geschäftsleitung wahrgenommen. Agroscope ist in vier Institute und einen Ressourcen-Bereich gegliedert (vgl. Abb. 2). Die vier Institutsleiter und die Leitung des Bereichs Ressourcen bilden zusammen mit dem Chef Agroscope die Geschäftsleitung. Alle Institutsleiter übernehmen neben der Führung ihres Instituts zusätzliche strategische Aufgaben in den Bereichen Kommunikation und Forschung bzw. technische Aufgaben in den Bereichen Analytik sowie Infrastrukturen und Sicherheit.



Strategische Aufgaben

Corporate Communication: Jean-Philippe Mayor
 Corporate Research: Paul Steffen

Technische Aufgaben

Analytik: Hans-Peter Bachmann
 Infrastrukturen, Sicherheit: Daniel Guidon

Abbildung 2: Aufbauorganisation von Agroscope 2014 – 2016

Im Zeitraum von 2014 bis 2017 wird Agroscope inhaltlich über den Leistungsauftrag 2014 – 2017 geführt. Agroscope wurde vom BLW im Auftrag des GS WBF per 1. Januar 2014 mit diesem Leistungsauftrag betraut. Die inhaltlichen Arbeiten fokussieren in dieser Leistungsperiode auf sechs thematische Schwerpunkte mit den folgenden Kernthemen:

- **Ökologische Intensivierung:**
Neue Nutzpflanzensorten, Pflanzenschutz- und Produktionsmethoden, Tierernährung und Graslandnutzung, Tierhaltung und Tierzucht
- **Sicherung der natürlichen Ressourcen:**
Schutz und Nutzung natürlicher Ressourcen, Invasive Organismen und Makroorganismen
Pflanzenschutz, Emissionsreduktion, Chancen und Risiken GVP
- **Klimaschutz und Anpassung der Land- und Ernährungswirtschaft:**
Anpassungsstrategien an den Klimawandel, Reduktion Treibhausgas-Emissionen, Böden als CO₂-Quellen und Senken
- **Qualitativ hochwertige und sichere Lebensmittel:**
Sicherheit von Lebens- und Futtermitteln, Qualität von Lebensmitteln, Gesunde Ernährung, Kulturen für fermentierte Lebensmittel
- **Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit:**
Kostensenkungen, Differenzierung Lebensmittel, Auswertung Buchhaltungsdaten, Weiterentwicklung Rahmenbedingungen
- **Vitalität und Attraktivität ländlicher Räume:**
Erwerbspotenziale und soziale Strukturen, Vielfältige Agrarlandschaften, Pferde und Bienen

Aus den thematischen Schwerpunkten leiten sich die Forschungsgebiete und Aufgaben von Agroscope ab, indem die für das Arbeitsprogramm 2014 – 2017 formulierten Tätigkeitsfelder in die thematischen Schwerpunkte eingebettet sind und die im Rahmen der Bedürfniserhebung 2013 eruierten Fragen der Anspruchsgruppen berücksichtigen. Insgesamt wurden in der Bedürfniserhebung über 600 Ideen, Anliegen und Themen eingebracht. Von diesen wurden knapp vier Fünftel im Arbeitsprogramm vollständig oder teilweise aufgenommen, ein Fünftel der Anliegen wurde abgelehnt oder sind noch offen.

Zur Erfüllung des Leistungsauftrags ist die standortübergreifende, themenbezogene Forschung zentral. Durch die Lancierung von zwei Agroscope Forschungsprogrammen zu „Reduktion und Dynamik antibiotikaresistenter und persistenter Mikroorganismen“ sowie „Mikrobielle Biodiversität“ wurden die inter- und transdisziplinäre Forschung und die Zusammenarbeit innerhalb von Agroscope zusätzlich gestärkt.

Agroscope ist in der ganzen Schweiz präsent (vgl. Abb. 3). Dies umfasst insgesamt sieben Standorte, die drei Aussenstandorte Pully, Conthey und Cadenazzo sowie 16 Betriebe mit rund 950 Vollzeitstellen. Die entsprechende Immobilieninfrastruktur beinhaltet an den verschiedenen Standorten über 170 Gebäude mit einer Geschossfläche von rund 155'000 Quadratmetern und einer Landfläche von knapp 800 Hektaren.

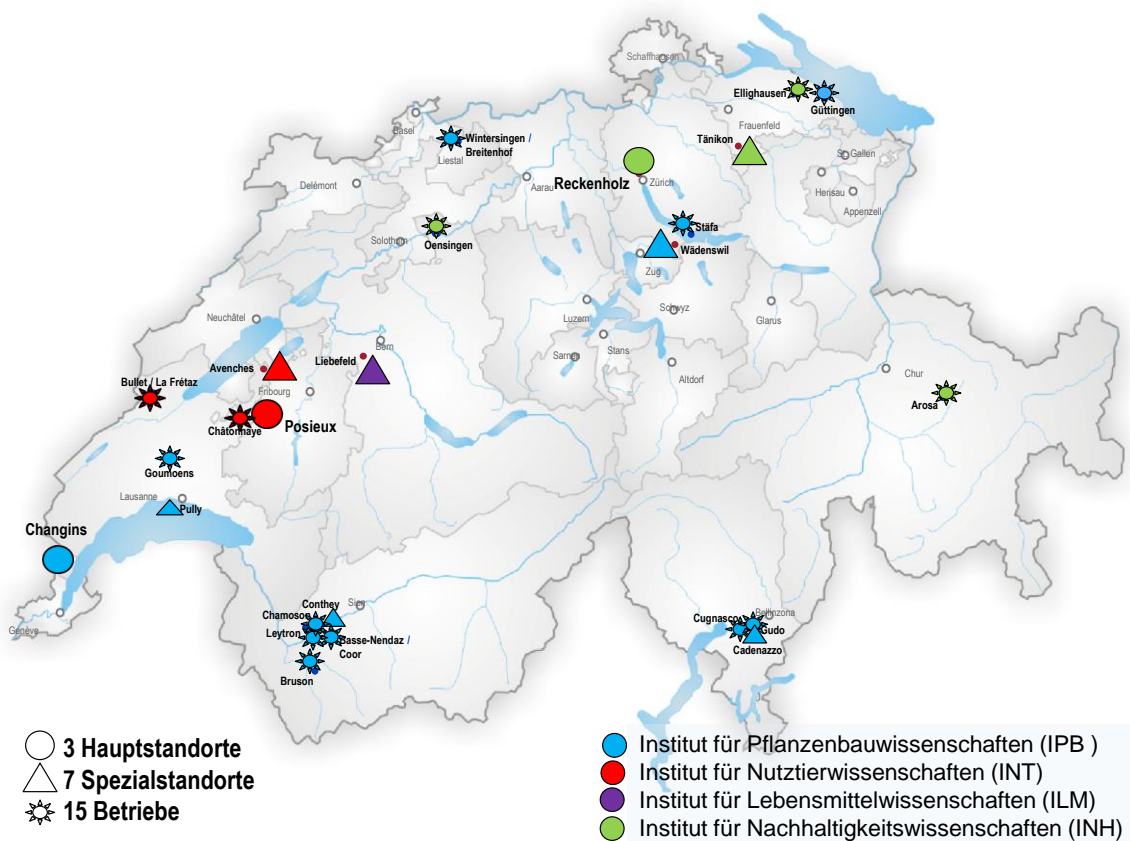


Abbildung 3: Standortstruktur von Agroscope

3.3 Entwicklung von Agroscope in den Jahren 2014 – 2016

Agroscope ist in einem Umfeld tätig, das gekennzeichnet ist durch

- sich veränderte Ansprüche der Gesellschaft an die landwirtschaftliche Produktion insbesondere in den Bereichen Pflanzenschutz, Pflanzenzüchtung, Tierwohl und Emissionen aus der Tierhaltung (gesellschaftliche Rahmenbedingungen),
- sich verändernde Agrarökosysteme (z.B. durch den Klimawandel), die zu neuen Herausforderungen für die landwirtschaftliche Produktion werden können (z.B. neue Schädlinge) (natürliche Rahmenbedingungen),
- eine hohe Dynamik in der globalen, der kontinentalen sowie in der nationalen Agrar- und Ernährungswirtschaft (wirtschaftliche Rahmenbedingungen),
- eine hohe Dynamik in der Agrar- und Umweltpolitik (politische Rahmenbedingungen),
- eine Verschärfung des Forschungswettbewerbs zum Beispiel im Rahmen des EU-Forschungsprogramms Horizon2020 (wissenschaftliche Rahmenbedingungen),
- laufende Spar- und Stabilisierungsprogramme der öffentlichen Hand (finanzielle Rahmenbedingungen), einerseits auf Stufe Bund aber auch auf Stufe der (Standort-) Kantone, sowie
- einen hohen Grad an Standardisierung und grosse regelungsdichte der administrativen Prozess der zentralen Bundesverwaltung (administrative Rahmenbedingungen)

3.3.1 Finanzen 2014 bis 2016

In diesem Umfeld ist Agroscope gefordert, wesentliche inhaltliche Beiträge zu einem nachhaltigen, resilienten Agrar- und Ernährungssystem Schweiz zu leisten bei gleichzeitig knappen finanziellen Ressourcen. Hierzu zeigte sich im Laufe des Jahres 2014, dass es innerhalb des bestehenden finanziellen Rahmens von Agroscope Umschichtungen braucht:

- Erhöhen der Investitionen auf ein betriebswirtschaftlich notwendiges Mass.
- Erhöhen der kurz- und mittelfristigen Flexibilität für Anpassungen der Tätigkeiten (kurzfristige Bedürfnisse von Politik und Branchen).

Vor diesem Hintergrund hat der Agroscope-Rat auf Antrag der Geschäftsleitung Agroscope im Dezember 2014 beschlossen, 55 Stellen, die über das ordentliche Budget von Agroscope finanziert sind, abzubauen und/oder teilweise in Bereiche umzulagern, wo eine hohe Nachfrage nach Zusatzleistungen besteht (z.B. Aufbaug Gebiet Agrarökonomie). Der Saldo aus abgebauten und durch Umlagerung in andere Bereiche und über Reserven wieder aufgebauten Stellen führt zu einer Netto-Reduktion von 27 Stellen. Der Abbau dieser Stellen erfolgt in den Jahren 2015 bis 2018. Von den Massnahmen sind alle Institute und alle Standorte betroffen. Die Massnahmen betreffen sowohl Stellen in der Forschung als auch Stellen ausserhalb der Forschung. Beispielfhaft können hier folgende Massnahmenbereiche erwähnt werden:

- Abbau der Forschung und des Wissensaustausches für die Qualität von nicht-fermentierten Molkerei- und Fleischprodukten
- Reorganisation der Wein-Analytik und der Oenologie
- Pferdemedizin: Auslagerung Reprodienst an Universität Bern – Umfinanzierung der Stellen im ordentlichen Budget über Reproduktionseinnahmen
- Aufgabe des Versuchsbetriebs auf La Frêtaz
- Aufgabe der Agrarsoziologie
- Schliessung des Traktorenlabors

Der Umsetzungsstand der Massnahmen wird jährlich erfasst. Der aktuelle Zwischenstand präsentiert sich wie folgt: Bis Ende 2016 werden insgesamt rund 22 Stellen abgebaut sein, der Nettoabbau verläuft schneller als ursprünglich geplant. Er wird teilweise begünstigt durch natürliche Personalabgänge, interne Stellenwechsel und durch den im Herbst 2015 aufgrund der sich abzeichnenden Budgetkürzungen veranlassten Stellenstopp. Aufgrund der zusätzlichen Reduktion der ordentlichen Budgetmittel mussten entgegen der ursprünglichen Absicht in Einzelfällen auch Kündigungen ausgesprochen werden. Unsicherheiten bezüglich der Umsetzung der beschlossenen Abbaumassnahmen aus dem Jahr 2014 bestehen derzeit noch in folgenden Bereichen:

- Umsetzung Massnahmen im Zusammenhang mit dem Standort Conthey
- Realisierung des Weinbauzentrums Wädenswil
- Umsetzung Massnahmen im Zusammenhang mit dem Standort Tänikon

In allen drei Bereichen laufen zurzeit konkrete Gespräche mit beteiligten Partnern und Anspruchsgruppen, im Fall der Massnahmen im Zusammenhang mit Conthey und Tänikon insbesondere mit den beiden Standortkantonen Wallis und Thurgau. Lösungsvarianten liegen vor, müssen jedoch noch weiter vertieft und

zwischen den Beteiligten diskutiert und bereinigt werden. Aus heutiger Sicht können bei den meisten noch offenen Punkten konkrete Entscheidungen in den Jahren 2016 und 2017 erwartet werden.

Vom Jahr 2015 auf das Jahr 2016 wurden die ordentlichen Budgetmittel von Agroscope im Umfang von rund drei Millionen Franken reduziert. Vom Jahr 2016 auf das Jahr 2017 wird das ordentliche Budget von Agroscope aufgrund des laufenden Stabilisierungsprogramms des Bundes um weitere fünf Millionen Franken reduziert. Auch unter Einbezug der bereits geplanten und sich in Umsetzung befindenden Massnahmen aus den Vorjahren sind deshalb weitere Einsparungen notwendig. Die Umsetzung dieser Budgetreduktionen kann von Agroscope nach aktueller Einschätzung aufgefangen werden, ohne dass ein signifikanter Leistungsabbau vorgenommen werden muss. Dies bedingt eine konsequente Umsetzung der im Dezember 2014 beschlossenen Massnahmen; punktuell können jedoch einzelne Korrekturen notwendig werden.

3.3.2 Beurteilung der Leistungen 2014 bis 2015

Die Zielerreichung gemäss Leistungsvereinbarung wird im jährlichen Reporting zuhanden des BLW und des GS WBF beurteilt. Die Reportingberichte 2014 und 2015 zeigen, dass von sechs Wirkungszielen mit 11 (2014) bzw. 13 (2015) Indikatoren alle erreicht (ein Indikator nur zu 75%) wurden. Von sechs Leistungszielen mit 35 bzw. 34 Indikatoren wurden 30 (86%) bzw. 28 (82%) Indikatoren ganz und fünf bzw. sechs Indikatoren zu weniger als 75% erreicht. Was den Stand der inhaltlichen Arbeiten zum Leistungsauftrag 2014 bis 2017 betrifft, wurde per Ende 2015 ergänzend zum Reporting der Zwischenstand der Arbeiten in den thematischen Schwerpunkten erhoben (ergänzender „Midterm Review“ zum jährlichen Reporting). Fazit aus dem Review ist erstens, dass die Arbeiten in den thematischen Schwerpunkten insgesamt auf Kurs sind und dass die inhaltlichen Ziele bisher zum grössten Teil erreicht wurden. Zweitens dürften die Ziele aus dem Leistungsauftrag 2014 – 2017 mit Ausnahme der Bereiche, die von den Abbaumassnahmen aus dem Jahr 2014 betroffen sind, erreicht werden.

Bezüglich der im Leistungsauftrag vorgegebenen inhaltlichen Zielsetzungen befindet sich Agroscope somit nach der Hälfte der Leistungsperiode weitgehend auf Kurs. Unabhängig davon zeigt sich, dass weitere Organisationsziele ausserhalb des Leistungsauftrags und den daraus abgeleiteten Leistungsvereinbarungen nicht in ausreichendem Ausmass erreicht wurden. Dies sind:

- Unvollständige Befriedigung von externen Bedürfnissen
- Zu geringe Flexibilität zur Aufnahme von neuen Bedürfnissen und Fragen aus der Praxis oder der Politik innerhalb des laufenden Leistungsauftrags
- Zu verbessernde Effizienz der Tätigkeit
- Ungenügende Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Forschungsbereichen und Instituten.

3.3.3 Gründe für Neuaufstellung von Agroscope

Vor dem Hintergrund dieser im Zusammenhang mit der Gesamtbeurteilung von Agroscope und mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen relevanten Ziellücken kamen der Departementsvorsteher WBF und der Agroscope Rat im Sommer 2015 nach knapp zwei Jahren Erfahrung mit der neuen, zusammengeführten Organisation von Agroscope zum Schluss, dass die bestehenden organisatorische Schwachstellen angegangen und die Effizienz verbessert werden müssen (vgl. Kap. 4.1). Dieser Entscheid wird durch interne wie auch externe Kritik an Agroscope untermauert:

- Agroscope intern bemängeln Forschende lange, ineffiziente Dienstwege, die inhaltliche Entfernung zwischen ihrer Arbeit und den Führungskräften, die teuren Overheads und letztendlich die Belastung ihrer Arbeit mit komplizierten administrativen Abläufen. Dennoch ist die Leistung vieler Forschungs- und

Vollzugsgruppen sehr gut. Die Problematik liegt vielmehr im Kosten-Leistungsverhältnis der Gesamteinstitution. Aspekte wie unnötig komplizierte Arbeitsabläufe oder vermeidbare Kosten widerspiegeln sich auch in der Personalbefragung 2014.

- Extern sind viele Anspruchsgruppen zufrieden mit den Leistungen von Agroscope, weil sie das erhalten, was sie brauchen. Andere Anspruchsgruppen äussern sich unzufrieden, weil sie das Gefühl haben, dass ihre Anliegen zu wenig beachtet werden. Kritisch beurteilt wird die Effizienz (Kosten-Leistungsverhältnis) von Agroscope. Igemäss ist das Bild gespalten zwischen sehr guten, relevanten Forschungsergebnissen und Themen, die nicht mehr zeitgemäss sind und einer genügenden wissenschaftlichen Basis entbehren.
- Die bundesintern konsultierten Kommissionen (WAK und FIKO) widerspiegeln obige Beschreibung ebenfalls: Zufriedenheit mit einzelnen Leistungen einerseits, aber auch Kritik an der Effizienz (Kosten-Leistungsverhältnis) andererseits. Auch der Bundesrat hat sich im Rahmen der Spardiskussionen besorgt über die Performance von Agroscope geäussert.

Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass Agroscope für die Jahre 2016 und 2017 weitere ordentliche Budgetmittel im Umfang von acht Millionen Franken verlieren wird (vgl. oben). Folglich werden – neben der notwendigen Verbesserung des Zielerreichungsgrades – auch zusätzliche Einsparungen notwendig sein, um das finanzielle Gleichgewicht von Agroscope zu erhalten.

3.4 Immobilieninfrastrukturen

Agroscope verfügt aufgrund der erwähnten Standortstruktur (vgl. Kap. 3.2) über eine umfangreiche Immobilieninfrastruktur. Der Bau und Unterhalt dieser Infrastrukturen obliegt dem Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL). Auch bei den Infrastrukturen mussten in den vergangenen Jahren immer wieder Kürzungen vorgenommen bzw. Investitionsprojekte zurückgestellt werden. Für die Periode der kommenden 15 – 20 Jahre stehen Investitionen – hauptsächlich für Instandsetzungen und kleinere Neubauten – von ca. 290 Millionen Franken an (vgl. auch Abb. 6 im Kap. 5.5). Das BBL signalisiert seit einigen Jahren, dass die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel für die Bau- und Unterhaltsbedürfnisse von Agroscope künftig nicht mehr ausreichen; bis zum Jahr 2030 übersteigen der Unterhalts- und Investitionsbedarf die verfügbaren Mittel um mehr als 100 Millionen Franken. Das BBL geht jedoch davon aus, dass Synergieeffekte durch den Zusammenschluss der drei bisherigen Forschungsanstalten zu Einsparungen bei den Infrastrukturkosten führen müssten. Auch Agroscope ist daran interessiert, bezüglich Infrastruktur optimal aufgestellt zu sein, insbesondere um die Betriebskosten optimieren zu können.

Bereits in den Jahren 2006 und 2008 wurden im Auftrag des BBL durch externe Berater Unterbringungskonzepte, sogenannte ‚Flächenbedarfsstudien‘, zur Identifizierung von Optimierungspotential an den verschiedenen Standorten erarbeitet. Eine interne Arbeitsgruppe „AG Infrastruktur New Agroscope“ wurde 2012 vom Leiter Agroscope beauftragt, strategische Abklärungen zur Infrastruktur, insbesondere betreffend Gebäude, Versuchsinfrastruktur und Versuchsfelder zu machen. Dabei sollten Aussagen zur mittel- bis langfristigen Nutzung (Zeithorizont 15 – 20 Jahre) der Haupt- und Aussenstandorte sowie der übrigen Standorte gemacht werden. Im Fokus stand dabei die Frage, mit welchen Bedürfnissen in dieser Periode zu rechnen ist, wie sie erfüllt werden können und welche Infrastrukturen künftig nicht mehr benötigt werden.

Die Arbeitsgruppe ist gestützt auf einen externen Bericht zu den Infrastrukturen zum Schluss gekommen, dass Agroscope neu die drei Hauptstandorte Changins, Posieux und Reckenholz sowie die sechs Spezialstandorte Cadenazzo, Avenches, Pully, Conthey, Wädenswil und Tänikon umfasst. Zu den drei letzten Standorten sind wie oben ausgeführt im Moment noch Entscheide offen (vgl. Kap. 3.3). Der Standort Liebefeld wird aufgegeben und die Aktivitäten nach Posieux verlagert. Das Umzugsprojekt läuft bereits; es soll im vierten Quartal 2019 abgeschlossen sein.

Die Geschäftsleitung Agroscope hat die Infrastrukturstrategie mit Haupt- und Spezialstandorten und den standortbezogenen Handlungsvorgaben und Massnahmen bezüglich Investitionen und Unterhalt der Infrastrukturen genehmigt. Bereits am 30. Oktober 2014 hat der Agroscope-Rat entschieden, die Nutztierhaltung mit Ausnahme der Pferde langfristig am Hauptstandort Posieux zu konzentrieren und dort den Landwirtschaftsbetrieb neu zu bauen. Unmittelbare Folge dieses Entscheids ist, dass am Spezialstandort Tänikon langfristig keine bundeseigenen Nutztiere mehr gehalten werden (vgl. Kap. 3.3).

4 Prozess zur Neuaufstellung von Agroscope

4.1 Auftrag, Ziele und Vorgehen

Angesichts der in Kapitel 3 dargestellten Ausgangslage von Agroscope hat der Departementsvorsteher WBF, Bundesrat Johann Schneider-Ammann, dem Präsidenten des Agroscope-Rats, Bernard Lehmann, im Oktober 2015 den Auftrag erteilt, Vorschläge zur besseren Ausrichtung von Agroscope auf die Anspruchsgruppen, zur Stärkung der Zusammenarbeit innerhalb von Agroscope und zur weiteren Effizienzsteigerung von Agroscope zu unterbreiten. Grundlage für die Auftragserteilung war eine erste Auslegeordnung zur Situation von Agroscope nach knapp zwei Jahren Erfahrung mit der zusammengeführten Organisation sowie zu Potenzialen für die Weiterentwicklung von Agroscope, welche im Zusammenhang mit verschiedenen Fragen im Bundesrat und in den Parlamentskommissionen erarbeitet wurde.

Die Auslegeordnung zeigte, dass Agroscope aufgrund der anhaltenden Dynamik des Umfeldes in Wissenschaft und Praxis sowie der eigenen institutionellen Ausgangslage auch in den kommenden Jahren weitere Veränderungsprozesse durchlaufen muss. Dabei wird Agroscope – neben der primären Aufgabe, wesentliche inhaltliche Beiträge zu einem nachhaltigen, resilienten Agrar- und Ernährungssystem Schweiz zu leisten – insbesondere mit folgendem Handlungsbedarf, konfrontiert sein:

- Das eigene Leistungsprofil schärfen und fokussieren, um im zunehmenden Wettbewerb um knappe Ressourcen (Personal & Finanzen) relevante, klar definierte Beiträge zu leisten, die den Bedürfnissen der Nachfrager entsprechen (Politik, Verwaltung, relevante Anspruchsgruppen).
- Die Flexibilität erhöhen, um mehr Spielraum zu haben für neue inhaltliche Fragestellungen, die während der laufenden Leistungsperiode auftauchen.
- Die wissenschaftliche Leistung stärken und die wissenschaftsorientierte Führung stärken, um im nationalen und internationalen Forschungswettbewerb eine gute Position zu halten.
- Die Effizienz weiter erhöhen durch eine einfachere Administration und konsequente Straffung der baulichen Infrastrukturen. Damit können die vorhandenen Mittel stärker auf die nachgefragten Leistungen konzentriert und der Spardruck seitens der öffentlichen Hand besser aufgefangen werden.

Handlungsspielräume für eine Verbesserung der Situation und zur Bewältigung von Kürzungen des ordentlichen Budgets bestehen in verschiedenen Bereichen: Einerseits kann Agroscope Kürzungen beim Leistungsumfang vornehmen, was aber die Bedürfnisbefriedigung von Politik, Verwaltung und Anspruchsgruppen negativ tangieren kann. Die Erfahrungen im Zusammenhang mit den Ende 2014 entschiedenen Abbaumassnahmen zeigen, dass sich die jeweils betroffenen Branchenorganisationen vehement gegen Leistungskürzungen einsetzen. Andererseits kann auf der Kostenseite angesetzt werden. Hier bestehen Spielräume bei der Standortstruktur sowie im Bereich Effizienz / Administration / Overhead. Bei Veränderungen der Standortstruktur – insbesondere bei einer Aufgabe von Standorten oder einer signifikanten Reduktion von dezentralen Aktivitäten – werden jedoch regionale, insbesondere kantonale Interessen tangiert. Auch hier zeigt sich, dass grössere Abbaumassnahmen von den Standortkantonen nicht akzeptiert werden und unmittelbar zu politischen Interventionen führen. Somit muss in erster Linie bei der Verbesserung der Effizienz angesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund hat der Departementsvorsteher WBF im Dezember 2015 entschieden, die Umsetzung des Projekts „Neuaufstellung von Agroscope“ in Auftrag zu geben. Folgende Zielsetzungen sind – abgeleitet aus dem dargestellten Handlungsbedarf – für die zukunftsorientierte Neuaufstellung von Agroscope massgebend:

- 1) Die praxisrelevante wissenschaftliche Leistung ist gestärkt. Agroscope hält im nationalen und internationalen Wettbewerb (Wissenschafts- und Praxisrelevanz) eine gute Position und baut diese laufend aus.
- 2) Das Leistungsprofil ist geschärft. Agroscope leistet im zunehmenden Wettbewerb um knappe Ressourcen (Personal & Finanzen) relevante, klar definierte Beiträge, die auf die Bedürfnisse der Nachfrager (Politik, Verwaltung, relevante Anspruchsgruppen) ausgerichtet sind. Es geht dabei um die bestmögliche (optimale) Allokation der Ressourcen.
- 3) Die Flexibilität ist erhöht. Das heisst, es gibt mehr Spielraum, um neue inhaltliche Herausforderungen anzugehen.
- 4) Die Führung ist vereinfacht und gestrafft. Die zukünftigen GL-Mitglieder haben eine grössere Nähe zu den Themenschwerpunkten und zu den Forschenden. Dies wird durch die Streichung einer Führungsebene erreicht.
- 5) Durch konsequente Straffung der baulichen Infrastrukturen (inkl. Standorte) ist der Overhead zusätzlich gesenkt. Damit können die vorhandenen Mittel stärker auf die nachgefragten Leistungen konzentriert und der Spardruck seitens der öffentlichen Hand besser aufgefangen werden.

Der Departementsvorsteher WBF hat dem Präsidenten des Agroscope-Rats, B. Lehmann, das Projekt „Neuaufstellung von Agroscope“ zur Leitung übertragen. Die Konzeption der Massnahmen und die Einleitung der Umsetzung erfolgen durch eine „Task-Force“. In der Task-Force sind zwei Vertreter/innen des Agroscope-Rats, der Chef Agroscope und ein Vertreter des Bereichs Unternehmensstrategie von Agroscope sowie ein externer Organisationsberater und ein Kommunikationsberater vertreten. Ein Einbezug von weiteren Personen seitens Agroscope, aber auch seitens des BLW oder des WBF wurde für die Konzeptionsphase explizit untersagt bzw. setzte die Genehmigung durch die Task-Force und die Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung voraus. Die Co-Leitung der Task-Force obliegt Michael Gysi, Chef Agroscope, sowie Eva Reinhard, stellvertretende Direktorin des Bundesamtes für Landwirtschaft und Mitglied des Agroscope-Rats. Im Projekt wird schrittweise vorgegangen. In einer ersten Phase wird die Führungs- und Organisationsstruktur gestrafft, das Leistungsprofil von Agroscope geschärft und die Leistung gestärkt. In einem späteren Schritt werden die baulichen Infrastrukturen überprüft und allenfalls angepasst.

Für die Konzeption und Umsetzung der Projektmassnahmen gelten grundsätzlich die oben aufgeführten Ziele, die sich auf den beschriebenen Handlungsbedarf beziehen. Im Verlaufe des Prozesses wurde entschieden, auf Standortschliessungen zu verzichten. Die notwendigen Massnahmen sind so zu konzipieren und realisieren, dass sie so früh wie möglich (Wirkungsbeiträge bereits für die Budgetperiode 2017), spätestens aber für die Leistungsperiode 2018 – 2021 (nächstes Arbeitsprogramm) wirksam sind. Die neue Organisation (vgl. Kapitel 4.3) gilt ab 1. Januar 2017. Als Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Projekts wurde zudem festgelegt, dass die Personalverbände des Bundes sowie die Personalkommission von Agroscope rechtzeitig zu informieren sind. Ausserdem gelten bei allen personellen Massnahmen die personalrechtlichen Grundlagen sowie der Sozialplan des Bundes als Vorgabe und integrierter Bestandteil der Umsetzung (vgl. auch Kap. 4.4).

Die Kommunikation der Umsetzung des Projekts ist intern und extern auszurichten und engmaschig zu führen. Nach den entsprechenden Umsetzungsentscheiden sind regelmässige interne und externe Informationen vorzusehen (Betroffene, Mitarbeitende, Branchen, Kantone Öffentlichkeit).

4.2 Varianten für die Neuaufstellung von Agroscope

Im Rahmen des Projekts „Neuaufstellung von Agroscope“ wurden verschiedene organisatorische Varianten geprüft, wozu auf der oben erwähnten Auslegeordnung zur heutigen Situation und zu Optionen für die Weiterentwicklung von Agroscope aufgebaut werden konnte. In den Varianten wurden zwei unterschiedliche Organisationsebenen angesprochen: Einerseits wurden Varianten geprüft, die Agroscope in Verbindung zu anderen Institutionen bringen. Andererseits wurden Varianten für die Neuorganisation von Agroscope selbst untersucht. Im Folgenden werden die analysierten Varianten in kurzer Form dargestellt.

Tabelle 1: Varianten für Agroscope im Verhältnis zu anderen Institutionen

Varianten für Agroscope im Verhältnis zu anderen Institutionen (Kurzbeschreibung und Kurzbeurteilung)	
<p>I. Eigenständige Weiterentwicklung von Agroscope</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agroscope entwickelt sich in der bisherigen Konstellation eigenständig weiter. • Forcierte Fortführung des bisher eingeschlagenen Wegs der Optimierung von Agroscope. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der bereits laufende Erneuerungsprozess von Agroscope geht forciert weiter. Umsetzung wurde mit der Zusammenführung im Jahr 2014 bereits eingeleitet. • Die Alleinstellungsmerkmale von Agroscope bleiben erhalten (Synergien zwischen Vollzug, Handlungswissen & Erkenntniswissen; langfristig ausgerichtete Forschungsaktivitäten; praxisnahe Forschung; Infrastrukturen; regionale Verankerung). • Es braucht verstärkte Anstrengungen in Bezug auf Kundenausrichtung, interne Zusammenarbeit und Effizienz.
<p>II. Kooperation von Agroscope mit universitären Institutionen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agroscope realisiert im Bereich der Leistungserstellung (ausgewählte Bereiche in der angewandten Agrarforschung mit Grundlagencharakter) starke Kooperationen mit universitären Institutionen (z.B. ETH, Universität Bern). • Agroscope realisiert auch im Bereich der Ressourcennutzung verstärkte Kooperationen mit Institutionen aus dem universitären Bereich (z.B. im Bereich IT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Wissenschaftlichkeit • Realisierung von inhaltlichen Synergien und Effizienzpotenzialen möglich • Einflussmöglichkeiten der Bundesverwaltung reduziert (gerichtete versus freie Forschung) • Universitäre Institutionen (z.B. ETH-Bereich) entwickeln sich immer stärker in Richtung Grundlagenforschung und internationale Relevanz. Auf die Schweiz und die Praxis ausgerichtete Tätigkeiten verlieren an Bedeutung. • Mittel- bis langfristige Mittelbindung von Agroscope erhöht • Administrative Auflagen der Bundesverwaltung können Kooperationen im Bereich der Ressourcennutzung behindern.
<p>III. Integration von Agroscope in den ETH-Bereich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abtrennung des Vollzugs und der Vollzugshilfen von Agroscope und Transfer zum BLW • Der Ressortforschungsanteil wird stark redimensioniert (Teil Handlungswissen) und geht an den ETH-Bereich (verschiedene Formen der Integration möglich: eigenständig, zu WSL, zu ETH-Zürich im WFSC etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Grundlagenorientierung • Wettbewerb in der Forschung aufgrund erhöhter Fremdmittelanforderungen wird gestärkt. • Agroscope kann vom «Brand» ETH profitieren. • Führungsstrukturen können neu aufgestellt werden; Kader werden mutmasslich von ETH gestellt. • Strategischer Fokus der ETH im Bereich Agrar, Umwelt & Ernährung stimmt für Ressortforschung des Bundes nicht: Internationale Relevanz & Grundlagen. • Abstimmung zwischen ETH-Agrar-Professuren & Agroscope im ETH-Bereich ist unklar. • Langfristig angewandte Forschung mit nationalem Fokus wird geschwächt &/oder aufgegeben. • Starke Konzentration auf Region Zürich; regionale Verankerung mit den verschiedenen Standorten in den Kantonen wird weitgehend aufgelöst. • Gefahr starker Mittelkürzungen mit dem Argument: Agrarforschung für Politikbereich braucht es nicht mehr. • Steuerbarkeit der bearbeiteten Forschungsthemen durch Bundesverwaltung nimmt massiv ab (vgl. z.B. Bericht «Bundeseigene Forschungsanstalten») und ist verbunden mit hohen Transaktionskosten.

Varianten für Agroscope im Verhältnis zu anderen Institutionen (Kurzbeschreibung und Kurzbeurteilung)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse der Ressortforschung des Bundes können in vielen Bereichen nicht mehr gedeckt werden (v.a. Komponenten des Handlungswissens; Ersatz im landwirtschaftlichen Wissens- und Innovationssystem grösstenteils nicht gegeben). • Starker Widerstand aus der Land- und Ernährungswirtschaft sowie den Kantonen ist zu erwarten.
<p>IV. Agroscope im 3. Kreis der Bundesverwaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transfer von Agroscope vom 2. Kreis der Bundesverwaltung in eine selbständige Institution des 3. Kreises der Bundesverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Agroscope ist im 2. Kreis der Bundesverwaltung zunehmend mit administrativen Vorgaben konfrontiert, die in einem Forschungsumfeld schwierig umzusetzen sind. Grössere Freiheiten in solchen Belangen könnten zu erheblichen Effizienzgewinnen führen. Damit wäre auch eine stärkere Konzentration der Mittel auf die Forschungsaufgabe möglich. • Ausser potenziellen Effizienzsteigerungen aufgrund grösserer administrativer Freiheiten scheint es im aktuellen Umfeld von Agroscope kaum Gründe zu geben, um im Parlament klare politische Mehrheiten für einen Transfer in den 3. Kreis zu finden (Spezialgesetzgebung für Agroscope wäre nötig). • Ausserdem bestünde bei einem Transfer von Agroscope in den 3. Kreis die „Gefahr“ der Integration in den ETH-Bereich – verbunden mit einer Aufspaltung (Vollzug) und einem Abbau der Ressortforschung (vgl. Variante III). • Es gibt bei Agroscope verschiedene Optimierungspotenziale, die unabhängig von einem Transfer in den 3. Kreis erschlossen werden können.

Tabelle 2: Varianten für die Neuorganisation von Agroscope selbst

Varianten für die Neuorganisation von Agroscope selbst
<p>Agroscope hat für die Erfüllung des Auftrags mit vier Führungsdimensionen umzugehen, die möglichst einfach zu gestalten sind. Diese Dimensionen sind nicht Agroscope-spezifisch, sondern können international bei allen Ressortforschungsinstitutionen im Agrar-, Umwelt- und Ernährungsbereich beobachtet werden. Dabei handelt es sich um folgende Dimensionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung inhaltlicher Probleme bzw. Fragestellungen (in der Regel inter-/transdisziplinär) • Einbezug unterschiedlicher Kompetenzen bzw. wissenschaftlicher Disziplinen • Berücksichtigung unterschiedlicher Agrarökosysteme im Raum bzw. an verschiedenen Standorten • Ausrichtung auf unterschiedliche Zielgruppen (Kunden/Anspruchsgruppen: Praxis, Vollzug, Politik, Wissenschaft) <p>Aus der Kombination dieser Dimensionen ergeben sich verschiedene mögliche Varianten für die Organisation von Agroscope, die zu matrix-ähnlichen Aufbauorganisationen führen. Folgende Hauptvarianten wurden untersucht:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Matrix aus inhaltlichen Fragestellungen und wissenschaftlichen Disziplinen b) Matrix aus inhaltlichen Fragestellungen und Standorten c) Matrix aus Kompetenzbereichen und Standorten d) Matrix aus Ausrichtung auf Zielgruppen und wissenschaftlichen Disziplinen <p>Die gegenseitige Abwägung der Hauptvarianten hat ergeben, dass eine Organisationsform aus einer Ausrichtung auf Zielgruppen und wissenschaftlichen Disziplinen vergleichsweise am besten abschloss.</p>

4.3 Variantenentscheid und neue Organisation

Neben den oben dargestellten Beurteilungen waren für den Variantenentscheid auftragsgemäss auch die Zielsetzung einer Vereinfachung und Straffung der Führung sowie die Schaffung einer grösseren Nähe der Geschäftsleitung zur inhaltlichen Forschung massgebend. Vor diesem Hintergrund wurde – in Absprache mit dem Departementsvorsteher WBF – folgender Variantenentscheid getroffen:

Es wird eine eigenständige Weiterentwicklung von Agroscope mit einer verstärkten Kooperation mit universitären Institutionen verfolgt (vgl. Tab. 1: Variante I + II). Ausserdem wird Agroscope intern neu organisiert. Die vier Institute und die 19 bisherigen Forschungsbereiche werden aufgehoben. Eine Führungsebene wird gestrichen. Für die künftige Aufbauorganisation wird eine matrix-ähnliche Organisation mit einer Ausrichtung auf Zielgruppen und wissenschaftlichen Disziplinen gewählt (vgl. Tab. 2: Variante d).

Die Wahl dieser Variante ermöglicht eine bessere Ausrichtung von Agroscope auf die unterschiedlichen Zielgruppen (Praxis, Vollzug, Politik, Wissenschaft) sowie eine Stärkung der Zusammenarbeit innerhalb von Agroscope durch Querverbindungen zwischen Einheiten mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Im Überblick präsentiert sich somit die künftige Aufbauorganisation von Agroscope gemäss Abb. 4. Im Detail ist das künftige Organigramm von Agroscope im Kapitel 5.4 dargestellt.

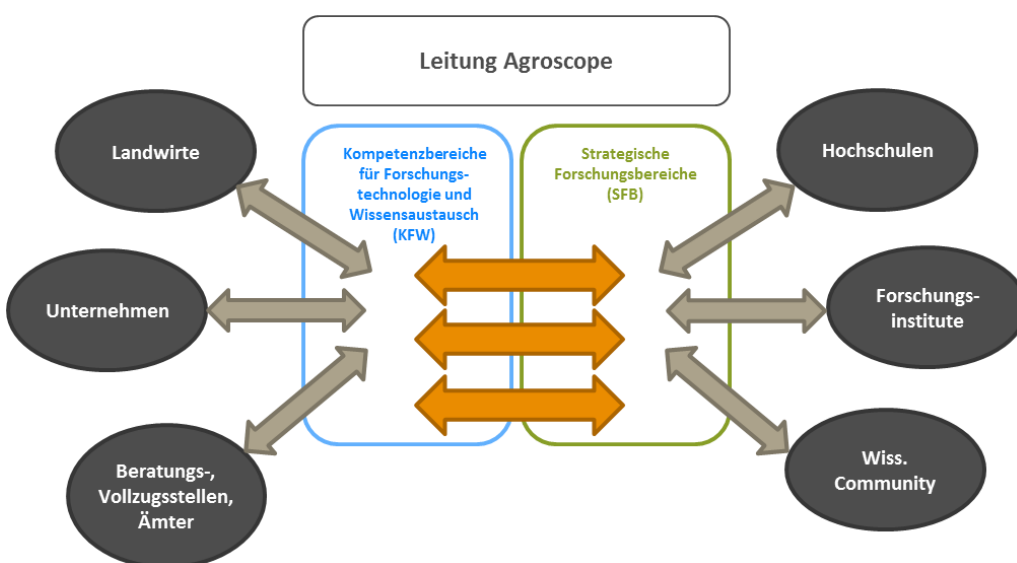


Abbildung 4: Aufbauorganisation und Zielgruppen im Überblick

Kompetenzbereiche für Forschungstechnologie und Wissensaustausch

Es werden drei Kompetenzbereiche für Forschungstechnologie und Wissensaustausch (KFW) gebildet. Diese fokussieren primär auf Forschungsanliegen aus der Praxis und die Erbringung der Vollzugsaufgaben von Agroscope. Die KFW erarbeiten in erster Linie Handlungswissen und stehen in einem engen Austausch mit der Praxis und mit den Strategischen Forschungsbereichen in Agroscope (vgl. unten). Die KFW betreiben auch Methodenforschung und -entwicklung und stellen die Infrastruktur und die Technologien für die Forschung innerhalb von Agroscope bereit. Sie sind damit weit mehr als interne Dienstleistungszentren. Neben der Auslastung der Forschungsinfrastruktur und der Labors hat insbesondere der „Outreach“ zur Praxis in der Agrar- und Ernährungswirtschaft eine hohe Priorität.

Strategische Forschungsbereiche

Neben den KFW werden sieben Strategische Forschungsbereiche gebildet (SFB). Sie sind an wissenschaftlichen Disziplinen orientiert und konzentrieren sich primär auf die Gewinnung von Erkenntniswissen für die spätere Anwendung in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Ihr Hauptfokus ist die Erbringung von exzellenter Forschung im Agrar-, Ernährungs- und Umweltbereich.

Strategische Forschungsfelder

Zwischen den KFW und den SFB erfolgt ein enger Austausch und eine enge projektbezogene Zusammenarbeit, die über die 17 Strategischen Forschungsfelder (SFF) gesteuert wird (vgl. Kap. 5.3). Strategische

Forschungsfelder (SFF) sind thematische Felder, die die Nachfrage nach Forschungs-, Vollzugs- und Outreach-Ergebnissen repräsentieren. Die Forschenden der SFB und der KFW leisten im Rahmen von Projekten Beiträge an die Fragen der SFF; diese Leistung wird regelmässig erfasst und bewertet.

4.4 Personelle Konsequenzen

Die Umsetzung der Variante mit der Abschaffung der Institute sowie der bisherigen Forschungsbereiche und der Streichung einer Führungsebene hat auch personelle Konsequenzen. Betroffen sind insgesamt 24 bisherige Führungspersonen von Agroscope (4 Institutsleiter, 1 stellvertretender Institutsleiter, 19 Forschungsbereichsleitende), deren Stelle es ab 2017 nicht mehr geben wird. Für die Besetzung der Leitungsfunktionen in den zehn neu geschaffenen Bereichen (KFW und SFB) standen die bisherigen 24 Führungspersonen im Vordergrund.

Insgesamt konnten neun der zehn neuen Bereiche aus diesem Personenkreis besetzt werden, sieben weitere Personen werden künftig auf anderen internen Stellen eingesetzt, eine Person hat ein internes Stellenangebot abgelehnt. Die Stelle für die Leitung des SFB „Wettbewerbsfähigkeit und Systembewertung“ konnte nicht aus dem 24er-Kreis besetzt werden. Sie wurde anschliessend zuerst intern und per Ende Juni 2016 in einem weiteren Schritt extern ausgeschrieben. Somit sind es mit Stand Juli 2016 insgesamt sieben Personen, die Agroscope verlassen müssen.

Es war bereits bei der Planung des Prozesses klar, dass der Sozialplan des Bundes für die betroffenen Personen integrierter Bestandteil der Umsetzung sein soll. Deshalb ist den betroffenen Mitarbeitenden anlässlich der Informationsveranstaltung vom 6. April 2016 eine sechs Monate geltende Vereinbarung überreicht worden, in der festgehalten ist, wer welchen Beitrag bei der Stellensuche zu leisten hat und wie die Rahmenbedingungen und das Vorgehen sind. Gleichzeitig ist jedem Betroffenen ein persönlicher HR-Business-Berater zugeteilt worden, mit dem seit April regelmässig Gespräche stattfinden. Sollte die Stellensuche ergebnislos sein, wird im Oktober die Kündigung erfolgen – dies natürlich unter Einhaltung der regulären Kündigungsfrist. In Abhängigkeit des Dienalters, des Alters und der Spezifität der Stelle erhält ein Mitarbeiter, der keine Stelle findet, zudem dem Sozialplan des Bundes entsprechend eine Abgangsentschädigung im Umfang von maximal 12 Monatslöhnen.

4.5 Zeitlicher Ablauf des Projekts

Die wichtigsten Schritte des Projekts „Neuaufstellung von Agroscope“ sind wie folgt abgelaufen:

Tabelle 3: Zeitlicher Ablauf des Projekts

Wann	Was
August – September 2015	Erarbeitung einer ersten Auslegeordnung zur Situation von Agroscope nach knapp zwei Jahren Erfahrung in der zusammengeführten Form
Oktober 2015	Auftragserteilung zur Erarbeitung von Vorschlägen zur besseren Ausrichtung von Agroscope auf die Anspruchsgruppen, zur Stärkung der Zusammenarbeit innerhalb von Agroscope und zur weiteren Effizienzsteigerung von Agroscope durch Departementsvorsteher WBF
Dezember 2015	Auftragserteilung für das Projekt „Neuaufstellung von Agroscope“ durch Departementsvorsteher WBF
Januar 2016	Einsetzung Task Force für das Projekt „Neuaufstellung von Agroscope“
Januar – März 2016	Erarbeitung des Konzepts für die Neuaufstellung von Agroscope sowie für die interne und externe Kommunikation

Wann	Was
6. April 2016	Interne und externe Kommunikation des Projekts mit der neuen Führungs- und Organisationsstruktur; Start Umsetzung Neben den Betroffenen wurden auch die Personalverbände des Bundes sowie die Personalkommission von Agroscope informiert.
April – Mai 2016	Prozess der Stellenbesetzung aus dem Kreis der 24 bisherigen Führungspersonen. Neun von zehn KFW-SFB-Stellen konnten besetzt werden.
Juni 2016	Agroscope-weite Ausschreibung der Stelle für das SFB „Wettbewerbsfähigkeit und Systembewertung“. Der Prozess der Stellenbesetzung führte nicht zum Ziel. Vorbereitung der externen Ausschreibung, die am 25. Juni 2016 publiziert wurde.
14./15. Juni 2016	Erste Klausur der neuen Geschäftsleitung, die ab dem 1. Januar 2017 für die Führung von Agroscope zuständig sein wird.
29. Juni 2016	Erste offizielle Sitzung der neuen Geschäftsleitung
1. Januar 2017	Start mit der neu positionierten Organisation von Agroscope
1. Januar 2018	Start mit dem neuen Arbeitsprogramm 2018 – 2021

4.6 Interne und externe Reaktionen auf die Neuaufstellung von Agroscope

Die internen Reaktionen auf die Ankündigung der Neuaufstellung von Agroscope waren unterschiedlich und entsprechen den Erfahrungen mit Veränderungsprozessen in anderen Organisationen. Neben vielen Reaktionen der Betroffenheit und des Mitgefühls mit den betroffenen Personen wurde die angekündigte Neuaufstellung nach der Erläuterung anlässlich von internen Informationsveranstaltungen auf der materiellen Ebene mehrheitlich positiv aufgenommen. Die geäusserte Kritik betraf überwiegend den Prozess der Neuaufstellung beziehungsweise die Information der Belegschaft (z.B. kurzfristig angesetzte Treffen, persönliche Information nicht an allen Standorten) sowie die anfänglich vorhandene Unsicherheit in Bezug auf weitere Personalabbaumassnahmen.

Die Personalverbände des Bundes haben am 16. Juni 2016 bei der Bundeskanzlei eine Petition eingereicht. In der Petition werden die vom Parlament geforderten Einsparungen, die den öffentlichen Dienstleistungsauftrag von Agroscope gefährden würden, verurteilt. Zudem wird gefordert, dass der Prozess der Neuaufstellung von Agroscope gestoppt wird. Ausserdem wird die Solidarität mit den betroffenen Personen zum Ausdruck gebracht. Die Petition wurde gemäss dem üblichen Prozess innerhalb des Bundes vom Departementschef WBF beantwortet.

Bei den externen Reaktionen ist zu differenzieren zwischen Branchen, Politik und Medien:

- Bei den Medien ist zu unterscheiden zwischen der grünen und der weissen Presse. Die Grüne Presse reagierte von Beginn weg zurückhaltend auf die angekündigte Neuaufstellung von Agroscope. Vereinzelt kritische Artikel erschienen erst einige Wochen nach der Ankündigung. In diesen Artikeln wurden vor allem kritische Voten aus einzelnen Branchen und Regionen thematisiert, dies nicht zuletzt, weil die Branchen befürchteten, dass für sie relevante Leistungen nicht mehr erbracht würden. Was die Publikumspresse angeht, ist ein Unterschied zwischen der Westschweizer Presse und jener der Deutschschweiz festzustellen. In der Westschweiz war eine vergleichsweise intensivere, lokale Berichterstattung festzustellen. Der Ton der Berichterstattung blieb in den allermeisten Fällen gemässigt. Die negativen Effekte der Berichterstattung betreffend Neuaufstellung von Agroscope konnten insgesamt mit neutraler Medienresonanz zur Protected Site (Feldversuch mit cisgenen Apfelbäumen) und Medienmitteilungen zu Studien wie Histamin in Käse, Nachhaltigkeitsbeurteilung von

Landwirtschaftsbetrieben oder neue Klone der Rebsorte Petite Arvine im April und Mai abgedeckt werden. Aus heutiger Sicht ist davon auszugehen, dass der Höhepunkt der Berichterstattung zur Neuaufstellung von Agroscope überschritten ist und sich allenfalls nochmals bei der Behandlung der parlamentarischen Vorstösse bemerkbar machen wird.

- Die Politik (Bund, Kanton, Region) reagierte auf die angekündigte Neuaufstellung von Agroscope mit diversen parlamentarischen Vorstössen. Die Vorstösse sind in ihrem Inhalt insgesamt recht ähnlich. In ihnen kommen – neben der Betonung der Wichtigkeit von Agroscope für die schweizerische Land- und Ernährungswirtschaft – primär eine gewisse Sorge um die künftige Forschungsfähigkeit von Agroscope sowie Aspekte im Zusammenhang mit den personellen Massnahmen zum Ausdruck. Die parlamentarischen Vorstösse werden im ordentlichen politischen Prozess bearbeitet und beantwortet.
- Zusätzlich zu den parlamentarischen Vorstössen gingen beim Departementsvorsteher WBF einige Schreiben von Vertretern aus verschiedenen Branchen der schweizerischen Agrar- und Ernährungswirtschaft ein. Nahezu alle Branchen betonen die Wichtigkeit von Agroscope, äusseren ihre Bedenken und Befürchtungen gegenüber der Neuaufstellung Agroscope vor allem in Bezug auf die künftige Forschungsfähigkeit und setzen sich für ihre Bereiche innerhalb von Agroscope ein. Der Departementschef WBF beantwortet die eingegangenen Schreiben umgehend, äussert Verständnis für die Anliegen der einzelnen Branchen und stellt sich klar hinter den Entscheid zur Neuaufstellung von Agroscope.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im grössten Teil der Reaktionen auf die Neuaufstellung von Agroscope folgende Aspekte besonders betont werden: Agroscope wird mit den erbrachten Leistungen sowohl für die Land- und Ernährungswirtschaft als auch für die Politik als wichtig und unverzichtbar eingestuft. Die Massnahmen zur Neuaufstellung von Agroscope werden grundsätzlich getragen. Kritisiert wird vielmehr der Prozess, wie die Neuaufstellung umgesetzt wird.

4.7 Kosten des Projekts

Die Agroscope-internen Kosten für das Projekt „Neuaufstellung von Agroscope“ belaufen sich von August 2015 bis Juni 2016 auf total 0.54 Millionen Franken. Der allergrösste Teil davon sind Personalkosten bei Agroscope, nur gerade sieben Prozent entfallen auf die Begleitung durch den externen Organisationsberater.

Tabelle 4: Kosten des Projekts „Neuaufstellung von Agroscope (08/15 – 06/16)

	2015	2016	Total
Interne Kosten			
Eingesetzte Arbeitstage	120	300	420
Mittlerer Tagesansatz (CHF) ¹	1'180	1'180	
Interne Kosten Total (CHF)	141'600	354'000	495'600
Externe Kosten		40'000	40'000
Kosten Total (CHF)	141'600	394'000	535'600

¹ Die Kalkulation basiert auf einem gewichteten Stundenansatz von Fr. 142.- (ohne Arbeitsplatzkosten) gemäss den vom EFV/F+RW und EPA ausgewiesenen Personalvollkosten nach Lohnklassen für 2016.

5 Agroscope ab 2017

5.1 Grundlagen und Prozesse

Ab dem 1. Januar 2017 basiert die Gesamtsteuerung von Agroscope auf dem neuen Führungsmodell Bund (NFB). Die ziel- und ergebnisorientierte Verwaltungsführung soll die Transparenz und Steuerbarkeit auf allen Ebenen verbessern. Agroscope organisiert sich dabei mit zwei Leistungsgruppen (vgl. auch Kapitel 5.3): In der Leistungsgruppe 1 „Nachhaltige Ressourcennutzung“ setzt sich Agroscope für eine nachhaltige Nutzung der Ressourcen in der landwirtschaftlichen Produktion und Verarbeitung ein. In der Leistungsgruppe 2 „Schutz von Mensch, Umwelt, Tier und Pflanze“ widmet sich Agroscope den natürlichen Lebensgrundlagen Boden, Wasser, Luft und Biodiversität.

Unter dem NFB schliesst Agroscope jährliche Leistungsvereinbarungen mit dem Bundesrat bzw. dem Departement WBF ab. Die bis anhin unter FLAG geführten vierjährigen Leistungsaufträge entfallen. Dennoch hält Agroscope auch in Zukunft am Planungsrhythmus mit vierjährigen Arbeitsprogrammen fest. Auf der Grundlage des Forschungskonzepts Land- und Ernährungswirtschaft 2017 – 2020 definiert der Agroscope-Rat im sogenannten Strategiedialog zusammen mit der Geschäftsleitung Agroscope die inhaltliche Ausrichtung der Tätigkeiten von Agroscope, welche zusammen mit der periodischen Bedürfniserhebung die Grundlage für das Agroscope-Arbeitsprogramm 2018 – 2021 bildet.

5.2 Vision und Strategie von Agroscope

„Agroscope – gutes Essen, gesunde Umwelt“

Agroscope forscht als Kompetenzzentrum des Bundes für den Agrar-, Ernährungs- und Umweltbereich für ein nachhaltiges, resilientes Agrar- und Ernährungssystem, für eine gesunde Ernährung mit hochwertigen Lebensmitteln und für eine intakte Umwelt zum Nutzen von Gesellschaft, Politik und Praxis. Aufbauend auf den in Kapitel 2 aufgeführten gesetzlichen Grundlagen richtet Agroscope ihre Aktivitäten wie folgt aus:

- Ressortforschung
 - Anwendungsorientierte Grundlagenforschung für die Weiterentwicklung der Sektoralpolitiken der Land- und Ernährungswirtschaft Schweiz (inkl. Problemlösung) für die Behörden und die Verwaltung des Bundes
 - Anwendungsorientierte Grundlagenforschung für die Praxis (inkl. Problemlösung)
 - Angewandte Forschung und Entwicklung von Produkten und Methoden für Akteure der Land- und Ernährungswirtschaft Schweiz
 - Wissensaustausch und Technologietransfer mit der Praxis, Beratung, Wissenschaft, Lehre und Öffentlichkeit
- Vollzugsaufgaben und Vollzugshilfen im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben im Dienste der Land- und Ernährungswirtschaft sowie der Allgemeinheit. Die Bearbeitung von Aufgaben im Bereich der Vollzugshilfen kann auch wesentliche Forschungskomponenten beinhalten.

Als Ressortforschungsinstitution des Bundes ist Agroscope der Öffentlichkeit verpflichtet. Agroscope erzielt Wirkung durch das Aufzeigen von Perspektiven und die Erarbeitung praxistauglicher Lösungen für die wichtigen Probleme der Land- und Ernährungswirtschaft. Agroscope sichert sich das Vertrauen von Gesellschaft, Politik und Praxis durch Transparenz, Früherkennung, Nachvollziehbarkeit und Unabhängigkeit der erbrachten Leistungen.

Agroscope strebt die folgenden mittel- bis längerfristigen strategischen Zielsetzungen an:

- **Tätigkeit für die Schweizer Land- und Ernährungswirtschaft:** Agroscope richtet ihre Aktivitäten auf wichtige Herausforderungen der Schweizer Land- und Ernährungswirtschaft aus und liefert Grundlagen für Sektoral- und Ressourcenpolitiken im ländlichen Raum. Das Schwergewicht der Aktivitäten liegt bei der landwirtschaftlichen Produktion, den vorgelagerten Stufen, der ersten Verarbeitungsstufe, den Umfeldentwicklungen in der Land- und Ernährungswirtschaft sowie den natürlichen Ressourcen und der Infrastruktur.
- **Tätigkeiten im Ausland:** Agroscope verfolgt Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Import von landwirtschaftlichen Rohstoffen und Lebensmitteln oder Projekten in Schwellen- und Entwicklungsländern, sofern sie einen Nutzen für die Schweizer Land- und Ernährungswirtschaft haben, einen nachhaltigen Umgang mit Rohstoffen und Ressourcen in den jeweiligen Produktionsländern unterstützen und primär über Drittmittel finanziert werden.
- **Unterstützung von Bundesämtern:** Agroscope unterstützt das Bundesamt für Landwirtschaft in seiner Tätigkeit massgeblich und verstärkt die Zusammenarbeit mit anderen Bundesämtern.
- **Wissenschaftliche Exzellenz und Praxisbezug:** Agroscope erreicht eine hohe Qualität der eigenen Leistungen durch wissenschaftliche Exzellenz und erzeugt Wirkung durch einen starken Praxisbezug. Es werden Erkenntnis- und Handlungswissen bereitgestellt.
- **Position in der Wissensgemeinschaft:** Agroscope nimmt in der nationalen und internationalen Wissensgemeinschaft im Agrar-, Ernährungs- und Umweltbereich eine anerkannte Position ein und pflegt diese im Rahmen von Projekten, Partnerschaften und Arbeitsgremien mit öffentlichen sowie privaten Partnern. Im Bereich der anwendungsorientierten Grundlagenforschung werden vermehrt Kooperationen mit universitären Institutionen angestrebt.
- **Wissenschaftlicher Wettbewerb und Drittmittel:** Agroscope stellt sich künftig noch stärker dem nationalen und internationalen wissenschaftlichen Wettbewerb, insbesondere in der Akquisition von wettbewerblich eingeworbenen Forschungsgeldern. Dabei wird ein Ausbau von kofinanzierten Drittmittelprojekten angestrebt.
- **Beschränkung auf Kernaufgaben und Suche nach neuen Kooperationsformen:** Agroscope konzentriert sich auf der Grundlage des ordentlichen Budgets weitgehend auf die Erfüllung von Kernaufgaben und entwickelt gleichzeitig neue Formen der Zusammenarbeit für die Forschung und Entwicklung.
- **Organisatorische und finanzielle Flexibilität:** Agroscope strebt eine weitere Erhöhung der internen organisatorischen und finanziellen Flexibilität an, um relevante Veränderungen und Risiken in der Agrar- und Ernährungswirtschaft sowie im Umweltbereich zeitgerecht aufnehmen und bearbeiten zu können.
- **Exzellente Mitarbeitende:** Agroscope ist attraktiv für exzellente Mitarbeitende. Deshalb werden die Mitarbeitenden im Hinblick auf den Erhalt und die Weiterentwicklung ihrer fachlich-methodischen Kompetenzen, ihrer Innovationsfähigkeit und ihrer beruflichen Perspektiven gefördert.
- **Führung:** Agroscope wird so geführt, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben verantwortungsbewusst, professionell, dynamisch und engagiert erfüllen können.
- **Organisation und Infrastruktur:** Agroscope optimiert die eigene Organisation und die Infrastrukturen sowie die Produktivität laufend und sichert damit den wirtschaftlichen Einsatz der verfügbaren Mittel.

5.3 Inhaltliche Ausrichtung von Agroscope

Agroscope deckt mit den eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten die im Kontext der Land- und Ernährungswirtschaft relevanten Themengebiete mit Ausnahme der Konsumentenforschung weitgehend ab. Agroscope verfügt dabei über spezifische Kompetenzen, die in den vergangenen Jahren auf- und ausgebaut

wurden, in der Schweiz einmalig sind und sich mit jenen von anderen Forschungsstationen synergetisch kombinieren lassen.

Agroscope wird sich im Arbeitsprogramm 2018 – 2021 auf 17 Strategische Forschungsfelder (SFF) konzentrieren. Die SFF orientieren sich an zentralen Problemen und Herausforderungen der Land- und Ernährungswirtschaft. Drei Handlungsfelder stehen dabei im Fokus:

- Wettbewerbsfähigkeit verbessern: Produktion und Produktionssysteme müssen sich entsprechend den Ansprüchen der Bevölkerung und der Entwicklung der Märkte weiterentwickeln. Agroscope leistet mit ihrer Forschung einen Beitrag zu Produktionssystemen und Produkten, die im Wettbewerb bestehen können.
- Nachhaltiger Umgang mit Ressourcen: Einige der wichtigen Ressourcen sind limitiert, werden zunehmend knapper oder gehen verloren. Zudem nimmt die anthropogene Belastung der Ressourcen weiter zu. Eine zentrale Frage für Agroscope ist, wie mit den Ressourcen haushälterisch und intelligent umgegangen werden kann und wie sich die Ökosystemleistungen sichern und verbessern lassen.
- Chancen ausbauen, Risiken minimieren: Zunehmendes Wissen, technologischer Fortschritt und Fortschritte in der Züchtung bergen Chancen für eine nachhaltige Entwicklung des Ernährungssystems. Klimawandel, invasive Pflanzen und Tiere oder Krankheiten, die neu in der Schweiz auftreten, gehören zu den Risiken, mit denen sich Politik und Forschung auseinandersetzen müssen. Agroscope wird sich in einigen der SFF mit bedeutenden Chancen und Risiken befassen.

Die unten aufgeführten Strategischen Forschungsfelder (SFF) sind so gestaltet, dass sie zu einem oder mehreren dieser Handlungsfelder einen Beitrag leisten können. Ebenso sind die zwei Leistungsgruppen im Neuen Führungsmodell Bund (NFB) in unterschiedlicher Ausprägung auf die drei Handlungsfelder verteilt:

- Leistungsgruppe 1 „Nachhaltige Ressourcennutzung“: Für die langfristige Ernährungssicherheit und Unterstützung einer gesunden Ernährung mit Lebensmitteln aus schweizerischer Herkunft setzt sich Agroscope für die nachhaltige Nutzung der Ressourcen in der landwirtschaftlichen Produktion und Verarbeitung ein. Verfolgt wird dies mit der Entwicklung ressourceneffizienter, resilienter Produktionsverfahren und Anbausysteme für die Tierhaltung und den Pflanzenbau. Zudem stellt Agroscope Pflanzensorten mit verbesserter Ökosystemleistung bereit. Damit wird eine wettbewerbsfähige, qualitativ hochwertige Fleisch-, Milch- und Pflanzenproduktion und -verarbeitung angestrebt. Durch Publikationen und Lehre wird das gewonnene Wissen an die Branche und den Nachwuchs vermittelt.
- Leistungsgruppe 2 „Schutz von Mensch, Umwelt, Tier und Pflanze“: Die natürlichen Lebensgrundlagen Boden, Wasser, Luft und Biodiversität werden für die Produktion landwirtschaftlicher Güter genutzt. Damit diese langfristig gesichert werden, betreibt Agroscope verschiedene Monitoring-Programme. Auf dieser Grundlage werden Schutz- und Nutzungskonzepte bewertet oder entwickelt. Für die nachhaltige Entwicklung werden Massnahmen zur Anpassung der Landwirtschaft an den Klimawandel vorgeschlagen. Durch wissenschaftliche Arbeiten und Vollzugstätigkeiten unterstützt Agroscope massgeblich den Schutz des Tieres, von Pflanzen und des Menschen in der Land- und Ernährungswirtschaft. Alle Grundlagen und Anwendungen stellt Agroscope den politischen Behörden, der Wissenschaft und Praxis zur Verfügung.

Die 17 strategischen Forschungsfelder legen die inhaltliche Ausrichtung der Tätigkeiten von Agroscope für die nächsten vier bis acht Jahre fest und bilden damit auch eine wesentliche Grundlage für die Planung des neuen Arbeitsprogramms von Agroscope für die Periode 2018 – 2021.

Tabelle 5: Strategische Forschungsfelder (SFF) von Agroscope für die Jahre 2018 – 2021

Nr. SFF	Bezeichnung
SFF 1	Ressource Boden für die Schweizer Landwirtschaft qualitativ und quantitativ sichern
SFF 2	Erhaltung und Nutzung der Arten- und Habitatvielfalt der Agrarlandschaft
SFF 3	Umweltwirkungen und Nachhaltigkeitsbewertung der Landwirtschaft
SFF 4	Anpassung der Landwirtschaft an den Klimawandel
SFF 5	Graslandssysteme: Optimierung der Ökosystemleistungen, insbesondere der Milch- und Fleischproduktion
SFF 6	Wirtschaftliche und ressourceneffiziente Anbaumethoden und resiliente Anbausysteme im Ackerbau und bei den Spezialkulturen
SFF 7	Bereitstellung leistungsfähiger, ressourceneffizienter und an die Marktbedürfnisse angepasster Kulturpflanzen
SFF 8	Nachhaltiger Pflanzenschutz: Methoden, Strategien, Risikoreduktion
SFF 9	Tierhaltung und Tiergesundheit im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen, qualitativ hochstehenden, landwirtschaftlichen Produkten und gesellschaftlichen Erwartungen
SFF 10	Potenziale der Tiergenetik und -zucht für eine standortangepasste Nutztierhaltung und -produktion
SFF 11	Optimierung der Proteinversorgung von Mensch und Tier hinsichtlich Nachhaltigkeit, Gesundheit und Ernährungssicherheit
SFF 12	Nutzung der funktionellen Biodiversität mikrobieller Systeme in der Land- und Ernährungswirtschaft
SFF 13	Sichere Lebensmittel und landwirtschaftliche Erzeugnisse – mit Schwerpunkt mikrobielle Risiken und Antibiotikaresistenz
SFF 14	Qualität, Differenzierung, Innovation und Minimierung von Nahrungsmittelverlusten bei gewerblich hergestellten Lebensmitteln und landwirtschaftlichen Produkten
SFF 15	Strategische Erfolgspositionen der Schweizer Land- und Ernährungswirtschaft in offenen Märkten
SFF 16	Potenziale zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaftsbetriebe
SFF 17	Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Smart Farming 4.0

Kurzbeschreibungen zu den SFF finden sich im Forschungskonzept Land- und Ernährungswirtschaft 2017 – 2020.

5.4 Organisation

Wie in Kapitel 4.3 erläutert, umfasst die neue Organisation von Agroscope ab dem 1. Januar 2017 drei Kompetenzbereiche für Forschungstechnologie und Wissensaustausch (KFW) und sieben strategische Forschungsbereiche (SFB). Hinzu kommen die Einheit Ressourcen sowie die Einheiten Corporate Strategy und Corporate Communication (vgl. Tab. 6, inkl. leitende Personen). Während die primär auf Forschungsanliegen aus der Praxis und die Erbringung der Vollzugaufgaben ausgerichteten KFW in erster Linie Handlungswissen erarbeiten, konzentrieren sich die SFB durch die Erbringung von exzellenter Forschung im Agrar-, Ernährungs- und Umweltbereich auf die Gewinnung von Erkenntniswissen für die spätere Anwendung in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Von den über das ordentliche Budget finanzierten Mitarbeitenden arbeiten mehr als 40 Prozent in den KFW und knapp 60 Prozent in den SFB (Prozentzahlen ohne Einbezug der Einheit Ressourcen sowie Corporate Communication und Corporate Strategy).

Tabelle 6: Übersicht zu den Organisationseinheiten von Agroscope, inkl. Leitung

Bereich	Leitung
Gesamt-Agroscope	Michael Gysi
KFW Tiere und Tierprodukte	Walter Stoll
KFW Pflanzen und Pflanzenprodukte	Willy Kessler
KFW Methodenentwicklung und Analytik	Corinne Jud
SFB Pflanzenzüchtung	Michael Winzeler
SFB Produktionssystem Pflanzen	Christoph Carlen
SFB Pflanzenschutz	Olivier Viret
SFB Produktionssystem Tiere und Tiergesundheit	Hans Dieter Hess
SFB Mikrobielle Systeme von Lebensmitteln	Hans-Peter Bachmann
SFB Agrarökologie und Umwelt	Robert Baur
SFB Wettbewerbsfähigkeit und Systembewertung	NN (vgl. Kap. 4.4)
Einheit Ressourcen	Daniel Guidon
Corporate Communication	Christine Caron-Wickli
Corporate Strategy	Michael Weber

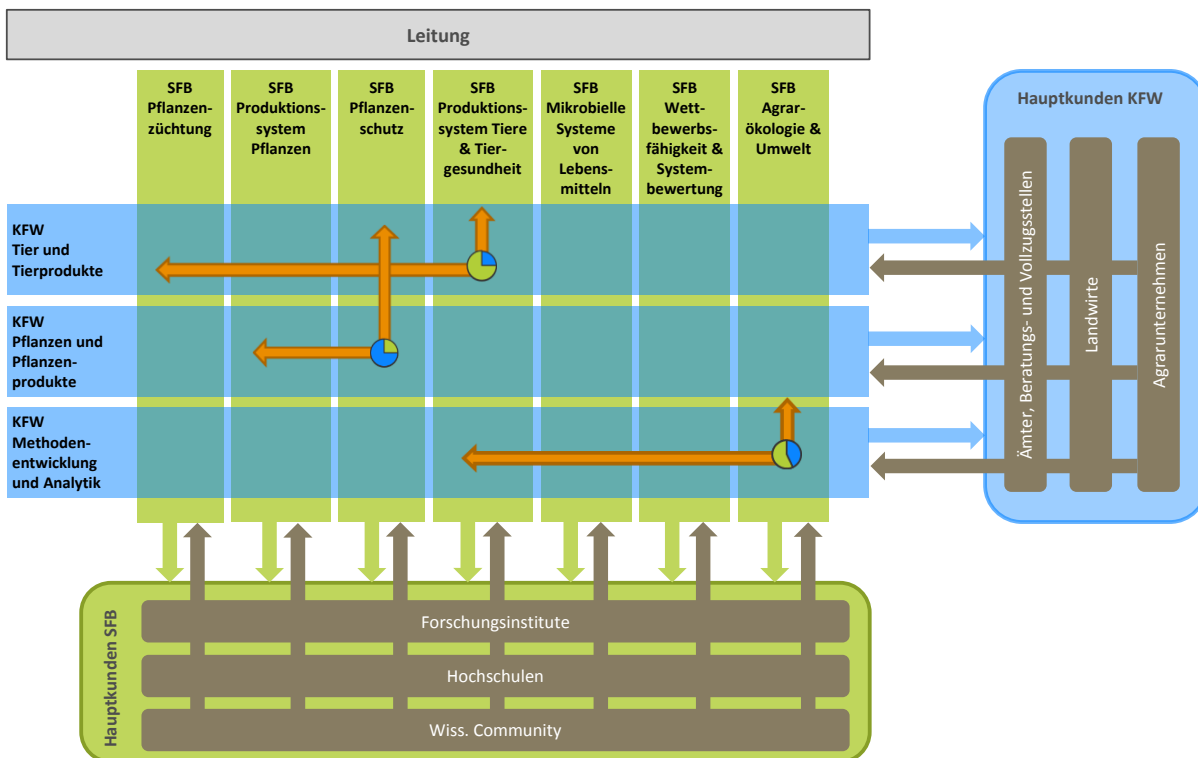


Abbildung 5: Grundlegendes Organisationsverständnis Agroscope 2018+

Zwischen KFW und SFB bestehen vielfältige Interaktionen, einerseits über den bidirektionalen Wissensaustausch zwischen SFB und Praxis mit dem Ziel einer besseren Ausrichtung von Agroscope auf die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen (vgl. Abb. 5). Andererseits soll durch enge Querverbindungen die Zusammenarbeit innerhalb von Agroscope gestärkt werden. Grundlegend hierzu ist die Planung und Realisierung von Projekten, an denen sich Forschungsgruppen aus den KFW und den SFB gemeinsam beteiligen. Im Rahmen der Planung des Arbeitsprogramms beantragen die Forschungsgruppen unter Beachtung ihrer zugeteilten Mittel Projekte als Beiträge zu den einzelnen SFB (inkl. Berücksichtigung Bedürfniserhebung). Aus der Summe der beantragten und bewilligten Projekte ergibt sich das Arbeitsprogramm von Agroscope.

Eine Übersicht zur Zuordnung der Forschungsgruppen zu den KFW und SFB findet sich im Anhang zum vorliegenden Zwischenbericht.

5.5 Standorte und Infrastrukturen

Wie in Kapitel 3.4 ausgeführt umfasst das Standortkonzept von Agroscope drei Haupt- und sechs Spezialstandorte. Nachdem die seitens des BBL zur Verfügung stehenden Mittel nicht ausreichen, um die in den nächsten 15 – 20 Jahren bestehenden Bau- und Unterhaltsbedürfnisse abzudecken, sind innerhalb der Standorte weitergehende strategische Massnahmen zur Reduktion des Sanierungsbedarfs notwendig. Grundsätzlich sollen die drei Hauptstandorte ausgebaut und die Spezialstandorte abgebaut oder optimiert werden. Der Standort Liebefeld soll nach der Realisierung des Neubaus durch den Kanton Fribourg in Posieux und des Umzugs der heute in Liebefeld stationierten Forschungsgruppen voraussichtlich im Jahr 2019 ganz geschlossen werden. Posieux wird dann auch Headquarter von Agroscope sein.

An den Hauptstandorten soll die bestehende Infrastruktur weitergeführt und optimierte Instandsetzungen gemäss dem identifizierten Bedarf realisiert werden. Als wichtige begleitende Massnahme sollen alle geplanten oder bereits verpflichteten Projekte mit den strategischen Entscheiden zu den drei Hauptstandorten synchronisiert werden. Für die Spezialstandorte sind folgende Anpassungen geplant (vgl. Abb. 6):

- **Cadenazzo:** Der Standort soll optimiert werden. Neben dem unterdessen fertigen Neubau des Labor- und Bürogebäudes sind aufgrund des schlechten Gebäudezustands mittelfristig weitere Ersatzneubauten notwendig.
- **Avenches:** Der Standort soll aufgrund der gesetzlichen Pflicht, in Avenches ein Gestüt zur Unterstützung der Pferdezucht zu unterhalten, gehalten werden. Dazu ist eine Instandsetzung der teilweise unter Denkmalschutz stehenden historischen Anlage gemäss identifiziertem Bedarf notwendig.
- **Wädenswil:** Der Standort soll redimensioniert werden, indem die Weinbauinfrastrukturen an den Verein Weinbauzentrum Wädenswil übergeben und das historische Schlossgebäude aufgegeben wird. Aufgrund der starken Verbindungen zum Bildungs- und Forschungscluster Pflanze-Lebensmittel-Umwelt in Wädenswil und der Zusammenarbeit mit der ZHAW steht eine vollständige Standortaufgabe nicht zur Diskussion. Mittelfristig steht eine starke Redimensionierung der Laborgebäude an.
- **Pully:** Der Standort soll redimensioniert werden. Aufgrund der bodenbedingten Standortgebundenheit soll der Standort auf der Basis eines übergreifenden Betriebskonzepts für Pully und Changins noch mit einer optimierten Infrastruktur für den Weinbau genutzt werden. Dazu ist mittelfristig ein redimensionierter Ersatzneubau notwendig. Die nachgelagerten Prozesse werden mittelfristig in Changins stattfinden. Das Personal wird von Pully nach Changins verlegt.
- **Conthey:** Der Standort soll redimensioniert werden. Zurzeit laufen Verhandlungen mit dem Kanton Wallis zu einer Übernahme der Infrastrukturen in Conthey und von gewissen Feldarbeiten durch den Kanton. Agroscope würde mit wenig eigenem Personal weiterhin Forschungsarbeiten, die von regionaler und nationaler Bedeutung sind und nicht in Wädenswil erbracht werden können, in Conthey durchführen und die dazu notwendige Infrastruktur zurückmieten. Die übrigen Leistungen würden in Changins oder Wädenswil erbracht.
- **Tänikon:** Der Standort soll redimensioniert werden, indem ein Teilumzug der Forschungsgruppen an den Standort Reckenholz erfolgt. Aktuell laufen Verhandlungen mit dem Kanton Thurgau bezüglich einer Verpachtung des Landwirtschaftsbetriebs und der Übernahme des heutigen Personals des Betriebs. Die Nutzung des Betriebs für Versuche würde in Zukunft im Rahmen eines Leistungsauftrags erfolgen. Die Verpachtung des Betriebs steht in direkter Verbindung zum Entscheid des Agroscope-Rats, die Haltung der bundeseigenen Nutztiere mit Ausnahme der Pferde am Standort Posieux zu konzentrieren.

(vgl. Kapitel 3.4). Mittelfristig muss in Tänikon ein redimensionierter Ersatzneubau für Büroräumlichkeiten realisiert werden.

Mit einer vollständigen Umsetzung dieser Massnahmen reduziert sich der Investitionsbedarf bis 2030 auf ca. 185 Mio. Franken markant und liegt damit auf dem Niveau der für den Unterhalt und die Instandsetzung der Infrastrukturen verfügbaren Mittel (vorbehältlich einer unveränderten Finanzmittelverfügbarkeit).

	Satellit vor	Entscheid	Kurz (1J)	Mittel (5J)	Lang (10J)	Sehr lang (15J)
Avenches	Posieux	Halten des Standorts	➔	➔	➔	➔
Liebefeld		Schliessen des Standorts	➔	⬇ n. Posieux		
Posieux		Ausbauen des Standorts	➔	⬆ v. Liebefeld	➔	➔
Wädenswil		Redimensionieren des Standorts	⬆ ohneUmzug	⬆ ohneUmzug	➔	➔
Changins		Ausbauen des Standorts	➔	⬆ v. Conthey, Pully	➔	➔
Cadenazzo	Changins	Optimieren des Standorts	➔	➔ opt.	➔	➔
Conthey	Changins / Wädenswil	Redimensionieren des Standorts	➔	⬆ n. Changins/ Wäd. w	➔ Rückmiete von Kt. V	➔ Rückmiete von Kt. V
Pully	Changins	Redimensionieren des Standorts	➔	⬆ n. Changins	➔	➔
Reckenholz		Ausbauen des Standorts	➔	⬆ v. Tänikon	➔	➔
Tänikon		Redimensionieren des Standorts	⬆ n. Kt. TG	⬆ n. Reckenholz	➔	➔

Abbildung 6: Übersicht Infrastrukturstrategie

5.6 Stellung von Agroscope im LIWIS

Im Landwirtschaftlichen Wissens- und Innovationssystem Schweiz (LIWIS) wird Wissen zu zentralen Fragen der Schweizer Land- und Ernährungswirtschaft generiert und vermittelt. Das LIWIS umfasst die vier Systemeinheiten grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung, berufliche und universitäre Aus- und Weiterbildung, die Direktberatung durch die kantonalen Beratungsdienste und deren Unterstützung durch die AG-RIDEA sowie die Produktion (inklusive Verarbeitung und Logistik) und den Konsum. Mit Blick auf die vielfältigen Herausforderungen der Land- und Ernährungswirtschaft, den beschleunigten Innovationsbedarf und die zunehmende Komplexität der Wissensaufbereitung und des notwendigen Wissens müssen Forschung, Bildung, Beratung und Praxis optimal vernetzt sein.

Neben Agroscope zählen Departemente der ETH Zürich, die Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften der Berner Fachhochschule (BFH-HAFL) und das Forschungsinstitut für Biologischen Landbau (FiBL) zu den zentralen nationalen Kompetenzzentren der Agrar-, Ernährungs- und Umweltforschung. Weitere Institutionen fokussieren jeweils auf einen thematischen Schwerpunkt: Im Agrarbereich der Vetsuisse Fakultäten der Universitäten Zürich und Bern steht die Nutztierforschung im Zentrum, bei der EIC in Changins die Oenologie und der Weinbau, bei der HEPIA in Lullier der Gartenbau, bei der ZHAW Wädenswil und bei der HES-SO VS die Lebensmittelwissenschaften.

Agroscope pflegt in einem gut ausgebauten nationalen und internationalen Netzwerk vielfältige synergistische, projektbezogene Zusammenarbeiten mit Hochschulen und anderen Forschungs-, Bildungs- und Beratungsinstitutionen. Speziell mit universitären und privaten Forschungsinstitutionen bestehen eine Vielzahl von Zusammenarbeiten, z.B. in Form von gemeinsamen Professuren oder im Rahmen von Dissertationen, Projekten und Versuchen. Die Hochschulen profitieren im Rahmen von projektbezogenen Zusammenarbeiten dabei auch von der umfassenden und leistungsfähigen Forschungsinfrastruktur von Agroscope mit landwirtschaftlichen Versuchsflächen – unter Berücksichtigung der regionalen Unterschiede im Agrarumweltsystem, oder der Haltung von Versuchstieren. Schnittstellen zu den weiteren LIWIS-Partnern bestehen auch über die von Agroscope betriebenen Kompetenzzentren, über Langzeitversuche, Referenzmessnetze und Monitoringprogramme.

Agroscope zeichnet sich durch eine langfristige Ausrichtung und Kontinuität in Forschung und Entwicklung aus. Damit verbunden sind breit gefächerte fachliche Kompetenzen und eine langfristige methodische Expertise. Im Gegensatz zu den universitären Forschungsinstitutionen, die sich in den letzten Jahren verstärkt in Richtung einer international ausgerichteten Grundlagenforschung orientiert haben, werden die problemzentrierten und anwendungsorientierten Forschungsaktivitäten von Agroscope durch Aufgaben in der Politikberatung und im Vollzug sowie durch den Wissensaustausch und Technologietransfer ergänzt. Zwischen Ressortforschung und Vollzug bestehen dabei vielfältige Synergien; einerseits weil problemorientierte Fragestellungen aus dem Vollzug in der Forschung aufgenommen werden können, andererseits weil neue Forschungserkenntnisse und methodische Weiterentwicklungen im Vollzug genutzt werden können.

Neben der Vernetzung mit der wissenschaftlichen Community pflegt Agroscope über aktive, tätigkeitsbezogene Foren und Netzwerke eine fachliche Zusammenarbeit mit Bundesämtern, kantonalen Stellen und einen engen Austausch mit den relevanten Anspruchsgruppen der Land- und Ernährungswirtschaft. Für den Transfer der Forschungserkenntnisse in die Praxis kommt einer engen Zusammenarbeit mit AGRIDEA eine Schlüsselrolle zu. Dieser Austausch mit der Land- und Ernährungswirtschaft gewährleistet einerseits eine unmittelbaren Bezug der Aktivitäten von Agroscope zu den Bedürfnissen der Stakeholder, ist andererseits aber auch eine wesentliche Basis für den Wissensaustausch und die Verbreitung der Forschungserkenntnisse in Richtung Bildung, Beratung und Praxis.

6 Erwartete Wirkungen der Neuaufstellung von Agroscope

6.1 Auswirkungen auf die Positionierung und Leistungserbringung

Mit der Neuaufstellung wird die praxisrelevante wissenschaftliche Leistung von Agroscope gestärkt, die gute Position im nationalen und internationalen Wettbewerb ausgebaut und der „Outreach“ von Agroscope erhöht. Ein wesentliches Merkmal der Neuaufstellung von Agroscope ist eine Klärung bezüglich der Anlaufstellen für die verschiedenen Anspruchsgruppen von Agroscope. Während sich die SFB primär auf Hochschulen, Forschungsinstitute und die wissenschaftliche Community ausrichten und entsprechende Netzwerke ausbauen und pflegen, sind die KFW die Anlaufstellen für Landwirte und Unternehmen ebenso wie für die Beratungs- und Vollzugsstellen sowie Ämter.

Das Modell mit der Bildung der Kompetenzbereiche für Forschungstechnologie und Wissenstransfer (KFW) erlaubt es, die Anliegen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Landwirte, Unternehmen, Verbände, Vollzugsstellen, aber auch Forschende an Hochschulen und Forschungsinstituten im In- und Ausland) koordiniert aufzunehmen und zu behandeln. Praxisrelevante wissenschaftliche Erkenntnisse können zudem zielgerichteter in die Praxis, den Vollzug und die Politik transferiert werden und die Anliegen der Akteure der Agrar- und Ernährungswirtschaft wie auch der Bevölkerung fließen effizient in die Arbeit der Forschungsgruppen ein. Neben diesen Auswirkungen nach Aussen wird die Bildung der KFW nach Innen dazu beitragen, dass die Nutzung der Forschungsinfrastruktur und der Labors optimiert und die Auslastung verbessert werden kann.

Die strategischen Forschungsbereiche und die auf die Bereitstellung von Erkenntniswissen ausgerichteten Wissenschaftler profitieren insofern von der Bildung der Kompetenzbereiche, als sie sich auf die Erbringung von exzellenter Forschung fokussieren können. Sie müssen national und international mit anderen Forschenden vernetzt sein, müssen publizieren und können durch eine gezielte Ausrichtung auf die Wissenschaft Doppelspurigkeiten und unnötige Untersuchungen, deren Erkenntnisse bereits anderswo publiziert sind, vermeiden. Dazu sind Wissenslücken zu evaluieren und Drittmittelprojekte zur Beantwortung von gezielten Forschungsfragen zu akquirieren. Dadurch können einerseits die fehlenden öffentlichen Mittel im Sinne der Landwirtschaft kompensiert werden, andererseits führt eine stärkere Ausrichtung auf wettbewerbliche Fördermittel auch dazu, dass die wissenschaftliche Leistung von Agroscope gestärkt wird.

Unabhängig von der Neuaufstellung wird der Leistungsauftrag 2014 – 2017 unverändert abgeschlossen und die darin formulierten Ziele werden aus heutiger Sicht weitestgehend erreicht. Entsprechend sind kurzfristig keine Auswirkungen auf die Leistungserbringung zu erwarten. Im Hinblick auf das Arbeitsprogramm 2018 – 2021 wird der Agroscope-Rat voraussichtlich im August 2016 die strategischen Forschungsfelder verabschieden, welche die inhaltliche Ausrichtung der Aktivitäten von Agroscope definieren. Auf dieser Grundlage und unter der Berücksichtigung der zurzeit laufenden Bedürfniserhebung bei den verschiedenen Foren von Agroscope (Anspruchsgruppen) werden die Forschungsgruppen im Verlaufe des nächsten Jahres ihre Forschungsprojekte für die Periode 2018 – 2021 planen, welche letztendlich die inhaltlichen und organisatorischen Gefässe für die Leistungserbringung sind. In der Planung des Arbeitsprogramms werden sich auch Anpassungen gegenüber dem heutigen Portfolio von Agroscope ergeben, indem die Forschungsgruppe innerhalb der SFF neue, bisher nicht bearbeitete Fragen aufnehmen und in der Konsequenz bisherige Aktivitäten aufgeben beziehungsweise reduzieren. Diese Anpassungen werden sich über projektbezogene Zusammenarbeiten ebenfalls im Netzwerk mit nationalen und internationalen Forschungs-, Beratungs- und Bildungsinstitutionen niederschlagen. Der Agroscope Rat verabschiedet das Arbeitsprogramm 2018 – 2021 im dritten Quartal 2017.

6.2 Auswirkungen auf Agroscope

Mit der Neuaufstellung geht es in erster Linie darum, den Nutzen von Agroscope für die Praxis der Land- und Ernährungswirtschaft basierend auf einer exzellenten wissenschaftlicher Arbeit zu verbessern. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist eine enge Vernetzung unter den Forschungsgruppen, aber auch mit der Praxis und der Wissenschaft. Mit der neuen Aufbauorganisation mit den KFW und SFB werden dafür die geeigneten organisatorischen Strukturen geschaffen. Gleichzeitig eröffnet sich mit der im kommenden Jahr anstehenden Planung des Arbeitsprogramms 2018 – 2021 die Möglichkeit zur Planung von gemeinsamen gruppen- und bereichsübergreifenden Forschungsprojekten und zur Nutzung von Synergien zwischen den SFB und KFW.

Neben den von der Abschaffung der Institute und der bisherigen Forschungsbereiche direkt betroffenen Personen sind aufgrund der Neuaufstellung kurzfristig keine weiteren Auswirkungen auf das Personal von Agroscope zu erwarten. Durch die verschiedenen Informationsveranstaltungen, die regelmässigen Informationen im Intranet sowie die unterdessen kommunizierte Zuordnung der Forschungsgruppen zu den neuen Bereichen konnte zudem der anfänglichen Verunsicherung entgegengewirkt werden. Der Entscheid, die Forschungsgruppen unverändert beizubehalten, ist dabei für das Personal von grosser Bedeutung. Dies vor allem mit Blick darauf, dass den Forschungsgruppen für die Leistungserbringung von Agroscope eine Schlüsselfunktion zukommt und sich die Mitarbeitenden stark an ihren Forschungsgruppen orientieren.

Die Streichung einer Führungsebene wirkt sich finanziell auf Agroscope aus. Aufbauend auf den in Kapitel 4.4 beschriebenen personellen Konsequenzen ist davon auszugehen, dass das ordentliche Budget von Agroscope nach einer vollständigen Umsetzung des Projekts wiederkehrend in der Grössenordnung von zwei Millionen Franken entlastet wird. Ein Teil dieses Effekts wird in Abhängigkeit des Zeitpunkts der Personalabgänge bereits 2017 anfallen, die vollumfänglichen Einsparungen werden aber frühestens 2018 eintreten. Weitere mit der Umsetzung der neuen Organisations- und Führungsstruktur verbundene Einsparungen (z.B. Optimierung der Sekretariate) können im Moment nicht quantifiziert werden.

7 Fazit und Ausblick

Mit der Neuaufstellung trägt Agroscope den künftigen Herausforderungen Rechnung. Ziel ist es, den Nutzen von Agroscope für die Praxis der Land- und Ernährungswirtschaft basierend auf einer exzellenten wissenschaftlicher Arbeit zu verbessern. Im Sinne einer ersten Beurteilung der im Auftrag des Departementvorstehers WFB vorgegebenen Ziele kann festgehalten werden, dass mit der neuen Organisations- und Führungsstruktur von Agroscope

- die Grundlagen für eine Stärkung der praxisrelevanten wissenschaftlichen Leistung, eine Schärfung des Leistungsprofils und eine Vereinfachung der Führung geschaffen sind sowie
- eine Erhöhung der Flexibilität realisierbar ist (ein erster Schritt dazu erfolgt bereits im kommenden Jahr und damit noch im laufenden Leitungsauftrag).

Bezüglich der Straffung der baulichen Infrastrukturen laufen zurzeit verschiedene Abklärungen, insbesondere zu den beiden Spezialstandorten Conthey und Tänikon. Durch die mit der Neuaufstellung verbundenen Einsparungen im Bereich Administration dürfte sich der Overhead weiter reduzieren.

Die grösste Herausforderung bei der Umsetzung der neuen Organisations- und Führungsstruktur von Agroscope wird die optimale Ausgestaltung der Schnittstellen zwischen den Kompetenzbereichen für Forschungstechnologie und Wissensaustausch (KFW) und den Strategischen Forschungsbereichen (SFB) darstellen. Die Effektivität und die Effizienz der künftigen Aktivitäten von Agroscope werden in hohem Masse davon abhängen.

Im Sinne eines ersten Ausblicks ist festzuhalten, dass der vollständigen Umsetzung der Neuaufstellung ebenso wie der bereits früher beschlossenen Abbaumassnahmen und einer konsequenten Ausschöpfung aller damit verbundenen Einsparpotenziale eine sehr hohe Bedeutung zukommt, um die mit den Sparprogrammen des Bundes einhergehenden Budgetkürzungen ohne weitreichenden Leistungsabbau auffangen zu können. Da ein Leistungsabbau und/oder ein Standortabbau unmittelbar Reaktion bei den betroffenen Anspruchsgruppen oder Standortkantonen auflösen, fokussiert die Neuorganisationen auf eine Optimierung der Effizienz, der Administration und des Overheads. Nachdem in früheren Abbauschritten in diesen Bereichen bereits viele Massnahmen realisiert wurden, ist das Potenzial mit der jetzt vorgenommenen Streichung einer Führungsebene und der Bildung von zehn Bereichen (KFW und SFB) weitgehend ausgeschöpft. Entsprechend können allfällige künftige Budgetkürzungen nur noch über Anpassungen im Standortkonzept und/oder über einen Abbau von spezifischen Leistungen kompensiert werden, wobei dies entweder bei den betroffenen Kantonen oder bei den betroffenen Branchen auf Widerstand stossen wird. Dies ist aber auch unabhängig von Budgetfragen der Fall, wenn das Portfolio von Agroscope im Rahmen der Erarbeitung des neuen Arbeitsprogramms überprüft wird und dabei Auf- und Abbaubereiche bezeichnet werden.

Für Agroscope wird es in den kommenden Jahren wichtig sein, nun in eine Phase der Konsolidierung des organisatorischen Rahmens eintreten zu können. Nur so kann sichergestellt werden, dass die beschlossenen Massnahmen zur Neuaufstellung von Agroscope konsequent umgesetzt werden können und die Wirkung der Neuaufstellung maximiert werden kann.

Anhang

1

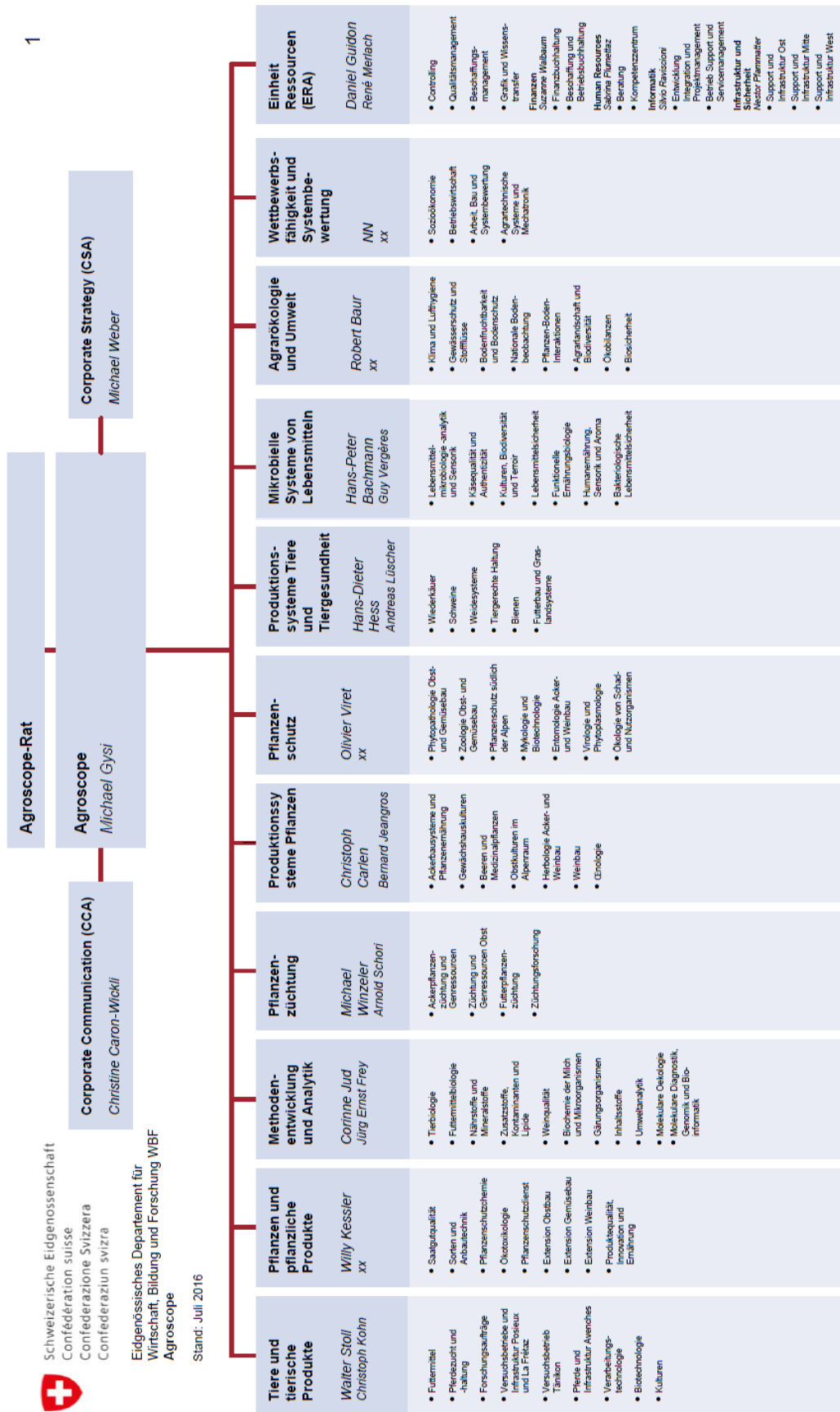


Abbildung 7: Übersicht mit der Zuordnung der Forschungsgruppen zu den KFW und den SFB