

Positionspapier LIWIS

Inhalt

1.	Einleitung	2
2.	Das landwirtschaftliche Innovations- und Wissenssystem	2
2.1.	Akteure des LIWIS.....	2
2.2.	Rechtliche Grundlagen	3
2.2.1.	Art. 104 und 104a in der Bundesverfassung	3
2.2.2.	Landwirtschaftsgesetz.....	3
2.2.3.	Verordnungen mit Relevanz für das LIWIS.....	4
2.3.	SWOT LIWIS heute.....	4
2.3.1.	Stärken und Schwächen LIWIS heute	5
2.3.2.	Chancen und Gefahren LIWIS heute	5
3.	Strukturen des LIWIS.....	6
3.1.	Koordination auf Stufe LIWIS nötig – LDK-Taskforce Steuerung LIWIS	6
3.2.	Reorganisationen.....	7
3.2.1.	Agroscope.....	7
3.2.2.	AGRIDEA.....	8
4.	Forderungen des SBV.....	9
4.1.	Ausrichtung des Wissens und Innovationssystems.....	9
4.2.	Strukturen und Zusammenarbeit	10
5.	Literatur	12

1. Einleitung

Gegenwärtig beschäftigen sich diverse Mehrjahresprogramme, Arbeitsgruppen, Taskforces und Vorstösse mit Überlegungen, wie das Landwirtschaftliche Innovations- und Wissenssystem LIWIS und dessen Akteure sich weiterentwickeln sollen. Zu erwähnen sind das Forschungskonzept Land- und Ernährungswirtschaft 2017-2020 aus dem BLW, die öffentlich stark diskutierten Reorganisationen bei Agroscope und AGRIDEA, die Motionen Hausammann und Häberli in den eidg. Räten, die Taskforces „AGRIDEA“ und „LIWIS“ der Konferenz der kantonalen Landwirtschaftsdirektoren (LDK) und weitere.

Die SBV Arbeitsgruppe Forschung, wollte sich ein Bild machen, wie sich Agroscope, AGRIDEA und das FiBL, drei wichtige Organisationen im LIWIS, selber sehen und wohin sie sich in den nächsten Jahren bewegen möchten. Dazu hat sie an ihre Sitzung Leitungsverantwortliche eingeladen.

Im Anschluss an diese Sitzung entstand das Bedürfnis, die verschiedenen Überlegungen und Positionen, welche sich im Verlauf der Diskussionen und Gespräche zeigten, zu sammeln und zusammenzustellen. Das vorliegende „Positionspapier“ vermag denn auch bei weitem nicht, ein fertiges Konzept des SBV zur Weiterentwicklung des LIWIS zu präsentieren. Das Papier ist eher als Hilfestellung auf dem Weg dahin zu verstehen im Sinne einer Sammlung und Auslegeordnung von Überlegungen, Wünschen und Forderungen, welche heute im Raum stehen.

Das Positionspapier konzentriert sich auf die Bereiche Forschung und Wissensdiffusion von der Forschung zur Praxis und Kommunikation der Bedürfnisse aus Praxis an die Forschung. Der ganze Bereich Bildung wird im Papier nichtbehandelt.

In einem ersten Teil (Kapitel 2, S. 2ff) wird das LIWIS kurz dargestellt, die Akteure und die rechtlichen Grundlagen aufgezeigt um eine SWOT für das LIWIS zu präsentieren.

Ein nächster Teil (Kapitel 3, S. 6ff) beschäftigt sich mit den Strukturen des LIWIS. Insbesondere wird auf die Koordination zwischen den Akteuren und die Reorganisationen bei AGRIDEA und Agroscope kurz eingegangen

Im Letzen Teil (Kapitel 4, S. 9ff) sind einige oft geäusserte Forderungen des SBV zur Ausrichtung und Strukturierung des LIWIS zusammengestellt.

2. Das landwirtschaftliche Innovations- und Wissenssystem

2.1. Akteure des LIWIS

Das *landwirtschaftliche Innovations- und Wissenssystem LIWIS* wird gebildet aus den Akteuren, die sich mit Forschung, Beratung, Berufsbildung für die Landwirtschaft befassen. Das sind neben den Organisationen und Akteuren, die die eigentliche Wissensgenerierung und Wissenstransfer-Leistungen erbringen, auch Steuerungsorgane (insb. Bund, Kantone, Behörden) sowie die Zielgruppen / Empfänger (Bildungseinrichtungen, Landwirte, landwirtschaftliche Organisation sowie der Landwirtschaft vor- und nachgelagerte Akteure).

In unseren Betrachtungen zum LIWIS konzentrieren wir uns vorwiegend auf die Akteure, die in den Feldern Wissensgenerierung oder Wissenstransfer aktiv sind.

Wichtige Akteure im LIWIS sind namentlich (Reihenfolge einigermaßen willkürlich):

- ETH
- Agroscope

- FiBL
- Fachhochschulen und Universitäten, insb.
 - HAFL
 - ZHAW Department Life Sciences und Facility Management
 - Hes so Viticulture
 - und andere FH's
- AGRIDEA
- edition-Imz
- BFS-FVS (Beratungsforum Schweiz)
- Kantone und ihre Beratungsdienste
- Bund / BLW und weitere Bundesämter insb. BAFU

2.2. Rechtliche Grundlagen

2.2.1. Art. 104 und 104a in der Bundesverfassung

Bereits in der Bundesverfassung wird die Basis für das *Landwirtschaftliche Innovations- und Wissenssystem LIWIS* in zwei Artikeln gelegt.

Erst kürzlich hat das Schweizervolk mit seiner hohen Zustimmung zum Art 104a seinen Willen bekundet, die Ernährungssicherheit mit Lebensmitteln durch eine eigene ressourceneffiziente und standortangepasste Landwirtschaft zu sichern. Ein funktionierendes landwirtschaftliches Wissenssystem ist Voraussetzung, dass diese Aufgabe erfüllt werden kann.

Zur Unterstützung kann der Bund unter anderem „die landwirtschaftliche Forschung, Beratung und Ausbildung fördern sowie Investitionshilfen leisten.“ (Art 104 Abs. 3 Bst. e.)

2.2.2. Landwirtschaftsgesetz

Der 6. Titel im Landwirtschaftsgesetz (LwG) regelt die Aufgaben des Bundes für die landwirtschaftliche Forschung und Beratung.

Art. 115, Forschung

Der Bund kann Forschungsanstalten betreiben (→ Agroscope, Art. 114). Sie sind dem BLW unterstellt.

[LwG Art. 115](#) definiert die Aufgaben seiner Forschungsanstalten:

- Wissenschaftliche Erkenntnisse für Praxis, Bildung und Beratung bereitstellen, Grundlagen für umwelt- und tiergerechte Produktionsformen
- Grundlagen für agrarpolitische Entscheide sowie Neuorientierungen in der Landwirtschaft, Begleitung und Evaluation von agrarpolitischen Massnahmen
- Vollzugsaufgaben

Art. 136, Beratung

Gemäss LWG Art. 136 ist die Beratung eine Verbundaufgabe zwischen Bund, Kantonen und überregionalen oder gesamtschweizerischen Organisationen oder Institutionen, die in Spezialbereichen tätig sind.

Zur Arbeitsteilung steht in Art. 136 Abs. 2 bis 3^{bis}:

² Die Kantone stellen die Beratung auf kantonaler Ebene sicher.

³ Der Bund richtet im Rahmen der bewilligten Kredite an überregionale oder gesamtschweizerische Organisationen oder Institutionen, die in Spezialbereichen tätig sind, sowie an gesamtschweizerische Beratungszentralen Finanzhilfen für Leistungen in der Beratung aus.

^{3bis} Der Bund kann beratende Tätigkeiten bei der Vorabklärung für gemeinschaftliche Projektinitiativen unterstützen.

2.2.3. Verordnungen mit Relevanz für das LIWIS

- Verordnung über die landwirtschaftliche und bäuerlich-hauswirtschaftliche Beratung (Landwirtschaftsberatungsverordnung) SR 915.1
- Verordnung über die landwirtschaftliche Forschung (VLF) SR 915.7

2.3. SWOT LIWIS heute

Dieser Abschnitt stammt wörtlich zitiert aus dem Bericht der LDK-Taskforce „Lösungskonzept «Austausch und Zusammenarbeit im LIWIS»“ vom Juni 2018 (Kap. 5.2 und 5.3, Seite 15).

2.3.1. Stärken und Schwächen LIWIS heute

Stärken	Schwächen
Engagierter Einsatz aller Partner für Schweizer Land- und Ernährungswirtschaft	Strukturfragen stehen im Vordergrund, nicht gemeinsame Leistungen
Gemeinsames Ziel: «Im Dienste der Schweizer Land- und Ernährungswirtschaft»	Viele autonome Partner mit unterschiedlichen Interessen
Deckt alle Stufen von Praxis bis zur Forschung ab	Durchlässigkeit des Informations- und Wissenstransfers nicht immer gegeben
Viel und breit abgestütztes Wissen	Keine gemeinsame Sicht bezüglich Zusammenarbeitsform
	Transparenz zu «wer macht was» nur zum Teil vorhanden
	Schlechte Nutzung der möglichen Synergien
	Steuerung über Finanzen bescheiden
	Mittel für gemeinsame Projekte zu klein

2.3.2. Chancen und Gefahren LIWIS heute

Chancen	Gefahren
Rasche Veränderungen in den Rahmenbedingungen und des Umfelds	
Bestehender Wissens und Technologietransfer kontinuierlich mit dem Fokus Bedarf auf das sich verändernde Umfeld abstimmen	Sich verschärfende Rahmenbedingungen bedeutet Zunahme des Konkurrenzdruckes unter den Partnern
Innovative Entwicklungen und Projekte besser unterstützen	
Bereitschaft zur Zusammenarbeit der Partner	Rasch ändernde Rahmenbedingungen verschärfen den zeitlichen Druck, was zu ungenügenden Absprachen und damit Doppelspurigkeiten führen kann
Veränderung: Weg von den Strukturfragen hin zu mehr inhaltlichen Fragestellungen	
Kooperationspflicht der Partner (gesetzlich)	

Aus Sicht des SBV basiert diese SWOT der LDK auf einer guten Analyse und ist ein valabler Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung des LIWIS.

3. Strukturen des LIWIS

Die Akteure im LIWIS operieren in verschiedenen Tätigkeitsfeldern und auf unterschiedlichen Schichten. Die beiden Haupttätigkeitsfelder sind:

1. **Wissen erarbeiten:** Wissen beschaffen und neues Wissen schaffen und
2. **Wissen verbreiten:** Wissensvermittlung und Beratung

Die Tätigkeitsfelder liegen auf unterschiedlichen Ebenen, bei denen wir grundsätzlich zwischen Grundlagen- und Anwendungswissen respektive Erkenntniswissen und Handlungswissen unterscheiden können.

Eine andere Schichtung, welche nur teilweise mit der obigen überlappt, gründet in den Zielgruppen des Wissens. Der Wissenstransfer läuft einerseits zwischen den wissenschaftlichen Akteuren selber sowie Beratungs- und Bildungseinrichtungen. Eine zentrale Zielgruppe des Wissens bilden jedoch die Akteure der Wertschöpfungskette „Nahrung“ (Landwirte, Landwirtschaftsbetriebe, vor- und nachgelagerte Unternehmen, landwirtschaftliche Organisationen). Als dritte Empfängergruppe sind Akteure aus der Politik und politische Behörden zu nennen. Das LIWIS leistet in einem stark politisch reglementierten Sektor einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Agrarpolitik und zur Politikevaluation, es liefert zudem Vollzugshilfen für die Politikumsetzung.

Die Strukturen des LIWIS sind also recht unscharf! Die Akteure haben zwar unterschiedliche Aufgaben und Funktionen und sind auf unterschiedlichen Ebenen tätig, aber die „klassischen“ Konturen verschwimmen zusehends und Akteure nehmen beispielsweise auf neuen Ebenen von der Grundlagenforschung bis zur Praxisumsetzung Aufgaben wahr.

Die Struktur des LIWIS ist wenig hierarchisch und gleicht eher einem Netzwerk, auf dessen Knoten die Akteure mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Funktionen sitzen. Viele Akteure sind gleichzeitig Wissensproduzenten als auch -vermittler und -empfänger.

In diesem Netzwerk gibt keine zentrale, übergeordnete Leitung. Auch die Finanzierung der Leistungen und damit eine weitere Steuerungsmöglichkeit stammt aus den unterschiedlichsten Quellen (Öffentlich, Bund, Kantone, Stiftungen, Projektfinanzierungen, private Quellen). Finanziert werden sowohl Projekte als auch Organisationen mit einem mehr oder weniger scharf definierten Leistungsauftrag.

3.1. Koordination auf Stufe LIWIS nötig – LDK-Taskforce Steuerung LIWIS

Koordination ist nötig, damit das LIWIS seine komplexen Aufgaben gemäss den Zielvorgaben in der Verfassung und im Landwirtschaftsgesetz (siehe Abschnitt 2.2, S. 3f) effektiv und effizient erfüllen kann. Bei der oben aufgezeigten Vielzahl von Verantwortlichkeiten, Akteuren, Funktionen, Anspruchsgruppen und Erwartungen sind Zielkonflikte allerdings vorprogrammiert und erschweren die Koordination. Der SBV sieht übereinstimmend mit der „LDK-Taskforce Steuerung LIWIS“ Handlungsbedarf für eine verbesserte Koordination.

Die LDK-Taskforce möchte das LIWIS Netzwerk „in die Richtung eines auf Outcome orientierten, transparenteren, noch effizienteren und koordinierten Netzwerkes“ entwickeln. Dazu muss gemäss Taskforce ein „gemeinsames Verständnis zu den Grundsätzen der Zusammenarbeit bestehen, ein offener Dialog gelebt werden sowie Transparenz bezüglich Aufgaben und Aufgabenteilung in aktuellen und geplanten Aktivitäten gegeben sein. Weiter sollen Fragestellungen im LIWIS vorausschauend, schnell und flexibel angegangen werden.“ Gemäss LDK-

Taskforce könnte ein jährlich durchgeführtes Symposium zur Lösung beitragen. Dieses soll unter den Aspekten „Plan“ – „Do“ – „Check“ – „Act“ umgesetzt werden:

- *Plan*: Mittelfristige, strategische, thematischen Schwerpunkte sollen den Akteuren im LIWIS Orientierung geben und damit zu einer gewissen Koordination ihrer Anstrengungen führen. Es wäre die Aufgabe von insbesondere den Kantonen und dem Bund solche Schwerpunkte zu setzen, welche Situation und Herausforderungen der Land- und Ernährungswirtschaft widerspiegeln.
- *Do*: In einer Art Projektbörse können Ideen und Kompetenzen zusammengebracht werden. Hier werden auch die Fördermittel aufgezeigt. Aspekte wie Zusammenarbeit, ausgeprägter Multiakteur-Ansatz und Agilität sind besonders förderungswürdig.
- *Check*: Unter diesem Aspekt geschieht die Auswahl der unterstützten LIWIS-Projekte. Hauptkriterien für die Auswahl sind einerseits Kooperation auf unterschiedlichen Stufen und andererseits die Übereinstimmung mit den unter Plan festgehaltenen Schwerpunkten.
- *Act*: Hier werden die Ergebnisse der geförderten Projekte gezeigt: Aktivitäten und Kooperationen werden für die involvierten Partner als auch die Anspruchsgruppen und die Öffentlichkeit sichtbar. Das ist auch eine Inspirationsquelle für Ergänzungsprojekte und die praktischen Umsetzungen.

Die Durchführung eines solchen Symposiums führt gemäss LDK-Taskforce zu besserer Rollenklärung, mehr Transparenz und fördert überdies den Dialog und die Zusammenarbeit innerhalb des LIWIS. Es leistet grosse Beiträge zur Verbesserung von Agilität, Nachhaltigkeit und Innovation im LIWIS-Netzwerk. Eine solche Lösung erfordert zwingend Finanzen einerseits für die Organisation und Durchführung des Symposiums und andererseits für die Umsetzung der dort angeregten und initiierten Projekte.

Der SBV empfiehlt dieses Konzept vertieft zu prüfen.

3.2. Reorganisationen

Verschiedene Organisationen im LIWIS insbesondere AGRIDEA und Agroscope haben in den vergangenen Jahren tiefgreifende Reorganisationen hinter sich oder stecken noch mitten drin.

Auch der oben diskutierte Vorschlag der LDK-Taskforce Steuerung LIWIS läuft auf gewisse Reorganisationen im gesamten Innovations- und Wissenssystems Landwirtschaft hinaus; er legt den Fokus jedoch weniger auf die Organisationen als viel mehr auf die Art, wie das gesetzlich verankerte Koordinationsgebot umgesetzt werden soll. Strategie- und Projektauswahl, Prozesse und Zusammenarbeit der LIWIS-Partner stehen im Vordergrund und weniger die Organisationsstrukturen. Der Vorschlag der LDK-Taskforce zielt auch darauf ab, den Einfluss der Kantone auf die Definition der strategischen, thematischen Schwerpunkte, mit welchen sich das LIWIS beschäftigt, zu stärken.

3.2.1. Agroscope

Bei Agroscope wurde dieses Frühjahr innert weniger Jahre bereits die dritte Restrukturierung angekündigt – bevor man die Effekte der letzten voll abschätzen kann, welche seit 2017 in Kraft ist. Während es bei der letzten Reorganisation vornehmlich um eine Restrukturierung des obersten Kadern ging (statt drei nur noch ein Agroscope-Direktor, Reduktion der Ressorts und oberen Kaderpositionen) und Einsparungen bei den Personalkos-

ten ermöglichen sollten, sollen mit der nun angekündigten Reform v.a. die hohen Strukturkosten adressiert werden. Die Kosten des Overheads belaufen sich nach Eva Reinhard auf 41% der Gesamtkosten oder auf über Fr. 50 000 Strukturkosten pro Mitarbeiter. Als Sparmassnahme wird eine Zentralisierung in Possieux ins Auge gefasst und das Herunterfahren (Umfunktionieren zu „Satelliten“) oder Schliessen der 10 anderen Standorte.

Der Bauernverband verfolgt diese Entwicklung mit grosser Skepsis. Er wünscht vom Bundesrat, dass dieser vorerst mit der Branche eine klare Strategie für Agroscope entwickelt. Die Struktur muss sich dann den dort definierten Zielen und Aufgaben unterordnen – und nicht umgekehrt.

Der Bauernverband macht auch auf die Verunsicherung aufmerksam, die ein solches Vorpreschen bei den Forschern und Angestellten von Agroscope auslöst. Damit geht die Gefahr einher, dass man die Ressourcen verliert, die man dringend bräuchte, um den aktuellen Herausforderungen mit klugen Konzepten zu begegnen. Es braucht die „klügsten Köpfe“ für die Forschung und zur Erarbeitung fundierter Entscheidungsgrundlagen für die Praxis und die Politik (z.B. für den Aktionsplan Biodiversität, die Antibiotika Strategie, den Aktionsplan Pflanzenschutz, die Digitalisierung und an vielen anderen Orten)!

Die **Motionen Hausammann (18.3491) und Häberli-Koller (18.3404)** verlangen¹ „die Forschungsanstalt Agroscope spätestens auf den 1. Januar 2021 in eine autonome öffentlich-rechtliche Anstalt des Bundes mit Rechtspersönlichkeit umzuwandeln und direkt dem eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF anzugliedern. Der Ausgestaltung der Corporate Governance-Strukturen ist dabei besondere Beachtung zu schenken. Bis Inkraftsetzung der neuen Rechtsform ist die seit 2017 bestehende Struktur- und Organisationsform zu belassen und anschliessend durch das neue vom Bundesrat einzusetzende strategische Führungsgremium zu überprüfen. Die vom Bundesrat am 9. März 2018 angekündigten Überprüfungsarbeiten sind somit zu sistieren.“ Der SBV wird sich in den Sitzungen der Geschäftsleitung vom 7. August und des Vorstandes vom 16./17. August mit diesen Vorstössen befassen.

3.2.2. AGRIDEA

Auch AGRIDEA hat sich in den letzten Jahren reorganisiert. Es operiert heute unter einer einheitlichen Geschäftsleitung von zwei Standorten aus (Lindau und Lausanne).

Auch die LDK befasste sich jüngst mit einer Neuausrichtung von AGRIDEA. Der Bericht ihrer Taskforce „AGRIDEA“ lässt sich stichwortartig wie folgt zusammenfassen (Quelle: Bericht der Task Force LDK "AGRIDEA" vom 28.5.2018)

- AGRIDEA ist ab 2020 eng an die Kantone angebunden;
- Die LDK verhandelt mit dem BLW eine Leistungsvereinbarung für die AGRIDEA über 4 Jahre;
- Die LDK steuert AGD über die Vorgabe von strategischen Handlungsachsen;
- Die Geschäftsleitung der AGRIDEA trägt die operative Verantwortung. Sie wählt die notwendige Arbeitsweise (Partner, Plattformen, Produkte, Prozesse) und setzt diese um (Projekte/Mandate); Angebotspalette und die Leistungserstellungsprozesse werden durch eine agile Struktur und eine rollende Planung dynamisiert;
- Die von den Kantonen nachgefragten und durch das BLW mitfinanzierten Leistungen von AGRIDEA stehen im Vordergrund. Die AGRIDEA soll sich wieder stärker auf dieses Kerngeschäft konzentrieren;

¹ Beide Motionen haben den selben Wortlaut und wurden im Nationalrat (Hausammann) respektive Ständerat (Häberli-Koller) eingereicht.

- AGRIDEA bleibt ein breit aufgestellter Verein, dessen Mitglieder wie heute die Kantone und landwirtschaftlich Organisationen sind;
- Die Stellung der Kantone wird gestärkt, indem diese im Vorstand die Mehrheit haben.

Der Zeitplan ist ambitioniert. Angepasste Statuten sollen einer ausserordentlichen Delegiertenversammlung Ende 2018 vorgelegt werden.

4. Forderungen des SBV

4.1. Ausrichtung des Wissens und Innovationssystems

Das LIWIS ist so auszurichten, dass es die **Landwirtschaft bestmöglich unterstützt**, den geforderten **Beitrag zur Ernährungssicherung** zu liefern.

Ausgehend von den grossen nationalen und globalen Herausforderungen, mit welchen die Land- und Ernährungswirtschaft konfrontiert ist, fordert der SBV eine konsequentere Ausrichtung des Wissens und Innovationssystems zu deren Bewältigung:

- Schwierige wirtschaftliche Situation vieler Landwirtschaftsbetriebe
 - mit unbefriedigender Einkommenssituation
 - im hohen Kostenumfeld der Schweiz
- Veränderung der Konsumbedürfnisse
- Internationale Verpflichtungen und Verflechtung, globalisierte Märkte
- Begrenzte, längerfristig knapp werdende natürliche Ressourcen
 - Klimawandel
 - Auswirkungen des Bevölkerungswachstums
 - Ressourcennutzungskonflikte, Über- und Unternutzung von Ressourcen (Boden, Wasser, etc)

In den letzten Jahren hat sich der Fokus des LIWIS immer stärker zu einseitig ökologischen Fragen hin verschoben. Aus Sicht des Schweizer Bauernverbandes müssen Fragestellungen, die sich aus **produktionstechnischer und wirtschaftlicher Sicht** mit der landwirtschaftlichen Produktion und Verarbeitung beschäftigen, wieder **mehr Gewicht** bekommen. Ein sorgsamer Umgang mit den Ressourcen und der Erhalt der Produktionsgrundlagen ist auch für die Landwirtschaft ein zentrales Anliegen. Das LIWIS soll deshalb Fragestellungen wieder vermehrt im **Gesamtkontext der Nachhaltigkeit** angehen und auch die ökonomische und soziale Dimension wieder stärker berücksichtigen.

Forschung und Wissensvermittlung haben sich prioritär auf folgende Fragestellungen auszurichten:

- Betriebswirtschaft: Wirtschaftliche Situation der Landwirtschaft verbessern
- Wertschöpfung – Märkte: Stärkung der Wertschöpfungskette Lebensmittel, Verteilung der Wertschöpfung
- Bewältigung Klimawandel
- Bewältigung Herausforderungen Pflanzenschutz

(Siehe auch die Prioritätensetzung, welche der SBV der Agroscope für ihr Arbeitsprogramm 2018-2021 empfohlen hat.)

Der SBV fordert eine **verstärkte Praxisorientierung des gesamten LIWIS**. Für die Bauernfamilien steht das **Handlungswissen** klar im Zentrum. Es ist uns aber durchaus bewusst, dass **Erkenntniswissen und Erfahrungen** die unabdingbare Voraussetzung und Grundlage dafür sind.

4.2. Strukturen und Zusammenarbeit

Reorganisationen und Strukturanpassungen per se lösen keine Probleme! Reorganisationen sind deshalb klar nach folgendem Grundsatz anzugehen: „**Struktur folgt Prozess folgt Strategie!**“ (und nicht umgekehrt...).

Prozesse sind so einzusetzen und auszurichten, dass sie die in der Strategie definierten Ziele bestmöglich (effizient und effektiv) verfolgen können. Die Strukturen sind so zu gestalten, dass sie die Prozesse und die Zusammenarbeit im Sinne der strategischen Ziele unterstützen. **Der SBV sperrt sich nicht gegen Anpassungen, die zu Effizienzgewinn und einer besseren Zielerreichung führen. Wir sind aber nicht bereit durch Sparübungen einen Leistungsabbau im Wissenssystem hinzunehmen.**

Operativ muss **Agroscope** seinen **Overhead** und die Infrastrukturkosten in den Griff bekommen. Das Management und die Governance sind zu verbessern. Dieses Ziel wird ohne eine Straffung an den richtigen Stellen kaum möglich sein. In diesem Zusammenhang könnten auch die Agroscope Standorte und deren Funktionen zur Diskussion gestellt werden. Agroscope braucht aber unbedingt **mehrere handlungsfähige Standorte**, damit kulturelle, regionale und sprachliche Unterschiede bei den Fragestellungen und bei der Kommunikation und Zusammenarbeit mit der Praxis gebührend berücksichtigt werden. Auch für den Austausch mit unseren europäischen Nachbarn sind Standorte in mehreren Landesgegenden und Sprachgebieten vorteilhaft – wenn nicht sogar Voraussetzung. Der Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den Agroscope-Standorten soll weiter gefördert werden und vermeidbare Doppelspurigkeiten sind auszumerzen.

Die unmittelbare **Integration des Wissenstransfers in den Forschungsprozess** ist weiter zu fördern. Das geht Hand in Hand mit der geforderten Verbesserung des Praxisbezugs. (Das FiBL ist in diesem Zusammenhang ein leuchtendes Beispiel.) Plattformen, wie beispielsweise die von Agroscope geführten Fachforen sind so auszurichten, dass ein integrierter Problemlösungsprozess in Fluss kommt: *Fragestellung aus der Praxis → Lösungssuche → Lösung gefunden → Erkenntnis fliesst zurück zur Praxis.*

Agroscope erbringt Leistungen für unterschiedliche **Zielgruppen**. Grob umrissen sind dies a) die Landwirtschaft, b) der Landwirtschaft vor- und nachgelagerte Bereiche sowie c) Behörden, Verwaltung und Politik. Dies kann auf allen Ebenen der Führungs- und Leistungserstellungsprozesse zu Zielkonflikten führen.

Eine Unterscheidung und klare **Ausrichtung auf die relevanten Anspruchsgruppen sowie deren Einbezug** in die Leistungserstellungs- und Führungsprozesse wird die Situation entspannen und zu maximal möglichen Zusammenarbeit und Synergien zwischen den Bereichen führen. Bei der Führung der Agroscope spielt aus Sicht des SBV das **BLW** heute eine zu **dominante Rolle**. Bei der Führung von Agroscope hat der **Agroscope-Rat** und seine Zusammensetzung eine bedeutende Rolle. **Auf Stufe Agroscope-Rat wollen wir einen grösseren Einfluss der praktischen Landwirtschaft.** So kann sie dort ihre Anliegen koordiniert in die Steuerungsprozesse von Agroscope einbringen.

AGRIDEA erscheint dem SBV heute **zu wenig fokussiert**. AGRIDEA engagiert sich auf vielen Gebieten, hat diverse Kunden und liefert gute Dienstleistungen und Produkte (zentrale Drehscheibenfunktion beim Wissensaustausch, Erarbeitung von Grundlagen und Weiterbildungen für Beratungskräfte, Darstellung von Praxiswissen, Betreiben

von Vernetzungs- und Austauschplattformen der Akteure im LIWIS, Unterstützung der Kantone und des Bundes, und anderes mehr). Durch neue Player im Wissenssystem und das Bestreben aller Akteure ihre eigene Visibilität im Wissenssystem zu erhöhen (um dadurch allenfalls auch entsprechende Finanzen zu erschliessen) ist die klassische Rolle von AGRIDEA als Wissensvermittlerin im LIWIS zunehmend in Frage gestellt. Ein Finanzhilfe-Vertrag mit dem Bundesamt für Landwirtschaft stellt die vielfältigen Leistungen der AGRIDEA für die Kantone sicher. Diese Finanzierung stand aber je in den letzten Jahren zunehmend unter Druck und bedeutet auch eine hohe Abhängigkeit vom BLW.

Aus Sicht des SBV ist es zielführend die strategische Steuerung und operative Führung von AGRIDEA klarer auseinanderzunehmen. In diesem Sinn empfehlen wir, den **Vorschlag der LDK-Taskforce „AGRIDEA“ eingehend zu prüfen**. Dieser würde dank der Leistungsvereinbarung zwischen Bund und Kantonen (LDK) auch zu einer Klärung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf dieser Ebene führen.

* * *

2. August 2018, Martin Brugger

5. Literatur

Bundesamt für Landwirtschaft BLW: Agrarbericht, Jg. 2017 und 2016

Bundesamt für Landwirtschaft BLW: Forschungskonzept Land- und Ernährungswirtschaft 2017–2020, Dezember 2016.

Konferenz der kantonalen Landwirtschaftsdirektoren LDK: Lösungskonzept «Austausch und Zusammenarbeit im LIWIS», Juni 2018

Konferenz der kantonalen Landwirtschaftsdirektoren LDK: Bericht der Task Force LDK "AGRIDEA". Bericht z.H. des Vorstandes LDK vom 28.5.2018 bezüglich Neuausrichtung der AGRIDEA, Juni 2018

Robert Obrist, Heidrun Moschitz und Robert Home: Das landwirtschaftliche Wissenssystem in der Schweiz neu gestalten, Agrarforschung Schweiz 6 (5), S. 218-223, 2015.

Präsentationen, Protokoll und Notizen der Sitzung der SBV AG Forschung vom 18. Juni 2018