
Risikomanagement

Hochschulevent
«Modernes Hochschulmanagement»
Dr. Sarah Tresch und Stefanie Eichenberger

Kongresshaus Zürich, 13. November 2024



Inhalt

- PH Zürich
- Grundverständnis, Ziele und Grundaufbau Risikomanagement
- Prozess Risikomanagement
- Fazit

PH Zürich

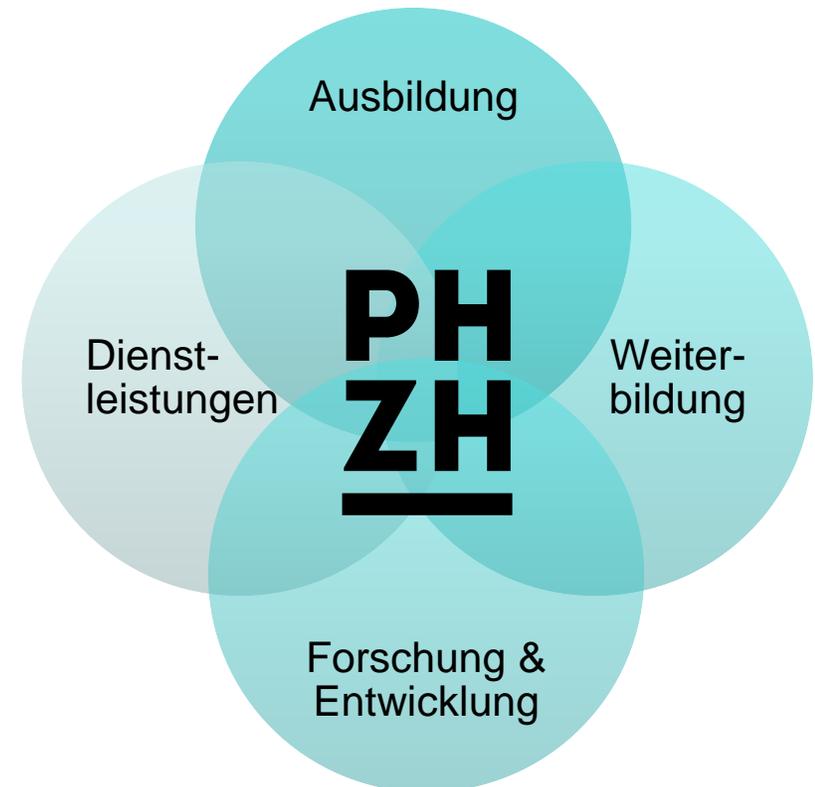


Kontext und Leistungsauftrag

Bezugsrahmen und -ebenen

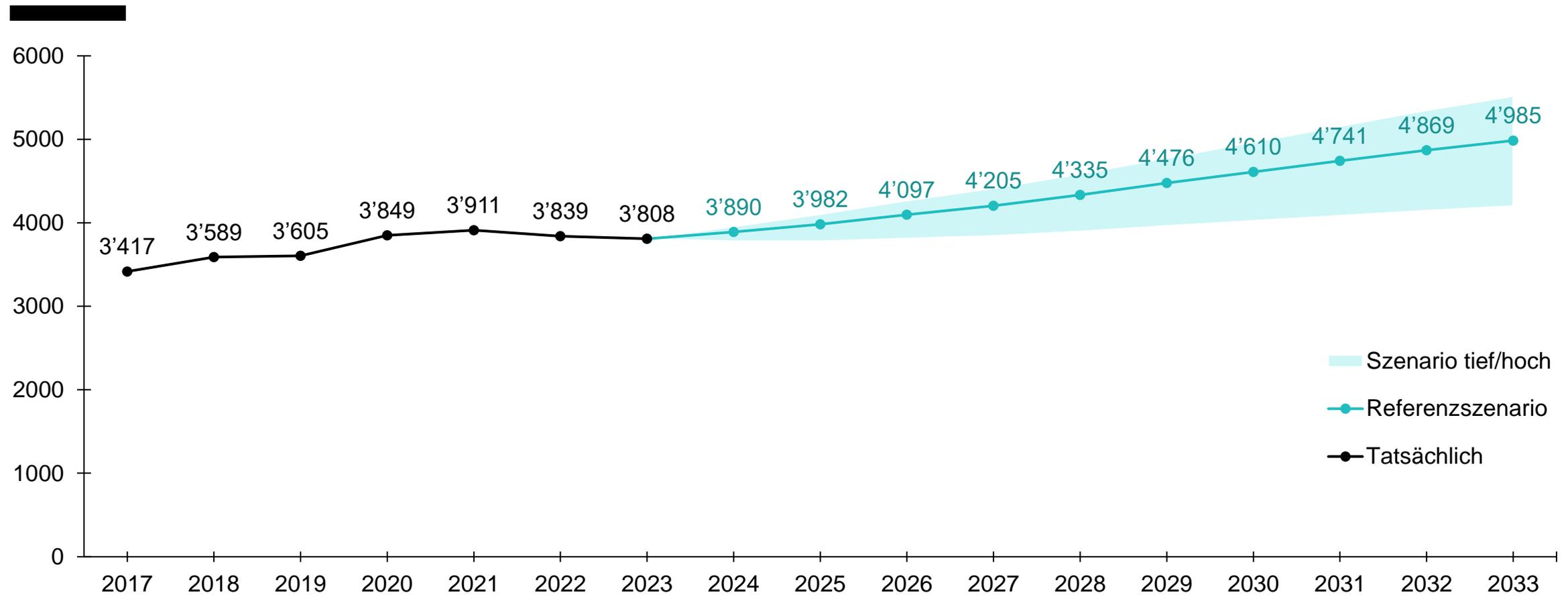


Vierfacher Leistungsauftrag



Studierende PH Zürich 2017–2033

Anzahl



Grundverständnis,
Ziele, Grundaufbau

Grundverständnis Risikomanagement

■
Risiken entstehen bei der Leistungserstellung in den Kernprozessen oder in den übergeordneten Managementaufgaben.

- umfassender Risikobegriff
- Verbindung von strategischen Zielen und Risiken
- transparenter und strukturierter Umgang mit Risiken
- aktive Haltung und positive Risikokultur

Ziele Risikomanagement



Mit dem Risikomanagement ...

1. gestaltet die PH Zürich aktiv und bewusst die relevanten Risiken, entwickelt damit die Organisation nachhaltig und stärkt ihre Resilienz.
2. gewährleistet die PH Zürich Nachvollziehbarkeit und Transparenz, indem sie Risiken hochschulübergreifend systematisch erhebt, Massnahmen festlegt und umsetzt.
3. stellt die Hochschule die Compliance sicher.

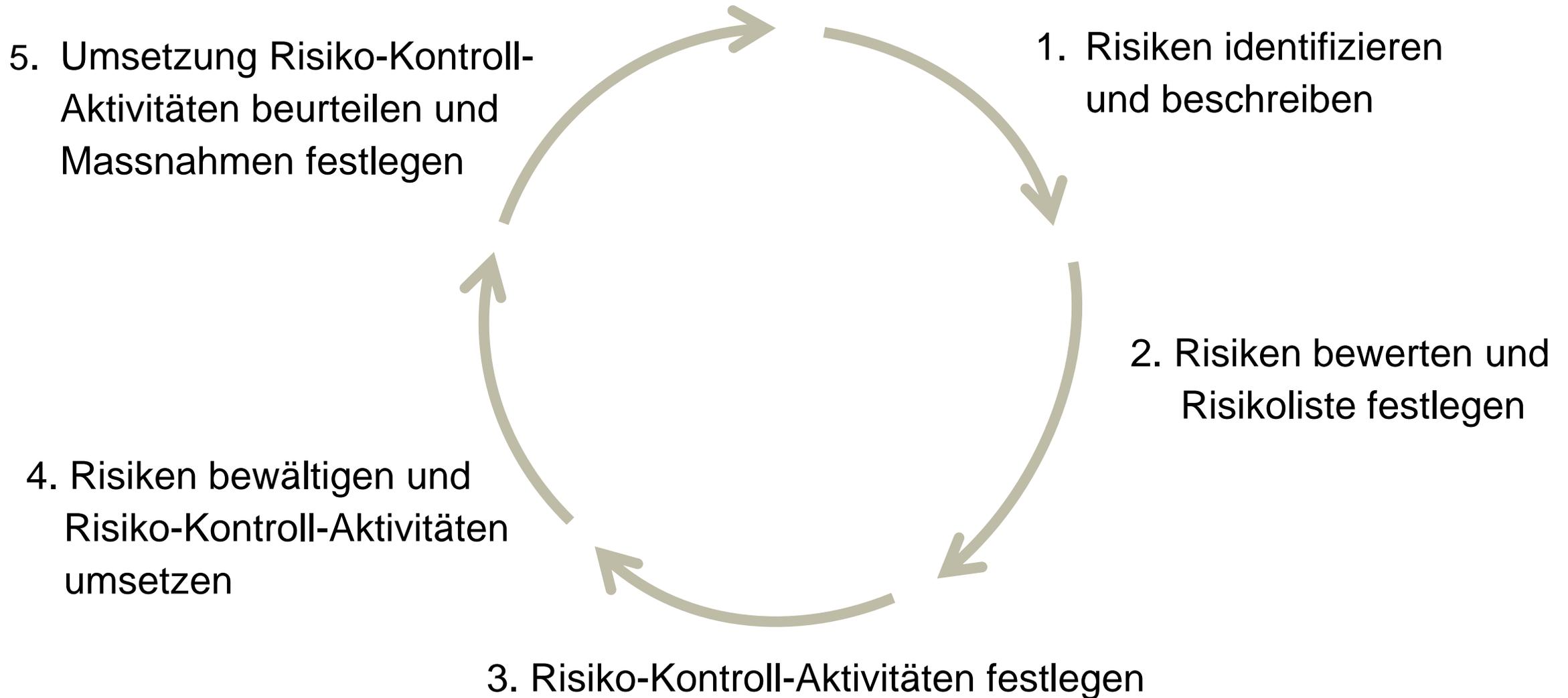
Grundaufbau Risikomanagement

Der Grundaufbau des Risikomanagements ...

- fokussiert auf die grössten Risiken (L-Risiken).
- ist in die strategische Führung der Organisation integriert.
- ist institutionell geführt, systematisch und prozessorientiert.
- setzt Transparenz und eine klare Regelung von Verantwortlichkeiten um.
- wirkt verbindend und zeigt Zusammenhänge auf.
- vereint die bestehenden Risiko-Kontroll-Systeme (z.B. IKS).

Prozess

Prozess Risikomanagement



1. Risiken identifizieren und beschreiben

Auslegeordnung

- Bottom-up-Ansatz
- Analyse bestehender risikobezogener Systeme und Prozesse (insbes. IKS)
- Interviews mit Verantwortlichen für risikobezogene Systeme und Themen
- Erarbeitung erster Grundlagen (Risikoliste, Liste Systeme, Vorlagen)

Steckbrief Risiken



Die identifizierten Risiken sind wie folgt beschrieben:

- Risiko-ID
- Risikotitel
- Risikobeschreibung
- Ursachen
- Auswirkungen

Steckbrief Risiken (Beispiel)

R-04 Ausfall bzw. Störung des Hochschulbetriebs

☰ Risikobeschreibung ▾

☰ Ursachen ▾

☰ Auswirkung ▾

☑ IKS-Bezug ▾

Der Hochschulbetrieb fällt vollständig oder teilweise aus oder ist von Störungen betroffen.

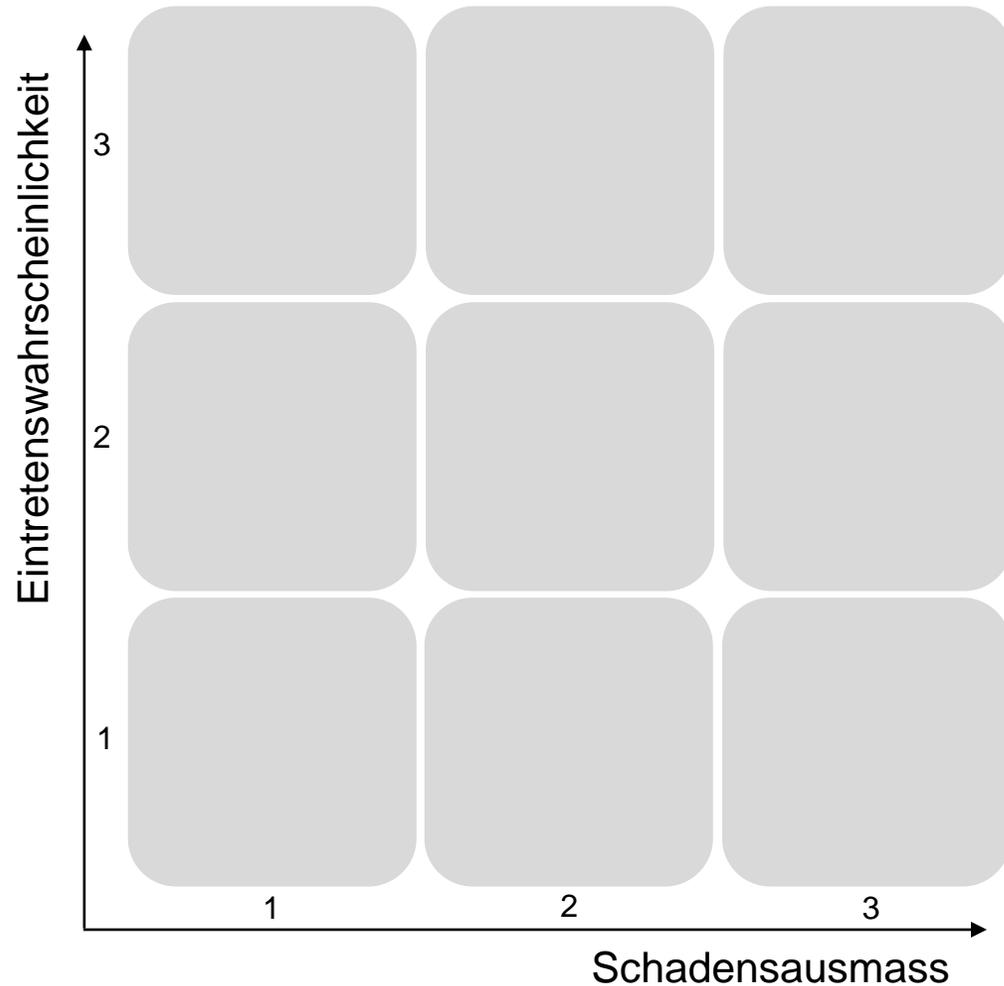
- Elementarereignisse wie z.B. Brand, Hochwasser etc.
- Krisen wie Pandemien, Terroranschlag, Krieg etc.
- Mangellagen (Wasser, Strom, etc.)
- Notfallereignisse wie Unfall, Amok
- Unangemessene Reaktion der Mitarbeitenden, Studierenden im Ereignisfall
- Ungenügende Krisenvorkehrungen seitens Hochschule
- Mangelnde Information, Instruktion von Mitarbeitenden, Studierenden: Führungspersonen und HSL werden nicht rechtzeitig über negative Vorfälle/Krisen informiert. (IKS-Umfeld ID11)
- Anzeichen von Amok werden durch Mitarbeitende, Studierende nicht erkannt

- Vollständiger oder teilweiser Ausfall des Hochschulbetriebs
- Unnötige Verlängerung von Betriebsstörungen
- Übermässiges Ausmass von Betriebsstörungen
- Übergang aus Notfallsituation in den ordentlichen Hochschulbetrieb gelingt nicht
- Personen-, Sachschäden und/oder Reputationsschaden

ja

2. Risiken bewerten und Risikoliste festlegen

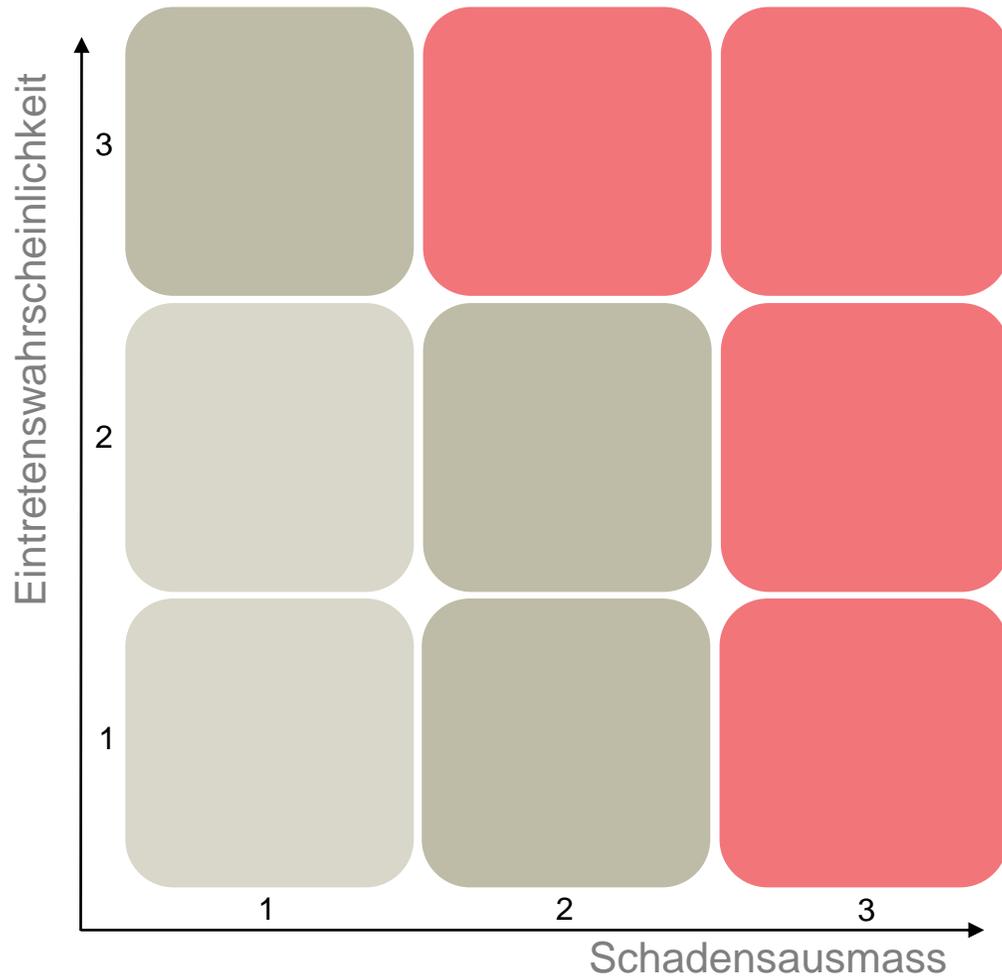
Risikomatrix



Die PH Zürich bewertet ihre Risiken mittels ...

- dreistufiger Risikomatrix
- nach Eintretenswahrscheinlichkeit und
- Schadensausmass

Risikokategorien



Die PH Zürich gewichtet die Risiken und teilt sie in die Risikokategorien L, M und S ein.

- L-Risiken ●
- M-Risiken ●
- S-Risiken ●

Die Risikokategorie ist handlungsleitend für die Risikobewältigung bezüglich ...

- Massnahmentiefe
- Bewertungsrhythmus

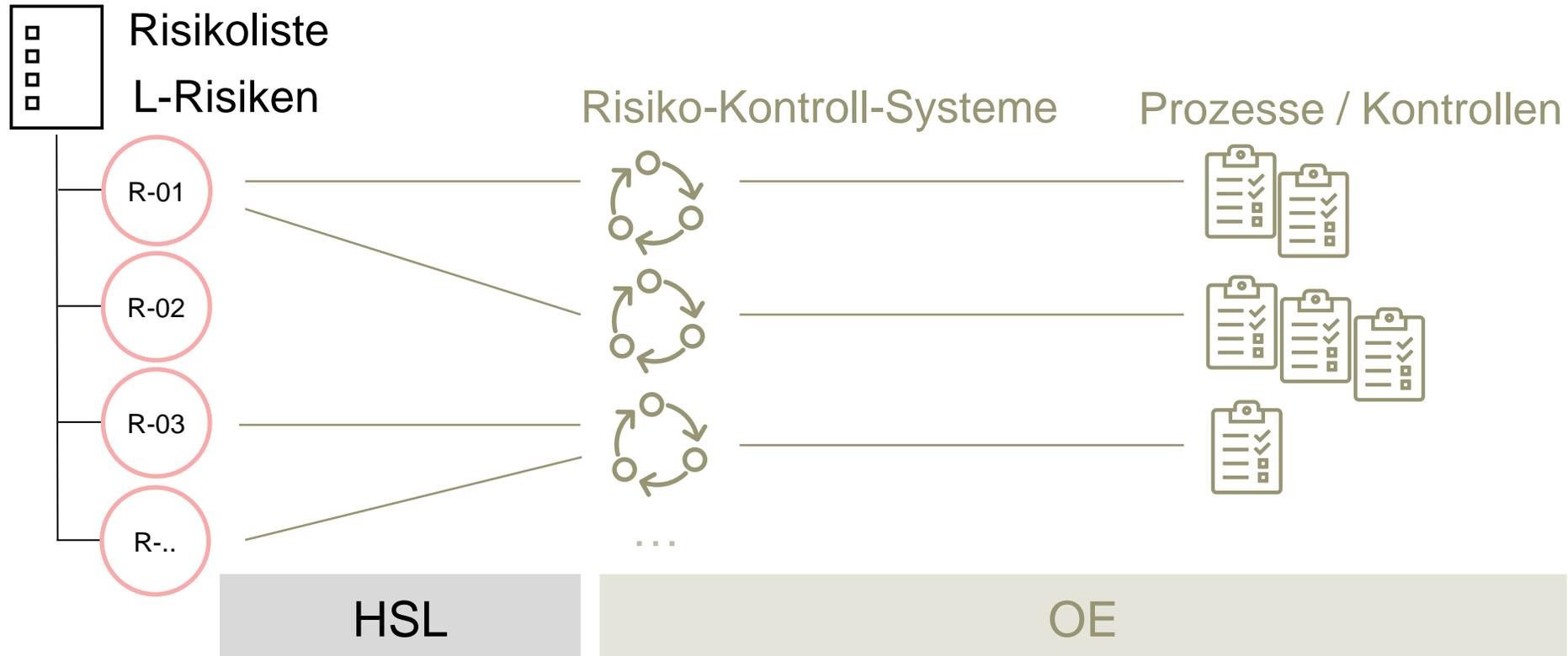
L-Risiken



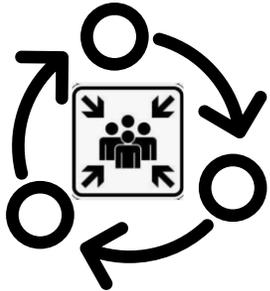
-  R-01 Nicht-bedarfsorientiertes Leistungsangebot
-  R-02 Nicht-adäquate Hochschulführung
-  R-03 Umgang mit Forderungen und Erwartungen aus Bildungspolitik, -verwaltung und -praxis
-  R-04 Ausfall bzw. Störung des Hochschulbetriebs
-  R-05 Nicht-Einhaltung rechtlicher Vorgaben
-  R-06 Ungenügende Informations- und Datensicherheit
-  R-07 Wegfall bzw. Reduktion finanzieller Ressourcen
-  R-08 Mangel an Fach- und Führungskräften
-  R-09 Ungenügende Verfügbarkeit von Räumlichkeiten
-  R-10 Ausfall bzw. Störung der IT-Systeme
-  R-11 Nicht-adäquate öffentliche Kommunikation
-  R-12 Gefährdete Institutionelle Akkreditierung

3. Risiko-Kontroll- Aktivitäten festlegen

Risiko-Kontroll-Systeme festlegen



Risiko-Kontroll-Systeme (Beispiele)



Krisenmanagement



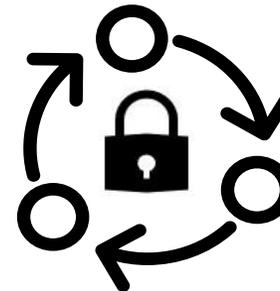
Internes Kontrollsystem
IKS



Institutionelles
Qualitätsmanagement



Arbeitssicherheit und
Gesundheitsschutz



Informations-
sicherheitskonzept

Steckbrief Risiko-Kontroll-Systeme

Die identifizierten Risiko-Kontroll-Systeme sind wie folgt beschrieben:

- Zielsetzung
- Zuständigkeit (Führungsperson und ggf. Gremien)
- Rechtsgrundlagen und weitere Grundlagen
- Inhalt
- Prozesse (im Prozessportal)
- Kontrollen und Berichterstattung
- Bezug IKS ja/nein
- Status System (im Aufbau, in Betrieb)

Steckbrief Risiko-Kontroll-Systeme (Beispiel)

Risiko-Kontroll-System

Internes Kontrollsystem IKS

Zuständig



Stefanie Eichenberger Fischer (SEI)

Zielsetzung

Überwachung und Kontrolle der finanzrelevanten Prozesse (Teil A) sowie IT-Applikationen (Teil B), um eine... verlässliche finanzielle Berichterstattung sicherzustellen.

Inhalt

- Festlegen IKS-Prozesse und IT-Applikationen (Planung IKS Teil A und B)...
- Überwachung und Dokumentation IKS-Prozesse und IKS-IT-Applikationen

Prozesse

IKS-Prozesse

Kontrollen/Berichte

- Jahresbericht IKS Teil A und B z.Hd. HSL sowie z.Hd. Finanzkontrolle...
- Durchführung der Kontrollen und deren Prüfung und Dokumentation gemäss Prozessbeschreibung und RKM (Kontrollreports)

Bezug IKS

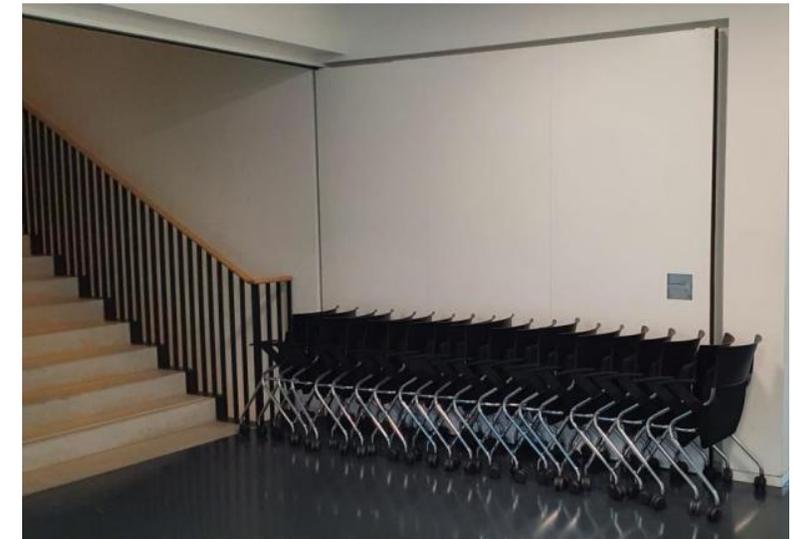
Ja

Status System

in Betrieb

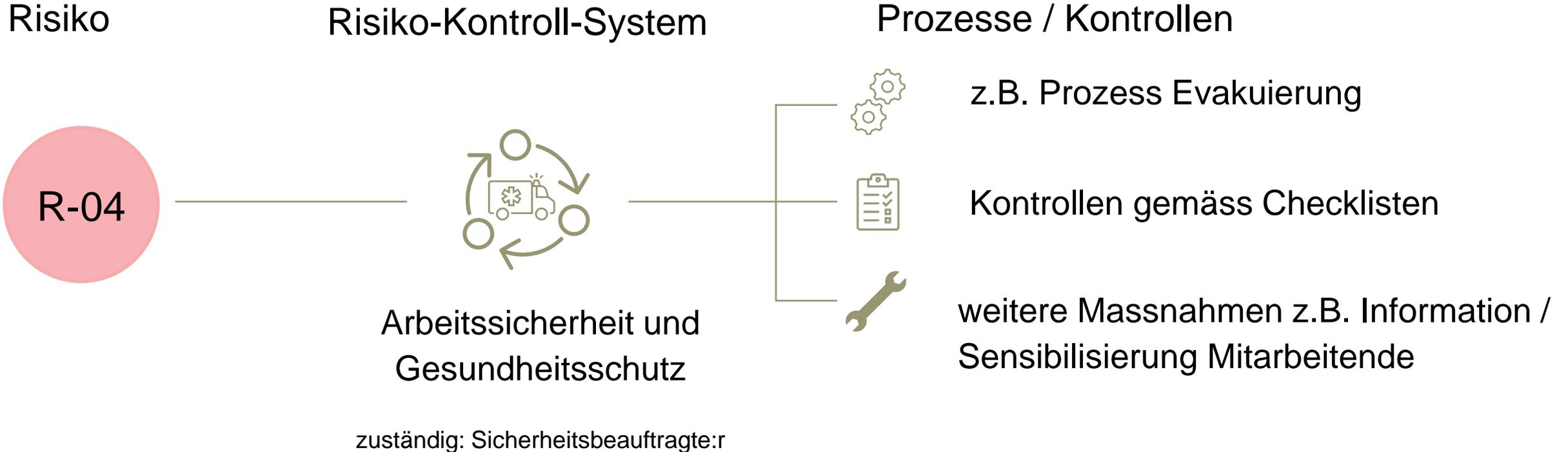
4. Risiko-Kontroll- Aktivitäten umsetzen

Ausfall bzw. Störung des Hochschulbetriebs



L-Risiko

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz



HSL

OE

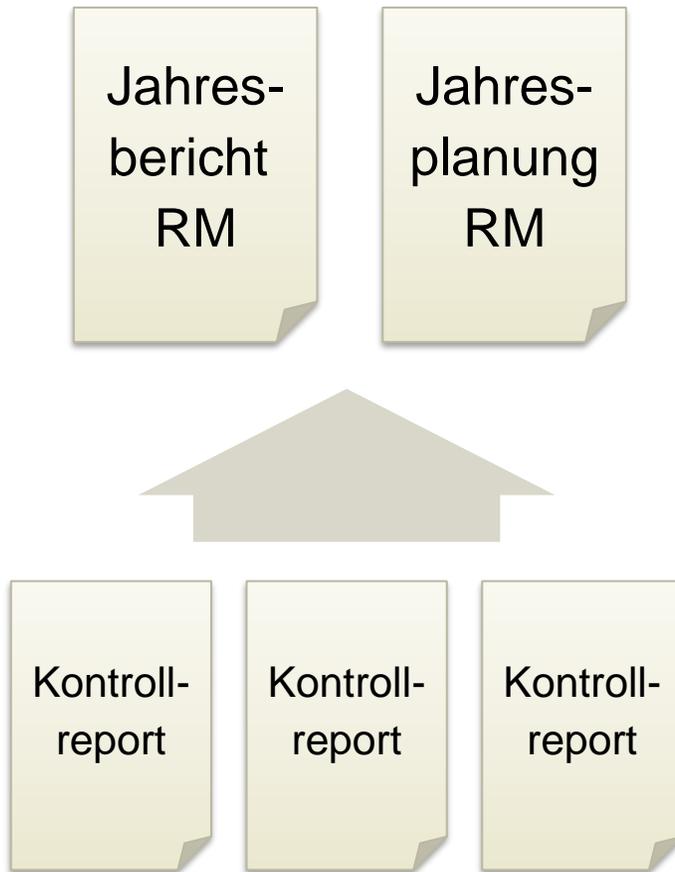
5. Umsetzung
beurteilen und
Massnahmen
festlegen

Kontrollreports

Die Verantwortlichen für ein Risiko-Kontroll-System beantworten im Kontrollreport zum L-Risiko folgende Fragen:

- Ist das Risiko im Berichtsjahr eingetreten?
- Wie ist der Umsetzungsstand der Massnahmen?
- Sind Anpassungen in der Risikobeschreibung notwendig?
- Sind Anpassungen in der Risikobewertung notwendig?
- Sind weitere Massnahmen notwendig?

Jahresbericht und Jahresplanung Risikomanagement



- Beurteilung der Umsetzung durch die Hochschulleitung auf Basis des Jahresberichts
- Festlegen von Massnahmen in der Jahresplanung
- Kontrollreports zu den Risiko-Kontroll-Systemen (L-Risiken) und zu den festgelegten Prozessen (M- und S-Risiken) bilden die Grundlage

Prozess Risikomanagement

5. Umsetzung Risiko-Kontroll-Aktivitäten beurteilen und Massnahmen festlegen

→ auf Basis Jahresbericht
Risikomanagement

4. Risiken bewältigen und Risiko-Kontroll-Aktivitäten umsetzen

→ in OE

3. Risiko-Kontroll-Aktivitäten festlegen

→ entlang der Risikokategorien

1. Risiken identifizieren und beschreiben

→ Ursache/Auswirkung

2. Risiken bewerten und Risikoliste festlegen

→ mittels Risikomatrix

→ Risikokategorien L, M, S

Fazit

Das hat sich bewährt

- Zuständigkeit für Gesamtsteuerung ist bei der Hochschulleitung
- nach klassischem Risikomanagement-Prozess vorgehen
- breit abgestützter Einbezug der beteiligten Personen, insbesondere zu Beginn des Aufbaus des Risikomanagements
- Zeit nehmen für Klärung des Grundverständnisses, der Ziele und des Grundaufbaus des Risikomanagements
- Ansetzen an bestehendem Betrieb (Systeme, Prozesse, ...)
- systematische Dokumentation der Risiken, der Risiko-Kontroll-Systeme und der Zuständigkeiten
- Grundlagen des Risikomanagements für alle Mitarbeitenden greifbar machen

