UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

MITTEILUNGSBLATT
DER REKTORIN

Nr. 15 / 2024
Seite 1253 – Seite 1290
Ausgabedatum: 12.08.2024

INHALT

1255

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

Risikomanagementsystem der Universität Heidelberg

Risikorichtlinie

Februar 2024

Vorwort

Dieses Dokument beschreibt den Risikomanagementprozess der Universität Heidelberg und dient als Regel- und Nachschlagewerk für alle Beteiligten. Es wird in seiner jeweils aktuellen Fassung im Rektorat durch Beschlussfassung bestätigt und im Mitteilungsblatt der Rektorin veröffentlicht. Eine Eröffnung für Außenstehende ist nicht vorgesehen.

Die Regelungen dieser Risikorichtlinie sind für alle Mitglieder und an der Universität tätigen Angehörigen der Universität Heidelberg verbindlich. Im Falle einer Aktualisierung treten die vorhergehenden Fassungen automatisch außer Kraft.

Der Kanzler

Universitätsverwaltung
Dezernat Finanzen
Abteilung Controlling und Berichtswesen

Seminarstraße 2
69117 Heidelberg

Stand: Februar 2024

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

Inhaltsverzeichnis

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

1. Ausgangslage

1.1. Die Universität Heidelberg

Gegründet im Jahr 1386 ist die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg die älteste Universität im heutigen Deutschland und als baden-württembergische Landesuniversität eine der forschungsstärksten Universitäten Europas. Als Exzellenzuniversität hatte sie im Jahr 2022 fast 30.000 Studierende in 13 Fakultäten, davon mehr als 5.500 internationale Studierende[1].

Die Universitätsmedizin verantwortet die Bewirtschaftung ihrer Haushaltsmittel, die Jahresabschlüsse und die damit verbundenen Berichtspflichten selbst. Daher bezieht sich der Geltungsbereich des universitären Risikomanagements und somit auch dieser Richtlinie auf die sog. Kernuniversität, das heißt auf alle Einrichtungen und Prozesse der Universität Heidelberg mit Ausnahme des Bereichs der Universitätsmedizin. Der Kernuniversität (nachfolgend als Universität Heidelberg bezeichnet) waren im Jahr 2022 ca. 4.300 Beschäftigte und 293 W3-Professuren angehörig. Der Jahresabschluss 2022 wies Gesamteinnahmen von rund 440 Mio. Euro aus, dies inkludiert rund 126 Mio. Euro Einnahmen aus Drittmitteln[1].

Seit dem Jahr 2000 wendet die Universität Heidelberg die kaufmännische Buchführung für ihre Geschäftsvorfälle an und bilanziert im Sinne eines Landesbetriebs nach der Landeshaushaltsordnung (LHO) Baden-Württemberg. Die Details sind im Finanzstatut der Universität Heidelberg geregelt. Darüber hinaus unterliegt die Universität in ihrem täglichen Handeln insbesondere den jeweils gültigen Fassungen des Landeshochschulgesetzes (LHG) sowie den weiteren Gesetzgebungen des Landes, Bundes und der Europäischen Union. Sie steht im engen Austausch mit den Ministerien der Landesregierung Baden-Württembergs und folgt direkt den Weisungen des Landesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK).

Gemäß § 11 des Finanzstatuts vom 30. Mai 2005 der Universität Heidelberg hat sie sich dazu verpflichtet, ein angemessenes Risikomanagementsystem unter Anwendung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 1. Mai 1998 in Verbindung mit § 91 Abs. 2 AktG und § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG) einzurichten.

[1] Zur Einordnung der Universität in das internationale universitäre Gesamtgefüge. Bei Fortschreibung des Dokuments werden die Kennzahlen und Fakten jeweils aktualisiert, von großen Schwankungen ist nicht auszugehen.

Das Risikomanagementsystem ist zudem Gegenstand der Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung nach § 53 HGrG.

Seit der Einführung des Risikomanagements im Jahr 2007 wird das Konzept kontinuierlich weiterentwickelt und an die jeweils aktuellen Anforderungen der Universität Heidelberg in ihrem dynamischen Umfeld angepasst, um ein effektives Risikomanagement in all seinen Facetten zu gewährleisten.

1.2. Leitbild der Universität Heidelberg[2]

Die Universität Heidelberg definiert sich vor allem als Forschungs- und Volluniversität, die sich zur Freiheit in Forschung und Lehre und zu ihrer Verantwortung gegenüber Mensch, Gesellschaft und Natur bekennt.

Sie will Wissen und Können in einer offenen, vorurteilsfreien Haltung gegenüber Menschen und Ideen entwickeln, nutzbar machen und an die nachfolgenden Generationen weitergeben. »Semper Apertus. Stets offen« ist ihr Wahlspruch.

Sie versteht sich als eine aus ihrer Geschichte gewachsene, der Gegenwart verpflichtete und die Zukunft gestaltende Forschungs- und Lehreinrichtung, die sich zentralen Fragen der Menschheit widmet, sich auf die Grundlagenforschung und deren Anwendung konzentriert und die Studierenden als Partner im Wissenschaftsprozess frühzeitig beteiligt.

Die Universität Heidelberg ist traditionell international ausgerichtet. Sie nimmt eine führende Position in Deutschland und Europa ein und verpflichtet sich, ihre Stellung im weltweiten Wettbewerb zielstrebig zu verbessern. Sie wird ihre Anziehungskraft für herausragende ausländische Forscher und Studierende weiterhin erhöhen und ihre internationalen Netzwerke ausbauen, um ihrem wissenschaftlichen Nachwuchs und ihren Wissenschaftlern die besten Qualifikations- und Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten.

[2] https://www.uni-heidelberg.de/de/universitaet/das-profil-der-universitaet-heidelberg/leitbild-grundsaetze

2. Zielsetzung und strategische Grundsätze des universitätsinternen Risikomanagements

Das Risikomanagement ist ein zentraler Bestandteil der Steuerungs- und Controlling-Instrumente der Universität und hat die Aufgabe, mögliche Schadensereignisse sowie Abweichungen der aus dem Leitbild abgeleiteten universitären Ziele systematisch und frühzeitig zu erkennen, zu dokumentieren und die Abstimmung und Einleitung adäquater Gegenmaßnahmen zu ermöglichen.

Zugleich stellt es den Leitungsgremien und -ebenen der Universität durch eine neutrale und zeitnahe Berichterstattung wirksame Entscheidungsgrundlagen und Handlungsempfehlungen zur Verfügung, um den identifizierten Risiken angemessen und wirksam begegnen zu können. Auch ermöglicht die Identifikation von positiven Zielabweichungstendenzen ein frühzeitiges Erkennen und die proaktive Nutzung von Chancen für die Universität.

Somit stehen bei der Konzeption und Umsetzung des Risikomanagements die Schaffung von Transparenz, die Optimierung des Informationsflusses und die Verbesserung der Handlungsfähigkeit jederzeit im Fokus.

Die operative Steuerung der Risiken durch die Umsetzung der abgestimmten Gegenmaßnahmen sowie das Monitoring deren Wirkung sind Aufgaben des täglichen Dienstgeschäftes der jeweils verantwortlichen universitären Mitarbeitenden. Eine weitere Funktion des Risikomanagements besteht daher darin, dieses Tagesgeschäft dank eines zeitlichen und organisatorischen Abstands kritisch zu begleiten, die mittel- und langfristigen Wirkungen der Maßnahmen zu evaluieren und gegebenenfalls Anpassungen der Vorgehensweisen vorzuschlagen. Risikomanagement soll somit als Korrektiv für das Verwaltungshandeln fungieren, dieses jedoch nicht im Detail spiegeln oder anleiten.

Risikostrategie

Risiken können sich in allen Tätigkeitsfeldern ergeben: in Wissenschaft, Transfer, Forschung und Lehre sowie in den sie unterstützenden Dienstleistungs- und Servicebereichen. Die Universität Heidelberg strebt grundsätzlich an, diese Risiken durch die kontinuierliche Identifikation, durch die Integration einer angemessenen Risikosensibilität und eines entsprechenden Risikobewusstseins in die operativen Arbeitsabläufe sowie durch geeignete Gegenmaßnahmen mittel- und langfristig so gering und rechtzeitig steuerbar wie möglich zu halten.

Hierbei verhält sich die Universität auf allen Ebenen im Kontext von Wissenschaft und Forschung sowie Transfer und Intellectual Property (IP) eher risikoneutral, im administrativen Bereich hingegen handelt sie risikoavers.

Eine grundlegende Herausforderung besteht darin, dass externe Beeinflussungen durch Entscheidungen der Politik und die Entwicklung von rechtlichen Vorgaben sowohl von Seiten des Landes, des Bundes und der Europäischen Union nur einer sehr geringen Beeinflussbarkeit durch die Universität unterliegen. Der sowohl national als auch international zunehmende Wettbewerb in Forschung, Lehre und Transfer, die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sowie die dynamischen Veränderungen im Zusammenspiel mit Kooperationspartnern sind weitere Beispiele externer Quellen, aus welchen der Universität Heidelberg Risiken erwachsen können.

Interne Risiken wiederum können aus Eigenentscheidungen auf allen Organisationsebenen resultieren, woraus sich eine generelle Verantwortlichkeit für ein risikobewusstes Handeln eines jeden Mitglieds der Universität ableitet. Um den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, dieser Verantwortung gerecht zu werden, fördert die Universität deren kontinuierliche Aus- und Weiterbildung sowie unterstützt eine offene Kommunikations- bzw. Informationspolitik und Risikokultur.

Nicht alle Risiken sind gleichermaßen relevant. Um eine effiziente Risikobewältigung zu gewährleisten, muss eine systematische Bewertung der identifizierten Risiken sichergestellt werden.

Um für den Fall von Schadensereignissen oder aus anderen Gründen den Nachweis führen zu können, dass alle nötigen Maßnahmen zur Risikoabwehr bzw. -reduzierung getroffen wurden, sind die identifizierten Risiken und die veranlassten Maßnahmen zu ihrer Abwehr bzw. Steuerung zu dokumentieren. Ist absehbar, dass ein Risiko trotz der eingeleiteten Gegenmaßnahmen nicht oder nur zum Teil vermieden werden kann, sind Schritte einzuleiten, um den Folgen angemessen zu begegnen. Beispiele hierfür können zusätzliche (teil)schadensverhütende bzw. -vermindernde Maßnahmen, die Bereitstellung von Sicherheitsreserven oder, in genau geregelten Ausnahmefällen, die Versicherung bei Dritten darstellen.

Um die Anforderungsgerechtigkeit des Risikomanagementsystems sicherzustellen, sollen dessen Strukturen und Abläufe regelmäßig überprüft und ggf. an geänderte Bedingungen angepasst werden. Die Universität Heidelberg sieht im Risikomanagement zudem mehr als die reine Erfüllung gesetzlicher Anforderungen gemäß § 53 HGrG im Rahmen der Jahresabschlussprüfung. Das universitätsinterne Risikomanagementsystem leistet durch präventive und proaktive Risikosteuerung einen wichtigen Beitrag zur Steigerung und Sicherstellung der Leistungsfähigkeit in Forschung, Lehre und Transfer der Universität Heidelberg.

3. Elemente des Risikomanagements

3.1. Begriffsdefinitionen

In der Fachliteratur werden die Begrifflichkeiten des Risikomanagements in unterschiedlichen Ausprägungen und Nuancen verwendet. Um ein einheitliches Verständnis als Grundlage für ein ganzheitliches Vorgehen innerhalb der Universität zu gewährleisten, definiert diese Richtlinie die spezifischen Kernbegriffe des universitätsinternen Risikomanagements. Eine Übersicht ist ergänzend dem Anhang B zu entnehmen.

3.1.1. Risiken

Risiken sind wahrscheinliche Ereignisse und mögliche künftige Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Universität, die sich negativ auf die Erreichung der gesetzten Ziele der Universität auswirken können.

Quantitative und qualitative Risiken

Quantitative Risiken haben unmittelbar messbare Auswirkungen auf die Universität und sind somit zahlen- bzw. mengenmäßig abbildbar (quantifizierbar). Risiken, deren Auswirkungen zwar absehbar, jedoch nicht quantitativ erfassbar sind, werden als qualitative Risiken bezeichnet.

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

Strategische und operative Risiken

Risiken lassen sich bei der Erfassung vorab in zwei Risikoebenen einteilen: strategische und operative Risiken. Strategische Risiken bedrohen die wesentlichen Erfolgspotentiale der Universität und somit ihre Kernkompetenzen und langfristigen Alleinstellungs- und Auszeichnungsmerkmale in Forschung und Lehre. Sie stehen im direkten Zusammenhang mit der strategischen Hochschulentwicklungsplanung und sind im Sinne eines Top-Down-Prozesses eng mit der Universitätsleitung abzustimmen. Operative Risiken nehmen mögliche Schadensereignisse bedingt durch inadäquate oder fehlerhafte interne Prozesse, vorsätzlich verursachte Fehlhandlungen von Mitarbeitenden, Systemdysfunktionen oder externe Ereignisse und Einflüsse in den Blick. Diese Risiken werden zumeist auf der operativen Ebene der Universität identifiziert und fließen daher in der Regel Bottom-Up in das Risikomanagement mit ein.

Risikobereiche

Universitäre Risiken werden vier Risikobereichen zugeordnet: Finanzierung, Infrastruktur, Compliance und Image. Finanzielle Risiken beziehen sich auf potentielle hohe Kosten und Mittelbedarfe, bei welchen eine Refinanzierung durch das Land Baden-Württemberg oder anderen Mittelgebern nicht oder nur in geringen Anteilen absehbar ist, wie beispielsweise deutlich erhöhte Gebäudebetriebskosten. Infrastrukturelle Risiken der Universität nehmen die Herausforderungen im Flächen-, Gebäude- und Baumanagement (z. B. Gebäudesanierungsstau), Versorgungswesen sowie die digitale Ausstattung und IT-Sicherheit (z. B. Cyberangriffe) in den Blick. Compliance-Risiken resultieren aus der internen Nichteinhaltung von Regularien und gesetzlichen Vorschriften, dolosen oder auch fahrlässigen Handlungen sowie entsprechenden Haftungsansprüchen. Image-Risiken gefährden die Reputation der Universität, wie beispielsweise unzureichende Wohnraumflächen für Studierende oder Angriffe auf die Marke „Universität Heidelberg”.

Mögliche Bagatellschäden werden nicht als Risiko betrachtet, dies gilt ebenso für als sicher anzunehmende zukünftige Ereignisse und deren Folgen. Absehbare positive Abweichungen von der voraussichtlichen Zielerreichung werden als Chancen betrachtet und kommuniziert, stehen jedoch nicht im unmittelbaren Fokus des universitären Risikomanagements.

3.1.2. Risikomanagement

Risikomanagement bezeichnet alle Tätigkeiten, die darauf ausgerichtet sind, Risiken frühzeitig und systematisch zu erfassen, zu steuern und zu überwachen. Somit gehört auch zu den Aufgaben des Risikomanagements sicherzustellen, dass den Leitungsebenen der Universität bereits bei der Vorbereitung wesentlicher Entscheidungen deren Implikationen für den zukünftigen Risikoumfang nachvollziehbar vorliegen, um zumindest eine mit solchen Entscheidungen möglicherweise einhergehende kritische Entwicklung früh erkennen und ihr begegnen zu können. Neben bereits vorhandenen Risiken sind durch das Risikomanagement auch geplante Maßnahmen und Entscheidungen und deren mögliche Risiken zu betrachten. Die strukturierte Erfassung, Bewertung und Kontrolle der implementierten Risikomaßnahmen zur Vermeidung, Minimierung und ggf. Übertragung von Risiken sowie die regelmäßige Berichterstattung sind somit ebenfalls zentrale Bestandteile des Risikomanagements.

3.1.3. Risikomanagementsystem

Ein Risikomanagementsystem ist der von der Universitätsleitung vorgegebene aufbau- und ablauforganisatorische Rahmen zur Umsetzung des Risikomanagements und findet seine Dokumentation und Beschreibung in Form dieser Risikorichtlinie. Es umfasst somit die grundlegende Risikostrategie und -politik der Universität, die Rollen und Verantwortlichkeiten sowie entsprechende Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse des Risikomanagements.

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

3.2. Struktur des Risikomanagements

Das Risikomanagementsystem der Universität Heidelberg integriert grundsätzlich alle Ebenen der Organisation. Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Organisationsstruktur des Risikomanagements und die hieran direkt beteiligten Gremien, Rollen und Einrichtungen der Universität, nachfolgend sind diese ergänzend erläutert.

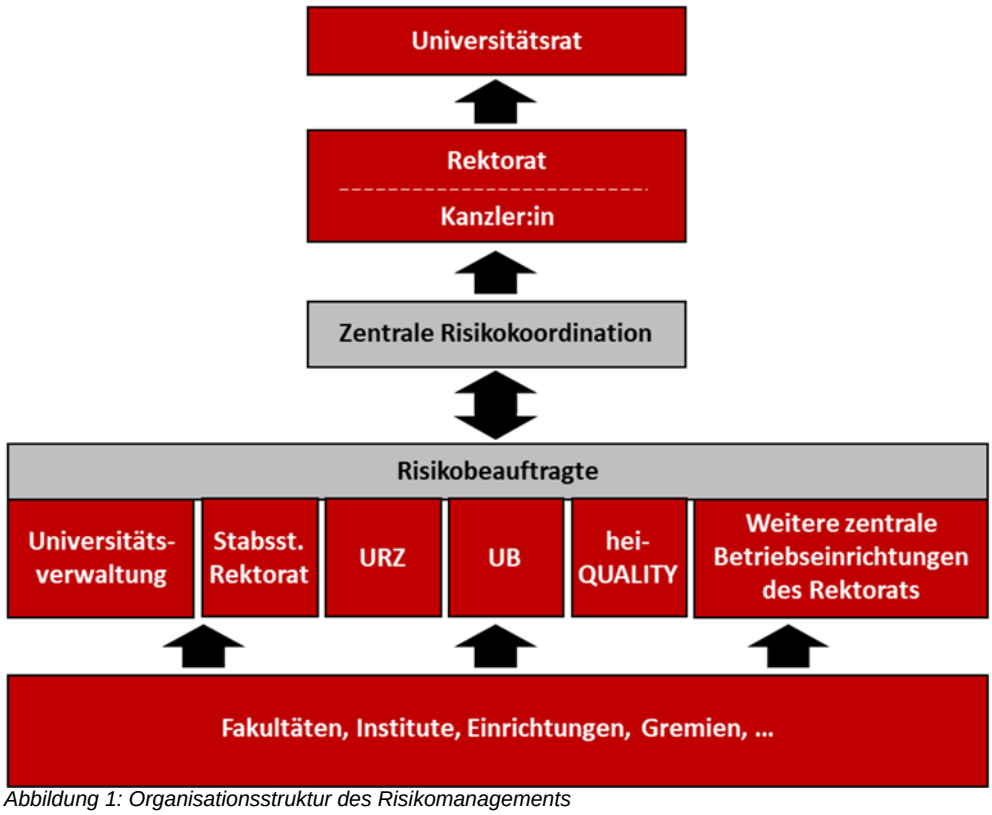


Abbildung 1: Organisationsstruktur des Risikomanagements

Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagementsystem ist im Rektorat verortet, innerhalb des Rektorats liegt die Verantwortlichkeit für das Risikomanagement bei der Kanzlerin bzw. beim Kanzler. An sie bzw. ihn direkt berichtet die „Zentrale Risikokoordination" (siehe Absatz 3.2.4.), welche die operative Organisation des Risikomanagementprozesses innehat und mit den Risikobeauftragten der direkt eingebundenen Organisationseinheiten im engen Austausch steht. Der Universitätsrat als höchstes Aufsichtsgremium der Universität ist über eine regelmäßige Berichterstattung über die Risikosituation in den Prozess eingebunden.

3.2.1. Einbindung der Organisationseinheiten

Um effiziente, schlanke und zugleich umfassende Prozess- und Informationsabläufe sicherzustellen, werden in das Risikomanagementsystem jene Organisationseinheiten direkt mit einbezogen, die aufgrund ihrer Aufgabenstellung und Funktion über eine Gesamtperspektive auf einzelne Themengebiete verfügen und somit ihre ganzheitliche Expertise hinsichtlich möglicher Schwachstellen, Herausforderungen und Hindernisse sowie auch potentieller Chancen in das Risikomanagement einbringen können. Dieses Vorgehen ermöglicht es, einen umfänglichen Risikoansatz sicherzustellen, ohne zugleich jede einzelne Einrichtung der Universität in das Risikomanagement zu integrieren.

Neben allen Dezernaten und Stabsstellen der Universitätsverwaltung bzw. des Rektorats, hinsichtlich Letzterem sei insbesondere die Rektoratsstabsstelle Kommunikation und Marketing zu nennen, sind die folgenden Organisationseinheiten ein zentraler Bestandteil des universitären Risikomanagementprozesses:

— Universitätsrechenzentrum (URZ)
— Universitätsbibliothek (UB)
— heiQUALITY
— Bei Bedarf: Weitere zentrale Betriebseinrichtungen des Rektorats

So bringt beispielsweise hinsichtlich der Risiken zur Infrastruktur der Universität das Dezernat 3 Planung, Bau und Sicherheit der Universitätsverwaltung einen umfassenden Blick auf die Herausforderungen rund um die Themen Gebäude-, Bau- und Flächenmanagement ein, das Universitätsrechenzentrum wiederum hat ergänzend die bestehenden Anforderungen und Risiken der digitalen Infrastruktur und IT-Sicherheit im Blick. Zusätzlich werden weitere, kleinere Organisationseinheiten situations- und fachthemenbezogen im Risikomanagementprozess berücksichtigt, wie z. B. die Fachabteilung für Strahlenschutz im Zentralbereich Neuenheimer Feld.

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

3.2.2. Risikobeauftragte

Die obersten Führungskräfte der oben genannten Organisationseinheiten benennen der Zentralen Risikokoordination für ihren Verantwortungsbereich sogenannte Risikobeauftragte. Diese Rolle sollte idealerweise von den Führungskräften in persona übernommen werden, jedoch kann die Aufgabe auch innerhalb des jeweiligen Verantwortungsbereichs delegiert werden.

Die Risikobeauftragten erheben die Risiken der Universität in ihrer Obliegenschaft und sind Ansprechpartner für die Zentrale Risikokoordination. Sie bündeln als fachliche Experten die vorhandenen Informationen, verdichten, priorisieren und bewerten diese. Hierfür stehen sie im engen Austausch mit den jeweils verantwortlichen Führungskräften und Risk Ownern und begleiten diese bei der Begegnung der Risiken durch Priorisierung und Einleitung entsprechender Gegenmaßnahmen sowie bei der Bewertung von deren Wirkung.

3.2.3. Risk Owner

Die Risk Owner (Risikoverantwortliche oder Risikoeigentümer) sind jene Personen auf der operativen Managementebene der Universität, die letztendlich dafür verantwortlich sind sicherzustellen, dass einem identifizierten Risiko im Sinne einer adäquaten Steuerung angemessen begegnet wird. Dies schließt insbesondere die Einleitung von Gegenmaßnahmen, das Monitoring ihrer Wirksamkeit sowie eine entsprechende Kommunikation mit den Risikobeauftragten der betreffenden Organisationseinheit mit ein.

3.2.4. Zentrale Risikokoordination

Die Zentrale Risikokoordination ist in der Abteilung Controlling und Berichtswesen des Dezernates Finanzen der Universitätsverwaltung eingegliedert. Sie verantwortet die Abstimmung und Umsetzung der Konzeption und Methodik, die Kommunikation sowie den Prozessverlauf des Risikomanagements.

Als zentrale Anlaufstelle steht sie im engen Austausch mit den Risikobeauftragten der Universität und veranlasst mindestens zweimal jährlich eine umfassende Risikoinventur. Jegliche Risikomeldungen werden von ihr auf Plausibilität geprüft, mögliche Rückfragen über die betreffenden Risikobeauftragten geklärt und im Risikoinventar dokumentiert. Zugleich verantwortet die Zentrale Risikokoordination die Analyse und Bewertung der Risiken sowie die Zusammenstellung der Gesamtrisikosituation der Universität. Relevante Erkenntnisse kommuniziert sie an die Risikobeauftragten und Risk Owner, um deren Priorisierung der Maßnahmen zur Steuerung und Begegnung der Risiken zu unterstützen.

Des Weiteren obliegen der Zentralen Risikokoordination die Aufgabenstellungen rund um die Kommunikation und das Reporting der Risikosituation an die Universitätsleitung. Sie erstellt die jährlichen Berichte für das Rektorat und den Universitätsrat sowie den Beitrag für den Lagebericht der Universität, stimmt die betreffenden Dokumente mit der Kanzlerin bzw. dem Kanzler ab und verantwortet bei Bedarf die Kommunikation von Ad-hoc-Risikoberichten.

3.3. Prozess

Der in dieser Richtlinie beschriebene inneruniversitäre Prozess des Risikomanagements ist im Anhang A gesamthaft dargestellt. Die folgenden Ausführungen fokussieren sich auf die Prozessschritte des sogenannten Regelkreises des Risikomanagements.

3.3.1. Permanenter Risikomanagementprozess

Der permanente Risikomanagementprozess innerhalb der Universität Heidelberg umfasst vier Prozessschritte: Risikoerfassung, Risikobewertung, Risikosteuerung und Reporting. Jede Entscheidung und Handlung im Prozess richtet sich an der in Kapitel 2 beschriebenen zugrundeliegenden Risikostrategie der Universität aus. Die nachfolgende Abbildung 2 fasst diesen sich als endlosen Regelkreis verstehenden Prozess zusammen, nachfolgend ist dieser weiter ausgeführt.

Der Regelkreis und die hierin enthaltenen vier Prozessschritte werden laufend, mindestens jedoch halbjährlich auf grundsätzlich allen Ebenen und unter Einbeziehung verschiedenster Rollen innerhalb der Universität gelebt und sind somit in die täglichen Abläufe operativ einzubinden.

Abbildung 2: Regelkreis des Risikomanagementprozesses

Im Kern verantwortlich für die operative Umsetzung des Risikomanagements und die hiermit verbundenen Aufgaben sind die Führungskräfte der Universitätsverwaltung, der Stabsstellen des Rektorats sowie jene der in Kapitel 3.2.1. beschriebenen, zusätzlich eingebundenen Organisationseinheiten. Sie verantworten, dass die in dieser Richtlinie beschriebenen Handlungsanweisungen umgesetzt, Risiken identifiziert, bewertet, kommuniziert und dokumentiert werden; im Rahmen ihrer jeweiligen Möglichkeiten leiten sie Maßnahmen zur Risikobewältigung oder bei Bedarf eine entsprechende Eskalation an die höheren Führungsebenen ein. Außerdem stellen sie sicher, dass die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit geprüft werden und die Zentrale Risikokoordination über alle relevanten Risikoentwicklungen unverzüglich informiert wird.

3.3.2. Erfassung

Ziel der Risikoidentifikation und -erfassung ist die Aufnahme aller für die Aufgaben und Ziele der Universität relevanten Risiken, die organisatorische Verantwortlichkeit hierfür liegt bei den Risikobeauftragten.

Eine sog. Risikoinventur und somit die Erfassung und Betrachtung aller Risiken erfolgt mindestens halbjährlich, in der Regel im März und September jeden Jahres. In besonders dynamischen bzw. komplexen Einzelfällen kann ein kürzerer Zyklus erforderlich sein. Die Risikobeauftragten etablieren die hierfür notwendigen Informationsprozesse innerhalb ihres eigenen Verantwortungsbereiches bspw. mittels Datenauswertungen, Fachgesprächen, Expertenbefragungen oder als regelmäßigen Tagesordnungspunkt in wiederkehrenden Kommunikationsformaten.

Tritt ein sog. Ad-hoc-Fall ein, d.h. entweder wird ein relevantes Risiko neu identifiziert oder die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Schadenshöhe eines bereits bekannten Risikos ist deutlich erhöht, ist unverzüglich die Zentrale Risikokoordination zu informieren. Die Zentrale Risikokoordination wiederum bindet umgehend die Kanzlerin bzw. den Kanzler als verantwortliches Rektoratsmitglied ein. Handelt es sich um ein neu erkanntes Risiko, so ist dieses zudem durch die Aufnahme in das Risikoinventar zu dokumentieren.

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

Risikoinventar

Um eine systematische Risikobeschreibung zu gewährleisten, werden im Rahmen der Risikoerhebung durch die Risikobeauftragten soweit möglich und abschätzbar die folgenden Angaben für die Dokumentation im Risikoinventar digital erfasst:

— Kurzbezeichnung

— Einordnung der Risiken in vier Risikobereiche:

Finanzierung, Infrastruktur, Compliance, Reputation bzw. Image

— Ursachen

— Potentielle Folgen mit höchstmöglicher Schadensbenennung (Brutto-Betrachtung, Worst Case)

— Grad der Beeinflussbarkeit des Risikos

— Wechselwirkungen zu anderen dokumentierten Risiken

— Voraussichtliches Ende des Risikos

— Organisationseinheit, welche das Risiko berichtet

— Organisationseinheit, in deren Aufgabengebiet das Risiko fällt (Risk Owner)

— Implementierte und potentielle Gegenmaßnahmen zur Risikobegegnung und -steuerung

— Voraussichtliche Wirkung der Gegenmaßnahmen (Netto-Betrachtung)

— Organisationseinheit/en, welche für die Gegenmaßnahme/n verantwortlich ist/sind

Diese Angaben bilden die Grundlage für die nachfolgende Bewertung der Risiken. Das digitale Risikoinventar liegt in der Verantwortlichkeit der Zentralen Risikokoordination und wird durch diese gepflegt und betreut.

Ex-post- und Ex-ante-Betrachtung
Für relevante Risiken soll die Beschreibung außerdem einen Rückblick (Ex-post-Betrachtung) auf den bisherigen Risikoverlauf geben, die wesentlichen etablierten Maßnahmen enthalten sowie eventuell bereits eingetretene Schäden beschreiben. Wichtiger für die Risikobewertung und -steuerung ist jedoch der weitere Ausblick (Ex-ante-Betrachtung) mit den Fragestellungen: Welche weitere Entwicklung ist zu erwarten? Welche geplanten Gegenmaßnahmen werden in welcher Art voraussichtlich wirksam werden?

Im Zuge der o.g. Erfassung der Risikomeldungen der Risikobeauftragten im Risikoinventar ist von der Zentralen Risikokoordination neben der Vollständigkeit und Fristgerechtigkeit der Angaben zugleich zu prüfen, inwieweit die Einschätzungen plausibel sind und ob die vorliegenden Vorbewertungen entsprechend der vorgegebenen Standards erfolgt sind. Besteht diesbezüglicher Klärungsbedarf, so geht die Zentrale Risikokoordination in einen entsprechenden Austausch mit den Risikobeauftragten der betreffenden Organisationseinheiten.

3.3.3. Bewertung
Nicht alle Risiken sind gleich bedrohlich. Um eine effiziente Risikobewältigung zu gewährleisten, muss eine systematische Bewertung der identifizierten Risiken durchgeführt werden. Der Bewertungshorizont, d.h. der Zeitraum, für den diese Bewertung vorzunehmen ist, orientiert sich an dem Rahmen der mittelfristigen Finanzplanung des Rektorats und somit am laufenden sowie den fünf darauffolgenden Geschäftsjahren der Universität.

Die Bewertung der im Inventar vermerkten Risiken umfasst insbesondere eine Analyse der Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Risikos in Kombination mit den quantitativen bzw. qualitativen Auswirkungen und somit der potentiellen Schadenshöhe. Zudem werden Ursache-Wirkung-Zusammenhänge betrachtet sowie die zu erwartende Entwicklung des Risikos.

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

3.3.3.1 Risikomatrix

Zur Priorisierung und Kategorisierung der Risiken findet eine Risikomatrix Anwendung, welche sich aus den Netto-Bewertungskriterien Eintrittswahrscheinlichkeit und voraussichtlichen Schadenshöhe ergibt.

Risikoeintrittswahrscheinlichkeit

Die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten eines Schadensereignisses kann im Idealfall berechnet und als Prozentwert angegeben werden (quantitative Bewertung). Sollte das nicht möglich sein, ist eine qualitative Bewertung mittels einer bestmöglichen Schätzung und Auswahl einer der fünf folgenden beschreibenden Kategorien vorzunehmen:

— Sehr gering / unwahrscheinlich

— Gering / eher unwahrscheinlich

— Mittel

— Hoch / eher wahrscheinlich

— Sehr hoch / wahrscheinlich

Um in diesen Fällen die Vergleichbarkeit mit Risiken herzustellen, deren Wahrscheinlichkeiten berechnet werden können, werden den o.g. beschreibenden, qualitativen Kategorien jeweils quantitative Bereiche gegenübergestellt, siehe hierfür die nachfolgende Tabelle 1. Dieser zufolge entspricht beispielsweise den qualitativ als unwahrscheinlich eingeschätzten Ereignissen ein Wahrscheinlichkeitsbereich von 0 % bis 20 %. Für vergleichende Berechnungen wie z.B. des sog. Schadenserwartungswertes (siehe Abschnitt 3.3.3.2.) wird als kalkulatorische Größe der Bereichsmittelwert verwendet, in diesem Beispiel somit 10 %.

Kategorien der Risikoeintrittswahrscheinlichkeit		
Eintrittswahrscheinlichkeit		Rechenwert zur Vergleichskalkulation
Qualitativ	Quantitativ	
Sehr gering	0% bis 20%	10%
Gering	20% bis 40%	30%
Mittel	40% bis 60%	50%
Hoch	60% bis 80%	70%
Sehr hoch	80% bis 100%	90%

Tabelle 1: Kategorien der Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken

Voraussichtliche Schadenshöhe

Die Höhe eines möglichen Schadens lässt sich im Idealfall monetär berechnen und somit in Euro angeben. Ist dies nicht möglich, so ist eine qualifizierte Schätzung vorzunehmen. Dafür ist eine der fünf folgenden qualitativen Kategorien für die Schadensbeschreibung zu definieren:

— Sehr niedriger Schaden

— Niedriger Schaden

— Mittlerer Schaden

— Hoher Schaden

— Sehr hoher Schaden

Um auch hier die Vergleichbarkeit mit Risiken herzustellen, deren möglicher Schaden in Euro angegeben werden kann, werden diesen fünf qualitativen Beschreibungen jeweils ein quantitativer Bereich sowie ein kalkulatorischer Wert zur Berechnung des Schadenserwartungswertes zugeordnet (siehe unten, Tabelle 2). Die quantitativen Bereiche orientieren sich am jährlichen Landeszuschuss[3] als zentrale Größe für die Finanzierung der Universität Heidelberg. So ist beispielsweise der qualitativen Kategorie „Mittlerer Schaden" der Bereich „1,0 % < 1,5 % des jährlichen Landeszuschusses" zugeordnet. Für vergleichende Berechnungen wie z.B. des Schadenserwartungswertes (siehe Abschnitt 3.3.3.2.) wird der Mittelwert der quantitativen Bewertung verwendet, in diesem Beispiel somit 1,25 %.

[3] Der jährliche Zuschuss des Landes Baden-Württemberg an die Universität Heidelberg (ohne medizinische Fakultäten).

Kategorien der voraussichtlichen Schadenshöhe		
Qualitative Schadensbeschreibung	**Quantitative Bewertung** bezugnehmend auf den Landeszuschuss des betr. Jahres	**Rechenwert zur Vergleichskalkulation** bezugnehmend auf den Landeszuschuss des betr. Jahres
Sehr niedrig	< 0,5%	0,25%
Niedrig	0,5% < 1,0%	0,75%
Mittel	1,0% < 1,5%	1,25%
Hoch	1,5% < 2,0%	1,75%
Sehr hoch	> 2,0%	2,00%

Tabelle 2: Kategorien der voraussichtlichen Schadenshöhe

Bei einer quantitativen Risikobewertung sollte im Rahmen der Dokumentation ein Verweis auf die entsprechenden Berechnungsgrundlagen bzw. die zugrundliegende Datenbasis erfolgen. Ebenso einfließen kann hier das Heranziehen von vergleichbaren Fällen aus der Vergangenheit sowie historischer Daten und Erfahrungswerte des bisherigen Dienstgeschäfts. Bei einer qualitativen Bewertung wiederum sollten die vorgenommenen Annahmen und Schlussfolgerungen, die der Schätzung zugrunde liegen, nachvollziehbar durch die Risikobeauftragten dokumentiert und festgehalten werden.

Brutto- und Nettobetrachtung von Risiken

Die Universität Heidelberg strebt an, für jedes Risiko eine Brutto- und eine Nettobewertung vorzunehmen. Die Bruttobewertung bildet den Erwartungswert ab, der sich einstellt, wenn keine Maßnahmen zur Bewältigung des Risikos getroffen werden können bzw. lässt die bereits etablierten Gegenmaßnahmen unberücksichtigt. Somit bildet diese Betrachtung das maximale Schadenspotential im Sinne eines Worst-Case-Szenarios ab. Dies führt jedoch nicht immer zu sinnvollen Aussagen und ist insofern als Betrachtung nicht zwingend vorzunehmen. Die Nettobewertung hingegen berücksichtigt die quantifizierbaren Wirkungen, welche die getroffenen Risikobewältigungsmaßnahmen hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe mittels Risikovermeidung, -verminderung und -übertragung aufweisen können (siehe Kapitel 3.3.4.1.).

Da für jedes Risiko die Einleitung entsprechender Gegenmaßnahmen vorausgesetzt wird, berücksichtigen die nachfolgend dargestellten Risikoanalysen jeweils die Nettobewertung der Risiken.

Risikomatrix

Alle erfassten Risiken werden mittels ihrer Netto-Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und voraussichtlichen Netto-Schadenshöhe in die oben dargestellten Risikokategorien eingeteilt.
Aus der Kombination dieser beiden Bewertungsdimensionen ergibt sich die in Abbildung 3 dargestellte Risikomatrix. Je nach Einordnung der Risiken in diese Matrix erfolgt eine Zuordnung zu einer der drei Risikoklassen: zu überwachende Risiken, wesentliche Risiken und hohe Risiken.

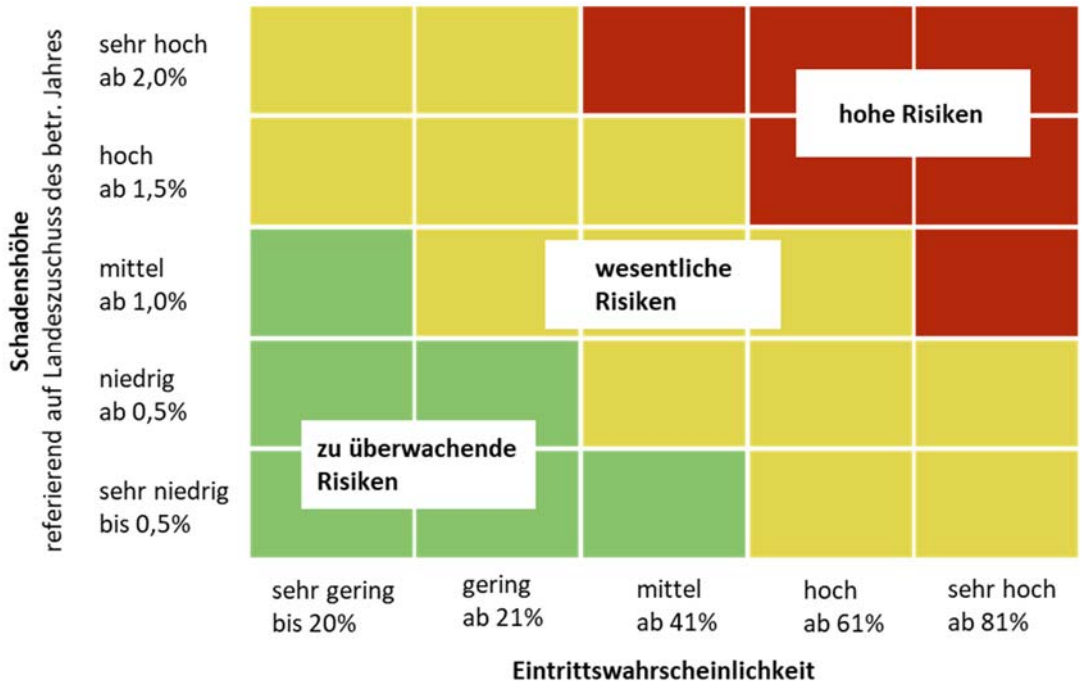


Abbildung 3: Risikomatrix zur Einordnung der Risiken in Risikoklassen

Je nach Risikoklasse ergibt sich ein unterschiedlicher Handlungsbedarf. Zu überwachende Risiken werden weiterhin beobachtet und die Wirkung der Gegen- bzw. Präventivmaßnahmen bleiben im Blick. Wesentliche Risiken sowie deren Gegenmaßnahmen werden engmaschiger überprüft und bei Bedarf hinsichtlich ihrer Bewertung angepasst und kommuniziert. Hohe Risiken wiederum gehen in die Berichterstattung an die oberste Führungsebene der Universität ein (siehe Kapitel 3.3.5. Reporting) und sind permanent zu überwachen. Gleiches gilt für die Wirksamkeit der Gegenmaßnahmen, wobei zusätzliche oder alternative Maßnahmen zu prüfen und ggf. einzuleiten sind.

3.3.3.2. Ergänzende Bewertungskriterien

Neben den Kategorien der Risikomatrix werden weitere Kriterien zur Risikobewertung herangezogen.

Schadenserwartungswert

Wie oben beschrieben werden für alle Risiken eine Eintrittswahrscheinlichkeit und eine voraussichtliche Schadenshöhe mit einem Bewertungshorizont von insgesamt sechs Jahren (laufendes sowie fünf nachfolgende Geschäftsjahre) dokumentiert. Aus einer Multiplikation der Kalkulationswerte der Netto-Eintrittswahrscheinlichkeit (siehe Tabelle 1Tabelle 1: Kategorien der Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken) und der Netto-Schadenshöhe (siehe Tabelle 2) ergibt sich der Schadenserwartungswert (SEW) für das jeweilige Risiko. Dieser ist u. a. Bestandteil der Berichterstattung an das Rektorat.

Schadenserwartungswert (SEW) = Netto-Eintrittswahrscheinlichkeit x Netto-Schadenshöhe

Risikotendenz

Die Risikotendenz gibt an, ob sich der Schadenserwartungswert über den Betrachtungshorizont voraussichtlich eher aufbaut (↗), sich gleichbleibend verhält (→) oder eher abbaut (↘), und wird u. a. an den Universitätsrat berichtet (siehe auch Abbildung 5: Beispielbericht eines hohen Risikos).

Zeitbezug

Der Zeitbezug eines Risikos gibt an, wann innerhalb des Betrachtungszeitraumes mit einem möglichen Schaden zu rechnen ist. Es wird hierbei unterschieden zwischen laufenden Risiken im Tagesgeschäft, kurzfristigen Risiken, mittelfristigen und langfristigen Risiken.

Falls sinnvoll und bekannt sollen Schadensfälle aus der Vergangenheit in der Risikobewertung dargestellt und berücksichtigt werden und somit historische Daten und Erfahrungswerte in die Risikobehandlung mit einfließen.

Wechselwirkungen und Kombinationseffekte

Einzelrisiken sind hinsichtlich möglicher gegenseitiger Abhängigkeiten, Wechselwirkungen und Kombinationseffekte zu betrachten. Besonders bei hohen Risiken können wechsel- oder einseitig verstärkende Entwicklungen eine signifikante Auswirkung auf die Risikobetrachtung und den Schadenserwartungswert bedeuten, was wiederum entsprechende Handlungserfordernisse zur Folge haben kann.
Risikokorrelationen und -abhängigkeiten fließen insbesondere in die Berichterstattung an den Universitätsrat mit ein. Treten mögliche Aggregationseffekte bei hohen Risiken auf, sind diese mit Blick auf eine potentielle Bestandsgefährdung besonders zu betrachten und der Universitätsleitung umgehend vorzulegen.

3.3.4. Steuerung

Die Risikosteuerung bezieht sich auf die Maßnahmen, die durchzuführen sind, um die identifizierten und analysierten Risiken im Sinne der Risikostrategie zu steuern. Die Instrumente des Risikomanagements verstärken die Transparenz bestehender Risiken und ermöglichen zugleich die Abstimmung und Einleitung entsprechender Gegenmaßnahmen zur Risikoreduktion hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und potentieller Schadenshöhe.

Die Verantwortung für die Risikosteuerung liegt insbesondere hinsichtlich operativer Risiken bei den Führungskräften der jeweils verantwortlichen Organisationseinheiten. Hier sind die erforderlichen Gegenmaßnahmen umgehend einzuleiten und deren voraussichtliche Wirkung im Rahmen der Netto-Betrachtung der Risiken in der Berichterstattung an die Universitätsleitung abzubilden.

Diese Berichterstattung ermöglicht wiederum sowohl dem Rektorat als auch dem Universitätsrat eine ergänzende oder korrigierende Steuerung der bereits sich in Umsetzung befindlichen oder vorgesehenen Gegenmaßnahmen.

Neben der Steuerung obliegt sowohl den Risikoverantwortlichen (Risk Owner) der operativen Ebenen als auch der Zentralen Risikokoordination die Aufgabe der Risiko- und Maßnahmenüberwachung. Es gilt je nach Risikorelevanz regelmäßig zu prüfen, ob die implementierten Gegenmaßnahmen die erwartete Wirkung zeigen, ob auch positive Effekte sichtbar werden und ob sich die Risikostrategie in den getroffenen Entscheidungen konsequent widerspiegelt.

3.3.4.1. Risikobewältigung

Den Steuerungsmaßnahmen zur Risikobewältigung können folgende Zielsetzungen anhaften (siehe auch Abbildung 4):

1. Risikovermeidung

Mit dem Ziel der Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit fokussiert sich die Risikovermeidung darauf, Aktivitäten, Strukturen und Gegebenheiten zu beenden oder zu verringern, welche das Eintreten des Risikos auslösen oder beschleunigen können.

2. Risikoverminderung

Für den eintretenden Fall eines Schadensereignisses gilt es, die potentielle Schadenshöhe so gering wie möglich zu halten. Es werden daher präventiv personelle, organisatorische und/oder technische Maßnahmen in die Wege geleitet, um die voraussichtlichen Folgen zu minimieren.

3. Risikoüberwälzung

In manchen Fällen kann ein Risiko beispielsweise durch die Vergabe an Externe (Outsourcing) oder eine Anpassung von bereits bestehenden Verträgen ganz oder zumindest teilweise auf andere Organisationen übertragen und somit für die Universität Heidelberg reduziert oder gar ganz abgewendet werden.

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

4. Toleranz des Restrisikos

Sind die Möglichkeiten der o. g. Steuerungsmaßnahmen umfassend ausgeschöpft, bleibt ein Restrisiko im Sinne einer Netto-Risikobetrachtung für die Universität bestehen und ist durch sie in der Regel zu tolerieren.

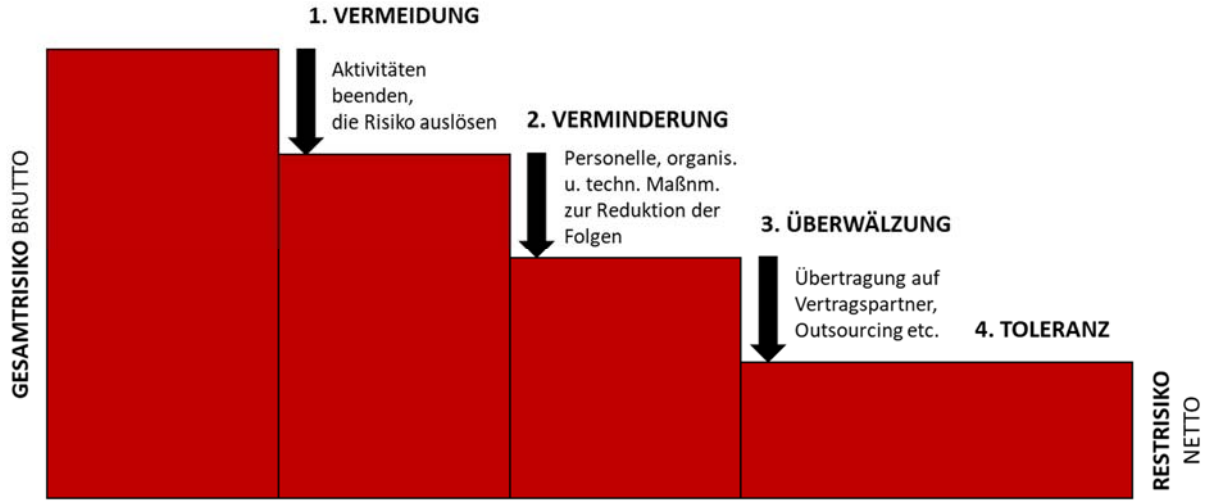


Abbildung 4: Gegenmaßnahmen zur Risikoreduktion

Jedes erfasste Risiko ist mit den entsprechend eingeleiteten Gegenmaßnahmen durch die verantwortlichen Risikobeauftragten im Risikoinventar zu führen und der jeweilige Maßnahmenstatus (noch offen, in Arbeit, umgesetzt) zu dokumentieren. Nach der Umsetzung entsprechender Maßnahmen ist eine Neubewertung des Risikos unter Berücksichtigung der tatsächlichen Wirkungen erforderlich.

3.3.4.2. Früherkennung

Für manche Risiken lassen sich Indikatoren finden, die Auskunft über die weitere Entwicklung und insbesondere eine Zuspitzung des Risikos geben können (Frühwarnfunktion). Bei diesen Indikatoren kann es sich z. B. um Kennzahlen handeln, die bei Erreichen von zuvor festgelegten Toleranzgrenzen eine Verschärfung der Risikosituation anzeigen. Auch diese sind im Risikoinventar zu vermerken und zu monitoren.

Eine Eskalation muss einsetzen, wenn sich die Risikosituation verschärft und durch dieses Risiko zusätzliche Organisationseinheiten wesentlich betroffen sind oder das Risiko im Verantwortungsbereich der Risikobeauftragten nicht mehr ausreichend gesteuert werden kann. In diesem Fall ist unverzüglich die nächsthöhere Verantwortungsebene zu informieren, sodass entsprechende ergänzende Gegenmaßnahmen initiiert werden können.

3.3.5. Reporting

Das wesentliche Ziel der Risikoberichterstattung und -kommunikation ist es, den Entscheidungsträgern und wichtigsten Aufsichtsorganen der Universität zeitnah und in angemessener Art und Weise die Risikolage widerzuspiegeln. Dabei wird über die Gesamtrisikosituation und die Wahrscheinlichkeit von ggf. sogar bestandsgefährdenden Entwicklungen informiert. Es werden sowohl regelmäßige Berichte als auch anlassbezogene Ad-hoc-Risikomeldungen anfertigt.

In Abstimmung mit der Kanzlerin bzw. dem Kanzler werden durch die Zentrale Risikokoordination jährliche Berichte für das Rektorat und den Universitätsrat sowie ein Beitrag zum Jahresbericht der Universität vorgelegt. Deren inhaltlicher Fokus und Rhythmus der Veröffentlichung sind in der Tabelle 3 zusammenfassend dargestellt.

Risikoberichterstattung		
Berichtsformat bzw. -adressat	**Berichtfokus**	**Terminierung**
Bericht im Rektorat	Alle Risikoklassen	Jährlich im 4. Quartal
Bericht im Universitätsrat	Hohe Risiken	Jährlich im 1. Quartal
Beitrag zum Lagebericht der Universität	Hohe Risiken	Jährlicher kaufmännischer Jahresabschluss
Ad-hoc-Berichte an Kanzler und ggf. Rektorat	Relevante Änderung der Lage von wesentlichen und hohen Risiken	Anlassbezogen

Tabelle 3: Formate, Fokus und Terminierung der Risikoberichterstattung

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

Der Rektoratsrisikobericht wird im vierten Jahresquartal erarbeitet und beinhaltet alle im Risikoinventar erfassten Risiken der drei vorliegenden Risikoklassen. Dargestellt werden für jedes Risiko u. a. die jeweilige Beeinflussbarkeit, die verantwortlichen Organisationseinheiten bzw. Risk Owner, der Schadenserwartungswert, die Risikotendenz sowie der zeitliche Bezug des Risikos.

Der Bericht für den Universitätsrat wird im jeweils ersten Jahresquartal vorgelegt und fokussiert sich auf die hohen Risiken. Diese werden inkl. ihrer Entwicklung seit dem Vorjahresbericht in einer Risikomatrix abgebildet und hiernach in einer Einzelanalyse genauer beleuchtet. Risikomerkmale, die hier berichtet werden, sind u. a. eine kurze Risikokommentierung, die Risikotendenz, der Risikobereich und die Risikoebene, das voraussichtliche Ende des Risikos, die zugrundeliegende Bewertungsmethode sowie nach Möglichkeit sowohl die Brutto- als auch die Nettobetrachtung ergänzt durch eine Ex-ante- und Ex-post-Beleuchtung der Risikosituation. In der nachfolgenden Abbildung 5 ist die Einzelanalyse eines hohen Risikos als Bestandteil des Berichts an den Universitätsrat beispielhaft dargestellt.

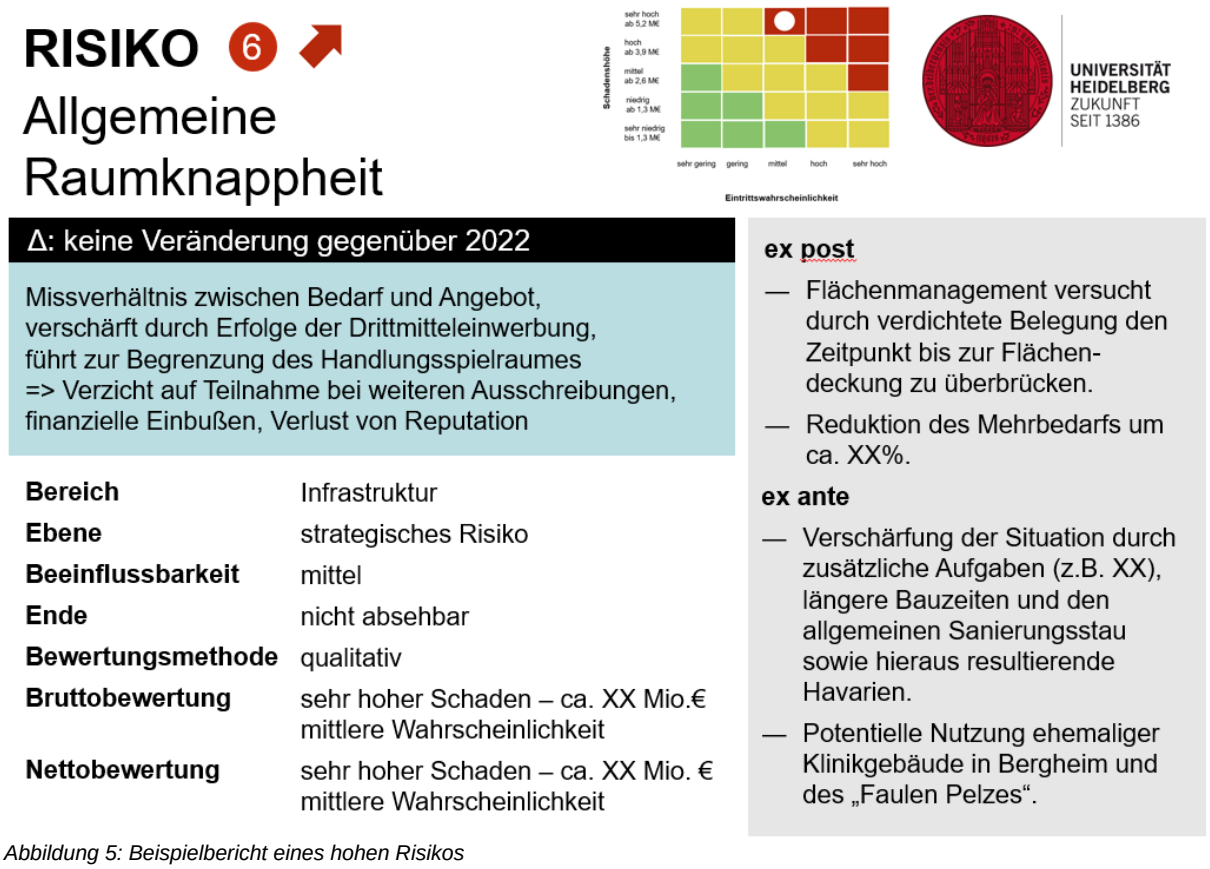


Abbildung 5: Beispielbericht eines hohen Risikos

Der Beitrag des Risikomanagements im Lagebericht der Universität ist Teil des kaufmännischen Jahresabschlusses, wird somit jährlich erstellt und umfasst ebenfalls nur die hohen Risiken.

Wenn die Zentrale Risikokoordination außerhalb der oben beschriebenen regelmäßigen Berichtszyklen von einem wesentlichen oder hohen Risiko Kenntnis erlangt, welches noch nicht in den bisherigen Berichten enthalten war, oder eine signifikante Änderung respektive Verschärfung der Risikolage vorliegt, erstellt sie eine Ad-hoc-Meldung an die Kanzlerin bzw. den Kanzler als verantwortliches Rektoratsmitglied sowie bei Bedarf an das gesamte Rektorat.

3.4. Ursachen- und Wirkungsanalyse im Schadensfall

Trotz aller Gegenmaßnahmen ist ein Schaden nicht immer vermeidbar. In einem solchen Fall ist es das Bestreben der Universität Heidelberg, eine Ursachenanalyse vorzunehmen. Hier sind in erster Linie der Hergang und die Verursachung von Interesse. Ebenso wichtig ist jedoch ein ganzheitliches Bild über den Umfang des Schadens und das Ausmaß der Auswirkung innerhalb jedes einzelnen betroffenen Bereiches. Zur Mitwirkung bei dieser Analyse sind alle Beteiligten aufgefordert, insbesondere die Risikobeauftragten. Die aus der Analyse gezogenen Erkenntnisse fließen zurück in den Risikomanagementprozess und tragen somit zur kontinuierlichen Verbesserung der Abläufe bei. Schadensereignisse und ihre Auswirkungen auf die betroffenen Bereiche sind zudem in die im Kapitel 3.3.5. genannten Risikoberichte mit aufzunehmen.

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

4. Dokumentation und Prüfung

4.1. Dokumentation

Als Nachweis der Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems sind die erhobenen Risiken systematisch zu dokumentieren, einschließlich der Beschreibung, der vorgesehenen Gegenmaßnahmen und deren Wirkung, der Risikobewertung und -kommunikation. Dies erfolgt insbesondere durch das digitale Risikoinventar und wird von der Zentralen Risikokoordination verantwortet. Zu dokumentieren sind zudem:

— Risikomeldungen der Risikobeauftragten

— Gesamtrisikoberichte an das Rektorat und den Universitätsrat

— Nachweise über eine angemessene Steuerung der Risiken

Die Nachweise für die Risikosteuerung sind von den Risikobeauftragten in angemessener Form zu erbringen und durch die Zentrale Risikokoordination in ihrer Wirksamkeit zusammenzuführen.
Änderungen am Risikomanagementsystem sind durch einen Beschluss des Rektorats zu bestätigen.

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

4.2. Stabsstelle Innenrevision: Zusammenwirkung und Prüfung

Sowohl das Zusammenwirken als auch die Abgrenzung zwischen dem Risikomanagement und der Stabsstelle Innenrevision ergibt sich grundlegend aus dem Konzept des 3LoD-Modells[4] (3 Lines of Defence Modell, siehe Abbildung 6).

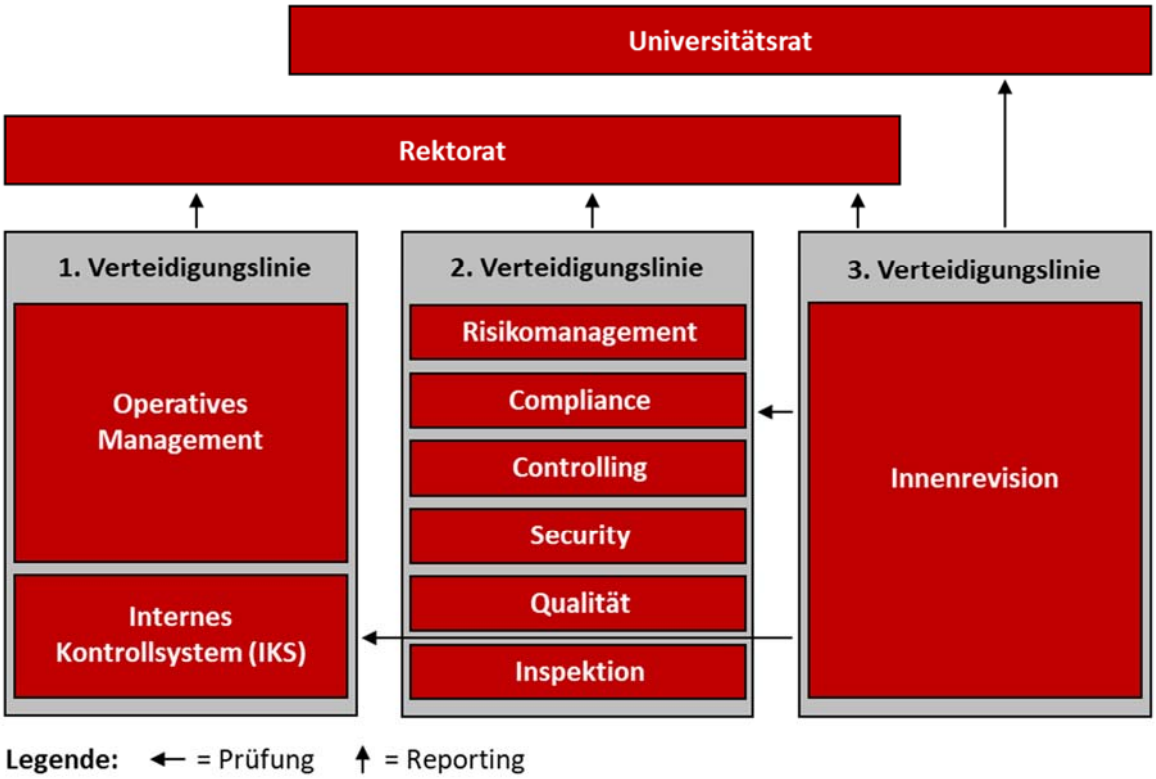


Abbildung 6: 3 Lines-of-Defence-Modell zur strikten Trennung von Überwachungsaufgaben

Diesem zufolge fokussiert sich das Risikomanagement als Element der 2. Verteidigungslinie auf die Unterstützung, Mitgestaltung und Überwachung der 1. Verteidigungslinie, d. h. vor allem des operativen Managements. Hingegen obliegt es der Stabsstelle Innenrevision aus ihrer unabhängigen Position heraus als 3. Verteidigungslinie, sämtliche Komponenten der 1. und 2. Verteidigungslinie zu prüfen und zu überwachen, um eine Aussage zur Funktionsfähigkeit von Methoden oder der tatsächlichen Implementierung von Vorgaben treffen zu können.

Entsprechend wird auch das Risikomanagementsystem der Universität Heidelberg aperiodisch durch die universitäre Stabsstelle Innenrevision insbesondere hinsichtlich des Systemaufbaus, der Angemessenheit sowie der Wirksamkeit geprüft.

---

[4] Angelehnt an: DIIR und RMA. „*Positionspapier Interne Revision und Risikomanagement, Empfehlungen zum Zusammenwirken*“. Gemeinsames Positionspapier von DIIR und RMA Version 1.0 I 11. Mai 2020, S. 12.

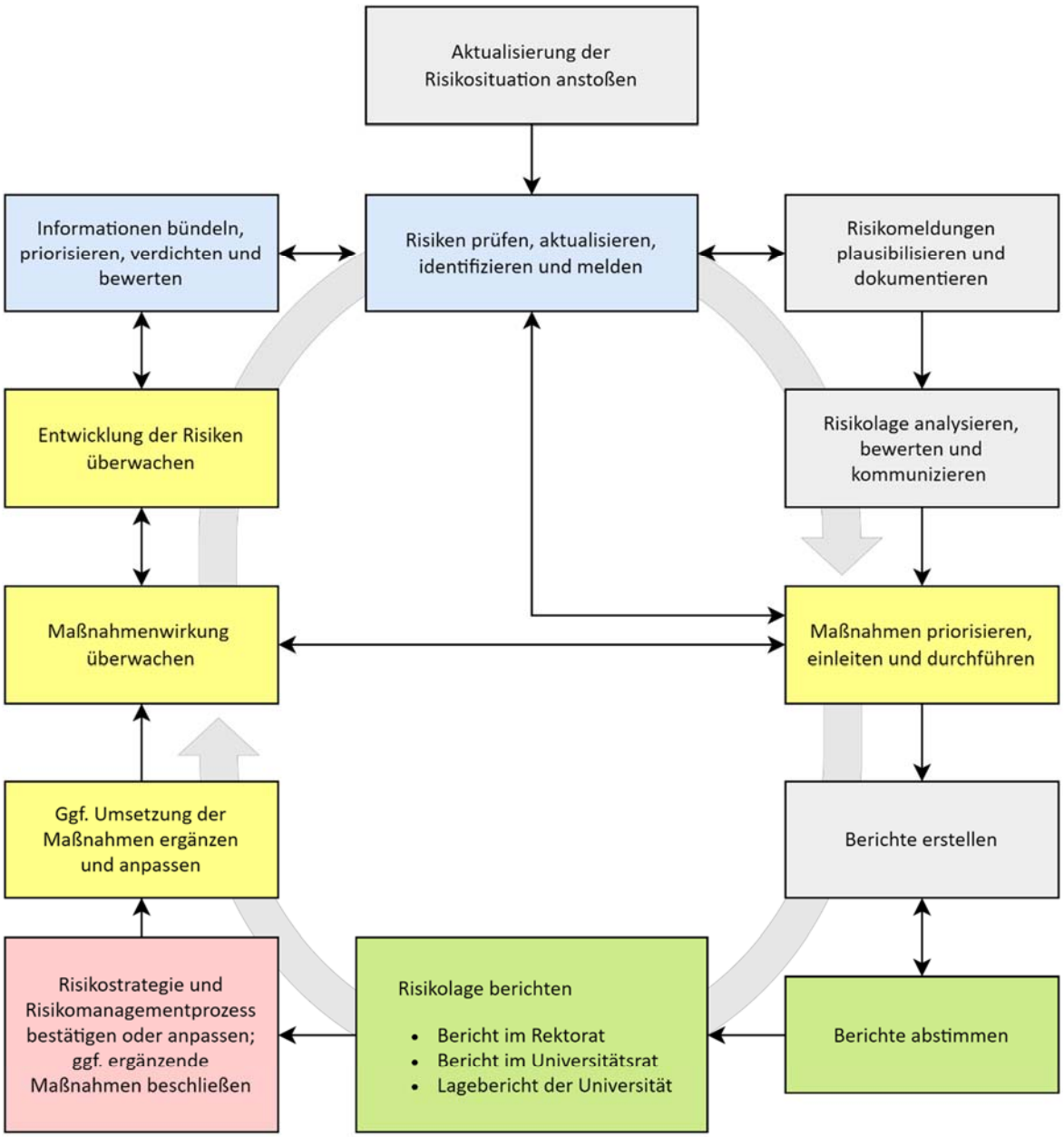
Zugleich ist es grundsätzlich von gegenseitigem Nutzen für das Risikomanagement und die Stabsstelle Innenrevision, direkte, unmittelbare und bei Bedarf auch von beiden Seiten kurzfristig nutzbare Kommunikationswege vorzuhalten und regelmäßig informative Arbeitsgrundlagen auszutauschen.

Daher gehen beispielsweise der Stabsstelle Innenrevision die unter 3.3.5. Reporting beschriebenen Berichte des Risikomanagements zu, zudem steht der Stabsstelle Innenrevision die Gesamtrisikoübersicht zur Berücksichtigung bei der Erstellung des Prüfungshorizonts und somit zur Vorbereitung des Prüfplans zur Verfügung.
Die Zentrale Risikokoordination wird wiederum über die Themen der erfolgten Prüfungen durch die Stabsstelle Innenrevision informiert und auch deren Jahresbericht geht der Zentralen Risikokoordination zu.

Darüber hinaus wird das Risikomanagementsystem im Rahmen der Jahresabschlussprüfungen der Universität Heidelberg durch die jeweils prüfende externe Instanz auf seine Funktionsfähigkeit evaluiert.

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

Anhang
Anhang A: Risikomanagementprozess der Universität Heidelberg



Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

Anhang B: Begrifflichkeiten des universitätsinternen Risikomanagements

Begriffsdefinitionen des universitätsinternen Risikomanagements	
Ad-hoc-Risikobericht	Ergeht an Universitätsleitung in folgenden Fällen: (1) Ein neues wesentliches oder hohes Risiko wird identifiziert. (2) Bei einem bereits bestehenden und bekannten Risiko muss eine deutlich gestiegene Eintrittswahrscheinlichkeit und / oder Schadenshöhe angenommen werden.
Beeinflussbarkeit	Gibt an, inwieweit der beschriebene Sachverhalt durch Aktivitäten der Universität Heidelberg (positiv) verändert werden kann. Ausprägungen: stark, mittel, schwach
Bewertungshorizont	Zeitraum, der für die Beschreibung und Bewertung der Risiken zugrunde gelegt wird: Laufendes sowie die nachfolgenden 5 Geschäftsjahre der Universität.
Compliance	Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, aber auch freiwilligen Kodizes. Compliance ist eng verbunden mit dem Risikomanagement, da durch die Einhaltung der Richtlinien Risiken minimiert werden.
Kernuniversität	Umfasst sämtliche Einrichtungen der Universität Heidelberg ohne den Bereich der Medizin.
Landeszuschuss	Jährlicher Zuschuss des Landes Baden-Württemberg an die Universität Heidelberg (ohne Medizin), festgelegt im Einzelplan 14 des Landeshaushaltes.
Risiko	Ereignisse und mögliche künftige Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Universität, die sich negativ auf die Erreichung der gesetzten Ziele auswirken können.
Ex-ante-Betrachtung	Zeitliche Perspektive in Analysen oder Beurteilungen, die künftige Ereignisse, Sachverhalte oder Zustände bewertet.
Ex-post-Betrachtung	Zeitliche Perspektive in Analysen oder Beurteilungen, die Ereignisse, Sachverhalte oder Zustände nachträglich bewertet.
Risikobereich	Einteilung der Risiken in vier Risikobereiche: (1) Finanzierung: Potentielle zusätzliche Kosten und Mittelbedarfe. (2) Infrastruktur: Risiken bzgl. Fläche-, Gebäude- und Baumanagement, Versorgungswesen, digitale Ausstattung und IT-Sicherheit. (3) Compliance: Risiken aufgrund interner Nichteinhaltung von Regularien und gesetzlichen Vorschriften, dolosen oder auch fahrlässigen Handlungen. (4) Image: Risiken, welche die Reputation der Universität gefährden.

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

Begriffsdefinitionen des universitätsinternen Risikomanagements	
Risikobewertung mit Brutto- und Netto-Betrachtung	Bewertung von Risiken bestehend aus zwei zentrale Komponenten: Eintrittswahrscheinlichkeit und erwarteter Schaden. Bruttobewertung: Lässt eventuell bereits wirksame Maßnahmen außer Acht und fragt: „Was würde im schlimmsten Fall eintreten, wenn nichts unternommen wird, um das Risiko zu beherrschen?" (Gesamtrisiko, Worst-Case-Szenario). Nettobewertung: Gegenmaßnahmen zur Risikosteuerung sind einkalkuliert und das Restrisiko bewertet.
Risikoinventar	Dokumentarisches, digitales Register aller erfassten (= inventarisierten) Risiken der Universität mit risikospezifischen Informationen, Kommentierungen, Bewertungen, Maßnahmen, Priorisierung, Kennzahlen und Kategorisierungen; wird durch die Zentrale Risikokoordination verantwortet.
Risikoklasse	Kategorisierung der Verortung in der Risikomatrix folgend in 3 Risikoklassen mit entsprechend unterschiedlichem Handlungsbedarf: Zu überwachende Risiken, wesentliche Risiken und hohe Risiken
Risikomanagement	Koordinierte Aktivität zur Lenkung und Steuerung einer Organisation in Bezug auf Risiken.
Risikomanagement-system	Von der Universitätsleitung vorgegebener aufbau- und ablauforganisatorischer Rahmen zur Umsetzung des Risikomanagements, der seine Dokumentation und Beschreibung in Form dieser Risikorichtlinie findet.
Risikomatrix	Zweidimensionale grafische Darstellung der Netto-Risikobewertung und -kategorisierung. X-Achse: skalierte Eintrittswahrscheinlichkeit Y-Achse: skaliertes Schadensausmaß Die Verortung eines Risikos in der Matrix ergibt die Zuordnung einer Risikoklasse und daraus folgende Handlungserfordernisse.
Risikosteuerung	Maßnahmen zur Risikobewältigung: Verhinderung, Verminderung, Überwälzung, Toleranz.
Risikostrategie	Leitet sich aus dem universitären Leitbild ab und umfasst die grundsätzliche Risikobereitschaft der Universität.
Risikotendenz	Gibt an, ob sich der Schadenserwartungswert über den Bewertungshorizont eher aufbaut, gleichverhält oder abbaut.
Schadenserwartungswert	Maßstab für die vergleichende Bewertung von Risiken. Ergibt sich aus der Multiplikation der Netto-Eintrittswahrscheinlichkeit mit der erwarteten Netto-Schadenshöhe.

Universität Heidelberg
Mitteilungsblatt Nr. 15 / 2024
12.08.2024

Begriffsdefinitionen des universitätsinternen Risikomanagements	
Zeitbezug eines Risikos	Gibt an, wann innerhalb des Bewertungshorizontes mit einem möglichen Schaden zu rechnen ist. Ausprägungen: Laufend, mittelfristig, langfristig

Der Volltext der jeweiligen Beschlüsse und Satzungen ist in der Universitätsverwaltung, Seminarstraße 2, 69117 Heidelberg – Dezernat Recht und Gremien – Raum 324 – zu den üblichen Geschäftszeiten einsehbar.

Das Mitteilungsblatt der Rektorin finden Sie darüber hinaus auch auf der folgenden Internetseite:

https://www.uni-heidelberg.de/universitaet/beschaeftigte/service/recht/mitteilungsblatt/index.html.

Die im Inhaltsverzeichnis benannten Ordnungen sind dort vollständig abrufbar.

KONTAKT

Universitätsverwaltung
Gremien und Wahlen
Seminarstraße 2
69117 Heidelberg

Tel. +49 6221 54-12120
sandra.ott@zuv.uni-heidelberg.de