

Richtlinie des Rektorates für das Risikomanagement der Montanuniversität Leoben



Inhalt

1	Ziel dieser Richtlinie	3
2	Einführung.....	3
2.1	Zielsetzung Risikomanagement	3
2.2	Risikostrategie	3
2.3	Risikoappetit	4
2.4	Risikokultur	4
2.5	Risikobegriff	5
2.6	Regulatorische Anforderungen.....	5
2.7	Relevante Rahmenwerke	6
2.7.1	COSO – Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance	6
2.7.2	Das Drei-Linien-Modell des IIA (Institute of Internal Auditors).....	6
2.8	Implementierung dieser Richtlinie	6
3	Verantwortlichkeiten und Rollen	6
3.1	Rektorat	7
3.2	Risikomanager:in	7
3.3	Risikoverantwortliche	7
4	Risikomanagementprozess	8
4.1	Risikoidentifikation	8
4.1.1	Top-down-Identifikation	9
4.1.2	Bottom-up-Identifikation	9
4.1.3	Ad-hoc-Risiken.....	9
4.1.4	Risikoliste	9
4.2	Risikobewertung	9
4.2.1	Zeithorizont	9
4.2.2	Eintrittswahrscheinlichkeit	9
4.2.3	Potenzielles Schadensausmaß	10
4.2.4	Risikomatrix	11
4.3	Risikobewältigung	12
4.4	Risikokommunikation und Berichterstattung.....	12
5	Abgrenzung des Risikomanagements zu relevanten Prozessen	13
5.1	Abgrenzung zum Strategiefindungsprozess	13
5.2	Abgrenzung zur Universitätsplanung und Investitionsplanung.....	13
5.3	Abgrenzung zum Internen Kontrollsystem.....	14
5.4	Abgrenzung zur Internen Revision	14

6	Umsetzung	14
7	Änderungsverzeichnis	15
8	Abkürzungsverzeichnis.....	15
9	Appendix	15

1 Ziel dieser Richtlinie

Das Ziel dieser Richtlinie ist es, die wesentlichen Grundsätze und Verfahren des Risikomanagements (RM) der Montanuniversität Leoben (MUL) festzulegen, um ein angemessenes und effektives Risikomanagementsystem (RMS) zu implementieren. Darüber hinaus beschreibt diese Richtlinie die notwendigen organisatorischen Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels und klärt die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der MUL.

2 Einführung

2.1 Zielsetzung Risikomanagement

Ein effektives Risikomanagement wird benötigt, um die Risikolandschaft zu verstehen, angemessene Maßnahmen zu ergreifen und risikoorientierte Entscheidungsprozesse zu ermöglichen, damit die finanziellen und nichtfinanziellen Ziele nicht gefährdet werden.

Die MUL ist bestrebt, Risiken möglichst frühzeitig zu erkennen, um Schaden von der Universität abzuwenden und sich bietende Chancen verantwortlich zu nutzen. Um Risiken frühzeitig zu erkennen und proaktiv zu steuern, etabliert die MUL ein universitätsweites Risikomanagementsystem.

Mit dem Risikomanagementsystem wird das bestehende Steuerungsinstrumentarium erweitert und es können Risikoinformationen in allen wesentlichen Entscheidungsprozessen systematisch berücksichtigt werden.

Darüber hinaus müssen auch die Anforderungen des Beteiligungs- und Finanzcontrolling, das quartalsweise dem Bundesministerium für Frauen, Wissenschaft und Forschung (BMFWF) übermittelt wird, im Risikomanagementsystem berücksichtigt werden. Die Darstellungen der Risiken erfolgen ausschließlich auf der Ebene der Universität. Etwaige (budgetäre) Folgewirkungen des Schlagendwerdens von Risiken auf den Bund bleiben im Rahmen dieser Berichterstattung außer Ansatz.

2.2 Risikostrategie

Das primäre Ziel unserer Risikostrategie ist es, eine Kultur des Risikobewusstseins zu fördern, in der Risiken als integraler Bestandteil unserer Organisationsentscheidungen betrachtet werden und eine effektive und eigenverantwortliche Risikosteuerung etabliert wird. Wir streben danach, Risiken proaktiv zu managen, anstatt nur auf sie zu reagieren. Dabei ist es unser Anspruch, nicht nur die negativen Auswirkungen zu begrenzen, sondern auch potenzielle Chancen zu erkennen und zu nutzen.

Im Rahmen unserer Risikostrategie durchlaufen wir einen strukturierten Prozess, der mit der Identifikation von Risiken beginnt. Dies umfasst sowohl interne als auch externe Risiken, die unsere Geschäftstätigkeit beeinflussen könnten. Nach der Identifikation bewerten wir die Risiken hinsichtlich ihrer Wahrscheinlichkeit und potenziellen Auswirkungen, um Prioritäten zu setzen und angemessene Ressourcen zuzuweisen.

Die Risikosteuerung erfolgt durch eine Kombination aus Risikovermeidung, -minderung, -übertragung und -akzeptanz. Einfluss auf die Wahl der Methoden haben Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit aber auch Kosten/Nutzen Überlegungen. Bei geringer Eintrittswahrscheinlichkeit und großer Schadenshöhe wird, sofern möglich, Transfer (=Versichern) angewendet.

Die Überwachung und das Reporting von Risiken sind ebenfalls zentrale Bestandteile unserer Risikostrategie, um die Wirksamkeit unserer Maßnahmen zu überprüfen und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen.

2.3 Risikoappetit

Die MUL verfolgt einen risikoaversen Ansatz, dabei werden, sofern es im Rahmen der Tätigkeiten erforderlich ist, Risiken nur bewusst und zielorientiert eingegangen.

Die MUL ist grundsätzlich eine risikoaverse Einrichtung, wobei ein aktiver Umgang mit identifizierten Risiken gepflegt wird. Realisierbare Chancen werden ergriffen, wenn die mit der Chance verbundenen Risiken vertretbar sind.

2.4 Risikokultur

Gelebte Risikokultur ist eine zentrale Voraussetzung für den gesamten Risikomanagement-Prozess. Die Definition und Pflege der Risikokultur ist daher eine zentrale Anforderung. Die Risikokultur kann durch eine Vielzahl von Maßnahmen gestaltet und verbessert werden, zB Kommunikation und Vorgaben des Managements ('tone from the top'), Maßnahmen zum Schulungsbewusstsein und geeignete Anreizsysteme.

Grundsätze:

Verantwortung & Vertrauen:

Mitarbeitende und Führungskräfte übernehmen selbstständig die Verantwortung für ihre Handlungen und ihre Risikobewertungen. Die MUL setzt auf Vertrauen über zentrale Kontrolle.

Integrität:

Integrität umfasst eine ehrliche und realistische Einschätzung von Risiken, geprägt von starken moralischen Grundsätzen.

Verlässlichkeit:

Die Mitarbeitenden und das Management der MUL sind vertrauenswürdige Kollegen und Sparrings-Partner; ihre Risikoeinschätzung fußt auf einer konsistenten Basis. Verlässlichkeit auch gegenüber Partnern stellt ein wesentliches Element dar.

Offene Kommunikation/kritischer Dialog:

Kommunikation erfolgt auf offene und zielorientierte Weise. Bedenken und Fragen werden offen angesprochen und Feedback ist erwünscht. Fehler werden analysiert und Lerneffekte daraus abgeleitet.

Verbindlichkeit:

Ziele und Aufgaben werden mit der angemessenen Entschlossenheit verfolgt, um sie zu erreichen. Lösungsorientierung und Partnerschaftlichkeit stellen darüber hinaus definierte Werte und Grundsätze der MUL dar.

Transparenz:

Risikotransparenz hat einen hohen Stellenwert, Entscheidungen und Bewertungen beruhen auf nachvollziehbaren Kriterien, auf die sich alle Mitarbeitenden berufen können.

2.5 Risikobegriff

Die MUL versteht Risikomanagement als ein transparentes und alle Universitätsaktivitäten umfassendes System, das ein systematisches und permanentes Management universitärer Risiken umfasst. Im Rahmen des Risikomanagements der MUL werden folgende Definitionen verwendet:

Risiken:

Risiken sind Ereignisse, die zu einer wesentlichen negativen Ergebnisabweichung gegenüber Planungsannahmen führen können, unabhängig davon, ob die Risiken zugleich mit Chancen verbunden sind oder ihr Eintreten aktiv beeinflusst werden kann.

Risikomanagement:

Risikomanagement ist die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken universitärer Betätigung. Das Risikomanagement, angelehnt an dem COSO Rahmenwerk, ist für die MUL ein wesentlicher Bestandteil des unternehmerischen Handelns.

Risikofrüherkennung:

Ein Risikofrüherkennungssystem sichert die Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen für eine Organisation und ist ein wichtiger Teilaspekt des Risikomanagements.

2.6 Regulatorische Anforderungen

Die Notwendigkeit eines Risikomanagementsystems begründet sich auf dem Universitätsgesetz 2002 bzw. auf der Änderung des Bundeshaushaltsgesetzes (BHG). Für Universitäten gelten folgende Bestimmungen im Zusammenhang mit dem Beteiligungscontrolling:

Rechtliche Grundlagen für das Risikomanagement der MUL bilden:

- „Mit Änderung des Bundeshaushaltsgesetzes (BGBl. I Nr. 67/2010, Art. 2) wurde §15b Abs. 1 BHG dahingehend ergänzt, dass dem Beteiligungs- und Finanzcontrolling auch ein Risikocontrolling hinzugefügt wurde. Dem entsprechend hat das BMF die ursprüngliche Controlling-Richtlinie (BGBl. II Nr. 209/2011) erweitert.
- Das Beteiligungs- und Finanzcontrolling – inklusive Risikocontrolling – hat ab dem Jahr 2013 jene Daten zu liefern, die erforderlich sind, um den Anforderungen BMF für die Berichterstattung an den Nationalrat gemäß § 67 Abs. 4 BHG 2013 zu genügen. Danach hat „die Bundesministerin für Finanzen oder der Bundesminister für Finanzen dem mit der Vorberatung von Bundesfinanzgesetzen befassten Ausschuss des Nationalrats jährlich

zum Stichtag 30. April und zum Stichtag 30. September innerhalb eines Monats einen Bericht über die Ergebnisse des Beteiligungs- und Finanzcontrolling zu übermitteln“.

- Für Universitäten gelten folgende Bestimmungen im Zusammenhang mit dem Beteiligungscontrolling:
 - §15 Abs. 7: „Die Universitäten unterliegen dem Beteiligungs- und Finanzcontrolling gemäß §15b BHG.“
 - §22 Abs. 1 Zi. 17: „Errichtung eines Planungs- und Berichterstattungssystems, das die Erfüllung der Berichterstattungspflichten durch die Universitäten nach den gesetzlichen Vorschriften und Vorgaben des BMF hinsichtlich Einrichtung eines Beteiligungs- und Finanzcontrolling gewährleistet.“
 - „Mit Änderung des Bundeshaushaltsgesetzes (BGBl. I Nr. 67/2010, Art. 2) wurde §15b Abs. 1 BHG dahingehend ergänzt, dass nun das Beteiligungs- und Finanzcontrolling auch ein Risikocontrolling umfasst.“

Diese Richtlinie stellt daher ein detailliertes Rahmenwerk zum Risikomanagement an der MUL dar.

2.7 Relevante Rahmenwerke

2.7.1 COSO – Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance

Der RM-Ansatz der MUL orientiert sich an den Grundprinzipien des Rahmenwerks „COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance“, welches 2017 überarbeitet und vom Committee of Sponsoring Organisationen der Treadway Commission (COSO-Rahmenwerk) etabliert wurde. Es stellt die Verzahnung von Strategie, Performance und Risikomanagement in den Fokus.

2.7.2 Das Drei-Linien-Modell des IIA (Institute of Internal Auditors)

Gemäß dem „Drei-Linien-Modell“ des Institute of Internal Auditors werden Risiken in drei Stufen identifiziert, überwacht und gesteuert. Das Konzept bietet einen Rahmen zur Ausgestaltung der Corporate Governance innerhalb einer Organisation, indem entsprechende Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden.

2.8 Implementierung dieser Richtlinie

Die vorliegende Richtlinie bildet eine verbindliche Grundlage für das RMS der MUL und richtet sich an alle Führungskräfte und Mitarbeitende der MUL, welche im Rahmen ihrer Aufgaben in den Risikomanagement-Prozess eingebunden sind. Die vorliegende Richtlinie gilt unbefristet, Änderungen und Adaptionen erfolgen im Bedarfsfall.

3 Verantwortlichkeiten und Rollen

An der MUL wird ein Risikomanagementsystem installiert, das die Entscheidungsträger:innen in ihrem Verantwortungsbereich unterstützt. Die einheitlich definierten Funktionen und Rollen im Risikomanagement laut dieser Richtlinie müssen umgesetzt und gelebt werden. Die Regelungen zum Risikomanagement sind dynamisch zu verstehen und den sich verändernden Entwicklungen anzupassen, zu ergänzen und dementsprechend anzuwenden.

Für die Aspekte des RMS sind in der MUL nachfolgende Funktionen mit speziellen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Risikomanagementsystem ausgestattet:

3.1 Rektorat

Das Rektorat der MUL legt die Ziele und Strategien für das Risikomanagement sowie die Universitätsstandards (dargestellt in dieser Richtlinie) fest. Dabei liegt die Gesamtverantwortung für die Einrichtung und angemessene Ausgestaltung eines wirksamen Risikomanagements bei dem Rektorat. Das Rektorat überträgt die Aufgaben des Risikomanagementprozesses an eine/n Risikomanager:in und genehmigt gegebenenfalls relevante Risikosteuerungsmaßnahmen für einzelne Risiken. Die Zielformulierung der MUL, welche sich vorrangig in den Leistungsvereinbarungen widerspiegelt, muss als Vorgabe in das Risikomanagementsystem einfließen und abgestimmt werden. Das gem. Geschäftsordnung des Rektorats zuständige Rektoratsmitglied genehmigt quartalsweise die Risikoberichterstattung des Beteiligungs- und Finanzcontrollings and das Bundesministerium für Frauen, Wissenschaft und Forschung und informiert jährlich den Unirat, im Rahmen des Jahresabschlusses, über die aktuelle Risikosituation der MUL.

3.2 Risikomanager:in

Der/Die Risikomanager:in ist für den hier beschriebenen universitären Risikomanagementprozess verantwortlich, entwickelt die universitäre Risikomanagementsystematik weiter und sorgt für die Aktualisierungen von Risikopolitik und der Richtlinie. Der/Die Risikomanager:in führt die Risikokonsolidierung für die MUL durch und erstellt die Unterlagen für die Risikoberichterstattung. Jährlich, bzw. im Bedarfsfall ad-hoc, berichtet der/die Risikomanager:in an das Rektorat der MUL und legt dem Rektorat alle von den Risikoverantwortlichen eingeholten identifizierten Risiken inklusive der eingebrachten Vorschläge für Risikosteuerungsmaßnahmen für „Top“- Risiken vor. Im Bedarfsfall nimmt der/die Risikomanager:in an der Rektoratssitzung teil, um über das Risikomanagementsystem zu berichten. Dabei entwickelt der/die Risikomanager:in Methoden und Vorgaben zur Überwachung und Weiterentwicklung des Risikomanagements. Zu den Aufgaben der/des Risikomanager:in zählt auch die Beratung und Unterstützung der Risikoverantwortlichen. Der/Die Risikomanager:in berichtet zudem an das Bundesministerium für Frauen, Wissenschaft und Forschung und sorgt für die entsprechende Darstellung in den jeweiligen Quartalsberichten des Risikocontrollings und stimmt diese vorab mit dem gem. Geschäftsordnung zuständigen Mitglied des Rektorats ab.

3.3 Risikoverantwortliche

Im Rahmen des Risikomanagements werden die Entscheidungsträger:innen der jeweiligen Einheiten, die Risiken in ihrem Wirkungsbereich identifizieren, als „Risikoverantwortliche“ bezeichnet. Grundsätzlich sind die Risikoverantwortlichen für die Risikosituation des jeweiligen Wirkungsbereiches und der vollständigen Erfassung der Risiken sowie deren Berücksichtigung im Rahmen des Planungs- Steuerungs- und Controllingprozesses verantwortlich. Im Konkreten bedeutet dies, dass die Risikoverantwortlichen auftretende Risiken identifizieren und dokumentieren, entsprechend bewerten, Maßnahmen zur Risikosteuerung formulieren und die Informationen dem/der Risikomanager:in zu den vereinbarten Berichtszeitpunkten bzw. einzelfallbezogen auch unverzüglich zukommen lassen. Im Bedarfsfall werden die Vorschläge für Maßnahmen der „Top“-Risiken durch den/die

Risikomanager:in an das Rektorat kommuniziert. Maßnahmen für „wesentliche“ Risiken werden soweit möglich im jeweiligen Wirkungsbereich im Rahmen der Budgetplanung bzw. der jeweiligen Entscheidungsbefugnis analog der grundlegenden Risikoeinstellung umgesetzt. Generell gilt es, Risikoinformationen bereits in den Planungsprozess zu integrieren, diese zu kommunizieren, Risikosteuerungsmaßnahmen vorzuschlagen und dann für die entsprechende Umsetzung zu sorgen. Zu den Aufgaben der/s Risikoverantwortlichen zählt auch die Definition und Überwachung von Frühwarnindikatoren.

4 Risikomanagementprozess

Der Risikomanagementprozess ist das Kernelement zur Umsetzung des Risikomanagementsystems an der MUL. Der Kernprozess des Risikomanagements ist ein zirkulärer, zyklischer Prozess, wie in der Abbildung 1 dargestellt. Während einige Risiken vielleicht erst kürzlich erkannt wurden und noch in der Identifikations- und Bewertungsphase sind, werden andere Risiken bereits mitigiert (Risikobewältigung) oder kontinuierlich überwacht. Es reicht nicht aus, den Risikomanagement-Prozess nur einmal durchzuführen. Neue Risiken müssen hinzugefügt und bestehende Risiken müssen regelmäßig überprüft und kontinuierlich überwacht werden.

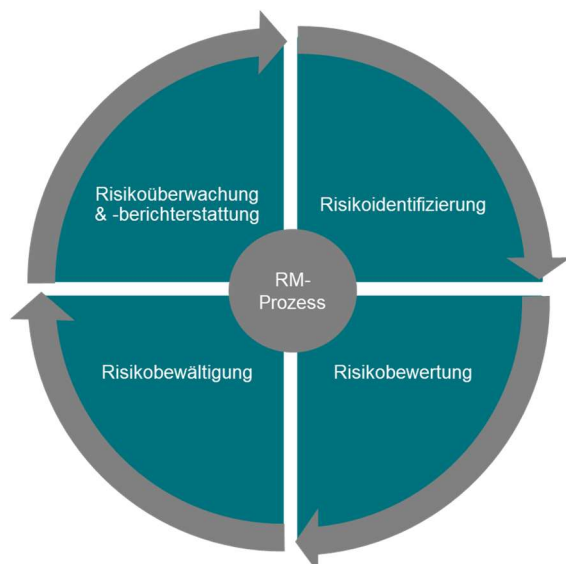


Abbildung 1: RM-Kernprozess

4.1 Risikoidentifikation

Die Risikoidentifikation beschreibt den Prozess der Erkennung und Kommunikation von Risiken, welche die MUL bedrohen könnten.

Gesteuert und moderiert wird dieser Prozess durch den/die Risikomanager:in. Es ist die zentrale Aufgabe der/des Risikomanagers:in der MUL, die identifizierten Risiken aller risikobezogenen Wirkungsbereiche der Universität zusammenzutragen (Risikokonsolidierung).

Die Zielsetzung der Risikoidentifikation ist eine vollständige, regelmäßige und angemessene Erfassung aller wesentlichen Einzelrisiken der MUL, die Einfluss auf die Zielvorgaben haben. In der Planung sollten risikobezogene Frühwarnindikatoren ein rechtzeitiges Erkennen von

Veränderungen der Risikosituation ermöglichen. Das schafft eine Voraussetzung für eine frühzeitige Risikobeurteilung und -behandlung.

Um die Erfassung der Risiken universitätsweit einheitlich zu gewährleisten, sind folgende vom Risikomanagementsystem zur Verfügung gestellte Tools zu verwenden:

- Risikoliste (Übersicht der identifizierten wesentlichen identifizierten Risiken),
- Risikobeurteilungsblatt für die verbale und quantitative Risikobewertung

4.1.1 Top-down-Identifikation

Der Top-Down-Risikoidentifikationsprozess dient der Identifizierung und Bewertung von Top-Risiken aus Sicht des Rektorats mit einem Fokus auf strategische Risiken.

4.1.2 Bottom-up-Identifikation

Im Zuge der Bottom-up-Identifikation werden operative Risiken durch die Risikoverantwortlichen identifiziert, analysiert und bewertet. Für die Risikoidentifikation sind die Risikoverantwortlichen in ihrem jeweiligen Wirkungsbereich verantwortlich.

4.1.3 Ad-hoc-Risiken

Ergeben sich gravierende Veränderungen in der Risikoposition (bspw. Auftreten neuer wesentlicher Risiken bzw. gravierende Veränderungen der Risikobewertung), ist dies einzelfallbezogen (ad-hoc) unverzüglich der/dem Risikomanager:in und dem Rektorat zu melden.

4.1.4 Risikoliste

Die Risikoliste stellt einen definierten Rahmen von Risikogruppen und Untergruppen dar, denen Risiken zuzuordnen sind. Die Risikoliste der MUL unterstützt den Prozess der Risikoidentifikation sowie Bewertung. Die Risikoliste wird von der/dem Risikomanager:in gepflegt. Identifizierte Risiken samt deren Bewertung und der gewählten Risikostrategien sind in einem Risikoblatt (Template Risikoblatt siehe Anlage A) zu erfassen.

4.2 Risikobewertung

4.2.1 Zeithorizont

Risiken werden in Anlehnung an die Leistungsvereinbarungsperiode bewertet (zB Bewertung im Jahr 2025 unter Berücksichtigung der kommenden drei Jahre aufgrund der Leistungsvereinbarungsperiode 2025-2027).

4.2.2 Eintrittswahrscheinlichkeit

Die Eintrittswahrscheinlichkeit bezieht sich auf die statistische oder geschätzte (qualitative) Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Risikos während des betrachteten Zeithorizonts. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird als Prozentwert angegeben. Die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit bezieht sich ausschließlich auf den Eintritt des Risikos selbst und ist unabhängig von den potenziellen Auswirkungsszenarien, die im Falle eines Risikoeintritts schlagend werden können.

Im MUL Risikomanagement-Prozess wird ein bestimmter Wahrscheinlichkeitsbereich für das Eintreten des Risikos gewählt:

Eintrittswahrscheinlichkeit		
Skala	Bewertung	Eintritts-Wahrscheinlichkeit in %
5	Sehr hoch	80 % bis 100%
4	Hoch	60 - 80%
3	Mittel	40 - 60%
2	Gering	20 - 40%
1	Unwahrscheinlich	0 - 20%

Abbildung 2: Matrix Eintrittswahrscheinlichkeit

4.2.3 Potenzielles Schadensausmaß

Wenn ein Risiko eintritt, stellen die Auswirkungen des Risikos die negativen Auswirkungen auf die Erreichung der Ziele der MUL dar. Risiken sollten grundsätzlich quantitativ bewertet werden (siehe Abbildung 3). Bei Anwendung von qualitativen Bewertungsverfahren (weil eine Quantifizierung nicht möglich ist) erfolgt eine Übersetzung in die quantitative Bewertungslogik anhand eines Scoring-Modells (Siehe Abbildung 4).

Risiken werden nach dem „most likely case“ bewertet. Dies bedeutet, dass die Einschätzung der Auswirkung eines Risikos auf die Plan Kenngröße bei Eintritt, mit dem am realistischsten zu erwartendem Schaden bewertet wird.

Für jedes Risiko wird eine Bewertung des Nettorisikos (residuales Risiko) durchgeführt. Dabei werden bereits implementierte Risikosteuerungsmaßnahmen in die Bewertung von Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit einberechnet, zukünftig geplante aber noch nicht umgesetzte Maßnahmen jedoch außer Acht gelassen (Darstellung des IST-Standes zum Zeitpunkt der Bewertung).

Quantitative Risikobewertung		
Skala	Bewertung	Eintritts-Wahrscheinlichkeit in %
5	Katastrophal	€10 Mio.
4	Hoch	€5 Mio.
3	Mittel	€2 Mio.
2	Gering	€500 Tsd.
1	Unbedeutend	€250 Tsd.

Abbildung 3: Quantitative Risikobewertungsmatrix

Qualitative Risikobewertung					
Skala	Bewertung	Sicherheit und Gesundheit	Reputation und Image	Forschung und Lehre	Umwelt
5	Katastrophal	Tod eines Mitarbeitenden, Studierenden, Mitglieds der Öffentlichkeit oder Subunternehmenden	Unwiederbringlicher Schaden an Ruf oder Beziehungen zu wichtigen Interessengruppen, größere öffentliche Besorgnis, anhaltende überregionale negative Medien- und öffentliche Aufmerksamkeit	Vollständiger Ausfall eines zentralen Forschungsprojekts oder eines wichtigen Studienprogramms, massive finanzielle Verluste, Verlust von Forschungsdaten oder -ergebnissen sowie irreparable Schäden für den Ruf der Universität, betroffene Studierenden und Mitarbeiter könnten langfristig beeinträchtigt werden, und die Wiederherstellung der Situation könnte Jahre in Anspruch nehmen	Katastrophale, irreversible Umweltschäden, hohes Maß an öffentlicher Besorgnis, potenzielle großangelegte Sammelklagen
4	Hoch	Erhebliche gesundheitliche Auswirkungen oder Verletzungen bei mehreren Mitarbeitenden, Studierenden, Mitgliedern der Öffentlichkeit oder Subunternehmenden	Bedeutender Schaden an Ruf oder Einfluss auf Beziehungen zu wichtigen Interessengruppen, anhaltende überregionale negative Medien- oder öffentliche Aufmerksamkeit	Signifikante negative Folgen für die Forschung oder Lehre, Verzögerung oder Streichung wichtiger Forschungsprojekte oder Studiengänge, erhebliche finanzielle Einbußen, Verlust von Fördermitteln, Beeinträchtigung der akademischen Reputation, betroffenen Studierenden könnten in ihrem Studienfortschritt behindert werden, und die Universität könnte Schwierigkeiten haben, qualifizierte Mitarbeiter zu halten	Wesentliche Umweltgefahren verursacht, langfristiger Wiederherstellungsprozess, große öffentliche Aufmerksamkeit, erhebliche Abhilfemaßnahmen erforderlich
3	Mittel	Starke gesundheitliche Auswirkungen oder Verletzungen bei einem Mitarbeitenden, Studierenden, Mitglied der Öffentlichkeit oder Subunternehmenden	Mäßiger Schaden an Ruf oder Einfluss auf Beziehungen zu wichtigen Interessengruppen, geringe überregionale/lokale negative Medien- oder öffentliche Aufmerksamkeit	Spürbare, aber nicht katastrophalen Folgen, Verzögerung von Forschungsprojekten, Notwendigkeit von Anpassungen im Lehrplan, moderate finanzielle Auswirkungen, vorübergehender Rückgang der Studierendenzufriedenheit oder der Forschungsproduktivität, die Situation kann innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens behoben werden	Nachweisbare Umweltschäden, mittelfristiger Wiederherstellungsprozess, Beschwerden der Gemeinschaft nur privat geäußert, geringfügige Abhilfemaßnahmen erforderlich
2	Gering	Vorübergehende gesundheitliche Auswirkungen oder Verletzungen bei einen oder mehreren Mitarbeitenden, Studierenden, Mitgliedern der Öffentlichkeit oder Subunternehmenden	Minimaler Schaden an Ruf oder Einfluss auf Beziehungen zu wichtigen Interessengruppen, lokale mäßig negative Medien- oder öffentliche Aufmerksamkeit	Minimale negative Folgen für die Forschung oder Lehre, kleinere Verzögerungen in Projekten, geringfügige Anpassungen im Lehrbetrieb, begrenzte finanzielle Auswirkungen, die betroffenen Studierenden würden nur geringfügig beeinträchtigt, die Universität könnte die Situation schnell und ohne nennenswerte Ressourcenaufwendungen beheben	Mittelfristig unbedeutende Auswirkungen auf Umwelt/Gesellschaft
1	Unbedeutend	Keine gesundheitlichen Auswirkungen oder Verletzungen	Kein Schaden am Ruf, nur interne Kenntnis	Unbedeutende Auswirkung, keine negativen Folgen für die Forschung oder Lehre, kleinere Probleme oder Herausforderungen könnten auftreten, die jedoch leicht zu bewältigen sind, keine finanziellen oder reputativen Schäden, die Universität würde in der Lage sein, diese Herausforderungen ohne nennenswerte Auswirkungen auf den Betrieb zu lösen	Vorübergehende Auswirkungen auf Umwelt/Gesellschaft, unbedeutende Maßnahmen erforderlich

Abbildung 4: Qualitative Risikobewertungsmatrix

4.2.4 Risikomatrix

Nach erfolgter Risikobewertung hinsichtlich Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit werden die Risiken in einer Risikomatrix (siehe Abbildung 5) abgebildet.

Das Ziel der Risikomatrix ist die grafische Umsetzung der Risikopriorisierung, wobei die verschiedenen Risikogruppen mittels drei verschiedener Farben dargestellt werden und die Notwendigkeit von gegensteuernden Maßnahmen hervorheben.

Auf Basis der angewandten Methodik der Risikobewertung ergibt sich eine 5x5 Matrix mit Risikoeinstufung.

Identifizierte Risiken samt deren Bewertung und der gewählten Risikostrategien sind in einem Risikoblatt (Template Risikoblatt siehe Anlage A) zu erfassen.

Risikomatrix						
Auswirkungsgrad	€10 Mio.	Katastrophal				
	€5 Mio.	Hoch				
	€2 Mio.	Mittel				
	€500 Tsd.	Gering				
	€250 Tsd.	Unbedeutend				
			Unwahrscheinlich	Gering	Mittel	Hoch
			0 - 20%	20 - 40%	40% bis 60%	60% bis 80%
						80% bis 100%
			Eintrittswahrscheinlichkeit			

Abbildung 5: Risikomatrix

4.3 Risikobewältigung

Die/der Risikomanager:in ist für die Überwachung des Gesamtstatus und der Fristen der Risikomitigation der TOP Risiken verantwortlich. Die Risikoverantwortlichen sind für die Festlegung und Überwachung der zeitgerechten Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen für alle Risiken in ihrem Wirkungsbereich verantwortlich.

Für jedes Risiko sind dokumentierte Maßnahmenpläne zu erstellen, welche die folgenden Inhalte aufweisen sollten:

- Schriftliche Erläuterung der umgesetzten sowie der laufenden und geplanten Maßnahmen
- Status der Minderungsmaßnahme
- Risikoverantwortlicher
- Angabe der Umsetzungsfrist

Identifizierte Risiken samt deren Bewertung und der gewählten Risikostrategien sind in einem Risikoblatt (Template Risikoblatt siehe Anlage A) zu erfassen.

Möglichkeiten der Risikobewältigung

Risikovermeidung:

Die zugrundeliegende Tätigkeit bzw. der zugrundeliegende Umstand, der das Risiko birgt, wird vermieden. Es wird kein Risiko eingegangen.

Risikominderung:

Ein bestimmtes Risiko wird in Kauf genommen, während Vorkehrungen getroffen werden, um es zu minimieren, indem entweder die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die potenziellen Auswirkungen oder beides auf ein reduziertes Maß gesenkt werden. Dies kann durch technische oder organisatorische Maßnahmen oder durch Risikodiversifizierung geschehen.

Risikotransfer:

Das Risiko wird auf einen Dritten übertragen, zumeist gegen Bezahlung (zB über einen Versicherungsvertrag).

Risikoakzeptanz:

Ein bestimmtes Risiko wird akzeptiert (Entscheidung in Kenntnis der Sachlage), und es werden keine (weiteren) Vorkehrungen getroffen, um die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die potenziellen Auswirkungen zu minimieren (zB, wenn das Risiko als sehr gering eingeschätzt wird oder die Kosten von Alternativen höher sind als die potenziellen Risikoauswirkungen).

4.4 Risikokommunikation und Berichterstattung

Um das Risikobewusstsein zu fördern ist eine aufrechte Kommunikation erforderlich. Ein Risikomanagementsystem muss im Rahmen der Aufgabe einer Risikokommunikation verschiedene Adressatenkreise mit den relevanten Informationen versorgen. Für die MUL gilt es mit dem Risikomanagementsystems einerseits den Ansprüchen des quartalsweisen Risikocontrollings an das Bundesministerium für Frauen, Wissenschaft und Forschung im Rahmen des Beteiligungs- und Finanzcontrollings gerecht zu werden, andererseits die Anforderungen bzgl. Risikoinformationen des Rektorats und anderer Entscheidungsträger:innen zu erfüllen.

Es gilt, das Rektorat sowie andere relevante Entscheidungsträger:innen aktuell und komprimiert über die Risikosituation zu informieren. Inhalte, Detaillierungsgrad und Formate der Risikoberichterstattung sind für das Rektorat und andere Adressatengruppen festgelegt, sollten aber jedenfalls die Ergebnisse der Risikoidentifikation und –bewertung, gegebenenfalls den Status der Planung, der Steuerung und der Umsetzung der Maßnahmen zur Risikobewältigung beinhalten.

Die Risikoberichterstattung muss durch die Risikoverantwortlichen jährlich mittels Risikobeurteilungsblatt (derzeit in Form einer Excel-Datei) an den/die Risikomanager:n erfolgen. Der/Die Risikomanager:in legt die Ergebnisse dem Rektorat in komprimierter Form jährlich vor und führt die quartalsmäßig erforderliche Berichterstattung an das Bundesministerium für Frauen, Wissenschaft und Forschung im Rahmen des Beteiligungs- und Finanzcontrollings auf Basis dieser Ergebnisse durch.

Ergeben sich gravierende Veränderungen im Risikoprofil (bspw. Auftreten neuer wesentlicher Risiken bzw. gravierende Veränderungen bestehender Risiken) ist dies einzelfallbezogen unverzüglich dem/der Risikomanager:in zu melden (Ad-hoc-Berichterstattung). Ein unverzügliches Einzelfall-Reporting hat in jedem Fall bei „Top“-Risiken mit akutem Handlungsbedarf auf Basis der dafür vorgesehenen Unterlagen (Risikobeurteilungsblatt) schriftlich zu erfolgen.

5 Abgrenzung des Risikomanagements zu relevanten Prozessen

5.1 Abgrenzung zum Strategiefindungsprozess

Die MUL verfolgt ein integriertes Risikomanagementsystem, in welchem die Strategieverfolgung ein elementarer Bestandteil ist. Die strategisch relevanten Risiken samt den gegebenenfalls erforderlichen Maßnahmen sollen systematisch einbezogen werden. Bei der Erstellung von strategischen Szenarien liefert daher das Risikomanagement wesentliche Inputs.

Umgekehrt betrachtet das Risikomanagement Risiken, die sich in erster Linie auf die Erreichung der Ergebnisziele der Zielvorgabe der MUL auswirken können. Es sind jedoch auch Risiken, die in einer langfristigen, strategischen Perspektive wirken und sich eventuell noch nicht in Form finanzwirtschaftlicher Größen abbilden lassen, im Risikomanagementprozess zu erfassen und in den Strategieprozess einfließen zu lassen. Somit soll sichergestellt sein, dass sämtliche unternehmensweite Risiken abgebildet und in den Risikomanagementprozess integriert werden.

5.2 Abgrenzung zur Universitätsplanung und Investitionsplanung

Die Planung bildet den Erwartungswert für den zukünftigen Geschäftsverlauf der Universität ab. In ihr sind daher Risiken bereits enthalten, diese werden jedoch auf einen Planwert verdichtet dargestellt. Im Rahmen des Risikomanagementprozesses geht es darum, Ereignisse zu identifizieren, die dazu führen können, dass es zu negativen Abweichungen (= Risiken) vom Planwert (Erwartungswert) kommt. Das Risikomanagement ergänzt die

Ergebnisse der Planung durch die systematische Berücksichtigung von Risiken und erweitert dadurch die Sichtweise von einer einwertigen zu einer mehrwertigen Planung.

5.3 Abgrenzung zum Internen Kontrollsystem

Ein Internes Kontrollsystem (IKS) besteht aus systematisch gestalteten, aufeinander abgestimmten, organisatorischen Maßnahmen, Methoden und Kontrollen zur Einhaltung von (internen und externen) Richtlinien, zur Abwehr von Schäden und zur Erfüllung der Berichterstattungspflicht (nach UGB und Universitätsvorgaben). Ein IKS soll somit sicherstellen, dass Geschäftsprozesse funktionsfähig und wirtschaftlich sind, das universitäre Vermögen gesichert ist, universitäre Informationen zuverlässig sind und Gesetze und interne Normen eingehalten werden.

Während sich das Risikomanagement strategisch mit der Risikosituation an der Universität auseinandersetzt und den Fokus zukunftsorientiert auf Sachverhalte legt, die das Erreichen von Ergebniszielen beeinflussen können, liegt die Betrachtungsweise des IKS schwerpunktmäßig im operativen, prozessorientierten Bereich und dient der Umsetzung der oben definierten Anforderungen. Eine im Risikomanagement festgelegte Maßnahme wird sinnvollerweise dann ins IKS überführt werden, wenn sie über einen längeren Zeitraum regelmäßig wiederkehrend durchgeführt wird, wobei die Durchführung aus Gründen der Überprüfbarkeit nachvollziehbar zu dokumentieren ist.

5.4 Abgrenzung zur Internen Revision

Die Interne Revision ist eine außerhalb der operativen universitären Prozesse angesiedelte, neutrale Stelle, die durch systematische Prüfungen die Ordnungsmäßigkeit, Funktionsfähigkeit, Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und Rechtmäßigkeit der betrieblichen Abläufe überwacht. Das Risiko im Sinne der Risikomanagementdefinition stellt für die Universitätsrevision eine Lenkungsgröße zur Fokussierung der Prüfungstätigkeit auf riskante und damit eher fehleranfällige Abläufe, Systeme, Situationen oder Zustände. Es kann daher auch der Risikomanagementprozess selbst, d.h. die Handhabung des Risikomanagements, zum Gegenstand der Prüfungstätigkeit werden. Die Ergebnisse der Risikoidentifikation, -bewertung sowie die Maßnahmen zur Risikosteuerung werden der Internen Revision bei Bedarf zur Verfügung gestellt.

Die Risikoverantwortlichen sind verantwortlich für eine kontinuierliche Kontrolle der Maßnahmen zur Risikosteuerung hinsichtlich deren Wirksamkeit. Die Universitätsrevision hat bei ihrer Prüfungstätigkeit die Handhabung, Aussagekraft und Wirksamkeit des Risikomanagements zu prüfen und zu beurteilen.

6 Umsetzung

Die vorliegende Risikomanagement Richtlinie bildet eine verbindliche Grundlage für das Risikomanagement an der MUL.

7 Änderungsverzeichnis

Version	Aktivität	Ersteller	Datum
1.0	Erstversion	Rektorat	23.09.2025

8 Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Definition
COSO	Committee of Sponsoring Organizations der Treadway Commission
IIA	Institute of Internal Auditors
IKS	Internes Kontrollsystem
MUL	Montanuniversität Leoben
RM	Risikomanagement
RMS	Risikomanagementsystem

9 Appendix

Anlage	Inhalt
Anlage A	Template Risikoblatt
Anlage B	
Anlage C	
Anlage D	
Anlage E	

Anlage A

Risikobeurteilungsblatt			
Risikonummer			
Risikokategorie			
Risikoname			
Risk Owner			
Risikobeschreibung			
Risikobewertung	Auswirkungsgrad		
	Eintittswahrscheinlichkeit		
	Gesamtbewertung		
	Risikobewertung		
Erläuterung Eintrittswahrscheinlichkeit			
Erläuterung Auswirkungsgrad			
Verantwortliche/r	Beschreibung bereits implementierte Vorkehrungen	Häufigkeit der Durchführung	
Maßnahmen-verantwortliche/r	Beschreibung geplante Maßnahmen	Status der Umsetzung	Umsetzungs-Termin (MM/JJJJ)

Für das Rektorat:

Der Rektor

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.mont. Dr.-Ing.E.h. Dr.h.c. Peter Moser

Leoben, 23.September 2025