

Risikomanagement

Systematischer Prozess

Das institutionsweite Risikomanagement der ETH Zürich berücksichtigt sowohl potenzielle interne als auch externe Risiken in einem ganzheitlichen Ansatz und systematischen Prozess und orientiert sich am international etablierten Standard für Risikomanagement: ISO 31000. Das Risikomanagement bezweckt den Schutz der materiellen und immateriellen Werte, die den Erfolg der ETH ausmachen, insbesondere des Humankapitals, der Infrastruktur und der Reputation.

Rechtliche Grundlage und Governance

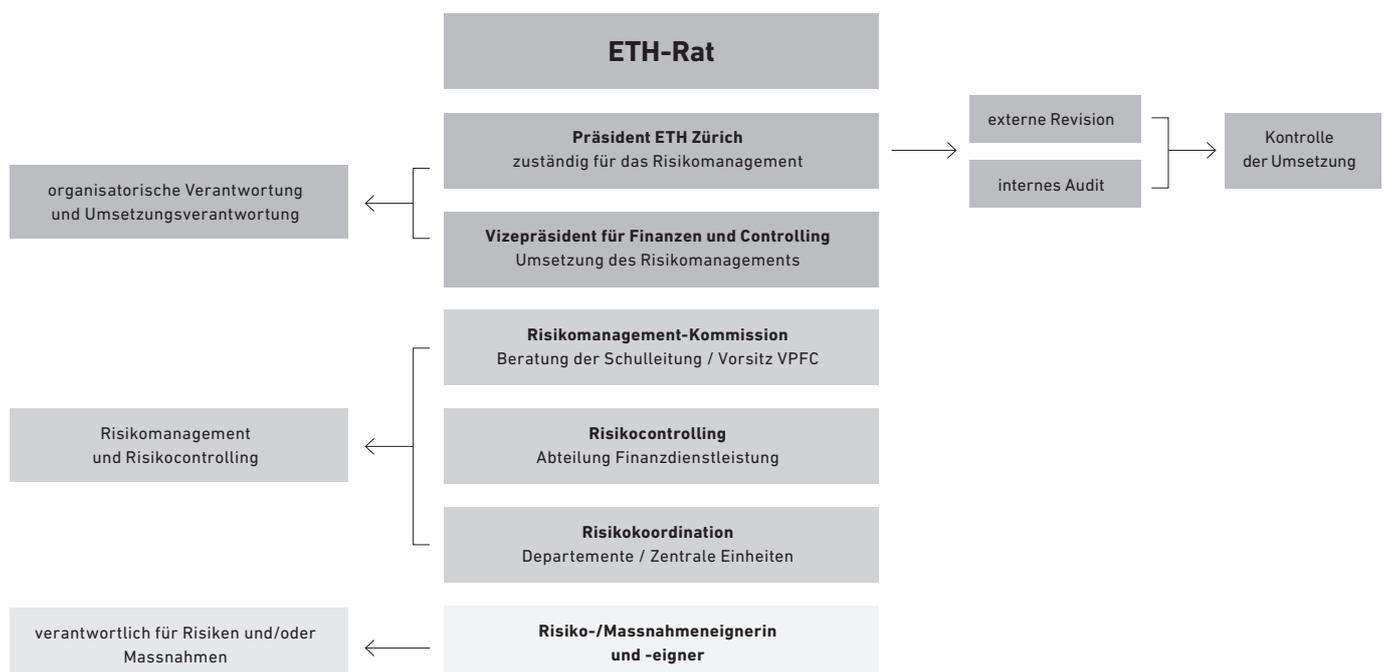
Gestützt auf die im ETH-Gesetz verankerte Autonomie der sechs Institutionen des ETH-Bereichs und die Erfüllung des Auftrags in Lehre, Forschung und Dienstleistung ist jede Institution für das Management ihrer Risiken selbst verantwortlich und berichtet über die aktuelle Risikosituation periodisch dem ETH-Rat als strategischem Aufsichtsorgan. Die Weisung des ETH-Rats über das Risikomanagement der ETH und der Forschungsanstalten legt die Grundzüge des Risikomanagements und der Risikofinanzierung fest. Als oberster Verantwortungsträger informiert der Präsident der ETH Zürich den ETH-Rat jährlich über die Kernrisiken. Zudem setzt er den ETH-Rat umgehend über ausserordentliche Risikoveränderungen oder Schadenereignisse in Kenntnis.

Organisation und Prozess

Während dem Präsidenten die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement zufällt, liegt die Umsetzungsverantwortung beim Vizepräsidenten für Finanzen und Controlling. Die Risikomanagement-Kommission unter dem Vorsitz des Vizepräsidenten für Finanzen und Controlling berät den Präsidenten und die Schulleitung in Fragen des Risikomanagements, der Risikofinanzierung und der Versicherungen. Sie beschliesst das Vorgehen zu Risikoerhebung, -bewertung, -bewältigung und -controlling und überwacht den Prozess. Die Schulleitung wird regelmässig über die wesentlichen Risiken informiert. Für jedes Kernrisiko gibt es einen oder mehrere Risiko- und Massnahmeneigner.

Internes Kontrollsystem

Ein wichtiges Instrument des Risikomanagements ist das interne Kontrollsystem (IKS). Es definiert entlang relevanter Finanzprozesse die möglichen Risiken und entsprechenden Kontrollen, um die Prozessrisiken zu steuern sowie interne und externe Regeln einzuhalten. Das IKS umfasst damit die Vorgänge und Massnahmen, die eine ordnungsgemässe Buchführung und Rechnungslegung sicherstellen und entsprechend die Grundlage für eine korrekte finanzielle Berichterstattung darstellen. Die Eidgenössische Finanzkontrolle als unabhängige externe Revisionsstelle prüft die Existenz des implementierten IKS im Rahmen der ordentlichen Revision des Jahresabschlusses.



Kernrisiken

Risiken mit potenziell bedrohlichen finanziellen Folgen oder Auswirkungen auf die Reputation der ETH als Ganzes werden als Kernrisiken bezeichnet.

Hochqualifizierte Dozierende, Forschende, Studierende und Mitarbeitende sind ein entscheidender Erfolgsfaktor. Entsprechend hoch wird das Risiko gewichtet, dass die **akademische Leistungsfähigkeit in Forschung und Lehre** durch anhaltende und strukturelle Faktoren nachhaltig beeinträchtigt werden könnte.

Der **Rückgang finanzieller Mittel** durch eine signifikante Kürzung der zugewiesenen Bundesmittel und fehlenden Inflationsausgleich oder dauerhaft sinkende Drittmittel hätte unmittelbare Auswirkungen auf die Qualität und Quantität des Leistungspotenzials im Lehr- und Forschungsbetrieb und stellt ein entsprechend hohes Risiko dar.

Die ETH hat den Auftrag, innovative, forschungsbasierte und kompetenzorientierte Aus- und Weiterbildung auf international anerkanntem Stand anzubieten. Eine Veränderung von Schwerpunkten im Bundeshaushalt, gefolgt von sinkenden Finanzmitteln bei steigenden Studierendenzahlen, erhöht das Risiko von Qualitätseinbußen in der Lehre stark. Damit kann die ETH ihre Absolvent:innen weniger gut ausbilden, was zu einer Schwächung der Akademie und des Arbeitsplatzes Schweiz führt. Längerfristig nimmt die Reputation der ETH Zürich ab, da sie den Auftrag nicht mehr erfüllen kann.

Quantitativ und qualitativ ausreichende Räumlichkeiten stellen den Betrieb von Lehre, Forschung und Transfer sicher und ermöglichen die Umsetzung von Wachstumszielen. Der Teil- oder Totalausfall von Raum- oder Gebäudeinfrastruktur beeinträchtigt bzw. verunmöglicht den Lehr- und Forschungsbetrieb. Das Fehlen von Raumreserven, bebaubaren Flächen sowie finanzieller und personeller Ressourcen gefährdet die Erreichung der Entwicklungsziele sowie die Rekrutierung von hochqualifiziertem Personal.

Integrität in der Forschung ist eine wesentliche Voraussetzung für belastbare und damit nachhaltig erfolgreiche Wissenschaft. Mangelnde Integrität kann zu Datenmanipulation, Plagiaten, Verschweigen von Interessenkonflikten oder zur Vernachlässigung des wissenschaftlichen Nachwuchses führen. Die breite Verankerung des Themas in der Lehre, die Beratung durch Professoren:innen, Integritätsfachpersonen, die konsequente Verfolgung von wissenschaftlichem Fehlverhalten und die Arbeit der Delegierten für gute wissenschaftliche Praxis der ETH fördern die Integrität in der Forschung sowie deren Umsetzung im Alltag.

Die in der Bundesverfassung verankerte Forschungsfreiheit ermöglicht es Forschenden, im Rahmen des rechtlichen Freierraums wissenschaftliche Fragestellungen selbst zu finden und eigenverantwortlich zu bearbeiten. Die Forschungsfreiheit gilt jedoch nicht bedingungslos. Forschende haben aufgrund dieser Freiheit, ihres Wissens und ihrer Erfahrung eine besondere **ethische Verantwortung insbesondere in Bezug auf sicherheitsrelevante Forschung**: Sicherheitsrelevante Forschung umfasst wissenschaftliche Arbeiten, bei denen die Möglichkeit besteht, dass sie Wissen, Produkte oder Technologien hervorbringen, die missbraucht werden können, um Menschenwürde, Tierwürde, Leben, Gesundheit, Freiheit, Eigentum, Umwelt oder ein friedliches Zusammenleben zu schädigen. Forschenden muss die Gefahr des Missbrauchs von Forschung bewusst sein, und sie müssen die Chancen der Forschung und deren Risiken gegeneinander abwägen.

Ethische Fragen, die sich bei der Zusammenarbeit mit Ländern ergeben, in denen die Grundrechte und die akademische Freiheit nicht geachtet werden, müssen ebenfalls in den Vordergrund gerückt werden. Dabei ist es wichtig, dass sich Hochschulen und Forschungsinstitute der Spionage- und Proliferationsbedrohung bewusst sind und einen vorsichtigen Umgang mit sensiblem Wissen und Technologien pflegen. Damit sollen negative Folgen für die nationale und internationale Sicherheit sowie für die Innovationskraft der Schweiz vermieden werden.

Die ETH ist bei allen ihren Geschäftsprozessen auf ein zuverlässig funktionierendes Netzwerk und sichere Speichermedien angewiesen. **Datenverluste, Netzwerkausfälle, Cyberattacken oder unberechtigte Zugriffe** auf Daten stellen erhebliche Geschäftsprozessrisiken dar. Die Massnahmen zur Erreichung der im Rahmen der Informationssicherheit definierten Schutzziele werden durch Fachteams und den Chief Information Security Officer laufend überprüft und der immer anspruchsvolleren Bedrohungslage angepasst.

Bedrohung und/oder Gewalt gegen Personen beschränken sich nicht auf die Verletzung der physischen Integrität von Personen. Sie zeigen sich unter anderem auch durch Androhung von Gewalt, Ausnützen von Macht- bzw. Abhängigkeitsverhältnissen oder Formen der sexuellen Belästigung oder gar der sexualisierten Gewalt. Das Team des Bedrohungsmanagements sorgt mittels standardisierter Instrumentarien laufend für eine Bedrohungseinschätzung bei spezifischen Fällen und versucht, Probleme und Konflikte zu entschärfen, bevor sie in Gewalt münden. Die ETH verfügt über ein Konzept «Bedrohungsmanagement ETH», welches bauliche, technische und organisatorische Massnahmen umfasst. Der Fokus liegt auf präventiven Massnahmen wie z.B. Schulung, Information und Beratung von verschiedenen Zielgruppen. Zudem steht die Beratungs- und Schlichtungsstelle «Respekt» für die Themen von Spannungssituationen und sexueller Belästigung zur Verfügung.

Grossschäden an den von der ETH genutzten, im Eigentum des Bundes befindlichen Immobilien beinhalten das Risiko, dass die von Forschung, Lehre, Transfer und für die Führung der Hochschule benötigte Infrastruktur über einen längeren Zeitraum nicht zur Verfügung steht resp. wichtige Teile des Forschungs- und Lehrbetriebs teilweise oder ganz ausfallen. Massnahmen zur Sicherstellung bzw. Erhöhung der baulichen Sicherheit mit dem Ziel, grössere Ereignisse zu verhindern, sind ein integraler Bestandteil jedes Neu- und Umbauprojekts.

Ein längerer Stromausfall (Blackout) oder eine Energiemangellage (beispielsweise zu wenig Strom verfügbar, kontingentiert oder Spannungs- und Frequenzunregelmässigkeiten) führt dazu, dass die kritischen Geschäftsprozesse teilweise oder komplett nicht mehr durchgeführt werden können. Dies beinhaltet Forschung, Lehre (zeitliche Abhängigkeit während Prüfungssessionen im Winter) und Administration. Die Folge können Sachschäden und ein Reputationsverlust (abhängig vom Zeitpunkt) sein.

Wesentliche Beeinträchtigungen des Betriebs der ETH aufgrund einer Ausnahmesituation (z.B. Pandemie) bergen das Risiko, dass das Kerngeschäft der ETH stark oder zumindest teilweise eingeschränkt werden muss (z.B. generelles Homeoffice, Online-Durchführung oder Aussetzen von Lehre, Forschung, Wissenstransfer und/oder -management). Um die Betriebsweiterführung gewährleisten zu können, pflegt die ETH ein Risikomanagement (präventiv) und Krisenmanagement (reaktiv), welches dem Erhalt der wichtigsten Ressourcenkategorien dient.

Zur **Früherkennung von Konflikten**, ausgehend von nicht korrektem Führungs- und Betreuungsverhalten, wird zur Prävention auf fortlaufende Schulung und Betreuung der Vorgesetzten sowie auf die strukturierte Einführung und Betreuung von Doktorierenden, Postdoktorierenden und Mitarbeitenden gesetzt. Speziell hervorzuheben ist die Meldestelle der ETH Zürich. Dies ist eine ausgelagerte Stelle, in der ETH-externe Fachpersonen die formellen Meldungen bearbeiten, alle relevanten Stellen involvieren und Klärungsgespräche koordinieren.

Eine weiterhin anhaltende **Nichtassoziiierung an europäischen Forschungsrahmenprogrammen** hat weitreichende Auswirkungen für die Schweiz und die ETH. Beispielsweise eine erschwerte Rekrutierung hochkarätiger Wissenschaftler:innen oder die Gefahr, dass Talente die ETH verlassen. Weitere Risiken sind der fehlende internationale Zugang zu strategisch wichtigen Forschungsgebieten und die dadurch potenziell erschwerte Zusammenarbeit mit europäischen Firmen sowie drohender Reputationsverlust. Alternative Finanzierungsmöglichkeiten müssen seitens der Forschenden gesucht und von EU GrantsAccess unterstützt werden, was zeit- und ressourcenaufwendig ist.

Multikrisen-Situation

Im Geschäftsjahr 2023 sind die wirtschaftlichen, geopolitischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nach wie vor sehr herausfordernd. Da der Bund in der heutigen Wirtschaftslage nach und während mehreren Krisen und aufgrund der Schuldenbremse verpflichtet ist, die Ausgaben zu reduzieren, ist auch die ETH Zürich, welche zu einem Grossteil durch Bundesgelder finanziert wird, in der Verantwortung einen Beitrag zur Sanierung des Bundeshaushalts zu leisten. Damit steht die ETH Zürich bezüglich finanzieller Stabilität und Wachstum gleich mehrfach vor grossen Herausforderungen: durch den reduzierten Bundesbeitrag, die Inflation und die anhaltende Nicht-Assoziierung der Schweiz an Horizon Europe.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Grundfinanzierung nicht mit den seit Jahren stark wachsenden Studierendenzahlen Schritt hält und das Studierenden-Wachstum durch die ETH nur beschränkt beeinflusst werden kann. Die ETH hat deshalb 2023 diverse Massnahmen initiiert. Eine Taskforce arbeitet an einer neuen Strategie für die Zulassung und einer Vision der Lehre für 2040. Weiter wurde ein Projekt gestartet, mit dem unter anderem das Prüfungswesen vereinfacht und die Erarbeitung von computerbasierten Prüfungen, welche z. B. zur Entlastung von Assistierenden beitragen soll, unterstützt werden.