



# Richtlinien über das Risikomanagement des Kantons Bern

Datum RR-Sitzung: 24. November 2021  
Geschäftsnummer: 2021.FINGS.57  
Direktion: Finanzdirektion  
Klassifizierung: Nicht klassifiziert

## Inhaltsverzeichnis

1.	<b>Zweck</b> .....	<b>3</b>
2.	<b>Geltungsbereich</b> .....	<b>4</b>
3.	<b>Definitionen</b> .....	<b>6</b>
4.	<b>Ziele des Risikomanagements</b> .....	<b>7</b>
5.	<b>Grundsätze des Risikomanagements</b> .....	<b>8</b>
6.	<b>Organisation und Verantwortlichkeiten</b> .....	<b>10</b>
7.	<b>Risikomanagementprozess</b> .....	<b>13</b>
8.	<b>Risikodefinitionen</b> .....	<b>14</b>
9.	<b>Risikoidentifikation</b> .....	<b>16</b>
10.	<b>Risikoanalyse und Risikobewertung</b> .....	<b>18</b>
11.	<b>Risikobewältigung</b> .....	<b>19</b>
12.	<b>Risikoüberwachung</b> .....	<b>21</b>
13.	<b>Jährliche Risikoberichterstattung</b> .....	<b>22</b>
	<b>Anhang 1 Risikoerfassungsbogen</b> .....	<b>25</b>
	<b>Anhang 2 Risikomatrix</b> .....	<b>26</b>
	<b>Dokument-Protokoll</b> .....	<b>27</b>

## 1. **Zweck**

- 1.1 Die Richtlinien legen die Rahmenbedingungen für ein wirksames und vorausschauendes Risikomanagement in der Verwaltung des Kantons Bern fest.
- 1.2 Sie bilden die verbindliche Grundlage für die Ausgestaltung, Umsetzung, Überwachung (Controlling) und Weiterentwicklung des Risikomanagements.
- 1.3 Sie regeln die Begriffe, die Ziele und Grundsätze, die Organisation und die Verantwortlichkeiten des Risikomanagements sowie die Abläufe und Inhalte des Risikomanagementprozesses.

## 2. Geltungsbereich

- 2.1 Die Richtlinien über das Risikomanagement des Kantons Bern (RM-Richtlinien) gelten für die Direktionen und die Staatskanzlei gemäss Artikel 25 des Gesetzes über die Organisation des Regierungsrates und der Verwaltung (Organisationsgesetz OrG BSG 152.01).
- 2.2 Es bestehen Schnittstellen zu gesamtstaatlichen Prozessen (Erarbeitung Voranschlag und Aufgaben-/Finanzplan, Erstellung Geschäftsbericht, Berichterstattung über die Träger öffentlicher Aufgaben des ersten und des zweiten Kreises).
- 2.3 Das interne Kontrollsystem (IKS), das Versicherungsmanagement, das ICT-Risikomanagement und das Business Continuity Management (BCM) stellen ergänzende Instrumente des Risikomanagements dar.

### **Kommentar**

#### *Zu Ziffer 2.1*

Wie in den Ziffern 1.1 bis 1.3 dargelegt, werden mit den RM-Richtlinien die Rahmenbedingungen und Grundlagen für ein wirksames und vorausschauendes Risikomanagement in der Verwaltung des Kantons Bern festgelegt. Um der Heterogenität bzw. den unterschiedlichen Bedürfnissen der Ämter Rechnung zu tragen, sehen die RM-Richtlinien für die Ausgestaltung des Risikomanagements auf Stufe der einzelnen Ämter aber bewusst hohe Freiheitsgrade vor. Damit wird insbesondere auch dem Umstand Rechnung getragen, dass auf Ebene der Ämter bzw. für einzelne Aufgabenbereiche teilweise sehr umfassende Risikomanagementkonzepte bestehen, welche über die in den RM-Richtlinien beschriebenen Grundlagen und Grundsätze hinausgehen (z.B. im Bereich Naturgefahren, Bevölkerungsschutz etc.).

#### *Zu Ziffer 2.2*

Im Rahmen der Erarbeitung des Voranschlags und Aufgaben-/Finanzplans werden jeweils die aus finanzieller Sicht wichtigsten Chancen und Risiken erhoben. Auch im Geschäftsbericht finden sich Informationen zu den Risiken des Kantons (Kapitel «Risikobeurteilung»). In der Berichterstattung über die Träger öffentlicher Aufgaben des ersten und zweiten Kreises äussert sich die zuständige Fachdirektion im Rahmen eines Ausblicks zu den für den Kanton mit dem Träger der öffentlichen Aufgabe verbundenen Risiken (z. B. Finanz-, Versorgungs- und Reputationsrisiken) und deren potentiellen Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeit.

#### *Zu Ziffer 2.3*

Gemäss Art. 12 der Verordnung über die Steuerung von Finanzen und Leistungen (FLV) haben die Direktionen und die Staatskanzlei sowie ihre rechnungsführenden Organisationseinheiten (RFOE) alle notwendigen organisatorischen Massnahmen zu treffen, um das Vermögen des Kantons zu schützen, eine ordnungsgemässe Rechnungsführung zu gewährleisten und die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften zu sichern. Hierzu sind insbesondere ein internes Kontrollsystem (IKS) sowie zweckmässige Massnahmen betreffend Vermögensschutz zu treffen.

Um die bestmögliche Versicherungsdeckung der von den Direktionen und der Staatskanzlei identifizierten Risiken gewährleisten zu können, ist ein professionelles und zentral geführtes Versicherungsmanagement sinnvoll und notwendig. Die Organisationsverordnung der Finanzdirektion (OrV FIN, BSG

152.221.171) des Kantons Bern bezeichnet mit Artikel 8 Buchstabe p die Finanzverwaltung als für das Versicherungsmanagement des Kantons und für die zentrale Beschaffung von Versicherungsdienstleistungen verantwortlich. Die Fachstelle Risiko- und Versicherungsmanagement ist der Stabsabteilung der Finanzverwaltung angegliedert.

Im Projekt Informationssicherheit BE (IS@BE) ist vorgesehen, in den Direktionen, der Staatskanzlei sowie den Gerichtsbehörden und der Staatsanwaltschaft Prozesse einzuführen und zu betreiben, die eine frühzeitige Identifizierung und Beurteilung von Bedrohungen ermöglichen. Diese sog. ICT-Risiken sollen in einem gemeinsamen System verwaltet werden (Strategisches Ziel 09 der Informationssicherheitsstrategie BE 2022-2025: Umgang mit Risiken).

Mit dem Aufbau eines Business Continuity Managements in der Kantonsverwaltung soll in Zukunft überdies die Verletzlichkeit der kritischen Geschäftsprozesse minimiert werden, indem Schwachstellen innerhalb dieser Prozesse eliminiert werden oder indem sichergestellt wird, dass bei Ausfällen der Normalzustand rasch wiederhergestellt werden kann.

### **3. Definitionen**

- 3.1 Unter Risiko werden Ereignisse und Entwicklungen verstanden, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten und wesentliche negative finanzielle und nichtfinanzielle Auswirkungen auf die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben des Kantons haben.
  
- 3.2 Risikomanagement ist die systematische Anwendung von Grundsätzen, Verfahren und Tätigkeiten zur Identifikation, Analyse, Bewertung, Bewältigung und Überwachung von Risiken.

## 4. Ziele des Risikomanagements

### 4.1 Das Risikomanagement hat zum Ziel:

- a. Das Risiko von Fehlentscheidungen, Personen- und Sachschäden, Vermögensverlusten, Reputationsschäden und negativen Abweichungen von den strategischen, operativen und finanziellen Zielen im Zusammenhang mit der Erfüllung der Aufgaben des Kantons zu minimieren.
- b. Mögliche künftige Risiken frühzeitig zu erkennen und zu beurteilen, um darauf basierend geeignete Entscheidungen und Massnahmen zu treffen.
- c. Frühzeitige Information von Regierungsrat und Kantonsverwaltung über die wesentlichen Risiken, Fehlentwicklungen und Zielabweichungen, um geeignete Risikobewältigungsmassnahmen zu ergreifen.
- d. Sicherstellung der Funktionsfähigkeit von Parlament, Regierung und Verwaltung.

### 4.2 Die Ziele gemäss Ziffer 4.1 sollen erreicht werden durch:

- a. Die frühzeitige Identifikation, Analyse, Bewertung und Bewältigung von Risiken.
- b. Die rechtzeitige Planung und Umsetzung der erforderlichen Massnahmen durch die verantwortliche Stufe.
- c. Die fortlaufende Überwachung der identifizierten Risiken sowie der definierten Massnahmen zu ihrer Bewältigung.
- d. Die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten.
- e. Die Förderung des Risikobewusstseins der Mitarbeitenden durch Information und Schaffung von Transparenz.
- f. Eine angemessene Berichterstattung (Reporting) an die Direktionsvorsteher und Direktionsvorsteherinnen sowie an den Regierungsrat.

## 5. Grundsätze des Risikomanagements

- 5.1 Das Risikomanagement ist ein Führungsinstrument. Es stellt einen festen Bestandteil der Geschäfts- und Führungsprozesse des Kantons dar und gehört zur sorgfältigen und wirtschaftlichen Aufgabenerfüllung.
- 5.2 Die Identifikation, Analyse, Bewertung, Bewältigung und Überwachung der Risiken sowie die entsprechende Berichterstattung folgen einer einheitlichen Methodik, deren Ausgestaltung sich an den gängigen Normen (u.a. ISO 31000) orientiert.
- 5.3 Massnahmen zur Risikovermeidung oder -verminderung werden situationsgerecht durch die verantwortliche Führungsebene beschlossen und umgesetzt. Zur Überwälzung versicherbarer Risiken kann die Finanzdirektion (Finanzverwaltung) in besonderen Fällen entsprechende Versicherungsverträge abschliessen.
- 5.4 Das Risikomanagement ist periodisch zu überprüfen und weiterzuentwickeln.
- 5.5 Die Prozesse des Risikomanagements sind soweit möglich und sinnvoll in bestehende Prozesse und Systeme zu integrieren.
- 5.6 Zur Steigerung von Effizienz und Effektivität nutzt das Risikomanagement Schnittstellen zu direktionsübergreifenden Prozessen.

### **Kommentar**

#### *Zu Ziffer 5.1*

Zu den Führungsaufgaben zählt der bewusste und rationale Umgang mit Unsicherheit: Mögliche Risiken für die Aufgabenerfüllung und die Zielerreichung sollen frühzeitig erkannt und systematisch gesteuert werden. Die Richtlinien über das Risikomanagement des Kantons Bern legen im Sinne einer einheitlichen Rahmenordnung die diesbezügliche Organisation, Verantwortlichkeiten und Prozesse fest.

#### *Zu Ziffer 5.4*

Die periodische Überprüfung und Weiterentwicklung des Risikomanagements erfolgt durch die Finanzdirektion unter Einbezug der Mitglieder der Arbeitsgruppe Risikomanagement. Dabei ist der Heterogenität der Aufgabenbereiche bzw. den unterschiedlichen Bedürfnissen innerhalb der kantonalen Verwaltung angemessene Rechnung zu tragen.

#### *Zu Ziffer 5.5*

Gemeint sind hier die etablierten Führungsprozesse und -abläufe auf Ebene der einzelnen Organisationseinheiten.

*Zu Ziffer 5.6*

Ziffer 5.6 bezieht sich u. a. auf die bereits in Ziffer 2.2 erwähnten gesamtstaatlichen Prozesse (Erarbeitung Voranschlag und Aufgaben-/Finanzplan, Erstellung Geschäftsbericht, Berichterstattung über die Träger öffentlicher Aufgaben des ersten und des zweiten Kreises).

## 6. Organisation und Verantwortlichkeiten

### Regierungsrat

- 6.1 Der Regierungsrat trägt die oberste Verantwortung für die Risiken der kantonalen Verwaltung.
- 6.2 Er legt die Richtlinien für das Risikomanagement fest und beaufsichtigt dessen Umsetzung.
- 6.3 Er genehmigt die jährliche Risikoberichterstattung.
- 6.4 Er berichtet im Rahmen des Voranschlags und Aufgaben-/Finanzplans und des Geschäftsberichts über die finanziellen Risiken sowie im Rahmen des Reportings über die Träger öffentlicher Aufgaben des ersten und des zweiten Kreises über Risiken im Bereich des Beteiligungsmanagements.
- 6.5 Er setzt sich im Rahmen einer jährlichen Klausur mit einzelnen Risiken oder spezifischen Aspekten des Risikomanagements des Kantons Bern auseinander.

### Grosser Rat

- 6.6 Dem Grossen Rat obliegt gemäss Artikel 78 der Kantonsverfassung und Artikel 4 Absatz 1 des Gesetzes über den Grossen Rat die Oberaufsicht über den Regierungsrat. In Ausübung dieser Aufgabe findet zwischen dem Regierungsrat und der Geschäftsprüfungskommission (GPK) des Grossen Rates jährlich ein Dialog über die Kantonsrisiken statt.

### Direktionen und Staatskanzlei

- 6.7 Die Direktionen und die Staatskanzlei setzen das Risikomanagement in ihrem Zuständigkeitsbereich gemäss den Richtlinien um.
- 6.8 Sie informieren den Regierungsrat jährlich über die wichtigsten Risiken in ihrem Zuständigkeitsbereich im Rahmen einer Berichterstattung, deren Erarbeitung durch die Finanzdirektion koordiniert und zu Händen des Regierungsrates verfasst wird.
- 6.9 Sie bezeichnen eine/n Risikoverantwortlichen in ihrer Direktion. Diese/r koordiniert den Risikomanagementprozess in der Direktion und ist verantwortlich für die Zusammenstellung und Konsolidierung der Direktionsrisiken im Rahmen der jährlichen Risikoberichterstattung.

- 6.10 In einer ausserordentlichen Risikosituation informieren die Direktionen bzw. die Staatskanzlei den Regierungsrat umgehend und direkt.
- 6.11 Sie stellen die notwendigen Schnittstellen des Risikomanagements zu den direktionsspezifischen Prozessen sicher.
- 6.12 Auf Ebene der einzelnen Ämter tragen deren Vorsteher/innen die Verantwortung für das Risikomanagement gemäss Ziffer 7. Sie informieren in einer ausserordentlichen Risikosituation den / die Direktionsvorstehende(n) sowie die/den Risikoverantwortliche/n der Direktion umgehend und direkt.

#### Finanzdirektion

- 6.13 Die Finanzdirektion bildet die Koordinations- und Anlaufstelle der Direktionen und der Staatskanzlei für Fragen im Zusammenhang mit dem gesamtstaatlichen Risikomanagement. Sie ist verantwortlich für die Weiterentwicklung der Methodik, der Prozesse, der Berichterstattung sowie die Weiterentwicklung des Risikomanagements auf gesamtstaatlicher Ebene ganz generell.
- 6.14 Die Finanzdirektion koordiniert und leitet die jährliche Erhebung der Risiken und die Berichterstattung an den Regierungsrat.

#### Arbeitsgruppe Risikomanagement

- 6.15 Die Finanzdirektion wird in ihrer Koordinationsfunktion durch die Arbeitsgruppe Risikomanagement unterstützt. Die Direktionen und die Staatskanzlei nehmen mit ihrer/ihrer Risikoverantwortlichen Einsitz in der Arbeitsgruppe. Es können überdies weitere Personen Einsitz in die Arbeitsgruppe nehmen oder bei Bedarf hinzugezogen werden, welche auf kantonaler Ebene mit Aufgaben mit Bezug zum Risikomanagement betraut sind. Die Leitung der Arbeitsgruppe obliegt der Finanzdirektion.
- 6.16 Die Arbeitsgruppe Risikomanagement tauscht sich auf Verwaltungsebene zu Fragestellungen rund um Fragen des kantonalen Risikomanagements aus (z. B. zur Weiterentwicklung des Risikomanagements, Klärung von Grundsatzfragen, Koordination der Berichterstattung, Definition von Querschnittsrisiken etc.). Sie identifiziert Querschnittsrisiken gemäss Ziffer 9.4. Ausserdem analysiert sie mögliche Wechselwirkungen zwischen den Direktionsrisiken hinsichtlich ihrer Risikodynamik.
- 6.17 Die Mitglieder der Arbeitsgruppe Risikomanagement koordinieren den Risikomanagementprozess innerhalb ihrer Direktion (u. a. Zusammenstellung und Plausibilisierung der Risiken auf Direktionsstufe, Information des/der Direktionsvorstehenden über die Risiken in ihrem Zuständigkeitsbereich etc.).

## **Kommentar**

### *Zu Ziffer 6.1*

Die Umsetzung des Risikomanagements liegt grundsätzlich in der Verantwortung der Direktionen und der Staatskanzlei bzw. ihrer Ämter. Die Finanzdirektion und die Arbeitsgruppe Risikomanagement erfüllen im Risikomanagement aber wichtige Koordinationsfunktionen: Die Finanzdirektion sorgt als gesamtstaatliche Koordinations- und Anlaufstelle für eine möglichst homogene Umsetzung des Risikomanagements innerhalb der Kantonsverwaltung. Die Arbeitsgruppe Risikomanagement unterstützt die Finanzdirektion bei ihren Koordinationsaufgaben. Sie ist zusammen mit der Finanzdirektion für die Konsolidierung der Risiken auf Stufe Regierungsrat (sog. «Kantonsrisiken») sowie die Identifikation und Definition der Querschnittsrisiken zuständig.

### *Zu Ziffer 6.5*

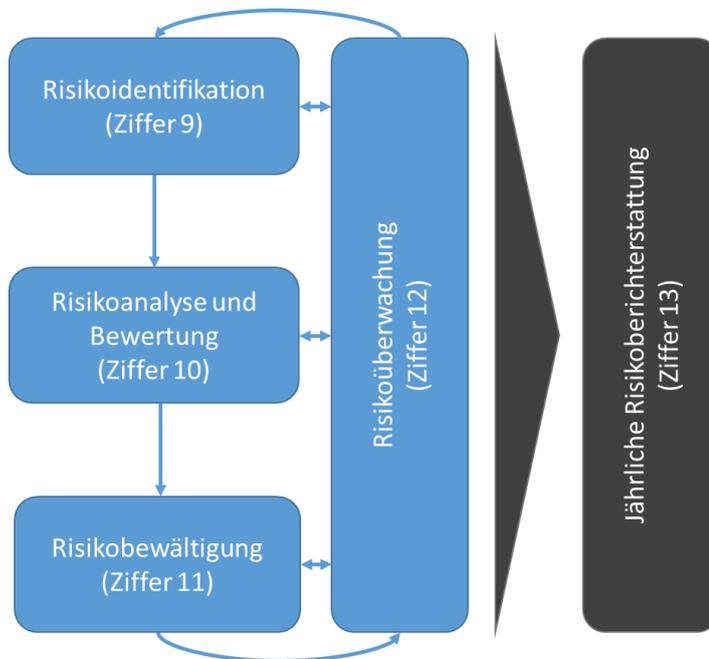
Im Prozessablauf der jährlichen Risikoberichterstattung ist im Nachgang zum Risikodialog mit der Geschäftsprüfungskommission jeweils im Herbst eine Klausur des Regierungsrates vorgesehen (vgl. Ziffer 13). Diese soll dem Regierungsrat dazu dienen, sich vertieft mit einzelnen Risiken oder allenfalls auch mit spezifischen Aspekten des Risikomanagements (z.B. Organisation, Risikobewältigung, Risikoüberwachung etc.) auseinander zu setzen. Die Festlegung, mit welchen Risiken oder spezifischen Aspekten des Risikomanagements sich der Regierungsrat anlässlich der Klausur auseinandersetzen will, erfolgt in der Regel im Rahmen der Genehmigung der jährlichen Risikoberichterstattung.

### *Zu Ziffer 6.15*

Wie im Kommentar zu Ziffer 2.1 erörtert, sehen die RM-Richtlinien für die Ausgestaltung des Risikomanagements auf Stufe der einzelnen Ämter bewusst hohe Freiheitsgrade vor. Damit soll der Heterogenität bzw. den unterschiedlichen Bedürfnissen der Ämter Rechnung getragen werden. Demzufolge steht es den Ämtern bzw. den Direktionen/Staatskanzlei frei, Arbeitsgruppen – allenfalls auch mit Akteurinnen und Akteuren anderer staatlicher Ebenen (Bund, Gemeinden) zu bilden, welche sich mit spezifischen Risiken oder Themenbereichen mit Bezug zum Risikomanagement auseinandersetzen (z.B. im Bereich Naturgefahren, Bevölkerungsschutz etc.). Zwischen der Arbeitsgruppe Risikomanagement und den vorstehend erläuterten Arbeitsgruppen findet bei Bedarf ein Informations- und Wissensaustausch statt.

## 7. Risikomanagementprozess

7.1 Der Risikomanagementprozess des Kantons findet in den Prozessschritten «Identifikation», «Analyse und Bewertung», «Bewältigung» und «Überwachung» statt.



7.2 Die Überwachung der Risikosituation des Kantons durch die Mitarbeitenden und Führungskräfte stellt einen fortlaufenden Prozess dar.

7.3 Bei ausserordentlichen Risikosituationen sind die vorgesetzten Stellen umgehend zu informieren.

7.4 In der Kantonsverwaltung wird einmal jährlich eine umfassende Risikoberichterstattung durchgeführt (vgl. Ziffer 13).

### Kommentar

#### Zu Ziffer 7.2

Der Risikomanagementprozess ist ein dynamischer Prozess. Die Risiken sind laufend zu identifizieren, zu bewerten, zu bewältigen und zu überwachen. Mit diesem Vorgehen wird die Aktualität der verfügbaren Daten zu den spezifischen Risiken sichergestellt.

#### Zu Ziffer 7.4

Es ist Sache der/des Risikoverantwortlichen der Direktionen und der Staatskanzlei, die internen Abläufe und Termine für die Risikoberichterstattung im Detail festzulegen. Die Finanzdirektion gibt ausschliesslich das Datum für die Abgabe der Kantonsrisiken verbindlich vor.

## 8. Risikodefinitionen

### 8.1 Kategorisierung der Risiken

Die Risiken in der Kantonsverwaltung sind sehr vielfältig. Um eine Unterteilung der Risiken zu ermöglichen und die Identifikation systematisch durchzuführen, sind die Risiken im Rahmen der jährlichen Risikoberichterstattung aufgrund ihrer Ursache in folgende sechs Kategorien zu unterteilen:

- a. **Finanzielle und wirtschaftliche Risiken:**  
Risiken im Zusammenhang mit dem Finanzmanagement, dem Finanzhaushalt, mit (wirtschaftlichen) Abhängigkeiten des Kantons von Dritten, Beteiligungen oder makroökonomische Entwicklungen.
- b. **Rechtliche Risiken / Compliance:**  
Risiken im Zusammenhang mit Schäden anlässlich des Vollzugs von Kantonsaufgaben (Staatshaftung), mit Datenschutz-, Amtsgeheimnis- oder Aufsichtspflichtverletzungen, mit der Einhaltung von rechtlichen Bestimmungen oder Verträgen etc.
- c. **Sach-, technische und Elementarrisiken:**  
Risiko der Zerstörung/Beschädigung (inklusive Betriebsunterbruch) oder des Verlustes von kantonseigenen Sachgütern, Einrichtungen, technischen Anlagen, Grundstücken/Gebäuden, Daten, Informationen oder Kulturgütern etc.
- d. **Personenbezogene und organisatorische Risiken:**  
Risiken aus den Bereichen Organisation, Führung, Mitarbeitende (inklusive Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit), Rekrutierung von Fachkräften, Ausfall von Schlüsselpersonen etc.
- e. **Technologische und naturwissenschaftliche Risiken:**  
Risiken, die sich aus der Entwicklung und Forschung von technologischen/naturwissenschaftlichen Neuanwendungen (inklusive Spätfolgen) ergeben.
- f. **Gesellschaftliche und politische Risiken:**  
Gesellschaftliche Veränderungen (z. B. Demografie), Reputationsrisiken, Interessenkonflikte mit anderen Kantonen, Gemeinden usw. In dieser Kategorie finden sich komplexe Risiken, wie z. B. interkantonale Zusammenarbeit oder Risiken aufgrund von politischen Entscheidungen.

### 8.2 Im Rahmen des Risikomanagementprozesses wird zwischen den zwei folgenden Risikoarten unterschieden:

- a. **Einzelrisiken**  
Einzelrisiken sind die in den Ämtern identifizierten Risiken. Sie können in der Berichterstattung sowohl auf Ebene des Amtes («Amtsrisiken») wie auch auf Ebene der Direktion («Direktionsrisiken») und des Kantons («Kantonsrisiken») aufgeführt werden. Mit Ausnahme der durch die Arbeitsgruppe Risikomanagement definierten Querschnittsrisiken sind alle Risiken als Einzelrisiken zu betrachten.
- b. **Querschnittsrisiken**  
Querschnittsrisiken sind Risiken, welche in mindestens zwei der Direktionen / Staatskanzlei auftreten. Die Zuweisung der Verantwortung für das Management von Querschnittsrisiken erfolgt zentral durch die Arbeitsgruppe Risikomanagement an eine Direktion oder an ein

Amt gemäss Ziffer 6.12. Weisen Querschnittsrisiken organisationsspezifische Konstellationen auf, so können sie in den entsprechenden Ämtern zusätzlich als Einzelrisiko geführt werden. Sämtliche Querschnittsrisiken werden durch die Arbeitsgruppe Risikomanagement unter Einbezug des/der für das Risiko zuständigen Direktions- oder Amtsvorstehers/-vorsteherin jährlich überprüft und gegebenenfalls aktualisiert.

### **Kommentar**

#### *Zu Ziffer 8.2*

Risiken, welche im Zusammenhang mit Beteiligungen an Träger öffentlicher Aufgaben stehen, sind ebenfalls zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten, zu bewältigen und zu überwachen. Sie gelten mit Ausnahme der in Ziffer 8.2 Buchstabe b. erörterten Rahmenbedingungen als Einzelrisiken bzw. sind sie als solche aufzunehmen. Gleiches gilt für die jeweils im Rahmen des Planungsprozesses zur Erarbeitung des Voranschlags und Aufgaben-Finanzplans erhobenen finanziellen Risiken.

## 9. Risikoidentifikation

- 9.1 Ziel der Risikoidentifikation ist die fortlaufende Erfassung der wesentlichen Einzelrisiken auf Stufe Amt sowie die Identifikation und Festlegung der Querschnittsrisiken durch die Arbeitsgruppe Risikomanagement.

### Einzelrisiken

- 9.2 Die Identifikation der Einzelrisiken erfolgt innerhalb der Verwaltungseinheit durch einen systematischen, periodisch durchgeführten Prozess. Dieser schliesst sowohl die Mitarbeitenden (Bottom-up-Ansatz) als auch die Führungsebene (Top-down-Ansatz) ein.
- 9.3 Die Einzelrisiken werden in den Ämtern erfasst. Sie bilden die Grundlage für die Risikoberichterstattung auf Ebene der Direktionen / Staatskanzlei sowie des Regierungsrates.

### Querschnittsrisiken

- 9.4 Die Querschnittsrisiken werden durch die Arbeitsgruppe Risikomanagement auf der Basis der von den Ämtern an die Direktionen gemeldeten Einzelrisiken identifiziert und periodisch überprüft. Treten in mehreren Direktionen ähnlich gelagerte Einzelrisiken auf, bei welchen eine zentrale Bewirtschaftung als sinnvoll betrachtet wird, wird das entsprechende Risiko als Querschnittsrisiko erfasst. Die Arbeitsgruppe Risikomanagement weist die Bewirtschaftung des Querschnittsrisikos einem Direktions- oder Amtsvorsteher/-in zu.

### Kommentar

#### *Zu Ziffer 9.1*

Die Risikoidentifikation besteht darin, frühzeitig mögliche Ereignisse und Entwicklungen zu erkennen, welche die Erfüllung der Aufgaben und die Erreichung der Ziele des Kantons beeinträchtigen können. Neben Ereignissen, die kurzfristig eintreten können, sind auch langfristige Entwicklungen zu beachten.

#### *Zu Ziffer 9.2*

Um eine verlässliche, nicht dem Zufall überlassene Risikoidentifikation sicherzustellen, braucht es einen systematischen, periodisch durchgeführten Prozess. Dieser ergänzt die stete Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden des Kantons gegenüber neuen Entwicklungen, die negative Auswirkungen auf die Kantonsverwaltung bzw. deren Aufgabenerfüllung haben können.

Als Ausgangspunkte für die systematische Risikoidentifikation dienen u.a.:

- die sich aus den Gesetzen und deren Ausführungsbestimmungen (Verordnungen) ergebenden Ziele und Aufgaben;
- die in den Organisationsverordnungen der Direktionen und der Staatskanzlei aufgelisteten Ziele und Funktionen
- die Geschäftsprozesse der einzelnen Organisationseinheiten
- die Legislaturziele des Regierungsrates

Ebenfalls Gegenstand des Risikomanagementprozesses sind laufende Projekte.

Werden auf Ebene der Direktion oder des Regierungsrates im Rahmen der Beratung der Risikoberichterstattung etc.) weitere Risiken identifiziert, so sind diese einem Amt zuzuweisen und durch dieses gemäss dem Risikomanagementprozess zu bewirtschaften (vgl. Ziffer 7.1). Auf Ebene der Direktionen und / oder des Regierungsrates können Risiken aber auch ganz generell im Rahmen des Führungsalltags identifiziert werden. Mit diesen ist ebenfalls wie vorstehend beschrieben vorzugehen.

*Zu Ziffer 9.3*

Gemäss Ziffer 6.9 ist der / die direktionale Risikomanagementverantwortliche auf Ebene der Direktion / Staatskanzlei verantwortlich für die Konsolidierung der wichtigsten der von den Ämtern gemeldeten Risiken sowie für die Berichterstattung an den/die Direktionsvorstehende/n. Die Erfassung der Amtsrisiken erfolgt entweder auf dem Risikoerfassungsbogen oder amtsspezifisch (vgl. dazu den Kommentar zu den Ziffern 13.2 und 13.3.)

*Zu Ziffer 9.4*

Ein Querschnittsrisiko kann als Einzelrisiko weitergeführt werden.

## 10. Risikoanalyse und Risikobewertung

- 10.1 Die Risikoanalyse erfolgt zeitgleich mit der Risikoidentifikation gemäss Ziffer 9.1. auf Ebene des Amtes.
- 10.2 Die Risikobewertung erfolgt zeitgleich mit der Risikoidentifikation gemäss Ziffer 9.1. auf Ebene des Amtes. Verantwortlich für die Risikobewertung ist der/die Amtsvorsteher/in.
- 10.3 Im Rahmen der jährlichen Risikoberichterstattung wird eine Plausibilisierung der Risikobewertung durch den/die Risikoverantwortliche/n der Direktion vorgenommen.
- 10.4 Bereits umgesetzte Massnahmen zur Verminderung eines Risikos werden bei der Bewertung der Auswirkungen berücksichtigt (Grundsatz der Nettobewertung).
- 10.5 Für die Bewertung der Direktions- und der Kantonsrisiken wird eine Risikomatrix eingesetzt (vgl. Anhang 2). Deren Bewertungsdimensionen sind normiert und umfassen die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkungen.

### Kommentar

#### *Zu Ziffer 10.1*

Bei der Risikoanalyse geht es vorab darum, das identifizierte Risiko (auch für Aussenstehende) verständlich zu beschreiben, Ursachen und Auswirkungen sowie allfällige Wechselwirkungen mit anderen Risiken zu ermitteln, Zusammenhänge zu verstehen und auf dem Risikoerfassungsbogen unter «Risikoanalyse» festzuhalten. Das Risiko in der schlimmstmöglichen aber noch realistischen Ausprägung darzustellen. Es wird derjenige Fall abgebildet, welcher der Organisationseinheit die grössten Schwierigkeiten bereiten kann.

#### *Zu Ziffer 10.2*

Um auf Amtsebene eine möglichst einheitliche Betrachtungsweise hinsichtlich der Einschätzung von Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeit zu erzielen, erfolgt die Risikobewertung durch den/die Amtsvorsteher/in.

#### *Zu Ziffer 10.5*

Die Auswirkungen umfassen die Bewertungsdimensionen «Finanzen», «Medien/Öffentlichkeit», «Personenschäden», «Geschäftsprozesse» und «Umweltschäden». Für die Festlegung der Auswirkungen sind, wenn möglich, sämtliche Dimensionen zu bewerten. Der Wert für die Festlegung der Auswirkungen basiert auf der am höchsten bewerteten Dimension. Die Bewertungen sind jeweils kurz zu erläutern.

## 11. Risikobewältigung

- 11.1 Die identifizierten Risiken sind durch angemessene Massnahmen der verantwortlichen Direktionen bzw. der Staatskanzlei zu vermeiden (Risikovermeidung) oder dadurch zu vermindern, indem ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder die möglichen Auswirkungen reduziert werden (Risikoverminderung).
- 11.2 Die möglichen Auswirkungen bzw. ein allfälliges Restrisiko können bei Bedarf und erwiesener Versicherungswürdigkeit/-möglichkeit extern durch die Fachstelle Risiko- und Versicherungsmanagement der Finanzverwaltung versichert werden (Risikoüberwälzung).
- 11.3 Die Pflicht zur Meldung versicherungswürdiger/-barer Risiken an die Fachstelle Risiko- und Versicherungsmanagement der Finanzverwaltung liegt dezentral bei den Direktionen und der Staatskanzlei.
- 11.4 Risiken, welche im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Aufgabenerfüllung weder vermieden, vermindert noch überwältigt werden können, sind zu akzeptieren (Risikoakzeptanz). Der Kanton ist bereit, Risiken bewusst und kontrolliert einzugehen, sofern dies für die Zielerreichung bzw. die Aufgabenerfüllung unvermeidbar ist.

### **Kommentar**

#### *Zu Ziffer 11.1*

Die Direktionen und die Staatskanzlei bzw. deren Ämter sind für Vorkehrungen zur Vermeidung von Schadenfällen bzw. zur Verminderung des Ausmasses eines allfällig eintretenden Schadenereignisses (Verminderung des Risikos) zuständig. Sie treffen die dafür erforderlichen, ihren Verhältnissen entsprechenden Massnahmen. Die Massnahmen können finanzieller, personeller, technischer oder organisatorischer Natur sein. Insbesondere bei Risiken mit einem grossen Schadenpotenzial (Gross- und Katastrophenrisiken) ist von den einzelnen Direktionen und der Staatskanzlei bzw. deren Ämtern neben Massnahmen zur Verminderung der Auswirkungen eines Schadenfalles auch eine angepasste Krisenorganisation aufzubauen.

#### *Zu Ziffer 11.2*

Die Organisationsverordnung FIN (OrV FIN, BSG 152.221.171) des Kantons Bern bezeichnet mit Artikel 8 Buchstabe p die Finanzverwaltung als für das Versicherungsmanagement des Kantons verantwortlich. Sie erarbeitet eine den Bedürfnissen des Kantons angepasste Versicherungsstrategie im Bereich der erkannten, versicherbaren Risiken und gewährleistet in den als versicherungswürdig erachteten Risikobereichen eine optimale Versicherungsdeckung für die Institutionen des Kantons Bern. Sofern die Deckung eines Risikos nicht gesetzlich vorgeschrieben ist, versichert der Kanton Bern seine Risiken nach dem Grundsatz «so viel wie nötig, so wenig wie möglich» (Kosten/Nutzen-Verhältnis). Nähere Informationen dazu finden sich in der Versicherungs- und Submissionsstrategie der zentralen Beschaffungsstelle Versicherungen. Alle Versicherungsverträge der Institutionen des Kantons Bern werden von der Finanzdirektion bzw. der Finanzverwaltung abgeschlossen.

Falls eine Direktion / Staatskanzlei bzw. deren Ämtern ein bestimmtes Risikopotenzial durch Massnah-

men nicht in genügendem Masse senken kann, wird die Fachstelle Risiko- und Versicherungsmanagement der Finanzverwaltung hinzugezogen. Diese prüft die Versicherungswürdigkeit in Bezug auf die Versicherungsstrategie des Kantons und entscheidet gemeinsam mit der betroffenen Direktion / der Staatskanzlei bzw. dem entsprechenden Amt über die Transferierung des Risikos. Wenn keine Lösung zur Transferierung des Risikos gefunden werden kann bzw. keine Versicherungswürdigkeit gegeben ist, ist das Risiko von der entsprechenden Direktion Staatskanzlei bzw. dem entsprechenden Amt selber zu tragen. Die Finanzdirektion unterstützt die Direktionen / Staatskanzlei bzw. deren Ämter bei der Evaluation von zielgerichteten Massnahmen zur Verhinderung von Schadenfällen bzw. zur Verminderung eines allfälligen Schadensausmasses und versorgt die Direktionen und die Staatskanzlei mit jährlichen Schadenstatistiken.

## 12. Risikoüberwachung

- 12.1 Für die fortlaufende Überwachung eines Risikos sowie der zur Risikobewältigung getroffenen Massnahmen ist der/die jeweilige/n Amtsvorsteher/in verantwortlich.
- 12.2 Für die fortlaufende Überwachung der Querschnittsrisiken sowie der zur Risikobewältigung getroffenen Massnahmen ist der/die Direktions- oder Amtsvorsteher/in verantwortlich, der/die die Verantwortung für die Bewirtschaftung des Risikos gemäss Zuweisung der Arbeitsgruppe Risikomanagement erhalten hat.
- 12.3 Im Fall einer negativen Entwicklung der Risikosituation stellt die für die Überwachung des Risikos verantwortliche Führungsperson sicher, dass die Bewertung des Risikos angepasst und neue Massnahmen geprüft und umgesetzt werden.

### **Kommentar**

*Zu den Ziffern 12.1 und 12.2*

Mit einer steten Überwachung der Risiken sowie der zur Risikobewältigung getroffenen Massnahmen wird sichergestellt, dass das Wissen bezüglich der vorhandenen Risiken in der Kantonsverwaltung auf dem aktuellsten Stand gehalten wird. Ziel ist es, einerseits Veränderungen im Umfeld zu erkennen, die zu einer Neueinschätzung von bereits erfassten Risiken führen können. Andererseits geht es auch darum, neu entstehende Risiken frühzeitig zu identifizieren. In der Kantonsverwaltung findet die Überwachung der Risiken und Massnahmen in erster Linie durch die Amtsvorsteher/innen statt, die sich im Rahmen ihrer Funktion mit den Risiken in ihrem Verantwortungsbereich befassen. Ausnahme davon stellen diejenigen Querschnittsrisiken dar, bei welchen die Verantwortung für deren Bewirtschaftung gemäss Ziffer 9.4 dem/der Vorsteher/in einer Direktion oder der Staatskanzlei zugeteilt wurde.

### 13. **Jährliche Risikoberichterstattung**

#### Ziel der Berichterstattung

- 13.1 Ziel der jährlichen Risikoberichterstattung ist es, die verantwortlichen Stellen über die aktuelle Risikosituation zu informieren. Die verschiedenen Formen der Berichterstattung stellen sicher, dass die Entscheidungsträger/innen über relevante Risiken und deren Entwicklungen informiert sind.

#### Formen der Berichterstattung

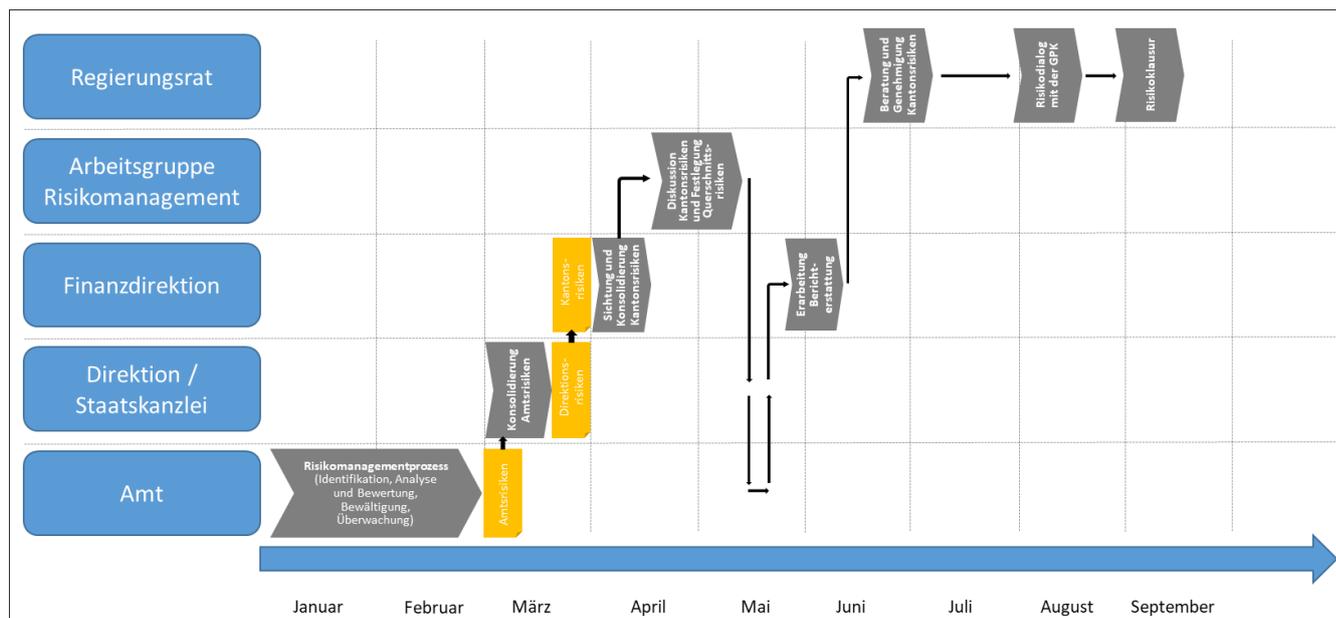
- 13.2 Der Regierungsrat wird jährlich über die aus einer gesamtstaatlichen Optik wichtigsten Einzel- und Querschnittsrisiken sowie allfällige Wechselwirkungen der Kantonsrisiken informiert. Die Berichterstattung wird von ihm genehmigt.
- 13.3 Die Direktionsvorstehenden bzw. der Staatsschreiber nehmen jährlich die aus einer direktionalen Optik wichtigsten Einzel- und Querschnittsrisiken sowie allfällige Wechselwirkungen der Direktionsrisiken in ihrem Zuständigkeitsbereich zur Kenntnis.
- 13.4 Im Rahmen der Berichterstattung über den Voranschlag und Aufgaben-/Finanzplan sowie im Geschäftsbericht wird zudem über die aus einer finanziellen Sicht wichtigsten Risiken informiert.
- 13.5 In der Berichterstattung über die Träger öffentlicher Aufgaben des ersten und zweiten Kreises äussert sich die zuständige Fachdirektion im Rahmen eines Ausblicks zu den für den Kanton mit dem Träger der öffentlichen Aufgabe verbundenen Risiken (z. B. Finanz-, Versorgungs- und Reputationsrisiken) und deren potentiellen Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeit.

#### Klassifizierung der Berichterstattung

- 13.6 Aufgrund der Nennung konkreter Einzelrisiken sind sämtliche Formen der Berichterstattung grundsätzlich vertraulich zu behandeln. Ausnahme davon bilden die Risiken, welche im Voranschlag und Aufgaben-/Finanzplan sowie im Geschäftsbericht ausgewiesen werden.

#### Erarbeitung der Berichterstattung zu Handen des Regierungsrates

- 13.7 Die Erarbeitung der jährlichen Berichterstattung zu Handen des Regierungsrates gemäss Ziffer 13.2 erfolgt nach folgendem Ablauf:



## Kommentar

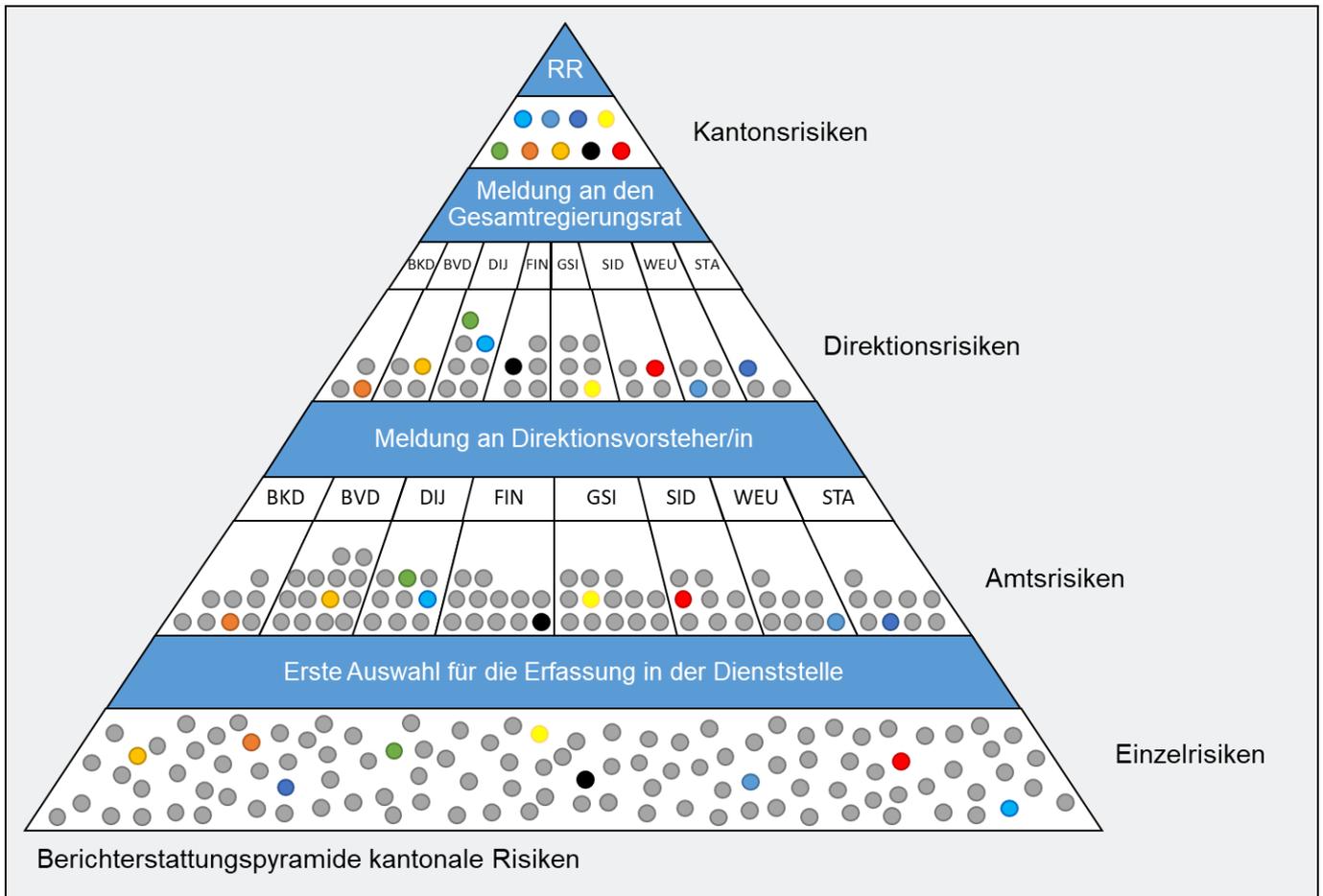
### Zu Ziffer 13.1

Eine verständliche und übersichtliche Berichterstattung hilft den Entscheidungsträgern, die relevanten Informationen schnell zu erkennen und optimale Entscheidungen bezüglich der Risiken zu treffen. Wichtig ist demzufolge eine kurze, prägnante und für Dritte verständliche Beschreibung der Risiken (nicht zu wenig und nicht zu viel Informationen, Fachjargon vermeiden).

### Zu Ziffer 13.2 und 13.3

Die Berichterstattung über die Direktionsrisiken basiert auf den wichtigsten von den Ämtern gemeldeten Amtsriskiken. Für die wichtigsten Amtsriskiken bzw. für die als Direktionsrisiken gemeldeten Risiken ist ein kommentierter Risikoerfassungsbogen gemäss der Skala in Anhang 2 auszufüllen. Die Art und Weise der Erfassung der Amtsriskiken, welche nicht gleichzeitig auch als Direktionsrisiko zu melden sind, wird durch die einzelnen Direktionen und die Staatskanzlei bestimmt. Den Direktionen und der Staatskanzlei steht es im Übrigen frei, inwieweit sie Vorgaben zur Risikoberichterstattung auf Ebene der einzelnen Ämter erlassen wollen.

Für die Berichterstattung an den Regierungsrat (Kantonsrisiken) melden die Direktionen / Staatskanzlei der Finanzdirektion sämtliche Risiken gemäss der in Anhang 2 in der Risikomatrix bzw. der entsprechenden Skala definierten Werte. Die Konsolidierung der Kantonsrisiken zu Händen des Regierungsrates erfolgt durch die Finanzdirektion in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe Risikomanagement.

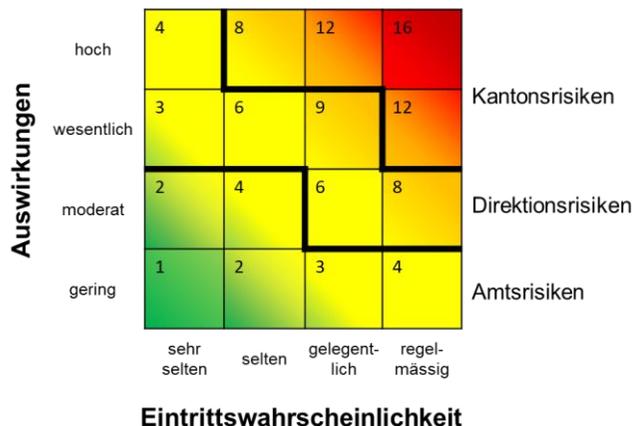




Anhang 1 Risikoerfassungsbogen

Risikotitel (Prägnante Bezeichnung des Risikos)			Verantwortliche/r (Vorname Name Amtsvorsteher/in, Amt und Direktion)																												
Risiko	Risikokategorie	Risikoanalyse	Bewertung Auswirkungen	Bewertung Eintrittswahrscheinlichkeit	Risikomatrix	Erläuterung Bewertungsänderung gegenüber Vorperiode																									
Analyse und Bewertung	Wählen Sie eine Risikokategorie aus.	<p><b>Aufgabe/Ziel:</b> Welche Aufgabe bzw. welches Ziel ist vom Risiko betroffen (evtl. Gesetz, Verordnung, RRB angeben)?</p> <p><b>Risikoanalyse:</b> Worin besteht das Risiko? Risiko mit seinen Ursachen und Einflussfaktoren kurz erklären; welches Ereignis bzw. welche Entwicklung kann sich aus welchen Gründen zutragen? Zu erwartende finanzielle oder nicht-finanzielle Auswirkungen bei Risikoeintritt; inwiefern und mit welchen Folgen können die Aufgaben bzw. Ziele nicht mehr erfüllt werden? Bestehen Wechselwirkungen zu anderen Risiken?</p>	<p><b>Finanziell:</b></p> <p><b>Medial/Öffentlichkeit:</b></p> <p><b>Personenschäden:</b></p> <p><b>Geschäftsprozesse:</b></p> <p><b>Umweltschäden:</b></p>		<p>O = Bewertung aktuell X = Bewertung Vorperiode</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">○ ×</p> <p style="text-align: center; font-size: 0.8em;">In Matrix platzieren</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="padding: 5px;">hoch</td> <td style="background-color: #ffff00; padding: 5px;">4</td> <td style="background-color: #ffcc00; padding: 5px;">8</td> <td style="background-color: #ff6600; padding: 5px;">12</td> <td style="background-color: #ff0000; padding: 5px;">16</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">wesentlich</td> <td style="background-color: #ffff00; padding: 5px;">3</td> <td style="background-color: #ffcc00; padding: 5px;">6</td> <td style="background-color: #ff6600; padding: 5px;">9</td> <td style="background-color: #ff0000; padding: 5px;">12</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">moderat</td> <td style="background-color: #ccff00; padding: 5px;">2</td> <td style="background-color: #ffff00; padding: 5px;">4</td> <td style="background-color: #ffcc00; padding: 5px;">6</td> <td style="background-color: #ff6600; padding: 5px;">8</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">gering</td> <td style="background-color: #00ff00; padding: 5px;">1</td> <td style="background-color: #ccff00; padding: 5px;">2</td> <td style="background-color: #ffff00; padding: 5px;">3</td> <td style="background-color: #ffff00; padding: 5px;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding: 5px;">sehr selten</td> <td style="padding: 5px;">selten</td> <td style="padding: 5px;">gelegentlich</td> <td style="padding: 5px;">regelmässig</td> </tr> </table> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Eintrittswahrscheinlichkeit</p>	hoch	4	8	12	16	wesentlich	3	6	9	12	moderat	2	4	6	8	gering	1	2	3	4		sehr selten	selten	gelegentlich	regelmässig	
hoch	4	8	12	16																											
wesentlich	3	6	9	12																											
moderat	2	4	6	8																											
gering	1	2	3	4																											
	sehr selten	selten	gelegentlich	regelmässig																											
Massnahme	Titel	Massnahmenbeschreibung	Status	Kosten/Nutzen	Termin	Begründung, falls keine Verbesserung der Risikolage bzw. Bewertung im Vergleich zum Vorjahr																									
Bewältigung und Überwachung		<p><b>Methodische Hinweise:</b> Massnahmen werden ergriffen, um das Risiko hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit (Prävention Ursachen) und/oder Auswirkungen (Bewältigung der Auswirkungen) zu reduzieren. Analyse, Bewertung und Massnahmen bilden ein logisches Ganzes.</p> <p><b>Formale Hinweise:</b> Prägnante, sprechende Namen für Massnahmen wählen.</p> <p><b>Zweck:</b> Die Massnahme soll von Ausstehenden rasch verstanden und eingeordnet werden können.</p>				Erläuterung, warum die bislang ergriffenen Massnahmen nicht zu einer Veränderung der Risikolage geführt haben und ob allenfalls neue Massnahmen ergriffen werden müssen.																									

## Anhang 2 Risikomatrix



### Eintrittswahrscheinlichkeit

Skalenwert	in Worten	zeitlich
1	sehr selten	alle 10 bis 50 Jahre
2	selten	1-2 Mal innert 10 Jahren
3	gelegentlich	alle 2 bis 5 Jahre
4	regelmässig	jährlich

### Bemerkungen

---

### Auswirkungsdimensionen

Skalenwert	In Worten	Finanziell	Medial/Öffentlichkeit	Personenschäden	Geschäftsprozesse	Umweltschäden
1	gering	CHF 0 bis 500'000	Keine Medienaufmerksamkeit oder Erwähnung in regionalen Medien	Leichtverletzte Personen mit ambulatem und/oder stationärem Arzt- bzw. Spitalaufenthalt	Beeinträchtigung eines Geschäftsprozesses auf Stufe Amt während mehrerer Stunden	Kleine Schädigung der Umwelt, sanierbar
2	moderat	CHF 500'001 bis CHF 2'000'000	Regionale Medienpräsenz von bis zu einer Woche	Mehrere leicht verletzte Personen mit ambulatem und/oder stationärem Spitalaufenthalt	Beeinträchtigung eines Geschäftsprozesses oder von mehreren Geschäftsprozessen auf Stufe Amt/Direktion bis zu 24 Stunden	Mittlere Umweltschädigung, sanierbar, kleinere Einschränkungen während kurzer Zeit möglich
3	wesentlich	CHF 2'000'001 bis CHF 10'000'000	Erwähnung in nationalen Medien; andauernde regionale Medienpräsenz (> 1 Woche)	Schwer verletzte Person(en) mit stationärem Spitalaufenthalt	Beeinträchtigung eines Geschäftsprozesses oder von mehreren Geschäftsprozessen auf Stufe Amt/Direktion von bis zu einer Woche	Bedeutende Umweltschädigung, Sanierung möglich, Einschränkungen während gewisser Zeit (z. B. Gebietsspernung)
4	hoch	CHF > 10'000'001	Andauernde nationale Medienpräsenz, Erwähnung in internationalen Medien	Tote Person(en)	Beeinträchtigung eines Geschäftsprozesses oder von mehreren direktionsübergreifenden Geschäftsprozessen von bis zu einer Woche oder länger	Schwere Umweltschädigung, schwer sanierbar, längere bis langanhaltende Einschränkungen (z. B. Gebietsspernung) länger

## Dokument-Protokoll

### Änderungskontrolle

Version	Name	Datum	Bemerkungen
1	1. Entwurf für das Mitberichtsverfahren	14.09.2021	
2	Regierungssitzung	24.11.2021	

### Prüfung

Version	Name	Datum	Bemerkungen

### Freigabe

Version	Name	Datum	Bemerkungen
2	Regierungsrat	24.11.2021	Genehmigt mit RRB-Nr. 1382/2021