



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundesamt für Strassen ASTRA

WEISUNGEN

INTEGRALES RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT DES ASTRA

*Ausgabe 2026 V2.21
ASTRA 79002*

Impressum

Autoren / Arbeitsgruppe

Bernard Gogniat	ASTRA N-SSI, Vorsitz
Raphael Rues	ASTRA SF-RM/QM
Jarl van der Heide	ASTRA SF-RM/QM

Begleitgruppe

Thomas Spillmann	ASTRA V Stab
Alain Cuche	ASTRA I-W-IP/S
Serge Tschäppeler	ASTRA I-O-IP/S
Bruno Frey	ASTRA DS-IT/OT
Jérôme Jacky	ASTRA DG-I+K

Originalsprache

Französisch

Herausgeber

Bundesamt für Strassen ASTRA
Abteilung Strassennetze N
Standards und Sicherheit der Infrastruktur SSI
3003 Bern

Bezugsquelle

Das Dokument kann kostenlos von www.astra.admin.ch heruntergeladen werden.

© ASTRA 2026

Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung – unter Angabe der Quelle gestattet.

Vorwort

Im Dezember 2004 veröffentlichte das Eidgenössische Finanzdepartement ein Dokument zur Risikopolitik, das als Grundlage für die Einführung eines Risikomanagements in der Bundesverwaltung diente. Damit sollte ein angemessener, wirksamer und transparenter Umgang mit den Risiken und Chancen, die mit der Tätigkeit der Departemente verbunden sind, gewährleistet werden.

Die vorliegenden Weisungen erläutern, wie das ASTRA diese Bestimmungen anwendet und umsetzt.

Bezüglich Risiko- und Chancenmanagement legen diese Weisungen die Rechtsgrundlagen und Richtlinien des Bundes dar. Zudem beschreiben sie die Grundbegriffe, die Politik des ASTRA und das Konzept des integralen Managements mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten.

Schliesslich geben diese Weisungen einen Überblick über die – je nach behandelten Themen – anwendbaren Standards und Instrumente.

Das integrale Managementkonzept des ASTRA gilt für die Risiken und Chancen auf strategischer wie operativer Ebene. Es greift die diesbezüglichen Grundsätze, wie sie in der strategischen Ausrichtung des ASTRA formuliert sind, auf und präzisiert sie. Ziel des Managementkonzepts ist die Identifizierung, die Analyse, die Beurteilung und der angemessene Umgang mit den Risiken und Chancen, die auf das ASTRA zukommen können.

Diese Thematik stellt einen Aspekt der Gouvernanz dar und ist Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in Verbindung mit dem Qualitätsmanagement auf ASTRA-Ebene.

Das ASTRA will damit innerhalb des Amtes zur Stärkung und Verbreitung der Unternehmenskultur auf dem Gebiet des Risiko- und Chancenmanagements beitragen.

Bundesamt für Strassen

Jürg Röthlisberger
Direktor

Inhaltsverzeichnis

	Impressum	2
	Vorwort.....	3
1	Einleitung	7
1.1	Gegenstand	7
1.2	Geltungsbereich	7
1.3	Adressatinnen und Adressaten	7
1.4	Inkrafttreten und Änderungen	7
2	Grundlagen	8
2.1	Weisungen des Bundesrates	8
2.2	Erläuterungen zu den Weisungen des Bundesrates.....	8
2.3	Richtlinien der EFV über das Risikomanagement Bund	9
2.4	Internes Kontrollsystem (IKS)	9
2.5	Interne Revision (IR)	9
3	Definitionen.....	10
3.1	Risiko.....	10
3.2	Chance	10
3.3	Massnahme	10
3.4	Kontinuierliche Verbesserung	11
4	Artskultur und Risiko- und Chancenmanagement	12
4.1	Grundlage.....	12
4.2	Werte	12
4.2.1	Kompetent	12
4.2.2	Verlässlich	12
4.2.3	Positiv	12
4.2.4	Gemeinsam	12
5	Integrale Politik	13
5.1	Ausgangslage.....	13
5.2	Ziele.....	13
5.3	Akzeptanz der Risiken	13
5.4	Zusatznutzen der Chancen	13
5.5	Umsetzung	13
6	Methodik.....	14
6.1	Ganzheitlicher Ansatz	14
6.2	Prozess	14
6.2.1	Ermitteln des Kontexts	15
6.2.2	Identifikation (Top-down- und Bottom-up-Ansatz)	15
6.2.3	Analyse.....	15
6.2.4	Bewertung	15
6.2.5	Akzeptanz der Risiken – Zusatznutzen der Chancen	16
6.2.6	Vorgehen.....	16
6.2.7	Überwachung und Nachverfolgung.....	16
6.2.8	Kommunikation und Abstimmung	16
7	Organisation und Zuständigkeiten.....	17
7.1	Organisation	17
7.1.1	Strategische Ebene	17
7.1.2	Taktische Ebene	17
7.1.3	Operative Ebene	18

7.1.4	Querschnittsebene	18
7.2	Funktionen, Rollen und Zuständigkeiten.....	18
7.2.1	Risikocoach der VE	18
7.2.2	Risikokoordinator/-in	18
7.2.3	Risikoeigner/-in.....	18
8	Instrumente.....	19
8.1	Übersicht	19
8.2	Liste der ASTRA-Standards.....	20
	Glossar	21
	Literaturverzeichnis	22
	Auflistung der Änderungen.....	25

1 Einleitung

1.1 Gegenstand

Diese Weisungen beschreiben die für das Risiko- und Chancenmanagement des ASTRA anwendbaren Grundsätze.

Die Begriffe «Risiken» und «Chancen» im Sinne dieser Weisungen werden in Kapitel 3 definiert.

1.2 Geltungsbereich

Diese Weisungen betreffen die Risiken und Chancen des ASTRA auf strategischer wie auf operativer Ebene.

Die Weisungen sind auf die Tätigkeiten des ASTRA auf verschiedenen Ebenen – je nach Themen und involvierten Organisationseinheiten – anwendbar.

Politik- und ressourcenbezogene Risiken und Chancen gehören nicht zum Geltungsbereich dieser Weisungen, denn sie sind ausdrücklich aus dem Risikomanagement des Bundes ausgeklammert (siehe Handbuch zum Risikomanagement beim Bund vom 16. September 2024 [7]).

Dasselbe gilt für die operative Sicherheit und das Management der Infrastruktursicherheit (ISSI-Instrumente). Diese Themen, die indirekt mit dem Risikomanagement zusammenhängen, werden in anderen ASTRA-Standards und -Publikationen behandelt (siehe Kap. 8.1).

1.3 Adressatinnen und Adressaten

Diese Weisungen richten sich an alle Verwaltungseinheiten des ASTRA. Sie können sich im Sinne von Empfehlungen auch an externe Partner des ASTRA richten.

1.4 Inkrafttreten und Änderungen

Diese Weisungen sind am 01.03.2017 in Kraft getreten. Die «Auflistung der Änderungen» befindet sich auf Seite 25.

2 Grundlagen

2.1 Weisungen des Bundesrates

Der Bundesrat hat die «Weisungen über die Risikopolitik des Bundes» [4] vom 26. September 2024 erlassen. Diese legen die Rahmenbedingungen für ein wirksames und vorausschauendes Risikomanagement beim Bund fest. Diese Weisungen bilden die verbindliche Grundlage für die Ausgestaltung, Umsetzung, Leistungsbewertung und Verbesserung des Risikomanagements.

Sie legen namentlich Folgendes fest:

- die Risikodefinition;
- den Geltungsbereich;
- die Ziele des Risikomanagements;
- die Grundsätze des Risikomanagements;
- die Funktionen im Risikomanagement.

2.2 Erläuterungen zu den Weisungen des Bundesrates

In den Erläuterungen zu den «Weisungen über die Risikopolitik des Bundes» [4] werden die in den Weisungen behandelten Themen präzisiert und erläutert.

Risikopolitik

Im Dokument wird unter anderem präzisiert, was unter der Risikopolitik des Bundes zu verstehen ist, nämlich die Grundsätze und Entscheidungen, die das Verhalten der Bundesverwaltung und ihrer Führungskräfte im Umgang mit ihren Risiken nach aussen und nach innen langfristig bestimmen.

Definition von «Risiko»

Im Dokument wird die Definition des Begriffs «Risiko» verdeutlicht (siehe Kap. 3.1).

Wesentliche und untergeordnete Risiken sowie Querschnittsrisiken

Zu erfassen sind alle aus der Sicht der Departemente und des Bundesrates wesentlichen Risiken sowie alle Querschnittsrisiken. Untergeordnete, z. B. rein amtspezifische Risiken ohne grössere Auswirkungen, sind im Rahmen der internen Prozesse der Verwaltungseinheiten zu überwachen.

Ziele des Risikomanagements

Das Risikomanagement muss transparent sein, und zwar sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene. Die Risiken sollen möglichst früh identifiziert, analysiert, bewertet und bewältigt werden, sodass die erforderlichen Massnahmen rechtzeitig ergriffen werden können. Dies setzt voraus, dass die Mitarbeitenden des Bundes entsprechend sensibilisiert worden sind und ihre Einschätzung bezüglich Risiken auch offen zum Ausdruck bringen (Risikokultur).

Grundsätze des Risikomanagements

Die Grundsätze des Risikomanagements werden ebenfalls im Einzelnen dargelegt. Das Risikomanagement ist voll integriert in die Geschäfts- und Führungsprozesse der Verwaltungseinheiten. Ein zweckmässiges Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement ist Teil des Risikomanagements. Die Entwicklung und laufende Verbesserung des Risikomanagements stellen eine permanente Aufgabe der Bundesverwaltung dar.

2.3 Richtlinien der EFV über das Risikomanagement Bund

Die Richtlinien der Eidgenössischen Finanzverwaltung (EFV) [5] vom 2. Dezember 2024 stützen sich auf die Weisungen des Bundesrates vom 26. Juni 2024 [4]. Sie präzisieren und verdeutlichen die einzelnen Bestimmungen der bundesrätlichen Weisungen zur Umsetzung des Risikomanagements auf Bundesebene.

Die EFV-Richtlinien befassen sich insbesondere mit dem Geltungsbereich der Weisungen des Bundesrates, mit der Risikodefinition, den Funktionen und Verantwortlichkeiten sowie mit dem Risikomanagementprozess.

Bezüglich dieses Prozesses verdeutlichen die EFV-Richtlinien namentlich die Rahmenbedingungen und die Prinzipien der Identifizierung, Analyse, Bewertung und Reduktion der Risiken, deren Überwachung und Kontrolle sowie die Grundsätze des Reportings und der Risikokommunikation ([7] siehe Anhang 11 des Handbuchs zum Risikomanagement Bund vom 16.9.2024).

2.4 Internes Kontrollsystem (IKS)

Die EFV hat im Dezember 2023 einen Leitfaden über interne Kontrollsysteme (IKS) [6] herausgegeben. Dieser stützt sich auf Artikel 39 des Finanzhaushaltgesetzes vom 7. Oktober 2005 (FHG; SR 611.0) [1] und auf Artikel 36 der Finanzhaushaltverordnung vom 5. April 2006 (FHV; SR 611.01) [3].

Vor diesem Hintergrund erfordern die in den finanzrelevanten Prozessen enthaltenen Risiken besondere Aufmerksamkeit. Hier arbeitet das ASTRA mit einem IKS, das es ermöglicht, die identifizierten Finanzrisiken zu beschreiben und zu bewerten und anschliessend Massnahmen festzulegen, welche diese Risiken reduzieren sollen.

Auf operativer Ebene ist das interne Kontrollsystem IKS in den Bereich Risikomanagement (RMQM) des ASTRA integriert.

2.5 Interne Revision (IR)

Das ASTRA verfügt über eine eigene interne Revisionsstelle (Bereich IR) in Sinne von Artikel 11 des Finanzkontrollgesetzes vom 28. Juni 1967 (FKG; SR 614.0) [2].

Administrativ ist der Bereich IR direkt dem Direktor des ASTRA unterstellt. Die IR nimmt ihre Aufgaben autonom, objektiv und unabhängig wahr.

Die IR prüft und auditiert die Tätigkeiten des ASTRA und erbringt Beratungsdienstleistungen mit dem Ziel, für die betreffenden Prozesse einen Mehrwert zu schaffen und zu deren laufenden Verbesserung beizutragen.

3 Definitionen

3.1 Risiko

Ausgangspunkt für die Definition von «Risiko» ist das Erreichen der Ziele oder die Erfüllung der Aufgaben in der Bundesverwaltung. Als Risiken werden Ereignisse oder Entwicklungen bezeichnet, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit die ordnungsgemässe Ausübung des gesetzlichen Auftrags verhindern oder zumindest behindern können. Mit anderen Worten: Risiken sind Ereignisse oder Entwicklungen, die eine mehr oder weniger grosse negative Abweichung von den angestrebten Zielen zur Folge haben (vgl. Kap. 6.2).

Die Risiken werden abhängig von ihren Folgen und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Je nach Ursachen lassen sie sich in finanzielle, wirtschaftliche, rechtliche, technische, materielle, personenbezogene und organisatorische, technologische und wissenschaftliche oder soziale Risiken einteilen.¹

3.2 Chance

Der Begriff «Chance» wird analog zum Begriff «Risiko» definiert.

Ausgangspunkt für die Definition von «Chance» ist das Erreichen der Ziele oder die Erfüllung der Aufgaben in der Bundesverwaltung. Deshalb werden Ereignisse oder Entwicklungen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit die ordnungsgemässe Ausübung des gesetzlichen Auftrags begünstigen, als Chancen bezeichnet. Anders ausgedrückt: Chancen sind Ereignisse oder Entwicklungen, die eine mehr oder weniger grosse positive Abweichung von den angestrebten Zielen zur Folge haben (vgl. Kap. 6.2).

Die Chancen werden abhängig von ihrem Nutzen und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Je nach Ursachen lassen sie sich in finanzielle, wirtschaftliche, rechtliche, technische, materielle, personenbezogene und organisatorische, technologische und wissenschaftliche oder soziale und politische Chancen einteilen.

3.3 Massnahme

Massnahmen ermöglichen es, entweder das Risiko zu vermindern oder eine Chance zu ergreifen. Die Massnahmen werden nach der Analyse und Bewertung des Risikos bzw. der Chance von der jeweiligen Verwaltungseinheit beschlossen und umgesetzt.

Die Massnahmen können verschiedener Art sein. So kann es sich um eine technische, bauliche, organisatorische, finanzielle, gesellschaftliche, ökologische usw. Massnahme handeln.

Wurde eine Massnahme umgesetzt, muss die Wirkungskontrolle sichergestellt werden. Mit anderen Worten: Es ist zu prüfen, ob die Massnahme die gewünschte Wirkung erzielt hat oder ob ergänzende Vorkehrungen zu treffen sind. In jedem Fall muss die Wirkungskontrolle rückverfolgbar sein (vgl. Kap. 6.2).

¹ In Bezug auf die Strasseninfrastruktur wird zwischen exogenen und endogenen Risiken unterschieden:

- Exogene Risiken sind organisationsexterne Ereignisse oder Unsicherheiten, die einen Einfluss auf die Organisation haben können (z. B. Risiken im Zusammenhang mit gravitativen Naturgefahren).
- Endogene Risiken sind organisationsinterne Ereignisse oder Unsicherheiten, die einen Einfluss auf die Organisation haben können (z. B. Risiko des Bruchs eines Absperrbauwerks infolge baulicher Schäden).

3.4 Kontinuierliche Verbesserung

Das integrale Risiko- und Chancenmanagement erfolgt im Rahmen eines zyklischen Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung. Gemäss diesem Konzept gewährleistet jede Verwaltungseinheit auf ihrer Ebene ein angemessenes Risiko- und Chancenmanagement inklusive Umsetzung von Massnahmen (vgl. Kap. 6.2).

Aus globaler Sicht ermöglicht ein solcher Prozess der Organisation, ihre Ziele effizient zu erreichen und die Risiken und Chancen besser zu antizipieren.

4 Amtskultur und Risiko- und Chancenmanagement

4.1 Grundlage

Die Amtskultur des ASTRA ist seit Januar 2020 im Intranet publiziert. Sie legt die Werte fest, die die tägliche Arbeit im Amt leiten und von der Geschäftsleitung gefördert werden.

In Bezug auf das Risiko- und Chancenmanagement beschreibt sie nebst den einschlägigen Normen (siehe Kap. 8) auch die massgebenden Werte (kompetent – verlässlich – positiv – gemeinsam). Letztere werden nachstehend erläutert.

4.2 Werte

4.2.1 Kompetent

Die Mitarbeitenden des ASTRA werden von den Linienvorgesetzten für die Bedeutung dieses Themas für die gute Amtsführung sensibilisiert.

Die Mitarbeitenden des ASTRA verfügen über die spezifischen Kompetenzen, die zur Gewährleistung eines angemessenen Risiko- und Chancenmanagements auf strategischer wie operativer Ebene erforderlich sind. In bestimmten Bereichen eignen sich Spezialistinnen und Spezialisten ein vertieftes Wissen an.

Dank interner Schulung kennen die Mitarbeitenden des ASTRA die geltenden einschlägigen Normen (siehe Kap. 8).

4.2.2 Verlässlich

Wenn die Umstände dies erfordern, stellen die Mitarbeitenden des ASTRA im Rahmen ihrer Funktionen und ihrer täglichen Arbeit den Bezug zum Risiko- und Chancenmanagement her. Dieser Ansatz trägt dazu bei, die Verlässlichkeit des Amtes in diesem Bereich zu gewährleisten.

Die Mitarbeitenden des ASTRA informieren ihre Vorgesetzten und die Risikocoaches ihrer Verwaltungseinheiten (siehe Kap. 7.2) transparent über diese Umstände, sodass das weitere Vorgehen festgelegt werden kann.

4.2.3 Positiv

Die Mitarbeitenden des ASTRA engagieren sich für einen angemessenen Umgang mit Risiken und Chancen, denen sie begegnen. Sie gehen diese objektiv und konstruktiv an und schaffen so einen Mehrwert für ihre Verwaltungseinheit oder das Amt.

Bei Bedarf erörtern sie besondere Situationen mit den Risikocoaches ihrer Verwaltungseinheiten.

4.2.4 Gemeinsam

Die Mitarbeitenden des ASTRA arbeiten spontan mit ihren Kolleginnen und Kollegen zusammen und erleichtern so einen angemessenen Umgang mit Risiken und Chancen im Amt.

Diese Zusammenarbeit beruht auf Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung und zielt darauf ab, die Praktiken im Bereich des Risiko- und Chancenmanagements kontinuierlich zu verbessern.

5 Integrale Politik

5.1 Ausgangslage

Diese Politik zeigt den Willen des ASTRA auf, die Risiken und Chancen wirksam und mit den geeigneten Instrumenten zu managen.

Sie beruht auf einer Reihe von Grundlagen und Zielen, die alle Mitarbeitenden des ASTRA auf allen Stufen betreffen.

Das Risiko- und Chancenmanagement ist überdies Bestandteil des Modells der drei Verteidigungslinien² einer Organisation (Three-lines-of-defense-Modell).

5.2 Ziele

- Förderung einer Unternehmenskultur auf dem Gebiet des Risiko- und Chancenmanagements des ASTRA;
- Umsetzung der Amtsstrategie des ASTRA bezüglich der Ziele, die in Verbindung mit dem Risiko- und Chancenmanagement stehen;
- Analysen und Bewertungen entsprechen dem Kontext (Art und Dimension des Risikos bzw. der Chance);
- frühzeitige Erkennung von Chancen und Risiken;
- Suche nach Massnahmen zur Verminderung der Risiken bzw. zur Wahrnehmung der Chancen sowie Umsetzung dieser Massnahmen;
- Anwendung der Methoden, die in den Standards für das Risiko- und Chancenmanagement beschrieben sind;
- regelmässige Effizienzkontrolle der Massnahmen, die einen Bezug zum Risiko- und Chancenmanagement haben;
- angemessene Kommunikation bezüglich der Risiken und Chancen.

5.3 Akzeptanz der Risiken

Die Akzeptanz von Risiken und die Risikoaversion sind Begriffe, die von Entscheidungsfaktoren abhängen, welche vom ASTRA in verschiedenen Standards je nach gegebenem Kontext festgelegt wurden (siehe Kap. 7.1 – politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche, rechtliche und umweltbezogene Faktoren).

Die Akzeptanz von Risiken verändert sich im Zeitverlauf.

5.4 Zusatznutzen der Chancen

Wird eine Chance identifiziert, muss ihre Bewertung es ermöglichen, eine Entscheidung über ihren Zusatznutzen und ihre Konkretisierung zu fällen. Die Entscheidungsfaktoren variieren je nach Kontext der betreffenden Tätigkeit oder des betreffenden Projekts.

5.5 Umsetzung

Die Umsetzung dieser Politik obliegt sowohl der Geschäftsleitung des ASTRA (strategische Ebene) also auch allen Organen des Amtes (operative Ebene).

Die Umsetzung entspricht einer Konkretisierung der Strategieziele des ASTRA auf diesem Gebiet.

² Die erste Verteidigungslinie bilden die Kontrollen, die die Mitarbeitenden auf operativer Ebene durchführen. Die zweite Verteidigungslinie umfasst das interne Kontrollsystem, das Risikomanagement und die Compliance. Zur dritten Verteidigungslinie gehört die Durchführung von Audits innerhalb der Organisation.

6 Methodik

Für das Risiko- und Chancenmanagement des ASTRA muss ein vorgängiger Konsens über den Umsetzungsprozess geschaffen werden (Kontext, Identifikation, Analyse, Bewertung, Handhabung).

Zu diesem Zweck stützt sich das ASTRA auf die Norm ISO 31000 : 2009 Risikomanagement – Grundsätze und Leitlinien [24].

Das Risiko- und Chancenmanagement als solches bezieht mehrere Bereiche mit ein (z. B. internes Kontrollsystem, Qualitätssicherung, Sicherung, Sicherheit, Ereignismanagement, Projektmanagement, Compliance, Kontinuität), die ihrerseits eng miteinander verflochten sind. Dies erfordert eine gute generelle Koordination sowie entsprechende Referenzfunktionen.

6.1 Ganzheitlicher Ansatz

Beim Risikomanagement besteht die eigentliche Herausforderung darin, hohe Risiken auf ein akzeptables Mass zu begrenzen und dabei Nutzen und Kosten der angewendeten Massnahmen zu berücksichtigen.

Bezüglich der Chancen beruht der Ansatz auf dem vorausschauenden Handeln, der Proaktivität. Es geht darum, Ereignisse bestmöglich zu antizipieren, um dann über einen grösseren Entscheidungsspielraum zu verfügen.

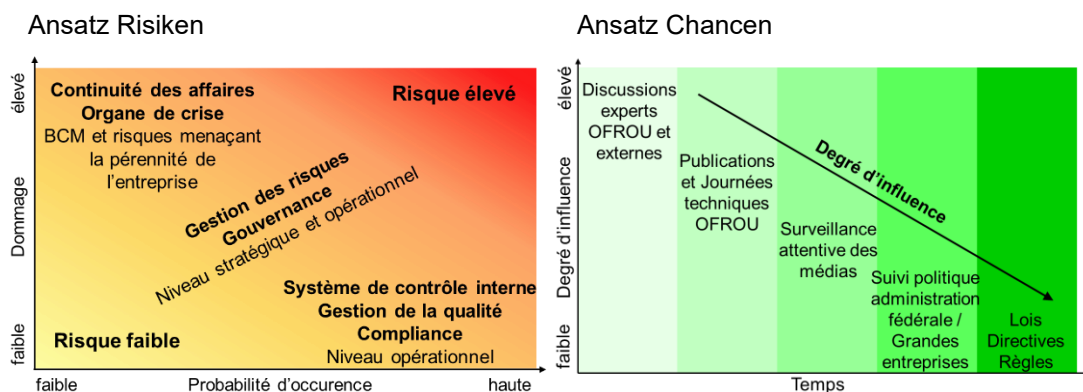


Abb. 6.1 Schematische Darstellung des ganzheitlichen Ansatzes für das Risiko- und Chancenmanagement

6.2 Prozess

Der Prozess des ASTRA für das Risiko- und Chancenmanagement wird in Form eines allgemeinen Ablaufs dargestellt, der auf jede beliebige Einheit des ASTRA anwendbar ist. Der Prozess beruht bewusst auf der Norm ISO 31000 : 2009 Risikomanagement – Grundsätze und Leitlinien³ [24]. Dies gewährleistet die Verständlichkeit und erleichtert die ganzheitliche Umsetzung.⁴[24]

Das Risiko- und Chancenmanagement verläuft in folgenden Schritten:

³ Zur Gewährleistung der operativen Kohärenz stützt sich das ASTRA auf den Prozess, der in der Version der Norm aus dem Jahr 2009 beschrieben ist. Die aktuell gültige Fassung der Norm aus dem Jahr 2018 stellt den Prozess in leicht ausführlicherer Form dar.

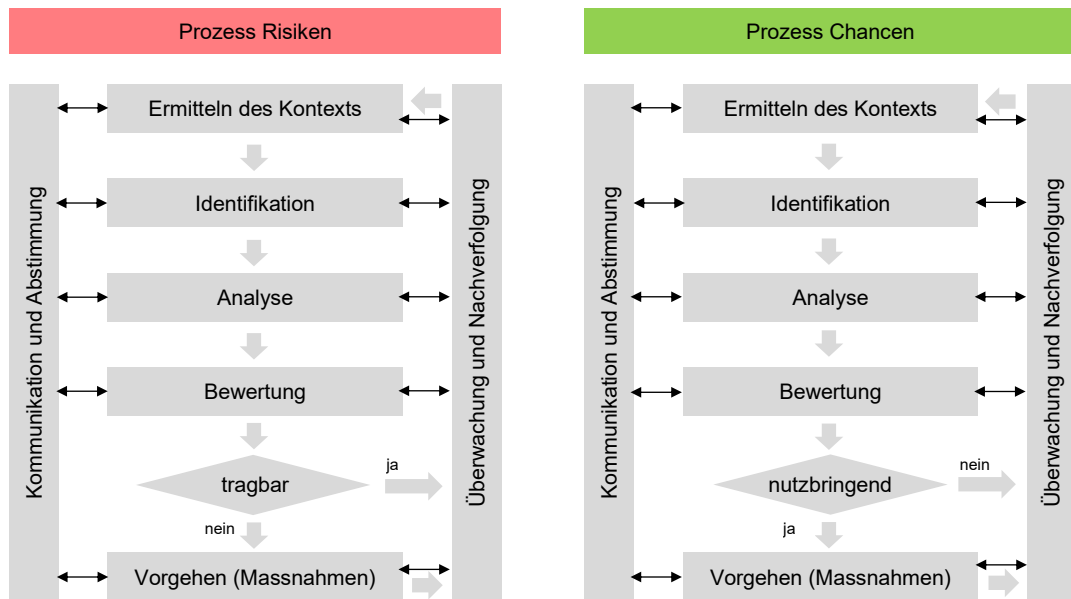


Abb. 6.2 Prozess des integralen Risiko- und Chancenmanagements des ASTRA

6.2.1 Ermitteln des Kontexts

- Um den Kontext zu ermitteln, werden die ASTRA-externen und -internen Parameter definiert, die beim Risiko- und Chancenmanagement zu berücksichtigen sind.

6.2.2 Identifikation (Top-down- und Bottom-up-Ansatz)

Die Risiken und Chancen werden:

- ein erstes Mal identifiziert und danach regelmässig bei neuen Entwicklungen oder bei Veränderungen der Risikosituation aktualisiert;
- mittels geeigneter Methoden und Instrumente – wie sie in den vom ASTRA publizierten Standards beschrieben sind – ermittelt;
- auf zweckmässige Art und Weise gemäss den Standards dargestellt;
- je nach Ursachen und Auswirkungen eingestuft, wobei an den Kontext angepasste Kriterien verwendet werden.

6.2.3 Analyse

Die Risiken und Chancen werden:

- analysiert, was bedingt, dass ihre Art und ihre Ebene zu bestimmen sind;
- mittels geeigneter Methoden und Instrumente – wie in den vom ASTRA publizierten Standards beschrieben – analysiert;
- von den zuständigen ASTRA-internen Fachleuten analysiert;
- in besonderen Fällen mit Unterstützung externer Beraterinnen und Berater oder Expertinnen und Experten bewertet.

6.2.4 Bewertung

Die Risiken und Chancen werden:

- bewertet, indem die Ergebnisse der Analyse mit spezifischen Kriterien verglichen werden. Damit lässt sich feststellen, ob das Risiko tragbar oder die Chance nutzbringend ist;
- mittels geeigneter Methoden und Instrumente – wie in den vom ASTRA publizierten Standards beschrieben – bewertet;
- von den zuständigen ASTRA-internen Fachleuten bewertet;
- in besonderen Fällen mit Unterstützung externer Beraterinnen und Berater oder Expertinnen und Experten bewertet.

6.2.5 Akzeptanz der Risiken – Zusatznutzen der Chancen

Siehe Kapitel 5.3 und 5.4.

6.2.6 Vorgehen

- Die Handhabung der Risiken kann folgende Handlungen umfassen: Eliminierung der Risikoquelle, Verminderung der Wahrscheinlichkeit, Begrenzung der möglichen Folgen, Verteilung der Risiken auf mehrere Parteien oder Beibehaltung des Risikos.
- Die Handhabung der Chancen umfasst die Bewertung ihres Zusatznutzens angesichts der Eintrittswahrscheinlichkeit, des Nutzens oder des potenziellen Mehrwerts der Chancen.
- Die Handhabung der Risiken und Chancen erfolgt mittels geeigneter Methoden und Instrumente, wie sie in den vom ASTRA publizierten Standards beschrieben sind.
- Das ASTRA sorgt dafür, dass die Risiken und Chancen von den zuständigen ASTRA-internen Fachleuten gemanagt werden.
- Zur Unterstützung im Rahmen des Prozesses können externe Beraterinnen und Berater oder Expertinnen und Experten einbezogen werden.

6.2.7 Überwachung und Nachverfolgung

Die Überwachung und Nachverfolgung der Risiken und Chancen:

- ermöglicht es, den Gesamtprozess des Risiko- und Chancenmanagements des ASTRA zu steuern;
- besteht darin, die Wirksamkeit der Massnahmen bezüglich Umgang mit Risiken oder Wahrnehmen der Chancen zu prüfen, und zwar in Bezug auf das erforderliche oder erwartete Ergebnis;
- wird periodisch nach den Vorschriften der Geschäftsleitung und unter Aufsicht des ASTRA-Bereichs RMQM durchgeführt;
- erfolgt im Rahmen eines zyklischen Prozesses und gemäss dem Grundsatz der kontinuierlichen Verbesserung.

6.2.8 Kommunikation und Abstimmung

- Der Bereich RMQM ist verantwortlich für:
 - die interne Kommunikation zu Risiken und Chancen;
 - die Kommunikation mit dem Eidgenössischen Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) und den übrigen beteiligten Stellen der Bundesverwaltung bezüglich der strategischen Risiken.
- Die nach aussen gerichtete Kommunikation zum Risiko- und Chancenmanagement wird vom Bereich Information und Kommunikation (IK) der Abteilung Direktionsgeschäfte (DG) des ASTRA beaufsichtigt. Bei Bedarf wird die Kommunikation mit dem Bereich RMQM der Abteilung Steuerung und Finanzen (SF) koordiniert.
- Die gemäss den NS-Standards erforderlichen Risikoberichte werden im Rahmen von Projekten oder Tätigkeiten des ASTRA erstellt. Die Berichte stellen eine transparente interne Kommunikation sicher.
- Die Risiken und Chancen auf der strategischen Ebene werden von den Abteilungsleitenden dem Bereich RMQM kommuniziert. Dieser erstellt auf dieser Grundlage den Jahresbericht über die strategischen Risiken des ASTRA.
- Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter des ASTRA teilt Informationen über das Risiko- und Chancenmanagement ihren oder seinen Vorgesetzten oder der Risikokoordinatorin bzw. dem Risikokoordinator der Abteilung (siehe Kap. 7.2) mit.

7 Organisation und Zuständigkeiten

7.1 Organisation

Die Organisation des Risiko- und Chancenmanagements erfolgt auf vier Ebenen:

- strategische Ebene (für die Amtsdirektion) im Sinne einer Top-down-Logik;
- operative Ebene (für die Verwaltungseinheiten der Zentrale und der Filialen des Amts) im Sinne einer Bottom-up-Logik;
- taktische Ebene (Bindeglied zwischen der operativen und der strategischen Ebene) im Sinne eines Bottom-up-Vorgehens (Aggregation) und eines Top-down-Vorgehens (Weiterverbreitung). Die taktische Ebene gewährleistet zudem das Monitoring der Massnahmen zur Risikoreduktion und zur Konkretisierung der Chancen;
- Querschnittsebene durch die «Koordinationsgruppe Risikomanagement ASTRA».

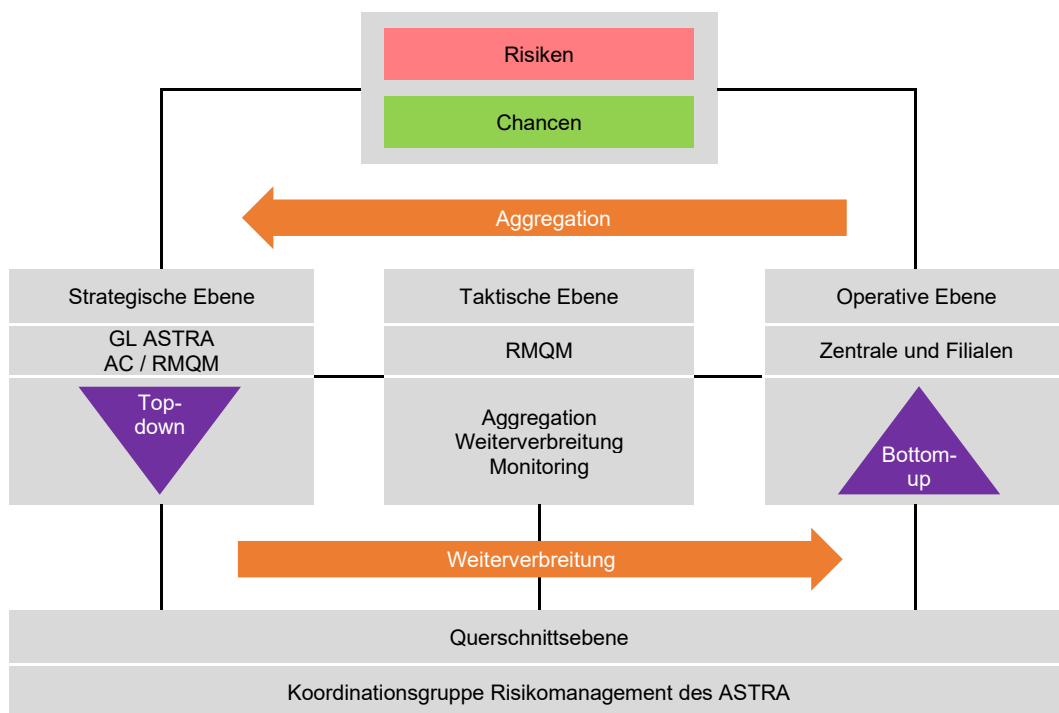


Abb. 7.1 Schematische Darstellung der organisatorischen Umsetzung des Konzepts des integralen Risiko- und Chancenmanagements des ASTRA

7.1.1 Strategische Ebene

Für die strategische Ebene ist die Geschäftsleitung (GL) des ASTRA (Amtsdirektorin bzw. -direktor sowie Bereichsleitende) zuständig. Unterstützt wird die GL vom Bereich RMQM der Abteilung SF.

Die GL des ASTRA bewertet zweimal jährlich die strategischen Risiken und überwacht dabei die Umsetzung der Massnahmen – dies unter Beteiligung der Risikocoaches der Verwaltungseinheiten (siehe Kap. 7.2).

7.1.2 Taktische Ebene

Für die taktische Ebene ist der Bereich RMQM der Abteilung SF verantwortlich.

7.1.3 Operative Ebene

Für die operative Ebene sind die Risikoeigner zuständig (gemäss Anh. 1 des Handbuchs zum Risikomanagement Bund vom 16. September 2024 [7]), das heisst, die Mitarbeitenden der Verwaltungseinheiten der ASTRA-Zentrale und -Filialen. Sie werden von den Risikocoaches der Verwaltungseinheit der Abteilung SF beaufsichtigt und direkt unterstützt.

7.1.4 Querschnittsebene

Die Querschnittsebene fällt unter die Zuständigkeit der Koordinationsgruppe Risikomanagement des ASTRA. Diese Gruppe setzt sich aus den Risikocoaches der Verwaltungseinheit (VE) und den Risikokoordinatorinnen und -koordinatoren (siehe Kap. 7.2) zusammen.

Die Koordinationsgruppe gewährleistet die Koordination unter den Abteilungen und fördert die Schaffung einer Unternehmenskultur auf diesem Gebiet.

Die Gruppe ist der Bereichsleitung RMQM unterstellt. Der Bereich RMQM ist Teil der Abteilung SF.

Die Koordinationsgruppe tritt vierteljährlich zu Plenarsitzungen zusammen.

7.2 Funktionen, Rollen und Zuständigkeiten

7.2.1 Risikocoach der VE

Das ASTRA bestimmt zwei Risikocoaches der VE (Bereich RMQM), welche die Umsetzung des Risikomanagements im ASTRA gewährleisten – dies im Einklang mit Anhang 1 des Handbuchs zum Risikomanagement Bund vom 16. September 2024 [7].

7.2.2 Risikokoordinator/-in

Jede Abteilung bestimmt eine oder mehrere Personen, die als Risikokoordinatorinnen bzw. -koordinatoren das Risiko- und Chancenmanagement innerhalb ihrer Organisationseinheit und auch innerhalb des Amtes unterstützen und koordinieren (Querschnittsebene – siehe Kap. 7.1).

7.2.3 Risikoeigner/-in

Die Risikoeignerin oder der Risikoeigner ist für die Durchführung des Risiko- und Chancenmanagements auf der operativen Ebene zuständig.

Risikoeignerinnen und -eigner sind Mitarbeitende der Verwaltungseinheiten der ASTRA-Zentrale und der Filialen. Sie setzen die Methoden zur Bewertung der Risiken und Chancen im jeweiligen Kontext gemäss den Anforderungen der entsprechenden Standards um (siehe Kap. 8.1).

8 Instrumente

8.1 Übersicht

Thema	Standards für Nationalstrassen				Ansatz
Integrales Risiko- und Chancenmanagement	Weisungen 79002				integral
Risiko- und Chancenmanagement Projekte	Richtlinie 19006	Doku 89008			operativ Projektmanagement
Risiko- und Chancenmanagement IT-Projekte / IT-Anwendun-	Doku 89010				
Risikomanagement nach StFV	Richtlinie 19001	Richtlinie 19002	IT-Doku 69511	Doku 89006	operativ exogene Risiken
Management von Naturgefahren	Richtlinie 19003	Doku 89001	Doku 89004	Doku 89009	
Risikomanagement in Tunneln	Richtlinie 19004	Doku 89005	Doku 89007		
Management von endogenen Risiken der Strasseninfrastruktur	Richtlinie 19007				operativ endogene Risiken

Thema	Dokumente für den internen Gebrauch		Ansatz
Management der finanziellen Risiken	Weisungen IC	Unterschriften- und Kompetenzregelung	operativ interne Tätigkeiten
	Weisungen IKS - RKM		
Management der Korruptionsrisiken	Leitfaden zur Korruptionsbekämpfung	Verhaltensrichtlinien Verhaltenskodex	
	Handbuch Beschaffungswesen	Whistleblowing ASTRA	
Management der Ereignisrisiken	Handbuch Ereignisbewältigung	Incident Management	
	Notfallkonzept Gebäudesicherheit	Konzept Krisenkommunikation	
	Handbuch Krisenmanagement	Business Continuity Management	
	Ausfall der Verkehrsmanagementzentrale	Ausfall des Datenaufzeichnungssystems	
	Ausfall des Verkehrszulassungs- und Administrativmassnahmensystems		
Amtskultur	Amtskultur Jan. 2020	IRM-Konzept Nov. 2011	

Abb. 8.1 Übersicht über die ASTRA-Standards und -Unterlagen zum Risiko- und Chancenmanagement (grün: Weisungen; orange: Richtlinien; blau: Dokumentationen; rot: IT-Dokumentationen; grau: Dokumente für den internen Gebrauch)

8.2 Liste der ASTRA-Standards

Die folgende Liste wurde gemäss der Klassifizierung in der Übersicht auf der vorhergehenden Seite erstellt. Die aktuell gültigen Fassungen der Standards sind auf der Website des ASTRA publiziert: [Standards für Nationalstrassen > Risiko und Sicherheitsmanagement](#).

Tab. 8.2 Auflistung der ASTRA-Standards zum Risiko- und Chancenmanagement (in Schrägschrift: geplante oder in Ausarbeitung befindliche Dokumente).

Art und Nr. des Dokuments	Titel
Integrales Management	
Weisungen ASTRA 79002	Integrales Risiko- und Chancenmanagement des ASTRA [8]
Projektmanagement	
Richtlinie ASTRA 19006	Operatives Risiko- und Chancenmanagement in Projekten – Methodik [13]
Dokumentation ASTRA 89008	Operatives Risiko- und Chancenmanagement in Projekten – Anwendungsbeispiel [21]
Dokumentation ASTRA 89010	IKT Risikomanagementmethodik [23]
Exogene Risiken – Schutz vor Störfällen	
Richtlinie ASTRA 19001	Sicherheitsmassnahmen gemäss Störfallverordnung bei Nationalstrassen [9]
Richtlinie ASTRA 19002	Umsetzung der Störfallverordnung auf den Nationalstrassen [10]
IT-Dokumentation ASTRA 69510	Umsetzung der Störfallverordnung auf den Nationalstrassen – Anwendungshandbuch MISTRA – Fachapplikation Störfallrisiken (STR) [15]
Dokumentation ASTRA 89006	Umsetzung der Störfallverordnung auf den Nationalstrassen – Vorlage Kurzbericht StfV [19]
Exogene Risiken – Naturgefahren	
Richtlinie ASTRA 19003	Management von Naturgefahren auf den Nationalstrassen [11]
Dokumentation ASTRA 89001	Naturgefahren auf Nationalstrassen – Risikokzept [16]
Dokumentation ASTRA 89004	Management von Naturgefahren auf Nationalstrassen – Anwendungsbeispiel [17]
Dokumentation ASTRA 89009	Naturgefahren auf Nationalstrassen – Schutzwaldpflege [22]
Exogene Risiken – Tunnel	
Richtlinie ASTRA 19004	Risikoanalyse für Tunnel der Nationalstrassen [12]
Dokumentation ASTRA 89005	Risikokzept für Tunnel der Nationalstrassen – Methodik zur Ermittlung und Bewertung der Risiken in Tunneln [18]
Dokumentation ASTRA 89007	Risikoanalyse für Tunnel der Nationalstrassen – Anwendungsbeispiel [20]
Endogene Risiken – Strasseninfrastruktur	
<i>Richtlinie ASTRA 19007</i>	<i>Management von endogenen Risiken der Strasseninfrastruktur [12]</i>

Glossar

Begriff	Bedeutung
ASTRA	Bundesamt für Strassen
BCM	Business Continuity Management
DG	Abteilung Direktionsgeschäfte des ASTRA
DS	Abteilung Digital Services des ASTRA
EFV	Eidgenössische Finanzverwaltung
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
FHG	Finanzhaushaltgesetz
FHV	Finanzhaushaltverordnung
FI	Finanzinspektorat des ASTRA
IK	Bereich Information und Kommunikation der Abteilung Direktionsgeschäfte des ASTRA
IKS	Internes Kontrollsystem
IR	Interne Revision
ISO	Internationale Organisation für Normung
I-Ost	Abteilung Strasseninfrastruktur Ost des ASTRA
ISSI	Infrastruktur-Sicherheitsinstrumente
I-West	Abteilung Strasseninfrastruktur West des ASTRA
N	Abteilung Strassennetze des ASTRA
NFA	Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen
RMQM	Bereich Risiko- und Qualitätsmanagement der Abteilung Steuerung und Finanzen des ASTRA
SF	Abteilung Steuerung und Finanzen des ASTRA
SSI	Bereich Standards und Sicherheit der Infrastruktur (Abteilung Strassennetze)
Stab	Bereich Stab der Abteilung Strasseninfrastruktur Ost des ASTRA
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
V	Abteilung Strassenverkehr des ASTRA
VE	Verwaltungseinheit

Literaturverzeichnis

Bundesgesetze

- [1] Schweizerische Eidgenossenschaft (2005), «**Bundesgesetz vom 7. Oktober 2005 über den eidgenössischen Finanzhaushalt**», SR 611.0, www.admin.ch.
- [2] Schweizerische Eidgenossenschaft (1967), «**Bundesgesetz vom 28. Juni 1967 über die Eidgenössische Finanzkontrolle**», SR 614.0, www.admin.ch

Verordnungen

- [3] Schweizerische Eidgenossenschaft (2006), «**Finanzhaushaltverordnung vom 5. April 2006**», SR 611.01, www.admin.ch.

Weisungen des Bundesrates

- [4] Bundesrat (2024), «**Weisungen über die Risikopolitik des Bundes**», www.admin.ch.

Richtlinien der Eidgenössischen Finanzverwaltung

- [5] Eidgenössische Finanzverwaltung (2024), «**Richtlinien über das Risikomanagement Bund**», www.admin.ch.
- [6] Eidgenössische Finanzverwaltung (2023), «**Internes Kontrollsystem. Leitfaden für die Umsetzung der rechtlichen Vorgaben zum Internen Kontrollsystem für die finanzrelevanten Geschäftsprozesse beim Bund**», www.admin.ch.
- [7] Eidgenössische Finanzverwaltung (2024), «**Handbuch zum Risikomanagement Bund**», www.admin.ch.

Weisungen des ASTRA

- [8] Bundesamt für Strassen ASTRA (2025), «**Integrales Risiko- und Chancenmanagement des ASTRA**», *Weisungen ASTRA 79002*, www.astra.admin.ch.

Richtlinien des ASTRA

- [9] Bundesamt für Strassen ASTRA (2008), «**Sicherheitsmassnahmen gemäss Störfallverordnung bei Nationalstrassen**», *Richtlinie ASTRA 19001*, www.astra.admin.ch.
- [10] Bundesamt für Strassen ASTRA (2018), «**Umsetzung der Störfallverordnung auf den Nationalstrassen**», *Richtlinie ASTRA 19002*, www.astra.admin.ch.
- [11] Bundesamt für Strassen ASTRA (2014), «**Management von Naturgefahren auf den Nationalstrassen**», *Richtlinie ASTRA 19003*, www.astra.admin.ch.
- [12] Bundesamt für Strassen ASTRA (2014), «**Risikoanalyse für Tunnel der Nationalstrassen**», *Richtlinie ASTRA 19004*, www.astra.admin.ch.
- [13] Bundesamt für Strassen ASTRA (2022), «**Operatives Risiko- und Chancenmanagement in Projekten – Methodik**», *Richtlinie ASTRA 19006*
- [14] Bundesamt für Strassen (202?), «**Management von endogenen Risiken der Strasseninfrastruktur**», *Richtlinie ASTRA 19007 (in Erarbeitung)*

IT-Dokumentationen des ASTRA

- [15] Bundesamt für Strassen ASTRA (2016), «**Umsetzung der Störfallverordnung auf den Nationalstrassen – Anwendungshandbuch MISTRA – Fachapplikation Störfallrisiken (STR)**», *IT-Dokumentation ASTRA 69510*, www.astra.admin.ch.

Dokumentationen des ASTRA

- [16] Bundesamt für Strassen ASTRA (2012), «**Naturgefahren auf den Nationalstrassen – Risikokzept**», Dokumentation ASTRA 89001, www.astra.admin.ch.
-
- [17] Bundesamt für Strassen ASTRA (2014), «**Management von Naturgefahren auf Nationalstrassen – Anwendungsbeispiel**», Dokumentation ASTRA 89004, www.astra.admin.ch.
-
- [18] Bundesamt für Strassen ASTRA (2014), «**Risikokzept für Tunnel der Nationalstrassen – Methodik zur Ermittlung und Bewertung der Risiken in Tunneln**», Dokumentation ASTRA 89005, www.astra.admin.ch.
-
- [19] Bundesamt für Strassen ASTRA (2015), «**Umsetzung der Störfallverordnung auf den Nationalstrassen – Vorlage Kurzbericht**», Dokumentation ASTRA 89006, www.astra.admin.ch.
-
- [20] Bundesamt für Strassen ASTRA (2014), «**Risikoanalyse für Tunnel der Nationalstrassen – Anwendungsbeispiel**», Dokumentation ASTRA 89007, www.astra.admin.ch.
-
- [21] Bundesamt für Strassen ASTRA (2022), «**Operatives Risiko- und Chancenmanagement in Projekten – Anwendungsbeispiel**», Dokumentation ASTRA 89008, www.astra.admin.ch.
-
- [22] Bundesamt für Strassen ASTRA (2025), «**Naturgefahren auf Nationalstrassen: Schutzwaldpflege**», Dokumentation ASTRA 89009, www.astra.admin.ch.
-
- [23] Bundesamt für Strassen ASTRA (2020), «**IKT Risikomanagementmethodik**», Dokumentation ASTRA 89010 (nur im Intranet des ASTRA publiziert).
-

Normen

- [24] Internationale Organisation für Normung (2009), «**Risikomanagement – Grundsätze und Leitlinien**», ISO 31000
-

Weitere

- [25] Bundesamt für Strassen ASTRA, «**Unsere Strategie**», www.astra.admin.ch.
-

Auflistung der Änderungen

Ausgabe	Version	Datum	Änderungen
2026	2.21	26.03.2026	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Anpassungen aufgrund der Übersetzung ins Deutsche und Italienische.
2025	2.20	17.10.2025	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Aspekten im Zusammenhang mit der Amtskultur. • Anpassung des Geltungsbereichs. • Einführung des Grundsatzes der drei Verteidigungslinien (Kap. 5). • Unterscheidung zwischen exogenen und endogenen Risiken für die Infrastruktur. • Aktualisierung des Kapitels 8.
2017	2.10	01.03.2021	<ul style="list-style-type: none"> • Literaturhinweis ASTRA 89010 hinzugefügt.
2017	2.00	02.03.2020	<ul style="list-style-type: none"> • Präzisierungen zum Geltungsbereich. • Integration der Internen Revision in Kapitel 2 «Grundlagen». • Integration der Begriffe der Risikoakzeptanz und der Konkretisierung der Chancen in der Politik. • Vervollständigung der Methodik auf dem Gebiet der ganzheitlichen Behandlung der Risiken und Chancen. • Anpassung der Funktionen, Rollen und Zuständigkeiten.
2017	1.00	01.03.2017	<ul style="list-style-type: none"> • Inkrafttreten 2017 (Originalversion in Französisch).

