



Göteborgs
Stad

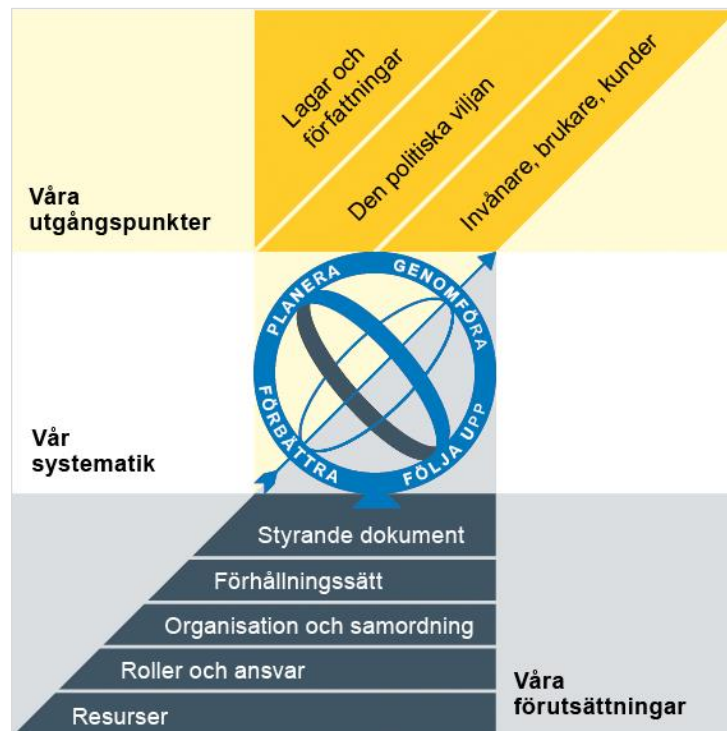
Anvisning för risk utifrån stadens riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll

Reglerande styrande dokument

Policy
Riktlinje
Regel
► **Anvisning**
Rutin
Instruktion

Göteborgs Stads styrsystem

Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.

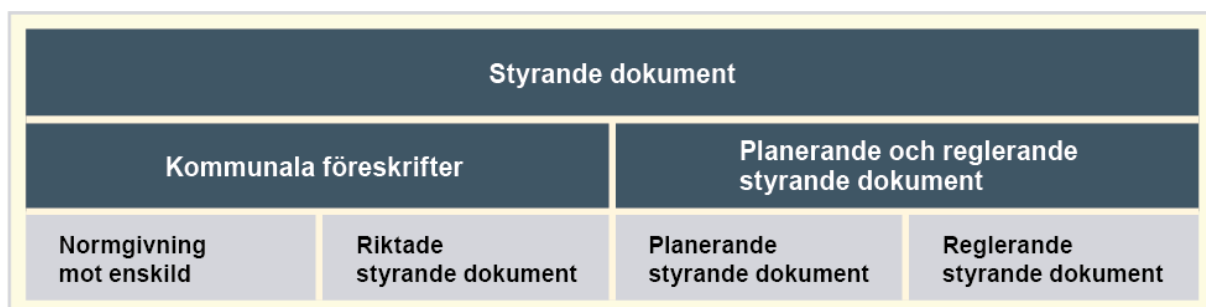


Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.



Dokumentnamn: Anvisning för risk utifrån stadens riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll			
Beslutad av: Direktören för ledningsstaben, stadsledningskontoret	Gäller för: Förvaltningar och Bolag	Diarienummer: [Nummer]	Datum och paragraf för beslutet: [Text]
Dokumentsort: Anvisning	Giltighetstid: Tillsvidare	Senast reviderad: 20171020	Dokumentansvarig: Direktören för ledningsstaben, stadsledningskontoret

Innehåll

Inledning	3
Syftet med denna anvisning	3
Vem omfattas av anvisningen	3
Bakgrund	3
Anvisning	4
Risk	4
Utgångspunkter för riskhantering	5
Riskområden	5
Riskhantering, riskbedömning och riskbehandling	6
Identifiera risker	6
Analysera/utvärdera risker	7
Behandla risker	7
Följ upp och utvärdera effekten av vidtagna åtgärder	8
Riskbild	8
Åtgärdsplan och Intern kontrollplan	9
Risken för förekomst av oegentligheter	9
Grunden för en effektiv riskhantering	10
Flera krav på riskhantering	11

Inledning

Syftet med denna anvisning

Utgångspunkt för denna anvisning är stadens ”*Riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll*”. Syftet med detta dokument är att konkretisera de avsnitt och begrepp i riktlinjen som avser risk och riskhantering samt att ge exempel och förslag på hur dessa frågor kan hanteras.

Vem omfattas av anvisningen

Denna anvisning utgör ett stöd för stadens bolag och förvaltningar för att möta riktlinjens krav.

Bakgrund

Kommunfullmäktige beslutade i september 2016 om nya integrerade riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll. De nya riktlinjerna trädde i kraft den 1 januari 2017. Riktlinjerna omfattar de krav som staden ställer på nämnder och bolagsstyrelser avseende planering, uppföljning, riskhantering och intern kontroll.

Anvisning

I stadens riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll slås det inledningsvis fast att riskhantering är en central del i nämndens/bolagsstyrelsens arbete med att styra verksamheten mot målen och säkerställa verksamhetens förmåga att utföra sitt uppdrag.

”Riskhantering ska vara en integrerad del i nämndens/bolagsstyrelsens styrning och vara en del i beslutsfattandet vid prioritering och val av olika handlingsalternativ för att uppnå verksamhetens mål eller säkerställa verksamhetens förmåga att utföra sitt uppdrag.” (Ur riktlinjen 3§)

Nämnd/bolagsstyrelse ska säkerställa att riskhantering sker kontinuerligt inom väsentliga verksamhetsområden, processer och projekt samt alltid vid större förändringar i verksamheten. (Ur riktlinjen 11§)

Dessa skrivningar innebär att arbetet med riskhantering inte är en separat insats som görs en gång per år.

Riskhanteringen skall vara integrerad i det ordinarie arbetet med styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten och dess processer. Att hantera risker och göra riskanalyser i exempelvis projekt behöver vara en naturlig del av den projektmetodik som används och när förändringar i verksamheten planeras, krävs en bedömning av om förändringarna medför risker som kan behöva åtgärdas. Perspektivet risk ska således finnas med i allt beslutsfattande. Sammantaget betyder ovanstående att arbetet med riskhantering inte kan vara begränsat till en specifik enhet/del/gren av verksamheten.

Risk

En risk kan definieras som en osäkerhets effekt på mål¹ och uttrycks ofta i termer av en kombination av en händelses konsekvens och sannolikhet. En effekt är en avvikelse från det förväntade.

I perspektiv av styrning, uppföljning och kontroll kan en konsekvens för kommunal verksamhet innebära att de ekonomiska målen eller målen för verksamheten inte uppnås. Eller att uppdraget inte kan genomföras på ett ändamålsenligt sätt.

Det bör i sammanhanget betonas att risktagande inte uteslutande handlar om negativa konsekvenser. Risktagande kan också innebära möjligheter. Denna aspekt av risk handlar om att våga ta risker för att uppnå mål och förbättringar i verksamheten. För att främja exempelvis innovation inom verksamheten krävs ett visst mått av risktagande.

¹ Definitionen följer ISO:s standard (31000:2009) för riskhantering

Utgångspunkter för riskhantering

Mål, skyldigheter eller uppdrag

Utgångspunkten för att riskhanteringen ska bli verkligt effektiv är att den tydligt måste knytas till verksamhetens mål², skyldigheter eller uppdrag som de formulerats i;

- lagstiftning,
- reglemente,
- bolagsordning,
- ägardirektiv,
- budget,
- riktlinjer,
- planer, program etc.

Krav, såsom lagar och regler, är del av utgångspunkterna eftersom att uppfylla krav är en del av förmågan att utföra uppdraget. Grundläggande i arbetet med riskhantering är därför att mål, krav och uppdrag klarläggs.

Riskområden

”I samband med framtagandet av budget/affärsplan ska riskhanteringen för olika riskområden fastställas till en samlad riskbild för nämndens/bolagsstyrelsens verksamhetsområde” (Ur riktlinjen 11§)

Eftersom målen för verksamheten kan ha olika aspekter och gälla på olika nivåer (strategisk-, organisatorisk-, projekt-, produkt-, eller processnivå) behöver riskerna struktureras i riskområden.

Riskområden kan utgöras av de olika verksamhetsområden/affärsområden (kärnprocesser) som nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för, exempelvis:

- skola, äldreomsorg, föreningsbidrag, energihandel, fastighetsförvaltning, myndighetsutövning, ägarstyrning etc

Riskområden kan även utgöras av andra processer som syftar till att stödja kärnprocesserna och som löper igenom nämnders/bolagsstyrelsers verksamhet exempelvis:

- inköpsprocessen, investeringsprocessen, rekryteringsprocessen, arbetsmiljö, löneprocessen, bokslutsprocessen, it, arkivbildning etc.

² Det finns en mängd olika typer av mål, både generella mål och mer detaljerade, men begreppet mål kan vara abstrakt och därför svårhanterligt. Exempelvis är mål ibland snarare att beteckna som visioner. Därför kan det vara en mer framgångsrik väg att relatera riskhanteringen till verksamhetens uppdrag. Genom att tänka i termer av uppdrag istället för mål kan det vara lättare att särskilja vad som är huvudsakliga ändamålet med verksamheten.

Tillsammans med identifieringen av verksamhetens mål/uppdrag/skyldigheter utgör riskområdena ramen för riskhanteringen.

Riskområdena kan belysas utifrån olika perspektiv såsom exempelvis:

- *omvärldsrisker*, till exempel befolkningsförändring, förändring i efterfrågan, konkurrenssituation
- *verksamhetsrisker*, kan definieras som risken att nämnd/styrelse inte uppnår fastställda verksamhetsmål (inkluderar även kvalitetsfrågor) samt att verksamheten inte bedrivs på ett kostnadseffektivt sätt
- *förtroendeskador*, i form av missbruk av förtroendeställning eller annat oetiskt beteende vilket kan leda till ett minskat förtroende för Göteborgs Stads verksamhet (se mer nedan)
- *legala risker*, i form av exempelvis ny lagstiftning, nya förordningar eller föreskrifter som påverkar verksamheten
- *bristande efterlevnad av regelverk*, det vill säga att verksamheten inte lever upp till lagar och förordningar eller till interna regelverk
- *finansiella risker*, utgörs till exempel av likviditetsrisk, valutarisk, ränterisk, kreditrisk.
- *redovisningsrisker*, kan bland annat innebära att underlag och antaganden är felaktiga eller räkenskaperna inte är tillförlitliga
- *IT- och informationssäkerhetsrisker*, till exempel risk för intrång i system och sekretessrisker.

Riskhantering, riskbedömning och riskbehandling

”Med riskhantering avses att identifiera, analysera och utvärdera risker och därefter besluta om hur riskerna ska behandlas (accepteras, reduceras, delas eller undvikas) samt hur uppföljning av riskerna ska genomföras. (Ur riktlinjen 11§)

Riskhantering är samordnade aktiviteter för att styra och leda en organisation med avseende på risk. Riskhantering är i grunden en fråga om att hantera osäkerheter. Att bedöma risker är en del av riskhanteringsprocessen och handlar om att identifiera, analysera och utvärdera risker. Efter genomförd riskbedömning fattas beslut om hur riskerna ska behandlas och hur uppföljning ska genomföras. De aktiviteter som genomförs inom ramen för riskhanteringen bör vara spårbara. Riskhanteringsprocessen ska därför dokumenteras. För att säkerställa att stadens verksamheter bedrivs med en tillfredsställande styrning, uppföljning och kontroll av risker behöver det därför finnas systematik och arbetssätt som kontinuerligt säkerställer ovanstående.

Identifiera risker

Den första delen av riskbedömningen handlar om identifiering av händelser/situationer/problem som påverkar verksamhetens förmåga att nå uppställda strategiska mål, driva verksamheten effektivt, följa lagar, förordningar och övriga styrande dokument. Vidare handlar det om att säkerställa att processer fungerar effektivt, att verksamheten rapporterar på ett tillförlitligt sätt och att oegentligheter upptäcks. En riskidentifiering är en systematisk informationsinhämtning i syfte att kartlägga risker i verksamheten. Riskidentifieringen innehåller ett antal steg som ser ut enligt följande:

1. Utgå från nämndens/styrelsens förvaltningens/bolagets affärsområdet/avdelningens/enhetens verksamhetsområden/processer/projekt

2. Identifiera vilka mål, skyldigheter och uppdrag som finns angivna för dessa verksamhetsområden/processer/projekt (se utgångspunkter för riskhantering ovan).
3. Identifiera vilka händelser som kan påverka nämndens/bolagsstyrelsens/affärsrådets/avdelningens/verksamhetens/enhetens förmåga att nå mål, uppdrag m.m. inom dessa verksamhetsområden/processer/projekt. Som utgångspunkt/stöd för identifieringen är det lämpligt att dela in händelser som kan påverka förmågan att nå mål/uppdrag mm i olika perspektiv (se riskområden ovan).

Analysera/utvärdera risker

Det andra och tredje steget i riskbedömningen handlar om analys och utvärdering av de risker som identifierats. Riskanalys är en process för att förstå riskens natur och inkluderar att skapa en förståelse för risken. Att analysera och utvärdera en risk handlar om att klargöra vilka konsekvenserna kan bli av ett problem eller en brist och om dessa konsekvenser behöver hanteras/åtgärdas. Bedömningen görs utifrån hur sannolikt det är att en händelse/situation inträffar. Här bör även hänsyn tas till effektiviteten i redan befintliga åtgärder/kontrollaktiviteter, och om händelsen inträffar, vilka konsekvenserna blir för verksamheten. Bedömningen kan ske utifrån fastställda kriterier för sannolikhet och konsekvens som tillsammans utgör den vägda risken.

Det är vanligt i många riskanalysmodeller att analys och utvärdering sker i en matris med olika fält, färger och/eller nominella värden för att åskådliggöra om risken är stor/liten. Det bör här betonas att det är analysen utvärderingen och behandlingen av riskerna som är det viktiga och inte beräkningen i sig.

Innan verksamheten bestämmer sig för hur riskerna ska utvärderas, det vill säga vilken riskutvärderingsmodell som ska användas, bör det övervägas vad resultatet ska användas till. En modell för riskutvärdering behöver inte vara mer (eller mindre) komplex och komplicerad än att den ger ett resultat som tillfredsställer syftet. Ska resultatet endast vara ett stöd för prioritering mellan de identifierade riskerna kan en enklare riskvärderingsmodell vara tillräcklig.

Riskutvärderingen är ett stöd för att verksamhetens ledning ska kunna ta ställning till om, hur och när de identifierade riskerna ska åtgärdas. Om riskerna kan relateras till varandra och sättas i en prioriteringsordning är värderingen enklare att göra.

Riskutvärderingen leder fram till en översikt som visar vilka risker verksamheten hanterat tillräckligt bra redan i dag och vilka risker som behöver hanteras bättre. Det är viktigt att risker bedöms utifrån det nuvarande läget och att de aktiviteter och kontrollåtgärder som redan är på plats vägs in i bedömningen.

Behandla risker

Efter genomförd riskbedömning följer riskbehandlingen som handlar om att vidta åtgärder för att möta de identifierade och analyserade/utvärderade riskerna. Följande är exempel på åtgärder som kan vidtas:

- undvika risken genom beslut om att inte inleda eller fortsätta med den aktivitet som ger upphov till risken
- ta eller öka risken för att kunna tillvarata en affärsmöjlighet
- eliminera riskkällan
- förändra sannolikheten

- förändra konsekvenserna
- dela risktagandet med annan part eller partner (inklusive avtal och riskfinansiering)
- bibehålla risker genom att fatta välgrundade beslut.

Verksamheten måste själv avgöra vad som är en tillräcklig åtgärd i varje enskilt fall. Vanligen handlar det om att minska risken genom att förebygga eller förhindra att den oönskade händelsen kan inträffa eller att ett visst förhållande kan bestå.

Det är inte alltid självklart att de risker som är högst prioriterade ska åtgärdas först. Det finns alltid andra bevekelsegrunder, som hur komplicerad åtgärden är och kostnaden för åtgärden, som påverkar bedömningen. Det kan vara rationellt att åtgärda lägre prioriterade risker tidigt om åtgärderna är okomplicerade och kostar litet, samtidigt som man väntar med en åtgärd för en högre prioriterad risk för att den är mer komplex och kostar mycket.

Följ upp och utvärdera effekten av vidtagna åtgärder

Efter riskbehandlingen behöver vidtagna åtgärder följas upp. En bedömning behöver också göras av om dessa har haft avsedd effekt eller om nya åtgärder krävs. Uppföljningen sker löpande/årligen.

Riskbild

”I samband med framtagandet av budget/affärsplan ska riskhanteringen för olika riskområden fastställas till en samlad riskbild för nämndens/bolagsstyrelsens verksamhetsområde . (Ur riktlinjen 11§)

När riskhanteringen för de riskområden som identifierats ställs samman erhålls den totala riskbilden för nämndens/bolagsstyrelsens verksamhetsområde. Den totala riskbilden innefattar samtliga identifierade risker inom respektive riskområde samt hanteringen av dessa risker.

Det är varken lämpligt eller önskvärt att lyfta samtliga identifierade risker inom respektive riskområden till nämnd/bolagsstyrelse. Med utgångspunkt i den totala riskbilden behöver en värdering och prioritering göras och ställas samman till en samlad riskbild över de riskområden som bedöms vara de mest väsentliga utifrån ett nämnd/bolagsstyrelseperspektiv.

Vad som bedöms vara mest väsentligt kan inte definieras på förhand. Det kan vara risker av strategisk karaktär utifrån verksamhetens långsiktiga mål och visioner men kan även handla om operativa risker i kärn- och stödprocesser där risken för ex bristande efterlevnad av legala krav kan få stora konsekvenser för verksamhetens förtroende hos exempelvis medborgare eller andra intressenter etc. Bedömningen av vad som är mest väsentligt måste alltid göras med utgångspunkt i uppdrag, skyldigheter och mål för verksamheten.

Åtgärdsplan och Intern kontrollplan

Övervakning och granskning bör ingå som en del av riskhanteringsprocessen och inkludera regelbunden kontroll och övervakning. Riktlinjen ställer därför krav på beslut om åtgärdsplan och internkontrollplan utifrån den samlade riskbilden.

Den samlade riskbilden ska beskriva vilka riskreducerade åtgärder/kontrollaktiviteter som har införts för att minska risken och vilka åtgärder som kommer att vidtas (åtgärdsplan). (Ur riktlinjen 11§)

Av den samlade riskbilden ska framgå vilka riskreducerande åtgärder/kontrollaktiviteter som redan införts för att hantera de identifierade riskerna. Det skall också framgå vilka nya åtgärder som kommer att vidtas för att hantera identifierade risker. De nya åtgärder som kommer att vidtas skall framgå i en åtgärdsplan som nämnden/styrelse ska besluta om (se 13§). Uppföljning av beslutade åtgärder ska ingå som en del av den löpande uppföljningen (se 20§).

”Utifrån den samlade riskbilden och som en del av nämndens/bolagsstyrelsens arbete med att förbättra verksamheten ska nämnd/bolagsstyrelse välja ut ett antal områden/processer som särskilt ska granskas under kommande verksamhetsår för att verifiera att de riskreducerande åtgärderna/kontrollaktiviteterna fungerar på ett tillfredsställande sätt (intern kontrollplan)”. (Ur riktlinjen 12§)

Varje nämnd och bolagsstyrelse skall årligen ta fram och besluta om en intern kontrollplan (se 13§). Underlaget till den interna kontrollplanen bygger på den samlade riskbilden. Ett antal områden/processer väljs årligen ut för granskning/kontroll genom verifiering av de befintliga riskreducerande åtgärderna/kontrollaktiviteterna som beskrivits i den samlade riskbilden. Syftet är ta reda på om den interna kontrollen fungerar på ett tillfredsställande sätt men även att kunna ifrågasätta befintliga riskreducerade åtgärderna/kontrollerna och vid behov komma med förbättringsförslag (nya åtgärder). Uppföljningen av intern kontrollplanen ska ske i den omfattning som fastställs av respektive nämnd/bolagsstyrelse (se 21§).

Risken för förekomst av oegentligheter

Risken för förekomst av oegentligheter inom verksamhetsområdet ska alltid vara en del av nämndens/bolagsstyrelsens riskhantering. (Ur riktlinjen 11§)

Genom skrivningarna i riktlinjen betonas att risken för förekomst av oegentligheter alltid är en del av riskhanteringen. Riskhanteringen i detta avseende syftar till att förhindra och motverka oegentligheter i verksamheten. För att förebygga risken för oegentligheter är det därför nödvändigt att förvaltningar/bolag skaffar sig en bild över vilka riskerna är och inom vilka områden de finns.

Oegentligheter är ett samlingsbegrepp för hela gruppen av oönskade beteenden/handlingssätt med konsekvenser för stadens anseende och/eller verksamhet där olika former av korruption ingår. Göteborgs stad tillämpar en bred definition av begreppet, där oegentligheter innebär att utnyttja en offentlig ställning för att uppnå otillbörlig vinning för sig själv eller andra.³

³ Definitionen är hämtad från Ekonomistyrningsverkets föreskrifter

Begreppen oegentligheter/korruption brukar innefatta:

- tagande och givande av muta,
- vänskapskorruption, jäv m.m.
- otillbörlig påverkan,
- förtroendeskadliga bisysslor, andra förmåner,
- att gynna sig själv på arbetsgivarens bekostnad,
- att gynna någon på arbetsgivarens bekostnad,
- stöld, bedrägeri, förskingring.

När man ska identifiera tänkbara områden där det kan finnas en förhöjd risk för oegentligheter kan det vara lämpligt att reflektera kring vad en anställd eller en extern person/organisation har att vinna på en oegentlighet. Syftet med att begå en oegentlighet kan vara pengar, att komma åt åtråvärd information eller att få ett beslut utformat på ett visst sätt. När det gäller oegentligheter brukar man tala om de *risker* som finns för att någon ska begå dem, vilka *motiv* som individen kan ha och hur individen kan *rationalisera* (bortförklara) sitt agerande.

Grunden för en effektiv riskhantering

En av grundstenarna för en effektiv riskhantering handlar om att ständigt arbeta med frågor som rör organisationens kultur, värderingar, vem verksamheten är till för m.m. Om riskhanteringen enbart görs till en fråga som handlar om att kontrollera och övervaka anställda för att säkerställa efterlevnad av regelverk skapas sämre förutsättningar för anställda att knyta an till verksamhetens övergripande mål. Risken är att fokus uteslutande riktas mot att skapa en kontrollerande miljö utan förståelse för vad meningen med verksamheten är. Detta medför i sin tur risk för att motivationen bland anställda minskar och att kvaliteten och lärandet i organisationen försämras. Kontroll och uppföljning av regler är otvetydigt en del av riskhanteringen men måste kombineras med ett aktivt arbete kring organisations syfte, kultur, värderingar, beteenden samt de motivatorer som driver dessa.

Riskhantering är därför inte en rutinfråga som handlar om att följa en checklista som en del i framtagandet av en åtgärdsplan eller en internkontrollplan. En bra analys och hantering av risker innebär mer än en genomgång av kända brister eller kontroller genom stickprov. Genom att integrera arbetet med riskhantering i det ordinarie arbetet med styrning och uppföljning ökar verksamheten möjligheterna att nå sina mål. Det är dock varken önskvärt eller möjligt att bedöma och hantera alla risker som finns i verksamheten. Det viktigaste är att de mest väsentliga riskerna identifieras och hanteras.

Kärnan i arbetet med riskhantering:

- Utgå från **verksamhetsmålen**
- Kartlägg **processerna**
- Bedöm **riskerna** för att målen inte uppnås
- Lyft fram de **viktigaste riskerna**
- Arbeta med **åtgärder (kontrollerande aktiviteter)** för att reducera dessa risker

En effektiv riskhantering skapas bland annat genom en genomtänkt rollfördelning i arbetet med styrning, uppföljning och kontroll, och att ledningen för verksamheten ansvarar och stödjer arbetet med styrning, uppföljning och kontroll (tone-at-the-top).

Alla nivåer och funktioner (processer/områden) i en organisation har en egen styrning, uppföljning och kontroll och därigenom någon form av riskhantering även om det inte alltid benämns så. Genom att systematisera arbetet och integrera riskarbetet mellan verksamhetens olika delar skapas förutsättningar för förvaltning-/ bolagsledning och därmed ytterst nämnder och bolagsstyrelser att få en bättre kontroll över verksamhetens risker. En bättre kontroll över verksamhetens risker skapar i sin tur förutsättning för en säkrare styrning.

Flera krav på riskhantering

Som inledningsvis nämnts är syftet med detta dokument att konkretisera de avsnitt och begrepp i riktlinjen för styrning, uppföljning och kontroll som avser risk och riskhantering samt att ge exempel och förslag på hur dessa frågor kan hanteras. Samtidigt finns flera exempel på såväl stadenövergripande styrdokument som lagar, förordningar och föreskrifter som också ställer krav på riskhantering. Utöver att säkerställa kommunfullmäktiges mål och leverera enligt kärnuppdraget behöver stadens nämnder och bolag förhålla sig till dessa perspektiv inom ramen för sin riskhantering.

En del av stadens riskhantering handlar till exempel om att hantera olika former av säkerhetsrisker och omfattar de samordnande aktiviteter som genomförs för identifiering, analys, utvärdering, behandling, övervakning och granskning av säkerhetsrisker.

Här ingår områden som personsäkerhet, fysisk säkerhet, informationssäkerhet samt risker avseende krisberedskap. Försäkringsarbetet utgör också en viktig del av stadens riskhantering. Arbetsmiljö samt finans är ytterligare områden där det ställs krav på att aktivt arbeta med riskhantering.

Hänsyn måste således tas till att riskhantering behövs utifrån olika krav och behov. Samtidigt bör man undvika att riskhanteringen bara sker i olika stuprör utgående från de olika kravbilderna, eftersom det kan finnas kopplingar mellan risker inom olika områden. Eftersom analys av risker kan genomföras utifrån flera utgångspunkter finns ett behov av samordning i de olika delarna av verksamheten för att riskerna ska kunna hanteras på ett likartat sätt. Samordning är också nödvändig för att en genomtänkt prioritering av risker ska kunna göras.