

Spis treści

<i>Spis rysunków</i>	15
<i>Spis tabel</i>	17
<i>Spis studiów przypadków</i>	19
<i>Przedmowa</i>	21
<i>Podziękowania</i>	22

Wprowadzenie 24

Zarządzanie ryzykiem w kontekście	24
Charakter ryzyka	24
Zarządzanie ryzykiem	25
Terminologia używana w dziedzinie zarządzania ryzykiem	26
Korzyści z zarządzania ryzykiem	27
Cechy zarządzania ryzykiem	28
Struktura książki	29
Zarządzanie ryzykiem w praktyce	30
Przyszłość zarządzania ryzykiem	30
Zmiany w szóstym wydaniu	31

CZĘŚĆ I Wprowadzenie do zarządzania ryzykiem 33

Czego się nauczymy	33
Dodatkowe źródła	34
Studia przypadków	34

1 Czym jest ryzyko i dlaczego jest to ważne zagadnienie 37

Definicje ryzyka	37
Rodzaje ryzyka	39
Opis ryzyka	40
Poziomy ryzyka	42
Systemy klasyfikacji	43

	Prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka	43
	Dlaczego zrozumienie ryzyka jest ważne	45
	Wpływ ryzyka związanego z zagrożeniami	46
	Przyporządkowanie ryzyka	46
	Ryzyko i premia za ryzyko	48
	Postawy wobec ryzyka	50
	Ryzyko i czynniki wyzwalające	50
2	Ryzyko towarzyszące szansom i zagrożeniom	53
	Cztery rodzaje ryzyka	53
	Okres wpływu ryzyka	56
	Minimalizacja ryzyka związanego ze zgodnością z przepisami	58
	Zmniejszanie ryzyka związanego z zagrożeniami	59
	Zarządzanie ryzykiem zawodności kontroli (niepewności)	61
	Podjmij ryzyko związane z szansami	62
3	Przestanki, zasady i cele zarządzania ryzykiem	64
	Początki zarządzania ryzykiem	64
	Podjmowanie skalkulowanego ryzyka	67
	Specjalistyczne obszary zarządzania ryzykiem	70
	Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie	71
	Poziomy zaawansowania w zarządzaniu ryzykiem	73
	Zasady zarządzania ryzykiem	75
	Cele zarządzania ryzykiem	76
	Działania związane z zarządzaniem ryzykiem	78
	Efektywne i wydajne kluczowe procesy	78
	Wdrażanie zarządzania ryzykiem	80
	Osiąganie korzyści	81
	Zarządzanie ryzykiem jest siłą napędową podejmowanych działań	81
4	Standardy zarządzania ryzykiem	83
	Stosowanie standardów zarządzania ryzykiem w spółkach giełdowych	84
	Proces zarządzania ryzykiem	85
	Kontekst	86
	Bardziej szczegółowe omówienie standardów	87
	Aktualizacja terminologii zarządzania ryzykiem	92

5 Kontekst zarządzania ryzykiem 94

- Charakter kontekstu 94
- Kontekst zewnętrzny 95
- Kontekst wewnętrzny 97
- Kontekst zarządzania ryzykiem 98
- Projektowanie rejestru ryzyka 99
- Korzystanie z rejestru ryzyka 101
- Przyszłość rejestrów ryzyka 102

CZĘŚĆ II Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie 103

- Czego się nauczymy 103
- Dodatkowe źródła 103
- Studia przypadków 104

6 Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie 107

- Podejście obejmujące całe przedsiębiorstwo 107
- Definicje ERM 109
- ERM w praktyce 110
- ERM i zarządzanie ciągłością działania 111
- Integracja strategii i efektywności operacyjnej 112

7 Wdrażanie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie 114

- Inwestycja w zmiany 114
- Zmiana, która się opłaca 115
- Integracja procesów, przegląd i ulepszanie 116
- Planuj, wdrażaj, mierz i ucz się (PIML) 117

8 Kontekst dla ERM 124

- Zmieniające się oblicze zarządzania ryzykiem 124
- Lekcje z przeszłości — kryzysy finansowe i zdrowotne 125
- Siła tkwiąca w podejmowaniu ryzyka 126
- Zarządzanie wylaniającymi się ryzykami 127
- Rosnące znaczenie elastyczności 129

9 Wyznaczanie celów ERM 131

Standardy i cele zarządzania ryzykiem 131

Strategia i cele w standardach 132

Realizacja celów 133

Dostosowanie celów do zasad zarządzania ryzykiem 135

CZĘŚĆ III Ocena i analiza 137

Czego się nauczymy 137

Dodatkowe źródła 138

Studia przypadków 138

10 Ocena ryzyka: rozważania, przyczyny i konsekwencje 141

Znaczenie oceny ryzyka 141

Podejścia do oceny ryzyka 142

Techniki oceny ryzyka 144

Charakter macierzy ryzyka 146

Postrzeganie ryzyka 148

Postawa wobec ryzyka 150

11 Klasyfikacja ryzyka 153

Systemy klasyfikacji ryzyka 153

Okres, w jakim materializuje się ryzyko 154

Przykłady systemów klasyfikacji ryzyka 155

Karta wyników ryzyka FIRM 158

System klasyfikacji ryzyka PESTLE 159

Zgodność, zagrożenie, kontrola i szanse 163

12 Analiza ryzyka: wymiary ryzyka 165

Poziomy ryzyka 165

Poziom ryzyka pierwotnego (czystego) oraz bieżącego 166

Pewność kontroli 168

4T reakcji na ryzyko zagrożeń 170

Istotność ryzyka 171

Zdolność do podejmowania ryzyka 173

Ocena ryzyka — apetyt na ryzyko 174

13 Kontrolowanie negatywnych aspektów ryzyka 176

Prawdopodobieństwo ryzyka 176

Skala ryzyka 177

Ryzyko zagrożeń 179

Zapobieganie stratom 181

Ograniczenie szkód 181

Ograniczenie kosztów 182

14 Maksymalizacja korzyści związanych z ryzykiem szansy 184

Definiowanie korzyści 184

Ocena możliwości 186

Wskaźnik ryzykowności 188

Pozytywne aspekty ryzyka w wymiarze strategicznym 191

Pozytywne aspekty ryzyka w wymiarze projektowym/programowym 192

Pozytywne aspekty ryzyka w działalności operacyjnej 193

Pozytywne aspekty ryzyka braku zgodności 194

CZĘŚĆ IV Reakcja na ryzyko 195

Czego się nauczymy 195

Dodatkowe źródła 196

Studia przypadków 196

15 Zarządzanie ryzykiem i reagowanie na ryzyko 199

4T reakcji na zagrożenia 199

Strategiczna reakcja na ryzyko 206

16 Postępowanie z ryzykiem i mechanizmy kontroli ryzyka związanego z zagrożeniami 210

Rodzaje kontroli 210

Koszt mechanizmów kontrolnych 218

17 Ciągłe monitorowanie i przegląd 221

Znaczenie monitorowania 222

Częstotliwość 223

Proces 223

Raportowanie 225
Odpowiedzialność 225

18 Ubezpieczenie i transfer ryzyka 226

Historia ubezpieczeń 226
Przenoszenie finansowych konsekwencji ryzyka 227
Rodzaje ochrony ubezpieczeniowej 228
Ocena potrzeb ubezpieczeniowych 230
Zakup ubezpieczenia 231
Podporządkowane (własne) zakłady ubezpieczeniowe 233

19 Przetrwanie w obliczu wstrząsów i zakłóceń: ERM, BCP i elastyczność 236

VUCA 236
Planowanie ciągłości działania i elastyczność 238
Planowanie ciągłości działania 238
Standardy tworzenia planów ciągłości działania 238
Skuteczna ciągłość działania 242
Analiza wpływu na biznes 243
Elastyczność, czyli reagowanie kryzysowe, ciągłość działania i ERM 244
Sytuacje kryzysowe w przestrzeni publicznej 246

CZĘŚĆ V Środowisko organizacyjne 249

Czego się nauczymy 249
Dodatkowe źródła 250
Studia przypadków 250

20 Biznes i środowisko ryzyka 253

Dynamiczne modele biznesowe 253
Rodzaje procesów biznesowych 256
Strategia i taktyka 257
Efektywne i wydajne operacje 259
Zapewnienie zgodności 260
Raportowanie wyników 261

21 Model biznesowy, wizja i wartości organizacji 263

- Komponenty modelu biznesowego 263
- Zarządzanie ryzykiem a model biznesowy 265
- Etyka i ład korporacyjny 266
- CSR i zarządzanie ryzykiem 267
- Łańcuch dostaw i etyczny handel 269
- Znaczenie reputacji 273

22 Jak zarządzanie ryzykiem zapewnia wartość dodaną 276

- Przesłanki 276
- Poprawa efektywności i kluczowe wskaźniki ryzyka 277
- Korzyści płynące z ERM 279
- Zmiana klimatu jako kluczowe ryzyko 282
- Jeszcze bardziej strategiczne podejście 283

CZĘŚĆ VI Strategia i kultura ryzyka 285

- Czego się nauczymy 285
- Dodatkowe źródła 285
- Studia przypadków 286

23 Architektura ryzyka a strategia 289

- Architektura, strategia i protokoły 289
- Architektura ryzyka 293
- Strategia zarządzania ryzykiem 293
- Protokoły zarządzania ryzykiem 294
- Podręcznik zarządzania ryzykiem 295
- Dokumentacja zarządzania ryzykiem 298

24 Role, obowiązki i dokumentacja 303

- Podział obowiązków 303
- Zakres obowiązków 304
- Statutowe obowiązki kierownictwa 307
- Rola kierownika ds. ryzyka 309
- Architektura ryzyka w praktyce 311
- Komitety ds. ryzyka 314

25 Kultura i zachowania organizacyjne 317

Style zarządzania ryzykiem 317

Kroki podejmowane w celu skutecznego zarządzania ryzykiem 318

Definiowanie kultury ryzyka 321

Ocena kultury ryzyka 323

Dostosowanie działań 325

Modele dojrzałości w zakresie ryzyka 327

26 Apetyt na ryzyko i tolerancja ryzyka 331

Charakter apetytu na ryzyko 331

Apetyt na ryzyko i macierz ryzyka 332

Ryzyko i niepewność 335

Ekspozycja na ryzyko i zdolność do podejmowania ryzyka 336

Oświadczenia dotyczące apetytu na ryzyko 338

Decyzje dotyczące apetytu na ryzyko i stylu życia 341

27 Szkolenie i komunikacja w zakresie ryzyka 343

Spójne działania w odpowiedzi na ryzyko 343

Szkolenie w zakresie ryzyka i kultura ryzyka 344

Przekazywanie informacji o ryzyku i przebieg komunikacji 345

Wspólny język ryzyka 347

Technologia wspierająca proces i procedury zarządzania ryzykiem 348

Systemy informacyjne zarządzania ryzykiem 349

28 Specjalista ds. ryzyka i jego kompetencje 352

Zakres kompetencji 352

Zakres umiejętności 353

Umiejętności komunikacyjne 355

Umiejętności związane z relacjami międzyludzkimi 358

Umiejętności analityczne 359

Umiejętności zarządcze 360

CZĘŚĆ VII Ład korporacyjny i zarządzanie ryzykiem 361

Czego się nauczymy 361

Dodatkowe źródła 362

Studia przypadków 362

29 Wprowadzanie ładu korporacyjnego 365

- Ład korporacyjny 365
- Zasady ładu korporacyjnego OECD 367
- Przyszły kierunek rozwoju koncepcji ładu korporacyjnego 368
- Ramy ładu korporacyjnego Londyńskiej Giełdy Papierów Wartościowych 369
- Ład korporacyjny w instytucji finansowej 371
- Ład korporacyjny w agencji rządowej 372
- Ocena wyników pracy zarządu 375

30 Interesariusze, etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu 378

- Grupy interesariuszy 378
- Dialog z interesariuszami 381
- Interesariusze i kluczowe procesy 382
- Interesariusze a strategia 383
- Interesariusze a taktyka 384
- Interesariusze a działalność operacyjna 385

31 Różne podejścia do zarządzania ryzykiem 387

- Zarządzanie ryzykiem operacyjnym 387
- Zarządzanie ryzykiem projektowym (w projekcie) i ryzykiem projektu 396
- Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw 406

CZĘŚĆ VIII Zapewnienie o adekwatności i skuteczności zarządzania ryzykiem oraz raportowanie 413

- Czego się nauczymy 413
- Dodatkowe źródła 414
- Studia przypadków 414

32 Środowisko kontroli 417

- Charakter kontroli wewnętrznej 417
- Elastyczność organizacji w sytuacjach kryzysowych 418
- Cel kontroli wewnętrznej 419
- Środowisko kontroli 420
- Cechy środowiska kontroli 422
- Oczekiwania dotyczące kontroli wewnętrznej 423

Ramy kontroli wewnętrznej CoCo 423

Wysoka kultura bezpieczeństwa 426

Przyszłość procesów kontrolnych 427

33 Działania audytu wewnętrznego 428

Zakres audytu wewnętrznego 428

Rola audytu wewnętrznego 429

Przeprowadzanie audytu wewnętrznego 431

Zarządzanie ryzykiem i audyt wewnętrzny 432

Obowiązki kierownictwa 436

Pięć linii gwarancji 436

34 Sposoby zapewniania skutecznego zarządzania ryzykiem 438

Komitety audytu 438

Rola zarządzania ryzykiem 441

Zapewnienie o tym, że zarządzanie ryzykiem jest odpowiednie i skuteczne 442

Efekty zarządzania ryzykiem 444

Samooocena procedur oceny i kontroli ryzyka 445

Korzyści z zapewnienia o odpowiednim i skutecznym zarządzaniu ryzykiem 447

35 Sprawozdawczość w ramach zarządzania ryzykiem 448

Sprawozdawczość, czyli raportowanie ryzyka 448

Ustawa Sarbanesa-Oxleya z 2002 r. 450

Raporty o ryzyku sporządzane przez firmy amerykańskie 452

Raportowanie ryzyka przez organizacje charytatywne 454

Raportowanie ryzyka w sektorze publicznym 455

Rządowy raport na temat bezpieczeństwa narodowego 456

Dodatek A. Skróty i akronimy 459

Dodatek B. Słowniczek terminów używanych w książce 463