

Spis treści

Spis rysunków 15

Spis tabel 17

Spis studiów przypadków 19

Przedmowa 21

Podziękowania 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
Podejmij ryzyko związane z szansami	62

3 Przestanki, zasady i cele zarządzania ryzykiem 64

Początki zarządzania ryzykiem	64
Podejmowanie 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 wyłaniającymi 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 Przetwarzanie 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