

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
Podjąć ryzyko związane z szansami	62

3 Przestanki, zasady i cele zarządzania ryzykiem 64

Początki zarządzania ryzykiem	64
Podjęcie 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
Osiągnięcie 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

Samoocena 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

Spis rysunków

- 1.1. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka i jego wpływ 44
- 1.2. Przyporządkowanie ryzyka 47
- 1.3. Ryzyko i premia za ryzyko 49
- 1.4. Ryzyko w schemacie muszki 51
- 3.1. Proces zarządzania ryzykiem 72
- 3.2. Poziom zaawansowania w zarządzaniu ryzykiem 74
- 4.1. Elementy kontekstu zarządzania ryzykiem 86
- 4.2. Zasady ISO 31000, ramy i proces zarządzania ryzykiem 88
- 4.3. Kostka COSO ERM 90
- 4.4. Tęczowa podwójna helisa COSO ERM 91
- 5.1. Trzy elementy kontekstu 94
- 5.2. Elementy rejestru ryzyka 101
- 7.1. Wdrażanie procesu zarządzania ryzykiem w ramach cyklu PIML 118
- 9.1. Trzy poziomy wyznaczania celów 134
- 10.1. Macierz ryzyka i podejście do ryzyka (strefy ryzyka) 150
- 11.1. Schemat muszki w zarządzaniu ryzykiem 155
- 11.2. Muszka i zagrożenia dla infrastruktury 158
- 12.1. Poziomy ryzyka czystego, bieżącego i docelowego 167
- 12.2. Pewność kontroli (i związane z tym zaufanie do niej) 169
- 13.1. Kontrola strat i muszka 180
- 14.1. Macierz ryzyka dla szans i zagrożeń 187
- 15.1. Macierz ryzyka i 4T zarządzania zagrożeniami 200
- 15.2. Ryzyko a nagroda w ujęciu strategicznym 206
- 15.3. Ryzyko związane z szansami i apetyt na ryzyko 208
- 16.1. Schemat muszki i rodzaje kontroli 213
- 16.2. Strefy zagrożenia 214
- 16.3. Ilustracja efektu wdrażania kontroli 218
- 16.4. Opłacalność kontroli 220
- 18.1. Rola własnych zakładów ubezpieczeniowych i struktura finansowania 234
- 19.1. Czas i koszty przywracania działalności po awarii 239
- 19.2. Model planowania ciągłości działania 240
- 20.1. Model rozwoju działalności 254
- 21.1. Komponenty modelu biznesowego 264
- 21.2. Wykres radarowy atrybutów reputacji 274
- 23.1. Struktura ramowa zarządzania ryzykiem 290

- 23.2. Przykładowe ramy zarządzania ryzykiem 292
- 24.1. Architektura ryzyka w dużej korporacji 311
- 24.2. Architektura ryzyka dla organizacji charytatywnej 312
- 25.1. Matryca poziomów dojrzałości w zakresie ryzyka 328
- 26.1. Apetyt na ryzyko, optymalna ekspozycja i całkowita zdolność (normalne) 332
- 26.2. Apetyt na ryzyko, całkowita zdolność i rzeczywista ekspozycja (wysoce podatna organizacja o niskiej awersji do ryzyka) 335
- 29.1. Ramy ładu korporacyjnego LSE 369
- 29.2. Ład korporacyjny w agencji rządowej 373
- 30.1. Znaczenie kluczowych procesów 382
- 31.1. Macierz ryzyka wykorzystana do przedstawienia ryzyka w projekcie 400
- 31.2. Schemat muszki przedstawiający ryzyko w projekcie 401
- 31.3. Cykl życia projektu 402
- 31.4. Zmniejszanie niepewności w trakcie projektu 403
- 32.1. Struktura CoCo 420
- 33.1. Funkcje audytu wewnętrznego w ERM 430
- 33.2. Ład korporacyjny, ryzyko i zgodność (GRC) 434
- 35.1. Wybrane zagrożenia bezpieczeństwa w Wielkiej Brytanii 458

Spis tabel

- 1.1. Definicje ryzyka 38
- 1.2. Rodzaje ryzyka 41
- 2.1. Ryzyko związane z posiadaniem samochodu 54
- 2.2. Kategorie zakłóceń operacyjnych 60
- 3.1. Definicje zarządzania ryzykiem 68
- 3.2. Znaczenie zarządzania ryzykiem — wybrane aspekty 69
- 3.3. Zasady zarządzania ryzykiem 76
- 3.4. Cele zarządzania ryzykiem 77
- 4.1. Standardy zarządzania ryzykiem 84
- 4.2. Kostka COSO ERM 90
- 6.1. Cechy podejścia obejmującego całe przedsiębiorstwo 108
- 6.2. Definicje zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie 109
- 6.3. Korzyści z zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie 111
- 10.1. Odgórna ocena ryzyka 143
- 10.2. Oddolna ocena ryzyka 143
- 10.3. Techniki oceny ryzyka 144
- 10.4. Zalety i wady technik oceny ryzyka 145
- 10.5. Klasyfikacja prawdopodobieństwa 147
- 10.6. Klasyfikacja wpływu — przykładowe zagrożenia w środowisku szpitalnym 148
- 11.1. Systemy klasyfikacji ryzyka 156
- 11.2. Kategorie karty wyników ryzyka FIRM 157
- 11.3. System klasyfikacji PESTLE 160
- 11.4. Kategorie ryzyka w The Orange Book 161
- 12.1. Poziomy ryzyka 165
- 12.2. Testy porównawcze istotności ryzyka 171
- 13.1. Ogólne kluczowe zależności 179
- 14.1. Definiowanie korzyści z ryzyka 184
- 14.2. Wskaźnik ryzykowności 189
- 14.2. Wskaźnik ryzykowności 190
- 15.1. Charakterystyka 4T reakcji na zagrożenia 200
- 15.2. Kluczowe zależności i istotne ryzyka 201
- 16.1. Rodzaje kontroli zagrożeń — charakterystyka 210
- 16.2. Przykłady hierarchii kontroli zagrożeń 211
- 16.3. Zastosowanie PCDD 212
- 18.1. Zalety i wady ubezpieczeń 227
- 18.2. Różne rodzaje ubezpieczeń 229
- 18.3. Identyfikacja niezbędnych ubezpieczeń 230

- 18.4. 6C zakupu ubezpieczenia 232
- 19.1. Kluczowe działania w planowaniu ciągłości działania 240
- 21.1. Obszary CSR i ich zakresy 267
- 21.2. Części składowe reputacji 273
- 22.1. Kluczowe wskaźniki ryzyka 278
- 22.2. Korzyści z ERM 280
- 22.3. Ewolucja ERM — od ochrony do maksymalizacji wartości 284
- 23.1. Rodzaje dokumentacji zarządzania ryzykiem 295
- 23.2. Podręcznik zarządzania ryzykiem 296
- 23.3. Protokoły zarządzania ryzykiem 297
- 24.1. Obowiązki w zakresie zarządzania ryzykiem 305
- 24.2. Zakres obowiązków kierownika ds. ubezpieczeń od ryzyka z perspektywy historycznej 308
- 24.3. Obowiązki komitetu ds. ryzyka 314
- 25.1. Style zarządzania ryzykiem i ich cechy 316
- 25.2. Czynniki skutecznego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie 317
- 25.3. Bariery i działania zmierzające do ich usunięcia 319
- 25.4. Kultura świadomości ryzyka 320
- 25.5. Cztery poziomy dojrzałości ryzyka 326
- 26.1. Definicje apetytu na ryzyko 331
- 26.2. Deklaracje apetytu na ryzyko dla uczelni wyższej 338
- 26.3. Apetyt na ryzyko dla firmy produkcyjnej 339
- 27.1. Szkolenie w zakresie zarządzania ryzykiem 344
- 27.2. Wytyczne komunikacji w zakresie ryzyka 345
- 27.3. System informacyjny zarządzania ryzykiem 348
- 28.1. Umiejętności techniczne w zakresie zarządzania ryzykiem 352
- 28.2. Kompetencje miękkie wymagane od specjalistów ds. zarządzania ryzykiem 353
- 28.3. Struktura kursów i szkoleń 356
- 29.1. Zasady ładu korporacyjnego OECD 367
- 29.2. Zasady Nolana dotyczące życia publicznego 374
- 29.3. Ocena efektywności działań zarządu 376
- 30.1. Informacje dla akcjonariuszy 381
- 31.1. Zasady ORM (Bazylea III) 391
- 31.2. Przykłady ryzyka operacyjnego, na jakie narażony jest bank lub instytucja finansowa 393
- 31.3. Ryzyko operacyjne w sektorach finansowym i przemysłowym 395
- 31.4. Model PRAM — model analizy ryzyka i zarządzania ryzykiem w projekcie 405
- 31.5. Ryzyko związane z outsourcingiem 410
- 31.6. Zakres umów outsourcingowych 410
- 32.1. Definicje kontroli wewnętrznej 417
- 32.2. Elementy struktury CoCo 421
- 33.1. Przeprowadzanie audytu wewnętrznego 431
- 34.1. Obowiązki komitetu audytu 440
- 34.2. Źródła gwarancji ryzyka 443
- 35.1. Obowiązki zarządu w zakresie zarządzania ryzykiem 450
- 35.2. Raport o ryzyku w formularzu 20-F 452
- 35.3. Rządowe zasady raportowania ryzyka 456

Spis studiów przypadków

Część I

- Ocado — proces zarządzania ryzykiem
- Grupa Lenovo — istotne ryzyka i środki łagodzące
- UK Cabinet Office — niezbędne narzędzie do realizacji celów

Część II

- BP — zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem
- Rada hrabstwa Lincolnshire — strategiczne podejście do zarządzania ryzykiem
- DP World — podejście korporacyjne do zarządzania ryzykiem

Część III

- British Land — ocena ryzyka
- Softcat plc — apetyt na ryzyko
- Darktrace — zarządzanie ryzykiem

Część IV

- Dangote Cement plc — zrównoważony rozwój
- NHS Resolution — monitorowanie i przegląd
- Thomas Miller Holdings Ltd — komitety ds. ryzyka

Część V

- Whitbread plc — model biznesowy i etyka
- East African Breweries Limited — zgłaszanie nieprawidłowości
- Booz Allen Hamilton — etyka i reakcja społeczności na COVID-19

Część VI

- Singapore Airlines — reakcja na pandemię
- Nokia plc — model biznesowy i funkcja zarządzania ryzykiem
- Financial Conduct Authority — kultura ryzyka

Część VII

- Capita — struktura zarządu i interesariusze
- Pioneer Food Group — fuzje i regulacje
- Brytyjski Departament Pracy i Świadczeń Emerytalnych — dyrektor ds. ryzyka

Część VIII

- Unilever — ocena szans
- Colgate Palmolive — częściowa utrata reputacji
- Sainsbury's Bank — dowody kontroli