

Cuprins

Prefață	13
Prezentare	17
Generalități	19
1. Scurt istoric.....	21
2. Ce este și ce nu este riscul?	21
3. Administrarea riscului într-o organizație.....	22
4. Standardizarea managementului riscului.....	24
5. Publicul-țintă pentru managementul riscului.....	25
6. Efectele aplicării managementului riscului într-o organizație.....	25
7. Modele grafice.....	26
8. Concluzii și observații parțiale	29
Secțiunea A. CONCEPTE.....	31
Capitolul 1. Terminologie	33
1.1. Generalități	35
1.2. Definiții.....	35
1.2.1. Conceptele referitoare la risc	35
1.2.2. Conceptele referitoare la structura-cadru	37
1.2.3. Conceptele referitoare la managementul riscului.....	38
1.2.4. Conceptele referitoare la procesul aplicat	39
1.2.5. Conceptele referitoare la aprecierea riscului	40
1.2.6. Conceptele referitoare la tratarea riscului	41
1.2.7. Conceptele referitoare la monitorizare și revizuire	44
1.3. Prințipiile managementului riscului	44
1.3.1. Generalități	44
1.3.2. Precizarea principiilor	45
1.4. Concluzii și observații parțiale	47
Capitolul 2. Structura-cadru a firmei ce implementează managementul riscului	49
2.1. Generalități	53
2.2. Împăternicire și angajament	54

2.2.1. Cultura managementului riscului	54
2.2.2. Conducerea partenerială	55
2.2.3. Implicarea managerială	57
2.3. Proiectare	57
2.3.1. Înțelegerea organizației și a contextului organizațional	57
2.3.2. Strategia managementului riscului	58
2.3.3. Apetitul pentru risc și profilul riscului	58
2.3.4. Politica privind managementul riscului	60
2.3.5. Clasificare și măsurare pentru risc și consecință	62
2.3.6. Posturi, atribuții și responsabilități	63
2.4. Implementare	69
2.4.1. Generalități	69
2.4.2. Instrumentele specifice	69
2.4.3. Edificarea capabilității	70
2.4.4. Raportare	70
2.5. Monitorizare și revizuire	72
2.5.1. Cerințe specifice monitorizării	72
2.5.2. Cerințe specifice revizuirii	73
2.6. Îmbunătățire continuă	73
2.7. Concluzii și observații parțiale	74
Capitolul 3. Procesul aplicat în firmă pentru implementarea managementului riscului	75
3.1. Generalități	79
3.2. Comunicare și consultare	80
3.2.1. Generalități	80
3.2.2. Atribute privind consultarea	81
3.2.3. Legătura cu stakeholderii	82
3.3. Stabilirea contextului	83
3.3.1. Generalități	83
3.3.2. Stabilirea contextului extern	83
3.3.3. Stabilirea contextului intern	84
3.3.4. Stabilirea contextului procesului aplicat	85
3.3.5. Dezvoltarea criteriilor riscului	86
3.4. Aprecierea riscului	88
3.4.1. Generalități	88
3.4.2. Identificarea riscului	90
3.4.3. Analiza riscului	96
3.4.4. Evaluarea riscului	105
3.5. Tratarea riscului	108

3.5.1. Generalități	108
3.5.2. Elementele incluse în opțiuni.....	108
3.5.3. Selectarea opțiunilor	109
3.5.4. Tipologia opțiunilor	111
3.5.5. Tipologia controalelor	117
3.6. Implementare	120
3.6.1. Generalități.....	120
3.6.2. Obstacole	120
3.6.3. Construirea capabilității.....	121
3.7. Monitorizare și revizuire	122
3.7.1. Generalități.....	122
3.7.2. Monitorizare.....	123
3.7.3. Revizuire	123
3.7.4. Metode și documente	124
3.7.5. Întrebări-cheie	124
3.8. Îmbunătățire continuă	125
3.8.1. Generalități	125
3.8.2. Măsurarea maturității	125
3.8.3. Învățarea de la evenimentele specifice riscului	125
3.9. Înregistrări	126
3.9.1. Generalități.....	126
3.9.2. Factori	126
3.9.3. Motivație	126
3.10. Concluzii și observații parțiale	127
Capitolul 4. Auditul managementului riscului	129
4.1. Generalități.....	133
4.2. Direcții și obiective	134
4.3. Principii și caracteristici.....	134
4.3.1. Generalități	134
4.3.2. Principii referitoare la auditori.....	135
4.3.3. Principii referitoare la audit	135
4.3.4. Caracteristici	136
4.4. Conducerea unui program de audit.....	137
4.4.1. Generalități	137
4.4.2. Factori de influență și obiective.....	138
4.4.3. Amploare	138
4.5. Responsabilități, resurse și proceduri	139
4.5.1. Responsabilități	139
4.5.2. Resurse	139

4.5.3. Competența și evaluarea auditorilor	140
4.5.4. Proceduri	143
4.6. Implementare	144
4.6.1. Generalități	144
4.6.2. Etapele procesului de audit	144
4.6.3. Inițierea auditului	144
4.6.4. Pregătirea auditului	145
4.6.5. Desfășurarea auditului	146
4.6.6. Finalizarea și încheierea auditului	150
4.6.7. Urmărirea rezultatelor auditului	151
4.7. Documente și înregistrări	152
4.7.1. Documente	152
4.7.2. Înregistrări	152
4.8. Monitorizare și revizuire	153
4.9. Concluzii și observații parțiale	153
Capitolul 5. Intensificarea managementului riscului	155
5.1. Generalități	157
5.2. Atributele intensificării	158
5.3. Caracteristici ale modelelor de maturitate	158
5.4. Determinarea nivelului de maturitate	159
5.4.1. Generalități	159
5.4.2. Chestionarele generale	159
5.4.3. Chestionarele inițiale	160
5.4.4. Chestionarele de finalizare	161
5.5. Raportarea la nivelul de maturitate	161
5.5.1. Generalități	161
5.5.2. Matricea generală	161
5.5.3. Matricea standardizată	162
5.6. Procesul de îmbunătățire continuă	166
5.6.1. Generalități	166
5.6.2. Formele de abordare	167
5.6.3. Conținutul unui proces de îmbunătățire continuă	168
5.6.4. Particularități specifice resursei umane	169
5.6.5. Activități post-îmbunătățire	169
5.7. Concluzii și observații parțiale	169
Capitolul 6. Concluzii și observații specifice secțiunii conceptuale	171

Secțiunea B. APLICAȚII	177
Capitolul 7. Metode de analiză	179
7.1. Generalități	181
7.2. Caracteristici	181
7.3. Factorii de influență	181
7.3.1. Generalități	181
7.3.2. Resursele și capabilitatea	182
7.3.3. Natura și gradul incertitudinii	182
7.3.4. Complexitatea și consecințele	183
7.4. Selectare	183
7.4.1. Generalități	183
7.4.2. Descriptori	183
7.4.3. Motivație și integrare	184
7.5. Tipologie	185
7.5.1. Generalități	185
7.5.2. Metode pregătitoare	185
7.5.3. Metode creative	186
7.5.4. Metode orientate pe funcționalitate	186
7.5.5. Metode bazate pe scenarii	188
7.5.6. Metode fundamentate pe ordonarea evenimentelor	189
7.5.7. Metode de cercetare a controalelor	190
7.5.8. Metode statistice	191
7.6. Aplicabilitate	191
7.6.1. Generalități	191
7.6.2. Relevanța efectului factorilor de influență	192
7.6.3. Focalizarea pe etapele managementului riscului	193
7.6.4. Gradul de cuantificare a rezultatelor	195
7.7. Concluzii și observații parțiale	196
Capitolul 8. Exemple de calcul	197
8.1. Generalități	199
8.2. Exemplul de calcul nr. 1	199
8.2.1. Caracteristici	199
8.2.2. Identificarea riscului	199
8.2.3. Analiza și calculul elementelor riscului	200
8.2.4. Criteriul de evaluare a riscului	202
8.2.5. Tratarea riscului	204
8.2.6. Concluzii și observații parțiale pentru exemplul de calcul	207
8.3. Exemplul de calcul nr. 2	207

8.3.1. Caracteristici	207
8.3.2. Prezentarea metodei de analiză.....	207
8.3.3. Aplicarea metodei de analiză.....	217
8.3.4. Concluzii și observații parțiale pentru exemplul de calcul	221
8.4. Exemplul de calcul nr. 3 – Managementul riscului în spațiul NATO .221	
8.4.1. Generalități	221
8.4.2. Obiective	222
8.4.3. Stakeholderi	222
8.4.4. Procesele specifice managementului riscului	223
8.4.5. Planul de supraveghere a calității specific GQA	224
8.4.6. Evaluarea riscului de către delegatar	225
8.4.7. Evaluarea riscului de către delegat	227
8.4.8. Nivelul riscului pentru GQA	230
8.4.9. Observații și concluzii parțiale pentru exemplul de calcul.....	233
8.5. Observații și concluzii	233
Secțiunea C. DOCUMENTE-SUPORT	235
Capitolul 9. Anexe	235
9.1. Lista figurilor	237
9.2. Lista tabelelor	238
9.3. Lista reperelor bibliografice	239
9.3.1. Cărți și manuale didactice.....	239
9.3.2. Articole publicate în reviste de specialitate.....	240
9.3.3. Standarde publicate de organisme autohtone și internaționale .241	
9.3.4. Documente publicate de diverse instituții	242