



Του συναδ. **Dr. Γιάννη ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ** (Ιδιοκτήτη του ΙΚΑΡ ΜΑΡΙΝΕ ΙΝΣΟΥΡΑΝΣ ΒΡΟΚΕΡΣ)

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Ενα από τα οφέλη της Διαχείρισης Κινδύνων (Risk management) σύμφωνα με τον A.I. Org είναι η μείωση της έκθεσης στον κίνδυνο: Το επίπεδο έκθεσης στον κίνδυνο εφόσον εφαρμοστεί συνειδητά μειώνεται 2% - 5%.

Αυτό το άρθρο επιδιώκει να προσφέρει μια θεώρηση του κινδύνου, βασισμένη στις γνώσεις και πρακτικές των επαγγελματιών του ασφαλιστικού κλάδου και διαχείρισης κινδύνων. Για όσους δεν είναι εξοικειωμένοι με τον τομέα διαχείρισης κινδύνων, το αποτέλεσμα της εξήγησης μπορεί να είναι ενδιαφέρον. Και όσοι δραστηριοποιούνται ήδη σε αυτόν τον τομέα μπορεί να εμπνευστούν από τις απαντήσεις των επόμενων ερωτήσεων.

Τι είναι ο κίνδυνος;

Ένας αγαπημένος ορισμός ενός ειδικού είναι: «Ο κίνδυνος είναι ο κίνδυνος, είναι ο κίνδυνος». Καταλαβαίνω τι θέλει να πει αλλά συμφωνώ εν μέρει. Η λέξη «κίνδυνος» μπορεί να οριστεί σε γενικούς όρους με ευρεία εφαρμογή. Αλλά όπως συμβαίνει με πολλές καθολικές έννοιες, είναι απαραίτητο να γίνει κάποια προσαρμογή. Θα αναλύσουμε περισσότερο τις αποχρώσεις και τους ιδιαίτερους ορισμούς του κινδύνου για να κατανοήσουμε την συγκεκριμένη ιδέα.

Κίνδυνος και αβεβαιότητα

Η πρώτη σκέψη που πρέπει να διερευνηθεί είναι η σχέση μεταξύ κινδύνου και αβεβαιότητας. Αυτά σχετίζονται ξεκάθαρα δεδομένου ότι όλοι οι κίνδυνοι είναι αβέβαιοι. Αλλά δεν είναι όλες οι αβεβαιότητες κίνδυνοι. Υπάρχουν εκατομμύρια αβεβαιότητες στον κόσμο γύρω μας, αλλά ένα πολύ μικρό υποσύνολο εντοπίζονται και καταγράφονται ως κίνδυνοι, και αντιμετωπίζονται, ή αποτελούν αντικείμενο συζήτησης. Πρέπει να εφαρμόσουμε κάποια φίλτρα για να προσδιορίσουμε ποιες αβεβαιότητες πρέπει να γνωρίζουμε, να τις αναλύουμε, να προετοιμαζόμαστε για αυτές και να τις επικοινωνούμε στους άλλους ενδιαφερόμενους.

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις αυτής της διάκρισης ξεκίνησαν με τον (Knight, 1921) στον τομέα των οικονομικών, ο οποίος προσπάθησε να διαχωρίσει τον ασφαλιστικό κίνδυνο από την αληθινή αβεβαιότητα. Η προσέγγισή του βασίστηκε στη βασική μαθηματική θεωρία ότι ο «κίνδυνος» προκύπτει από την τυχαία κατάσταση με γνωστές πιθανότητες, ενώ η «αβεβαιότητα» αντικατο-

πρίζει την τυχαιότητα με άγνωστες πιθανότητες. Πιο απλά, σύμφωνα με τον Knight, ο κίνδυνος είναι η μετρήσιμη αβεβαιότητα.

Θεωρητικά αυτή η διάκριση μπορεί να φανεί χρήσιμη και σαφής, αλλά στην πραγματικότητα οι πιθανότητες είναι σπάνια γνωστές με οποιαδήποτε ακρίβεια ή βεβαιότητα. Το να ρίχνεις τα ζάρια ή να στρίβεις ένα κέρμα είναι αβέβαιες καταστάσεις, αλλά κάθε πραγματικό παράδειγμα δεν είναι τόσο απλό.

Εάν θέλουμε να βρούμε έναν σαφή ρόλο για τη διαχείριση του κινδύνου σε σχέση με την αντιμετώπιση της πρόκλησης της αβεβαιότητας, η μαθηματική θεωρία είναι απίθανο να αποφέρει χρήσιμες λύσεις. Απαιτείται πιο ρεαλιστική προσέγγιση, δηλαδή κάτι χρήσιμο στην πράξη και το οποίο υποστηρίζει την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων και τη λήψη ορθών αποφάσεων όταν οι συνθήκες δεν είναι σίγουρες. Ίσως ο «κίνδυνος» να μπορεί να θεωρηθεί ως ένα υποσύνολο ή μια ειδική περίπτωση της «αβεβαιότητας».

Αν παρατηρήσουμε γύρω μας επιβεβαιώνεται ότι ο κόσμος χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα σε πολλές μορφές και από διάφορες πηγές. Ωστόσο, το καθήκον της διαχείρισης κινδύνων είναι αρκετά συγκεκριμένο. Είναι η ενεργοποίηση ατόμων, ομάδων και οργανώσεων να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις υπό το πρίσμα των αβεβαιότητων που έχουν γύρω τους. Η λέξη-κλειδί εδώ είναι «κατάλληλη». Πώς μπορούμε να καθορίσουμε ποια απάντηση είναι κατάλληλη για οποιαδήποτε ιδιαίτερη αβεβαιότητα; Ένας τρόπος είναι να διαχωρίσουμε τις διάφορες αβεβαιότητες σε δύο ομάδες: εκείνες που είναι σημαντικές σε εμάς, και σε αυτές που δεν έχουν σημασία. Υπάρχει ίσως ένας απεριόριστος αριθμός αβεβαιότητων στην κατηγορία αυτών που δεν έχουν σημασία. Πράγματι κάποιες δεν έχουν καθόλου σημασία, ενώ άλλες είναι κυριολεκτικά ζωτικής σημασίας. Όπως και να προσπαθούμε να κατανοήσουμε το αβέβαιο περιβάλλον μας και να αποφασίσουμε τι πρέπει να κάνουμε για να προχωρήσουμε, εμείς πρέπει να γνωρίζουμε ποιες αβεβαιότητες έχουν σημασία, και να απαντήσουμε κατάλληλα σε αυτές. Οποιας αβεβαιότητες δεν πειράζουν μπορούν να αγνοηθούν, ή να επιθεωρούνται ανά

διαστήματα για να δούμε αν αυτές ή οι περιστάσεις έχουν αλλάξει στο σημείο που μπορεί τώρα να έχουν σημασία.

Αυτό μας οδηγεί σε έναν πρωτότυπο ορισμό του «κινδύνου» που προσφέρει μια χρήσιμη διάκριση για να κατευθύνει τη σκέψη μας.

(Hillson 2004): ο κίνδυνος είναι η «αβεβαιότητα που έχει σημασία». Ενώ αυτό μπορεί να μην είναι ένας πλήρως διαμορφωμένος ορισμός, μας δείχνει προς τη σωστή κατεύθυνση. Δεν είναι κάθε αβεβαιότητα ένας κίνδυνος, αν και ο κίνδυνος είναι πάντα αβέβαιος. Ο κίνδυνος είναι μία αβεβαιότητα, η οποία φιλτράρεται για το αν έχει ή δεν έχει σημασία. Εάν η διαχείριση κινδύνων επικεντρώνεται στον εντοπισμό και διαχείριση αυτών των αβεβαιότητων που έχουν σημασία, αυτό μας βοηθάει να ανταποκριθούμε κατάλληλα.

Κίνδυνος και στόχος

Πώς μπορούμε λοιπόν να αποφασίσουμε εάν μια συγκεκριμένη αβεβαιότητα έχει σημασία ή όχι; Το κλειδί είναι να επικεντρωθούμε στους στόχους. Αυτοί ορίζουν τι έχει σημασία για κάθε άτομο, ομάδα ή οργανισμό.

Ο στόχος είναι η διαδικασία της περιγραφής του επιθυμητού αποτελέσματος μας και του τελικού σημείου που αντιπροσωπεύει την επιτυχία. Να επικεντρωθούμε σε όσα έχουν σημασία, σημαίνει να συνδέσουμε τα πάντα με την επίτευξη των συμφωνημένων στόχων. Ορίζουμε έτσι τον «κίνδυνο» ως το σύνολο των αβεβαιότητων που έχουν σημασία, και συνδέονται άμεσα με την επίτευξη των στόχων. Δεδομένου ότι ο στόχος είναι να εντοπίσουμε και να διαχειριστούμε κάθε αβεβαιότητα που θα μπορούσε να επηρεάσει το επιθυμητό αποτέλεσμα, αυτό παρέχει μια σαφή σχέση μεταξύ της διαχείρισης κινδύνων και της επιτυχίας, της παράδοσης, της αξίας και των οφελών. Όπου οι κίνδυνοι θα είναι αποτελεσματικά διαχειρίσιμοι, οι πιθανότητες επίτευξης των στόχων θα βελτιστοποιούνται. Αντίθετα, η κακή διαχείριση κινδύνων θα έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση της πιθανότητας επιτυχίας.

Η σύνδεση μεταξύ κινδύνου και στόχων μας κινεί πιο κοντά σε έναν ακόμη χρήσιμο ορισμό του κινδύνου. Ο κίνδυνος είναι ένας τύπος αβεβαιότητας, αλλά κάθε αβεβαιότητα δεν είναι ένας κίνδυνος. Έτσι ο κίνδυνος είναι το σύνολο των αβεβαιότητων που έχουν

σημασία και ενδέχεται να επηρεάσουν τους στόχους μας. Φυσικά, η αβεβαιότητα θα έχει ουσιαστική σημασία στην πράξη μόνο αν συμβεί και γίνει πραγματικότητα. Επομένως, ο πρωτότυπος ορισμός του κινδύνου ως «αβεβαιότητας που έχει σημασία» μπορεί να επεκταθεί: ο κίνδυνος είναι η «αβεβαιότητα, η οποία αν συμβεί, θα επηρεάσει την επίτευξη των στόχων».

Ο ουσιαστικός δεσμός μεταξύ κινδύνου και στόχων έχει ορισμένες συνέπειες. Μία τυπική εταιρεία έχει ένα φάσμα στόχων σε πολλά επίπεδα.

Τους στρατηγικούς στόχους στο υψηλότερο επίπεδο, που μεταφράζονται σε όλα τα περισσότερες λεπτομέρειες στα υπόλοιπα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού. Στόχοι υπάρχουν ακόμη σε επίπεδο χρηματοοικονομικών, ασφάλειας, κανονισμών, προγραμμάτων και έργων. Αν ο κίνδυνος ορίζεται ως «αβεβαιότητα που, εάν συμβεί, θα επηρεάσει την επίτευξη των στόχων», τότε εφαρμόζεται όπου υπάρχουν στόχοι. Αυτό μας επιτρέπει να ορίσουμε διάφορα επίπεδα διαχείρισης κινδύνων.

Στρατηγικοί κίνδυνοι είναι οι αβεβαιότητες που, εάν εμφανιστούν, θα επηρεάσουν τους στρατηγικούς στόχους και η στρατηγική διαχείριση κινδύνων αντιμετωπίζει αυτούς τους κινδύνους. **Για παράδειγμα, η διαχείριση κινδύνων του έργου** αντιμετωπίζει κινδύνους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους στόχους του έργου και η επικοινωνιακή διαχείριση κινδύνων ασχολείται με τους κινδύνους της φήμης. Η διαχείριση κινδύνων δεν αφορά μόνο τα τεχνικά ή τα λειτουργικά επίπεδα μίας εταιρείας, αλλά επηρεάζει κάθε τμήμα της από πάνω προς τα κάτω. Ο επιτυχής εντοπισμός και διαχείριση των αβεβαιότητων που έχουν σημασία, είναι ουσιαστικό για την επιτυχία σε όλη την επιχείρηση σε κάθε επίπεδο. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η διαχείριση κινδύνων αξίζει τόσο μεγάλο προσοχή. Η αριστερή πλευρά του παρακάτω σχήματος απεικονίζει τον ιεραρχικό χαρακτήρα τόσο των στόχων όσο και των κινδύνων σε ένα τυπικό οργανισμό.

Αυτό οδηγεί σε μια περαιτέρω σημαντική σκέψη για τη διαχείριση του κινδύνου. Εάν ένας οργανισμός έχει στόχους σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας και κάθε επίπεδο επηρεάζεται από κινδύνους, τότε προκύπτει ότι οι άνθρωποι που είναι υπεύθυνοι για την διαχείριση κινδύνων κάθε βαθμού πρέπει να είναι