

قواعد تصمیم‌گیری در مدیریت ریسک

از: نادر مظلومی

روند برنامه‌ریزی خود یکبار دیگر در اصول بامدیریت عمومی هم سو می‌شود و آن تصمیم‌گیری تحت شرایط ریسک و عدم اطمینان است. در مدیریت ریسک نیز در نهایت امر با یک سری از فرآیندهای تصمیم‌گیری پیرامون انتخاب روش‌ها و شیوه‌های مناسب در زمینه مقابله با ریسکها مواجه می‌باشیم. اهمیت این تصمیم‌گیری در این نکته نهفته است که هر یک از تکنیکهای انتخاب شده علیرغم منافعی که می‌توانند در برداشته باشند متضمن صرف هزینه‌هایی نیز هستند. در عین حال باید صرفه اقتصادی هر یک از روشهای مزبور با یکدیگر مقابله شده و نهایتاً "ترکیب بهینه‌ای از آنها انتخاب و به اجرا گذاشته شود."

در مباحث مربوط به مدیریت، الگوی مشخصی که مطابق با آن تصمیمات اخذ شوند وجود ندارد. بلکه قواعدی مطرح می‌باشد، که در امر تصمیم‌گیری می‌توانند مدیران را راهنمایی کنند. قواعد مزبور در واقع راستا و منطق تصمیم‌گیری را نشان می‌دهند. در مدیریت ریسک نیز به تبع اولی می‌توان به قواعد کمی و کیفی مطرح در مدیریت عمومی تکیه نموده و تصمیمات را بر آنها مبتنی ساخت ولیکن در این زمینه خاص کاربرد برخی از قواعد مزبور با محدودیت مواجه بوده و نتایج مطلوب را بدست نمی‌دهند. بدین مناسبت مدیریت ریسک از قواعد خاص خود پیروی می‌کند که در زیر توضیح داده می‌شود.

قواعد عمومی مدیریت ریسک

سه حکم کلی که می‌توانند در زمینه مدیریت ریسک

مدیریت ریسک بعنوان مرحله تکامل یافته و پیشرفته‌تر مدیریت امور بیمه‌ای سازمان در شماره‌های پیشین فصلنامه مورد بحث قرار گرفته و اهداف، اصول و تکنیکهای آن بیان شد. در طی مقالات مزبور، در یک مضمون کلی وظیفه مدیران ریسک، ایجاد آمادگی لازم برای مقابله با خسارات احتمالی که سازمان در معرض آنها قرار دارد معرفی شد.

خسارتهای بالقوه تا زمانیکه بالفعل نشده‌اند مشکلی را ایجاد نمی‌کنند ولیکن در صورت تحقق بقا و ادامه فعالیت‌های یک مؤسسه موکول به آن خواهد بود که پس از وقوع چنین خساراتی حداقل، موازنه و تعادلی مابین منابع مورد نیاز برای بازسازی و راه‌اندازی مجدد فعالیتها و منابع در دسترس سازمان وجود داشته باشد. بنابراین هدف، عمل مدیریت ریسک را تجهیز منابع موجود برای حصول به چنین موازنه‌ای در آینده خلاصه کردیم برای دست‌یافتن به هدف فوق مدیران ریسک با تکیه بر اصول مشخصی می‌توانند از تکنیکهای مختلفی بهره‌گیرند. شیوه‌های مورد نظر تحت دو عنوان تأمین مالی (عمدتاً "جذب خسارات و انتقال ریسک) و کنترل (عمدتاً "کاهش و پیشگیری خسارت) ریسک تقسیم بندی می‌شوند که در مقالات قبلی تشریح شده و نیازی به توضیح مجدد آنها نیست. هرچند صرف اطلاع از این روشها کافی نبوده و مدیران ریسک می‌باید با توجه به امکانات و اهداف کلی سازمان خود ترکیب مناسبی از شیوه‌های مورد نظر را انتخاب و به مرحله اجرا گذارند.

همانطوریکه ملاحظه می‌شود مدیریت ریسک در

تا از محل سود سالهای آتی چنین زبانی را جبران نکند یا خیر؟ پاسخ به این سؤال تکلیف چنین تصمیمی را مشخص می‌کند. در نتیجه میزان خسارات بالقوه از جمله عواملی است که بر تصمیم گیریه‌ها تأثیر گذارده و با امکانات سازمان محک زده می‌شود.

قاعده دوم منافع بالقوه را مدنظر قرار داده و لزوم تناسب آن با هزینه‌ها را متذکر می‌شود. این حکم مدیران ریسک را از اخذ تصمیماتی که منافع چندانی را عاید نساخته و بالعکس سازمان را در معرض ریسک بسیاری قرار می‌دهند، برحذر می‌دارد. نمونه بارز این حکم را در زمینه بیمه مسئولیت دارندگان وسائط نقلیه که به بیمه شخص ثالث مشهور است می‌توان یافت.

هزینه خرید بیمه شخص ثالث برای بسیاری از اتومبیل‌ها حدوداً " معادل سه هزار ریال است. پوشش ارائه شده توسط این بیمه‌نامه محدود بوده و در مقایسه با مبالغی که در دادگاهها بعنوان دیه تعیین می‌شود تفاوت چشمگیری را نشان می‌دهد. هزینه خرید بیمه‌نامه‌ای که رانندگان را تا حد دیه پوشش بدهد نیز مبلغی معادل حدوداً " سه هزار ریال است. و این در صورتی است که بسیاری از مالکین این اتومبیلها ترجیح می‌دهند که چنین هزینه‌ای را صرف نکنند. بعبارت دیگر ریسک بزرگی (تقریباً " معادل ۳ میلیون ریال) را برای بدست آوردن منفعت بسیار کوچکی (۳ هزار ریال) می‌پذیرند.

قاعده سوم به احتمال وقوع خسارت توجه می‌کند. عمده‌ترین اشتباه در مدیریت ریسک برداشت غلط از احتمال وقوع حوادث و خسارات است. این اشتباه به دو صورت می‌تواند رخ دهد که در هر حال باید از آنها اجتناب نمود. خطای اول از آنجا ناشی می‌شود که اجازه بدهیم کوچک بودن احتمال وقوع بر روی میزان خسارتی که می‌تواند بسیار زیاد باشد سایه انداخته و آنرا تحت الشعاع خود قرار دهد. اشتباه دیگر نقطه مقابل چنین خطائی بوده و زمانی

مفید واقع شوند عبارتند از (۱) ریسک نکردن، بیش از آنچه که می‌توان از دست داد. (۲) نپذیرفتن ریسک زیاد برای بدست آوردن منافع کوچک و نهایتاً " (۳) داشتن برداشت صحیح از احتمال وقوع حوادث و خسارات.

حیطه فعالیت و محور توجهات مدیران ریسک خسارتی است که سازمان در معرض آنها قرار دارد. بنابراین مفهوم هریک از قواعد فوق را باید در مضمون چنین خسارتی جستجو کرد. قاعده اول میزان خسارت را مورد توجه قرار داده و براین نکته تأکید می‌کند که میزان خسارت بالقوه‌ای که سازمان را تهدید می‌کند باید رابطه و تناسب منطقی با منابع در دسترس سازمان داشته باشد. در رابطه با میزان خسارت این پرسش مطرح می‌شود که آیا مؤسسه پس از وقوع خسارت قادر به ادامه حیات و بهره‌گیری از روند سودآوری در طویل‌المدت خواهد بود یا خیر.

برای روشن شدن موضوع مثالی ذکر می‌شود. فرض کنیم که مؤسسه‌ای تصمیم می‌گیرد روش حمل محصولات خود را تغییر داده و بدین مناسبت اقدام به خرید یک کامیون برای حمل تولیدات خود می‌نماید و چنین تغییر روش متضمن صرفه‌جویی سالیانه‌ای معادل ۵۰۰ هزار ریال برای مؤسسه می‌گردد. هر چند آمار موجود بیانگر آن است که کامیونهای در حال تردد با احتمال تصادف و آسیبی معادل ۱۰ درصد مواجه می‌باشند. بعبارت دیگر برای این مؤسسه که دارای فقط یک کامیون است پیش‌بینی می‌شود که هر ۱۰ سال یکبار یک تصادف عمده رخ داده و منجر به خسارتی برابر با یک میلیون ریال گردد. صرفه‌جویی سالیانه ۵۰۰ هزار ریال بمدت ۱۰ سال با در نظر گرفتن خسارت ۵۰۰ هزار ریالی، در پایان این دوره سودی معادل پانصد هزار ریال را برجسای می‌گذارد که از نظر اقتصادی موقعیت مناسبی است. ولی فرض کنید که چنین تصادفی در سال دوم رخ دهد. در آن صورت آیا این مؤسسه قادر به تحمل خسارت خواهد بود

مورد استفاده مدیران امور بیمه‌ای مو سسات نیز قرار بگیرد. در این طرح روشهای کمی مورد استفاده قرار نمی‌گیرند و الگوبرداری از آن بسادگی میسر است. این روش شامل دو مرحله می‌شود و پوشش‌های بیمه‌ای محور اصلی طرح بشمار می‌آیند. مدیر ریسک پس از شناسایی و ارزیابی خسارت‌های بالقوه در مرحله اول فهرستی از پوشش‌های بیمه‌ای را که به بهترین نحو این خسارات را تحت پوشش قرار می‌دهند آماده می‌کند. سپس با بررسی مجدد قراردادهای بیمه، روشهای دیگری را که به صورت مطلوبتری می‌توانند خسارت‌های مورد نظر را پاسخگو باشند تعیین و با توجه به اصولی که بحث شد انتخاب می‌کند. در زیر هر یک از این دو مرحله به اختصار توضیح داده می‌شود.

فهرست اولیه: مطابق با این روش مدیر ریسک با توجه به خسارتی که مؤسسه در معرض آنها قرار گرفته است باید اقدام به تعیین بهترین ترکیب از بیمه‌نامه‌هایی که بیشترین تأمین را در مقابل خسارات ارائه می‌دهند، بکند. بنابراین لازم است که مدیر ریسک شناخت کافی از قراردادهای بیمه و نحوه تعیین نرخ‌های حق بیمه داشته باشد. هدف وی آن است که کاملترین تأمین را با حداقل قیمت بدست آورد. پاره‌ای از ریسک‌های تهدیدکننده سازمان معمولاً "خصلت بیمه‌پذیری ندارند که در این صورت باید به روشهای دیگری بغیر از بیمه اندیشید.

پس از انتخاب بهترین ترکیب از پوشش‌های بیمه‌ای، بیمه‌نامه‌های انتخاب شده باید به سه گروه پوشش‌های اصلی، مطلوب و مفید تقسیم شوند.

پوشش‌های ضروری: شامل آن گروه از بیمه‌نامه‌هایی می‌شوند که خرید آنها اجباری است و یا آنکه از ارجحیت خاصی برخوردارند. اجباری بودن خرید بیمه‌نامه می‌تواند ناشی از قانون (مانند بیمه شخص ثالث) و یا یک قرارداد (بیمه رهونات) باشد.

رخ می‌دهد که درک صحیحی از احتمال وقوع خسارت نداشته و آنرا کمتر از میزان واقعی برآورد کنیم.

مدیر ریسک قبل از هرگونه تصمیم‌گیری در مورد شیوه‌های اداره ریسک‌هایی که مؤسسه را تهدید می‌کنند سه وظیفه عمده را باید به‌انجام رسانیده و درعین حال قواعد بالا را مدنظر داشته باشد. نخست آنکه از حداکثر خسارت بالقوه‌ای که از هر یک از انواع دارایی در معرض ریسک می‌تواند ناشی شود تخمینی بعمل آورد. این دارایی‌ها را می‌توان به سه گروه اموال، پرسنل و درآمدها تقسیم کرد که هر یک از آنها در معرض خطرات گوناگونی قرار داشته و منشاء خسارت می‌توانند باشند. مسئولیت‌های مؤسسه را نیز باید به سه مورد فوق افزود. زیرا در جریان فعالیتهای روزمره تعهداتی قانونی و قراردادی بوجود می‌آید که عدول از آنها موجب ایجاد خسارت می‌گردد.

سپس منابع سازمان را که می‌توان از محل آنها برای جبران خسارت برنامه‌ریزی کرد، باید تعیین شده و کافی بودن آنها ارزیابی گردد. نهایتاً وی می‌باید روشی را برای محاسبه و مقایسه منافع و هزینه‌های روشها و شیوه‌های مختلف مدیریت ریسک برگزیند و متوجه باشد که هزینه تکنیک انتخاب شده الزاماً با منافع حاصل از آن سازگار نیست. شیوه انتخاب شده در صورتی منطقی تلقی می‌شود که در مقایسه با هزینه‌های آن حداکثر منفعت را بدست دهد. نکته دیگری که حائز اهمیت است یکسویی تصمیمات و برنامه‌های مدیر ریسک با خط مشی کلی سازمان است. توجه به این نکته به مدیر ریسک کمک می‌کند تا رابطه متقابل مابین تصمیمات اتخاذ شده در زمینه‌های مختلف را تشخیص دهد. مدیران ریسک نیز باید خط مشی خود را با اهداف کلی سازمان وفق دهند.

برنامه مدیریت ریسک

در ادامه این بحث به روشی برای طراحی برنامه مدیریت ریسک اشاره‌ای خواهیم داشت که می‌تواند

ج : خساراتی که بندرت رخ می دهند، بنحویکه می توان آنها را نادیده گرفت. چنین مواردی بسیار نادر هستند و صرف کم بودن احتمال وقوع خسارت نباید مدیر ریسک را دچار اشتباه بکند.

د : خسارات با فراوانی بسیار که احتمال وقوع آنها با دقت نسبتاً خوبی قابل برآورد است تاکنون خسارت بعنوان یک مفهوم مکمل مورد اشاره قرار گرفت در صورتیکه هر نوع خاصی از خسارات را با توجه به میزان خسارت بالقوه می توان به گروههای جزئی تر تقسیم کرد. فرض کنید که نوعی خاص از خسارت در صورت وقوع به ده میلیون ریال بالغ گردد که در این صورت بیمه نامه آن در گروه ضروریات قرار می گیرد. خسارت تا میزان ۵ هزار ریال و کمتر از همین نوع بعلت قابل پیش بینی بودن یا نداشتن اهمیت مورد توجه مدیر ریسک نبوده و بیمه آن در بهترین حالت در گروه سوم جای می گیرد. بنابراین در برخورد با این نوع خسارت خاص، تا میزان پنج هزار ریال بیمه مدنظر قرار نمی گیرد بیمه و خسارات مازاد بر این مبلغ در گروه پوشش های ضروری جای می گیرد.

سپس با بیمه نامه های مطلوب در گروه دوم نیز همین رفتار در پیش گرفته می شود. در این گروه تمایل به نخریدن بیمه بیشتر می شود. زیرا تبعات ناشی از وقوع خسارات این گروه چندان شدید نیست. با وجود این خرید بیمه برای خسارتهای این گروه از مطلوبیت کافی برخوردار می باشد مگر آنکه شیوه های دیگر نتایج بهتری را بدست دهند. در این جا نیز مانند مورد قبلی می توان بیمه را با شرط فرانشیز یا مازاد خریداری کرد.

بیمه نامه های مفید در برنامه خرید از کمترین مطلوبیت برخوردارند. ارائه برخی از خدمات ارزشمند توسط شرکتهای بیمه در این گونه بیمه نامه ها موجب سوق دادن مدیر ریسک به خرید پوشش می شود. در مواردی دیگر هزینه جزئی خرید چنین بیمه نامه های

بیمه نامه های که در مقابل خسارات با شدت زیاد تهیه می شوند نیز در این گروه قرار گرفته و از ارجحیت برخوردارند. وقوع چنین خساراتی می تواند مترادف با یک فاجعه مالی برای مؤسسات باشد. خسارتهای ناشی از مسئولیت معمولاً "اینگونه اند (بیمه مسئولیت تا حد دیه).

بیمه نامه های مطلوب: خساراتی را پوشش می دهند که در صورت تحقق در حکم یک ضایعه مالی بوده و بطور جدی به روند عملیات سازمان آسیب می رسانند ولیکن در حدی نیستند که موجب فروپاشی کل سازمان گردند.

پوشش های مفید: شامل آن گروه از بیمه نامه های می گردند که در هیچ یک از دو گروه قبلی قرار نمی گیرند. تأمین این بیمه نامه ها شامل خساراتی می شود که در صورت وقوع، اختلالی را در مؤسسه باعث می شوند ولیکن این اختلال در حدی نیست که بازدارنده عملیات باشد. هر چند خصلت این قبیل خسارات آن است که وقوع تعدادی از آنها ولو به میزان کم در یک دوره معین امور مالی سازمان را مختل می کند.

اصلاح فهرست اولیه: پس از تکمیل لیست اولیه، مدیر ریسک هر یک از بیمه نامه های گروه های فوق الذکر را مورد بازبینی مجدد قرار می دهد. هدف از این عمل یافتن طرق بهتر مقابله با خسارتهای نسبت به بیمه است. بعنوان مثال بیمه نامه های را که خسارات زیر را پوشش می دهند می توان از گروه بیمه نامه های ضروری حذف کرد.

الف: خساراتی که امکان انتقال آنها به دیگری بغیر از بیمه گر با هزینه کمتر امکان پذیر است.

ب: خساراتی که می توان از وقوع آنها جلوگیری نموده و یا احتمال آن را تا حدی کاهش داد که دیگر خسارت بسیار شدیدی محسوب نشوند.

نقش مشوق را بازی می‌کند و بعلت آن مدیر ریسک اقدام به خرید این نوع پوشش می‌کند. هرچند معمولاً سایر روش‌ها و شیوه‌های مدیریت ریسک در مقایسه با بیمه‌نامه‌های این گروه کم خرج‌تر بوده و از ارجحیت بیشتری برخوردارند.

طبقه‌بندی فوق‌الذکر بطور دقیق احتیاج مدیر ریسک به خرید انواع مختلف بیمه را نشان نمی‌دهد. ولیکن با توجه به بودجه‌ای که برای خرید بیمه در اختیار دارد مراتب اولویت خرید را به وی نشان می‌دهد در عین حال باعث می‌شود که توجه او به تبعات خریدن بیمه جلب شود. بیمه‌نامه‌های ضروری و مطلوبی که در بازبینی مجدد از لیست حذف نشده‌اند باید خریداری شوند. نوع بیمه‌نامه‌هایی که در این دو گروه جای می‌گیرند بستگی به چندین عامل از جمله عامل موقعیت مالی مؤسسه، ماهیت دارایی‌ها، طبع ریسک‌گریز مدیریت دارد.

مدیر ریسک پس از تهیه لیست اولیه از پوشش‌های بیمه‌ای و خسارتهای بالقوه بیمه‌ناپذیر لیست تجدیدنظرشده‌ای را تهیه می‌کند که نشان‌دهنده چگونگی استفاده از شیوه‌های مدیریت ریسک برای مقابله ریسک‌ها است. نمونه خلاصه‌ای از روش فوق در زیر ارائه شده است.

نمونه برنامه مدیریت ریسک سازمان

- ۱- اجتناب از ریسک (مقدور نیست)
- ۲- جلوگیری از بروز و کاهش خسارت.
 - ۱-۲- بازرسی ایمنی از تأسیسات
 - ۲-۲- آزمایشات پزشکی سالیانه از مدیران
 - ۳- پذیرش یا جذب خسارت
- ۳-۱- خسارت‌های تا مبلغ ۵ هزار ریال از هرنوع
- ۳-۲- خسارات ناشی از مسئولیت که مازاد بر

سقف تعهدپذیری بیمه‌گران است.

۴- انتقال غیر بیمه‌ای ریسک

۴-۱- قراردادهای خرید.

۵- انتقال ریسک از طریق بیمه

۵-۱- اولویت اول (ضروری)

۱-۱- ۵ بیمه شخص ثالث تا حد دیه

۲-۱- ۵ بیمه اجتماعی

۳-۱- ۵ بیمه مرهونات (آتش‌سوزی)

۴-۱- ۵ بیمه‌های باربری - واردات

۲-۵- اولویت دوم (مطلوب)

۱-۲- ۵ بیمه بدنه اتوموبیل‌ها.

۲-۲- ۵ بیمه حوادث کارکنان.

۳-۵- اولویت سوم (مفید).

۱-۳- ۵ بیمه شکست شیشه‌ها.

۲-۳- ۵ بیمه خطر جنگ (باربری)

با انتخاب شیوه‌های مدیریت ریسک و از جمله بیمه

بعنوان روش مقابله با ریسک‌ها روند تصمیم‌گیری مدیران ریسک خاتمه نمی‌پذیرد. فرضاً "اگر بیمه انتخاب شده باشد، در مورد نوع قرارداد و شرکت بیمه موردنظر باید تصمیم گرفته شود. اگر روش‌های غیر بیمه‌ای مانند تأمین مالی خسارت مدنظر باشد تعیین شیوه‌های مختلف آن ضرورت می‌یابد. در خاتمه این بحث بی‌مناسبت نیست یادآور شویم که مدیریت ریسک مدیریت است و هدف اولیه آن نیز مشابه سایر شعب مدیریت یعنی به حداکثر رسانیدن کارآئی تولیدی است. بنابراین صرفاً با تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب روش‌ها کار مدیران ریسک را نباید خاتمه یافته تلقی کرد. بلکه مرحله نهائی یعنی به اجرا گذاشتن کلیه برنامه‌ها و تصمیمات با تکیه بر اصول و در چارچوب قواعد است که در عمل موفقیت یا عدم موفقیت مدیران ریسک را نشان می‌دهد.