

نظرة سريعة على
بعض المبادئ الأساسية
لإدارة شركات التأمين

شدني مقال الصحفي المتميز/ ماهر أبو الفضل مدير قسم التأمين بجريدة المال يوم 2019/12/18 عن المنافسة السعرية، وأشكره وجريدته الغراء على السماح لي بالتعليق على مضمون ذلك المقال.

المنافسة السعرية:-

- ✓ جزء من صناعة التأمين، وأي شركة ستبتعد أسعارها عن متوسط الأسعار السائدة في السوق ستجد نفسها تدريجيا خارج السوق،
 - ✓ مفروضة على الشركات الجديدة، وكذا الشركات التي لم يصل حجم أقساطها الى المستوى الذي يضمن الاستخدام الأمثل لكامل عناصرها الاقتصادية، فكل جنيه تضيفه الشركة الى محفظتها يساعد على خفض معدلات المصاريف الإدارية والعمومية، وزيادة قدرتها التنافسية،
 - ✓ كما إن الدورة السوقية (سوق مرن وسوق متشدد) التي كنا نتحدث عليها من قبل قد اختفت تقريبا، وأن جل قطاع التأمين يرى أن أسعار التأمين قد استقرت عند مستوى أقل بكثير من الأسعار الاقتصادية التي كانت تتمتع بها أسواق التأمين من قبل، ذلك بدعم من الطاقة الاستيعابية الغير مستغلة بالكامل،
 - ✓ في صناعة ديناميكية، من الصعب أن يعرف المتنافس موقعه في المعادلة، ليست هناك خطوط واضحة حاكمة لما يعد سعر اقتصادي أو غير اقتصادي، كما أن ما يعد اقتصادي لأحد الأطراف قد لا يعد كذلك لطرف آخر، أيضا الخطوط الحمراء متحركة دوما ولا تخضع لقواعد ثابتة محددة مسبقا،
- ومن ناحية أخرى، لا أعتقد أن دور الاتحاد المصري للتأمين هو محاولة وقف المنافسة السعرية، أو حتى مجرد تحجيمها، وقد تدخله ضمن " الممارسات الاحتكارية"،
- ومن ثم فإنني من المعتقدين أن على كل شركة أن تختار الطريق الذي تنجو به من " الشر المفروض عليها"، المنافسة السعرية، وتعرف عواقب اختيارها، وكيفية التعامل مع آثاره،
- ولتوضيح ملامح الطريق، سوف نلقي الضوء من بعيد على بعض المبادئ الأساسية لإدارة شركات التأمين. تلك المبادئ من وجهة نظرنا تمثل الحل السهل والبسيط والمضمون.

1. دور مجلس الإدارة

تغفل الكثير من المؤسسات عند تشكيل مجالس الإدارة تنوع وتميز خبرات أعضاؤها لكي تقوم بدورها على أكمل وجه في اختيار الإدارة التنفيذية الرشيدة، وضع البنى التحتية اللازمة، وضع

الاستراتيجيات، وكذا خطط العمل التي تحقق الأهداف طويلة، متوسطة وقصيرة الأجل ومتابعة تنفيذها

ونأمل أن تتنوع خبرات أعضاء مجالس الإدارة بما يمكنهم من دعم وتوجيه الإدارة التنفيذية الى تحقيق أهداف الشركة، لقد أثبتت نظرية الكوتا في مجالس الإدارة فشلها، وربما أن الأوان لإعادة للنظر في أسلوب اختيار أعضاء مجالس الإدارة بغض عن الكوتا (حصة لكل مساهم تزيد حصته عن 10%)، وفي رأبي أن طريقة الاختيار السائدة تتعارض مع اقل مبادئ حوكمة مجالس الإدارة.

مجلس إدارة قوي متعدد الخبرات والقدرات = استراتيجيات + أهداف واضحة + خطط تفصيلية + متابعة حثيثة للتنفيذ وتصحيح الانحرافات فورا = دعم للإدارة التنفيذية وليس عبء + والأهم تحقيق كافة الأهداف

2. العناصر البشرية

هل يجب على الشركة أن تنافس بنفس القدر في جميع الفروع التأمينية؟
إذا لم يتوفر لدى الشركة العناصر البشرية المؤهلة لإدارة عملية الاكتتاب في فرع تأميني ما، فعليها الامتناع عن الاكتتاب في ذلك الفرع،

وما يتم طرحه يمثل توجه في العديد من الشركات، التركيز على المنتج أو الفرع التأميني الذي تمتلك الشركة فيه / فيها الإمكانيات الفنية والبشرية والمالية التي تمكنها من اكتتابه بما يحقق أهدافها، ولم تعد مقولة التوازن والانتشار النوعي والجغرافي والزمني في التأمين بذات الأهمية التي كانت عليها منذ 40 سنة مثلا،

هناك من يتحرك بسرعة نحو المنافسة فيما يملك مقوماته حتى لو كان عدد الأخطار التي سيكتتبها لا ينطبق عليها قانون الأعداد الكبيرة، سيكون هذا منتج الذي ينفرد ببيعه.

إدارة رشيدة = تعظيم حقوق المساهمين + المحافظة على حقوق حملة الوثائق

3. السياسات الإكتتابية

لكل شركة استراتيجياتها وخططها المستقبلية، وبناء عليه تقوم بوضع سياساتها الإكتتابية التي تحدد الأطر الفنية والإجرائية لعمل إدارات الاكتتاب لكي تحقق أهدافها،

تلك السياسات هي الدستور الذي يجب على مكنتبي التأمين الالتزام به، وعدم الخروج عنه تحت أي ظرف، كما أنه لا يجب السماح لأي مستوى وظيفي بالخروج عن ذلك الدستور مهما كانت المغربيات،

ومن عينة تلك السياسات التي بدأت تترسخ في سوق التأمين هي فرض تحملات إجبارية في معظم الوثائق، ذلك لم تكن موجودة من قبل،

هذه التحملات بالتأكيد تأتي على الجانب الأيمن بالميزان لدعم القدرة التنافسية.

سياسات إكتتابية متكاملة = وضع إطار للتقييم الجيد للمخاطر + أساليب التسعير + تحديد الخطوط الحمراء

4. إدارة الخطر

اختفت وبشكل كبير عملية إدارة الخطر أو حتى الحصول على الحد الأدنى من المعلومات الفنية خلال فترة الحماية التي فرضت على السوق،

مع انفتاح السوق، وإلغاء التعريفات، ودخول لاعبين جدد، ونظرا للمنافسة السعرية التي بدأت في التوحش أصبح هناك حاجة ماسة لإدارة المخاطر والحصول على كافة البيانات الفنية،

ومن التطورات الجديرة بالإشادة، أن العديد من شركات التأمين المصرية بات لديها إدارة متخصصة في إدارة الخطر تقوم ضمن مهام أخرى بمعاينة الأخطار قبل الإصدار وتعطي الضوء الأخضر لقبول الخطر أو قبوله بشروط خاصة أو رفضه، وأصبح الآن لدى السوق المصري مجموعة من مديري الخطر يمثلون إضافة حقيقية للسوق،

تلك الشركات حريصة على معرفة ماذا تكتتب؟ وكيف تكتتب؟ قبل الشروع في الخوض في بحر المنافسة السعرية.

تحسين الخطر = تقليل احتمال تحققه = تقليل الخسائر = تعظيم فائض النشاط

5. تكاليف التشغيل

تكاليف التشغيل تتضمن: -

✓ تكاليف الإنتاج: في الوقت الذي تنخفض الأسعار وبشدة بحكم المنافسة، نجد البعض يتسابق من أجل إغراء الوسطاء بمزيد من العمولات، وأعتقد أن معدلات تكاليف الإنتاج في مصر من أعلى المعدلات، كما أنها تتضمن عناصر تحفيز تقف عائق أمام تحقيق فائض اإكتتاب: -

- حافز تحقيق خطة سنوي، تدفع الشركة لدعم زيادة الكم لا الكيف، وبالإضافة الى سوء التوجه في حد ذاته، فإنه يضع ضغوط على الشركة من نواحي عدة قد تصل احيانا ان يتدخل "أصحاب المحافظ الكبيرة" في الإدارة،
- بدل تحصيل وبدل انتقال، وبدل تعجيل سداد،
- مصاريف مكتب، من أكبر مصادر تضخم تكاليف الإنتاج، وهناك البعض الذي يمنح %6 مصاريف مكتب + مكتب مجهز ومفروش دون مقابل لنفس الوسيط، تكلفة، مزدوجة في غير محلها.

- لقد أحسنت الهيئة العامة للرقابة المالية صنعا عندما ألقت الضوء على هذه المشكلة وأصدرت قرارا بضرورة كتابة العمولات في جدول الوثيقة مما سيلقى الضوء بشكل أو بآخر على حجم تكاليف الإنتاج
- ربما كانت هناك وسائل أخرى للتعامل مع هذه المشكلة غير ما جاء بالقرار ولكن القرار في النهاية لو تم تطبيقه كما هو سيكون له دور كبير في خفض تكاليف الإنتاج

✓ المصاريف الإدارية والعمومية مرتفعة، ربما لأسباب التضخم في عدد العاملين نتيجة: -

- الهياكل التنظيمية المتضخمة نظرا لتخصص إدارة مستقلة لكل فرع تأميني دون اعتبار لحجم المحفظة،
- السعي نحو الانتشار الجغرافي دون دراسات جدوى حقيقية،
- عدم ميكنة نظم العمل بما يدعم العمل،
- ✓ وكتوجه محمود، قامت بعض الشركات بفصل جميع الفروع التأمينية التي لا تحتاج الى اكتتاب وتتميز بكثافة الإصدار في إدارة واحدة مستقلة تماما عن باقي الهيكل التنظيمي وحرصت على ميكنة كاملة لنظم عمل تلك الفروع، (سيارات- حوادث شخصية- سفر الخ)

وأعتقد أن أمام شركات التأمين طريقا شاقا وطويلا لكي تصل بمعدل تكاليف التشغيل الى المستوى الأمثل مما يحسن من معدلات أدائها ويمنحها فرص تنافسية أفضل.

إجمالي القسط - تكاليف تشغيل مثلى = قسط مقابل خطر عادل

6. إعادة التأمين

تأثر حجم أقساط إعادة التأمين في مصر مقوما بالدولار وكذا النتائج الفنية نظرا لتعويم سعر الجنيه المصري، والمنافسة السعرية الضارية وأمور أخرى، مما تسبب في ردود أفعال من معيدي التأمين في أكثر من اتجاه، كان أهمها خفض عمولات إعادة التأمين مما خلق فجوة سلبية بين عمولات إعادة التأمين وتكاليف التشغيل، هذه الفجوة تمثل دعم من شركات التأمين لمعيدي تأمينها، هذا الدعم يؤثر بالسلب على نتائج صافي احتفاظ الشركة في الوقت الذي قد يحقق فيه معيدو تأمينها أرباح

والجدير بالذكر أن الوضع قبل تحرير السوق كان على عكس ذلك تماما، حيث كانت عمولات إعادة التأمين هي المصدر الرئيسي لفائض الشركات الاكتتابي، مما شجع الشركات حينئذ على شراء إعادة التأمين أكثر من حاجتها الحقيقية طمعا في فائض العمولات،

وبالرغم من انقلاب الوضع 180 درجة فما زال سوق التأمين المصري يشتري إعادة تأمين أكثر من حاجته الفعلية، ومن ثم، ومع وجود الفجوة السلبية السابق توضيحها، فقد يكون من الضروري إعادة النظر في كم وكيف إعادة التأمين التي يشتريها السوق،

إعادة تأمين على قدر الحاجة = تقليل فاتورة الإعادة + تقليل دعم الفجوة = الدفع في اتجاه تحقيق فائض نشاط.

7. المنتجات الجديدة

تملك بعض الشركات/ المديرين القدرة على البحث خارج الصندوق، قراءة الاحتياجات المستقبلية للسوق وطرح منتجات جديدة تلبي تلك الاحتياجات، مما يمنح الشركة ميزة تنوع محفظتها وتسويق بعض منتجاتها الأخرى الى جانب المنتج الجديد دون الدخول في المنافسة السعرية، ربما يقول البعض ان التأمين ليس به الجديد كل يوم، وذلك صحيح ولو جزئياً، ولكن دون الدخول في تعريف الجديد، معظم الشركات العالمية التي دخلت السوق وتحت مسمى الدخول بمنتجات جديدة قامت بطرح منتج قائم ربما بطريقة مبتكرة، أو تطلق عليه أسماء جذابة، أو تجمع حزمة تغطيات في وثيقة واحدة مبسطة ومصاغة بشكل جيد وموجه لمجموعة مستهدفة من العملاء، في معظم الأحوال لن تمثل المنتجات الجديدة 15% من اجمالي المحفظة، ولكن تظل إمكانية بيع منتجات إضافية بجانب ذلك المنتج واحدة من أهم محاور التفرد عن الآخرين ولو مؤقتاً، الفكرة هنا إيجاد سوق جديد، تمكن صاحبها من السباحة في محيط صاف رائق ولو لبعض الوقت، في الوقت الذي يخوض فيه الآخرون في محيط تعكرت وتلطخت مياهه.

تفكير خارج الصندوق = التقدم بخطوة أو خطوات على المنافسين = محفظة أكثر تنوعاً، وأفضل ربحية

8. إدارة التعويضات

لا تبدأ إدارة التعويضات عند استلام إخطار الحادث، بل تبدأ قبل اكتتاب الخطر، وتمثل أكبر دعاية إيجابية للشركة إذا ما أُدِيت باحتراف واحترام، ولعل من أهم مهام مدير التعويضات هي التواصل الفعال مع إدارات الاكتتاب وتزويدهم بالتغذية العكسية بصفة دورية أو بتقرير خاص بتعويض معين لمناقشة أهم مصادر التعويضات وكيفية علاجها عند الاكتتاب وإعادة صياغة الوثائق بالشكل الدقيق، وفي نفس الوقت فإن تقرير المعاينة الجيد، والتحري الدقيق لتقليل حالات الغش والتدليس أياً كان مصدراً، ووقف كل مصادر الهدر في الموارد يمكن الشركة من: -

- ✓ تحسين معدلات الخسائر،
- ✓ جذب عدد كبير من العملاء الراغبين في الخدمة الحقيقية للتأمين دون أن يكون السعر عنصر حاسم في تحديد الجهة التي يشتري منها التأمين،

وعند تناول التعويضات، هناك مدرستان، وتلك ظاهرة ليست قاصرة على سوق معين أو شركة معينه بل ربما تكون في ظني طبيعة بشرية: -

الأولى من ترتعد فرائصهم عند استلام إخطار حادث، ويبدأ البحث والتنقيب عن سبب الرفض، وهذا سيسبب الفشل والسمعة السيئة للشركة، قد لا ينم ذلك عن سلوك مؤسسي، بل ربما يعكس سلوك فردي بحت يجب تقويم المعوج منه.

والثانية من تتعامل بمنتهى الموضوعية مع الحادث وتعتبر أن الوفاء بالوعد هو لب التأمين، وأنه يجب إعطاء المؤمن له حقه غير منقوص، وفي الوقت المناسب.

**فاتورة تعويضات دون غش / تدليس أو هدر لا مبرر له = تحسين معدلات الخسائر +
تقليل المصروفات الإدارية والعمومية = فائض نشاط على المستوى الإجمالي
والصافي**

9. التدقيق الداخلي

يغفل العديد من الشركات أهمية التدقيق الداخلي، وفي أحيان كثيرة يتواجد المدقق الداخلي في الهيكل التنظيمي فقط للتوافق مع متطلبات الحوكمة، وتظل الوظيفة صامته دون دور فعال، التدقيق الداخلي هو الذي:-

✓ يضبط أداء المؤسسة من خلال تقييم الأداء مقارنة بالبنى التحتية المعتمدة من مجلس الإدارة،

✓ يتعرف على معدل تحقيق خطط العمل مقارنة بالمستهدف، والانحرافات وسبل معالجتها،

✓ يرصد الأخطاء والملاحظات خلال الفحص الدوري أو الفجائي ويتأكد من تقويمها،

✓ تقرير مالم يتم / أو لا يمكن تقويمه الى مجلس الإدارة،

✓ تعديل البنى التحتية بما يمنع وقوع الأخطاء وإزالة أي لبس فيها.

ويجب عدم الخلط بين مهام التدقيق الداخلي وبين إدارة المراجعة التابعة للمدير المالي أيا ما كان مسماها الوظيفي

**تدقيق داخلي فعال ومستنير = إزام + السير على خط مستقيم + اكتشاف الأخطاء
ومعالجتها قبل أن تستفحل + مراجعة وتطوير مستمر للبنى التحتية = استمرار النجاح**

10. الهيئة العامة للرقابة المالية

تبذل الهيئة العامة للرقابة المالية جهود ملموسة من أجل ضبط العمل داخل شركات التأمين، وتطبيق قواعد الحكومة في كافة مناحي النشاط،

ولكن مع الزيادة الملحوظة في عدد شركات التأمين (36 شركة)، وتنوع أنشطتها وانتشارها الجغرافي، وكذا دخول شركات الوساطة (97 شركة) تحتاج هي الأخرى للحكومة، باتت الهيئة في حاجة الى مضاعفة عدد العناصر التي تتمتع بالكفاءة وتمتلك الخبرات اللازمة، والمدربة جيدا لكي تتمكن من ضبط أداء السوق في كافة مناحيه،

ولتخفيف هذا الضغط ولو مرحليا على الرقيب نقترح:-

- ✓ أن يكون فحص الشركات من مستوى أعلى من الحالي، بمعنى أن تركز الهيئة في فحصها للشركات على المؤشرات الرئيسية التي تعطي الصورة الحقيقية لنتاج إدارة دولايب العمل، مثل معدلات الخسائر لكل فرع تأميني، معدل تكاليف التشغيل، بدلا من النزول الى مستوى الوثيقة مثلا، ولعل هذا التوجه يبرز الدور الاستراتيجي للرقيب،
- ✓ ومن ناحية أخرى يمكن أن تفرض الهيئة بعض السياسات التي تحد من دخول لاعبين جدد، وتشجع في نفس الوقت عمليات الاندماج والاستحواذ،
- ✓ التقليل من الكيانات الجانبية مثل الحسابات المشتركة أو المجمعات وترك كل ذلك للشركات طالما في إطار التراخيص الممنوحة لها'

رقيب قوي = إلزام + توجيه + تلافى الأخطاء في التوقيت المناسب = حالة صحية ممتازة للسوق

هناك بالتأكيد عناصر أخرى مرتبطة ارتباطا وثيقا بأداء شركات التأمين لوظيفتها الرئيسية ومن هذه العناصر خبراء المعاينة، وسطاء التأمين، ويمكن الحديث بشيء من التفصيل عن هذه العناصر في المستقبل

وفي الختام فإن الشركة التي: -

1. لديها مجلس إدارة يضم خبرات متنوعة ومتعمقة يضع الإستراتيجيات التي تحقق أهداف الشركة والخطط اللازمة لذلك ومتابعة التنفيذ والتصحيح وقتما لزم،
2. تمتلك فريق عمل رشيد، يمتلك الخبرات اللازمة ومدرب ومحفز بشكل جيد،
3. لديها سياسات اكتبائية وبنى تحتية مضاعفة يدقه وعناية لتحقيق استراتيجياتها وأهدافها،
4. لديها إدارة مخاطر تمكنها بالتعاون مع التسويق من إمداد إدارات الاكتتاب باحتياجات السياسات الاكتبائية،
5. تكاليف تشغيلها عند الحدود المثلى، ليست بالضرورة أقل أو أعلى من متوسط السوق،
6. تشتري إعادة التأمين على قدر الحاجة، وتراجع معدلات احتفاظها وفاتورة الإعادة دوريا،
7. تستطيع دوما قراءة الاحتياجات المستقبلية للسوق وإمداده قبل الآخرين بالمنتج المناسب،
8. تدير تعويضاتها بدقة وحكمة وتغلق كل أبواب التسرب والغش والتدليس، مع مراعاة العدالة مع عملائها،
9. لا تُفعل دور التدقيق الداخلي للتأكد من السير في الطريق الصحيح والتصحيح ما لزم الأمر،
10. تلتزم بالتطبيق الحازم لكافة القوانين الحاكمة عن قناعة تامة دون محاولة الالتفاف حولها وتحقيق معدل صفر ملاحظات

تلك الشركة سوف تكون دوماً في مقدمة السباق وسوف تستطيع وبمنتهى الأريحية أن تنافس سعرياً وفنياً وخدمياً وتحقق طموحات الجميع، المساهمين، المتعاملين (حملة الوثائق)، الرقيب، العاملين وكذا المجتمع