

## التحديات التي تواجه إعادة التأمين

في

### سوق التأمين المصرية

إعادة التأمين هي مكون أساسي لا غنى عنه في صناعة التأمين على مستوى العالم وكذا على مستوى أعتي المؤسسات التأمينية بغض النظر عن مدى ثروتها. ولذلك فإن الاستغناء عنها ليس أمراً وارداً،

وبقدر ما تتضبط برامج إعادة التأمين ويتم تصميمها بالشكل الذي يناسب احتياجات مشتري إعادة التأمين، بقدر ما تكون مفيدة للمشتري وتحقق الأهداف المأمولة منها، و لذلك فإن تصميم برنامج إعادة التأمين المناسب يعد من أهم العوامل التي يجب أن تحرص عليها أي شركة تأمين.

وتواجه إعادة التأمين في السوق المصرية العديد من التحديات والتي يجب التعامل معها بحزم وعمق، ولكن ايضاً بهدوء وتأنى حتى ينضبط أداء السوق،

جدير بالذكر أن هناك جزء من هذه التحديات تخرج عن نطاق عمل قطاع التأمين المصري، يأتي على رأسها الظروف السياسية والاقتصادية في مصر بصفة خاصة، والعالم بصفة عامة، كما يتأثر سوق التأمين المصري أيضاً بما يحدث في أسواق إعادة التأمين العالمية نظراً للطبيعة الخاصة لصناعة إعادة التأمين،

تلك العناصر الخارجة عن إرادة الصناعة لن ندرجها كجزء من تلك التحديات لأنها تحديات لجميع الأسواق وليس للسوق المصرية بصفة خاصة،

وسوف يقتصر تعليقنا في هذه الورقة على التحديات المتعلقة فقط بسوق إعادة التأمين المصري، والتي نوردها على النحو التالي: -

#### **1. سوق إعادة التأمين**

تأسست أول شركة تأمين (الأهلية للتأمين) في منطقة الشرق الأوسط في مصر عام 1900، كما كانت مصر سباقة في تأسيس الشركة المصرية لإعادة التأمين في العام 1957،

ولعبت الشركة المصرية لإعادة التأمين دور عظيم في تدعيم السوق المصري على مدى 50 عام واستطاعت ان تجنبه ويلات أمور سياسية كثيرة،  
بل و كان للشركة المصرية لإعادة التأمين دور فعال في قطاعات التأمين في الشرق الأوسط عامة. وفي عيدها الماسي في العام 2007 تم اغتيال الشركة المصرية لإعادة التأمين، وبات السوق المصري دون شركة إعادة وطنية تقدم له الدعم منذ ذلك الوقت. تلك الخطوة الغير مدروسة كان لها أثرا سيئا على سوق التأمين المصري و ستظل تبعات ذلك القرار تلاحق السوق لسنوات عديده،

ولذلك، فمن الضروري فتح ملف تأسيس شركة إعادة تأمين مصرية من جديد وفي أقرب وقت، ولا يحبز أن تكون تلك الشركة مملوكة 100% لمصريين، كما يفضل أن يكون رأسمالها المدفوع ضخم ولا يقل عن الحد الأدنى التي تنادي به الهيئة العامة للرقابة المالية كحد أدنى لرأس المال لاعتماد أي معيد تأمين بالقائمة. بالإضافة إلى ذلك فإنني أيضا أناشد الهيئة بأن يتم دراسة السماح لشركات إعادة التأمين العالمية بفتح فروع لها بمصر، مع وضع كافة الأطر اللازمة لإدارة تلك الشركات من وجهة نظر الرقيب، وفي نفس الوقت تقديم التسهيلات اللازمة وأهمها التسهيلات الضريبية لأننا نتنافس مع العديد من الأسواق، وإن كانت مصر تتميز عن تلك الأسواق من ناحية تكاليف العمالة والمعيشة والمصاريف الأخرى. أما اسباب ضرورة منح تلك الشركات الموافقة على فتح فروع لها في مصر فهي:-

- ✓ إننا نرى الآن أسواق في المنطقة العربية أصبح لديها مركز لإعادة التأمين متمثلاً فيه جل مؤسسات إعادة التأمين العالمية، وما زلنا نحن نحرم أنفسنا من تواجد تلك المؤسسات على أرض مصر بما يتضمنه ذلك من مزايا عديدة للسوق وللاقتصاد المصري
- ✓ إن جميع من بالسوق المصرية الآن يشعرون بالحاجة لذلك وينادون أيضاً بضرورة سرعة الانتهاء من ملف تأسيس شركة إعادة تأمين مصرية لتروي تعطش سوق التأمين المصري والعربي في ظل تساقط شركات إعادة التأمين العربية من أمثال بست ري والإماراتية لإعادة التأمين، وآخرهم بالطبع المجموعة العربية للتأمين " أريج" التي كانت ملء السمع والبصر،
- ✓ ومن ناحية أخرى قل بشكل ملحوظ إقبال معيدو تأمين النخبة على لعب دور معيد التأمين الرائد في سوق التأمين المصري لأسباب عديدة أهمها أن سوق التأمين المصري أصبح هامشياً من حيث معدل وقيمة الربح الفني لمعيدي التأمين،

وكما هو الوضع القائم الآن، فإن معيد تأمين واحد أصبح يقود معظم اتفاقيات السوق، مما ينذر بالخطر على جل الشركات: -

- ✓ فمن ناحية يمكن أن ينسحب هذا المعيد في أي لحظة من السوق كما حدث في العديد من الأوقات،

✓ أصبح معيد التأمين هذا هو المتحكم تماماً في شكل وشروط برامج الإعادة لأنه لا يرى له منافس في السوق المصرية

وعلى الشركات المصرية أن تتحوط لهذا الأمر وتبحث عن بدائل لكيلا تجد نفسها في ورطة، وفي الواقع أنا أراهم في ورطة حقيقية.

### نقطة أخرى جديرة بالتأكيد عليها

شركات التأمين في مصر تحاول قدر المستطاع أن يتم إسناد اتفاقيات إعادة التأمين مع معيدي تأمين النخبة، أما بالنسبة للأعمال الاختيارية ولأسباب معروفة، فجلها ليس مقبولاً لمعيدي تأمين النخبة، وتضطر الشركات الى إسنادها لمعيدي تأمين إقليميين من أمثال كونتنتال ري، كينيا ري، وايكار، وخلافه.

تلك الشركات هي من تعطي أكبر دعم لشركات التأمين المصرية وتستوعب جل الأعمال الاختيارية، وبدونها سيكون سوق التأمين المصري في ورطة حقيقية خاصة بعد قيام معيد التأمين الرائد وللحد من التراكم لديه، بتضييق الخناق على تلك الشركات وحد كثيرا من إسناد أعمال الاشتراك في التأمين أو إعادة التأمين الوارد الى الاتفاقيات النسبية.

وعندما تحاول تلك الشركات التي تقبل محفظة أعمال اختياري غير متوازنة أن تجد لها موضع قدم في اتفاقيات إعادة التأمين تجد أن الباب موصدا في وجهها بحجة أنها ليست من معيدي تأمين النخبة مما يمثل صدمة بالنسبة لهم، وفي هذا المجال أود التعليق كما يلي: -

✓ بداية أرى أن الجزء الاختياري الذي تسنده الشركات المصرية مع معيدي تأمين إقليميين أكثر خطورة من الأعمال الاتفاقية، وإلا لما كان معيد التأمين الرائد قد استثناه، كما أن مسئولية معيد التأمين فيه (كمبلغ) مرتفعة عنها في الاتفاقيات، فعلى سبيل المثال لو لدينا خطر مبلغ تأمينه 500 مليون جنيه، ستجد أن معيد تأمين الاختياري يمكن أن يكتتب فيه 25/20% في حين ان هذا الخطر لو تم إسناده تحت الاتفاقية النسبية فلن تزيد حصة نفس معيد التأمين عن 10%،

✓ في الاتفاقيات النسبية، نقوم الشركة المسندة بحجز مخصص اخطار سارية وكذا في غالب الأحيان احتياطي تعويضات تحت التسوية، في حين أنك لا تستطيع القيام بذلك في الأعمال الاختيارية،

✓ ومن ثم فإن التخوف من عدم وفاء معيد تأمين الاتفاقية يجب أن يكون أقل كثيراً من التخوف من معيد تأمين الاختياري،

ومن هنا أرى ومن منطلق العمل، والعدالة أن يعيد سوق التأمين المصري النظر في هذه النقطة وأن يتعامل بعدالة مع جميع معيدي التأمين المعتمدين من الهيئة العامة للرقابة المالية، لا أحيد بالتأكيد اسناد حصص كبيرة لهم في اتفاقيات إعادة التأمين، بل يجب الاستجابة للطلبات الموضوعية منهم أو من بعضهم.

### كيف تدار العلاقة بين شركة التأمين و شركات إعادة الإعادة؟

و نحن نتحدث عن سوق إعادة التأمين فإننا يجب أن نركز على طبيعة العلاقة بين شركات التأمين في السوق المصري و شركات الإعادة في السوق العربي و العالمي.

بداية أود ان اتحدث عن شركات إعادة التأمين العربية. مع الأسف فإن دور جميع شركات إعادة التأمين العربية في السوق المصري أصبح دوراً هامشياً. في بداية التسعينات كان هناك عدداً لا بأس به من شركات إعادة التأمين العربية، و لعل أبرزها كان المجموعه العربية للتأمين (ARIG) و الشركة العربية لإعادة التأمين (ARAB RE) و كذلك شركات أخرى مثل (TUNIS RE) (IRAQ RE) (KUWAIT RE) (TRUST) (MED RE) (TAKAFUL RE). و برغم من أن السوق المصري و العربي كان متفائلاً بهذه الشركات إلا أنها لم تقدم للسوق الكثير. فمع الأسف لم يكن لتلك الشركات دور في أكثر الأمور التي كان السوق في أمس الحاجة إليها مثل التدريب، معاينة الأخطار، خلق كفاءات فنية، تسوية التعويضات و كذلك تنقيح و تطوير نصوص الاتفاقيات. لم تستطع الشركات العربية مجابهة الشركات العالمية في تلك الأمور و اكتفت بأن تقوم بدور "السنيدي".

تسبب ذلك في ضعف العلاقات بين شركات التأمين المصرية و شركات الإعادة العربية. إلى جانب ذلك فقد انسحبت بعض الشركات من السوق المصري (خاصة ما يخص الاختياري) في أوائل الألفية مثل الشركة الكويتية. أما تلك الشركات التي ما يزال لها حضور في السوق المصري مثل Tunis Re, Oman Re و Saudi Re فإنها جميعاً تتبع سياسة متحفظة جداً في الاكتتاب، مما يجعل دورها في السوق ضعيف جداً، فبعض هذه الشركات تتبع مثلاً السياسة الاكتتابية الخاصة ب Munich Re و هي سياسة صارمه تليق بشركة في حجم Munich Re، و لكن هل تليق تلك السياسة بشركات أخرى؟ بالطبع لا.

أما فيما يتعلق بشركات الإعادة الأكثر تواجداً في السوق فالأمر مختلف.

أكثر الشركات نشاطاً في السوق المصرية حالياً، في مجال إعادة التأمين الاختياري هي كونتinentال ري و وايكا ري. أصبحت تلك الشركات لاعب أساسي في السوق في فترة قصيرة، و أصبح لها تواجد كبير و بارز في محفظة التأمين الاختياري في معظم الشركات العاملة في السوق المصرية. كذلك فقد أثبتت تلك الشركات قدرتها على الوفاء بالتزاماتها فيما يخص تسوية التعويضات. ولكن هل تكفي تلك الشركات بأن يظل دورها محصور في محفظة الاختياري؟ بالطبع لا... فقد بدأت تلك الشركات بالمطالبة في التواجد في اتفاقيات الشركات التي تقدم كل الدعم لها. إلا أن بعض شركات التأمين لم توافق على ذلك لتمسكها بأن تكون جميع الشركات المشتركة في الاتفاقيات شركات مصنفة علامياً كما ذكرنا سابقاً.

و هنا يجب التأكيد على ضرورة تقرب وجهات النظر، ففي حين ان شركات التأمين تشعر أنها هي من تقدم خدمة للشركات أمثال كونتinentال ري بمنحها حصص في العمليات الاختيارية، إلا ان حقيقة الأمر هي ان كونتinentال ري أو وايكا ري أو غيرهم، هم في الحقيقة من يقدمون للشركات خدمة كبيرة بقبول تلك العمليات الاختيارية التي لا يقترّب منها معيدي التأمين العالميين أو حتى معيدي التأمين العرب. و لذلك فإن محاولة إظهار التقدير لمعيدي التأمين هؤلاء هو أمر غاية في الأهمية، و كذلك محاولة منحهم حصة و لو صغيرة في الاتفاقيات.

## 2. هيكل برامج إعادة التأمين

قرأنا منذ أواخر سبعينات القرن الماضي في كتاب "إعادة التأمين للمبتدئ" أن التطور الطبيعي (في إطار محددات معينة) لبرنامج إعادة تأمين أي شركة يتطور مرحلياً من حصص نسبية، ثم حصص نسبية وفائض، ثم فائض، فتجاوز خسارة،

ولو نظرنا الى برامج إعادة التأمين في كل الشركات المصرية (ربما باستثناء شركة واحدة) نجدها مازالت تعيش في كنف الحصص النسبية والفائض رغم انقضاء عقود على تأسيسها،

### وربما يجزنا هذا الى تساؤل، من يحدد شكل برنامج إعادة التأمين؟

وهنا أود التذكير أن سوق الإعادة، كجزء من الاقتصاد يمر بفترات تشدد يستطيع فيها البائع (معيد التأمين) أن يملّي شروطه نظراً لقلّة المنافسة، وبفترات مرونة يتمتع فيها المشتري (شركة التأمين) برغبة سوق الإعادة في الاستماع لوجهة نظره ومحاولة الاستجابة لها نظراً لمنافسة الآخرين له وحتى لا يفقد الفرصة في تعظيم ارباحه.

أما في السوق المصرية، فقد طالقت فترات التشدد ولم تتبع المنحنى البياني للدورة الاقتصادية الطبيعية، بل تجاوزت فترات التشدد عقود للعديد من الأسباب: -

- ✓ **إلغاء التعريفية**، وبالرغم من أن آخر تعريفية تم إلغاؤها منذ العام 1995، إلا أن آثارها ما زالت باقية إلى الآن حيث نشأ معظم مكنتبو التأمين في أجواء الحماية وبالتأكيد تأخذ وقت طويل حتى تتم عمليات الاكتتاب دون تعريفية بالأسلوب الصحيح،
- ✓ **إنفتاح السوق ودخول العديد من اللاعبين الجدد** مما أوجع نار المنافسة بين تلك الشركات
- ✓ **كما أن الظروف السياسية والاقتصادية** لم تدعم نمو وتطور حجم الأعمال بالشكل الذي يغطي تلك الزيادة في عدد الشركات، ناهيك عن أن تلك الزيادة في عدد الشركات قد وضع ضغوطاً غير مسبوقة على العناصر البشرية المتاحة،
- ✓ **مع التدهور المستمر في سعر تحويل الجنيه المصري** فقد يكون حجم الإقساط/الأرباح بالسوق أقل اليوم من عقد مضى مما جعل السوق هامشياً،

وفي الظروف الطبيعية وبغض النظر عن دورة السوق فيجب على شركة التأمين أن تحدد احتياجاتها من إعادة التأمين وتذهب إلى سوق إعادة لتشتري ما تريد على أن يقوم معيد التأمين الرائد بوضع تعليقاته/اشتراطاته وكذا أسعاره لذلك البرنامج، وهنا يمكن تدخل دورة السوق في تحديد الاشتراطات والأسعار التي يضعها معيد التأمين.

ومن الوارد أن يحدث أيضاً على أرض الواقع تحاور وتشاور بين الطرفين للوصول إلى برنامج واقعي يخدم مصالح الطرفين،

أما ما يحدث في مصر ففي الغالب هناك برامج مفروضة على الشركات، جميعها بدأ في مرحلة التأسيس ثم استمر الوضع كما هو عليه لعقود،

أما بالنسبة للشركات الجديدة فإن برامج إعادة تأمينها هي مجرد نسخة أخرى مما هو متداول في السوق،

عودة إلى كتاب إعادة التأمين للمبتدئ فإن الهدف من الحصول على اتفاقية حصص نسبية هو دعم الشركة في البداية إلى أن تتطور محفظة أعمالها وتترسخ سياساتها الإكتتابية وتحدث مراجعة لمعدلات احتفاظها لتنتقل خطوة إلى الإمام في طريق السيطرة على محفظتها التأمينية وترفع من معدلات احتفاظها تدريجياً،

ولكن هذا لا يحدث وتستمر الحصص النسبية 20/80% هي السيد وتقوم شركة التأمين بشراء حماية تجاوز خسارة للاحتفاظ من نفس معيد التأمين الرائد للبرنامج النسبي، وربما يشترط معيد التأمين الرائد الاحتفاظ بعقد تجاوز الخسارة بالكامل لأنه يحقق له أعظم فائدة وليس لشركة التأمين.

وهكذا تدار إعادة التأمين من خلال معيد التأمين الرائد وليس شركة التأمين.

### **3. شراء إعادة تأمين أكثر من اللازم**

يرتبط بشكل كبير بالنقطة عاليه، أن السوق المصري تاريخياً يقوم بشراء إعادة تأمين بأكثر من اللازم في جميع الفروع التأمينية.

وقد يعيدنا ذلك بالذاكرة إلى الماضي، عندما كان السوق المصري يطبق التعريف في معظم الفروع التأمينية، كما كانت المنافسة محصورة بين عدد محدود من الشركات، وكانت النتائج الفنية متميزة، مما مكن تلك الشركات من الحصول على عمولات إعادة تأمين مرتفعة جداً تكفي لتغطية: -

- ✓ تكاليف الإنتاج (التي كانت بالتأكيد اقل مما هي عليه الآن)،
- ✓ المصاريف الإدارية والعمومية،
- ✓ هامش جيد جدا للربح كان يمثل جزء كبير من الربح الفني للشركات.

ومن هنا لم يكن في صالح الشركات أن تقوم بإعادة النظر في معدلات احتفاظها أو تقليل حجم أقساط إعادة التأمين الصادر لأنها تحقق فائض نشاط معتبر، ولكن ومع:-

- ✓ إلغاء التعريف،
- ✓ واشتعال المنافسة مع زيادة عدد شركات التأمين،
- ✓ والزيادة المطردة في حجم تكاليف الإنتاج،
- ✓ وعدم استقرار النتائج الفنية،

فلم تعد عمولات إعادة التأمين تكفي في الواقع لتغطية تكاليف الإنتاج وكذا المصاريف الإدارية والعمومية، وبالتالي أصبحت شركات التأمين تدعم سوق إعادة التأمين بالفرق بين مجموع تكاليف الإنتاج والمصاريف الإدارية والعمومية من ناحية وعمولات إعادة التأمين من ناحية أخرى، ومن ثم بات برنامج إعادة التأمين

مصدر من مصادر الخسائر الفنية لشركات التأمين بعد أن كان مكون رئيسي في أرباح تلك الشركات، كما أن استمرار الوضع كما هو عليه يعني استمرار استنزاف الموارد المالية للشركات،

ومن ثم بات لزاماً على الشركات إعادة النظر في برامج إعادة تأمينها من أجل التخلص من أي مصدر من مصادر استنزاف موارد الشركة.

ولا يقتصر الإسراف في شراء إعادة التأمين على اتفاقيات إعادة التأمين النسبية وغير النسبية فقط، بل يمتد لشمول العديد من الفروع التأمينية الأخرى:

- ✓ في تأمين الطيران، مازال السوق المصري بعيد تماماً عن الاحتفاظ إلا بالقليل النادر ويعاد في الأسواق الخارجية ما يتجاوز 99% من أي خطر،
- ✓ في تأمينات الطاقة، ربما تقوم الشركات بالحصول على ترتيبات إعادة تأمين نسبية، ولكن يظل احتفاظ السوق منخفض جداً ولا يتجاوز 5% من تلك الأخطار.

نحن نقدر تماماً طبيعة تلك الاخطار الكارثية، ولكن في سوق عمره يتجاوز أكثر من 120 سنة كان يجب وضع استراتيجية محددة للزيادة التدريجية في معدلات الاحتفاظ، وألا يستمر السوق المصري في العمل كوسيط تأمين في مثل هذه الفروع التأمينية ولهذه المدة الطويلة، كما لم يقتصر الإسراف في شراء إعادة التأمين على الفروع التأمينية ذات درجة الخطورة العالية، بل إمتد الى أخطار ينطبق عليها قانون الأعداد الكبيرة ومبدأ الانتشار الجغرافي: -

- ✓ في فرع تأمين السيارات، بالرغم من أن سوق التأمين المصري لا يشتري إعادة تأمين نسبي إلا فيما ندر ويقوم فقط بشراء إعادة تأمين غير نسبية، تلك البرامج يتم تسعيرها بشكل يخدم مصالح معيدي التأمين بالرغم من أن نتائجها جيدة وتحقق أرباح لمعيد التأمين، ألم يئن خبراء التأمين في شركات التأمين المصرية اقتحام العقبة والتخلص من هذا العبء؟
- ✓ هناك تطور ملحوظ في حجم أفساط الطبي، وتقوم معظم الشركات بشراء اتفاقيات إعادة تأمين نسبية غير مرحب بها على الإطلاق من معيدي تأمين النخبة،

واعتقد أن فرعي التأمين عالية يجب على السوق عدم شراء إعادة تأمين لهما بالكامل، على أن تكون هناك برامج منضبطة ومحكمة لإدارة التعويضات،

إدارة التعويضات بالشكل السليم وهذا ليس مستحيلاً، ستحقق أرباح لشركة التأمين. وربما يتم تنفيذ هذا القرار تدريجياً وعلى مدار فترة زمنية محددة يتم خلالها إدارة التعويضات بالشكل الصحيح وغلق كل مصادر التسريب والغش والتدليس وسوء الإدارة.

#### **4. عدم كفاية/ دقة البيانات أو المعلومات عن السوق**

تبدل الهيئة العامة للرقابة المالية جهوداً ملموسة من أجل اعداد بيان إحصائي سنوي عن نشاط سوق التأمين المصري، كما يقوم الاتحاد المصري للتأمين أيضاً بإصدار كتاب سنوي عن نشاطه خلال العام المالي،

وينصب الاهتمام في كتاب الهيئة السنوي على تحليل أرقام كل شركة/السوق في كل فرع تأميني من كافة الوجوه، وأعتقد أنه يجب تطوير هذا الكتاب السنوي ليشتمل بعض البيانات الإحصائية التي تهم كل من:-

- ✓ **معيدي التأمين**، فمما لا شك فيه أنه من الصعب أن تستنتج موقف إعادة التأمين في السوق بسهولة أو حتى بالتدقيق من واقع بيانات الكتاب السنوي الحالي،
- ✓ **المستثمر**، من أهم أهداف الهيئة العامة للرقابة المالية تشجيع الاستثمار في قطاع التأمين، كما أننا نسمع كل يوم عن المستقبل الواعد الذي ينتظر سوق التأمين المصري، ومن ثم يجب أن يوجه باب من الكتاب السنوي لتحليل واستخراج العائد على رأس المال المستثمر أو على حقوق المساهمين،

أما في ضوء البيانات الحالية، فمن الصعب أن يتعرف المستثمر الراغب في الدخول الى سوق التأمين المصري على متوسط العائد على الاستثمار خلال آخر سنتين مثلاً،

وفيما يتعلق بكتاب الاتحاد المصري للتأمين فهو بالفعل يحتاج إلى تطوير ليشتمل بعض البيانات الفنية والإحصائية عن السوق، ودور اللجان الفنية في تطوير سياسات حكيمة لإدارة الخطر ودعم البنى التحتية للشركات،

نحن ندرك تماماً صعوبة إقبال الشركات على مشاركة الآخرين ما يعتقدون أنه أسرار ولكن زرع بذور الثقة يحتاج الى وقت وجهد.

#### **5. دور إدارات إعادة التأمين**

- مما لا شك فيه أن السوق يشهد ندرة في الكفاءات المتميزة، وهذا هو حال جميع القطاعات، لأسباب عدة:-
- ✓ نحن نشكو من سوء التعليم منذ حقبة الثمانينات، وما هو متواجد في سوق العمالة هو نتاج هذا التعليم، هذا التعليم هو الذي يتحكم في مصير مصر الآن،
  - ✓ تزايد عدد الشركات باستمرار أدى الى عدم إعطاء الفرصة للكوادر الفنية لمستوي وتتمرس في وظيفة ما، بل على العكس تماماً تسارعت وتيرة الانتقالات والترقيات مما أثر بالسلب على التعمق الفني والإداري للكثيرين. والحقيقة أن هذه ظاهرة يمكن أن تكون عالمية، ومع احترامي وتقديري الكامل للجميع فالعامل في ميونيخ ري مثلاً ليس هو العامل في سبعينات أو ثمانينات القرن الماضي، وهكذا الحال في اللويدز. الظاهرة ليست قاصرة على مصر، كما أنها ليست قاصرة على قطاع التأمين، بل نراها جلياً في قطاع المصارف في مصر.
  - ✓ لم تعد الرغبة في الاستثمار في التدريب كما كانت، الجميع يبحث عن رئيس القسم/ مدير الإدارة الجاهز، وسوف نلقي الضوء بالتفصيل قليلاً لاحقاً،
  - ✓ التكنولوجيا الحديثة أيضاً لها تأثيرها السلبي حيث يوجد في الأسواق برامج للاكتتاب والتسعير وبالتالي أصبحت العملية مجرد إدخال معلومات، ولم يعد الاعتماد الأكبر على القدرات الفنية والشخصية للمكاتب مثلاً.

#### والسؤال المحوري هنا ما هو دور مدير إدارة إعادة التأمين؟؟

هل دوره أن يوجه الإدارات الفنية إلى كيفية استخدام برامج إعادة التأمين، وكيفية إعداد البيانات وإجراء حوار حول تلك البيانات وكذا تقارير المعاينة وما يجب أن يعرض على معيدي التأمين وكيف يعرض وأن يكون هو صمام أمان للشركة يحمي نتائجها الفنية وكذا صورتها أما مجتمع الإعادة؟

أم يكون مجرد ناقل للمعلومة في محاولة منه لعدم الاصطدام بالإدارات الفنية ومن ثم يمرر كل طلباتهم حتى لا يقال عنه إنه معوق للعمل؟

الكثيرون للأسباب عاليه يؤثرون السلامة ويفضلون البديل الثاني.

إدارة إعادة التأمين هي صمام الأمان بالشركة لأنها ترى الصورة كاملة وربما يكون لها دور في عملية الرقابة الداخلية بهدف ليس فقط تصحيح الأخطاء، بل منع الأخطاء.

#### 6. ضبابية الرؤية في بعض الأمور/ عدم الثقة في البيانات

طالبت منذ سنوات بعقد اجتماع مع لجنة إعادة التأمين من اجل وضع إطار عام لما يمكن أن يقال لمعيدي التأمين عن سوق التأمين المصرية لتوحيد الرسالة،

نحن نحترم أن لكل شركة خصائصها الفنية والإدارية التي تختلف عن الشركات الأخرى، ولكن ما نتحدث عنه هو الجزء المتعلق بسوق التأمين المصري في عرض الشركة لبرنامج إعادة تأمينها على سوق إعادة التأمين،

فمثلاً، احتياطي التعويضات تحت التسوية،

جميع معيدي التأمين يحاولون باستماته عدم الموافقة على حجز احتياطي تعويضات تحت التسوية،

بعض الشركات توافق على عدم الحجز، والبعض الآخر لا يوافق لأنه مطلب قانوني، والبعض الآخر يحتال في عملية الحجز والإفراج،

هنا يجب أن ترسل جميع الشركات في السوق نفس الرسالة هل هو قانوني؟ أم غير قانوني؟ ويكون هناك تعامل موحد على مستوى السوق،

وهكذا الحال في الفوائد على مخصص الأخطار السارية / احتياطي التعويضات.

## **7. وسطاء إعادة التأمين**

كما توجد منافسة بين شركات التأمين، فهناك منافسة أكثر ضراوة بين شركات الوساطة في إعادة التأمين،

فبالإضافة الى وسطاء إعادة التأمين المصريين (7) هناك وسطاء من كل حذب وصوب. هذه المنافسة الضارية تعري في أحيان كثيرة الشركات على الإقدام على بعض الأمور الغير مألوفة، مع ملاحظة أن القيمة المضافة لبعض الوسطاء تقترب من الصفر،

وأرى أن شركات التأمين المصرية ربما تحتاج الى مستشار تأمين يعرض بدائل أو يناقش مع الشركات وجهات نظر مختلفة أكثر من مجرد وسيط إعادة تأمين دون أي قيمة مضافة.

## كيف تتم مواجهة هذه التحديات

بدايةً وضع تصور للحل ليس سهلاً، حيث أن حل هذه التحديات تكتفه العديد من الصعوبات:-

- ✓ أن الظروف السياسية والاقتصادية محلياً وعالمياً تضع الجميع في موقف حرج. إن استقرار تلك الظروف تعطي بارقة أمل لجميع الأطراف وتساعد على تطور أعمال السوق،
- ✓ المنافسة الشديدة في السوق والتي لا تعرف أين تتوقف، تلك المنافسة لا تهدف سوى لتعظيم حجم الأعمال وليس لها أي مبرر فني أو استراتيجي أو تكتيكي، هي منافسة غير محسوبة العواقب،
- ✓ عدم الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية بالشركات تدعم أيضاً تلك المنافسة من أجل زيادة حجم أعمال الشركة،

وقبل أن نطرح الحل أود أن نتطرق الى من المسئول عن الحل؟ أو بعبارة أخرى هل هو اختياري أم إجباري؟

في مثل هذه الظروف قد تكون الحلول من القاع الى القمة أو من القمة الى القاع أو بمشاركة الطرفين،

ونقصد بالقاع هنا الإدارة التنفيذية بكل شركة،

ونقصد بالقمة الرقيب وكذا مجالس الإدارة.

وفي سوق تنافسي حتى النخاع، وحرص من جانب جميع الشركات على زيادة حصتها السوقية، فسوف يكون من الصعب جداً على أي شركة أو عدد من الشركات القيام بعملية الإصلاح تلك والمخاطرة بمحفظتها التأمينية، ومن ثم فإن الحل يجب أن يتم فرضه من أعلى لأسفل، ويأتي ذلك على النحو التالي:-

أ. دور الرقيب: مما لا شك فيه أن للرقيب دور كبير في تحسين البيئة المحيطة بالسوق، من خلال بعض

الإجراءات منها: -

### 1. تشجيع الاندماج/ الاستحواذ في السوق

أن الهيئة العامة للرقابة المالية يجب أن تلعب دور محوري في دعم الدمج/ الاستحواذ بين الشركات لكي يكون هناك كيانات قوية، ويتم ذلك من خلال زيادة الحد الأدنى لرأس المال بشكل يؤدي الى: -

- ✓ أن يفكر من يرغب في دخول السوق مرات عدة في اقتصاديات الدخول أو تكون لديه رغبة حقيقية أو قيمة مضافة للسوق،
- ✓ أن يمثل استكمال رأس المال عقبة حقيقية أمام الشركات القائمة بالسوق لعدم جدواه الاقتصادية، مما يجبر الجميع على التفكير في عملية الاندماج.

### ولكن لماذا ندعم وبشده تشجيع الاستحواذ أو الاندماج؟

- ✓ سيساعد على الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية،
- ✓ خلق كيانات اقتصادية قوية، ومجالس إدارات قوية، تستطيع وضع الخطط الاستراتيجية التي تساعد في تحسين الوضع الفني والمالي بالسوق،
- ✓ سيخفف الضغط كثيراً على العناصر الفنية بالسوق مما يساعد على تطوير تلك العناصر وخلق أجواء تنافسية تعتمد على خطط وأهداف محددة.

### 2. توظيف التحليل المالي بما يخدم مصالح السوق؟؟

أرى أن يركز الرقيب على التحليل المالي للنتائج الفنية للشركات وان يحلل جيداً البيانات والمؤشرات المالية لعناصر المعادلة، الأقساط، تكاليف الإنتاج، المصروفات الإدارية والعمومية، التعويضات المسددة وكذا احتياطي التعويضات تحت التسوية ومدى كفايته،

إن التركيز على ذلك وإعطاء تعليمات واضحة بالإجراءات التصحيحية أو طلب خطط عمل من قبل الشركات تستهدف الإصلاح المطلوب وكذا الإطار الزمني الذي ستتخذ فيه الهيئة العامة للرقابة المالية إجراءاتها التصحيحية حال عدم جودة النتائج هو ما يصلح السوق، وفي ظني أن أسلوب الرقابة القائم ربما يبتعد عن هذه الرؤية.

لو نظرنا الى تكاليف الإنتاج التي هي عبء كبير على حملة الوثائق، فقد كان رأيي وما يزال أن الرقيب كان يجب عليه بدلاً من إصدار قرارات بكتابة قيمة عمولات الوسيط على الوثيقة أن يضع

سقف محدد لتلك العمولات لأن هناك مسميات كثيرة جداً منها مصاريف انتقال، حافر تحصيل، حافر تحقيق خطة (وهو بالمناسبة ما يعني ان الشركة تنظر الى الكم وليس الكيف) بدل مكتب (في الوقت الذي تمنح فيه بعض الشركات مكاتب للوسطاء وبالتالي تكون التكلفة مزدوجة).

إن وضع سقف لتكاليف الإنتاج سيؤدي دون شك الى تحسين النتائج،

بصفة عامة يجب أن تراقب الهيئة العامة للرقابة المالية النتائج الفنية للشركات دون التدخل في التفاصيل إلا عند الضرورة بمعنى أن النزول إلى مستوى التفاصيل يأتي عند اكتشاف سوء النتائج. كما يجب أن تنتبه الهيئة جيداً لعملية هندسة الحسابات.

### ولكن ماهو العائد من وراء ذلك؟؟

أرى أن هذا مثال حي لعملية الإصلاح من القمة للفاع.

الاهتمام بالنتائج الفنية بالسوق سوف تجبر الشركات على: -

- ✓ الاهتمام بالتدريب وتطوير قدرات كافة العناصر الفنية والتسويقية بالشركات، وتغيير أسلوب التفكير السائد في الاسوق حالياً، ألا وهو تفضيل الكم وليس الكيف.
- ✓ الاهتمام بوضع وتحديث كافة البنى التحتية التي تدعم هذا التوجه.
- ✓ سوف تضطر الشركات أيضاً إلى إحكام السيطرة على كافة مصادر تسرب الموارد المالية للشركة مثل المصاريف الإدارية والعمومية ن وكذا تكاليف الإنتاج.
- ✓ ستؤدي إلى إدارة أفضل للتعويضات

كل ذلك سيخلق الأجواء الصحية للعمل ويحقق السوق النتائج الفنية المرجوة، ولكن نود أن نؤكد أن ذلك لن يحدث بين عشية وضحاها، بل سيحتاج الى الكثير من الوقت والجهد، فقط علينا أن نبدأ.

### 3. حوكمة مجالس الإدارات

دور آخر لا يقل أهمية ألا وهو حوكمة مجالس إدارات الشركات. نعم يشترط الرقيب وجود اثنان من ذوي الخبرة التأمينية بمجالس إدارات الشركات ولكن الرقيب لا ينظر في الواقع الى الخبرات

الأخرى والتي لا تقل أهمية عن الأعضاء ذوي الخبرة التأمينية، هناك الاستثمار، الموارد البشرية، نظم الحاسب الآلي، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية.

مجالس الإدارات هي المخطط والموجه للشركات وإذا ما جاء تشكيلها متنوعاً ويحتوي خبرات متعددة فسيكون ذلك في نهاية المطاف هو بداية تلاقي وجهات نظر الرقيب مع مجالس الإدارات، والتي يمكن بثها الى الإدارات التنفيذية.

ولن يكون مفيداً سوى بالتواصل والتفاعل بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة لوضع الخطط اللازمة لتحقيق الرؤيا الاستراتيجية للشركة والرقيب معاً.

### و حال تحقق ذلك تكون هناك أرضية خصبة لإصلاح الخلل في برامج إعادة التأمين وشراء اللازم منها فقط

كما أشرنا في البداية هناك تشوهات في برامج إعادة التأمين

إصلاح تلك التشوهات يستدعي: \_

- ✓ وجود فريق عمل جيد مؤهل فنياً وإدارياً،
- ✓ بنى تحتية مكتملة من سياسات اكتابيه ودورات مستنديه وكذا نظام حاسب آلي جيد،
- ✓ خطط مستقبلية تعكس رؤية الشركة على مدار خمس وعشر سنوات مقبله. نحن ندرك تماما صعوبة وضع خطط طويلة الاجل في ظل سرعة التغيرات الحادثة في كافة الاتجاهات، ولكن هذا لا يمنع من وضع تلك الخطط على أن يتم تعديلها كلما استدعت الحاجة، وهو ما يطلق عليه " ROLLING PLANS"،
- ✓ ويجب أن نميز هنا بين تغيير الخطط وتغيير الأهداف، فالأهداف التي تم وضعها لا يجب استبدالها في أي مرحلة الا بعد استكمالها، على أن توضع أهداف جديدة لمرحة أخرى،
- ✓ مجلس إدارة يتابع تنفيذ تلك الخطط، ومدى الالتزام بها وتوفير كافة العناصر/ الموارد التي تضمن تحقيق تلك الخطط، وأن يكون هناك تواصل أفضل ليس فقط بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالشركات، بل بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، إن هذا التفاعل، دون غل يد الإدارة التنفيذية عن أداء مهامها حسب الخطة الموضوعه، هو سر الخلطة.

كل ما سبق يمكن تحقيقه بمنتهى السهولة لو قام الرقيب ضمن أدواره الأخرى، بالمهمة التي سبق توضيحها في هذه الورقة.

ولا ننصح ابداً بالبداية في عملية تغيير برنامج إعادة التأمين قبل أن تكون الخطوة السابقة موجودة وبقوة في الشركة. وللقضاء على ظاهرة إعادة التأمين بأكثر مما يجب/التشوهات في برنامج إعادة التأمين، فيجب البدء في مجموعة من الخطوات:-

- ✓ التخلص تدريجياً وعلى مدار 5 سنوات مثلاً من اتفاقيات الحصص النسبية وذلك بزيادة الاحتفاظ تدريجياً مع تناقص في حصة الإعادة، مع مراجعة دورية للنتائج وتأثيرها على فائض النشاط التأميني، مما قد يجعل الشركة تسرع أو تبطئ الخطى حسب ما يقضه التحليل المالي والفني للنتائج،
- ✓ بعد الانتهاء من هذه المرحلة تبدأ الشركة في المرحلة الثانية ألا وهي زيادة الاحتفاظ تدريجياً وتقليل عدد خطوط اتفاقية الفائض حتى تصل تلك الاتفاقية إلى خط واحد، أعلم مدى صعوبة تحقيق ذلك وقد يكون لها ثمن ربما لعدم التوازن، وفي اعتقادي أننا لو وصلنا لهذه المرحلة أو حتى قبلها بنجاح تكون الشركة قد نجحت في التحدي وقامت بالفعل بالتحول المطلوب ألا وهو الانتقال إلى الاتفاقيات غير النسبية.
- ✓ ومن الضروري هنا وخلال الفترة التي يستغرقها هذا التحول أن يتم تكوين مخصصات/احتياطات بكامل مبلغ أقساط إعادة التأمين التي تم توفيرها، بالإضافة إلى دعم الشركة حال وقوع أي حوادث جسيمة، فإنها سوف تدعم خطوات الشركة في التحول من النظام النسبي في الإعادة إلى النظام الغير نسبي.

### ولكن ماذا ستستفيد الشركة من جراء ذلك؟؟؟

في الحقيقة لو تم تطبيق السيناريو عاليه فسوف يتم حل جميع مشاكل السوق بالتدريج وبالتوازي:

- ✓ سوف تزداد معدلات الاحتفاظ بالسوق بشكل كبير جداً، ويرتفع هامش الربح مما يعظم حقوق المساهمين،
- ✓ سوف تخلق جهاز فني وإداري على أعلى مستوى من المهنية والحرفية يكون ذخيرة للسوق،
- ✓ ليس هذا فحسب، بل سيؤدي ذلك إلى تطوير جميع البنى التحتية للخدمات المعاونة، خبراء المعاينات، شركات تقديم خدمة تعويضات الطبي، شركات تسوية التعويضات،
- ✓ بعد فترة من الزمن سينظر إلى الأسلوب عاليه على أنه أسلوب عمل/حياة وليس مفروضاً على الشركات،
- ✓ سوف يكون هناك حوار صحي وموضوعي بين جميع أطراف السوق، الرقيب، الاتحاد المصري للتأمين، الشركات، فلا نستطيع أن ننكر أن العلاقة تمر بفترة تحتاج إلى إعادة تقييم المواقف،
- ✓ لن تكون الشركات في حاجة الى هذا الكم من إعادة التأمين/معيدي التأمين، وسوف تلقى إعادة التأمين المرغوب فيها من السوق رغبة كبرى شركات إعادة التأمين لأنها مربحة،
- ✓ والأهم من ذلك أن السوق المصري سوق رائد في جميع الأسواق العربية والإقليمية، وسوف يقدم نموذجاً للأسواق المذكورة بكيفية عمل دوران 360 درجة وإصلاح كافة المنظومة بإجراءات قد تبدو بسيطة ولكنها في الواقع في غاية الصعوبة.

## وختاماً

ربما يكون ما جاء في هذه الورقة هو مجرد "حلم ليلة صيف"، ولكنني على يقين أنه لو خلصت النوايا، وأخذنا الأمور مأخذ الجد فإن ذلك يمكن تحقيقه على مدى من 10/5 سنوات، وهي فترة ربما تكون طويلة في عمر الأفراد ولكنها قصيرة في عمر المؤسسات.

إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِي  
إِلَّا بِاللَّهِ ۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ