

ارزیابی عملکرد صنعت بیمه کشور و تبیین چشم انداز آینده

سید محمد کریمی¹

چکیده

صنعت بیمه در اقتصاد کنونی جهان یکی از بخش‌های پیشرو در بازار سرمایه است. بیمه به عنوان یکی از ابزارهای کارای مدیریت ریسک و تامین امنیت و آرامش خاطر، از یک سو سبب گسترش رفاه اجتماعی گردیده و از سوی دیگر باعث رشد سرمایه گذاری شده و به دنبال آن، تولید با سرعت بیشتری رشد نموده و اقتصاد رونق می گیرد.

در گزارش حاضر با رویکرد ارزیابی عملکرد صنعت بیمه در بازه زمانی 1384 تا 1392 به بررسی وضع موجود و تشریح چشم انداز آینده پرداخته ایم. این نوشتار از بعد هدف کاربردی و دارای ماهیت توصیفی می باشد و طی آن به جایگاه عملکردی صنعت بیمه طبق شاخص های جهانی پرداخته، دستاورد های صنعت بیمه در بازه زمانی 1384 تا 1392 تحلیل گردید، اصلاح فرآیند های موجود در صنعت بررسی شده، اقدامات بیمه مرکزی ج.ا.ا. در اجرای سیاست های کلی اصل 44 قانون اساسی ذکر و در نهایت چشم انداز صنعت بیمه در افق 1404 تبیین شده است.

کلمات کلیدی: بیمه مرکزی ج.ا.ا، ارزیابی عملکرد، چشم انداز

¹ - رییس کل بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران

1- مقدمه

در جهان امروز رشد و توسعه اقتصادی هر کشوری، جایگاه بین المللی آن را رقم می زند، لذا کشورها برای آنکه بتوانند در عرصه بین المللی جایگاهی داشته باشند در صدد بر می آیند شاخص های توسعه یافتگی خود را بهبود بخشیده و از این طریق موجب تقویت اقتصاد و ایفاء نقش تأثیر گذاری در صحنه جهانی شوند.

صنعت بیمه به عنوان یکی از شاخص های توسعه یافتگی از یک سو به عنوان یکی از عمده ترین نهادهای اقتصادی مطرح بوده و از سوی دیگر فعالیت سایر نهادها را پشتیبانی می نماید. بیمه مرکزی ج.ا.ایران در بازه زمانی 1392-1384 با برنامه ای مستمر با رویکرد مدل کایزن فرآیند های زائد را حذف، فرآیند های موازی را ادغام و جهت توسعه صنعت بیمه و بهبود شاخص های کلیدی فرآیند های جدید تعریف نموده است. لذا بررسی عملکرد این بخش بسیار حائز اهمیت است.

ارزیابی عملکرد یکی از وظایف اصلی هر سازمان و یکی از وجوه مدیریت عملکرد می باشد. چن و همکاران با استفاده از روش کارت های امتیازی متوازن به ارزیابی عملکرد پرداخته اند (چن و دیگران 2006). اندازه گیری عملکرد می تواند بعنوان سیستمی تعریف شود که توسط آن سازمان در می یابد که آیا به اهدافش دست می یابد یا خیر (هانگ یی وو، 2009). امروزه اندازه گیری عملکرد سازمان بعنوان ضرورت اجتناب ناپذیر برای تحقق اهداف استراتژیک می باشد لذا روش های متنوعی جهت سنجش عملکرد به کار گرفته می شود. به عنوان مثال وو و همکاران به ارزیابی عملکرد با استفاده از کارتهای امتیازی متوازن در مراکز آموزش عالی در تایوان پرداخته اند (وو و دیگران، 2011) و داویس و البریت در تحقیقی به سنجش عملکرد مالی بانک پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که با اجرای نقشه استراتژیک عملکرد مالی بهبود قابل توجهی می یابد (داویس و البریت، 2004). هانگ یی وو و دیگران نتایج پیاده سازی کارتهای امتیازی متوازن که یکی از پر کاربرد ترین شیوه های ارزیابی عملکرد می باشد را در سه بانک مقایسه کردند و با استفاده

از روش های تصمیم گیری فازی به اولویت بندی آنها پرداختند (هانگ یی وو و دیگران، 2009). در تحقیق دیگری محققین به ارائه مدلی جهت ارزیابی آزمایشگاه تحقیقات صنعتی پرداخته اند (هارل ایوت و دیگران²، 2008).

پیشرفت بیمه با توسعه اقتصادی همواره ملازم بوده و با ترمیم وضع اقتصادی یک کشور، افزایش مبادلات، ترقی سطح زندگی و توسعه سرمایه گذاری، موجب پیشرفت و نیز با بهبود وضع معیشت افراد، به حفظ ثروت ملی و تشکیل پس-اندازهای بزرگ کمک می نماید. لذا در این نوشتار با رویکرد ارزیابی عملکرد و دستیابی به چشم اندازی روشن به بررسی وضعیت صنعت بیمه و پیاده سازی کایزن در صنعت بیمه پرداخته ایم.

2- روش شناسی

تحقیق استفاده از مجموعه ای از قواعد، ابزار و راه های معتبر و قابل اطمینان و نظم یافته برای بررسی واقعیت ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است. هدف از این نوشتار بررسی عملکرد صنعت بیمه در بازه زمانی 1384 تا 1392 به منظور بهبود مستمر فرایندهای داخلی و تسریع بازخورد فعالیت های بیمه مرکزی ج.ا.ا به لایه های عملیاتی و شرکت های بیمه ای و همچنین ارتقاء بهره وری و شناخت ابعادی از چشم انداز که نیاز به تجدید نظر در تعریف و مهندسی مجدد فرایند دارند می باشد. این نوشتار ماهیتی کاربردی و توصیفی دارد و با هدف ارزیابی پیاده سازی مراحل مدل کایزن و دستیابی به پاسخ سوالات زیر تدوین گردیده است.

- آیا جایگاه عملکردی صنعت بیمه طبق شاخص های جهانی بهبود یافته است؟
- صنعت بیمه در بازه زمانی مورد مطالعه چه دستاورد هایی داشته است؟
- آیا فرآیندهای ناکارا موجود در صنعت بازنگری و اصلاح شده اند؟
- بیمه مرکزی ج.ا.ا جهت توسعه و گسترش نفوذ بیمه چه عملکردی داشته است؟
- اقدامات بیمه مرکزی ج.ا.ا در اجرای سیاست های کلی اصل 44 قانون اساسی چه بوده است؟
- چشم انداز صنعت بیمه در افق 1404 چگونه است؟

جهت دستیابی به پاسخ سوالات فوق در مرحله اول به تبیین جایگاه عملکردی صنعت بیمه طبق شاخص های جهانی پرداخته، طی مرحله دوم دستاورد های صنعت بیمه در بازه زمانی 1384 تا 1392 تحلیل شد، مرحله سوم اصلاح فرآیند های موجود در صنعت بررسی گردید، مرحله چهارم اقدامات عملکردی بیمه مرکزی ج.ا.م طرح شد، مرحله پنجم اقدامات بیمه مرکزی ج.ا.م در اجرای سیاست های کلی اصل 44 قانون اساسی ذکر و در نهایت چشم انداز صنعت بیمه در افق 1404 ترسیم گردیده است.

3- تجزیه و تحلیل داده ها

3-1- جایگاه عملکردی صنعت بیمه طبق شاخص های جهانی

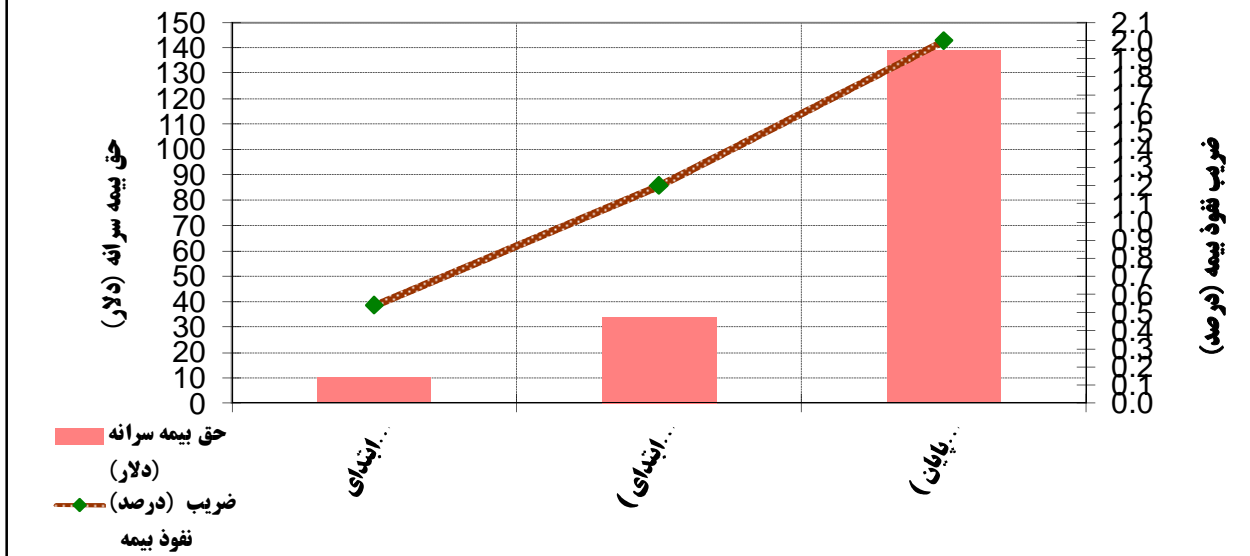
یکپارچه سازی بازار های جهانی به بهبود بازارهای مالی کمک زیادی نموده است. بیمه نیز از این قاعده مستثنی نبوده و به سرعت رشد کرده است.

بر اساس آماری که توسط مؤسسه سوئیس ری منتشر شده است³ میزان حق بیمه تولیدی جهان در سال 2012 میلادی بالغ بر 4600 میلیارد دلار بوده است (سیکما، ۲۰۱۳، ۳). صنعت بیمه کشور (در سال 1391) با سهم 0/18 درصدی از کل حق بیمه های تولیدی جهان، در رتبه 42 صنعت بیمه دنیا قرار دارد. حال آن که رتبه کشور ترکیه در این زمینه 38 می باشد. کسب مقام اول در دنیا بر مبنای رشد اسمی حق بیمه تولیدی به میزان 45 درصد در سال 1390 و تداوم این رشد به 52 درصد در سال 1391 از جمله مهمترین دستاوردهای بین المللی صنعت بیمه می باشد.

سرانه حق بیمه در ایران 139 دلار در برابر رقم سرانه جهان با 656 دلار قرار دارد. این رقم در مقایسه با سرانه حق بیمه کشورهایی چون ترکیه، عربستان، کویت، قطر و امارات فاصله داشته و کشور ما در این مورد در رتبه 64 قرار دارد. یکی از مهم ترین شاخص های بررسی وضعیت صنعت بیمه در کشورها محاسبه ضریب نفوذ بیمه آن است. این ضریب در ایران (با توجه به عدم اعلام رقم رسمی GDP برای سال 1391) حدود 2 درصد است که در رتبه 66 جهانی قرار دارد.

^۳ -خشریه سیکما (sigma No.۳/۲۰۱۳) انتشارات شرکت بیمه اتکایی سوئیس.

روند شاخص های ضریب نفوذ بیمه و حق بیمه سرانه از ابتدای انقلاب تا پایان دولت دهم



منبع: محقق

بررسی سهم بیمه‌های زندگی در صنعت بیمه جهان نشان می‌دهد سهم این بخش از کل صنعت بیمه در جهان حدود 57 درصد است در حالیکه سهم بیمه‌های زندگی از کل صنعت بیمه ایران در سال 1391 فقط 8 درصد می‌باشد. این امر حاکی از آن است که فعالیت بیمه گران ایرانی در زمینه‌های بیمه‌های عمر و بازنشستگی بسیار کم رنگ است. مشابه دیگر نهادهای اقتصادی کشور، در صنعت بیمه نیز نقش بخش دولتی بسیار زیاد می‌باشد به طوری که 45/6 درصد بازار بیمه در اختیار شرکت بیمه ایران (دولتی) و 54/4 درصد دیگر در اختیار شرکت‌های بیمه خصوصی قرار دارد. البته این وضعیت در سال‌های اخیر بهبود قابل ملاحظه‌ای یافته است.

بررسی بازار بیمه کشور نشان می‌دهد 45/5 درصد بازار بیمه کشور مربوط به بیمه شخص ثالث و مازاد اتومبیل و 54/5 درصد دیگر به 15 رشته بیمه‌ای مربوط می‌شود. سهم بیمه‌های اتومبیل اعم از شخص ثالث و مازاد، حوادث راننده و بدنه از کل حق بیمه‌های تولیدی صنعت بیمه کشور حدود 57 درصد است. البته جدیدترین آمارهای بازار بیمه کشور در رشته‌های مختلف نشان از آن دارد که سهم بیمه‌های اتومبیل از کل حق بیمه‌های تولیدی کشور کاهش و در مقابل به

تدریج سهم برخی دیگر از رشته‌های بیمه، شامل بیمه‌های درمان و زندگی، صنعت بیمه کشور افزایش یافته و صنعت بیمه از لحاظ سهم رشته‌های مختلف بیمه‌ای به سمت تعادل گرایش یافته است (سالنامه آماری صنعت بیمه، 90-1384) ۴.

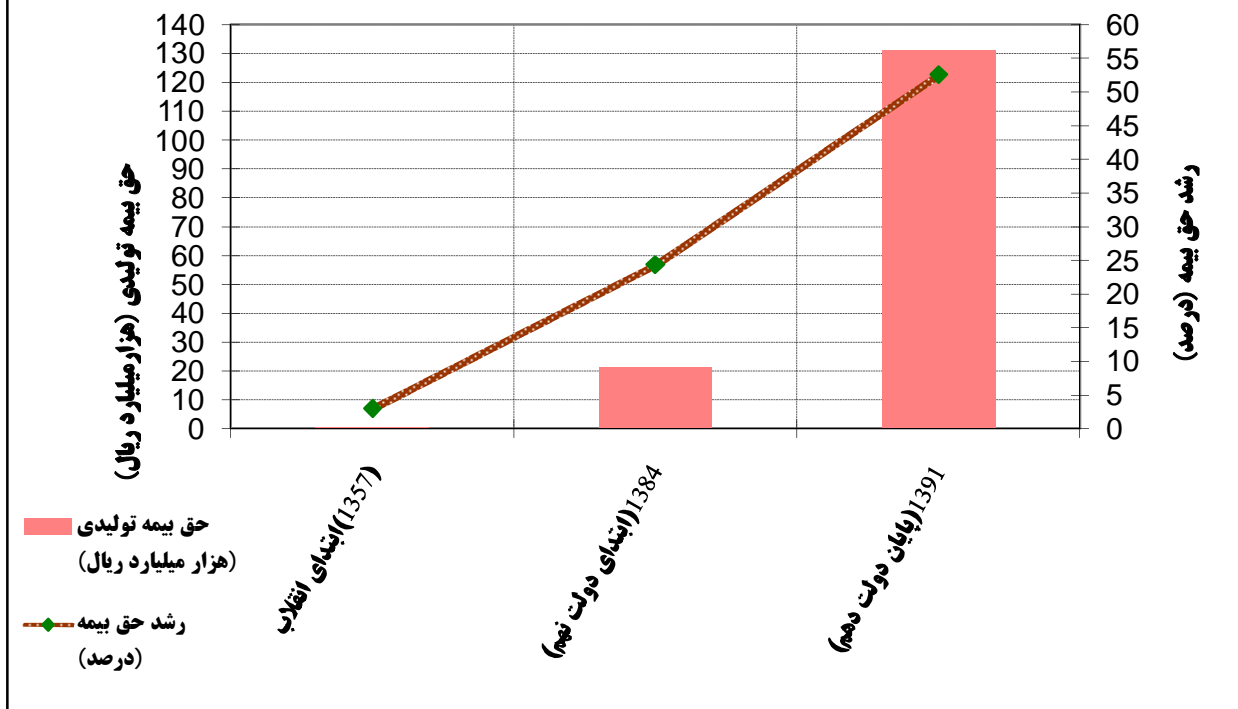
2-3- بررسی و تحلیل دستاورد های صنعت بیمه در بازه زمانی 1384 تا 1392

بررسی آمار عملکرد صنعت بیمه از ابتدای انقلاب تا پایان سال 1391 حاکی از دستاوردهای قابل توجه دولت نهم و دهم در مقایسه با دولت‌های قبل و روند رو به رشد در شاخص‌های آماری مورد بررسی دارد. بررسی عملکرد صنعت بیمه از سال 1384 به بعد بر مبنای شاخص‌های کلیدی، نشان از موفقیت در دستیابی به اهداف کلان میان مدت تا ابتدای سال 1392 دارد. بر این اساس:

- حق بیمه تولیدی صنعت بیمه در اول انقلاب 27 میلیارد ریال بوده و در اولین سال فعالیت دولت نهم از 21530 میلیارد ریال با رشد 609 درصدی به مبلغ 131 هزار میلیارد ریال در ابتدای سال 1392 رسیده است. علت این افزایش توسعه بازار بیمه، اعطای مجوز تاسیس شرکت های بیمه غیردولتی توسط بیمه مرکزی، اجرای مفاد قانون سیاست‌های اصل 44 قانون اساسی و ارتقای فرهنگ بیمه‌ای آحاد جامعه می‌باشد.

۴ - سالنامه آماری صنعت بیمه سال های ۸۴-۱۳۹۰

روند مقدار و رشد حق بیمه تولیدی صنعت بیمه کشور از ابتدای انقلاب تا پایان دولت دهم



منبع: محقق

- خسارت پرداختی صنعت بیمه که نشان دهنده میزان ارائه خدمات شرکت‌های بیمه به بیمه‌گذاران و مشتریان می‌باشد، در ابتدای انقلاب 12 میلیارد ریال بوده و با افزایش چندین برابری به مبلغ 994 میلیارد ریال در شروع به کار دولت هفتم (سال 1376) رسیده است در ادامه و با شروع به کار دولت نهم در سال 1384 از مبلغ 14,535 میلیارد ریال و با رشد 439 درصدی به مبلغ 78/4 هزار میلیارد ریال در پایان سال 1391 رسیده است اما با وجود 5/4 برابر شدن خسارت‌ها، صنعت بیمه با مدیریت ریسک و ابتکار لازم، توانسته است نسبت خسارت را تقریباً ثابت نگهدارد (بین 60 تا 68 درصد) که نتیجه آن ضمن ارائه خدمات لازم به بیمه‌گذاران، راضی نگهداشتن سهامداران و ثبات بازار سرمایه را به دنبال داشته است.
- سرمایه پرداختی شرکت‌های بیمه از 6,152 میلیارد ریال در سال 1384 با رشد 118 درصدی به مبلغ 13,427 میلیارد ریال رسیده است. علت عمده آن تسهیل اعطای مجوزهای لازم توسط بیمه مرکزی جهت ورود شرکت‌های بیمه

جدید به بازار بیمه می‌باشد که این امر نیز باعث ایجاد رقابت سالم و شفافیت در بازار صنعت بیمه و افزایش حق بیمه تولیدی و به تبع آن افزایش ضریب نفوذ بیمه در کشور گردیده است.

- سهم بخش غیردولتی بازار بیمه کشور از 13/8 درصد در سال 1384 به 54/4 درصد تا پایان سال 1391 رسید.
 - ضریب نفوذ بیمه در سال 1384 معادل 1/2 درصد بود که در دوره دولت نهم و دهم به حدود 2 درصد ارتقاء یافت.
 - صرفنظر از ناچیز بودن سهم بیمه‌های زندگی در کل رشته‌های بیمه، ارتقاء سهم بیمه‌های زندگی از بازار بیمه از 6/6 درصد در سال 1384 و رسیدن آن به 8 درصد در سال 1391 یکی از افتخارات صنعت بیمه کشور است.
 - سهم بیمه‌های اختیاری (غیر از بیمه اجباری شخص ثالث اتومبیل) از 56/7 درصد در سال 1384 به 54/5 درصد تا پایان سال 1391 رسید.
 - رشد شبکه فروش (مجموع نمایندگان و کارگزاران بیمه)، نسبت به سال 1384 و ازدیاد نمایندگان بیمه بالغ بر 33 هزار نمایندگی (406 درصد رشد)، رشد 100 درصدی تعداد کارگزاران بیمه و رسیدن آن به تعداد 415 کارگزاری، حاکی از موفقیت صنعت بیمه از این نظر است.
- میزان انحصار در بازار بیمه (برمبنای فرمول هرفیندال - هیرشمن) در سال 1391 به عدد 2340 رسید که نسبت به سال 1384 به میزان 949 واحد کاهش داشته و حدود 29 درصد بهبود یافته است.

3-3- بازنگری و اصلاح فرآیندهای موجود در صنعت

- اصلاح قانون بیمه شخص ثالث وسایل نقلیه موتوری جهت جامعیت بخشیدن به پوشش‌های بیمه و

تأمین حقوق زیاندیدگان حوادث رانندگی

با اصلاح این قانون کلیه اشخاص ثالث که بر اثر حوادث رانندگی دچار خسارت‌های جانی و مالی می‌شوند تحت پوشش قرار می‌گیرند. این قانون در سال 1387 فرایند تصویب در مجلس شورای اسلامی را طی نمود و هشت آیین‌نامه اجرایی آن نیز در دولت بررسی و مورد تصویب قرار گرفت. این قانون یکی از جامع‌ترین قوانین بیمه برای جبران خسارت‌های جانی ناشی از حوادث رانندگی در مقایسه با کشورهای دیگر محسوب می‌شود.

• اصلاح ساختار صندوق تأمین خسارت‌های بدنی

اگرچه اصل بر این است که همه دارندگان وسایل نقلیه، دارای بیمه‌نامه شخص ثالث هستند اما در موارد نادری، زیان‌دیده از طریق شرکت بیمه قادر به دریافت خسارت بدنی نمی‌باشد. لذا به منظور حمایت از این زیان‌دیدگان، پرداخت خسارت به آنها از طریق صندوق تأمین خسارت‌های بدنی انجام می‌شود. با اصلاح ساختار صندوق تأمین خسارت‌های بدنی، این صندوق با ماهیت جدید و ساختار تازه، مسئولیت‌های بیشتری را در تأمین خسارت‌های مشمول مقررات صندوق بر عهده گرفته و از ابتدای فعالیت صندوق مذکور 8300 میلیارد ریال غرامت به حدود 60 هزار نفر زیان‌دیده ناشی از حوادث رانندگی پرداخت شده و در دولت نهم و دهم 12000 زندانی ناشی از حوادث رانندگی شناسایی و با پرداخت غرامت به زیان‌دگان آزاد شده است.

• به‌روز رسانی و اصلاح اغلب آیین‌نامه‌ها و مقررات بیمه‌ای

تحقق رسالت بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران در زمینه هدایت و راهبری صنعت بیمه، حمایت از حقوق بیمه‌گذاران و همچنین اعمال نظارت عالیه بر بازار بیمه کشور مستلزم تصویب مقررات و در صورت لزوم اصلاح ضوابط حاکم بر صنعت بیمه است، بنابر این شورای عالی بیمه به عنوان یکی از ارکان بیمه مرکزی ج.ا.ا. و مرجع تصویب مقررات صنعت بیمه کشور، نقش محوری در عملیاتی شدن این برنامه ایفاء می‌نماید. طی سالهای فعالیت دولت‌های نهم و دهم، پنجاه و هشت مورد تصویب یا اصلاح در آیین‌نامه‌های مصوب شورای عالی بیمه و صدور 7 مورد موافقت اصولی تأسیس شرکت بیمه صورت گرفته است.

4-3- عملکرد بیمه مرکزی ج.ا.ا. در تعریف و اجرایی نمودن فرآیند های لازم

- اتخاذ تدابیر لازم برای مقابله با تحریم های بیمه ای حمل و نقل دریایی و هوایی کشور

برای مقابله با تحریم های بیمه ای برنامه های متنوع و گسترده ای را طراحی و اقدامات مختلفی را انجام داده است نتیجه اقدامات صنعت بیمه برای مقابله با تحریم را می توان به شرح زیر خلاصه نمود:

✓ با تمهیدات انجام شده وابستگی 53 درصدی صنعت بیمه کشور به بازارهای اتکایی اروپایی به صفر رسیده است و در نتیجه تحریم باعث تقویت اتکایی داخلی شد، و در نتیجه این اقدامات باعث کاهش خروج ارز از کشور و تقویت بازارهای داخلی گردیده است.

✓ هیچ یک از ظرفیت های اقتصادی کشور از جمله هواپیمایی ها، نفت و انرژی، کشتی ها و نفتکش ها بدون پوشش باقی نماند.

✓ ظرفیت پوشش ریسک های پی اند آی مالکین شناورها که در انحصار 13 کلوپ خارجی بود در کشور ایجاد شد تا شرکت های کشتیرانی بتوانند فعالیت خود را تداوم دهند.

در راستای کاهش خروج ارز از کشور لازم به ذکر است در طی سال 1385 درصد حق بیمه خالص واگذار شده به خارج صنعت بیمه کشور در رشته های بیمه آتش سوزی، باربری، کشتی، نفت و انرژی، مهندسی و مسافران عازم به خارج از کشور 22/8 درصد از مجموع حق بیمه این رشته ها بوده است. این درصد در سال 1391 به 2/61 درصد کاهش یافته است. این کاهش ناشی از استفاده از ظرفیت بازار بیمه و افزایش حق بیمه نگهداری شده در داخل کشور می باشد.

- راه اندازی شورای هماهنگی بیمه های بازرگانی استان ها جهت تقویت رویکرد نظارت میدانی و

بازدید مستمر

به منظور برقراری ارتباط بیشتر بین صنعت بیمه با دستگاه های اجرایی در سطح استان ها، یکی از مدیران شرکت های بیمه ای از طرف رئیس کل بیمه مرکزی به عنوان رییس شورای هماهنگی صنعت بیمه در استان انتخاب گردید تا زمینه ارتباط با استانداران، مدیران کل دادگستری و قضات کشور را فراهم نماید. نظر به اینکه در همه استان ها و شهرستان های کشور کارشناس بیمه ای متخصص و متبحر وجود ندارد، چنانچه قاضی نیاز به کارشناس داشته باشد این شورا

هماهنگی‌های لازم را برای حضور کارشناس متخصص انجام می‌دهد. همچنین این شورا زمینه ارتباط با پلیس استان، پزشک قانونی، مدیریت ریسک، نظارت بر شبکه فروش و ارتباط مناسب شرکت‌ها را نیز فراهم می‌نماید.

• اجرای طرح سنجش رضایت بیمه‌گذاران شرکت‌های بیمه فعال

به منظور حمایت از حقوق بیمه‌گذاران و ترویج فرهنگ مشتری‌مداری و ارتقاء رضایت بیمه‌گذاران از خدمات بیمه‌ای طرح سنجش رضایت بیمه‌گذاران طراحی و انجام شده است تا میزان رضایت بیمه‌گذاران از خدمات بیمه‌ای در سطح شرکت و استان‌های سراسر کشور اندازه‌گیری شود و رقابت بین شرکت‌های بیمه در جلب رضایت مشتری افزایش یابد.

• تهیه لایحه تأسیس صندوق بیمه حوادث طبیعی

در ایران همه ساله حوادث متنوع و متعدد از قبیل سیل و زلزله، مناطق مختلف را با خسارات گسترده مواجه می‌سازد و به دلیل تنوع و تکرر حوادث طبیعی و شدت این خسارات، کشور در رده کشورهای پرحادثه قرار گرفته است. خسارات پیش گفته که راه جبرانی هم برای آن در نظر گرفته نشده است، همواره بر زیان دیدگان تحمیل می‌شود و تنها اندکی از خسارات به صورت تسهیلات بانکی، تحت پوشش دولت قرار می‌گیرد. روش غالب برای تامین منابع مالی خسارات حوادث طبیعی به دلیل ماهیت این نوع خسارات که نه می‌توان به یک گروه واگذار کرد و نه تمامی هزینه‌های آن را جبران کرد این است که زیان‌دیدگان، دولت، بیمه، سازمان‌های حمایتی و کمک‌های داخلی و خارجی به طور مشترک در جبران خسارات حوادث طبیعی سهیم شوند. لایحه تأسیس صندوق بیمه همگانی حوادث طبیعی با هدف تامین منابع مالی خسارات حوادث طبیعی و جبران صدمات مالی زیان‌دیدگان که به پیشنهاد بیمه مرکزی به تصویب هیات وزیران رسیده است، از سوی رئیس‌جمهور برای طی تشریفات قانونی تقدیم مجلس شده است.

• صدور پروانه فعالیت برای مؤسسات بیمه جدید و شبکه فروش جهت توسعه صنعت بیمه

نگاهی به تقریباً هشت دهه فعالیت صنعت بیمه در کشورمان از یک شرکت بیمه دولتی به 27 شرکت بیمه غیردولتی و خصوصی در پایان سال 1391 نشان از روند روبه توسعه صنعت بیمه در کشورمان می‌باشد.

در حال حاضر صنعت بیمه کشور متشکل از یک نهاد حاکمیتی و 27 شرکت بیمه تجاری با 861 شعبه (110 درصد رشد نسبت به پایان سال 1383) در سراسر کشور است که بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران نقش نهاد حاکمیتی بازار بیمه کشور را ایفا می‌نماید. توسعه بازار بیمه با افزایش تعداد شرکت‌های بیمه به 27 شرکت (80 درصد رشد) و ازدیاد نمایندگان بیمه بالغ بر 33 هزار نمایندگی (406 درصد رشد)، رشد 100 درصدی تعداد کارگزاران بیمه و رسیدن آن به تعداد 415 کارگزاری، تشکیل ارزیابان خسارت بیمه‌ای و رسیدن به تعداد 175 ارزیاب خسارت از جمله مهمترین دستاوردهای صنعت بیمه طی سال‌های فعالیت دولت نهم و دهم می‌توان برشمرد.

• رتبه‌بندی مؤسسات بیمه‌ای در دو مرحله

در اجرای تکالیف قانون برنامه پنجم توسعه و به منظور حرکت به سوی رقابتی‌تر شدن بازار بیمه کشور، وظیفه رتبه‌بندی شرکت‌های بیمه به بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران واگذار گردید. به همین منظور قریب به چهل مورد شاخص مالی و نیروی انسانی و فنی برای رتبه‌بندی شرکت‌های بیمه تعیین و کلیه شرکت‌های بیمه رتبه‌بندی می‌شوند تا از این طریق انتخاب بیمه‌گر مناسب توسط بیمه‌گذاران تسهیل گردد.

• طراحی و استقرار سامانه یکپارچه نظارت و هدایت الکترونیکی بیمه به منظور نظارت آنلاین و

هوشمند بر فعالیت مؤسسات بیمه

یکی از بسترهای ضروری برای نظارت مؤثر در صنعت بیمه کشور، ایجاد سامانه نظارت و هدایت الکترونیکی بیمه (سنهاب) بوده است. در سال 1390، بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران با در نظر گرفتن اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز سازمان و اهداف تعیین شده در آن، مجموعه عملیات و اقدام‌های خود را متمرکز بر تحقق اهداف تعیین شده و حصول نتایج مورد انتظار نمود. یکی از مهمترین اقدامات، تهیه طرح "سامانه نظارت و هدایت الکترونیکی بیمه (سنهاب)" است. از آنجاکه قبل از آن، کلیه عملیات از گردآوری اطلاعات عملیات بیمه‌گری شرکت‌های بیمه تا تهیه و صدور صورت حساب، بصورت دستی و با استفاده از نرم افزارهای office صورت می‌پذیرفت، لذا بخش دریافت مکاتیزه بردروهای شرکت‌های بیمه و صدور صورتحساب‌های اتکایی اجباری در اولویت نخست طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی قرار داده

شد. هم اکنون این سیستم طراحی و راه‌اندازی شده در پورتال بیمه مرکزی به آدرس 5 قابل دسترس است. در اولویت دوم، هدف دسترسی مستقیم به بانک‌های اطلاعاتی شرکت‌های بیمه بود که می‌بایست حدود 24 بانک اطلاعاتی مختلف مورد تحلیل، بررسی و شناسایی قرار می‌گرفت. این مهم در شش ماه ابتدای سال 1391 به تحقق پیوست و سامانه زیربط توسط وزیر محترم امور اقتصادی و دارایی در جلسه مجمع بیمه مرکزی رونمایی شد. از اهداف سامانه سنهاب در بخش مرتبط به هدایت، ایجاد امکان احراز هویت افراد از طریق وب سرویس ثبت احوال از طریق مرکز داده بیمه مرکزی بوده که تفاهمنامه جهت برقراری ارتباط اطلاعاتی بیمه مرکزی با سازمان ثبت احوال منعقد شده است و بزودی این پروژه رونمایی خواهد شد. به علاوه یکی از مهم‌ترین اقدامات، اتصال بانک اطلاعات بیمه مرکزی ج.ا.ایران با بانک نیروی انتظامی است که به صورت آنلاین و وب سرویس تبادل اطلاعات بین این دو بانک انجام می‌شود به خصوص اطلاعات کارت خودرو، گواهینامه‌های صادره و کروکی‌ها و نمرات منفی رانندگان برای ارزیابی ریسک در دسترس صنعت بیمه قرار گرفته است. همچنین امکان استعلام صحت بیمه‌نامه‌های صادره از طریق ارسال پیام کوتاه برای آحاد مردم در پروژه سنهاب فراهم شده است.

• توسعه و ترویج محصولات بیمه‌ای جدید

به منظور سهولت ارزیابی و اظهار نظر در مورد محصولات بیمه‌ای جدید و استانداردسازی آن، ضوابط تدوین و عرضه محصولات بیمه‌ای جدید طی بخشنامه‌ای برای اجرا به شرکت‌های بیمه ابلاغ گردید. پس از صدور بخشنامه «ضوابط تدوین و عرضه محصولات بیمه‌ای جدید»، 32 محصول جدید بیمه‌ای از بیمه مرکزی ج.ا.ایران مجوز صدور دریافت نموده‌اند.

• کاهش تدریجی اتکایی اجباری

به استناد ماده 114 قانون برنامه پنجم توسعه⁶، کاهش تدریجی اتکایی اجباری تکلیف دیگری است که بر عهده بیمه مرکزی قرار دارد. تهیه بسته پیشنهادی برای کاهش درصد بیمه اتکایی اجباری که منجر به ابلاغ 10 درصد کاهش در بیمه‌های زندگی (معادل 5 واحد) از ابتدای سال 1391 شده است. همچنین از ابتدای سال 1392 مقرر شد در بیمه‌های

⁶ - www.Ceninsur.ir

⁷ - گزیده قانون برنامه پنجم توسعه - انتشارات معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهوری - بهار 90

زندگی 5 واحد و در بیمه‌های غیرزندگی نیز پنج واحد کاهش اتکایی اجباری اعمال شود. بدین ترتیب سهم بیمه‌های اتکایی اجباری بیمه‌های زندگی 40% و سهم بیمه‌های غیرزندگی 20% شده است.

• افزایش حداقل سرمایه شرکت‌های بیمه

به منظور ایجاد تنوع در شرکت‌های بیمه، شفاف سازی و تخصصی سازی مؤسسات بیمه و افزایش توان نگهداری ریسک با تصویب هیأت محترم وزیران حداقل سرمایه شرکت‌های بیمه افزایشی قابل توجهی یافته است.

• برای اصلاح و تقویت نظام نظارت تعرفه‌ای و استقرار نظام نظارت مالی با تصویب مقررات لازم در شورای عالی

بیمه اقداماتی به شرح زیر صورت گرفته است:

◀ تصویب آیین‌نامه ضوابط نحوه تعیین میزان حق بیمه رشته‌های بیمه غیرزندگی مستقیم

طبق این آیین‌نامه، شرکت‌های بیمه موظفند ضمن معرفی مدیران واجد صلاحیت در رشته‌های مختلف جهت اخذ تاییدیه بیمه مرکزی، مبانی تعیین نرخ رشته‌های مختلف را پس از تایید کمیته فنی خود برای بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران ارسال نمایند که در صورت مشاهده نرخ‌های غیرفنی حسب مورد با مدیر فنی ذیربط و مسئولین شرکت برخورد خواهد شد. ضمن آنکه نتیجه نرخ غیرفنی در هر رشته در ضریب خسارت آن رشته نمایان شده و برای ضریب خسارت بالاتر از حد مشخصی نیز برخورد لازم در این آیین‌نامه پیش‌بینی شده است. با تصویب این آیین‌نامه آکچوئران رسمی بیمه نقش جدی در فرایند ارزیابی تعهدات بیمه‌گران، تعیین ذخیره ریاضی مورد نیاز، تعیین توانگری مالی و تعیین نرخ‌های فنی محصولات بیمه‌ای خواهند داشت.

◀ تصویب آیین‌نامه نحوه محاسبه و نظارت بر توانگری مالی مؤسسات بیمه

طبق این آیین‌نامه شرکت‌های بیمه می‌بایست نسبت توانگری خود را محاسبه و پس از تایید هیأت مدیره و اظهارنظر حسابرس برای بیمه مرکزی ارسال نمایند. این نسبت به نوعی دارایی‌های شرکت را با تعهدات پذیرفته شده از سوی شرکت مقایسه می‌نماید که در صورت فزونی آن از 100 درصد، نشانه وضعیت مناسب توانگری مالی شرکت است لکن برای شرکت‌های با نسبت توانگری کمتر از 100 درصد، سطوح مختلفی در آیین‌نامه تعریف شده و شرکت می‌بایست طی برنامه زمانبندی شده نسبت به ترمیم وضعیت مالی یا افزایش سرمایه خود طی یک تا سه سال اقدام نماید. با اجرای

آیین‌نامه فوق برای اولین بار در سال جاری و با توجه به مکاتبات و جلسات برگزار شده با شرکت‌هایی که نسبت توانگری آنان زیر 100 درصد است، عمدتاً در صدد افزایش سرمایه یا ارائه برنامه ترمیم وضعیت مالی خود هستند.

◀ تصویب آیین‌نامه تعیین صلاحیت اکچوئر رسمی بیمه

اقدام دیگری که به تحقق نظارت مالی به جای نظارت تعرفه‌ای کمک می‌نماید، استقرار نظام اکچوئری در صنعت بیمه است که مورد توجه قرار گرفته است. صدور مجوز فعالیت اکچوئرهای (محاسبان فنی) واجد صلاحیت در قالب اشخاص حقیقی و مؤسسات حقوقی از جمله اقداماتی است که اخیراً آیین‌نامه آن به تایید شورای عالی بیمه رسیده و اجرایی خواهد شد. ضمن آنکه در کشورهای پیشرو در امر بیمه، این اشخاص نقش جدی در فرایند ارزیابی تعهدات بیمه‌گران، تعیین ذخیره ریاضی مورد نیاز، تعیین توانگری مالی و تعیین نرخ‌های فنی محصولات بیمه‌ای دارند.

◀ تصویب آیین‌نامه حمایت از حقوق بیمه‌گذاران، بیمه‌شدگان و صاحبان حقوق آنها

همچنین "آیین‌نامه حمایت از حقوق بیمه‌گذاران، بیمه‌شدگان و صاحبان حقوق آنها" در راستای تقویت اعتماد عمومی به صنعت بیمه و افزایش آگاهی عمومی از خدمات بیمه‌ای و شیوه عرضه آن، الزام بیمه‌گران به ارائه اطلاعات کامل، درست و به موقع قبل و بعد از صدور بیمه‌نامه به بیمه‌گذاران، الزام بیمه‌گران به تسهیل فرایند بررسی و پرداخت خسارت و رسیدگی به شکایات بیمه‌ای توسط شورای عالی بیمه با استناد به ماده 1 و بند 5 ماده 17 قانون تأسیس بیمه مرکزی ایران و بیمه‌گری تصویب گردید. هدف از تدوین این آیین‌نامه، شفاف نمودن حقوق بیمه‌گذار و بیمه‌گر، تسهیل در بررسی و پرداخت خسارت، آگاه نمودن بیمه‌گذاران و بیمه‌شدگان و صاحبان حقوق آنان به حقوق خود و در نهایت افزایش اعتماد مردم به صنعت بیمه است.

5-3- اجرای سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی در صنعت بیمه کشور⁷

به منظور توانمندسازی بخش خصوصی و ساماندهی ورود به عرصه فعالیت‌های بیمه‌ای و ایجاد بسترهای لازم برای

تحقق ساختار «بازار - دولت» در صنعت بیمه، مهمترین اقدامات انجام شده به شرح زیر است:

• واگذاری سه شرکت بیمه دولتی البرز، آسیا و دانا از طریق بورس اوراق بهادار

واگذاری 80 درصد از سهام شرکت‌های بیمه دولتی البرز، آسیا و دانا به بخش غیر دولتی از طریق صدور مجوزهای

لازم برای پذیرش سه شرکت بیمه دولتی در بورس اوراق بهادار صنعت بیمه را به یکی از صنایع پیشرو در خصوصی

سازی تبدیل نمود. در این راستا نیز اقدامات زیر صورت پذیرفت:

◀ تطبیق شرایط مدیران عامل، اعضای هیأت مدیره و مدیران فنی شرکت‌های فوق با مقررات و قانون تأسیس

مؤسسات بیمه غیردولتی.

◀ اصلاح نصاب تملک سهام و اساسنامه و حداقل سرمایه لازم درباره سه شرکت فوق.

◀ اختصاص بازمانده سهام بیمه دانا به سهام عدالت.

با واگذاری سه شرکت بیمه دولتی البرز، دانا و آسیا به بخش خصوصی، تنها شرکت دولتی فعال در بازار بیمه کشور

بیمه ایران است که ادامه فعالیت این شرکت در قانون سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی تصریح شده است.⁸

• لغو انحصار شرکت سهامی بیمه ایران

به منظور افزایش رقابت در صنعت بیمه و کاهش انحصار بر اساس مصوبه مجلس شورای اسلامی، انجام بیمه‌های دستگاه-

های اجرایی به صورت انحصاری با شرکت سهامی بیمه ایران در طول سال‌های اجرای برنامه ملغی‌الاث‌ر شد.

• لغو ممنوعیت ایجاد نمایندگی، شعبه مؤسسات بیمه خارجی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی جهت

مشارکت در تأسیس شرکت‌های بیمه در بازار بیمه کشور

⁷ - مجموعه قوانین و مقررات اجرایی اصل 44 قانون اساسی - وزارت امور اقتصادی و دارایی - دبیرخانه شورای عالی اجرای سیاست‌های کلی

اصل 44 قانون اساسی.

⁸ - عملکرد سال اول و دوم برنامه تحول در صنعت بیمه کشور - بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران - اسفند 1388 و 1389.

پس از سال‌ها بحث و بررسی در خصوص ورود بیمه‌های خارجی برای گسترش صنعت بیمه و توسعه روابط بین‌المللی در صنعت بیمه، سرانجام نمایندگان مجلس شورای اسلامی در بررسی مواد لایحه برنامه پنجم توسعه، در بخش بیمه‌های بازرگانی در ماده 113 این لایحه مشارکت بیمه‌های خارجی با شرکت‌های بیمه تجاری داخلی را مجاز اعلام نمودند. نمایندگان مجلس ضمن تصویب پیشنهاد بیمه مرکزی ج.ا.ایران، در مصوبه‌ای اعلام نمودند مشارکت شرکت‌های بیمه خارجی با شرکت‌های بیمه تجاری داخلی با اولویت بخش غیردولتی به منظور ایجاد شرکت بیمه مشترک بازرگانی در ایران، جذب سرمایه خارجی از سوی شرکت‌های بیمه داخلی همچنین تأسیس و فعالیت شعب و نمایندگی شرکت‌های بیمه بازرگانی خارجی مجاز است.

3-6- چشم‌انداز صنعت بیمه در افق 1404

سند چشم‌انداز صنعت بیمه جمهوری اسلامی ایران در افق 1404 تبلور اهداف و آرمان‌های چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران در بخش بیمه‌های بازرگانی کشور است، «برنامه تحول در صنعت بیمه کشور» در اجرای فرمان ده ماده‌ای ریاست محترم جمهور تدوین و در سال 1387 (دولت نهم) ابلاغ شد. پس از گذشت حدود چهار سال از اجرای برنامه تحول در صنعت بیمه کشور، لزوم ارزیابی عملکرد برنامه در قبال جهت‌گیری‌های ده‌گانه ابلاغی ریاست محترم جمهور، برنامه پنجم توسعه و همچنین توجه به تحولات اخیر در صنعت بیمه و لزوم ایجاد تغییرات جدی کوتاه-مدت و میان‌مدت در کارکرد بیمه‌های دولتی و خصوصی کشور، مدیریت عالی بیمه مرکزی را بر آن داشت تا «برنامه تحول در صنعت بیمه کشور» را بازنگری و «سند چشم‌انداز صنعت بیمه در افق 1404» را تدوین و در سال 1391 (دولت دهم) به عنوان جایگزین برنامه تحول صنعت بیمه ابلاغ نماید. در این سند سعی گردید راهبردها، سیاست‌ها و طرح‌ها و پروژه‌های اجرایی برنامه به نحوی اصلاح شود که ضمن تقویت نقاط قوت برنامه و رفع نقاط ضعف آن، تطابق لازم را با جهت‌گیری‌های تعیین شده در محورهای ده‌گانه ابلاغی و برنامه پنجم توسعه کشور داشته باشد.

این سند بر اساس اصول و ارزش‌های زیر و با اتخاذ رویکردی استراتژیک تدوین شده است:

- حرکت در مسیر تحقق چشم‌انداز بیست ساله ج.ا.ایران

- حرکت در مسیر سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی

- حرکت در مسیر تحقق مفاد قوانین برنامه توسعه در ارتباط با صنعت بیمه

مأموریت صنعت بیمه

بر اساس قوانین و مقررات بیمه‌ای کشور و اصول مربوطه به فعالیت تولیدی در عرصه فعالیت‌های اقتصادی، مأموریت صنعت بیمه کشور عبارت است از:

تولید و عرضه اطمینان برای چرخه فعالیت‌های اقتصادی در بخش‌های کشاورزی، صنعتی و خدماتی کشور و جریان زندگی آحاد مردم با حداکثر کیفیت و قیمت متناسب با آن، به صورتی همه جانبه، مکفی و پایدار

چشم‌انداز صنعت بیمه

با مدنظر قراردادن اصول سه گانه مزبور، چشم‌انداز صنعت بیمه در افق چشم‌انداز بیست ساله ج.ا.ایران عبارت است از:

صنعت بیمه‌ایران در افق 1404، صنعتی است اقتصادی، عدالت محور، پایدار، سالم و قابل اعتماد، برخوردار از اخلاق حرفه‌ای و عجین شده با جامعه، که اطمینان را برای روند طبیعی زندگی آحاد مردم ایران و چرخه فعالیت‌های اقتصادی (کشاورزی، صنعتی و خدماتی) کشور به شیوه‌ای آسان، سریع، مشتری‌مدار و با کمترین هزینه و به شکلی همه جانبه تأمین نموده و ضمن تعامل سازنده و مؤثر در سطح بین‌الملل، در جایگاه اول صنعت بیمه بین بیمه‌گران منطقه‌ی آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه) قرار دارد.^۹

اهداف کلان چشم‌انداز صنعت بیمه در افق 1404

به منظور موفقیت در دستیابی به چشم‌انداز صنعت بیمه کشور در افق 1404، اهداف کلان صنعت بیمه به شرح زیر خواهد بود:

- کسب مقام اول در صنعت بیمه منطقه آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه)

^۹ - برنامه تحول صنعت بیمه کشور - بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران - ۱۳۸۸

- تحقق شرایط تجاری و رقابتی برای صنعت بیمه کشور
- بهره‌مندی دهک‌های پایین درآمدی از خدمات بیمه‌ای و تعادل در پوشش بیمه‌ای مناطق مختلف کشور
- عرضه خدمات همه‌جانبه بیمه‌ای به خانوارها، بنگاه‌های اقتصادی و مشتریان خارجی به صورت آسان، سریع، مشتری‌مدار و ارزان
- ارتقای اعتماد عمومی نسبت به صنعت بیمه کشور
- ارتقای نظارت در صنعت بیمه کشور با تقویت نظارت بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران
- بهره‌برداری مناسب صنعت بیمه از ظرفیت‌های اقتصادی کشور
- توازن بیمه‌های اتکایی قبولی و اتکایی واگذاری با خارج از کشور
- تقویت جایگاه صنعت بیمه در حفظ سرمایه‌های ملی

راهبردهای چشم‌انداز صنعت بیمه برای دوره 1394-1391¹⁰

با توجه به اهداف کلان در نظر گرفته شده برای صنعت بیمه کشور و با توجه به اصول سه‌گانه‌ای که ذکر شد، راهبردهای متناظر زیر به منظور طی مسیر تحول در صنعت بیمه کشور برای دوره زمانی 1394-1391 چشم‌انداز بیست ساله ج.ا.ایران مد نظر خواهد بود:

راهبرد اول - توسعه فرهنگ بیمه

راهبرد دوم - افزایش تنوع و توسعه محصولات بیمه‌ای با تمرکز بر بیمه‌های زندگی

راهبرد سوم - تقویت رقابت در بازار بیمه اتکایی

راهبرد چهارم - استقرار نظام نوین نظارت هوشمند، نهادینه و خودتنظیم

راهبرد پنجم - گسترش همکاری بیمه‌ای در سطح منطقه و جهان

راهبرد ششم - تسهیل حضور بیمه‌گران خارجی در بازار بیمه

¹⁰ - سند چشم‌انداز صنعت بیمه جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ به انضمام راهبردها، سیاست‌ها و پروژه‌ها - انتشارات بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران - سال ۱۳۹۱

راهبرد هفتم - استقرار نظام مدیریت ریسک در مؤسسات بیمه و بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران

راهبرد هشتم - طراحی و راه‌اندازی سامانه یکپارچه بیمه‌ای (طراحی و راه‌اندازی Core Insurance)

راهبرد نهم - ارتقاء سهم صنعت بیمه در جبران خسارت‌های وارده به سرمایه‌های ملی

4- نتیجه‌گیری:

بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران در دولت نهم و دهم با همت مدیران و کارشناسان صنعت بیمه با ارائه روش‌های علمی و عملی و اتخاذ تمهیدات کارشناسانه و رویکرد فرهنگی کوشیدند تا فاصله معنی‌دار ضریب نفوذ بیمه‌های زندگی در ایران با کشورهای توسعه یافته را کمتر نموده و بیمه‌های زندگی را در راستای افزایش سطح رفاه عمومی که یکی از مؤلفه‌های مهم امید به آینده است را توسعه و تعمیم دهند.

به طور کلی رتبه‌بندی شرکت‌ها، شفاف‌سازی صورت‌های مالی، ایجاد واحد حسابرسی داخلی، ساماندهی سرمایه‌گذاری‌ها، تعامل گسترده با دستگاه‌های ذیربط و نهادهای ذی‌نفع و مجلس شورای اسلامی و ارتباط تنگاتنگ با راهنمایی و رانندگی از دستاوردهای مهم بیمه مرکزی در سال‌های اخیر به شمار می‌رود.

بیمه مرکزی ج.ا.ا. با بازنگری و اصلاح فرآیندهای ناکارا موجود در صنعت و ایجاد زیر ساخت‌های کلیدی جدید توانسته جایگاه عملکردی صنعت بیمه طبق شاخص‌های جهانی را ارتقاء بخشد. همچنین اقدامات مؤثری در اجرای سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی از قبیل واگذاری سه شرکت بیمه دولتی البرز، آسیا و دانا از طریق بورس اوراق بهادار، افزایش حداقل سرمایه شرکت‌های بیمه، لغو انحصار شرکت سهامی بیمه ایران، لغو ممنوعیت ایجاد نمایندگی، شعبه مؤسسات بیمه خارجی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی جهت مشارکت در تأسیس شرکت‌های بیمه در بازار بیمه کشور انجام داده است که باعث توسعه معنی‌دار نفوذ بیمه طی سال‌های 1384 تا 1392 گردیده است.

نهایتاً با مدیریت ریسک سبب گردید علاوه بر خدمات رسانی موثر به بیمه‌گذاران منافع سهامداران شرکتهای بیمه‌ای نیز تامین گردد و از این رهگذر موجبات تقویت صنعت و توسعه خدمت بیشتر برای مردم عزیز کشورمان فراهم شود.

5- منابع و مآخذ:

1. سالنامه آماری صنعت بیمه سالهای 84-1390 .
2. سند چشم انداز صنعت بیمه جمهوری اسلامی ایران در افق 1404 به انضمام راهبردها ، سیاست ها و پروژه ها - انتشارات بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران - سال 1391
3. گزارش رئیس کل به مجمع عمومی در مورد عملکرد بیمه مرکزی و صنعت بیمه در سالهای 84-1391.
4. گزیده قانون برنامه پنجم توسعه - انتشارات معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهوری - بهار 90
5. عملکرد سال اول و دوم برنامه تحول در صنعت بیمه کشور - بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران - اسفند 89-1388.
6. مجموعه قوانین و مقررات اجرایی اصل 44 قانون اساسی - وزارت امور اقتصادی و دارایی - دبیرخانه شورای عالی اجرای سیاستهای کلی اصل 44 قانون اساسی .

۷. Chen, S.H., Yang, C.C., & Shiau, J.Y. (۲۰۰۶). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. The TQM Magazine. ۱۸(۲), ۱۹۰-۲۰۵ .
۸. Davis, S., & Albright, T. (۲۰۰۴). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. Management Accounting Research, ۱۵, ۱۳۵-۱۵۳.
۹. Eilat, H., Golany, B., & Shtub, A. (۲۰۰۸). R&D project evaluation: An integrated DEA and balanced scorecard approach. Omega, ۳۶(۵), ۸۹۵-۹۱۲
۱۰. Huang, H.C. (۲۰۰۹). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. Expert Systems with Applications, ۳۶(۱), ۲۰۹-۲۱۸.
۱۱. Wu, H.Y., Lin, Y.K., & Chang, C.H. (۲۰۱۱). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. Evaluation and Program Planning, ۳۴, ۳۷-۵۰ .