

# مقاله اول

ارزیابی عملکرد صنعت

بیمه کشور و تبیین

چشم انداز آینده

نویسنده: دکتر سید محمد کریمی\*

پرتال جامع علوم انسانی



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## چکیده

صنعت بیمه در اقتصاد کنونی جهان، از بخش‌های پیشرو در بازار سرمایه است. بیمه به‌عنوان یکی از ابزارهای کارای مدیریت ریسک و تأمین امنیت و آرامش خاطر، از یک سو سبب گسترش رفاه اجتماعی گردیده و از سوی دیگر باعث رشد سرمایه‌گذاری شده و به‌دنبال آن، تولید با سرعت بیشتری رشد نموده و اقتصاد رونق می‌گیرد.

در گزارش حاضر با رویکرد ارزیابی عملکرد صنعت بیمه در بازه زمانی 1392-1384 به بررسی وضع موجود و تشریح چشم‌انداز آینده پرداخته‌ایم. این نوشتار از بعد هدف کاربردی و دارای ماهیت توصیفی است و طی آن جایگاه عملکردی صنعت بیمه طبق شاخص‌های جهانی بررسی شده، دستاوردهای صنعت بیمه در بازه زمانی 1384-1392 تحلیل گردید. اصلاح فرایندهای موجود در صنعت بررسی شده، اقدامات بیمه مرکزی ج.ا.ا. در اجرای سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی ذکر و در نهایت چشم‌انداز صنعت بیمه در افق 1404 تبیین شده است.

واژگان کلیدی: بیمه مرکزی ج.ا.ا، ارزیابی عملکرد، چشم‌انداز

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

در جهان امروز رشد و توسعه اقتصادی هر کشوری، جایگاه بین‌المللی آن را رقم می‌زند، لذا کشورها برای آنکه بتوانند در عرصه بین‌المللی جایگاهی داشته باشند در صدد بر می‌آیند شاخص‌های توسعه‌یافتگی خود را بهبود بخشیده و از این طریق موجب تقویت اقتصاد و ایفای نقش تأثیرگذاری در صحنه جهانی شوند.

صنعت بیمه به عنوان یکی از شاخص‌های توسعه‌یافتگی از یک سو به عنوان یکی از عمده‌ترین نهادهای اقتصادی مطرح بوده و از سوی دیگر فعالیت سایر نهادها را پشتیبانی می‌کند. بیمه مرکزی ج.ا.ا. در بازه زمانی 1384-1392 با برنامه‌ای مستمر با رویکرد مدل کایزن فرایندهای زائد را حذف، فرایندهای موازی را ادغام و جهت توسعه صنعت بیمه و بهبود شاخص‌های کلیدی، فرایندهای جدید تعریف نموده است. لذا بررسی عملکرد این بخش بسیار حائز اهمیت است.

ارزیابی عملکرد از وظایف اصلی هر سازمان و یکی از وجوه مدیریت عملکرد است. چن و همکارانش<sup>1</sup> با استفاده از روش کارت‌های امتیازی متوازن به ارزیابی عملکرد پرداخته‌اند. اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند به‌عنوان سیستمی تعریف شود که توسط آن سازمان در می‌یابد که آیا به اهدافش دست می‌یابد یا خیر (Haung, 2009). امروزه اندازه‌گیری عملکرد سازمان به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای تحقق اهداف استراتژیک است، لذا روش‌های متنوعی جهت سنجش عملکرد به کار گرفته می‌شود. به‌عنوان مثال وو و همکارانش<sup>2</sup> به ارزیابی عملکرد با استفاده از کارت‌های امتیازی متوازن در مراکز آموزش عالی در تایوان پرداخته‌اند و داویس و البریت<sup>3</sup> در تحقیقی به سنجش عملکرد مالی بانک پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که با اجرای نقشه استراتژیک، عملکرد مالی بهبود قابل توجهی می‌یابد. وو و همکارانش نتایج پیاده‌سازی کارت‌های امتیازی متوازن<sup>4</sup> که یکی از پر کاربردترین شیوه‌های ارزیابی عملکرد است را در سه بانک مقایسه کردند و با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری فازی به اولویت‌بندی آنها پرداختند (Wu et al., 2011). در تحقیق دیگری محققین به ارائه مدلی جهت ارزیابی آزمایشگاه تحقیقات صنعتی پرداخته‌اند. (Eilat et al., 2008)

پیشرفت بیمه با توسعه اقتصادی همواره ملازم بوده و با ترمیم وضع اقتصادی یک کشور، افزایش مبادلات، ترقی سطح زندگی و توسعه سرمایه‌گذاری، موجب پیشرفت می‌شود و با بهبود وضع

1. Chen et al., 2006

2. Wu et al., 2011

3. Davis and Albright, 2004

4. Balanced Score Card (BSC)

معیشت افراد، به حفظ ثروت ملی و تشکیل پس اندازهای بزرگ کمک می‌کند. لذا در این نوشتار با رویکرد ارزیابی عملکرد و دستیابی به چشم‌اندازی روشن به بررسی وضعیت صنعت بیمه و پیاده‌سازی کایزن<sup>1</sup> در صنعت بیمه پرداخته‌ایم.

## 1. روش شناسی

تحقیق، استفاده از مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر و قابل اطمینان و نظم‌یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه‌حل 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 فعالیت‌های بیمه مرکزی ج.ا.ا به لایه‌های عملیاتی و شرکت‌های بیمه‌ای و همچنین ارتقای بهره‌وری و شناخت ابعادی از چشم‌انداز است که نیاز به تجدیدنظر در تعریف و مهندسی مجدد فرایند دارند. این نوشتار ماهیتی کاربردی و توصیفی دارد و با هدف ارزیابی پیاده‌سازی مراحل مدل کایزن و دستیابی به پاسخ سؤالات زیر تدوین گردیده است.

- آیا جایگاه عملکردی صنعت بیمه طبق شاخص‌های جهانی بهبود یافته است؟
- صنعت بیمه در بازه زمانی مورد مطالعه چه دستاوردهایی داشته است؟
- آیا فرایندهای ناکارای موجود در صنعت بازنگری و اصلاح شده‌اند؟
- بیمه مرکزی ج.ا.ا جهت توسعه و گسترش نفوذ بیمه چه عملکردی داشته است؟
- اقدامات بیمه مرکزی ج.ا.ا در اجرای سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی چه بوده است؟
- چشم‌انداز صنعت بیمه در افق 1404 چگونه است؟

جهت دستیابی به پاسخ سؤالات فوق در مرحله اول به تبیین جایگاه عملکردی صنعت بیمه طبق شاخص‌های جهانی پرداخته شد، طی مرحله دوم دستاوردهای صنعت بیمه در بازه زمانی 1384 تا 1392 تحلیل شد، در مرحله سوم اصلاح فرایندهای موجود در صنعت بررسی گردید، در مرحله چهارم اقدامات عملکردی بیمه مرکزی ج.ا.ا مطرح شد، در مرحله پنجم اقدامات بیمه مرکزی ج.ا.ا در اجرای سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی ذکر و در نهایت چشم‌انداز صنعت بیمه در افق 1404 ترسیم گردید.

## 2. تجزیه و تحلیل داده‌ها

### 2-1. جایگاه عملکردی صنعت بیمه طبق شاخص‌های جهانی

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

براساس آماری که توسط مؤسسه سوئیس ری منتشر شده است<sup>1</sup> میزان حق بیمه تولیدی جهان در سال 2012 میلادی بالغ بر 4600 میلیارد دلار بوده است (Seiler et al., 2013). صنعت بیمه کشور (در سال 1391) با سهم 0/18 درصدی از کل حق بیمه‌های تولیدی جهان، در رتبه 42 صنعت بیمه دنیا قرار دارد. حال آن که رتبه کشور ترکیه در این زمینه 38 است. کسب مقام اول در دنیا بر مبنای رشد اسمی حق بیمه تولیدی به میزان 45٪ در سال 1390 و تداوم این رشد به 52٪ در سال 1391 از جمله مهم‌ترین دستاوردهای بین‌المللی صنعت بیمه است.

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 مهم‌ترین شاخص‌های بررسی وضعیت صنعت بیمه در کشورها محاسبه ضریب نفوذ بیمه آن است. این ضریب در ایران (با توجه به عدم اعلام رقم رسمی تولید ناخالص داخلی<sup>2</sup> برای سال 1391) حدود 2٪ است که در رتبه 66 جهانی قرار دارد.

نمودار 1. روند شاخص‌های ضریب نفوذ بیمه و حق بیمه سرانه از ابتدای انقلاب تا پایان دولت دهم



منبع: محقق

1. نشریه سیگما

بررسی سهم بیمه‌های زندگی در صنعت بیمه جهان نشان می‌دهد سهم این بخش از کل صنعت بیمه در جهان حدود 57٪ است؛ در حالی که سهم بیمه‌های زندگی از کل صنعت بیمه ایران در سال 1391 فقط 8٪ است. این امر حاکی از آن است که فعالیت بیمه‌گران ایرانی در زمینه‌های بیمه‌های عمر و بازنشستگی بسیار کم‌رنگ است.

مشابه دیگر نهادهای اقتصادی کشور، در صنعت بیمه نیز نقش بخش دولتی بسیار پررنگ است. به طوری که 45/6٪ بازار بیمه در اختیار شرکت بیمه ایران (دولتی) و 54/4٪ دیگر در اختیار شرکت‌های بیمه خصوصی قرار دارد. البته این وضعیت در سال‌های اخیر بهبود قابل ملاحظه‌ای یافته است.

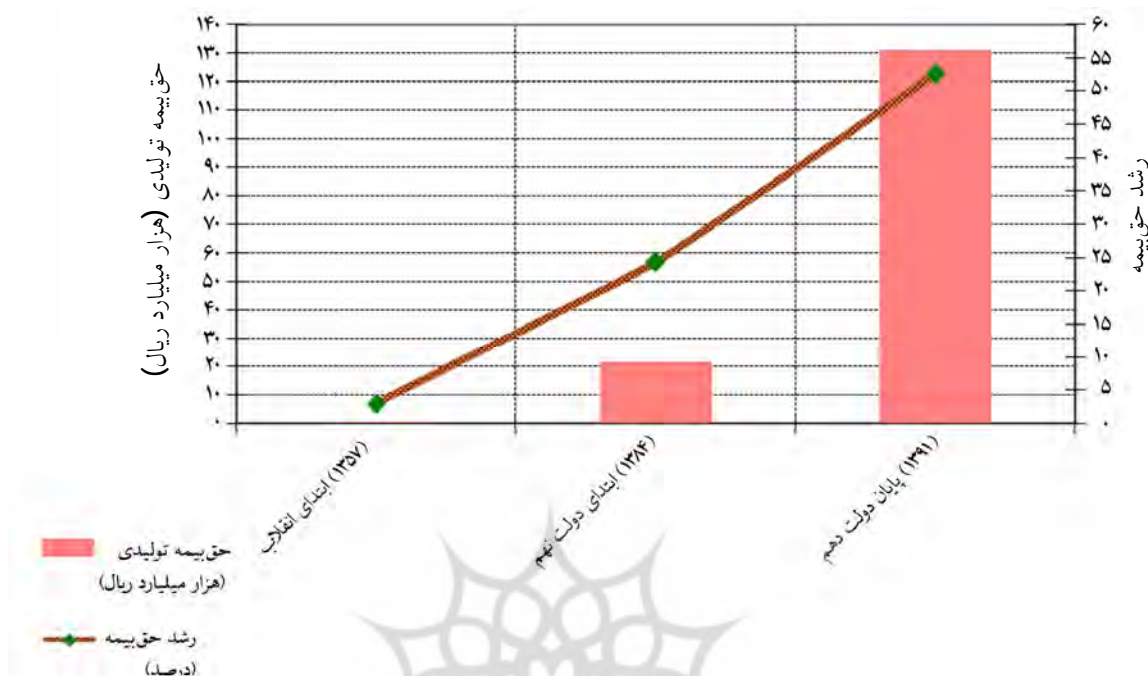
بررسی بازار بیمه کشور نشان می‌دهد 45/5٪ بازار بیمه کشور مربوط به بیمه شخص ثالث و مازاد اتومبیل و 54/5٪ دیگر به 15 رشته بیمه‌ای مربوط می‌شود. سهم بیمه‌های اتومبیل اعم از شخص ثالث و مازاد، حوادث راننده و بدنه از کل حق بیمه‌های تولیدی صنعت بیمه کشور حدود 57٪ است. البته جدیدترین آمارهای بازار بیمه کشور در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

## 2-2. بررسی و تحلیل دستاوردهای صنعت بیمه در بازه زمانی 1384-1392

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 21,530 میلیارد ریال با رشد 609 درصدی به مبلغ 131,1 هزار میلیارد ریال در ابتدای سال 1392 رسیده است. علت این افزایش توسعه بازار بیمه، اعطای مجوز تأسیس شرکت‌های بیمه غیردولتی توسط بیمه مرکزی، اجرای مفاد قانون سیاست‌های اصل 44 قانون اساسی و ارتقای فرهنگ بیمه‌ای آحاد جامعه است.

نمودار 2. روند مقدار و رشد حق بیمه تولیدی صنعت بیمه کشور از ابتدای انقلاب تا پایان دولت دهم



- خسارت پرداختی صنعت بیمه که نشان دهنده میزان ارائه خدمات شرکت‌های بیمه به بیمه‌گذاران و مشتریان است، 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 بوده 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 است 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٪ در سال 1384 به 54/4٪ تا پایان سال 1391 رسید.



• ضریب نفوذ بیمه در سال 1384 معادل 1/2٪ بود که در دوره دولت نهم و دهم به حدود 2٪ ارتقا یافت.

• صرفنظر از ناچیز بودن سهم بیمه‌های زندگی در کل رشته‌های بیمه، ارتقای سهم بیمه‌های زندگی از بازار بیمه از 6/6٪ در سال 1384 و رسیدن آن به 8٪ در سال 1391 یکی از افتخارات صنعت بیمه کشور است.

• سهم بیمه‌های اختیاری (غیر از بیمه اجباری شخص ثالث اتومبیل) از 56/7٪ در سال 1384 به 54/5٪ 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 (بر مبنای فرمول هرفیندال - هیرشمن)<sup>1</sup> در سال 1391 به عدد 2340 رسید که نسبت به سال 1384 به میزان 949 واحد کاهش داشته و حدود 29٪ بهبود یافته است.

### 2-3. بازنگری و اصلاح فرایندهای 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 نیست. 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 شده و با پرداخت غرامت به زیان‌دیدگان آزاد شده‌اند.

#### • به‌روز رسانی و اصلاح اغلب آیین‌نامه‌ها و مقررات بیمه‌ای

تحقق رسالت بیمه مرکزی ج.ا.ا. 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، بنابراین 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 ایفا 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.

#### 4-2. عملکرد بیمه مرکزی ج.ا.ا. در تعریف و اجرای نمودن فرایندهای لازم

#### • اتخاذ تدابیر لازم برای مقابله با تحریم‌های بیمه‌ای حمل‌ونقل دریایی و هوایی کشور

برای مقابله با تحریم‌های بیمه‌ای، برنامه‌های متنوع و گسترده‌ای طراحی و اقدامات مختلفی انجام شده است. نتیجه اقدامات صنعت بیمه برای مقابله با تحریم را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود:

✓ با تمهیدات انجام‌شده، 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 ظرفیت‌های اقتصادی کشور از جمله هواپیمایی‌ها، نفت و انرژی، کشتی‌ها و نفتکش‌ها بدون پوشش باقی نماند.

✓ ظرفیت پوشش ریسک‌های پی‌اند‌آی مالکین شناورها که در انحصار 13 کلوب خارجی بود در کشور ایجاد شد تا شرکت‌های کشتیرانی بتوانند فعالیت خود را تداوم دهند.

در راستای کاهش خروج ارز از کشور لازم به ذکر است در طی سال 1385 درصد حق‌بیمه خالص واگذارشده به خارج صنعت بیمه کشور در رشته‌های بیمه آتش‌سوزی، باربری، کشتی، نفت و انرژی،

مهندسی و مسافران عازم به خارج از کشور 22/8٪ از مجموع حق بیمه این رشته‌ها بوده است. این درصد در سال 1391 به 2/61٪ کاهش یافته است. این کاهش ناشی از استفاده از ظرفیت بازار بیمه و افزایش حق بیمه نگهداری شده در داخل کشور است.

• راه‌اندازی شورای هماهنگی بیمه‌های بازرگانی استان‌ها جهت تقویت رویکرد نظارت میدانی و بازدید مستمر

به منظور برقراری ارتباط بیشتر بین صنعت بیمه با دستگاه‌های اجرایی در سطح استان‌ها، یکی از مدیران شرکت‌های بیمه‌ای 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 کند. نظر به اینکه در همه استان‌ها و شهرستان‌های کشور کارشناس بیمه‌ای 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 می‌کند.

• اجرای طرح سنجش رضایت بیمه‌گذاران شرکت‌های بیمه فعال

به منظور حمایت از حقوق بیمه‌گذاران و ترویج فرهنگ مشتری‌مداری و ارتقای 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 برای 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 پیش‌گفته که راه جبرانی هم برای آن در نظر گرفته نشده است، همواره بر زیان‌دیدگان تحمیل می‌شود و تنها اندکی از خسارات به صورت تسهیلات بانکی، تحت پوشش دولت قرار می‌گیرد. روش غالب برای تأمین 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 تأمین منابع مالی خسارات حوادث طبیعی و جبران صدمات مالی زیان‌دیدگان - که به پیشنهاد بیمه مرکزی به تصویب هیئت وزیران رسیده است - از سوی رییس‌جمهور برای طی تشریفات قانونی تقدیم مجلس شده است.

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

نگاهی به قریب هشت دهه فعالیت صنعت بیمه در کشورمان و توسعه یک شرکت بیمه دولتی به 27 شرکت بیمه غیردولتی و خصوصی در پایان سال 1391، نشان از روند رو به توسعه صنعت بیمه در کشورمان است.

در حال حاضر صنعت بیمه کشور متشکل از یک نهاد حاکمیتی و 27 شرکت بیمه تجاری با 861 شعبه (110٪ رشد نسبت به پایان سال 1383) در سراسر کشور است که در این میان بیمه مرکزی ج.ا.ا، نقش نهاد حاکمیتی بازار بیمه کشور را ایفا می‌نماید. توسعه بازار بیمه با افزایش تعداد شرکت‌های بیمه به 27 شرکت (80٪ رشد) و ازدیاد نمایندگان بیمه بالغ بر 33 هزار نمایندگی (406٪ 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 است.

• **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 ج.ا.ا 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 (سنبه)» است. از آنجاکه قبل از آن، کلیه عملیات از گردآوری اطلاعات عملیات بیمه‌گری شرکت‌های بیمه تا تهیه و صدور صورت حساب، به صورت دستی و با استفاده از نرم‌افزارهای آفیس<sup>1</sup> صورت می‌پذیرفت، لذا بخش دریافت مکانیزه بردروهای شرکت‌های بیمه و صدور صورتحساب‌های اتکایی اجباری در اولویت نخست طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی قرار داده شد. هم‌اکنون این سیستم طراحی و راه‌اندازی شده در پورتال بیمه مرکزی با آدرس ([www.centinsur.ir](http://www.centinsur.ir)) قابل دسترسی است. اولویت دوم، دسترسی مستقیم به بانک‌های اطلاعاتی شرکت‌های بیمه بود که باید 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 ذیربط توسط وزیر محترم امور اقتصادی و دارایی در جلسه مجمع بیمه مرکزی رونمایی شد. از اهداف سامانه سنبه 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 به زودی این پروژه رونمایی خواهد شد. به علاوه یکی از مهم‌ترین اقدامات، اتصال بانک اطلاعات بیمه مرکزی ج.ا.ا. 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 سنبه 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.ا. مجوز صدور دریافت کردند.

#### • کاهش تدریجی اتکایی اجباری

به استناد ماده 114 قانون برنامه پنجم توسعه، کاهش تدریجی اتکایی اجباری، تکلیف دیگری است که بر عهده بیمه مرکزی قرار دارد. تهیه بسته پیشنهادی برای کاهش درصد بیمه اتکایی اجباری،

منجر به ابلاغ 10٪ کاهش در بیمه‌های زندگی (معادل 5 واحد) از ابتدای سال 1391 شده است (گزیده قانون برنامه پنجم توسعه، 1390). همچنین از ابتدای سال 1392 مقرر شد در بیمه‌های زندگی 5 واحد و در بیمه‌های غیرزندگی نیز 5 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، شفاف‌سازی و تخصصی‌سازی مؤسسات بیمه و افزایش توان نگهداری ریسک، با تصویب هیئت 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 موظف‌اند ضمن معرفی مدیران واجد صلاحیت در رشته‌های مختلف جهت اخذ تأییدیه بیمه مرکزی، مبانی تعیین نرخ رشته‌های مختلف را پس از تأیید کمیته فنی خود برای بیمه مرکزی ج.ا.ا. 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، اکچوئران 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 باید نسبت توانگری خود را محاسبه و پس از تأیید هیئت مدیره و اظهارنظر حسابرس برای بیمه مرکزی ارسال کنند. این نسبت به نوعی دارایی‌های شرکت را با تعهدات پذیرفته‌شده از سوی شرکت مقایسه می‌کند که در صورت فزونی آن از 100٪، نشانه وضعیت مناسب توانگری مالی شرکت است. لکن برای شرکت‌های با نسبت توانگری کمتر از 100٪، سطوح مختلفی در آیین‌نامه تعریف شده و شرکت باید 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 باتوجه به مکاتبات و جلسات برگزارشده با شرکت‌هایی که نسبت توانگری آنان زیر 100٪ است، آنها 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 می‌کند، 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 تأیید 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، شفاف‌نمودن 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.

#### 5-2- اجرای سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی در صنعت بیمه کشور<sup>1</sup>

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 انجام‌شده به این شرح است:

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

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

80٪ از سهام شرکت‌های بیمه دولتی البرز، آسیا و دانا به بخش غیردولتی واگذار شد و از طریق صدور مجوزهای لازم برای پذیرش سه شرکت بیمه دولتی در بورس اوراق بهادار، صنعت بیمه به یکی از صنایع پیشرو در خصوصی‌سازی تبدیل شد. در این راستا نیز این اقدامات صورت پذیرفت:

◀ تطبیق شرایط مدیران عامل، اعضای هیئت 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 (عملکرد سال اول و دوم برنامه تحول در صنعت بیمه، 1389-1388).

• لغو انحصار شرکت سهامی بیمه ایران

به منظور افزایش رقابت در صنعت بیمه و کاهش انحصار براساس مصوبه مجلس شورای اسلامی، انجام بیمه‌های دستگاه‌های 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

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 کردند. نمایندگان مجلس ضمن تصویب پیشنهاد بیمه مرکزی ج.ا.ا، 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.



## 2-6. چشم‌انداز صنعت بیمه در افق 1404

سند چشم‌انداز صنعت بیمه ج.ا.ا. 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 کوتاه‌مدت 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 تعیین‌شده در محورهای ده‌گانه ابلاغی و برنامه پنجم توسعه کشور داشته باشد.

این سند براساس این اصول و ارزش‌ها و با اتخاذ رویکردی استراتژیک تدوین شده است:

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

براساس قوانین و مقررات بیمه‌ای کشور و اصول مربوط 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، به‌صورتی که همه جانبه، مکفی و پایدار باشد.

### • چشم‌انداز صنعت بیمه

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

صنعت بیمه ایران در افق 1404، صنعتی است اقتصادی، عدالت‌محور، 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 همه‌جانبه تأمین نموده و ضمن تعامل سازنده و مؤثر در سطح بین‌الملل، در جایگاه اول صنعت بیمه بین بیمه‌گران منطقه آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه) قرار دارد (برنامه تحول صنعت بیمه کشور، 1388).

#### • 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 این شرح خواهد بود:

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

- 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 ج.ا.ا.؛

- 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 1391-1394

باتوجه به اهداف کلان در نظر گرفته‌شده برای صنعت بیمه کشور و باتوجه به اصول سه‌گانه‌ای که

ذکر شد، راهبردهای متناظر زیر به منظور طی مسیر تحول در صنعت بیمه کشور برای دوره زمانی

1391-1394 چشم‌انداز بیست ساله ج.ا.ا. مدنظر خواهد بود (سند چشم‌انداز صنعت بیمه ج.ا.ا.،

1391):

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؛

راهبرد هفتم - استقرار نظام مدیریت ریسک در مؤسسات بیمه و بیمه مرکزی ج.ا.ا.؛

راهبرد هشتم - طراحی و راه‌اندازی سامانه یکپارچه بیمه‌ای<sup>1</sup>؛

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

### 3. نتیجه‌گیری

بیمه مرکزی ج.ا.ا. 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 کوشید تا فاصله معنی‌دار ضریب نفوذ بیمه‌های زندگی در ایران با کشورهای توسعه‌یافته را کمتر نموده و بیمه‌های زندگی را در راستای افزایش سطح رفاه عمومی - که یکی از مؤلفه‌های مهم امید به آینده است - توسعه و تعمیم دهد.

به‌طور 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 به‌شمار می‌رود.

بیمه مرکزی ج.ا.ا. با بازنگری و اصلاح فرایندهای ناکارای موجود در صنعت و ایجاد زیرساخت‌های کلیدی جدید توانسته جایگاه عملکردی صنعت بیمه طبق شاخص‌های جهانی را ارتقا 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 و نهایتاً با مدیریت ریسک سبب گردید علاوه بر خدمات‌رسانی مؤثر به بیمه‌گذاران، منافع سهام‌داران شرکت‌های بیمه‌ای را نیز تأمین کند و از این رهگذر موجبات تقویت صنعت و توسعه خدمت بیشتر برای مردم عزیز کشورمان را فراهم کند.

## منابع:

1. برنامه تحول صنعت بیمه کشور، 1388. بیمه مرکزی ج.ا.ا.
2. سالنامه آماری صنعت بیمه، 1384-1390، بیمه مرکزی ج.ا.ا.
3. سند چشم‌انداز صنعت بیمه ج.ا.ا. در افق 1404 به انضمام راهبردها، سیاست‌ها و پروژه‌ها، 1391. بیمه مرکزی ج.ا.ا.
4. عملکرد سال اول و دوم برنامه تحول در صنعت بیمه کشور، 1388-1389. بیمه مرکزی ج.ا.ا.
5. گزارش رئیس کل به مجمع عمومی در مورد عملکرد بیمه مرکزی و صنعت بیمه در سال‌های 1384-1391.
6. گزیده قانون برنامه پنجم توسعه، 1390. انتشارات معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهوری.
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. Chen, S.H., Yang, C.C. and Shiau, J.Y., 2006. The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM Magazine*, 18(2), pp 190-205 .
9. Davis, S. and Albright, T., 2004. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*. 15, pp. 135-53.
10. Eilat, H., Golany, B., and Shtub, A., 2008. R&D project evaluation: An integrated DEA and balanced scorecard approach. *Omega*, 36(5), pp. 895-912
11. Huang, H.C., 2009. Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert Systems with Applications*, 36(1), 209-18.
12. Seiler, T., Staib, D. and Puttaiah, M., 2013. World insurance in 2012: Progressing on the long and winding road to recovery. *Sigma*. 3.
13. Wu, H.Y., Lin, Y.K., and Chang, C.H., 2011. Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 34, pp. 37-50.