

مدیریت و بیمه

از: مهدی شاکری

مدیریت یک نهاد باید درباره بیمه آن بداند نیست. در این خصوص مطالب مهم دیگری وجود دارد که از نظر یک مدیر قابل توجه است و ذیلاً به اختصار گفته می‌شود:

۱ - شناخت هزینه‌ها و حفظ تعادل مالی:

در هر واحد اقتصادی که کالا و یا خدمت تولید می‌کند هزینه‌هایی مطرح است که مدیریت آن واحد نسبت به آنها شناخت دارد از قبیل هزینه دستمزد. هزینه‌های اداری، قیمت مواد اولیه و مواد مصرفی و بسیار موارد دیگر از این قبیل، مثلاً مالک یک کامیوز هر شخص و یا هر مؤسسه‌ای که باشد می‌داند که بابت دستمزد راننده و کمک راننده، سوخت مصرفی تعویض قطعات و تعمیرات عادی دوره‌ای در چه حدود هزینه‌ای را باید متقبل شود. همچنین مدیریت یک کارخانه تولید پارچه می‌داند که حدود هزینه‌های او بابت دستمزد، مواد مصرفی، تعویض قطعات مستهلك شده و تعمیرات و همچنین بابت مواد اولیه در چه حدود است و پیش‌بینی‌های لازم را برای تأمین این هزینه‌ها می‌کند. اما یک نوع هزینه دیگری هم وجود دارد که احتمال سوختن و یا انهدام واحد کارخانه پارچه بافی در اثر زلزله و سیل و خطرات دیگر می‌باشد. این هزینه نامشخص را به چه ترتیب و از کجا می‌توان تأمین کرد؟ شاید بنیه مالی صاحب کامیون و یا کارخان

هر سازمان و نهادی که دارای شخصیت حقوقی است اموال و دارائیهای در اختیار دارد که متعلق به آن سازمان و یا اشخاص طرف معامله با آن است. از جمله وظایف هر مدیر استفاده صحیح و حفاظت از این اموال می‌باشد. از طریق بیمه است که بقاء و سلامت اموال تضمین می‌شود و لذا هیچ مدیری از بهره‌مندی از مزایای بیمه بی‌نیاز نیست. همچنین در هر سازمان و نهادی افرادی بعنوان کارمند و یا کارگر مشغول انجام وظیفه و تصدی تنظیم فعالیت امور آن می‌باشند، سازمان نیز به این اشخاص که احياناً مهارتها و آموزشهایی هم به هزینه آن دریافت کرده‌اند نیاز دارد و به تعبیری می‌توان گفت که پرسنل یک مؤسسه نیز جزئی از دارائیها و یا اعتبار و شهرت آن بشمار می‌رود، حیات و سلامت این پرسنل مورد علاقه و نیاز سازمان است و مدیریت مؤسسه نیز موظف به رعایت این علاقه و تحصیل بیمه مناسب و کافی برای آنها می‌باشد. نقش بیمه در مدیریت و مسائلی که در این زمینه باید مورد توجه دقیق هر مدیر باشد در توفیق هر سازمان و تنظیم و سهولت کار آن اثر انکارناپذیر دارد. بمنظور بحث بیشتر در این خصوص موضوع را در دو قسمت بررسی می‌کنیم.

۱ - نقش بیمه در فعالیت یک واحد اقتصادی

۲ - نقش مدیریت در رابطه با تحصیل بیمه

نقش بیمه در فعالیت یک واحد اقتصادی

این است که بگوئیم اموال واحدهای اقتصادی بعلمت وجود خطرات مختلف در معرض تهدید به نابدی هستند و لذا مدیریت آن واحد باید از طریق تحصیل بیمه در محافظت از آنها دقت و مراقبت نماید مطلبی است درست و بجا اما با این همه آن چیزی که

برای جبران خسارت کفایت نمی کند و اگر مدت طولانی حادثه‌ای بروز نکند مصرف موجودی آن حساب بلا تکلیف می ماند. و این خود در هر دو حالت برای مدیریت ایجاد مشکل می نماید.

مؤسسات بیمه می توانند براحتی مشکل مدیریت را حل کنند آنها قادر به ارزیابی خطر هستند آنرا می شناسند و قادر به مقابله با آن هستند. بیمه گر نه برای یک کارخانه اما برای مجموع خطرات واحد های صنعتی که در تعهد دارد می تواند پیش بینی نسبتاً دقیق خسارت را بکند و حساب کند که در مقابل دریافت چه مبلغی می تواند جبران خسارت نماید و سهمی را که هر واحد صنعتی باید بپردازد چه میزان است. بعبارت دیگر بیمه گر می تواند با استفاده از آمار خسارتهای گذشته خطر هر واحد را ارزیابی و به تناسب آن برای هر مورد حق بیمه ای تعیین کند. در مقابل دریافت این حق بیمه که سال به سال پرداخت می شود بیمه گر متعهد جبران خسارات ناشی از حوادث مورد نظر می گردد. سود یا زیان احتمالی بیمه گر ربطی به واحدهای بیمه شده ندارد اما نتیجه کار برای واحد اقتصادی بیمه شده این است که:

- هر سال هزینه ای بابت حق بیمه می پردازد.
- هرگز مؤسسه زبانی بابت خسارات احتمالی تحمل نخواهد کرد، لذا تعادل مالی مؤسسه مختل نخواهد شد. بنابراین بهتر است بجای این ادعا که بیمه دارانی واحدهای اقتصادی را حفظ می کند بگوئیم بیمه تعادل مالی این واحدها را تضمین می نماید.

۲- تنظیم بودجه:

یکی از اصول مدیریت، انجام هزینه ها بر اساس بودجه ای است که از قبل باتوجه به درآمد مورد انتظار و امکانات مالی بالفعل و بالقوه یک واحد اقتصادی تنظیم شده است، مدیریت یک مؤسسه اگر نمی داند چه مقدار هزینه برای ترمیم خسارات ناشی از حوادث محتمل خواهد پرداخت اما به وقت مقدار حق بیمه ای را که برای تحصیل پوشش بیمه ای در مقابل این حوادث باید بپردازد می شناسد و می تواند در بودجه هر دوره مالی منظور کند.

بعلاوه یک مدیر نه تنها به تنظیم بودجه یک دوره مالی که پیش رو دارد اقدام می کند بلکه در واحدهای

شده است به مصرف جبران خساراتی از این قبیل برسد؟ حداقل نتیجه نامطلوب این امر آن است که بدنبال سالهای موفقیت، یک دوره مالی ناموفق و مواجه با زیان سنگین نیز برای مؤسسه مطرح می شود و بدترین نتیجه آنکه اگر محلی برای جبران خسارت وجود نداشته باشد واحد اقتصادی برای مدتی به توقف فعالیت و حتی به تعطیل و ورشکستگی تهدید می گردد.

مدیریت یک مؤسسه باید تسلیم این واقعیت بشود که گرچه هر سال اتفاقاتی از این قبیل واقع نمی شود و خساراتی پیش نمی آید اما احتمال آن وجود دارد و پس از مدت طولانی بالاخره این گونه اتفاقات نامطلوب و زیان بار آثار ویرانگر خود را نشان خواهد داد و در نهایت چنین هزینه ای وجود دارد و باید برای تأمین آن فکری کرد. آیا می توان احتمال وقوع خسارت را با استهلاك ماشین آلات و وسایل کار مقایسه کرد؟ مدیریت یک سازمان می داند که ماشین آلات او عمر ابدی ندارند و پس از مدتی غیر قابل استفاده می شوند و باید ماشین آلات جدید جایگزین آنها بشود و هر مدبری می داند که باید هر سال به تناسب عمر هر دستگاه مبلغی از درآمد مؤسسه برداشت و به حساب ذخیره استهلاك منظور نمود و از محل موجودی همین حساب ذخیره است که تداوم فعالیت واحد اقتصادی تضمین می شود و ضمناً هزینه خرید ماشین آلات به حساب یک دوره مالی خاص منظور نمی گردد که موجب بالا رفتن هزینه های آن دوره و انعکاس زیان در حسابهای مؤسسه بشود.

دومورد خسارات محتمل نیز می توان به همین نحو عمل کرد. یعنی هر سال مبلغی از درآمد را برداشت و به منظور جبران خسارات در حساب خاصی نگهداری کرد. اما تفاوت این مورد با استهلاك ماشین آلات این است که وقوع حوادث زمان و دوره معینی ندارد و برعکس عمر هر دستگاه قابل پیش بینی و ارزیابی نیست تا بتوان به تناسب آن وجه لازم را محاسبه کرد. یک ماشین در سال اول کار خود مستهلك نمی شود اما خطرات و حوادثی چون حریق یا سیل و یا ... می تواند در اولین روزهای فعالیت یک واحد صنعتی بروز کند ضمناً ممکن است در طول سالهای بسیار و حتی تا صد سال هم بوجود نیاید. اگر خطر در سالهای اول واقع شود موجودی حساب خاص

اقتصادی بزرگ مدیریت برنامه فعالیت دراز مدت دارد. او برای ده سال آینده یا بیشتر برنامه تنظیم می کند. این برنامه شامل میزان فعالیت و توسعه تدریجی آن و اجراء طرحهای جدید و نظایر آنهاست. مدیریت یک سازمان می تواند با استعلام از بیمه گر و یا مشاورین بیمه ای خود ضمن محاسبه و تشخیص سایر هزینه ها حق بیمه مربوط به هر مرحله از فعالیت را شناسائی و در برنامه درازمدت خود منظور کند.

اگر هزینه حق بیمه در برنامه های درازمدت مؤسسه فراموش شود ممکن است مدیریت در ارزیابی وضعیت آتی مؤسسه گمراه شود و قادر به انجام تمام یا قسمتی از برنامه نشود و به صاحبان سهام وعده هائی بدهد که با واقعیات متفاوت باشند.

۳- محاسبه قیمت تمام شده:

شناخت صحیح هزینه ها از یک جهت دیگر نیز اهمیت انکارناپذیر دارد و آن در شناخت قیمت تمام شده تولید و بدنبال آن تعیین قیمت فروش آن است. اگر هزینه حق بیمه در محاسبه قیمت تمام شده فراموش شود چه بسا قیمت فروش در سطحی معین گردد که برای مؤسسه سود نامناسب و یا احتمالاً زیانی بدنبال داشته باشد و این به موجودیت واحد اقتصادی لطمه می زند. بعلاوه اثر جانبی این روش نامعقول این است که دفاتر مؤسسه سودی بیش از میزان واقعی آن نشان خواهند داد. براساس همین ارقام غیر واقعی مالیات و سود صاحبان سهام پرداخت می شود و به این ترتیب منابع مالی مؤسسه بی جهت از اختیار آن خارج می گردد. چه بسا در اثر وقوع حوادث احتمالی و ایجاد خسارت، صاحبان سهام که ممکن است تغییر کرده باشند ناگزیر به تأمین منابع مالی جهت جبران خسارت شوند و به این وسیله سودی که بی جهت بین عده ای تقسیم شده از طریق افزایش سرمایه توسط عده ای دیگر به مؤسسه باز گردد اما مالیاتی که بی جهت پرداخت شده به مؤسسه باز نخواهد گشت.

نقش مدیریت در رابطه با تحصیل بیمه

از آنچه در مطالب بالا آمده معلوم شد که تحصیل بیمه یکی از وظایف اصلی مدیریت است اما انجام این وظیفه

به چه ترتیب میسر است بحثی است که معمولاً تحت عنوان مدیریت خطر مورد بررسی قرار می گیرد. مدیریت یک سازمان اگر خود به لحاظ کثرت مشغله فرصت لازم را ندارد باید تصدی این امر را به فرد یا افرادی در داخل سازمان و یا افراد دیگری که بصورت مشاور بیمه و مدیریت خطر به این حرفه مشغول هستند واگذار نماید تا پوششهای بیمه ای در حد لازم و کافی و بموقع تحصیل شود. فرد یا گروهی که تصدی مدیریت خطر را دارند اعم از اینکه از داخل مؤسسه باشند و یا از خارج به کار دعوت شده باشند کار خود را در مراحل زیر به انجام می رسانند:

۱- شناسائی دارائی ها:

باید کلیه دارائیهای مؤسسه از هر قبیل و در هر جا که هستند شناسائی شوند بعضی دارائیها متعلق به مؤسسه نیستند اما بعنوان امانت و یا وثیقه در اختیار مؤسسه هستند. ممکن است مواد اولیه خریداری شده اما هنوز تحویل مؤسسه نشده باشد و یا ممکن است کالای ساخته شده بفروش رفته اما هنوز بدلائلی تحویل خریدار نشده باشد و یا حرفه و نوع فعالیت مؤسسه ایجاب نماید که همیشه مقادیر قابل توجهی اموال متعلق به دیگران در اختیار و تحت مسئولیت آن باشد مثل انبارهای عمومی، مؤسسات حمل و نقل، تعمیرگاه و نظایر آنها... . بهر حال کلیه دارائی هائی که متعلق به مؤسسه و یا موضوع حق رهن و اجاره و نظایر آن هستند باید از لحاظ نوع و میزان معین باشند.

با این اعتبار که پرسنل یک سازمان نیز ارزش اقتصادی برای آن دارد شناسائی تعداد و مشخصات پرسنل نیز ضرورت دارد.

۲- شناسائی خطرات:

باید بررسی شود که هر یک از دارائیها در معرض چگونه خطرانی قرار دارند. ماهیت دارائیها و موقعیت مکانی آنها برای تشخیص این امر نقش عمده دارد. بعضی اموال ظرافت و حساسیت بیشتری در مقابل بعضی خطرات دارند. خطرات طبیعی مثل سیل، زلزله، طوفان و یا خطرات دیگری مثل سقوط هواپیما و آلودگی محیط زیست در همه جا یکسان نیستند.

سفرهای دسته جمعی با اتوبوس و یا هواپیماهای در دست دارند؟ در بدترین شرایط چه تعداد از پرسنل ممکن است در یک حادثه کارگاهی و یا مسافرتی صدمه بدنی ببینند؟

۵ - تشخیص ظرفیت تحمل خسارت:

واحد های اقتصادی به تناسب بنیه مالی و وسعت فعالیت خود هر یک ظرفیتی برای تحمل خسارتهای احتمالی دارند. جبران خسارتهای جزئی ناشی از حوادث و تصادف وسایل نقلیه از محل هزینه های متفرقه که در بودجه هر مؤسسه وجود دارد امکان پذیر است. بدیهی است می توان برای خسارتهای جزئی هم پوشش بیمه ای تحصیل کرد ولی این بیمه ها نیز هر کدام مثل بیمه های بزرگ مستلزم هزینه اداری و مراجعات به مؤسسات بیمه بوده و حتی الامکان اجتناب از آن اصلح است.

از این گذشته در صنعت بیمه بحثی تحت عنوان (فرانشیز) وجود دارد. کارشناسان این فن غالباً معتقدند که بخشی از خسارت و بخصوص خسارتهای کوچک را کلاً باید بیمه گذار متقبل و متحمل شود تا انگیزه احتیاط و پرهیز از خطر در او زایل نشود. در مورد بعضی از بیمه ها فرانشیز به میزان استاندارد در بیمه نامه پیش بینی می شود ولی اگر مؤسسه توان مالی و فعالیت وسیع دارد می تواند داوطلبانه فرانشیز بالاتری را بپذیرد که این در نرخ حق بیمه او تأثیر خواهد داشت و چه بسا موجب صرفه جویی قابل توجهی در هزینه حق بیمه او بشود. بدنبال همین استدلال بعضی بیمه گذاران به سیستم خود بیمه ای متوسل می شوند. به این معنی که معادل مبالغی که باید بعنوان حق بیمه به بیمه گران بپردازند به صندوق خاصی و یا به حساب خاصی در داخل سازمان خود واریز و خسارتهای احتمالی را از محل آن جبران می کنند. این سیستم در مورد سازمانهایی که فعالیت بسیار گسترده در سطح کشور دارند و ضمناً میزان هر یک از خسارات احتمالی رقم قابل توجهی را تشکیل نمی دهد کاربرد دارد. مثلاً اگر مؤسسه ای ده هزار اتومبیل دارد می تواند از تحصیل بیمه نامه خودداری کند. معادل وجوه حق بیمه در حسابی متمرکز و از آن محل هزینه تعمیر اتومبیل های تصادف کرده را تأمین نماید و یا برای خود تعمیرگاهی احداث کند. اما متأسفانه بعضی مؤسسات در ارزیابی سیستم خود بیمه ای

در مورد پرسنل بررسی و تشخیص نوع فعالیت و خطرات شغلی آنها و اینکه با چه وسایلی و در چه محیطی کار می کنند اهمیت دارد. بررسی در خصوص اینکه آیا مشمول بعضی بیمه های اجباری مثل بیمه درمانی و بیمه عمر و یا حادثه هستند یا خیر لازم است. بعضی از افراد پرسنل به اقتضای کاری که انجام می دهند باید با وسایل حمل و نقل از قبیل اتومبیل، موتورسیکلت و یا هواپیما و به دفعات سفر کنند. بعضی دیگر با ماشین آلات خطرناک و یا در فضای نامناسب (معادن کارگاههای رنگ رزی...) کار می کنند. این افراد در معرض خطرات بیشتری هستند.

۳ - پیشگیری از خطرات:

بسیاری از خطرات را می توان با اقدامات و تهیه وسایل مناسب و صرف هزینه های معقول تقلیل داد و یا حتی در مواردی منتفی ساخت. این اقدامات اولاً احتمال وقوع خطر را تخفیف می دهد و ثانیاً می توانند موجب تقلیل خسارتهای مالی احتمالی و نجات افراد شوند و ثالثاً وقوع خطر را بموقع اعلام و کمک رسانی به اموال و اشخاص در معرض خطر را تسهیل کنند. بدیهی است هزینه هایی که بابت اینگونه اقدامات مصرف می شود باید با نتیجه مورد انتظار از آن متناسب باشد از جمله اقدامات مورد بحث می توان موارد زیر را نام برد:

نصب وسایل و تأسیسات اعلام خطر - تدارک وسائل اطفاء حریق مثل ذخیره آب و شن و کپسولهای خاموش کننده آتش - تدارک کادر و پرسنل آتش نشانی تعلیم دیده در مؤسسات بزرگ - تقویت بناها در مقابل خطر زلزله - تدارک وسایل کمکهای اولیه و استخدام پزشک و امدادگر در محیطهای بزرگ کارگری - جدا ساختن و تفکیک انبارها و جلوگیری از تراکم داراییها در یک یا چند نقطه و

۴ - پیش بینی خسارتهای احتمالی:

باید بررسی شود که در هر نوع حادثه تا چه میزان احتمال خسارت وقوع دارد؟ وضع تراکم کالاها چیست؟ در کدام قسمت از محیط مؤسسه متمرکز هستند؟ آیا می توان محل کار را به چند موضع تقسیم کرد؟ آیا پرسنل

راه افراط را پیش گرفته‌اند، در آمریکا و اروپا صندوقهای خود بیمه‌ای بصورت‌های مختلف خود توسط واحد‌های اقتصادی بزرگ و متوسط تأسیس شدند و بسیاری از آنها در شرایط نامساعد در انجام نقشی که بعهده داشتند عاجز مانده‌اند.

۶ - تحصیل پوشش بیمه‌ای:

پس از این مرحله است که باید برای انتخاب بیمه‌گر و تحصیل بیمه‌نامه اقدام کرد. در این مرحله از جمله نکات مهمی که باید مدنظر باشند عبارتند از:

- برای هر یک از خطرات موجود پوشش مناسب در نظر گرفته شود. لازم نیست که بیمه‌نامه برای هر خطر بصورت مجزا صادر شود اما باید مراقبت کرد که اگر بیمه‌نامه کلی است تمام خطرات موجود در بیمه‌نامه قید و تصریح گردد.

- دارائیها به قیمت واقعی آنها نه کمتر و نه بیشتر بیمه شود. بیمه به مبلغ کمتر پوشش کافی ایجاد نمی‌کند و بیمه به مبلغ بیشتر موجب هزینه بی‌علت می‌گردد.

- اگر موقعیت مالی و شرایط ایجاب می‌کند سهمی از خسارت بعنوان فرانشیز پذیرفته شود تا در حق بیمه صرفه‌جویی بعمل آید.

- اگر احتمال افزایش قیمت‌ها وجود دارد موضوع با بیمه‌گر مطرح و ترتیبی اتخاذ شود که با افزودن شرط خاصی در بیمه‌نامه، ولو اینکه مستلزم پرداخت حق بیمه بیشتر باشد، افزایش قیمت ناشی از تورم به پوشش بیمه‌ای لطمه‌ای وارد نسازد.

- در طول مدت بیمه ترتیبی اتخاذ شود که در صورت افزایش میزان دارائیها از جمله توسعه ساختمان، نصب ماشین‌آلات جدید، خرید مواد اولیه بیش از حد معمول، باقی ماندن کالای ساخته شده در انبار بیش از حد معمول فوراً پوشش لازم بیمه‌ای برقرار گردد. معمولاً برای انبارها بیمه‌نامه با مبلغ متغیر تحصیل می‌شود تا نوسان موجودی نه موجب نقصان پوشش بیمه‌ای گردد و نه پرداخت حق بیمه بیش از حد معقول را سبب شود.

۷ - دقت در شرایط بیمه‌نامه‌ها:

معمولاً شرایط اصلی بیمه‌نامه‌ها استاندارد است.

در اغلب کشورها یک مرجع نظارت و یا یک نهاد حرفه‌ای سندیکائی وجود دارد که شرایط عمومی بیمه‌نامه‌ها را برای تمام مؤسسات بیمه کشور و یا مؤسسات بیمه عضو خود تهیه می‌کند. اگر شرایط عمومی بیمه‌نامه‌ها در کشوری استاندارد نباشد باید متن بیمه‌نامه‌ها و ضماضم آنها بدقت مطالعه شود تا در هر مورد که حقوق بیمه‌گذار بنحو مطلوب تأمین نشده نسبت به آن با بیمه‌گر مذاکره بعمل آید. حتی در بیمه‌نامه‌هایی که شرایط عمومی استاندارد دارند دارند گاهی بیمه‌گران شرایط خاصی در متن بیمه‌نامه و یا الحاقی‌ها قید می‌کنند که معمولاً تعهدات آنها را نسبت به بعضی خطرات و خسارات ناشی از آنها محدود می‌سازد. بعضی از این شرایط محدود کننده معقول و موجه است اما بعضی دیگر توجیه منطقی ندارد و برخلاف منافع موجه بیمه‌گذار است و باید در مورد آنها نیز با بیمه‌گر مذاکره و بحث گردد.

بعضی چنین می‌پندارند که حق بیمه هزینه‌ای غیر لازم است و صرفه‌جویی هرچه بیشتر در آنرا توصیه می‌نمایند و حال آنکه بیمه وقتی می‌تواند بقاء یک واحد صنعتی و تداوم فعالیت آنرا بنحو مطلوب تضمین نماید که به طرز صحیح و کامل انجام شود بیمه ناقص که با حق بیمه ارزان خرید می‌شود قادر به ارائه این تضمین نیست و تأمین مورد نیاز مدیریت را ایجاد نمی‌کند، اگر بیمه ناقص و نامتناسب باشد حق بیمه کمتری بابت آن پرداخت می‌شود و همین حق بیمه ارزان در محاسبه قیمت تمام شده منظور می‌شود و در نتیجه هر واحد تولید به قیمتی کمتر از قیمت واقعی بفروش می‌رود لکن هنگام وقوع خسارت این بیمه حمایت کافی و مؤثری از واحد صنعتی نمی‌کند و چه بسا خسارت وارده موجب اختلال در وضعیت مالی و حتی تعطیل و ورشکستگی واحد تولید گردد، بنابراین نه تنها تحصیل بیمه برای هر واحد صنعتی مفید و لازم و اجتناب‌ناپذیر است بلکه باید بیمه تحصیل شده درست و کافی و متناسب با خطراتی باشد که واحد مربوطه را تهدید می‌نماید.