

# بیمه بر سر دوراهی سنت و تحول دیجیتال

در نشست «چالش‌های صنعت بیمه با نوآوری، فناوری یا رگولاتوری» کارشناسان و مدیران بیمه‌های اجتماعی و تجاری دغدغه‌ها و تجربیات خود در مسیر دیجیتال شدن را بررسی کردند



▲ تصویری از پنل چالش‌های صنعت بیمه با نوآوری، فناوری یا رگولاتوری

در ایران، طی سال‌های اخیر روند دیجیتالی‌سازی صنعت بیمه سرعت گرفته، اما همچنان صنعت بیمه، اعم از بیمه‌های اجتماعی و تجاری، در مواجهه با فناوری و نوآوری با چالش‌های متعددی روبه‌روست؛ موضوعی که در نشستی با عنوان «چالش‌های صنعت بیمه با نوآوری، فناوری یا رگولاتوری» مورد وا‌کاوی قرار گرفت و نمایندگان بیمه‌های اجتماعی و تجاری از تجربیات و دغدغه‌های خود در مسیر دیجیتال شدن سخن گفتند. روایت‌های این نشست تصویری واقعی از مسیر پرپیچ‌وخم بیمه دیجیتال در ایران ارائه می‌دهد.

## تحول دیجیتال، یک ذهنیت است

صادق فرامرزى، عضو هیأت‌رئیس کمیسیون بانکداری دیجیتال و نخستین سخنان این نشست، با نگاهی نقادانه نسبت به آنچه در این سال‌ها در حوزه بیمه دیجیتال رخ داده، تأکید می‌کند: «بازار سنتی بیمه در برابر موج تحول دیجیتال نمی‌تواند مقاومت کند. اگر شرکت‌ها خود را با تغییرات وفق ندهند، سیل فناوری آن‌ها را با خود خواهد برد.»

او یادآور می‌شود که دیجیتالی شدن تنها به خرید تجهیزات یا انتقال فرم‌های کاغذی به نسخه الکترونیکی محدود نیست: «تحول دیجیتال قبل از هر چیز، یک تغییر در طرز تفکر است. اگر ذهنیت تغییر نکند، فناوری فقط ابزار ناکارآمدی خواهد بود.»

فرامرزى توضیح می‌دهد که صنعت بانکداری ایران در مسیر دیجیتال جلوتر از بیمه حرکت می‌کند و می‌افزاید: «بخش بزرگی از عقب‌ماندگی بیمه به ضعف فرهنگ بیمه در کشور و دیر شروع کردن این مسیر برمی‌گردد. البته نقش رگولاتوری را هم نمی‌توان نادیده گرفت، اما بیش از همه نیاز به آموزش و تغییر نگرش داریم.»

او نخستین گام دیجیتال‌سازی را تبدیل فرم‌های سنتی به فرم‌های هوشمند دیجیتال می‌داند، اما مسیر را بسیار فراتر از آن توصیف می‌کند: «باید تجربه مشتری متحول شود، شرکت‌ها به سمت نوآوری باز و API محور حرکت کنند و خدمات بیمه از طریق پلتفرم‌ها و اکوسیستم‌های دیجیتال ارائه گردد.»

فرامرزى با تأکید بر ظرفیت عظیم داده‌ها در صنعت بیمه ادامه می‌دهد: «بیمه بر پایه داده است. این داده‌ها می‌توانند پایه‌ی نوآوری، کشف تقلب، محاسبه

دقیق خسارت و طراحی مدل‌های جدید کسب‌وکار باشند. اما بخش بزرگی از داده‌های کشور هنوز ساختارمند نیست و بلااستفاده مانده است.»

او در پایان سخنانش بر اهمیت حاکمیت داده و ایجاد پلتفرم‌های داده‌محور تأکید می‌کند و می‌گوید: «وقتی داده‌ها آزاد شوند، بیمه در کنار بانک و بورس می‌تواند به موتور محرک اقتصاد دیجیتال تبدیل شود. رگولاتور هم باید به جای دخالت در جزئیات، مسیر نوآوری را باز کند.»

## نقش کلیدی رگولاتور

در ادامه نشست، علی حیدری، مشاور عالی مدیرعامل سازمان تأمین اجتماعی، از زاویه‌ای دیگر به بررسی ابعاد ماجرا پرداخت و با نگاهی انتقادی گفت: «هنوز متولی واحدی برای دیجیتال‌سازی کشور مشخص نشده و همین موضوع باعث تأخیر در تدوین نقشه ملی هوش مصنوعی و عقب‌ماندگی نسبت به کشورهای منطقه شده است.»

او تفاوت بیمه‌های تجاری و اجتماعی را یادآور شد: «در حوزه بیمه‌های تجاری، بیمه مرکزی نقش رگولاتور را ایفا می‌کند، اما در بخش بیمه‌های اجتماعی چنین نهاد مستقلی وجود ندارد و این خلأ یکی از چالش‌های بزرگ کشور است.»

به گفته حیدری، حتی در بیمه‌های تجاری نیز رگولاتور گاه از مرز تنظیم‌گری عبور کرده و به تصدی‌گری می‌رسد: «در برخی موارد، رگولاتور به رقیب شرکت‌های بیمه تبدیل می‌شود. این مسئله مانعی جدی در مسیر نوآوری است.»

او سپس به نبود زیرساخت‌های ملی اشاره کرد و توضیح داد: «هنوز زیرساخت ملی داده وجود ندارد و سازمان‌ها ناچارند هر کدام داده‌های خود را به‌صورت جداگانه تولید کنند که نتیجه آن تکرار، ناهماهنگی و اتلاف منابع است.»

## تأخیر در دیجیتال‌سازی

حیدری در بخش دیگری از سخنان خود به ضعف‌های دیجیتالی اشاره کرد: «هنوز امضای الکترونیک و اسناد دیجیتالی در برخی نهادها مثل پزشکی قانونی به رسمیت شناخته نمی‌شود. همین موضوع ارائه خدمات نوین بیمه‌ای و درمانی را دشوار کرده است.»

او برای مقایسه، آماری ارائه داد که توجه حاضران را جلب کرد: «کل پرتفوی بیمه‌های تجاری کشور حدود ۳۲۰ هزار میلیارد تومان است، در حالی که بودجه سالانه سازمان تأمین اجتماعی به ۱۳۵۰ هزار میلیارد تومان می‌رسد. این یعنی تأمین اجتماعی به تنهایی ماهانه دو برابر کل صنعت بیمه گردش مالی دارد.»

با این حال، حیدری تأکید کرد که سازمان تأمین اجتماعی در مسیر نوآوری گام‌های واقعی برمی‌دارد: «در سال ۱۴۰۰ تنها ۳۰ خدمت الکترونیک ارائه می‌کردیم، اما امروز این رقم به ۵۹ خدمت رسیده است. همچنین در دو سال گذشته با برگزاری رویدادهای جمع‌سپاری نوآوری در الکامپ، از شرکت‌های فناوری دعوت کردیم تا ایده‌های خود را ارائه دهند.»

## فناوری در خدمت رفاه

حیدری در بخش پایانی سخنانش اصطلاح جدیدی معرفی کرد: «در دنیا، داده‌ها در خدمت رفاه اجتماعی قرار گرفته‌اند. من این حوزه را «سین‌تک» یا Social Security Technology می‌نامم.»

او افزود: «در ایران در این زمینه عقب هستیم؛ چون این حوزه جذابیت تجاری کمتری دارد و نیازمند حمایت دولتی است. ضمن آنکه برخلاف بخش‌های بانک، بیمه و بورس، هنوز رگولاتور مشخصی در حوزه رفاه اجتماعی وجود ندارد.»

به باور او، یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها، نبود یکپارچگی میان سامانه‌های خدماتی است: «هر سازمان سامانه‌ای برای خودش دارد و کار بر ناچار است در هر کدام جداگانه ثبت‌نام کند. به قول یکی از اساتید دانشگاه شریف، عمر ما در صف و سامانه گذشت! در حالی که با یک امضای الکترونیکی استاندارد، شهروند باید بتواند تنها با یک کلیک، تمام خدمات مورد نیازش را دریافت کند.»

حیدری در پایان سخنانش نتیجه گرفت: «اگر زیرساخت‌های ملی فراهم شود، تحول دیجیتال در بیمه، بانک و رفاه اجتماعی با سرعتی چند برابر پیش خواهد رفت. نبود این زیرساخت‌ها، بزرگ‌ترین مانع نوآوری در کشور است.»

## هوشمندسازی پس از دیجیتال‌سازی

محمد سوبزی، مدیر تحلیل طرح بیمه متمرکز سازمان

تأمین اجتماعی، دیگر سخنان این پنل، دیدگاه‌های خود درباره دیجیتال‌سازی و نقش سازمان تأمین اجتماعی در تحول صنعت بیمه را بیان کرد.

سوبزی در ابتدای سخنان خود با اشاره به اهمیت تعریف دقیق مفاهیم گفت: «وقتی از دیجیتال‌سازی صحبت می‌کنیم، باید بدانیم منظور صرفاً الکترونیکی کردن نیست. لایه اول این است که اطلاعات به‌جای کاغذ به‌صورت داده ثبت شود، اما لایه مهم‌تر، هوشمندسازی است. در واقع دیجیتال شدن مقدمه‌ای برای حرکت به سمت هوشمندسازی است و در نهایت این مسیر به بهره‌گیری از هوش مصنوعی منجر خواهد شد.»

او ادامه داد: «اگر اطلاعات دیجیتال استاندارد نشود و میان دستگاه‌ها به اشتراک گذاشته نشود، نمی‌توان از محصولات و دستاوردهای آن بهره گرفت. هوشمندسازی نیازمند همکاری همه دستگاه‌ها و هماهنگی در سطح حاکمیت است.»

مدیر تحلیل طرح بیمه متمرکز سازمان تأمین اجتماعی خاطرنشان کرد: «صنعت بیمه توانسته بخش‌هایی از فرایندها را الکترونیکی کند، اما در حوزه دیجیتال‌سازی و هوشمندسازی هنوز جای کار زیادی وجود دارد. در سازمان تأمین اجتماعی طی سال‌های اخیر چندین پروژه در این راستا تعریف شده که یکی از مهم‌ترین آن‌ها طرح بیمه متمرکز است.»

سوبزی درباره جزئیات این طرح توضیح داد: «در قالب بیمه متمرکز، علاوه بر دیجیتال شدن، هم‌زمان هوشمندسازی فرایندها هم پیش‌بینی شده است. این پروژه به سمت یکپارچه‌سازی خدمات حرکت می‌کند تا دیگر نیازی نباشد هر فرد برای دریافت خدمت الزاماً به شعبه خاصی مراجعه کند. بسیاری از خدمات به‌صورت غیر حضوری ارائه خواهد شد؛ هرچند موفقیت کامل این مسیر وابسته به همکاری سایر دستگاه‌ها و فراهم شدن زیرساخت‌های ملی است.»

او در پایان تأکید کرد: «عامل اصلی تحقق این برنامه‌ها، وجود اراده در سطح حاکمیت و مدیریت سازمان است. خوشبختانه در تأمین اجتماعی این اراده شکل گرفته و امیدواریم به زودی دستاوردهای ملموسی در حوزه دیجیتال‌سازی و هوشمندسازی برای مردم حاصل شود.»

## استارت‌آپ‌های بیمه‌ای

در بخش دیگری از این پنل تخصصی، مهدی فروغی، قائم‌مقام مدیرعامل یکی از پلتفرم‌های بیمه‌ای، به تشریح دیدگاه‌های خود درباره تحول دیجیتال در صنعت بیمه پرداخت.

فروغی با اشاره به اهمیت بازآفرینی مدل‌های اقتصادی در عصر جدید گفت: «برای رشد اقتصادی کشور نمی‌توان دیگر روی صنایع سنتی و بخش نفت تکیه کرد. با اصلی رشد باید بر دوش اقتصاد دیجیتال باشد و بیمه به‌عنوان یکی از ارکان جدی بخش مالی اقتصاد، نقش تعیین‌کننده‌ای در این مسیر دارد.»

او با مقایسه سهم بیمه در اقتصاد ایران و سایر کشورها، ظرفیت رشد این صنعت را «بسیار زیاد» توصیف کرد و افزود: «ظهور استارت‌آپ‌های بیمه‌ای توانسته دستاوردهای ملموسی ایجاد کند؛ به‌طور مثال، در بیمه شخص ثالث، خرید پوشش‌های مازاد نسبت به میانگین صنعت سه برابر بیشتر شده است. همچنین با ارائه راهکارهای دیجیتال در حوزه پرداخت، میزان بی‌بیمگی در کشور تا هشت برابر بهبود یافته است.»

این فعال صنعت بیمه در بخش دیگری از سخنان خود به چالش‌های موجود در مسیر نوآوری اشاره کرد و تصریح کرد: «یکی از مهم‌ترین موانع، فضای دستوری اقتصاد است که در صنعت بیمه هم خود را نشان می‌دهد. از قیمت‌گذاری تا محدودیت‌های مقرراتی، این مسائل باعث کندی رشد و کاهش انگیزه سرمایه‌گذاری در حوزه‌های نوآورانه می‌شود.»

او با مقایسه وضعیت صنعت بیمه با سایر بخش‌های مالی کشور افزود: «در حوزه‌هایی مانند بانک و بورس، رویکرد رگولاتور نوآورانه‌تر بوده و ابزارهایی همچون سندباکس‌ها به توسعه کمک کرده‌اند، اما در بیمه هنوز این موضوعات نو و رادیکال محسوب می‌شوند. اگر می‌خواهیم نوآوری در صنعت بیمه جدی‌تر شود، باید فضای رگولاتوری از محافظه‌کاری صرف فاصله گرفته و به توسعه و سرمایه‌گذاری در حوزه دیجیتال کمک کند.» فروغی در پایان تأکید کرد: «همه فعالان این صنعت دغدغه نوآوری دارند. لازمه تحقق آن، تقویت سرمایه‌گذاری در بخش دیجیتال بیمه و ایجاد بسترهای حمایتی توسط رگولاتور است تا بتوانیم فرصت‌های گسترده پیش‌رو را بالفعل کنیم.»

# بیمه



یادداشت  
O P I N I O N



سید مجید بختیاری

کارشناس صنعت بیمه

## گام نخست در نوسازی صنعت بیمه

در سال‌های اخیر، صنعت بیمه با موج گسترده‌ای از تغییرات فناوری مواجه شده است که دیگر نمی‌توان آن را نادیده گرفت یا به تعویق انداخت. دیجیتالی شدن، اتوماسیون و هوش مصنوعی دیگر انتخابی لوکس نیستند بلکه ابزارهایی حیاتی برای بقا، توسعه و رقابت‌پذیری سازمان‌ها به شمار می‌روند. بیمه‌گذاران نسل جدید انتظار دارند خدمات را سریع، ساده و در بستری دیجیتال دریافت کنند و این واقعیت، شرکت‌ها را وادار کرده تا ساختار، فرهنگ و فرآیندهای خود را بازنگری و بازآفرینی کنند. تنها راه‌اندازی چند پروژه فناورانه کافی نیست و بدون شکل‌گیری یک ذهنیت مشترک در تمام سطوح سازمان، تحقق تحول دیجیتال ممکن نخواهد بود و نتیجه ملموس نخواهد داشت.

ایجاد این ذهنیت مستلزم درک دقیق و تفکیک درست مفاهیم پایه است. مکانیزاسیون شامل فرآیندهایی است که با ابزارهای دیجیتال به صورت خودکار یا نیمه‌خودکار انجام می‌شوند و کارایی و سرعت عملیات را افزایش می‌دهند. دیجیتالی شدن به معنای ادغام داده و فناوری در ساختار خدمات و تصمیم‌گیری‌هاست و باعث می‌شود اطلاعات به شکل لحظه‌ای در اختیار مدیران و کارشناسان قرار گیرد. هوشمندسازی و بهره‌گیری از هوش مصنوعی مرحله‌ای پیشرفته‌تر است که نیازمند تفکیک روشن از مراحل قبلی و ایجاد مهارت‌ها و چارچوب‌های نوین است. در بسیاری از سازمان‌ها، عدم تفاوت‌گذاری میان این مفاهیم باعث سردرگمی و کندی در اجرای پروژه‌ها شده است. با وجود این چالش‌ها، پیشرفت تدریجی قابل مشاهده است و پروژه‌های نوآورانه نشان می‌دهند صنعت بیمه در مسیر درست قرار دارد، هرچند هنوز فاصله زیادی تا نقطه مطلوب باقی است و صرف معرفی پروژه‌های دیجیتال شاخص موفقیت به شمار نمی‌رود.

در کنار فناوری، درک رفتار و نیازهای دیجیتال مشتریان اهمیت حیاتی دارد. مشتریان امروزی، چه از نسل زد باشند و چه از نسل‌های قبل، تجربه‌های سریع، شفاف و آنلاین را طبیعی می‌دانند. هرگونه خدمات ناکارآمد، کندی یا پیچیده در صدور خسارت، پشتیبانی یا پاسخ‌دهی باعث مقایسه با دیگر خدمات دیجیتال و دلسردی مشتریان می‌شود. بنابراین تمرکز بر ایجاد ذهنیت مشترک در سازمان حیاتی است و این امر تنها با توصیه یا شعار حاصل نمی‌شود. سرمایه‌گذاری هدفمند، تمرکز مدیریتی و اقبال همه سطوح سازمان شرط موفقیت است. همه‌اعضای سازمان، از مدیران ارشد تا کارشناسان، باید باور داشته باشند که این مسیر اجتناب‌ناپذیر است و بدون اجماع جمعی، تحقق تحول دیجیتال امکان‌پذیر نخواهد بود.

تجارب موفق داخلی و جهانی می‌تواند مسیر را هموار کند، اما بومی‌سازی این تجربیات با نیازها و ساختار سازمان ضروری است. ثبات، پیوستگی و برنامه‌ریزی بلندمدت پایه‌های تحول واقعی هستند و اقدامات مقطعی هرگز کافی نیستند. تحول دیجیتال یک جهش ناگهانی نیست، بلکه فرایندی تدریجی است که با اصلاحات مستمر، گام‌های کوچک و چشم‌انداز بلندمدت شکل می‌گیرد.