

**Tarih: Temmuz 2011**

Millî Reasürans T.A.Ş.  
adına sahibi

**H. Hulki YALÇIN**

İnceleme Kurulu  
BAŞKAN

**Barbaros YALÇIN**  
ÜYE

**Hüseyin YUNAK**  
ÜYE

**Ali N. YÜCEL**  
ÜYE

**Feridun ÖZÜNAL**  
ÜYE

**Güneş KARAKOYUNLU**

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü  
**Y. Kemâl ÇUHACI**

Basın Yayın Koordinatörü  
**Ebru FERAY**

Dizgi  
**Ebru FERAY**

Kapak Dizaynı  
**Umut SİLE**

Renk Ayrımı  
**FİLMEVİ**

Baskı  
**CEYMA MATBAASI**  
Matbaacılar Sitesi  
Yüzyıl Mah. 4. Cad. No. 123  
Bağcılar - İstanbul

Yönetim Yeri:  
Merkez

**Maçka Cad. 35**  
34367 Şişli / İstanbul

Tel : 0-212-231 47 30 / 3 hat  
E-mail : reasuror@millire.com.tr  
Internet : <http://www.millire.com.tr>

Yayın Türü: Yaygın süreli yayın

3 ayda bir yayınlanır.

**Dergide yer alan yazıların  
içeriğinden yazı sahipleri  
sorumludur.**

## İÇİNDEKİLER

Sigorta Sektöründe Performans Yönetimi .....	4
Neden Sigortacılık Sektörü Düzenlenmeli ve Hangi Alanlarda Düzenleme Yapılmalı? .....	18
Brezilya - Kilitlenen Sektör .....	24
Büyük Sigorta Şirketleri Yeni Deprem Poliçesi Vermekte İsteksizler .....	26
Deprem Yol Açtığı Yeniden İnşa Harcamaları Japonya'ya 184 Milyar ABD Dolarına Mal Olabilir .....	27

## ***Reasürör Gözüyle***

*Bir ülkenin ekonomisinde önemli yer tutan finans, sanayi, tarım, hizmet gibi sektörlerle yapılan yatırımlara paralel olarak, sürekli teknik ve teknolojik gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmelerin temelinde yatan en önemli faktör ise insana yapılan yatırımdır. Eğitilmiş insan gücü, tüm bu sektörlerin, dolayısıyla ülke ekonomilerinin lokomotifidir. Ancak, teknik ve teknolojik gelişmeler ne kadar üst düzeyde olursa olsun, üretimde azami seviyeye ulaşmada insan faktörü yine başlıca rolü oynamakta ve iş gücünün kalitesi, sonucu belirlemede, emeğin yarattığı değer ise bir takım performans ölçüm teknikleriyle belirlenebilmektedir. Sayın Doç. Dr. Mehmet Akif Özer, “Sigorta Sektöründe Performans Yönetimi” başlıklı çalışmasında, gerek kurumlar, gerekse çalışanların performansının ölçülmesi konusunu ayrıntılı bir şekilde incelemekte ve araştırmacılar için son derece yararlı bilgiler vermektedir.*

*Son birkaç yıldır, özellikle Avrupa Birliği Mevzuatı’na uyum çerçevesinde, hemen hemen tüm alanlarda yapılmakta olan yasal düzenlemeler, aynı şekilde sigortacılık sektöründe de gerçekleştirilmektedir. Sigorta şirketlerinin finansal ve idari yapılarının çeşitli risklere karşı güçlü olmasını sağlamak suretiyle nihai amacı sigortalının korunması olan bu tür düzenlemeler sadece ilgili sektör için değil, ülke ekonomisi için de önemli rol oynamaktadır. Sayın Muharrem Umut, “Neden Sigortacılık Sektörü Düzenlenmeli ve Hangi Alanlarda Düzenleme Yapılmalı?” başlıklı çalışmasında, düzenlemelerin nedenleri ve amaçları konusunda açıklamalarda bulunmaktadır.*

*Yabancı Basından Seçmeler bölümünde yer alan bir çalışma, sadece uluslararası reasürans piyasaları açısından değil, günümüzün global ekonomik şartları çerçevesinde giderek önem kazanmaya başlayan korumacı politikalar bakımından bir hayli önem taşımaktadır. Yabancı sermayenin hiçbir sınıra tabi olmaksızın yatırım yapabildiği, reasürans konusunda da, yerli veya yabancı tanımlaması getirmeksizin, bir reasürans şirketine devir limiti dışında hiçbir sınırlamanın olmadığı, Brezilya piyasasına ilişkin bu gelişmenin konu edildiği makalenin, sigortacılık sektörümüz açısından son derece önemli olması nedeniyle, okuyucularımız tarafından da ilginç bulunacağı düşüncesindeyiz. Benzer yaklaşımın, Güney Amerika’nın diğer bir gelişmiş ekonomiye sahip ülkesi Arjantin için de gündemde olduğunu hatırlatmak isteriz. Bu bölümde, ayrıca, Japonya’da meydana gelen deprem afeti sonrasında sigorta şirketlerinin yaklaşımı ve Japon Hükümeti tarafından alınan tedbirlere ilişkin iki kısa haber yer almaktadır.*

## *Sigorta Sektöründe Performans Yönetimi*

### 1. Giriş

**S**on yıllarda yönetim sistemleri konusunda yapılan birçok çalışma insanın kuruluşlardaki stratejik önemi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu konuda sayısız kitap, tez, çalışma, sunum ve uygulama örnekleri yayınlanmaktadır. Büyük kuruluşların piyasa değerleri, kayıtlı varlıklarının çok üstüne çıkabilmektedir. Bu değer, kurum çalışanlarının ortaya koyduğu rekabet avantajı ve insan kaynaklarının katma değeri olduğu belirtilmektedir. İnsan kaynaklarının kuruluşlara katma değeri ile ilgili çalışmaların odağında ise, performans yönetimi uygulamaları yer almaktadır. Bu kapsamda; performans ölçüm sisteminin, işe alım, kariyer, eğitim ve gelişim, çalışanların sürekliliği, ücretlendirme, ödül ve teşvik gibi süreçlerle bağlantıları incelenmekte, performans ölçüm sistemi uygulamalarında yaratılan etki ve katma değer, hedef belirleme sürecinin etkinliği, yöneticilerin ve insan kaynaklarının yetkinliklerinin bilgi teknolojilerinin kullanımı ile arttırılabileceği

ve böylece uygulamalarda etkinliğin artırılması için farklı araçların olduğu vurgulanmaktadır (Germirli, 2007: 1).

Kuruluş yönetimlerinin performans anlayışları günümüze gelene kadar sürekli gelişen ve değişen bir seyir izlemiştir. Bu süreçler içinde önemini yitiren, yeni ortaya çıkan veya daha fazla önem kazanan performans anlayışları gündeme gelmiştir. Bu gelişim, kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi anlayışının gereği olarak, müşteri doyumu, kalite, yenilik gibi, çok farklı ölçütlere ağırlık vererek, geleceğin kuruluşunu hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Akal, 1992: 5). Böyle bir ortamda kuruluşlar için çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin veya iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesi büyük önem kazanmaktadır. Bu sorun özellikle günümüz kuruluşlarında performans ve performans yönetimi kavramlarının hızla gelişmesini sağlamıştır.

Günümüzün kuruluşları, hız-

lı bir değişim ve dönüşüm içindedir. Bu değişim ve dönüşüm sürecinde, kuruluşların başarılı olabilmeleri, insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır. İnsan kaynaklarını etkili şekilde yöneten ve kullanan kuruluşların bunu başaramayan kuruluşlara göre gelecekte daha başarılı olacakları kaçınılmazdır. Kuruluşlarda insan kaynaklarının etkili kullanımı ise, güçlü bir insan kaynakları yönetimi politikası ve etkili bir performans yönetimi anlayışını gerektirmektedir. İyi yapılandırılmış, etkili bir performans yönetimi sistemi, kuruluşlarda insan kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasını sağlayabilir (Çalık, 2003: 7-9). Doğaldır ki bir kuruluşun performansının gelişmesinde en önemli ve belirleyici unsur insandır. Kuruluşun vazgeçilmezliği rekabet ve kaliteli üretim, iyi eğitilmiş, kuruluşla özdeşleşmiş, katılımcı, yaratıcı ve sürekli bir iş gücünü gerektirmektedir (Peker-Aytürk, 2002: 19). Bu sürecin lideri olacak etkin yöneticiler de, daha yüksek bir performansın olağanüstü bir sonuç vereceği birkaç büyük alan üzerinde odaklanmalı-

dırlar (Tutar, 2004: 37). Bu husus, çalışmamızda ayrıntılı inceleyeceğimiz sigorta sektörü için de ayrı bir önem taşımaktadır.

Günümüzde performans yönetimi sistemi yukarıda belirttiğimiz sürecin gidişatını belirleyen ve sonuçlarını doğuran etkin yönetim aracıdır. Sistemin yönetilmesi sırasında kuruluşlarda yukarıdan aşağıya doğru bir etki yaratılırken, sonuçlar aşağıdan yukarıya doğru etkisini göstermektedir. Bu etkileşim sadece dikey ekseninde olmakta, yatay olarak da kuruluşun diğer fonksiyonlarını da harekete geçirmektedir (Germirli, 2007: 1). Bu konuda ayrıntılı bilgiyi çalışmamızın ilerleyen kısımlarında vereceğiz.

Kuruluşların yönetiminde etkisi çok fazla olan performans yönetimi, örgütsel verimliliğe sağladığı katkılar nedeniyle, son dönemde popülaritesini oldukça artırmıştır. Bu çalışmada son yıllarda ülkemizde yönetim alanında yaşanan değişimin somut bir sonucu olarak performans yönetimi konusunu, sigorta sektörü ile ilişkilendirerek açıklayacağız. Sistemin kuruluşlarda etkin bir şekilde kurulup yaygınlaştırılabilmesi için neler yapılması gerektiğini irdeleyeceğiz.

## 2. Genel Olarak Sigorta

Sigorta; istatistik metotlarla gerçekleşme olasılığı saptanabilen ve gerçekleşmesi halinde ekonomik sonuçlarının para ile

ölçülmesi veya belirlenmesi mümkün olan rizikoların tehdidi altında bulunan çok sayıda benzer birimlerin, bu sonuçları karşılayabilmek üzere bir fon yaratacak şekilde bir araya getirilmesidir. Burada sigortacılığın amacı kişilerin tek tek kayıplarını karşılamak olmayıp, aynı riskle karşı karşıya olan mümkün olduğunca çok kişinin bir araya getirilmesini ve böylece istatistikî metotlarla söz konusu riskin belirginleştirilmesini sağlamaktır.

Sigortada hasar tesadüfi olarak meydana gelir. Burada güdülen amaç, hasarın, sigortalı ve sigortacı tarafından ne zaman meydana geleceğinin kesin olarak bilinmemesidir. Sigortanın, gerçekleşme ihtimali olmayan tehlikeleri de kapsamamış olması gerekir.

Sigortada aynı tehlikeye maruz benzer ünitelerin bir araya getirilmesi söz konusudur. Benzer ünitelerin bir araya getirilmesi, istatistikî hesapların yapılmasını ve hasar oranının tespitini kolaylaştırmakta, dolayısıyla primin alınması ve sigortacılık faaliyetinin görülmesi mümkün olmaktadır. Sigortada meydana gelen hasarın para birimi ile ölçülebilir olması gerekir. Sigorta, sadece maddi zararları ve kayıpları karşılar. Sigortanın, tehlikelerin ekonomik zararlarını karşılamak amacına da uygun düşen bu unsurda, manevi değerlerin sigortası söz konusu olmamaktadır. Sigortada tehli-

kenin bilinmesi ve ölçülebilir olması gerekir. Rizikonun istatistikî kavranma unsuru, sigortalıların ödeyecekleri prim yüzdelilerinin tespitinde ve hasar maliyetlerinin hesaplanmasında önem kazanmaktadır (Genç, 2002: 3-4).

Sigortanın iki temel fonksiyonu güvence ve tasarruftur. Sigortacı sigortalılarından aldığı primleri bir havuzda toplar, bu şekilde oluşan fonların bir kısmını yatırıma yöneltir. Oluşan bu fonlar ülkenin kalkınmasında büyük bir rol oynar. Özellikle reel kesime etkin bir şekilde aktarılabilen bu fonların ülkenin kalkınmasındaki katkıları oldukça fazladır (Kılıçkaplan-Karpat, 2004: 1).

Böylesine önemli fonksiyonları olan sigortanın ayrıntılarına çalışmamın kapsamı açısından girmiyoruz. Ancak performans yönetiminin sigortacılık sektöründe neden önemli olduğu sorusuna cevap verebilmek için sektörün tarihsel geçmişine kısaca bakıp, ülkemizdeki durumunu kısaca ortaya koymak gerekiyor.

## 3. Türkiye’de Sigorta Sektörü

Sigortacılık sektörü Türkiye’de hızla gelişen ve büyüyen bir sektördür. Günümüzde bu sektördeki büyüme ve gelişme ivmesi, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de sigortacılık mesleğinin gözde bir meslek olmasını sağlamıştır. Her geçen gün sigortacılık sektöründe kariyer fırsatları hızla

artmakta ve sektör çok sayıda insana istihdam olanağı sağlamaktadır (Çelikkol-Dalkılıç; 2010: 73). Tabii ki Türkiye’de sektörün bu yapıya kavuşması kolay olmamıştır. Uzun yılların birikimi ve yaşanan tecrübeler, sektörün bugün eskiye göre çok daha sağlam temellere oturmasına yol açmıştır.

Türkiye’de sigorta sektörünün 150 yıldan fazla bir geçmişi olmakla birlikte, bu faaliyetlerin Türk sigortacıları eliyle yapılması, çok gerilere gitmemektedir. Türkiye’de ilk sigortacılık faaliyetinin başlaması, 1870 yazında Beyoğlu’nda çıkan yangında (Büyük Pera Yangını) çok sayıda işyeri, ev, cami ve kilisenin yanması ile olmuştur. Yangının daha çok yabancı ve yabancılarla ilişkide olan zenginlerin oturduğu bu bölgede çıkması, sigortanın gelişme sürecini hızlandırmış ve 1872 yılında İngiliz sigorta şirketleri, açtıkları temsilciliklerle Türkiye’de ilk sigortacılık faaliyetlerini başlatmışlardır. Daha sonra Fransız şirketleri temsilcilikler açmış ve bunu Alman, İtalyan, İsviçreli ve diğer yabancı ülkelerin şirketleri izlemiştir. O dönemde kurulan toplam 44 sigorta şirketinin sadece biri Türk şirketi (Oskay ve Oskay, 2006: 185) olarak kayıtlara geçmiştir.

Osmanlı Devleti’nde yaygın olarak yabancı sigorta şirketlerinin faaliyete geçmelerinin başlangıcının 1870 Pera Yangını olarak gösterilmesi bunun

en belirgin nedenidir. Çünkü Pera, kentin Avrupa finans kapitali ile ilişkide bulunduğu bir finans merkezi idi. Sakinlerinin önemli bir bölümünü gayrimüslimlerin ve Osmanlı Devleti’nde ikamet eden yabancıların oluşturduğu Pera, XIX. yüzyılda ortaya çıkan yaşam biçimi ve tüketim alışkanlıkları ile değişimin simgesi ve merkezi sayılıyordu. Bu nedenle İstanbul’da sermaye birikiminin kalbi olan Pera’nın yanması, doğal olarak sigortalanma düşüncesini beraberinde getirmiştir (Kazgan vd, 2010: 1).

Esasında Türkiye’de sigortacılığın başlangıcını yabancıların öncülüğünde 19. yüzyıl ile sınırlamak engin tarihimize haksızlık olur. Türk toplum hayatının temeli, yardımlaşma esasına dayanmaktadır. Bu sebeple, Türkleri karşılıklı yardımlaşma esasına dayanan sigorta sistemine yabancı saymak mümkün değildir. Bununla beraber, kurumlaşmış ve batıdan bağımsız olarak gelişmiş “milli sigorta sistemi” diyebileceğimiz bir model ilk defa XII. yüzyılda Selçuklu Türkleri’ndeki Derbent teşkilatında görülmektedir. Kervanlarla taşınan ticari malların çalınması veya hasar görmesi halinde zararın devlet tarafından ödemesi esasına dayanan bu sistem, bir tür devletin yürüttüğü nakliyat sigortasıdır.

Daha sonra Osmanlı Türklerinde de yaklaşık 300 yıl devam eden Derbent teşkilatı, yerini yavaş yavaş Batı tarzı,

gelişmiş ve çağdaş sigorta modeline bırakmıştır. Nitekim, Osmanlı İmparatorluğu’nda sigorta işlemlerine ait ilk atıf 1864 tarihli Ticaret-i Bahriye Kanunu’nda yer almaktadır. İlk modern anlamda somut sigorta faaliyeti ise yukarıda belirttiğimiz 1870 Pera Yangını sonrası 1872 yılında bir İngiliz şirketi tarafından gerçekleştirilmiştir. Daha sonraki yıllarda, bu sigorta şirketlerine, Avusturya, Bulgaristan, Romanya, İtalya, Almanya, Rusya ve İsviçre gibi ülkelerin sigorta şirketleri de katılarak ülkemizde çalışmaya başlamışlardır.

Cumhuriyet dönemi ile birlikte ekonomimizde başlayan millileşme hareketleri, etkisini sigorta sektöründe de hissettirmiş ve sonuçta sermayesinin tamamı Türklere ait olan Anadolu Sigorta Şirketi 1925 yılında kurulmuştur. Daha sonra, döviz tasarrufu sağlamak, sigorta sektörünü disipline etmek ve güçlendirmek amacıyla 1927 yılında, 1149 sayılı “Sigorta Şirketlerinin Teftiş ve Murakabesi” hakkında kanun ile 1160 sayılı “Mükerrer Sigorta İnhisarı” hakkındaki kanunlar yürürlüğe konulmuştur.

Bu arada, sigortacılığımızın millileştirilmesine zemin hazırlamak, reasürans yoluyla dışarıya giden primlerin bir kısmının ülkede kalmasını sağlayarak döviz tasarrufu gerçekleştirmek ve Hazineye gelir sağlamak amacıyla 19.7.1929 tarihinde Millî Reasürans T.A.Ş.

kurulmuş ve böylece ülkemizde reasürans tekeli fiilen başlamıştır. Bu tarihten itibaren, Türkiye’de çalışan yerli ve yabancı sigorta şirketleri aksettikleri her bir sigorta poliçesinin belirli bir oranını Milli Reasürans T.A.Ş.’ye devretmeye başlamışlardır (Genç, 2002: 22-24). Millî Reasürans T.A.Ş., sigortacılığın millileştirilmesine zemin ve imkân hazırlamak ve reasürans primlerinin imkân dâhilinde ülkede kalmasını sağlamak amacıyla kurulmuştur (Oskay ve Oskay, 2006: 186). 1920’lerde devletçiliğin eşindeki Türkiye’de devlete gelir yaratmak, yabancı şirketlerin egemenliğini kırmak ve hükümetin toplumsal ve ekonomik politikalarının araçları olarak kullanılmak üzere (Kazgan vd, 2010: 2) bu tür kuruluşlar hayata geçirilmiştir.

Ülkemizde 1988 yılından itibaren sigorta sektöründe liberalleşme çalışmaları hız kazanmıştır. Piyasaya giriş çıkışlar serbestleşmiş, mali bünyeyi güçlendirici önlemler alınmaya çalışılmıştır. Mali bünye şu anda Türk sigorta şirketleri için temel sorunların başında gelmektedir ve özellikle de gelişmiş ülkelerin sigorta şirketleriyle rekabet edilecek bir piyasa düşündüğümüzde, bu konu sigorta şirketleri için en büyük dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. 1988 yılı sonunda yeni sigorta şirketlerinin kurulmasına izin verildikten sonra, 35 olan şirket sayısı 1997 yılı sonunda 59’a çıkmış-

tır (Oskay ve Oskay, 2006: 187). 2011 yılı başı itibarıyla ülkemizde 62 sigorta şirketi ve 2 reasürans şirketi bulunmaktadır. Bunlardan hâlihazırda 5’i aktif olarak yeni sigorta ve reasürans sözleşmesi yapmakta, toplam 58 sigorta ve 1 reasürans şirketi faaliyette bulunmaktadır. 58 sigorta şirkettinden 52’si özel (45’i Türkiye’de kurulu yabancı ortaklı şirkettir), 6’sı kamu şirkettir. Şirketlerin 9’u hayat, 14’ü hayat-emeklilik, 35’i hayat dışı şirkettir (TSRSB, 2011: 1).

#### 4. Performans ve Sigortacılık

Yukarıda da belirttiğimiz gibi sigorta sektöründe tüm dünyada liberalleşme eğiliminin hız kazanmasıyla birlikte, sektöre dâhil olan kuruluş sayısı sürekli artmıştır. Sektörün aktörlerinde nicelik artışı, nitelik artışını da zorunlu olarak gündeme getirmiştir. Çünkü dünyada yaşanan krizler, tüm sektörlerde zayıf kuruluşların devre dışı kalmasına yol açmaktadır. Niteliği yetersiz olan kuruluşlar doğal olarak sigorta sektörü dışında kalmışlardır.

Son yıllarda özellikle de 2008 yılında ABD’de başlayan ve tüm dünyaya yayılan finansal kriz, birçok yıkılmaz denilen şirketi iflasa sürüklemiş, bazıları devletler tarafından kurtarılmış, diğerleri ise tarih sayfalarına gömülmüştür. Günümüzde etkileri hala devam eden bu ekonomik krizden çı-

karılabilecek en önemli derslerden biri, şirketlerin eskiye göre çok daha verimli ve etkin yönetilmek zorunda olduklarıdır. Şirketlerin oluşan veya oluşabilecek krizlerden korunma yollarını bulmaları ve piyasa devlerini bile yıkacak dereceye ulaşan bu kriz dalgalarına karşı nasıl ayakta kalabileceğini öğrenmeleri, günümüz şirketlerinin en temel özelliklerini oluşturmaktadır (Eken-Gaygısız; 2010: 55). Bu gerçek, son yılların popüler modern yönetim konusu olan performans yönetimi konusuna sigorta şirketlerinin özel ilgi göstermelerine yol açmıştır.

Günümüzde performans yönetimi uygulamaları, kuruluş sahipleri, yöneticiler, yatırımcılar ve kredi verenler gibi kuruluş içinden ve dışından birçok ilgilinin, kuruluş ile ilgili verdikleri kararları etkilemektedir. Bu nedenle, ister tam olarak sistematik bir şekilde olsun, isterse geçici bir süre veya belirli bir amaç için olsun, her kuruluş performansını yönetmeye çalışmaktadır (Coşkun, 2006: 127).

Sigorta sektöründe kuruluşlar için performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü özel bir öneme sahiptir. Çünkü kuruluşların özellikle müşterileri ve piyasa katılımcıları açısından performanslarını ölçmeleri ve bu duruma göre çeşitli kararlar almaları gerekmektedir. Bu durumda kuruluş içinde ve dışında yer alan paydaşlar için performans ölçümü

ve değerlendirilmesinin güvenilir olması önem kazanmaktadır (Yığiter, 2011: 1). Günümüz uygulamalarına baktığımızda, performans yönetiminin ve özellikle de ölçülmesinin, kuruluşların genel olarak başarısının belirlenmesi, geliştirilebilecek alanların ortaya çıkarılması ve var olan verimsizliklerin nedenlerinin anlaşılması gibi birçok yararı bulunmaktadır (Coşkun, 2006: 127). Özellikle mali analiz aracılığıyla performansını ölçen sigorta şirketleri bu sayede elde ettikleri verileri, yönetim kararlarında kullanmakta ve bu bilgileri fon sağlayan, borç veren kuruluşların ve hissedarların bilgisine açmaktadır.

Performansını yönetmek isteyen bir sigorta şirketi öncelikle durum analizi yapmalıdır. Sigorta şirketlerinde durum analizi yapılırken; sigorta pazarına yeni girişler yapılabilmesine ilişkin potansiyel durum, rekabet ve sektördeki hareketlilik, mevcut sorumluluklarda devamlılık ve riskler, sigorta alıcı ve satıcıları arasındaki pazarlık gücü, sigorta işlemleri üzerinde yasal ve düzenleyici otoritelerin gücü ve uygulamaları incelenmektedir (Yanık, 2000: 9-10). Bu yapılırken ayrı ayrı iç ve dış analiz yöntemlerinden yararlanılır. Dış analiz daha çok şirketlerin genel performansını değerlendirmek isteyen firma dışındaki analizcilerce kullanılmaktadır. Finansal analizciler şirketlerin hazırladıkları mali tablolara

bakarak şirketlerin sektördeki genel durumunu tespit etmektedirler. Böylelikle borç verenler, hissedarlar ve rasyonel müşteriler, sigorta şirketleri ile ilgili kararlarını daha kolay vermektedirler. İç analiz ise, sigorta şirketlerinin kendi mali performanslarını görmek için uyguladıkları bir yöntemdir. Bu yöntem sayesinde şirketler geleceğe dönük daha rasyonel kararlar alabilirler. Şirket içi analizler şirket içi finansal hesaplara daha rahat ulaştıkları için dış analize göre daha kapsamlı analiz ve değerlendirme yapabilirler (Köse-Şimşek, 2000: 9). Biz bu çalışmada performansa dönük mali analizden çok, yönetim uygulamalarına dönük performans yönetimi uygulamalarını incelemeye çalışacağız.

## **5. Sigorta Sektöründe Yüksek Performans Arayışları**

Ülkemizde sigorta sektöründe özellikle serbest tarifenin uygulamaya geçtiği 1990 yılı sonrasında rekabet daha da hızlanmıştır. Ancak fiyat düzeyinde yapılan bu rekabet, sigorta şirketlerinin kârlılıkları üzerinde büyük bir baskı oluşturmuş ve şirketlerin teknik kârlarını hızla aşağıya çekmiştir. Zaman içinde hem hizmet, hem de fiyat rekabetine doğru bir eğilim artmıştır. Bu ortamda kaynaklarını daha iyi kullanabilen sigorta şirketleri rekabet gücü ve verimlilik konusunda ön plana çıkmaya baş-

lamışlardır. Bu rekabet koşullarında en güçlü şirketlerin devamlılıklarını sürdüreceği ve bu şirketlerin de en etkin şirketler olacağı bir gerçektir. Açıkçası girdi ve çıktılarını en etkin şekilde değerlendirebilen sigorta şirketleri rekabet edebilir durumda olacaktır. Bu durumda performansın ölçülmesi ve yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla da yüksek performans arayışları sürekli gündemde olmaktadır (Kılıçkaplan-Karpat, 2004: 2).

Ülkemizde sigortacılığın işleyişi hızla gelişmekte ve önemli bir sektör olma durumu pekişmektedir. Ancak sektörde yaşanan yoğun rekabet, ulusal ve uluslararası krizler, sektörü doğrudan etkilemekte ve performansını yönetemeyen verimsiz şirketlerin devre dışı kalmasına yol açmaktadır. Ülkemizde sosyal güvenlik sisteminin yetersizlikleri nedeniyle sigorta sektörü önemli bir alternatif veya tamamlayıcı olmuş (Atay, 2011:1) ve sektördeki kırılma geniş kitleleri etkiler hale gelmiştir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kişi başına gelir seviyesinin düşük olması ve nüfusun büyük bir çoğunluğunun en az gelir seviyesinde bulunması; tüketimin daha da azaltılması yolunda alınacak tedbirlerin uygulanma ve başarı şansını büyük ölçüde azaltmaktadır. Bu koşullar altında gönüllü tasarrufların artırılması için, bazı önemli kurumlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bun-

lardan bankalar tasarruf sahiplerinin paralarını vadeli ve vadesiz mevduat olarak muhafaza etmelerini sağlamaktadır. Tahvil ve hisse senedi piyasaları ise spekülatif şekilde gönüllü tasarrufları artırmakta veya azaltmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak görülen enflasyon ve spekülatif yatırım alanlarının açık oluşu, halkın gayrimenkul ve dayanıklı tüketim mallarına olan talebini artırmaktadır. Bu durum ise halkın elindeki küçük veya büyük tasarrufların tahvil ve hisse senedi piyasasına gitmesine engel olmaktadır.

Bireysel tasarrufların yatırıma dönüştürülmesini sağlayan üçüncü kurum ise sigorta şirketleridir. Sigortacılık yalnız rizikoları teminat altına alan ve söz konusu rizikolar gerçekleştiği takdirde hasarın bedelini tazmin etmeye yarayan bir sistem değildir. Aynı zamanda prim gelirlerinin yarattığı fon gücünü yatırım alanlarına aktarmak suretiyle ekonomik kalkınmaya önemli bir finansal kaynak da sağlamaktadır. Sigorta küçük tasarrufları bir araya getirerek fon oluşturan bir sistemdir.

Diğer taraftan sigortanın fon yaratma gücünün ekonominin emrine verilerek kullanılması özellikle sanayileşmiş ülkelerde vazgeçilmez bir kaynaktır. Sigortanın tasarrufları teşviki ve biriken fonların verimli yerlere yatırılması, birçok ülkenin kalkınmasında rol oynamıştır. II. Dünya Sava-

sı'ndan yenik çıkmış ve tüm sigorta portföyünü kaybetmiş bulunan Almanya mucizesinin temellerinden biri de, sigorta sektörünün yarattığı fonlar olmuştur (Genç, 2002: 3-9). Dolayısıyla bu sektörün etkin ve verimli olması, sektör aktörlerinin sağlam ekonomik yapıda bulunmaları, tüm toplum açısından büyük önem arz etmektedir. Bu gerçek karşısında sigorta şirketlerinin gerek mali, gerekse de yönetim performanslarını en rasyonel şekilde yönetmeleri zorunlu olmaktadır.

Uygulamada sigorta şirketlerin performanslarının değerlendirilmesinde en çok kullanılan yöntemlerin başında verimlilik analizi gelmektedir. Verimlilik ve etkinlik çoğu zaman aynı anlamda kullanılmakla birlikte; "etkinlik", sektördeki mevcut teknoloji ile sigorta şirketinin ne kadar iyi bir performansla sahip olduğunu belirtirken, "verimlilik" ise, kullanılan teknolojinin zaman içindeki evrimini göstermektedir (Kılıçkaplan-Karpat, 2004: 2). Burada etkinlik ölçümü yapabilmek için, öncelikle sigorta sektörünü oluşturan çeşitli ekonomik karar birimlerinin kullandıkları girdi ve çıktı miktarlarını ölçmek gerekmektedir.

Çalışmamızın bu aşamasında sigorta kuruluşlarının özellikle yönetim süreçlerinde performanslarını nasıl yönetmeleri gerektiğini inceleyeceğiz. Konuya öncelikle performans

yönetiminin ne olduğunu açıklamakla başlayalım.

## a) Performans Yönetimi Ne Demek?

Performans yönetimi, kuruluşlara etkinliği, verimliliği izleme, kontrol etme ve stratejik öncelikleri yerine getirme imkânı veren, yeni sayılabilecek bir yönetim uygulamasıdır. Bugün tüm dünyada bu konunun önemini kavramış kuruluşlar, performans yönetimi sistemini uygulamaktadırlar. Yapılan araştırmalarda dünyanın en büyük 500 kuruluşunun %70'inin performans yönetimi sistemini uyguladıkları görülmüştür. Son yıllarda bu oranın %10 daha artacağı öngörülmektedir (Frolick-Ariyachandra, 2006: 32).

Performans yönetimi sisteminin ilk uygulamaları 1970'li yılların karar destek sistemlerine kadar götürülmektedir. Bu tarihlerde uygulanan ilk karar destek sisteminin amacı yöneticiye karar verme sürecinde destek olmak ve yardım etmektir. Ardından teknolojik gelişme bu sürece destek olmaya başladı. Daha sonra gündeme gelen yönetici bilgi sistemleri uygulamaları bu gelişmeleri destekledi. Bu dönemde orta ve üst kademe yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgi altyapısı desteği verildi (Frolick-Ariyachandra, 2006: 33).

Performans yönetiminin kuruluş yönetimine en somut



yansıması ABD'de Başkan Yardımcısı Al Gore döneminde Performans Tabanlı Örgütler (PTÖ) ile olmuştur. 1996 yılının Mart ayında gündeme gelen bu reform ABD federal yönetiminde radikal ve dramatik bir değişimin ilk adımı kabul edilmektedir. Bu tarihten sonra Performans Tabanlı Örgütler'le, federal yönetimde kuruluşlara daha fazla yetki verilmiş ve faaliyet sonuçları ile ilgili olarak hesap sorulmaya başlanmıştır. Zamanla federal yönetimde etkinlik artışı gözlenmeye başlanmıştır. Bu modelin iki kilit unsuru bulunmaktadır. Birincisi kamu kuruluşları kendilerini boğan birçok kanun, düzenleme, politika sınırlılıklarından kurtulmuşlar ve performansları artırmak için yeni ölçütler geliştirmişlerdir. Bu kuruluşlarda yer alan yöneticilerle kısa süreli sözleşmeler yapılmış yıllık performanslarına göre ödeme esasına dayanan (Alasdair, 1997: 2) anlaşmalar yapılmıştır.

Performans yönetimi kuruluşlar tarafından değişik amaçlar için kullanılabilir. Bazı kuruluşlar, bu yönetim sistemini çalışanlarının gelişimi için, bazıları çalışanlarının ücretlerini belirlemek için, bazıları da çalışanlarının performanslarını belirlemek için uygulamaktadır. Bu nedenle de performans yönetiminin tanımlanması ve süreçlerinin belirlenmesinin zor olduğu ileri sürülebilir (Çalış, 2003: 11).

Tüm bu zorluklara rağmen, performans yönetiminin belirli bir tanımının yapılması ve performans yönetiminin süreçlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Yönetim, sadece kuruluş içinde gelişen bir süreç değildir, bir sistemin performansı için sorumluluk üstlenme anlamını da içerir. Performans yönetimi, kuruluşlarda tüm çalışanların performansının sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleşmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli "planlama-ölçme-yönlendirme-kontrol" işlevini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir. Amaçların kurgulanması, performans ölçümü ve düzenli değerlendirmeler, yönetimi geliştirmeyi hedefleyen performans kaynaklı bu yeni paradigmanın temelidir (Kubalı, 1999: 36).

Performans yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi açısından son derece önem taşımaktadır. İyi planlanan ve ciddiyle uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin kuruluşlara sağlayacağı yararlar oldukça fazladır. İyi bir performans yönetimi; yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin artmasına, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasına ve bunların düzeltilmesine, çalışanların daha yakından tanınmasına, onlara yetki ve sorumluluk devredilmesine imkân sağlar.

Aynı şekilde, performans yönetimi sayesinde geri bildirim ile değerlendirme sonuçlarının çalışanlara aktarılması mümkün olur. Ayrıca performans değerlendirme ve ölçme, organizasyonda mikro ve makro düzeyde verimliliğin artmasına yardımcı olur (Özkan, 2007: 2)

Performans yönetiminde, amaçların kurgulanması, performans ölçümü ve bunun düzenli değerlendirmeleri üzerinde odaklanılır. Temel amaç, yönetimi geliştirmeyi hedefleyen performans kaynaklı yeni bir sistem kurmaktır (Kubalı, 1999: 36). Bundan dolayı performans yönetimi; yöneticilerin örgütsel başarıyı etkilemek ve çalışanların performansını artırmak düşüncesiyle beklentilerini karşılamak, sonuçları ölçmek, değerlendirmek ve performansı ödüllendirmek amacıyla çalışanlarla birlikte hareket edilen entegre bir süreç olarak görülebilir (Eren-Çalık, 2007: 237).

Performans yönetimi, bir kuruluşu istenen amaçlara yönetmek için kuruluşun mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Ateş, 2007: 70).

Bu süreçte sistem üç temel unsur üzerine kurulur: Etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik. "Etkinlik"; önceden belirlenen

amaçlara ulaşma düzeyi iken, “ekonomiklik”, mevcut girdilerle elde edilebilecek en yüksek miktarda çıktıya ulaşmaktır. “Verimlilik” ise, hedeflere ulaşmada kaynaklardan nasıl yararlandırıldığını gösteren bir kavramdır. Etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik arasında doğru orantı vardır ve bunlardan birindeki artış diğerlerinin de artması doğal olarak performans artışı anlamına gelir (Ateş-Çetin, 2004: 257).

Performans yönetimi sisteminde, kuruluşu istenen amaçlara yöneltme amacıyla kuruluşun mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme süreçleri söz konusudur. Bu süreçler örgütsel sistemlerin her düzeyinde ve her biriminde uygulanmaktadır (Akal, 1992: 50).

Performans yönetimi sürecinde ayrıca bir çalışan ile onun en yakın denetçisi arasında gerçekleşen, ortaklığa dayalı, etkileşimsel ve sürekli iletişim sağlanır. Bu süreç; çalışandan yapması beklenen temel iş fonksiyonlarına, çalışanın yaptığı işin kuruluşun hedeflerine nasıl katkıda bulunacağına, bir işi iyi yapmanın somut terimlerle neyi ifade ettiğine, çalışanın performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla çalışanın ve denetçinin nasıl çalışacakla-

rına, iş performansının nasıl ölçüleceğine, performans engellerinin tanımlanmasına ve bu engellerin iyileştirilmesine ilişkin açık beklentilerin ve karşılıklı anlayışın oluşmasını içerir (Çalık, 2003: 12). Tüm bu süreçler, performans yönetiminin temel hedefi olan çalışanların verimliliğini yükseltmek hedefine ulaşılmasını sağlayan temel unsurlardır.

## **b) Performansı Hangi Amaçlarla Yönetmeliyiz?**

Performans yönetimi, çalışanların yönetiminde kullanılan tüm örgütsel etkinliklere yönelik kullanışlı bir şemsiyedir. Bu şemsiye, pek çok etkinliği ve disiplin prosedürlerini kapsar (Çalık, 2003: 12). Bundan dolayı performans yönetiminin kuruluşlara sağladığı katkı çok fazladır.

Performans yönetiminin genel amacı, kuruluşun etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Kuruluşlar bu sayede çalışanları için ayarlanmış hedefleri ve bu çalışanların ulaştıkları standartları kontrol etmek ve standartların altında kaldıklarında ödülü saklı tutarken, standartların üstüne çıktıklarında ödüllendirerek personelin performanslarını kontrol etmektedirler (Çalık, 2003: 15).

Genel olarak performans yönetiminin iki temel amacı

bulunmaktadır. Bunlardan ilki, iş süreci hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi, yönetsel kararlar alınırken gerekli olmaktadır. Çünkü bir kuruluşun yönetim kadrosu, performans yönetimi sonucunda elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez.

Performans yönetiminin diğer bir amacı da, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Geri bildirim, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olacaktır. Ayrıca, çalışanların kuruluş içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini ve çalışanların kuruluşun neresinde durduklarını görebilmelerini sağlayacaktır (Çukurçayır-Eroğlu, 2005: 133).

Performans yönetiminin amaçları; sunulan hizmetlerin durumunu ve amacına ulaşip ulaşmadığını takip etmek, yöneticilerin karar verme yetenek ve yeterliliklerini arttırmak, hesap verebilirlik mekanizmasını güçlendirmek, verimliliği ve yaratıcılığı teşvik etmek, bütçe performansını arttırmak, hizmet önceliklerini belirlemek ve hizmetlere ve müşteri taleplerine odaklanmak (Ateş, 2007: 73-75) şeklinde özetlenebilir. Performans yönetimi ile çalışanlar, kendilerinden tam olarak ne beklenildiğini bilir. Verilen hedeflere ulaşmak için neler

yapılması gerektiğini ve yöneticileriyle şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu tartışırlar. Böylece kendi gelişim düzeylerini belirleyebilirler. Yöneticiler ise performans yönetimi sayesinde çalışanlardan ne beklenildiğini açıkça ortaya koyarlar. Bu durumda çalışan nerede, ne zaman ve ne yapacağını bilir. Çalışana performans ile ilgili daha yapıcı geri bildirim verebilir. Yeteneklerinin en iyi şekilde kullanılması yönünde rehberlik yapma olanağı bulur. Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlayabilir. Böylece örgütsel öğrenme süreci hızlanmış olacaktır. Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkilerinin kurulması, süreci daha da verimli biçimde değerlendirebilir.

Bu anlamda performans yönetiminin kuruluşu artı dinamizm kazandıracağı açıktır. Performans yönetimi ayrıca kuruluş ve takım hedeflerinin kişisel hedeflerle bütünleşmesine, bireysel katkıların belirlenmesine ve çalışanlar arasında kariyer planlaması yapılmasına yardımcı olabilir (Çalık, 2003: 21-22).

Kuruluşlarda performans yönetimi sürecinde çalışanların performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesinin amacı insan kaynaklarının kuruluş amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğunun belirlenmesidir. Kuruluşlarda bu süreçte yapılan performans değerlendirme

ve ölçme çalışmalarının amaçları şu şekilde belirtilebilir:

- Kuruluşta çok çalışan ile az çalışanı ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek,
- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek,
- Ücret artışı yapılırken bunu daha rasyonel ve objektif kriterlere dayandırmak,
- Kuruluşlarda çalışanların kariyerlerini geliştirmek,
- İşten çıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırmak,
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak,
- Geri bildirim ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirmesini sağlamak,
- Kuruluştaki eğitim ihtiyacını belirlemek,
- Kuruluşta sürekli gelişme felsefesini kurumsallaştırmak (Akal, 1992: 5),
- Mükemmel performans sergileyen çalışanları yetiştirmek ve böylece performansı yüksek bir kuruluş oluşturmak,
- Çalışanların potansiyelini belirlemek ve geliştirmek,
- Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Hem kariyer geçiş planlaması hem de başarı planlaması için merkez noktası ya da mekanizması oluşturmak,
- Kuruluşun stratejik planı doğrultusunda performans

geliştirmek ve ilerletmek (Çalık, 2003: 15).

## c) İdeal Performans Yönetimi Sisteminin Kuruluşa Yararları

Daha önce de belirttiğimiz gibi performans yönetimi sistemi, başlıca motivasyon, ödüllendirme, terfi, eğitim ihtiyacının tespiti, insan kaynaklarının planlanması gibi sacayakları üzerine kurulmaktadır. Söz konusu bu unsurlarla ilgili yapılacak değerlendirmelerin mutlaka bilimsel bazı kriterler ve ilkeler çerçevesinde yapılması gerekmektedir. Bu kriterleri de şu şekilde belirtebiliriz:

- Öncelikle kriterler objektif ve ölçülebilir olmalıdır. Çalışan hakkında subjektif değerlendirmelere mümkün olduğu ölçüde yer verilmemesinde yarar vardır.
- Kriterler yapılan işle ilgili olmalıdır. Özel hayata ilişkin ayrıntılı değerlendirmelere yer verilmemelidir.
- Performans kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir.
- Performans değerlendirme ve ölçme formlarında eğer bir puanlama yer alıyorsa bu puanların dağılımında da yine objektiflik esas alınmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken amacın başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.

- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir.
- Çalışanın liderlik ve yöneticilik yeteneği de performans değerlendirme ve ölçülmesinde dikkate alınmalıdır. Aynı şekilde çalışma grupları içerisinde uyum ve işbirliği dâhilinde çalışma durumu da dikkate alınmalıdır.

Yukarda belirtilen kriterlere uyulduğunda performans yönetimi, kuruluşlara yalnızca değerlendirme tekniğinin seçilerek, ilgili formların doldurulmasını sağlayan statik sürecin çok ötesinde kazançlar sağlar. Performans yönetimi, sadece performans düzeyinin saptaması ile sınırlı kalmayacak kadar önemlidir. Bu nedenle kuruluşlar, performans yönetimini dinamik bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu doğrultuda performans yönetiminin kuruluşlara yararlarını şu şekilde belirtebiliriz (Çalık, 2003: 13-14):

- İş ve sonuçlar üzerinde yönetim kontrolünü artırır,
- Olumsuz sorunları erken teşhis etmek için yönetim etkinliğini artırır,
- Objektif verileri birleştirir ve objektif organizasyon oluşur. Bu suretle çalışanlar için anlamlı bir yardım sunar,
- Çalışanların nesnel standartlara uygun çalışmasını motive eder,

- Yönetimin beklentilerine katılımı ve katkıda bulunmayı sağlar,
- Standartlarla ilgili iyileştirme veya disiplin cezalarını destekler, bunları nesnel bir şekilde ortaya koyar,
- Çalışanlara ve yönetime, daha objektif bir yönetim sistemi sağlar,
- Yönetimin mali hususlarda ve terfi için kararlar alabilmesine imkân tanır,
- Her çalışan için merkezi performans kayıt sistemi sağlar.

#### **d) Performans Yönetiminin İlkeleri**

Performans yönetiminin herhangi bir kuruluşa en önemli katkısı, çalışanların kendi kuruluşlarının nereye gittiğini anlamalarına yardımcı olmasıdır. Bundan dolayı performans yönetiminin hangi araç kullanılırsa kullanılsın, asıl amacın dikkate alınması, hatta amacın kullanılan araçlara yön vermesi çok önemlidir (Ateş, 2007: 77). Ancak bu süreçte kuruluşlarda performans yönetim sistemlerinin başarısı için söz konusu amaç ve araçlarla uyum sağlayacak bazı temel ilkelerin benimsenmesi gerekmektedir.

Bu ilkeleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Sistem, kuruluşun hem iç, hem de dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.

- Sistem, kuruluşun mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir.
- Sistem, yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir. Her ikisi de aynı derecede sakıncalıdır.
- Sistemin sağladığı bilgi, kullanacaklar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de geçerlidir. Bunun için tüm ilgili kesimlerin sistem tasarımına ve uygulamalarına katılmaları sağlanmalıdır. Katılım düzeyi nicel ve nitel olarak arttıkça onaylama ve destek de o derece büyür. Onaylama performans geliştirme amacı için temel koşuldur.
- Sistem, ortaya koyacağı ters ya da beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı savları çürütebilme gücüne sahip olmalıdır.
- Sistem, bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunulduğu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında yeterli zamanı vakit geçirmeden verebilmelidir. Bunun için ölçüm sistemleri, düzenli ve sürekli bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- Sistem, performanslardaki değişimleri gerçekçi olarak

belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır. Göstergelerin çoğu, verimlilik göstergeleri gibi kısmi ölçümlere olanak verirler. Bu da olayların tek yönlü değerlendirilmesine yol açar. Bu nedenle, ya çok çeşitli göstergeler bütünsel bir yapıda kullanılmalı ya da toplam performans ölçüm yöntemleri kullanılmalıdır.

- Ölçümlerde çok fazla kesinlik aranması sistemi zorlayabilir. Ortalama değerlerle çalışmak da kimi zaman önemli gelişmelerin gözden kaçmasına neden olabilir. Ölçümlerde bu iki uç arasında uygun bir yer seçilmesi gerekir.
- Ölçüm sistemleri iç ve dış koşullardaki değişimlere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşınmalıdır. Yarınların sorununun, dünün yöntemleri ile çözümlenemeyeceği bilinmeli, sistem sürekli denetlenmelidir. Sistemde kısmi düzeltmelere gidilmesi yerine kuruluşun değişen koşullarına uygun yeni ölçüm sistemleri geliştirilmelidir.
- Bir performans ölçüm sisteminde önemli bir koşul da tanım birliğidir. Sistemin ilettiği bilgiler iç ve dış çevrede aynı biçimde algılanmalı ve yorumlanmalıdır.
- Sistemin maliyet etkinliği sağlanmalıdır. Bunun için

sistem olduğunca basit tutulmalı, ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin mevcut olanaklarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır. Ölçümlerle veri sağlamanın gerektirdiği çaba, zaman ve para, bu verilerin geçerliliği ve yararları ile karşılaştırılabilir olmalıdır.

- Bir ölçüm sisteminde analiz biriminin tanımı çok önemlidir. Ölçümü yapılacak birimin sınırları belirlenmiş olmalıdır. Ölçümlerde uygun tekniklerin ve ölçütlerin seçilebilmesi bu koşul altında mümkün olabilir.
- Performansın tüm yönleri ile ölçümü olanaksızdır ve değerlendirmelerde öznel yargılar her zaman söz konusu olabilir. Her şeyin ölçülebileceği savı da maliyet açısından her zaman uygun olmayabilir. Bu nedenle performans ölçüm sistemlerinin tam anlamıyla mükemmel olamayacağını kabul etmek gerekir.
- İyi bir ölçüm sistemine ulaşmanın yolu deneme ve yanılmadan geçer. Kâğıt üstünde mükemmel yakalamak mümkün değildir. İşe önce basit sistemlerle başlanmalı, uygulamaya göre sistemlerin geliştirilmesine çalışılmalıdır (Aktan, 1999: 2-3).

## e) Performans Yönetimi Nelerden Oluşuyor?

Performans yönetimi; iyi bir performans seviyesine ula-

şabilmek için yönetimin, performans planlamasını ve denetimini de içeren geniş bir anlayış geliştirmesidir. Performans yönetimi daha çok sonuca önem veren yönetim şeklidir ve performans amaçları ve hedefleri yapılan plan ve programlarla belirlenir. Gösterilen performans seviyesi ölçülerek rapor edilir ve sonuca göre ödül ve ceza verilir. Performans ölçümü performans göstergelerine ve performansın değerlendirilmesine dayanmaktadır.

Daha önce de bahsettiğimiz gibi performans göstergeleri, performansın yeterli olup olmadığını gösteren temel verilerdir. Performans göstergelerinin incelenmesi sonucu hizmet kalitesi ortaya konur. Göstergelerin, objektif ve ölçülebilir olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Yönetimin başarısından ve başarısızlığından çalışanların ve toplumun bilgilendirilmesi için performans göstergelerinin duyurulması gerekmektedir. Performans merkezli yönetimde hizmet kalitesi önemli bir unsurdur. Performans hedefleri, hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik olmalıdır. Kuruluş yönetimi tarafından hazırlanan performans raporları ve performans bilgileri sayılabilir olmalı ve karar mekanizmalarınca kullanılabilir. Performans iyileştirilmesinde temel unsur olan ödüllendirme ve cezalandırmalar, performans programında

elde edilen başarılar göre yapılmalıdır (Ekici, 2002: 48).

Kuruluşlarda performansın yüksek düzeye ulaşması için bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birleştirilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların yüksek başarı düzeyine ulaşma arzusu taşımaları gerekmektedir. Ancak yüksek başarıya ulaşma amacının çalışanlara empoze edilmesi yerine amaçların oluşturulması sürecine çalışanların katılacağı bir mekanizmanın oluşturulması gerekmektedir (Efil, 1999: 287).

Bu anlamda ideal bir performans yönetimi sistemi aşağıdaki hususları kapsamalıdır:

- Kuruluşun geleceğine yönelik vizyon oluşturulması,
- Mevcut durumun incelenerek geleceğe yönelik stratejilerin belirlenmesi,
- Performans gelişimleriyle ilgili girişimlerin tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanması (DPT, 2000: 76),
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanması,
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemlerinin kurulması,
- Bu amaçlara ulaşmak için kuruluş yapısının yeniden düzenlenmesi (Akal, 1992: 51).

Yukarıda saydığımız hususları kapsayan bir performans yönetim sisteminde iki temel süreç unsuru yer almaktadır. Şimdi bu hedefleri kısaca özetleyelim:

• **Kurumsal Hedefler:** Kuruluşlar, performans yönetiminden; hangi işlerin nasıl yapılacağına belirlemesini, çalışanlarla birlikte bunları planlanmasını, terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olmasını, çalışanlar için eğitim, geliştirme ve destek gibi çeşitli konularda verilecek kararlar için bilgi sağlamasını ve kuruluşun misyonuyla vizyonunu oluşturmasını bekler. Performans yönetimi bunları belirlediği kurumsal hedeflerle gerçekleştirir.

• **Bireysel Hedefler:** Performans yönetimi sürecinde sadece kurumsal olarak değil, tek tek çalışanlar için de belli hedefler saptanmalıdır. İş tanımlarıyla ve analizleriyle belirlenen bu hedefler, yapılan her işte performansla ilgili beklentilerin saptanmasıyla ilgilidir. Böylece çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini anlarlar ve kendileri hakkında yapılacak değerlendirmenin hangi temelde yürütüleceğini de bilirler (Çukurçayır - Eroğlu, 2005: 135).

Performans yönetimi son zamanlarda giderek yaygınlaşan bir kavram olup, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş sınırlarda ve

performans kavramındaki gelişmeler ışığında uygulanmasına yönelik bir yönetim anlayışdır (DPT, 2000: 77). Kuruluşlar bu süreçte belirlenen hedefler doğrultusunda amaçlanan etkinlik ve verimlilik düzeylerine ulaşabilmek için yoğun çaba harcamaktadırlar. Bu süreçte ortaya çıkan yönetim eksiklikleri süreci sekteye uğratabilmektedir (Yüksel, 2004: 8). Esasında kuruluşlarda çalışanların performans açısından bağlı olduğu ilk kişi, yöneticileridir (Drucker, 2000: 176). Dolayısıyla performans yönetiminde üst yönetim ve şirket patronları belirleyicidir. Bundan dolayı performans yönetimi sürecinde yöneticiler;

- Kuruluşun ortak amacını kuruluşu oluşturan en alt sisteme kadar bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek şekilde tüm kuruluşu yaymak ve benimsetmek,
- Kuruluş içinde yukardan aşağı, aşağıdan yukarı karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek,
- Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, performans ölçüm ve denetim sistemi kurmak (Hoşgörür, 2005: 209),

gibi önemli ve zor görevleri başarmak zorundadırlar.

## 6. Sonuç

Çalışmamızda ayrıntılı bir şekilde incelediğimiz gibi si-

gorta sektöründe uygulanacak performans yönetim sistemi, kuruluşların özel ihtiyaç ve koşullarına uyumlu stratejileri ve hedefleri içerir nitelikte olmalıdır. Bu niteliklere sahip olmaması durumunda, örgütsel yapıda çatışma kaçınılmaz hale gelecektir. Bu sistemin, gerektiğinde örgüt kültürünü ve yapısını yeniden şekillendirebileceği de unutulmamalıdır. Değişimin kaçınılmaz ve sürekliliğin özelliği dikkate alındığında, performans yönetimi bu değişimi, örgüt kültüründen başlayarak ve sürekli gelişen, değişen örgüt kültürü oluşturarak başarır. Ancak örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için, bu hedefler açık, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır. Tamamen gerçeklerden uzak, ütöpik hedefler, çalışanların gözünde inandırıcı olmayacaktır.

Sigorta kuruluşlarında uygulanacak etkin bir performans yönetim sistemi, sürece katılan tüm aktörlerin tam desteğini sağlayabilmek için aşağıda belirtilen gereklilikleri yerine getirmeli ve ona göre kendisine mantıksal bir temel kurarak, yönetim felsefesini oluşturmalıdır. Bu hususlar şu şekilde belirtilebilir (Çalık, 2003: 18-19):

- Kuruluş stratejisinin, bireysel ve örgütsel hedeflerin birleştirilmesi yoluyla başarıya ulaşmasını destekleyen bir yönetim sürecine olan ihtiyaç,

- Kuruluş içinde kuruluşun çalışanlara sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayan bir yöntemin geliştirilmesi ve sürdürülmesine olan ihtiyaç,
- Çalışanlara kendi performansları konusunda söz hakkı verilmesi gerekliliği,
- Performansı yönetme işlevinin yürütülmesinde yöneticiler ile çalışanlar arasında görüş birliği sağlamanın gerekliliği,
- Hedeflerin ölçme, değerlendirme ve geliştirme faaliyetlerine dayanak oluşturmaları amacıyla kullanılması,
- Performansı yönetme eyleminde ölçme, geri bildirim, pozitif güçlendirme ve olasılık yönteminin önemi,
- Performansın ölçülmesinde ve gözden geçirilmesinde girdi, işleme, çıktı ve sonuç sıralamasının önemi,
- Personelin ölçülüp değerlendirilmesi ve çalışanların buna göre değerlendirilmesi için adil ve eşitlikçi bir sisteme sahip olmanın gerekliliği,
- Performans yönetiminin, sadece abartılmış bir performans değerlendirme ve motivasyon tekniği olmadığı, yönetimin temel bir sürecini oluşturduğunun kabul edilmesinin önemi.

Tüm bunların yanında sigorta kuruluşlarında oluşturulacak performans yönetimi sistemi, sürekli gelişme ve öğre-

nen örgüt felsefesine dikkat çekmelidir. Yılda bir kez yapılan sübjektif değerlendirme yerine, yıl boyunca objektif değerlendirme ve geliştirme uygulamaları tercih edilmelidir. Bu sistem kurulduğunda istenen örgüt kültürünün yerleştirilmesi de daha kolay olur. Hedeflerinin yaygınlaştırılması aşamasında çalışanların kendilerini kuruluşun bir parçası olarak görmeleri, örgütsel ve kişisel hedeflerin bütünleştirilmesini de sağlar. Böylelikle kuruluştaki yeterlilik kavramları ve yeterlilik analiz teknikleri de geliştirilebilir. En önemlisi yöneticilerin dikkatinin çekilmesiyle etkin kuruluş yönetimine dönük ilk adımlar atılmış olur.

### Kaynaklar

- AKAL, Zuhâl; *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: MPM Yayını, Ankara, 1992.
- AKTAN, C. Can; *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*, İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.
- ALASDAIR, Roberts; "Performance based Organizations: Assessing The Gore Plan", *Public Administration Review*, Vol. 57, Issue 6, Nov/Dec 1997.
- ATAY, M. Serdar; *Türkiye Sigorta İşletmeleri Finansal Tabloları Hakkında Bir Eleştiri*, [www.archive.ismmmo.org.tr](http://www.archive.ismmmo.org.tr) (20.02.2011).
- ATEŞ, Hamza-Dilek ÇETİN; "Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe",

- Çağdaş Kamu Yönetimi II, Ed., M. Acar - H. Özgür, Nobel Yay., Ankara, 2004.
- ATEŞ, Hamza; "Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi: Uygulamada Başarı İçin Öneriler", Kamu Yönetimi Yazıları, Ed. B. Eryılmaz - M. Eken, Nobel Yay., Ankara, 2007.
  - COŞKUN, Ali; Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, MODAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 1, Mart 2006.
  - ÇALIK, Temel; Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.
  - ÇELİKKOL, Hakan - Nilüfer DALKILIÇ; Türkiye'de Sigorta Sektöründe İstihdam, Eğitim ve Geleceğe İlişkin Öneriler, Ekonomi Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 2010.
  - ÇUKURÇAYIR, M. Akif - H. Tuğba EROĞLU; "Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi", Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I, Ed. H. Özgür - M. Kösecik, Nobel Yay., Ankara, 2005.
  - DPT, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara 2000.
  - DRUCKER, Peter; Gelecek İçin Yönetim, Çev. F. Üçcan, Türkiye İş Bankası Yay., Ankara, Nisan, 2000.
  - EFİL, İsmail; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, Alfa Yay., İstanbul, 1999.
  - EKİCİ, Birol; "Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği", Türk İdare Dergisi, S. 436, Eylül, 2002.
  - EKEN M. Hasan - Hakan GAYGISIZ; "Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Risk Yönetimi ve Türkiye Örneği", Maliye Finans Yazıları, Yıl: 24, Sayı: 88, Temmuz 2010.
  - EREN, Veysel - Filiz ÇALIK; "Kamu Kesiminde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kamu Yönetimi Yazıları, Ed. B. Eryılmaz - M. Eken - M. L. Şen, Nobel Yay., Ankara, 2007.
  - FROLICK Mark N. and Thilini R. ARIYACHANDRA, "Business Performance Management: One Truth", Business Intelligence", [www.ism-journal.com](http://www.ism-journal.com), Winter 2006.
  - GENÇ, Ömür; Sigortacılık Sektörü ve Türkiye'de Sigorta Sektörünün Fon Yaratma Kapasitesi, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. SA-02-5-17, Ankara, 2002.
  - GERMİRLİ, Nüket; "Performans Sisteminin Performansı" [http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=722&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=722&tempID=1&regID=2) (20.10.2007).
  - HOŞGÖRÜR, Vural; "Yönetimde TKY Anlayışı Üzerine Bir Değerlendirme", Teoriden Pratiğe Kamu Yönetimi, Ed. N. Talat Arslan, Aktüel Yay., İstanbul, 2005.
  - KAZGAN, Haydar; S. ALKAN, M. KORALTÜRK; "Türk Sigortacılık Tarihi", <http://209.85.129.132/search> (20.03.2010).
  - KILIÇKAPLAN, Serdar - Gaye KARPAT; Türkiye Hayat Sigortası Sektöründe Etkinliğin İncelenmesi, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, Yıl: 2004.
  - KÖSE, Ali-N.ŞİMŞEK; "Türk Sigorta Sektörünün Mali Performansı", Reasürör, S.31, 2000.
  - KUBALI, Derya; "Performans Denetimi", Amme İdaresi Dergisi, C. 32, S. 1, Mart 1999
  - MOORE, George C.; HENEGHAN, Philip M.; "Defining and Prioritizing Public Performance Requirements", Public Productivity & Management Review, Vol. 20, Issue 2, December 1996.
  - OSKAY, Suna - S. OSKAY; "Küreselleşmenin Avrupa Finans Sektöründeki Makro ve Mikro Etkileri", Türkiye-Avrupa Birliği İlişkileri Üzerine Ekonomi-Politika Tezler, Ed. İ. Kalaycı, Beta, İstanbul, 2006.
  - ÖZKAN, Mehmet; "Personel Yönetimi Performans ve Sonuç Göstergeleri", [www.danismend.com](http://www.danismend.com) (20.10.07).
  - PEKER, Ömer- N. AYTÜRK; Yönetim Becerileri, 2. Baskı, Yargı Yay., Ankara, 2002
  - TUTAR, Hasan; Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yay., Ankara, 2004.
  - TSRSB; Sigorta İstatistikleri, <http://www.tsrsb.org.tr> (20.02.2011).
  - YANIK, Serhat; "Derecelendirme Yoluyla Sigorta Şirketlerinin Mali Performanslarının Değerlendirilmesi ve Türk Sigorta Sektöründe Durum", Reasürör, S. 31, 2000.
  - YİĞİTER, Şule Yüksel; İçsel Performans Göstergeleri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 23, Ocak-Mart 2011.
  - YÜKSEL, Fatih; "Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reformu Yasa Tasarısı", Kamu Yönetimi, Ed. A. Yılmaz-M. Ökmen, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

**Doç. Dr. M. Akif Özer**  
**Öğretim Üyesi**  
**Gazi Üniversitesi**  
**İİBF Kamu Yönetimi**  
**Bölümü**



## *Neden Sigortacılık Sektörü Düzenlenmeli ve Hangi Alanlarda Düzenleme Yapılmalı?*

### 1. Giriş

**S**igortacılık sektörü bir ülke ekonomisi için kilit rol oynamaktadır<sup>1</sup>. Bu nedenle, sigortacılık sektörüne ilişkin yapılan düzenlemeler sektörde meydana gelen gelişmelere bağlı olarak önem kazanmaktadır. Örneğin, ABD’de sigortacılık düzenlemesi temel olarak eyaletler nezdinde yapılmakta olup, 1990’lı yıllardan sonra yaşanan deprem, kasırga, fırtına ve 11 Eylül olaylarına bağlı olarak önemi daha da anlaşılmış, Avrupa Birliği’nde ise bu durum genişleme sürecine bağlı olarak hızla çeşitlilik kazanmış ve kapsamı genişlemiştir. Avrupa Birliği’ne aday ülke olan ülkemizde de müktesebata uygun olarak düzenleme yapılmakta olup, kapsamı hızla genişlemiştir. Nitekim, bu konuda en geniş ve en önemli düzenleme 14 Haziran 2007 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu’dur.

Yapılan düzenlemeler hem sigorta sektöründe faaliyet

gösteren sigorta şirketleri ve ilgili kurumlar hem de sigortalılar açısından önemlidir. Aynı zamanda sigortacılık sektörünün gelişmesi açısından da önem arz etmektedir<sup>2</sup>. Sigortacılık sektörünün neden düzenlendiği anlaşılırsa, sigortacılık yapısı içindeki sınırlamalar daha iyi fark edilecektir. Aynı zamanda, sigorta ürünlerinin müşterisi olarak da, sigorta şirketinin finansal zafiyete düşmesi veya haksız faaliyetleri karşısında güvende olmanın ne demek olduğu daha iyi anlaşılacaktır. Böylece, ülkemizde yapılan sigortacılık düzenlemelerinin arkasında yatan nedenler ve mantık da kavranmış olacaktır. Nitekim, 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu’nda; ülke sigortacılığının geliştirilmesi, sigorta sözleşmesinde yer alan kişilerin hak ve menfaatlerinin korunması ve sigortacılık sektörünün güvenli ve istikrarlı bir ortamda etkin bir şekilde çalışmasının temin edilmesi vb. hususlar açıkça düzenlenmiştir<sup>3</sup>.

### 2. Neden Sigortacılık Düzenlemesi Yapılır?

Sigorta şirketleri ve bu alandaki ilgili kuruluşlar temel olarak 4 nedenle düzenlenir<sup>4</sup>:

- Sigortalıları hem korumak, hem de onlara bilgi sağlamak,
- Sigorta şirketlerinin sermaye yeterliliğini korumak ve finansal olarak sigortalılara karşı yükümlülüklerini yerine getirebilmelerini sağlamak,
- Sigorta fiyatlarını belirlemek,
- Talep edilen sigortayı mevcut kılmak.

Buna ilaveten, başta ABD olmak üzere, Avrupa Birliği müktesebatı ve çeşitli Latin Amerika ülkelerinde ana başlık olarak haksız rekabeti önleme konusunda ayrıntılı düzenlemeye gidildiği de görülmektedir. Esas olarak, yukarıda belirttiğimiz düzenleme konuları birbiriyle ilintili olmasına rağmen, her bir durumun

ayrı ayrı açıklanması gerekir. Şimdi, yukarıda sıralanan hususlarla neler kastediliyor, onları açıklamaya çalışalım.

## **a) Sigortalıları Koruma ve Onlara Bilgi Sağlama (Customer Protection)**

Sigortacılık düzenlemesine ihtiyaç duyulan ilk husus ve kanaatimizce en önemlisi sigortalıları korumaktır. Çünkü sigorta sektöründe oluşacak eksik ve/veya yetersiz bilgiden doğabilecek sorunları önlemek için düzenlemeye ihtiyaç vardır. Günümüzde insanlar alışveriş yapmak istedikleri, yemek, giysi veya mobilya almak istedikleri zaman aranan kriterleri sağlayıp sağlamadığını önceden kontrol etme imkânı bulabilmektedirler. Ancak, sigorta satın alınırken durum biraz farklıdır. İnsanlar talep ettikleri sigortayı almadan önce, sigorta poliçelerini okusalar bile, oldukça teknik ve karmaşık klostları ve provizyonları içeren sigorta poliçelerini iyi bir şekilde analiz edemeyebilir veya anlayamayabilirler. İşte tam burada, ülkelerin sigorta otoriteleri sigorta poliçelerinin satın alanlara fayda sağlayıp sağlamadığını inceleyip tespit ederek, kişilere yardımcı olmaktadır. Bir başka ifadeyle, sigorta otoriteleri sigortalıların sigorta şirketlerine karşı hak ve menfaatlerini koruyarak devreye girmektedir<sup>5</sup>. Aksi takdirde, kötü niyetli sigortacılar herhangi bir menfaat

sağlamayan son derece kısıtlayıcı poliçeler hazırlama yoluna gidebilirler.

Bu konuda düzenleme yapılmasına neden olan bir diğer husus, bir çok vatandaşın farklı sigorta poliçelerinin parasal değerlerini karşılaştırma ve tespit etme konusunda yeterli bilgiye sahip olmamalarıdır. Gerçekten de, benzer olmayan ve birbirinden farklı primler içeren poliçeleri karşılaştırmak güç bir durum olabilmektedir. Çünkü, bazı durumlarda poliçenin fiyatı ve içeriği konusunda bilgi edinmek vatandaşlar için kolay olmayabilir. Örneğin, özel sağlık sigortası maliyet, kapsam ve sağladığı faydaları bakımından oldukça farklılık gösterebilmektedir. Bu durumda, belirli bir poliçeyi sadece prime bakarak değerlendirmek doğal olarak zor olacaktır. Ayrıca, düzenleyici otoritelerin vatandaşlar sigorta alırken daha makul kararlar alabilsin diye ek bilgiler sağladığı da görülmektedir.

## **b) Sigorta Şirketlerini Finansal Açıdan Düzenleme (Insurer Solvency)**

Düzenleme yapılmasındaki ikinci amaç, sigorta şirketlerinin hem sermaye yeterliliğinin sağlanmasında, hem de finansal açıdan sigortalılara karşı yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde gerekli düzenlemeleri yapmaktır. Dolayısıyla, devletin sigorta şirketlerinin

sermaye yeterliliği konusunda düzenleme getirmesi, şirketlerin sigortalılara karşı finansal yükümlülüklerini yerine getirememeye riskine karşı koruma sağlamaktadır<sup>6</sup>.

Daha önce sigortacılığın teknik ve karmaşık bir konu olduğunu belirtmiştik. Bu husus, genel muhasebe prensiplerinden bazı konularda farklılık gösteren sigorta şirketlerinin finansal tablolarında açıkça görülmektedir. Nitekim, sigortalılar veya bu konuda bilgi sahibi olan kişiler bile sigorta şirketlerinin sigortalılara karşı verdiği güvenceyi yerine getirme durumunu gösteren finansal tabloları değerlendirmede ve anlamada yetersiz kalabilirler. O bakımdan, bu konuda düzenleme yapılması bir kaç nedenden ötürü önemlidir<sup>7</sup>. Öncelikle, primler peşin ya da taksitle ne şekilde ödenirse ödensin, sigortanın geçerli olduğu süre geleceğe dayanmaktadır. Şayet, sigorta şirketi iflas eder ve hasar ödenmeme riski doğarsa, sigortalı tarafından peşin ödemesi yapılan sigortanın hiç bir anlamı kalmayacaktır. Bu nedenle, hasarların tazminini sağlamak için, sigorta şirketlerinin finansal gücünün dikkatli ve sürekli bir şekilde izlenmesi büyük önem arz etmektedir.

Diğer bir önemli nedeni, sigorta şirketleri iflas eder ve hasarlar ödenmezse, sigortalıların maddi sıkıntıya maruz kalmalarıdır. Örneğin, bir sigortalının evi fırtınadan hasar

görür ve hasar ödenmezse, maddi olarak zor duruma düşebilir. Bu nedenle, sigortalıların, hak sahiplerinin ve üçüncü şahısların maddi sıkıntıya düşmesi ihtimaline karşı, sigorta şirketlerinin finansal bakımından düzenlenmesi şarttır.

Son olarak, sigorta şirketleri finansal yükümlülüklerini yerine getiremezse, bunun sosyal ve ekonomik maliyetleri ortaya çıkacaktır. Örneğin, o şirkette çalışanların işini kaybetmeleri, prim üzerinden devlete ödenen vergilerde azalma gibi maliyetler, düzenleyici otoriteler tarafından yapılacak düzenlemelerle engellenebilir veya azaltılabilir. Ne yazık ki, bu tür düzenlemelere rağmen ülkemizde dâhil birçok ülkede sigorta şirketleri finansal olarak güç duruma düşmüştür ve düşebilmektedirler. Ancak, bu hususta yapılacak ek düzenlemeler hiç şüphesiz ki sigorta şirketlerinin sayısını azaltacaktır.

### c) Sigorta Fiyatlarının Belirlenmesi (Ensure Reasonable Rates)

Sigorta fiyatlarını makul bir oranda belirlemek için de düzenleme şarttır. Doğal olarak fiyatlar, ne vatandaşlar için yüksek olmalı ne de sigorta şirketleri için düşük olmalıdır. Bir başka ifadeyle, fiyatlar makul olmalıdır. Genel olarak, şirketler arasındaki rekabet çoğu zaman fiyatların yüksek olmasını engellemektedir. Nitekim ülkemizde bazı sigorta

dallarında yaşanan fiyat rekabeti bu durumu açıkça ortaya koymaktadır. Ancak, bu durum her zaman gerçekleşmemektedir. Örneğin, kredi ve tapu sigortası gibi nispeten bir kaç sigorta şirketinin faaliyet gösterdiği piyasalarda, sigorta fiyatlarının düzenlenmesi kaçınılmaz olacaktır<sup>8</sup>. Bazı özel durumlarda, sigorta şirketleri doğal afetler sonucunda poliçelendirme kayıplarını telafi etmek için en azından belirli bir süre fiyatları aşırı yüksek tutmaktadırlar. İşte sigortacılık düzenlemesi bu tür durumlarda da vatandaşları aşırı fiyatlandırmalara karşı korumaktadır.

### d) Sigortayı Mevcut Kılma/Zorunlu Sigortaları İhdas Etme (Make Insurance Available)

Düzenlemeye ihtiyaç duyulmasındaki bir başka amaç, belirli sigortaları talep eden vatandaşlara o sigortaları sağlamaktır. Sigorta şirketleri bazı durumlarda poliçelendirme masraflarının yüksek olması, yetersiz oranlar, ters seçim (adverse selection) ve buna benzer durumlardan dolayı sigorta başvurularını reddetmektedirler. Bundan dolayı, vatandaşların talebi üzerine düzenleyici otoriteler, bu tür sigortaları mevcut kılmak ve özel sigortacılığı geliştirmek için bu konuda düzenleme yoluna gitmektedirler. Sigorta şirketleri bu tür konularda gerekli sigor-

tayı sağlamayı reddederlerse, işte tam bu esnada devlet düzenlemesi gerekecektir. Bir başka deyişle, devlet bu tür sigortaları zorunlu kılma veya kendisi sunma yoluna gidecektir.

### 3. Hangi Alanlarda Sigortacılık Düzenlemesi Yapılır?

Neden sigortacılık düzenlemesine ihtiyaç duyulduğu sorusu cevaplandıktan sonra, çalışmamızın ikinci kısmı olan "Hangi alanlarda sigortacılık düzenlemesi yapılır?" sorusuna artık cevap verebiliriz. Sigorta düzenlemesinin yapıldığı alanlar esasında ülkelerin sigorta piyasalarına göre değişebilmektedir. Örneğin Avrupa Birliği'nde bu tür alanlar çok sayıda ve detaylı bir şekilde düzenlenmişken, ABD'de bu husus eyaletlere göre değişebilmektedir.

Ülkemizde ise, düzenleme faaliyetleri Avrupa Birliği müktesebatıyla uyumlu bir şekilde yürümektedir. Ülkemiz sigortacılık kanununda da yer alan ve sigortacılık sektörüne özgü belli başlı düzenleme alanları aşağıdaki gibidir<sup>9</sup>:

- Sigorta Şirketlerinin Kuruluş Şekli ve Ruhsat Verilmesi,
- Sigorta Şirketlerinin Finansal Olarak Yükümlülüklerini Yerine Getirmesi,
- Sigorta Fiyatlarının Düzenlenmesi,
- Sigorta Poliçeleri,

- Piyasa İşleyişi,
- Sigortalıların Korunması.

Bu liste uzatılabilir, ancak esas olarak biz bunlardan sadece altı tanesine değineceğiz.

## a) Sigorta Şirketlerinin Kuruluşu ve Ruhsat Verilmesi

Sigorta şirketlerinin kuruluşunun ne şekilde olacağı, otoriteler tarafından yapılan düzenlemelerle açıkça belirtilmiştir. Ülkemiz sigortacılık kanunu Türkiye’de faaliyet gösterecek sigorta şirketleri ile reasürans şirketlerinin anonim şirket veya kooperatif şeklinde kurulacağını, sigorta şirketleri ve reasürans şirketlerinin, sigortacılık işlemleri ve bunlarla doğrudan bağlantısı bulunan işler dışında başka işle iştigal edemeyeceğini hükme bağlamıştır.

Diğer taraftan, sigorta şirketinin ruhsat alması demek, devletin sigortacılık kanununa ve ilgili düzenlemelere uygunluğunun sağlandığı ve poliçe yazabileceği anlamına gelir. Ruhsat almak duruma göre bazen aylar, bazen de yıllar alabilmektedir. Sigorta şirketine faaliyete başlamak için ruhsat verilmesi, o şirketin finansal sağlamlık, kabiliyet ve bütünlük standartlarını asgari olarak sağladığı anlamına gelir. Bu standartlar değişir ve yeni standartlara uyum sağlanmazsa, yeni sigorta ve reasürans sözleşmesi yapma yetkisi dur-

durulur veya ruhsat devlet tarafından iptal edilebilir.

## b) Sigorta Şirketlerinin Finansal Olarak Yükümlülüklerini Yerine Getirmesi

İkinci düzenleme faaliyeti, sigorta şirketlerinin finansal yeterliliğini düzenlemek ve izlemektir. Bu düzenleme ve izleme hem sigortalıları hem de toplumu iki temel amaçla korur. Birincisi, sigorta şirketinin iflas riskini azaltır. İkinci olarak da sigorta şirketi iflas ettiği zaman meydana gelecek zarara karşı toplumu korur. Bu hedefleri başarmayla genel olarak toplum maliyetini azaltma arasında hassas bir denge vardır. Ayrıca, sigorta şirketinin maliyetleri, rezerv olarak bulundurduğu tutarla veya sermaye artırılmasıyla yükselir. Şirketler bünyelerinde uzun vadeli olarak büyük tutarlarda para/rezerv bulundururlar. O nedenle, sigorta şirketlerinin finansal durumlarının hem hâlihazırda, hem de gelecekte oluşabilecek hasarların ödenebilmesi için dikkatli bir şekilde izlenmesi gerekir.

Vatandaşlar ve çeşitli gruplar sigorta şirketini seçerlerken hasar ödeme kabiliyetlerini yeterince analiz edemeyebilirler. Bu nedenle, söz konusu analizleri yetkili ve bilgili kişiler yapmaktadırlar. Düzenleyici otoriteler, bağımsız denetleme şirketleri ve devlet garanti fonlarının (güvence hesabı) tümü

sigortalıları korumaya katkıda bulunurlar. Diğer taraftan, devlet minimum sermaye miktarını belirleyerek, yıllık finansal tabloları inceleyerek, ABD’de çok yoğun bir şekilde olduğu gibi Sigorta Düzenleme Bilgi Sistemi’ni (IRIS) uygulayarak ve son olarak yerinde denetim yaparak sigorta şirketlerinin finansal sağlamlığını güçlendirme yoluna gitmektedir.

## c) Sigorta Fiyatlarının Düzenlenmesi

Sigorta fiyatının düzenlenmesi diğer bir önemli alandır. Özellikle hayat dışı sigortalarda fiyatlar belirlenirken çeşitli standartların sağlanması gereklidir. Çalışmamızın ilk kısmında belirtildiği üzere, fiyatların yeterli ve makul olması gerekir. Ancak belirtmemiz gerekir ki, sigorta fiyatları yeknesak olmayıp, ürün türüne göre çeşitli aktüeryal yöntemlerle belirlenmektedir.

## d) Sigorta Poliçeleri

Diğer bir düzenleme konusu alan sigorta şirketlerinin satışa sunduğu poliçelerdir. Bu konudaki düzenleme iki nedenden ötürü gereklidir. Öncelikle, sigorta poliçeleri teknik ve karmaşık bir yapıda olduğundan dolayı, satışa sunulmadan önce sigorta genel şartlarını devlet onaylayabilir veya reddedebilir. Buradaki amaç, sigorta şirketlerine karşı vatandaşları yanlış bilgilendirmeden,

hileden ve haksız sözleşme şartlarından korumaktır. Ayrıca, sigorta poliçeleri genellikle sigorta şirketleri tarafından hazırlanıp “al ya da bırak” (take it or leave it) esasına dayanır. Bu nedenle, yapılacak düzenleme sigortalıları dar, kısıtlayıcı ve aldatici poliçelerden koruyacaktır.

## e) Piyasa İşleyişi

Birçok ülkede haksız ticari uygulamaları yasaklayan anlaşmalar mevcut olup, sektörde piyasa işleyişine ters düşen ve haksız rekabete yol açan faaliyetleri yasaklamaktadır<sup>10</sup>. Buradaki piyasa işleyişinden kastımız, satış faaliyetlerini, poliçelendirme faaliyetlerini ve son olarak hasar faaliyetlerini kapsamaktadır. Her ülkedeki düzenleyici otoriteler bu tür faaliyetleri piyasanın doğru işlemesi için düzenleme yoluna giderler. Piyasanın işleyişini ihlal eden şirketler ya idari para cezasıyla ya da ruhsatlarının durdurulması veya iptal edilmesiyle cezalandırılırlar. Diğer taraftan, iyi bir şekilde denetim yapılması ve kontrol edilmesi piyasanın düzgün işlemesi için önemli bir husustur. Bu anlamda düzenleme yanında etkin bir denetim sisteminin olması piyasanın verimliliğini artıracaktır<sup>11</sup>.

## f) Sigortalıların Korunması

Esas olarak yapılan her düzenleme sigortalıları korumaya

yöneliktir. O bakımdan bu husus oldukça önemlidir. Fakat bazen öyle düzenlemeler yapılır ki özel olarak sigortalıları korur. Devletçe sigortalılar tarafından yapılan şikâyetlere cevap verilmesi ve sigortalılara aydınlatıcı ek bilgi sağlanması buna örnek olarak verilebilir.

Genel olarak, sigorta şirketiyle sigortalı arasında anlaşmazlık olduğunda, devletin sigorta şirketine karşı doğrudan bir yaptırımı yoktur. Bu tür anlaşmazlıklar mahkemeler veya tahkim yoluyla çözümlene yoluna gidilir. Ancak şunu belirtelim ki, vatandaş tarafından herhangi bir şikâyet olduğunda düzenleyici otorite bunu araştırmak ve ilgili sigorta şirketinden konuyla ilgili olarak bilgi almak ve sonucundan vatandaşları bilgilendirmekle yükümlüdür.

Birçok ülke bireysel şirket ve sektör bazında şikâyet oranları belirlemede ve bazıları da bu oranları internet yoluyla sigortalılara sunabilmektedir. Ayrıca, sigortalıları daha fazla bilgilendirmek için, ülkeler çeşitli rehberler ve tüketici bilgi formları yayımlamakta ve bunları yine internet yoluyla kamuoyuna açmaktadırlar. Hali hazırda, istendiğinde sigortalılar söz konusu bilgileri düzenleyici ve yardımcı kuruluşların resmi internet sitelerinden elde edebilmektedirler<sup>12</sup>.

## 4. Sonuç

Finansal sistemin ayrılmaz

ve önemli bir parçası olan sigortacılık sektöründe düzenleme konusunun ne kadar önemli olduğu aşikârdır. Yapılan düzenlemelerle her şeyden önce sigortalıların hak ve menfaatleri korunmuş olacaktır. Böylece, sigortacılığın teknik ve karmaşık bir konu olması nedeniyle, sigortalılara daha açık ve net bilgi verilmiş olacaktır. İkinci olarak, sigorta şirketlerinin finansal zafiyete düşmesi ihtimaline karşı hem sektör hem de vatandaşlar için koruma sağlanmış olacaktır. Üçüncü olarak, sigorta fiyatları makul bir oranda tutularak, ne sigorta şirketi için katlanılmaz bir maliyet (düşük bir fiyat) ne de vatandaşlar için pahalı olacaktır. Son olarak, piyasada oluşabilecek çarpıklıklar nedeniyle, sigorta arzında bir sorun meydana geldiğinde, ilgili düzenlemeyle oluşan talebe karşı cevap verilecektir. Görüldüğü üzere, sigortacılık düzenlemesi hem toplum hem devlet hem de sigortacılık piyasasının gelişimi için oldukça önemlidir.

Diğer taraftan, düzenleme alanları dikkatli bir şekilde belirlenmeli ve izlenmelidir. Aksi takdirde, oluşacak mevzuat ve otorite boşluğu haksız faaliyetlere yol açacaktır. Dolayısıyla, bu konudaki eksiklikler tamamlanmalı, oluşabilecek kayıplar yapılacak düzenlemelerle giderilmelidir. Bu çerçevede, sektördeki kurumlar, vatandaşlar ve devlet iş birliği yapıp, sigortacılığın gelişmesine katkıda bulunarak gerekli özve-

riyi göstermeleri gerekmektedir.

Ülkemizde ise, yeni sigortacılık kanunuyla bu konudaki eksiklikler büyük ölçüde giderilmiş olup, yapılan ikincil düzenlemelerle boşluklar ortadan kaldırılmış ve sigortacılık sektöründe yeni gelişen olaylara paralel olarak kaldırılmaya devam edilmektedir. Sonuç olarak, sigortacılık sektöründe sağlanacak söz konusu devlet, vatandaş ve özel sektör işbirliği neticesinde sigortacılık piyasası hazırlanan düzenlemelerle birlikte gelişecektir.

## Kaynaklar

1. Umut, Muharrem, "Sigortacılıkta Makul Değer" Sigorta Araştırmaları Dergisi, Sayı 2, 2006.
2. OECD, (2007), "Regulatory Effectiveness and Efficiency in Insurance: Stocktaking Report", Insurance and Private Pensions Committee, DAF/AS/WD/(2007)4/REV2
3. 5684 Türk Sigortacılık Kanunu, 14.6.2007 gün ve 26552 sayılı Resmi Gazete, Kabul Tarihi: 3.6.2007.
4. Rejda, George E., "Principles of Risks Management and Insurance", 9th edition.
5. The National Association of Insurance Commissioners, [http://www.naic.org/documents/consumer\\_state\\_reg\\_brief.pdf](http://www.naic.org/documents/consumer_state_reg_brief.pdf)
6. Mhyr and Markham "Insurance Operations, Regulation, and Statutory Accounting", 2nd edition.
7. Office of Insurance Regulation, <http://www.floir.com/>
8. Insurance Information Institute "Rates and Regulation" Hot Topics & Insurance Issues, New York: Insurance Information Institute, April 2004.
9. T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Sigortacılık Genel Müdürlüğü, [www.sigortacilik.gov.tr](http://www.sigortacilik.gov.tr) ve [www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr)
10. The National Association of Insurance Commissioners, "Unfair Trade Practices Act", Model Laws, Regulations and Guidelines, vol. IV April 1994.
11. OECD (2006) "Are Insurance Markets Overregulated", Insurance and Private Pensions Committee, DAF/AS/WD/(2006) 10
12. Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, [www.tsr.sb.org.tr](http://www.tsr.sb.org.tr)

**Muharrem UMUT**  
**Uzman**  
**T.C. Başbakanlık Hazine**  
**Müsteşarlığı**  
**Sigortacılık Genel**  
**Müdürlüğü**

# Yabancı Basından SEÇMELER

## *Brezilya - Kilitlenen Sektör*

*Brezilya'daki son düzenlemeler, uluslararası sigorta ve reasürans şirketlerine yapılan risk transferlerine ve sesyona kısıtlamalar getirmektedir. Piyasa düzenleyicilerinin yapılan kulis çalışmaları sonucu verdiği bazı tavizlere rağmen, eleştirilenler söz konusu kısıtlamaların pazarın büyümesini olumsuz etkileyeceği hususunda uyarılarda bulunmaktadır.*

**B**rezilya sigorta sektöründe ortam giderek ısınmaktadır. Birkaç aydır süren hararetli kulis çalışmaları sonucunda piyasa düzenleyicileri grup içi risk transferlerine ve zorunlu reasürans devirlerine ilişkin kuralları bir ölçüde esnetmiştir. Ancak pazardaki hareketlenmelerden de çıkarılan sonuç, kısıtlamaların yeterli ölçüde esnetilmediği ve bu tutumun dünyanın en hızlı büyüyen piyasalarından biri olan Brezilya'da aslında fazla bir yararı olmayan korumacı bir ortam yarattığı yönündedir. Söz konusu kararlar (225 no.lu karar ve 232 no.lu karar ile ortadan kaldırılan 224 no.lu karar), yerel reasürörlere devredilen primin kısmen yurt dışına çıkı-

şını engelleme amacının yanı sıra, yerel reasürör durumundaki çok uluslu şirketler tarafından ülkeye yapılan yatırımı arttırmaya zorlamak amacıyla konulmuştur.

Aralık 2010'da, Sigorta Düzenleme Kurumu Susep (Superintendence of Private Insurance), 224 no.lu karar ile ülkede yapılan ve uluslararası piyasalara devredilen sigorta, reasürans ve retrosesyon sonucu doğan sorumlulukları önlemeyi planlamıştı. Fakat uluslararası reasürans çevreleri tarafından yapılan yoğun eleştiriler sonucunda 224 no.lu kararı ortadan kaldıran 232 no.lu karar yayınlanmıştır. 232 no.lu karar çerçevesinde, 31 Mart 2011 tarihinden itibaren, Brezilya'da yerel lisansa sahip olan yurtdışı

merkezli reasürans şirketlerinin, yurtdışı yönünde grup içi sesyona bağlı prim transferleri %20 ile sınırlandırılmıştır (224 no.lu karar bu transferleri tamamıyla yasaklamaktaydı).

### **Bir İleri Bir Geri Adım**

Davies Arnold Cooper Hukuk Firması ortağı Hermes Marangos'a göre 224 no.lu kararın feshedilerek yerine 232 no.lu kararın getirilmesinin nedeni sadece uluslararası reasürans piyasalarının tepkisi değildir. Hükümet, kapasitenin yeterliliği konusunda şüphe duymuştur. Ayrıca sektörün yurtdışından bir miktar sermaye transfer etmesine olanak tanınırken, aynı zamanda reasürörleri ülkede daha fazla

sermaye tutmaya mecbur bırakarak bir dengeleme yapmaya çalışmışlardır.

Arjantin'deki gelişmelere benzer bir şekilde, hükümet daha fazla sigorta ve reasürans şirketinin ülkeye kapasite getireceğini umut etmektedir. Clyde & Co ortağı Stirling Leech, 232 no.lu kararın, örneğin Londra piyasasından Brezilya'daki riske teminat veren şirketleri olduğu gibi, kendi grubuna devir yapan branş şirketlerini de etkileyeceğini belirtmektedir. Leech, ayrıca, bu durumun serbest ticareti engellediği ve ona önceden var olmayan kısıtlamalar getirdiği yönünde eleştiriler aldığını ifade etmektedir.

224 no.lu karara ilişkin geri çekilmeye rağmen, piyasa düzenleyicileri 31 Mart 2011 tarihinde söz konusu kararla aynı gün yürürlüğe girecek olan 225 no.lu karar hakkında herhangi bir geri çekilmede bulunmamışlardır. Söz konusu karar, Brezilya'da faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin ihtiyari olarak veya trete kapsamında devredecekleri işlerin en az %40'ının yerel reasürörlere devrini içermektedir (daha öncesinde bu oran %60 idi). Leech radikal bir yargıya sahip olan 225 no.lu kararın fazlasıyla tartışıldığını, Brezilya'da çok sayıda bulunan büyük uluslararası reasürans şirketlerinin, işin sadece %60'ını alabilecekleri durumundan hoşnut olmadıklarını ifade etmiştir.

## Artan Baskılar

225 no.lu kararda sorun yaratabilecek belirsiz bir husus ise, yerel reasürörlerin söz konusu %40'lık bölümü, almak istememe veya alamama durumudur. Marangos'a göre bu durum, devletin elini daha da güçlendirmektedir. Marangos, "Teminat, isteksizlik veya kapasite yetersizliği yüzünden sağlanamadığı takdirde, sedanın veya reasürörün düzenleyici otoriteye geri dönmek zorunda kalacağı düşünülmektedir." şeklinde ifade bulunmaktadır.

Marangos bu kararların bazı reasürörleri iki defa cezalandıracağı konusunda endişelerini öne sürmektedir. MunichRe ve ACE gibi yerel reasürör olmak için yüklü miktarlar ödemiş şirketler şimdi uluslararası sermayelerini de Brezilya'da tutmak zorunda olduklarını anlamışlardır. Bahsi geçen kararlar yerel reasürörleri desteklemek amaçlı çıkarılmış olsa da, bu reasürörler ayrımcılığa maruz kalmaktadır.

Sigorta düzenleyicilerinin sözü geçen iki kararı esnetebilecek şekilde boyun eğmesi ihtimal dâhilindedir. "Eğer ben bir bahisçi olsaydım, ileride mutlaka değişiklik yapılacağını söyledim." diyen Clyde & Co ortağı Stirling Leech, Brezilya yerel sigorta ve reasürans şirketleri arasında sektörün yerel çerçeve içinde kalmasına dair kesin bir istek ve eğilim olduğunu, ancak uluslararası

çevrelerden açıkça ya da özel olarak sert tepkilerle karşılaştıklarını belirtmektedir.

Yeni iş imkânlarının, düzenlemeler nedeniyle daha sıkı hale gelmesi, pazardan toplu göçe işaret ediyor olabilir. Marangos'a göre, bu düzenlemeler ışığında iş yapmanın maliyeti kimi şirketler için fahiş rakamlara erişebilir. Marangos, "Uluslararası sermayenizi kullanabilmeniz için aldığınız işleri başka bir reasüröre yöneltmeniz gerekiyor. Bu da karmaşıklığı ve maliyeti artırıyor." ifadesinde bulunmaktadır.

Stirling Leech ise, getirdikleri zorluklara rağmen yapılan düzenlemelerin, piyasada kilit rol oynayan şirketleri uzun vadede Brezilya piyasasından uzaklaştıracağına inanmamaktadır. "Düzenleri çoktan kuruldu" diyen Leech, "Kanımca, bir kısım şirket etrafı gözlemek için bir müddet ara verse dahi, şirketlerin çoğu piyasada kalacak ve yeni iş arayışına girecektir." diyerek sözlerini tamamlamaktadır.

**Global Reinsurance**  
**Mayıs 2011**  
**Çeviren: İpek SONIŞIK**



## *Büyük Sigorta Şirketleri Yeni Deprem Poliçesi Vermekte İsteksizler*

**H**ayat dışı sigortalarda faaliyet gösteren büyük sigorta şirketleri, yüksek hasar potansiyeli nedeniyle yeniden hasar ödeme durumunda kalmamak için, Mart ayında meydana gelen deprem sonrasında durdurmuş oldukları deprem teminatlı poliçe satışlarını, çok yüksek talep olmasına rağmen henüz başlatmamışlardır.

Felaketin ardından sigorta şirketleri, iş yerlerine ve motorlu araç poliçelerine ek olarak vermekte oldukları deprem teminatını artık vermeye başlamışlardır ve bu teminatı ne zaman vermeye başlayacaklarını da bilmemektedirler. Kaza Sigortaları konusunda önde gelen bir şirketin yöneticisi, bunun en erken gelecek mali yılda olabileceğini ifade etmiştir.

Esas itibarıyla bir motorlu araç sigorta poliçesi deprem, tsunami ve volkanik yanardağ püskürmesinden kaynaklanan hasarları teminat altına almakta, ancak poliçe priminin yaklaşık %10'u kadar bir ek prim karşılığında bu teminat

poliçeye dâhil edilebilmektedir. Japonya'da 200.000'e yakın motorlu araç ya da 60 milyon aracın %0,3'ü deprem teminatı altında bulunmaktadır. Hayat dışı sigorta şirketleri, genel olarak, çok yüksek hasar potansiyeli bulunması ve nispeten ucuz bir primi olması nedeniyle deprem teminatını ilk anda sigortalılara vermede isteksiz davranmaktadırlar.

Hasar ödemelerinin deprem nedeniyle çok yüksek rakamlara ulaştığı zamanlarda deprem ek teminatı içeren poliçe satışları, sigorta şirketlerinin gerilimini daha da artırmaktadır. Kaza sigortalarında faaliyet gösteren büyük bir sigorta şirketi, sigortaladıkları araçların %5'ine deprem teminatı vermeleri durumunda, tahminlerine göre, şirket mali yeterlilik rasyosunun 200 baz puan düşebileceğini öne sürmektedir.

Altı büyük hayat dışı sigorta şirketinin en az 3'ü deprem teminatlı poliçe satışını durdurmuştur. Mevcut poliçe sahiplerinin teminatın artırılma-

sı yönünde talepleri olduğunu, ancak bu taleplerin reddedilmesi gerektiği şirket yetkilileri tarafından ifade edilmektedir. Tokyo Marine Holding Inc. (8766), NKSC Holding Inc. (8630) ve MS&AD Insurance Group Holding tarafından ödenen toplam hasar rakamının 600 milyar yen civarında olacağı ve bu miktarın yaklaşık %30 ila %40'ının reasürörlerden geri alınacağı belirtilmektedir. Ancak, bu mali yıl itibarıyla reasürans maliyetinin %10 oranında artacağı tahmin edilmektedir. Hayat dışı şirketler, deprem teminatlı poliçe satışlarına yeniden başlasalar dahi, maliyetleri karşılayabilmek amacıyla muhtemelen prim artışına gideceklerdir.

**Aon Benfield  
News of the Day  
Haziran 2011  
Çeviren: Burcu AYTEN**

## *Depremın Yol Açtığı Yeniden İnşa Harcamaları Japonya'ya 184 Milyar ABD Dolarına Mal Olabilir*

**J**aponya'nın Ekonomi İşlerinden Sorumlu Bakanı Kaoru Yosano, Mart ayında ülkeyi vuran deprem felaketi nedeniyle hasarlanan yapıların yeniden inşası için, hükümetin 10 ila 15 trilyon yen (184 Milyar ABD doları) harcaması gerekeceğini ifade etmektedir.

China Daily Reports'un bildirdiğine göre, Yosano hükümetin maliyetleri karşılamak amacıyla tahvil ihracı yoluna gidebileceğini, ancak geri ödeme yapabilmek için ilave yollar bulunması gerektiğini dile getirmektedir. Yosano, vergi artırımına gitmenin, yeniden inşa harcamaları nedeniyle hızla yükselen toplumsal refah maliyetlerinin karşılanmasında hayati önem arz edeceği sinyali vermektedir.

Yosano şunları söylemektedir: "Yeniden inşa için tahvil ihracı yapmamız gerektiğini söyleyenleri anlıyorum. Fakat nasıl geri ödeneceği üzerinde düşünmeden, dikkatsizce borçlanmaya gitmememiz gerekir. Yeniden inşa için tahvil ihracı yapacak isek, borcun kaç yılda ve nasıl geri ödeneceğine karar vermeliyiz. Bu yaklaşım, piyasaların Japonya'nın mali durumuna olan güvenini muhafaza etmek için önemlidir."

Japonya, deprem, tsunami ve uzayıp giden nükleer krizin yarattığı üçlü felaketin ardından, hükümetin tırmanan yeniden inşa maliyetlerinin karşılanması amacıyla bulmaya çabaladığı yollar sayesinde yeniden toparlanmaya çalışmaktadır. Hükümet daha önce

acil afet yardımı harcamalarının karşılanması amacıyla 4 trilyon yen tutarında ilave bir bütçeyi parlamentodan geçirmiştir. İkinci bütçe giderlerinin de artırılması planlanmış olmasına karşın, parlamento üyeleri harcamaların nasıl geri ödeneceği konusunda fikir birliğine varabilmiş değildir. Parlamento üyelerinin, oy kaybederiz korkusuyla vergilerin, özellikle de siyasi sonuçları olabilecek satış vergilerinin artırılmasına pek istekli olmadıkları söylenebilir.

**Aon Benfield  
News of the Day  
Mayıs 2011  
Çeviren: Burcu AYTEN**