

Tarih: Ocak 2010

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

| | |
|--|----|
| Örgütsel Yaşamda Risk Kavramı ve Analizi Üzerine | 4 |
| Kriz Sonrası Kredi Sigortası | 17 |
| ABD’de Hasar Ödemelerinin Takibi Prensibi | 26 |
| Solvency II - Son Gelişmeler | 30 |
| Yükselen Sular | 33 |

Reasürör Gözüyle

Dergimizin bu sayısında yer alan ve sigortacılık faaliyetinin varlık nedeni “risk”i konu alan, “Örgütsel Yaşamda Risk Kavramı ve Analizi Üzerine” adlı çalışmada, risk kavramı ve içinde yaşamakta olduğumuz, her geçen gün değişmekte olan” risk toplumu” çok çeşitli açılardan açıklanmaya çalışılmış ve günümüzde ticari, hatta ticari olmayan kuruluşlarda dahi çok büyük öneme sahip “Risk Yönetimi” konusu üzerinde durulmuştur. Sayın Doç. Dr. M. Akif Özer tarafından hazırlanmış bu çalışmanın, konusu risk olan sigortacılık sektörü çalışanları açısından yararlı ve ilginç bulunacağını düşünmekteyiz.

Gelişmişlik düzeyi her ne olursa olsun, dünyadaki tüm toplumların yaşam biçimi üzerinde etkili olabilecek nitelikte riskler söz konusudur. Örneğin ekonomik kriz, en zengin ülkeler için de, global ekonomiyle bütünleşmemiş nispeten kapalı ekonomilerde de değişik boyutlarda olmakla birlikte belli bir etkileme gücüne sahiptir. İçinde bulunduğumuz risk toplumunun son zamanlarda sıklıkla karşılaştığı ekonomik kriz, meydana geldiği andan itibaren sigortacılık sektörü üzerinde olumsuz sonuçlara yol açtığı gibi, bazı durumlarda gelişen ihtiyaçlara cevap vermek üzere yeni sigorta türleri ortaya çıkabilmekte, daha önce mevcut olup çok bilinmeyen sigorta türlerine de rağbeti arttırmaktadır. Kredi Sigortaları bu türden bir sigorta olup, ekonomik krizin bir hayli sarstığı ekonomilerde faaliyet göstermekte olan ticari kişi ve kuruluşların mevcut faaliyetlerini devam ettirebilmelerini ya da başka coğrafyalarda güvenli bir şekilde gelişebilmelerini sağlayacak potansiyele sahip olması açısından gelecek vaat etmektedir. Sayın Mahmut Saraçoğlu, “Kriz Sonrası Kredi Sigortası” adlı çalışmasında Kredi Sigortaları’nın mevcut durumunu ve işleyişini diğer yöntemlerle karşılaştırarak incelemektedir.

Yabancı Basından Haberler Bölümü’nde ise, Avrupa Birliği’nde sigortacılık faaliyetlerini düzenlemek üzere oluşturulmuş ve önümüzdeki yıllarda yürürlüğe girecek olan “Solvency II” Mevzuatı’na, bu güne kadar dergimizde yer verdiklerimizden farklı bir açıdan yaklaşan çalışmanın yanı sıra, Marmara Bölgesi’nde çok kısa bir süre öncesinde yaşanmış sel felaketinin bir benzerinin dünyanın en gelişmiş toplumlarından biri olan İngiltere’de meydana gelmesi halinde ne tür olaylar ve gelişmelere tanık olunabileceğini anlatan bir makalenin çevirisine yer verilmektedir. Ayrıca, sigorta şirketi ile reasürör arasındaki ilişkinin en önemli parçasını oluşturan “hasar ödemelerinin takibi” hükmünün, Amerika Birleşik Devletleri’nde meydana gelmiş bir takım anlaşmazlıklar ve bu anlaşmazlıkların hukuk yoluyla çözülmeye çalışıldığı davalarda, mahkemeler tarafından ne şekilde ele alındığını özetleyen bir çeviriye de yer verilmektedir.

Örgütsel Yaşamda Risk Kavramı ve Analizi Üzerine

1. Giriş

Günümüzde tüm dünyada her alanda hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Değişim sürecinin önemli bir kısmı da bilişim teknolojileri alanında gerçekleşmektedir. Artık, toplumların günlük yaşamlarında vazgeçilmez bir unsur olmaya başlayan bilişim teknolojileri, yeni ekonomi ve yönetim modellerinin önemli işlem araçları olmaya başlamıştır.

Bu alanda görülen gelişmeler, her geçen gün konunun önemini daha da artırmakta, yönetim alanında, bilişim teknolojilerinden yararlanılarak daha kaliteli, sürekli ve güvenilir hizmetlerin sağlanması gerekmektedir. Kaliteli, sürekli ve güvenilir hizmetlerin sağlanması için amaca yönelik stratejik hedeflerin belirlenmesi ve buna göre süreçlerin iyi yönetilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.

Bu süreci hızla artan küreselleşme süreci de tetiklemiştir. Artık, bilişim teknolojileri, paylaşılan doğru bilgiyi bir değer ve gelişim için kullanı-

lan en önemli araç haline getirmiştir. Bu durumda ise örgütlerin bu alanda çalışabilirliğini etkileyecek, hizmetlerini aksatacak ve güvenilirliğini zedeleyecek faktörlerin belirlenerek yönetilmesi de kaçınılmaz olmuştur. Bu yaklaşım sonucunda da “Risk Yönetimi” kavramı ortaya çıkmıştır.

Risk Yönetimi anlayışı, ülkemizde henüz farkına yeni varılmaya başlanmış bir yönetim tekniğidir. Konu, uluslararası platformda bankaların sermayelerinin değerlendirilmesine yönelik olarak devam eden düzenlemeler paralelinde gündeme yeni girmiştir.

Risk yönetimi finans dünyasında ve bankalarca yasal düzenlemeler çerçevesinde ele alınmaya başlanan bir konu olmakla birlikte kâr amacı gütmeyen örgütlerde de ele alınması gereken etkin bir yönetim tekniği olarak görülmektedir (TBD, 2006: 1).

Esasında yönetim alanında ele alınması zorunlu olan risk kavramı, gündelik yaşantımızda her alanda karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle salgın bir virüs gibi olan risk, insan

yaşamının derinlerine nüfuz etmeye başlamıştır.

Ancak bu durum, farklı kültürlerde ve gelişmişlik düzeylerinde olan toplumlarda farklı şekillerde algılanmakta; görece gelişmiş toplumlar riski iktisadi ve toplumsal bir katalizör motif olarak görürken, görece az gelişmiş toplumlar riskten kaçmak adına içe kapanmaktadır. Böyle ortamlarda riskin olumlu ve olumsuz yönleri çok daha belirginleşmektedir (Yalçınkaya ve Özsoy, 2007: 5).

Küreselleşen dünyada artık sürprizler arasında geçen süre oldukça kısalmıştır. Dünyanın her yerinde her an siyasal, ekonomik, sosyolojik bir olay olmakta ve tüm ülkeleri bir anda etkisi altına alarak krizler çıkabilmektedir.

Uluslararası arenada aktif rol oynayan örgütlerin, bütün bu sürprizlerin dışında kalması mümkün değildir. Önemli olan bu sürprizleri ve riskleri fırsata dönüştürebilmektir (Argun, 2007: 1). Bu kapsamda düşünüldüğünde etkin bir iş stratejisi, fırsat ve risklerin başarılı bir şekilde yönetilmesi sayesinde geliştirilebilir. Fırsat

ve risklerden başarılı bir biçimde yararlanma, örgütsel kaynakların sağlanması düzeyine bağlıdır. Potansiyel kriz karşısında, örgütler entelektüel kapasite, mali ve insan kaynakları bakımından eşit şartlara sahip değildirler. Örgütler söz konusu kapasiteleri itibarıyla ne kadar gelişmiş ise, krize karşı duyarlılıkları da o oranda artacak (Tutar, 2004: 34) ve risklerin yönetiminde o denli başarılı olacaklardır.

Risk yönetiminin temel amacı, söz konusu risklerin nasıl fırsatlara dönüştürülebileceğinin sorgulanmasıdır. Yaşanan yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilen örgütler ve bu örgütlerin yöneticilerinin kriz ortamlarını çok iyi değerlendirdikleri bilinmektedir.

Birçok başarı hikâyesi analiz edildiğinde, mutlaka riskli ortamlardan çok başarılı geçişler görülmektedir. Dolayısıyla, 21. yüzyılın yöneticisi, risk yönetimini çok iyi bilmek ve uygulamak zorundadır. Bu zorunluluk bütün yönetim alanları için geçerlidir.

2. Risk

Sözlük anlamıyla risk, basit, standart bir şekilde bir şeyin gerçekleşme ihtimalinin olmasıdır (Bush vd, 2005: 4). Yani olası bir kaybın ya da zararın algılanan boyutudur (SSM; 2008: 1).

Risk sözcüğünün kökeni Arapça “rızık”, ya da Latince “riziko” sözcüklerinden çık-

mıştır. Rızık, kişiye Tanrı tarafından verilen ve üzerinden kâr elde edilebilen herhangi bir şey olarak tanımlanabilir. Riziko ise, bir denizcinin karşılaştığı kayalık alan gibi bir engel olarak tanımlanabilir. Rızık istenen iyi bir sonuç iken, riziko istenmeyen kötü bir sonuç anlamına gelir. Gerek İngilizcede, gerekse Türkçede risk ya da riziko; kayıp, hasar tehlikesi ya da kayıp, hasar tehlikesi olasılığı, sigorta edilen şey ya da kimse olarak tanımlanır. Ayrıca fiil olarak risk, tehlikeye girmek ya da göze almak anlamlarında kullanılır ve sıfat olarak risk tehlikeli anlamına gelir (Tevfik, 1997: 1). Tehlike, örgütlerin amaçlarını zorlaştıran veya imkânsız hale getiren yeni bir durum demektir. Bir örgütte başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey, bir tehdit unsurudur. Tehdit durumunda örgütlere yönelik kargaşaların ve elverişsiz ortamların zorunlu kıldığı bir meydan okuma söz konusudur (Dinçer, 1998: 208).

Sözlük anlamları bu şekilde özetlenebilen risk kavramı, geniş anlamıyla yönetim alanı için yeni bir kavram değildir. Günümüzde bütün örgütler klasik risk anlayışını benimsemişlerdir. Bu anlayışla “kazanabildiğin kadar kazan”, rekabet, üretim teknolojisi ve tedarikçilerle olan ilişkilerde iş ortamındaki değişimlerde en yüksek kazanç elde etmek hedeflenir. Kuruluşlar riskle karşı

karşıya kaldıklarında sabit durmayıp farklı alanlarda hareket etmek zorunda kalmaktadırlar (Crouhy-Galai-Mark; 2005: 37).

Risk; objektif, nötr bir kavram değildir. Son 20-30 yılda moda olmuştur. Tehlikeden çok riskin daha fazla bilimsel olması ve incelemeye tabi tutulmasında (Arzık, 2004: 89) son dönemde yaşanan ilginç gelişmeler büyük katkı yapmıştır. Ancak risk kavramının geçmişi daha eskilere de götürülebilir. İlk kez 15. ve 16. yüzyıllarda kullanılmaya başlayan kavram, coğrafi keşifler ile birlikte gündeme gelmiştir. Denizaşırı ülkelere yapılan yolculuklar, yeni yerler keşfetme güdüsü ve iktisadî amaçlar ile ortaya çıkmıştır. Bu yolculuklar sırasında korsanların saldırılarıyla ve fırtınalarla karşılaşma olasılığının olması, risk kavramını o dönemde mekân kavramı ile özdeşleştirmiştir. Günümüzde ise, riske zaman boyutu da katılmıştır. Özellikle, bankacılık ve sigortacılık sektöründe uzun dönemli döviz kuru, getiri gibi konulara ilişkin olarak risk yönetimi sistemleri kurulmaktadır.

Günümüzün riskle ilgili eğilimlere, insan faktörünün riskin gerçekleşmesinde ve algılanışındaki yeri de eklenmiştir. Bilgi ya da bilgisayar korsanlığı, bireysel-küresel terörizm gibi gelişmeler riskin insan boyutuna dikkat çekmektedir. Gelecekte bireyselleşmenin yaygınlaşması ile daha çok önem kazanacak olan bu özel-

lik, toplumları, mekân ve zaman boyutlarının da dâhil olduğu bir sonuca götürecektir (Yalçinkaya ve Özsoy, 2007: 3).

Yukarda da belirttiğimiz gibi, risk, sözlük anlamı olarak zarara uğrama tehlikesidir ve öngörülebilir tehlikeleri ifade eder. Çalışmamızın esasını oluşturan risk yönetimi ise bir örgütün çalışabilirliği, ticari müesseseler içinse öncelikle kârlılığını olumsuz yönde etkileyebilecek risk faktörlerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve en alt düzeye indirilmesi sürecidir (TBD; 2006: 1).

İlk kullanılmaya başladığı zamanlarda risk kavramı, macera boyutuyla çekici bir anlam taşımıştır. Eskiden riske girmek, cesaret ve erdem göstergesi sayılırken, bugün riskin olumsuz yanı yani yıkıcılığı daha çok vurgulanmaktadır. Risk yönetiminin önem kazanması da, bu bakış açısından kaynaklanmıştır. Ancak, gelişmiş toplumlarda bireysel ve örgütsel düzeyde başarının bir sırrı olarak riskin gösterildiği anlayışlar da vardır. Riske açık yapılar içinde karar birimlerinin faaliyetleri başarıyı ve yenilik üretme yoluyla da yüksek düzeyde rekabet gücünü getirmektedir (Yalçinkaya ve Özsoy, 2007: 4).

Risk kavramının bugünkü anlamlarını ortaya koyabilmek için Amerikalı bir uzmanın şu sözlerine bakmak oldukça yararlı olacaktır:

Risk nedir hiç düşündünüz mü? Seneler önce Ortadoğu

Teknik Üniversitesi Felsefe Bölümü hocalarından biri öğrencilerinin final imtihanında tek soru sorar. Soru çok kısadır ve tam puanlık cevap alan sadece bir kişi olmuştur. Soru şudur: “Risk Nedir?” Tam puan alan öğrencinin cevabı ise sorudan çok daha enteresandır. Kağıdı boş veren kurnaz öğrencinin cevabı kağıda bir şeyler doldurmadan “İşte Risk Budur” cümlesini yazmasıdır.

Bazen risk, kimsenin alamadığı tehlikeleri göze almaktır. Bazen her şeyi kazanmak için her şeyi kaybetmeyi göze almak gerekir. Bir adım atmak için, bin adımı göze alanlar, yolların hükümdarları olurlar. Kaplumbağa bile ilerlemek için boynunu dışarı çıkarmak zorunda, değil mi? Bir Türk annesinin, Kurtuluş Savaşı’nda cepheden kaçan oğluna söylediği, “Erkek gibi savaşmaya cesaret etmedin, bari oturup kadın gibi ağla!” sözü bize vazgeçmenin kaçınılmaz bedelinin başarısızlık olduğunu gösteriyor. Başarısızlık şimdi yapmamak değil, yapma riskini hiç göze almamaktır. Vazgeçmekten vazgeçmeyen, hiç yapamaz. Güreşçinin yenildiği an, devrildiği an değildir. Bir daha ayağa kalkabilir. Mücadele devam edebildiği sürece yenilgi yoktur. Hem biz yenilgiyi kabul ettiğimizde yenilmiş sayılırız.

Eğer vazgeçecekseniz, varsın olsun bunun nedeni güreşçi gibi kollarımızın çaresiz kalması veya kas liflerimizin yırtılması olsun. Ama kesinlikle

riski göze alabilin. Riski göze aldığınızda aynı zamanda başarabileceğinize inanıyorsunuz da demektir”. ABD Başkanlarından John F. Kennedy de, “Bir eylem programının riskleri ve maliyetleri olsa bile, rahata dayalı bir eylemsizliğin uzun vadeli riskleri ve maliyetlerinden çok daha azdır” (Kettering, 2007: 1-2) diyerek, riskin, riske girmenin ve riski yönetmenin önemini çok iyi anlatmaktadır.

Teknolojinin hızlı gelişmesi, ürün ve hizmetlerdeki çeşitliliğin artması, iş süreçlerinin buna bağlı olarak karmaşıklaşması sistem ya da sistemler üzerindeki denetimi zorlaştırmaktadır. Bunun sonucunda hatalara karşı tedbirlerin önceden alınması zorunlu hale gelmektedir. O nedenle, örgütler olası bir zarara karşı gerekli altyapı yatırımlarını önceden yapmış olmalıdırlar. Bilişim teknolojilerine dayalı süreçler, artık örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından vazgeçilmezler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Bilişim teknolojilerine dayalı iş süreçlerinin herhangi bir sebeple olumsuz yönde etkilenmesi aynı zamanda örgütlerin asli işlevlerini sürdürmemesi anlamına gelmektedir (TBD; 2006: 1). Risk yönetiminin önem kazanmasında bu nedenler önemli rol oynamıştır.

Son dönemde risk ve risk yönetiminin gelişimi, yapılan araştırmalarla da ortaya konmuştur. Örneğin 1967 ve 1991

yılları arasında İngiltere, İskandinavya ve ABD’de çıkan tıp dergileriyle ilgili bir çalışma, risk teriminin kullanımında ciddi bir artış olduğunu göstermiştir. Söz konusu dönemin ilk 5 yılında yayınlanmış risk konulu makalelerin sayısı 1000 iken, son 5 yıl içinde bu sayı 80.000’in üzerine çıkmıştır (Yalçınkaya ve Özsoy, 2007: 3). Bu yüksek artış, gerek yönetim alanında, gerekse toplumsal alanlarda risk kavramına yönelik bilincin sürekli arttığını göstermektedir.

3. Risk Toplumu

“Risk Toplumu” kavramı, Ulrich Beck’in 1992 yılında yayımlanan “Risk Society: Towards a New Modernity” adlı kitabıyla terminolojideki yerini almıştır. Beck bu eserinde, 19. yüzyılda “ya, ya da” felsefesinin egemen olduğunu, oysa 20. yüzyılda “ve” felsefesinin geçerli olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre; 19. yüzyılda birbirinden kopuk yapılar ya da birimler var olmuştur. Kopukluk, tekdüzelik, uzmanlaşma, hareketsizlik gibi ifadelerle kendini bulan bu yapı, taraflar arasındaki ayrımları ve çıkmazları açıklamaktadır. 20. yüzyılda ise “ve”nin egemenliği; yan yana olma, çok boyutluluk, sentez, bulanıklık, belirsizlik gibi kavramları ortaya çıkarmıştır. 21. yüzyılda da “ve” felsefesinin yansımaları söz konusudur ve bu yansı-

malar daha kaotik yapı ve işlemlere işaret etmektedir (Yalçınkaya ve Özsoy, 2007: 2). “Ve” felsefesi 21. yüzyılın risk toplumuna vurgu yapmaktadır.

Risk toplumu teorisinin arındaki temel düşünce refah toplumunun ekonomik sorunların çözümünde ulaştığı başarılar sonrasında toplumsal sınıf ve sermaye birikiminin toplumsal tabakayı belirleyen temel parametre olma işlevinin yıprandığı ve artık teknolojik risklerin dağılımının belirleyici olduğudur. Bu tehlikeler geçmiştekilerden üç ayrı nedenle farklıdır. Bu tehlikeler duyu organları tarafından algılanamazlar, diğer kuşakları da etkileme potansiyelleri vardır ve gerçekleştirmeleri durumunda var olan mekanizmalar kurbanların zararlarını tazmin etmede yetersiz kalır.

Risk toplumu var olan toplumsal ve özellikle de yönetsel yapıların bir ürünü olduğuna göre risk toplumunun beraberinde getirdiği risklerin bertaraf edilmesi ciddi bir toplumsal yeniden yapılanmayı gerektirebilir. Zaten risk toplumu tezinin ortaya atılması sürecinde, merkeziyetçi yapıların belli bir eleştirisi yapılmıştır (Orhan, 2007: 1).

Risk toplumunda toplumun riske bakışı da değişmektedir. Toplumun risk faktörleriyle ilgili kaygıları farklı boyutlar kazanmakta, risk algılamaları farklılaşmakta, benzer sonuçlara getirilen çözüm önerilerinin dahi içeriği yeniden belir-

lenmektedir. Örneğin literatürde yemek yeme alışkanlıkları ile ilgili ilginç araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalar yemek yeme yaklaşımının değişimiyle, risk takıntısının yaygın hâle geldiğini göstermektedir. İngiliz BBC televizyonunda yayınlanan bir habere göre; İngilizler yemek yeme ile ilgili yapılan bir araştırmada; Nisan 1947’de, %80 oranında “istediğimi rahatlıkla yiyebilirim”, %20 oranında ise “dikkat ederim” şeklinde görüş bildirmişken, aynı soru bu kez Nisan 1996’da yöneltildiğinde, %58 oranında “istediğimi rahatlıkla yiyebilirim”, %42 oranında ise “dikkat ederim” sonucu çıkmıştır. Yediklerine dikkat eden insan sayısının iki katına çıkması insanların günlük yaşamındaki ciddi bir değişimi yansıtmaktadır. Yaşamın diğer yönleriyle ilgili incelemeler de, daha tedbirli yaklaşımlara doğru benzer bir kayma olduğunu göstermektedir (Yalçınkaya ve Özsoy, 2007: 4). Bu araştırma, insanların; riski, riskli alanları, riskin sonuçlarını eskiye göre çok daha iyi anladıklarını göstermektedir. Bu bakış açısı, zaten risk yönetimi uygulamalarının neden çok fazla yaygınlaştığı sorusunun cevabıdır.

Risk toplumu teorisinin daha demokratik bir siyasal süreç için yaptığı çağrı sanayi toplumunun sorunlu ekolojik geçişinin nedenlerinin analizine dayanır. Burada risk toplumu bir çeşit “kolektif sorum-

suzluk” olarak tanımlanmış ve bunun için de var olan örgütsel düzenlemeler suçlanmıştır. Bu yaklaşıma göre ekolojik sorunlar aslında çevreyle alakalı değil, aksine örgütsel ve özellikle de var olan teknokratik örgütsel pratikler içine yerleşmiş durumdadırlar. Sonuçta demokratik açılımlar ve demokratik hakların tanınmasının, sorunun çözümüne katkıda bulunacağı düşünülmüştür (Orhan, 2007: 2). Burada temel sorun kaynağı olarak modern toplumların örgütlenme biçimi alınmış ve bundan dolayı daha katılımcı bir siyasal ve toplumsal yapı öngörülmüştür.

4. Risk Türleri

En genel şekliyle risk türleri aşağıda belirtilen şekilde incelenmektedir:

- **Toplam Risk:** Belirlenmiş ve belirlenmemiş risklerin toplamıdır.
- **Belirlenmiş Risk:** Çeşitli analiz teknikleri aracılığıyla belirlenmiş risktir. Risk değerlendirme aşamasında ilk iş belirlenmiş risk üzerinde odaklaşmaktır. Analiz çabalarının zaman ve maliyetleri, risk yönetim programının kalitesi ve teknoloji seviyesi, risklerin daha büyük oranda saptanmasında etkilidir.
- **Kabul Edilebilir Risk:** Ek kontrollere gerek olmadan,

devamına izin verilen belirlenmiş riskin bir parçasıdır. Bu risk, uygun seviyedeki karar vericiler tarafından kabul edilir. Çünkü riski kontrol etmek için gösterilecek ek çabalar, görev etkinliğinin daha çok azalmasına yol açabilir.

- **Kabul Edilmeyen Risk:** Göz ardı edilemeyen risktir. Bu, ortadan kaldırılan veya kontrol edilebilen saptanmış riskin bir alt kümesidir.
- **Belirlenmemiş Risk:** Henüz tespit edilmemiş risklerdir. Gerçektir ve önemlidir ancak bilinmeyen ve ölçülemeyen olduğu için tespit edilmesi mümkün değildir.
- **Kalan Risk:** Bütün risk yönetim çabalarından sonra arta kalan risktir. Kabul edilebilir risk ile belirlenmemiş riskin toplamıdır. Geçmiş faaliyetlere ilişkin ayrıntılı incelemeler, daha önceden belirlenmemiş bazı riskleri de ortaya çıkarabilir (Cadaoğlu, 2000: 10-11).

Bu genel sınıflandırmanın yanında örgüt yönetiminde karşılaşılan risk alanları; finansal riskler, pazar riskleri, insan riskleri, teknoloji riskleri olarak da incelenebilmektedir. Şimdi ana hatlarıyla bu risk türlerini ele alalım:

- **Finansal Riskler:** Döviz kurlarını değişimden dolayı

ortaya çıkabilecek kâr veya zarar kur riskini; faizlerin değişimi faiz riskini; ödemeler için gerekli nakdin zamanında bulunamaması likidite riskini; fiyatların değişiminden çıkan kâr ve zarar fiyat riskini; karşı tarafın taahhüdünü yerine getirmemesi kredi riskini oluşturur. Para piyasalarında uzun vadeli borç verip bunları kısa vadede fonlamak ve döviz piyasalarında bir para cinsinden çok büyük pozisyon taşımak, hesaplanması gereken finansal risklerdir. Özellikle Türkiye gibi yüksek enflasyonlu ülkelerde Amerikan Dolarının Türk Lirası karşısında değerini doğru tahmin edebilmek bir risk yönetimidir. 1970’li yılların başında Bretton Woods sabit kur sisteminin bozulması ile birlikte döviz kurları ile oynayan spekülörler yeni arayışlar içine girmiş ve 01 Ocak 1999 tarihi itibarıyla ortak Avrupa para birimi Euro’nun daha da güçlendirdiği finansal türevler, ortaya çıkmıştır. Bu dönemle birlikte “forward”, “future”, “swap”, “option” gibi finansal türevler birer risk yönetim ürünü haline gelmiş (Argun, 2007: 2-3), bunları iyi kullanabilen örgütler, örgüt yönetiminde, krizler karşısında oldukça başarılı olmuşlardır.

- **Pazar Riski:** Eski Sovyet-

ler Birliği'nin dağılması ve Komünist rejimin çökmesi ile ortaya çıkan bağımsız devletler birçok iş adamı için birer fırsat olmuştur. Eline çantasını alan bu ülkelere gitmiş, yatırımlar yapmış, bazıları hesaplı bazıları hesapsız risklere girmişlerdir. Son dönemde aynı şekilde Çin büyük bir pazar olarak ortaya çıkmıştır. Yeni bir pazara, yeni bir ülkeye girerken o ülkenin risklerini çok iyi hesaplamak, küresel etkenleri de değerlendirerek kontrollü yatırım yapmak gerekmektedir.

- **Teknoloji Riski:** Yeni bir ürün geliştirmek, yeni bir teknoloji satın almak çok pahalıdır. Satılmayacak veya kâr/ tasarruf sağlanamayacak teknolojiye girmek, iflasın başlangıcı olabilir. İyi bir pazar araştırması da risk yönetiminin bir parçasıdır. Yeni teknolojinin güçlü ve zayıf yanları iyi etüt edilmeli, ne getirip ne götüreceği iyi hesaplanmalıdır (Argun, 2007: 4). Bu çerçevede gündeme risk sermayesi kavramı gelmektedir. Yeni fikir, buluş ve teknoloji geliştirmekle beraber, bunu ticari ürün haline getirmek için yeterli finansal kaynağa sahip olmayan kişi ya da grubu öz kaynakla finanse eden girişim türü (Aktaş, 2003: 239) olarak tanımlanan risk ser-

mayesi, özellikle teknoloji konusunda riske girilmesi sürecinde devreye girmektedir.

- **İnsan Riski:** İnsan bir örgütün en değerli varlığıdır. Bazen riske girilerek, kişilerin sorumluluğu artırılır, terfi ettirilerek çok önemli bir görev verilebilir. Eski görevinde çok başarılı olan kişi bu görevinde çok başarısız olabilir. Bundan dolayı, insanlar yeni görevlere getirilirken çok iyi analiz yapılmalı, performans değerlendirme sistemleri uygulanmalı ve kişinin kendi kariyer planını değerlendirmesi sağlanmalıdır (Argun, 2007: 5).

Yukarda belirtilen ayrımların yanında ayrıca daha teknik risk sınıflandırmaları da yapılabilmektedir. Buna göre risk;

- Genel risk,
- Teknik risk,
- Programlama riski,
- Lojistik/destek riski,
- Maliyet/takvim

riskinden oluşmaktadır. Şimdi bunlara biraz daha ayrıntılı bakalım:

- **Genel Risk:** Bu risk türü, süreçlerin doğal yapısında vardır. Riskten bahsedebilmek için, ortada bir süreç ve süreç sonunda tanımlanmış, ulaşılması istenen bir sonuç olmalıdır. Süreç

sonundaki hedefe ulaşmak için belirlenen yol ne kadar zorunluluklarla çizilmişse, risk o kadar fazladır. Risk, birçok bakış açısına göre sınıflandırılabilir. En genel ve kabul gören değerlendirme kriteri, riskin kaynağına göre olanıdır.

- **Teknik Risk:** Bu risk türü; yeni bir cihaz/sistem tasarımı aşamasında, mevcut sistemin daha iyi performans göstermesi için yapılacak modifikasyon çalışmaları sonucunda, mevcut sistemin yeni bir takım zorunluluklar altında benzer performans göstermesinin beklenmesinde, yeni tedarik edilecek sistemin, mevcut sistemlerle entegre çalışması gerekliliği neticesinde ortaya çıkabilir. Teknik risk kavramı her zaman, cihaz/sistem özellikleri ile ondan yana beklentilerle birlikte incelenmelidir. Teknik risk kaynakları ortaya çıkış nedenlerine göre kolayca tahmin edilebilmekle birlikte, teknik risk tanımı her sisteme özgü olması nedeniyle aynı derecede kolay değildir.
- **Programlama Riski:** Bu risk türü ise, kendi kontrolümüz altında olmayan ancak yürütülen projenin başarısına etkisi olan kaynak ya da faaliyetlerin eksikliğinde/gecikmesinde ortaya çıkmaktadır. Programlama-

dan kaynaklanan riskler çoğunlukla, üretilen sistem üzerinde teknik performans açısından etki yaratmaz. Ancak yürütülen projenin süresi üzerinde etkilidir. Programlamadan kaynaklanan riskler, yaşanmış tecrübeler açısından; üst yönetimin verdiği kararlar, proje ile doğrudan ilgisi olmayan ancak yürütülen proje üzerinde olumsuz etkiye haiz olay ve oluşumlar, üretim ile ilgili faaliyetlerde yapılan ve proje üzerinde olumsuz etki yaratan hatalı tahminler, üretim hattı ya da teknolojisi değişiklikleri, personel tecrübe seviyesi kapasite öngörü hataları gibi organizasyon ve yüklenici firmanın yetersizliğinden kaynaklanan olgular, proje ile ilgili öngörü hataları, ülkenin teknolojik altyapısı, güvenli ortam testi gerekleri, sistemin kurulacağı bölge koşulları gibi alt gruplara ayrılabilir.

- **Lojistik/Destek Riski:** Bu risk türü, geliştirme faaliyetleri süren ya da envantere girmeye hazır sistemlerin işletmeye alınması veya bakım-idame faaliyetlerinin düzenlenmesi sırasında oluşabilecek aksaklıklardan ortaya çıkmaktadır. Bu riski teknik ve programlama riskinden ayırmak kolay değildir. Bir sistemin bakım-idameye yatkın olmaması teknik, bakım-idame faali-

yetleri için gerekli dokümantasyonun eksikliği, lojistik sorundur. Bazı risk kaynakları aynı zamanda teknik ve programlama ile ilgili kaynaklardır. Bakım planlaması, işgücü ve personel destek ekipmanları, teknik bilgi, eğitim desteği, bilişim kaynakları desteği sosyal imkânlar, paketleme, saklama ve ulaşım, diğer sistemlerle entegrasyona yönelik standart altyapı gibi unsurlar bu kapsamda değerlendirilmektedir.

- **Maliyet/Takvim Riski:** Bu risk türü, projelerin gerçek zaman ve maliyet değerlerinin tahmin edilen/ayrılan değerlerinden fazla olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Temel iki kaynağı; gerçekçi olmayan tahminlerle, başarısız yönetimler (SSM, 2008: 1-2). Çalışmamızın kapsamı açısından söz konusu risk türlerinin fazla ayrıntısına girmiyoruz.

Yukarda belirtilen sınıflandırmaya sosyal risk ile operasyonel riski de ekleyebiliriz. Genel literatür taramasında, kredi ve piyasa riskleri dışındaki tüm risklerin, operasyonel risk kapsamında değerlendirildiği söylenebilir. Diğer taraftan, yetersiz ya da sorunlu iş süreçleri, personel ve sistemlerden kaynaklanabilecek doğrudan ya da dolaylı kayıpları da operasyonel riskler olarak

tanımlamak mümkündür (TBD; 2006: 1).

Yoksulluğun nedenleri analiz edildiğinde yoksulluğu ortaya çıkaran pek çok nedenin sosyal risklerden kaynaklandığı rahatlıkla görülebilmektedir. Sosyal risklerin bir kısmı, toplumda bir tek kişi, aile ya da aileleri etkileyen mikro risklerdir. Hastalık, sakatlık, yaşlılık vesaire olaylar bu türde sosyal risklere örnek olarak gösterilebilir. Bunun dışında toplumda belirli bir grubu etkileyebilecek türde sosyal riskler de bulunmaktadır. Örneğin, zaman zaman ortaya çıkabilecek şiddetli yağmur, toprak kayması, salgın hastalıklar, terör olayları, işsizlik, çevre kirliliği, ormanlarda azalma gibi nedenlerle toplumda belirli grupların gelirlerinde ve yaşam standartlarında azalmalar görülebilir. Bunlara örnek olarak; deprem, sel, kuraklık, kasırga, sivil ayaklanma, savaşlar, ekonomik kriz, hiperenflasyon gibi olay ve gelişmeleri gösterebiliriz. Bu türde sosyal riskleri ise makro riskler olarak adlandırabiliriz (Aktan, 2002: 1). Toplumları etkilemesi bakımından makro riskler çok daha önemlidir. Bundan dolayı ulusal politikalar bağlamında risk yönetimi uygulamaları, daha çok makro riskler kapsamında görülmektedir.

5. Riskin Belirlenmesi ve Analizi

Genel olarak riskin ve be-

lirsizliğin iç içe olduğu söyle-
nebilir. Sonuçlar konusunda
olasılık dağılımları çıkarılabil-
liyorsa risk, bu konuda bir an-
laşmaya varılamıyorsa belirsizlik söz konusudur. Bu konuda istatistiksel ve istatistiksel olmayan olaylara ilişkin olarak da ayırım yapılmaktadır. İstatistiksel olaylar için risk, istatistiksel olmayan olaylar için belirsizlik söz konusudur. İstatistiksel olaylar, yinelenbilir niteliktedir. Ancak çoğu karar durumu tek olup, yinelenbilir nitelikte değildir. Bu nedenle karar vericiler olasılık kurallarıyla tutarlı olan istatistiksel olmayan ya da öznel olasılık değerlendirmeleri yapmak zorunda kalırlar (Tevfik, 1997: 2).

Risk kavramının içerdiği belirsizlik ve bu belirsizliğin sonuçları karar verme ve planlama açısından öngörü eksikliği içerdiğinden, risk konusu, örgütsel bilgi düzeyi, farklı seçeneklere göre strateji, tahmin gibi etkenlerle de bağlantılıdır. Klasik risk analizinde yaklaşım, karar vericilerin gelecekteki olası sonuçlara göre bütün olarak bakabilmesini sağlamak şeklindedir (Özerkan, 2004: 294).

Örgütlerde risklerin belirlenebilmesi için öncelikle risk öncesi bir tarama sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Bu süreçte aşağıdaki adımlar izlenir:

- **Sorun Yönetimi:** Sorun çözümü örgütü etkileyecek

problemin bir türüdür. Sorun yönetimi ile sorunun olumsuz etkileri azaltılmaya çalışılır. Bazı sorunlar krize dönüşebileceğinden sorun yönetimi kriz taramasını yönlendirir.

- **Risk Değerlemesi:** Burada risk faktörleri tanımlanır. Krize neden olabilecek zayıflıklar tespit edilir. Temel risk faktörleri, çalışanlar, ürünler, üretim süreci, yerleşim, rekabet, yasalar ve müşterilerdir.
- **Çıkar Gruplarıyla Olan İlişkiler:** Çıkar gruplarıyla yapılan iletişim kriz anında faydalıdır; fakat bu ilişkinin kapsamı iyi belirlenmelidir. Temel çıkar grupları örgüte zararlı veya yararlı olabilecek gruplardır. Çalışanları, yatırımcıları, müşterileri, tedarikçileri ve hükümeti kapsar. İkinci grupta olanlar ise, medya, eylemci gruplar ve rakiplerdir (Tüz, 2004: 75-76).

Risk tarama sisteminin kurulması risk belirleme sürecini daha somut hale getirecektir. Uygulamada risk belirleme süreci de aşağıdaki adımlardan geçilerek gerçekleştirilir:

- **Riskin Tanımlaması:** Bu aşamada riskli olduğu düşünülen önemli değişkenlerin gizli etki ve kimliği konusunda belirsizlik azaltıl-

maya çalışılır. Bu anlama düzeyinde belirsizliğin azaltılması ve sorunun çözülmesinde yardımcı olabilecek bilginin fonksiyonu daha iyi belirlenebilir. Önemli değişkenler ve onların belirsiz etkisini ortaya koymak için geleceğe yönelik planlama araçları kullanılabilir. Bu tür araçlar ve yöntemler, önemli değişkenlerin ve onların belirsiz etkilerinin yönetimce kavranmasını kolaylaştırabilir, ancak yaratıcılık, sorun çözme, girişim yeteneği gibi yönetsel becerilerin yerine geçemez (Tevfik, 1997: 1). Burada risk algılaması her zaman objektif olmayan bir iletişim ögesi şeklindedir. Risk, bir sosyal algılama konusu olarak alıcı tarafından seçme ve eleme aşamasından geçirilir. Bundan dolayı değiştirilen, üzerinde oynanan ve her zaman rasyonel olmayabilen bir algılama biçimidir. Bireye, bireyin içinde yaşadığı gruplara ve kültür ortamına göre, değişiklik göstermektedir. Risk algısı da benzer biçimde, davranış, tutum, yargı, inançlar ve varsayımlar gibi sosyal ve kültürel etkenlerle bağlantılıdır (Özerkan, 2004: 294). Risk tanımlanırken bu hususların göz ardı edilmemesi gerekir.

- **Riskin Ölçülmesi:** Bu süreçte şans olaylarına ilişkin

öznel olasılık dağılımları belirlenir. Bu dağılımlar, faaliyetlerin riskini belirlemeye çalışan çözüm yöntemi olan risk simülasyonunun girdileridir. Kurulan model çözülerek, ilgi duyulan değişkenlere ilişkin olasılık dağılımları elde edilir. Bu şekilde, projenin bireysel riskinin yüksek, orta ya da düşük olup olmadığı konusunda bilgi sahibi olunur (Tevfik, 1997: 2).

- **Riskin Yargılanması:** Yüksek riskli faaliyetler ve projeler, ilgili piyasasındaki fırsatlara bağlı olarak yüksek getiri sağlamalıdır. Bu nedenle, benzer projeler, tabii olduğu riske göre ayrı ayrı sınıflandırılmalı ve risk sınıfına giren projeler için riske göre ayarlanmış uygun verim oranları çıkarılmalıdır. Yönetim, böylece riske göre ayarlanmış oranlar kullanarak, projenin örgütün değerine olası net etkisini ortaya koyan değer rakamlarını belirleyebilir. Yönetim bu yaklaşımla proje ile örgütün toplam riski arasında orantı kurarak, örgüt değerini artırabileceğini düşünür (Tevfik, 1997: 3). Bu düşüncesinde başarılı olursa, risk iyi analiz edilerek, fırsatlardan yararlanmak kolaylaşır.
- **Riskin Değerlendirilmesi:** Yöneticiler risk değerlendirmesi yaparken, soyut ve

ölçülemeyen etmenleri de göz önüne almalıdırlar. Yönetici ayrıca hesaplamalarda kullanılan tüm varsayımların net şimdiki değere olan duyarlılığını da sınımalıdır. Bu aşamadan sonra projenin veya faaliyetin benimsenmesi söz konusu olabilir. Yöneticinin projeyi veya faaliyeti benimserken soyut etmenlere karşı olası tutumu genellikle daha fazla önem kazanabilir. Bu tür etmenler, rekabete ilişkin ve örgütsel ya da toplumsal niteliği olan stratejik etmenlerdir (Tevfik, 1997: 4).

- **Risk Analizi:** Bu şekilde stratejik kararlarda ele alınan değişkenle ilgili olan, riskin kapsamlı olarak anlaşılmasını sağlayan yöntemler bütünü kastedilmektedir. İlgi duyulan değişkene ilişkin kestirim, olasılık dağılımı şeklinde ortaya konur. Olasılık dağılımı elde etmede iki çözüm yöntemi vardır:

- **Analitik Yöntem:** Belirlenen yapısal modele göre bireysel kestirimler, matematiksel olarak birleştirilerek, net şimdiki değer gibi son değişkenin olasılık dağılımına ilişkin parametreler elde edilir.
- **Monte Carlo Simülasyon Yöntemi:** Yapısal bir modele dayanarak bir dizi denklem oluşturulup,

net şimdiki değer gibi son değişkenin olasılık dağılımına ilişkin parametreler elde edilir. Çalışmamızın kapsamı açısından bu yöntemlerin ayrıntılarına girmiyoruz.

Risk analizi; kestirim ve planlama, örgüt risk durumu, belirsizlik olan örgüt çevresinin ayrıntılı olarak incelenmesi, toplumsal, siyasal, ekonomik, teknolojik gelişmelere ilişkin olarak senaryo geliştirme, risk ve belirsizliğin ele alınması gibi alanlara girdi sağlayarak stratejik yönetimde önemli bir işlev görür.

Risk analizi yöntemi gerek girdi tahmini, gerekse karar aşamasında yönetsel yargıya dayanır. Karar, sorunun niteliği ve etkiler konusunda yönetsel varsayımların açıklığa kavuşturulmasında olduğu kadar, yöneticiler arasında karar üzerinde iletişimi, tartışmayı ve diyalogu iyileştirici bir araç olarak çok yararlı olabilir. Ancak yönetsel yargının yerini alamaz (Tevfik, 1997: 4).

Risk analizi, duyarlılık analizinin doğal ve mantıksal bir uzantısıdır. Risk simülasyonu, duyarlılık analizinde olduğu gibi, bir çözüm yaklaşımı olarak kullanılabilir. Risk simülasyonunun çıktısı, projenin veya faaliyetin riski konusunda ayrıntılı bilgi sağlar. Bu çıktı, yönetimin; projenin veya faaliyetin niteliği, nakit akımları kestirimine ilişkin sorunlar ve önemli belirsiz değişkenler ko-

nusunda daha bilgili kılınmasını sağlar (Tevfik, 1997: 7).

Toplam riski görebilmek için tek bir projenin örgütün var olan faaliyetler cüzdanına olan etkisi ayrı bir simülasyonla belirlenebilir. Böylece yönetim, çeşitli karar seçenekleri (örneğin, yeni bir yatırıma girişilmesi ya da yeni ürüne geçilmesi ya da yeni bir stratejinin benimsenmesi gibi alanlarda) konusunda daha çok bilgiyle donatılarak, daha iyi kararlar alabilir (Tevfik, 1997: 7).

Risk analizi yaklaşımında belirsizlik açık olarak ele alınarak, analiz sistemi kurulur. Bu sistem, karar değişkenleri için belirsizlik tahminlerinin oluşturulması ve sonuç olarak verim oranları değişkenleri için olasılık dağılımlarının elde edilmesiyle yapılır.

Risk analiz sürecinde yöneticinin, belirsizliğin projeye veya faaliyetlere olan etkisi üzerindeki anlayışı gelişir ve sonuç olarak işlevi de değişir. Verim oranı konusundaki çıktı bilgisi, olasılık dağılımlarıyla ortaya konacağı için yönetici daha iyi bilgilerle donatılmış olmaktadır. Yöneticinin, bu projenin değeri ve kabulü konusundaki yargısı, kendisinin ve karar verici grubun riske karşı olan tutumunu yansıtabilir. Bu yargıda karar vericinin riske karşı tutumu, verimin aritmetik ortalaması ile standart sapması arasındaki sezgisel dengeye dayanacaktır. Risk analizi, karar vericinin riske karşı olan tutumunu bi-

çimsel değil de, sezgisel olarak ele alması nedeniyle karar analizinden ayrılır. Faydanın ölçülmesi ya da fayda fonksiyonu çıkarılmasını içeren karar analizi yaklaşımında beklenen fayda ölçütü, sürecin çıktısı olarak projeleri sıraya dizer (Tevfik, 1997: 8). Bu sıralama durumuna örgüt üst yönetiminin istisnasız bir şekilde uyması gerekmektedir. Aksi takdirde risk analiz sürecinde başarının yakalanması mümkün olmaz.

6. Riskten Kaçınma ve Riskle Cevap Verme

Özellikle riskin belirlenmesi ve analizi sürecinde, örgütler muhtemel riskler karşısında genel olarak riskten kaçınma ve riske cevap verme şeklinde iki tür davranış geliştirmektedirler.

Riskten kaçınma, bireyin dışa açık yapıdan duyduğu korku nedeniyle kendine sınırlar belirlediği ve bu sınırlar içinde kendini güvende hissettiği bir davranıştır. Farklı kültürel değerlere sahip olan uluslar arasında bu tip bir davranıştan bahsetmek mümkündür. Kendi değer yargılarından sapmanın çok da olanaklı olmaması, başka değer yargılarına sahip olanların kabullenilmesini de güçleştirmektedir. Daha ileri gidilecek olursa; başka kültürlerin etkisinin olumsuzluğu, kısacası, risk gündeme gelmektedir. Günümüzde din temelli olarak yaşa-

nan kültürel çatışmaların böyle bir riskten kaynaklandığını söylemek yerinde olacaktır. Bu bağlamda, gerek Batı kültürlerinde gerekse Doğu kültürlerinde “muhafazakârlık” akımının yaygınlaşması, hem riskten kaçınma hem de risk yaratma özelliği taşımaktadır.

Riskten kaçınmanın bir boyutu da, metafizik alanın yükselen değeridir. Bilgi topluluğunda; bilgi sahibi olmak kadar, bilgisizliğin de egemen olduğu bir yapı söz konusudur. Ancak her ikisi de; bilgi de, bilgisizlik de, riske kapı açmaktadır. Özellikle, bilimsel bilgi temelli davranış yapılarının gelişmediği görece geri toplumlarda, riskten kaçınmak üzere, metafizik gündeme gelmektedir. Falcılık, büyüçlük gibi eğilimlerin öne çıkmaya başlaması, güvenlik sınırlarını belirleme amacıyla ilişkilidir. Düşman olarak görülen bir kişinin büyü ile hareket sahasının daraltılması amaçlanabilmektedir. Böylece, büyü yaptıran, riskten korunmuş olacaktır. Burada dikkat etmek gerekir ki; büyü bir yenilik gibi görünmekle beraber, riskin fırsat ve yenilik anlamı içermesinin pozitiflik yanını barındırmamaktadır.

Kuşku duyma ve bunun paranoyaya dönüşmesi de, riskten kaçınmanın bir başka yönüne dikkat çekmektedir. Riskten kaçınan birey, dışa kapalı hâle getirdiği sistemi içinde kendisiyle kalmakta; dışarıda olup bitenlerin yarattığı

ve kuşku duymaktan kaynaklanan gerginlikleri yaşamakta ve kalıplar içinde sıkışmaktadır. Riskin olumsuz yanı gideildikten sonraki pozitif dışsallığı kavrayamamaktadır (Yalçınkaya ve Özsoy, 2007: 6).

Riske cevap verme ise iktisadî gelişmenin niceliksel ve niteliksel yanına ışık tutmaktadır. Her ne kadar belirsizlik ve risk ile yenilik arasında çift yönlü bir nedensellik varsa da, belirsizlik; riskin gerçekleşmesi olumsuzluğu karşısında, analize sonradan eklendiğinde daha anlamlı olmaktadır. Başlangıç noktasına belirsizliği ya da riski koymak yanıltıcı olabilmektedir. Nitekim bireyin zihni, analizin başlangıcında dingindir ve bu dinginlik mantıksal zekâ ile duygusal zekânın sinerjisiyle yaratıcılığa ve yeniliğe zemin hazırlamaktadır. Bu, aynı zamanda rekabet sürecinin işleyişinde çıkış noktasıdır. Yaratıcı-yenilikçi karar birimi, diğer karar birimlerinin dengesini bozan bir belirsizlik ve risk yaratmıştır. Diğer karar birimlerinin zihinsel dinginliğinin bozulması, onların içsel öğrenme sürecini harekete geçirecektir. İçsel öğrenme yoluyla da diğer karar birimleri yenilik geliştirmekte, kuralları ve örgütleri oluşturmaktadır. Bu yenilikler ürüne ilişkin olabildiği gibi, yöntem ya da paradigma ile ilgili de olabilmektedir. İçsel öğrenme yoluyla riske cevap verebilen bireyler; yenilik, kural ve örgüt yaratmaktadırlar (Yalçınkaya ve

Özsoy, 2007: 7). Bu durumu gerçekleştiren bireylerden oluşan örgüt yönetimleri de, klasik yapılanmaya göre çok daha başarılı olmaktadır.

7. Sonuç

Yönetimde karar vermek her zaman kolay değildir. Çünkü her kararda sınırlamalar, etki, baskı, risk ve sorumluluklar vardır (Aytürk, 2007: 206). Riskin insan yaşamını yüksek oranda tehdit eden boyutta olması, tehlikenin büyüklük derecesi, kitle iletişim araçları ve güvenilir kaynaklardan gelen enformasyonun bolluğu gibi durumlarda, risk yönetiminin toplumda algılanma ve etkililik düzeyinde belirgin bir yükselme görülmektedir. Medyanın da konuya ilgi göstermesi, halkın riski algılama oranını artırmaktadır (Özerkan, 2004: 303). Bu durum ise doğal olarak risk yönetimi uygulamalarını her zaman kamuoyu gündeminde tutmakta ve gerek toplumsal yaşamda, gerekse örgüt yönetimlerinde, karşılaşılabilecek sorunların çözümünde risk yönetimi uygulamalarından beklentileri artırmaktadır.

Örgüt yönetimlerinde “en iyisi hiç risk almamaktır” diyen çok sayıda yöneticiyle karşılaşabilmektedir. Ancak bu günün dünyasında hiç risk almayan tutucu yönetimler sadece küçülmektedirler. Büyümek ve başarılı olmak için risk, ama hesaplanmış risk almak gerek-

mektedir (Bird, 2005: 1). Bundan dolayı yöneticilerin en temel özelliklerinden bir tanesi de risk almaktır. İyi yönetici, risk almaktan korkmayan, başarıya ulaşmak ve başarılı olmak için riski alan kişidir. Çünkü risk almadan bir iş yapılmaz ve başarılı olunmaz. Bu nedenle yöneticilik, risk yönetmeyi gerektirmektedir (Peker-Aytürk, 2002: 58).

Geçtiğimiz yıllarda tüm dünyada yaşanan örgütsel krizler, örgüt yönetimlerinin risk yönetimi konusunda hazırlıklı olmadıklarını göstermiştir. Artık günümüzde risk almadan kazanç sağlanamayacağı temel bir kural olarak yerleşmiştir. Maalesef birçok örgüt, risk yönetimi uygulamalarına sıcak bakmayarak adeta büyük bir kumar oynadıklarının farkında değildirler (Argüden, 2007: 1).

Tüm dünyada gelecek dönemlerde birçok yeni eğilim, risk yönetimi uygulamalarını şekillendirecektir. Fakat bir husus devamlı sabit kalacak: Dışsal kuruluşlar, derecelendirme kuruluşları, düzenleyiciler, kamu görevlileri gibi tüm aktörler risk yönetimi sürecinde başarısızlıkların, sorumluluklarının gereğinin hesabını vermek zorunda kalacaklardır (Crouhy-Galai-Mark; 2005: 388). Bu durumun değişmezliği, şimdiden yöneticileri, örgütlerin üst yönetimlerini risk yönetimine önem ve ağırlık verme konusunda baskı altında tutmaktadır.

Bu durumu, yaşanan küreselleşme süreci de pekiştirmektedir. Küreselleşme sürecinin durdurulamazlığı, başta örgüt yönetimleri olmak üzere birçok alanda yeni riskleri sürekli olarak gündeme getirmektedir. Bilgi ve teknolojinin toplumsal alanda neden olduğu dönüşüm de söz konusu bu sürece uygun olarak çeşitli riskler yarattığı gibi, riskin fırsat ve yenilik üretme fonksiyonlarına da zemin hazırlamaktadır.

Dolayısıyla, yeni bilgi ve teknoloji, risklerin yıkımına engel olabilmektedir. Risk toplumunun bireylerinin, sorumluluklarının farkında olan ve inisiyatif kullanabilen bireyler olması, riski yarattıkları gibi, bilgi ve teknoloji üretimlerini de sağlamaktadır. Bu da, bilgi ve risk arasındaki karşılıklı etkileşimin varlığını açıklamaktadır. Her ikisi de birbirinin hem nedeni hem de sonucudur (Yalçınkaya ve Özsoy, 2007: 5).

Risk yönetimi sürecinde başarılı olmak, örgütsel faktörlere olduğu kadar, yöneticilerin bireysel özelliklerine de doğrudan bağlıdır. Kişisel olarak riski algılama, öngörme, sezme, gerekli tedbirleri hızlı bir şekilde alabilmek gibi kişisel yeteneklere sahip olan yöneticiler, riskin her türünün yönetiminde çok daha başarılı olmaktadır.

Yöneticilerin riske olan bakış açıları, düşünce tarzlarıyla yakından ilgilidir. Geriye yönelik düşünmeyi alışkanlık ha-

line getiren yöneticiler, büyük ölçüde sezgisel ve araştırmacıdır; teşhise yöneliktir ve yargıya varmayı amaçlarlar. Yeni modeller aramayı, görünürde birbiriyle bağlantısız olaylar arasında bağlantılar kurmayı, bir olayı açıklamak için muhtemel neden sonuç zincirini araştırmayı ve ileriye bakmaya yardımcı olacak bir metafor ya da teori bulmayı arzularlar.

İleriye yönelik düşünme tarzını benimseyen yöneticiler ise biraz daha farklıdır. Sezgi yerine bir tür matematik formülasyonu oluşturmaya çalışırlar. Karar alan kişi bir dizi değişkeni derlemek ve ölçüp biçmek, sonra da bir öngöründe bulunmak zorundadır. Bir strateji ya da kural uygulamak, her bir faktörün doğruluğunu değerlendirmek ve bütün enformasyon parçalarını birleştirmek suretiyle karar alan kişi tek ve bütünleşik bir tahmine ulaşır.

Yöneticiler her iki düşünme tarzını her zaman kullanmakla birlikte, genellikle bunların taşıdığı farklılıklardan habersizdirler. Ayrıca bu habersizlik, karar alan kişilerin kötü kararlarla sonuçlanan zihin tuzaklarına düşmesine de yol açabilir. Ancak geriye ve ileriye yönelik düşünmeyi anlamak suretiyle bu tuzaklar görülüp kararlar düzeltilebilir (Einhorn-Hogart, 1999: 134-135).

Uygulamada, örgütler için tek tip risk yönetimi önermek çok zordur. Riskleri yönetmek konusunda örgütlerin yöneticileri nasıl yukarıda bahsettiği-

miz gibi düşünce tarzında dahi farklılaşabiliyorlarsa, riskin yönetimi konusunda da örgütlerin birbirlerinden oldukça farklı, kendilerine ait yöntem ve uygulamaları olabilmektedir (Ho, 2005: 31). En çok rastlanan yöntem ve teknikleri çalışmamızda ana hatlarıyla ele almıştık.

Çalışmamızı risk konusunda ayrıntılı teorik bilgiler verdikten sonra, riski yönetme azim ve kararlılığında olan yöneticilere etkin risk yönetimi önerileri sunarak bitiriyoruz (Cadaoğlu, 2000: 12-13):

- İnsanın olduğu her yerde, faaliyetlerin tamamında ve karşı karşıya kalınan karmaşık süreçlerin tamamının bazı risk unsurları içerdiğini unutmayın.
- Her tehlikede panik yapmayın; her tehlikeyi kontrol altına alma yöntemi olduğunu unutmayın.
- Sorunlara uygun bakış açıları geliştirin.
- Risklerin ölçümü ve yargılarda bulunmayı, bilgi, deneyim ve görev gereksinmelerine uygun olarak yapın.
- Örgütte çalışan tüm personelin benzer risk yönetimi ilkelerini benimsemeleri için çalışın.
- Faaliyetler her zaman risk taşır. İyi analiz riskli durumu lehinize çevirmenizi sağlar.
- Tehlike analizleri ve risk değerlendirmelerinin, ya-

rarlı değerlendirmeler yapmanızı engellemesine izin vermeyin.

- Risk değerlendirmesinde açık ve net hedef ve parametreler geliştirin.
- Hiçbir zaman en iyi çözüm yoktur. Çözümlerin en iyi-

si, riski en çok azaltandır. Ancak risk hiçbir zaman yok olmaz. Bunu asla unutmayın.

- Örgütte sürekli riskin nasıl yönetileceğine vurgu yapmak yerine, personelin bu sürece katılmasını sağlayaca-

ca mekanizmalar geliştirin.

Kaynakça:

- Aktan C. Can; "Sosyal Riskler, Yoksulluk ve Sosyal Risk Yönetimi" Yoksullukla Mücadele Stratejileri, C. Can Aktan (ed), Ankara: Hak-İş Konfederasyonu Yayını, 2002.
- Aktaş, Ramazan; "Finansal Yönetim", Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Ed. T. Durukan, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- Argun Tanju; "Risk Yönetimi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=13 (10.10.2007)
- Argüden, Yılmaz; "Risk Yönetimi", <http://www.donusumkonagi.net> (20.10.2007).
- Arzık, Kemal; "Risk Algılama ve İlgili Davranışlar", Public and Private Crisis Management, 2. International Meeting, Yeditepe Ün. Pub., İstanbul, 2004.
- Aytürk, Nihat; Yönetim Sanatı, 5. Baskı, Nobel Yay., Ankara, 2007.
- Bird, Dennis; "Integrating Risk Management into Working Practice", Nursing Standart, Vol.20, No: 13, December, 2005.
- Cadaoğlu, A. Kemali; Risk Yönetimi ve TSK'daki Uygulamalar, Harp Akademileri Yay., İstanbul, 2000.
- Crouhy, Michael-D. Galai-R. Mark; The Essentials of Risk Management, McGraw Hill Companies, USA, 2005.
- Dinçer, Ömer; Stratejik Yönetim ve Politikası, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1998.
- Einhorn, Hillel-R.Hogart; "Karar Alma", Belirsizliği Yönetmek, Harvard Business Review, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yay., İstanbul, 1999.
- Ho, Thomas S. Y; "Asset/Liability Management and Enterprise Risk Management of an Insurer", The World of Risk Management, Ed. Gifford H. Fong, World Scientific Publishing Co., USA, 2005.
- Kettering Charles F.; "Risk Nedir? Hiç Düşündünüz mü?", <http://www.donusumkonagi.net> (20.10.2007).
- Orhan, Gökhan; "Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunun Örgütlenmesi: Merkezi Örgütlenmenin Sınırlılıkları ve Aşağıdan Yukarıya Örgütlenmenin Açılımları", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=253 (10.10.2007).
- Özerken, Şengül; "Medya, Kültür ve Risk Algılaması", Public and Private Crisis Management, 2. International Meeting, Yeditepe Ün. Pub., İstanbul, 2004.
- Peker, Ömer- N. Aytürk; Yönetim Becerileri, 2. Baskı, Yargı Yay., Ankara, 2002.
- SSM; "Risk Yönetimi", www2.ssm.gov.tr/pdf (20.01.2008).
- TBD Kamu-BİB; Bilişim Teknolojilerinde Risk Yönetimi, 2. Çalışma grubu, Kamu Bilişim Platformu VIII, Ankara, 2006.
- Tevfik, Arman; Risk Analizine Giriş, Alfa Yay., İstanbul, 1997.
- Tutar, Hasan; Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yay., Ankara, 2004.
- Tüz, Melek V.; Kriz Yönetimi, İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar, Alfa Yay., İstanbul, 2004.
- Yalçınkaya Timuçin-Esin Özsoy; "Risk Toplumu: Bilgi Toplumunun Evriminde Yeni Boyut", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=251, (20.09.2007).

Doç. Dr. M. Akif ÖZER
Gazi Üniversitesi, İİBF
Kamu Yönetimi Bölümü
Öğretim Üyesi

Kriz Sonrası Kredi Sigortası

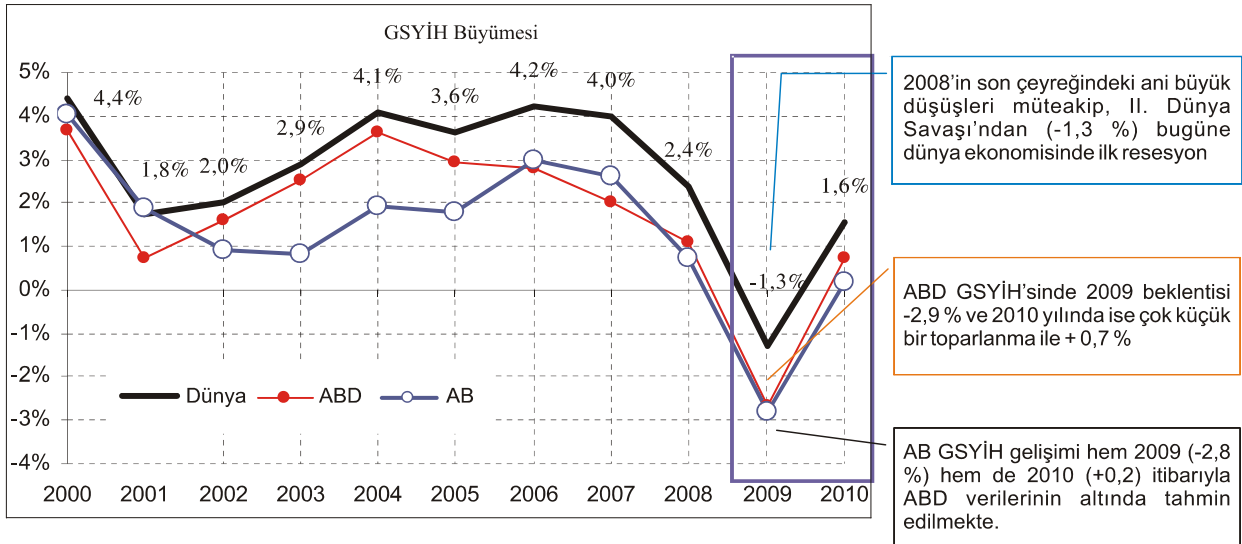
Bilindiği gibi son bir kaç yıldır ve özellikle 2007 yazından itibaren kendini hissettiren ABD kaynaklı “subprime mortgage” krizinin, 2008 son çeyrekte, tüm dünyayı etkileyen ve reel sektöre de yayılan bir global krize dönüşmesi hemen hemen her alanda ciddi sonuçlar doğurdu. ECB (Avrupa Merkez Bankası) başkanı Jean Claude

melde risk algılamasının düşüklüğünden kaynaklanan, riskin boyutsal büyüklüğünün küçümsenmesi ve risk fiyatlamasının son 2-3 yılda çok düşük yapılmış olmasına bağlı olarak kriz derinleşerek büyüdü.¹ “Avrupa’da Ekonomik Kriz 2009” başlıklı Eylül 2009 tarihli Avrupa Komisyonu raporunda yer alan detaylı analizde de ortaya koyulduğu üzere

tedirⁱⁱ. Bu benzerliklerden de yola çıkarak global ölçekte alınan önlemler ve krize karşı verilen tepkilerle hala krizin etkilerinin giderilmesine çalışılmaktadır.

Dünya ekonomisinin %25’i gibi önemli bir büyüklüğe sahip olan ABD ekonomisinde yaşanan bütün bu negatif gelişmeler, doğal olarak dünyanın geri kalan bölgelerini de

Grafik 1: Global Resesyon



Kaynak : IHS Global Insight, EHSFAC tahminleri; 2007 GSYİH verileri mevcut döviz kurları ile dengelenmiştir.

Trichet'nin 19 Ocak 2009 tarihli Coface tarafından düzenlenen ülke riskleri konferansında da belirttiği üzere, te-

re, içinde bulunduğumuz bu son kriz 1930'lardaki "Büyük Buhran"la birçok açıdan önemli benzerlikler göstermek-

çok hızlı bir şekilde ve negatif yönde etkiledi. Dünya genelinde finansal sistemin bir bütün olarak çökme tehdidinin

ciddi olarak algılanması ile bankaların kredileri kısması, ticari faaliyetin dibe vurması, borçlarda yaşanan gecikme ve geri ödenmemeleri gerekçesiy-

ları itibarıyla AB geneli için yapmış olduğu tahminlerde kriz sonrası düzelmeye zama- na yayılacağını öngörmektedir. Özellikle ihracatımızın %

2 numaralı grafikte de görülebileceği üzere, global iflas endeksinde 2008 yılındaki %25 artışı müteakip, 2009 yılı için de yine %25 oranında bir artış tahmin edilmektedir. Türkiye'nin en önemli dış ticaret ortağı olarak AB ülkelerine baktığımızda, 2008 yılı itibarıyla iflas eden kurumsal işletme adedi %15,6 artışla 172.244 işletmeye, 2009 yılı için ise tahminen %24,5 artışla 214.510 adede ulaşmaktadır. 2010 yılı tahmini ise %3 artışla 221.040 işletmedir. Bu oran ABD için 2008 itibarıyla %53,8 artışla 43.546; 2009 için tahmini %44,9 artışla 63.100; 2010 için ise tahmini %3,8 azalışla 60.700 adettir^{ix}. Türkiye genelinde kapanan kurumsal işletme adedi ise Ocak-Eylül 2008 itibarıyla 5.941, kapanan işyeri adedi ise 27.264'tür.^x Yeni açılan işletme sayılarında azalan bir trend karşılık kapanan işletme sayılarında artan bir trend bulunmaktadır.^{xi}

Bütün bu veriler dünya genelinde özellikle son dönemde vadeli yapılacak satışlar itibarıyla önemli bir belirsizliğe işaret etmektedir. Ticari işletmelerin bilançolarında şüpheli alacakların ortalama %35 ile %40 oranında bir büyüklükte olduğu göz önüne alındığında, bu tip belirsizliklerin giderilmesinin firmaların gelişimi ve hatta hayatta kalıp kalmayacakları konusunda çok büyük bir öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz.

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------|------|-------|------|
| GSYİH (% büyüme) | 0.9 | -4.0 | -0.1 |
| Özel Tüketim (% büyüme) | 0.9 | -1.5 | -0.4 |
| Kamu Tüketim (% büyüme) | 0.9 | -1.5 | -0.4 |
| Toplam Yatırım (% büyüme) | 0.1 | -10.5 | -2.9 |
| İşsizlik Oranı (%) | 7.0 | 9.4 | 10.9 |
| Enflasyon (HICP, %) | 3.7 | 0.9 | 1.3 |

Kaynak: Avrupa Komisyonu 2009 Bahar Tahmini

le bankaların kredileri durdurması ile kriz bir anlamda kendi kendini beslemeye başladı. Krizin en önemli sonuçlarından biri de dünya genelinde büyümenin durup negatife dönmesi, yani bütün ülkelerin ekonomilerinde ciddi bir küçülmenin yaşanması ve buna bağlı olarak da iflaslarda ve işsizlik oranlarında önemli bir artış trendinin görülmesiydi.

1 no.lu grafikte 2009 ve 2010 yılları itibarıyla dünya genelinde 2009 yılı için beklenen daralma ile 2010 yılı tahminini görebilirizⁱⁱⁱ. Grafikte de görülebileceği üzere, özellikle ABD ve AB gibi gelişmiş coğrafyalarda 2009 yılında hissedilen ciddi daralmayı takiben 2010 yılı ile birlikte ekonomik şartlarda bir toparlanma sürecine girileceğini; fakat söz konusu toparlanmanın sonraki yıllara yayılabilecek bir şekilde yavaş trendde olacağını söyleyebiliriz. 1 no.lu tabloda^{iv} görülebileceği üzere Avrupa Komisyonu 2009 ve 2010 yıl-

50'sini oluşturan^v AB ülkelerindeki durum ile dünya ticaretinin %25'ini oluşturan ABD'deki bu gelişmelerin gerek ihracat, gerekse yurtiçi ticaret açısından ülkemizde yaratacağı sonuçlar ciddi önem arz etmektedir. Her ne kadar 2010 yılı hükümet programına göre %3,5^{vi} ile dünya ortalamasının çok üzerinde bir büyüme planlanmış olsa da ülkemizin de dünyadaki gelişmelerle paralel bir seyir izleyeceği beklenmelidir. Türkiye ile ilgili genel göstergeler ve ülke risk değerlendirimi ile ilgili analiz, Eylül 2009 tarihli Atradius ülke raporundan detaylı olarak incelenebilir^{vii}.

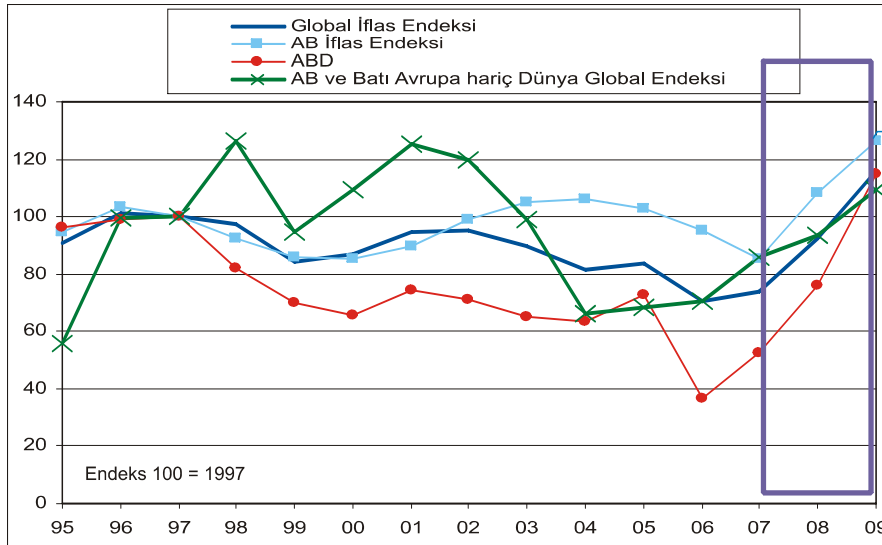
Krizin yarattığı bir başka önemli sonuç ise daralan ticaret hacmi ve nakit akışının yarattığı problemlerle dünya genelinde iflaslarda görülen ciddi artış düzeyleridir. 2 numaralı grafikte 2008 ve 2009 yılları dünya geneli iflas trendinin artış eğiliminde olduğunu görebiliriz.^{viii}

Bu tip belirsizliklerin giderilmesinde kullanılacak önemli enstrümanlardan biri de Kredi Sigortaları'dır. Ancak ülkemizde Kredi Sigortaları yaygın bir şekilde kullanılmamaktadır. Bunun başlıca sebeplerinden biri bu enstrümanın 10 yılı aşkın bir süredir sigorta piyasasında sunulmasına rağmen az bilinmesidir. Her ne kadar son yıllarda bu alanda hızlı bir büyüme ile 2008 yılı üretim toplamı 37.101.738 TL'lik bir rakama ulaşmış olsa da global kriz ile birlikte kredi sigortacılarının arzı kısmasıyla, 2009

yel mevcuttur. Türkiye'nin 2001 krizinde edindiği tecrübelerle son global krizde nispeten ümit vadeden pozisyonu ve potansiyeli özellikle büyük önem arz etmektedir.^{xiii} Her ne kadar krizin toparlanmaya dönüşü uzun bir sürece yayılacak olsa da, kredi sigortacılarının bu dönemde korumacı yaklaşımdan uzaklaşıp sektörün bu alandaki hızlı gelişimi için daha destekçi bir yaklaşım içinde olmaları doğru olacaktır. Bu süreç, hazır krizin etkileri hafızada çok canlı iken Kredi Sigortası'nın tanıtımı ve geliştiri-

KOBİ'lerin finansal anlamda daha güçlü bir yapıya ulaşabilmesi ve ticari alacak kaynaklı iflas riskinin farkındalığı ile Kredi Sigortası'nın yaygınlığının AB'deki KOBİ'lerde artırılabilmesi için Avrupa Komisyonu 2003 yılında özel bir rehber rapor hazırlamıştır.^{xiv} Bu enstrüman sadece firmaların büyüyüp gelişmesi değil aynı zamanda içinde bulunduğu ekonominin de gelişip büyüebilmesi açısından önemli bir potansiyel yarattığı için kamusal anlamda da desteklenmektedir. Bu çerçevede, ülkemizdeki

Grafik 2: Artan İflas Trendi



Kaynak: EH Insolvency Outlook 2008 sayı 2 (Kasım 2008), Endeks 100 = 1997

ilk 9 aylık toplam üretim 21.588.065 TL olarak gerçekleşmiştir^{xii}. Bu rakamlar 10 yılı aşkın süredir faal üretimde bulunan sektör için oldukça yetersiz rakamlar olmakla birlikte, hızlı bir büyüme ve gelişme için önemli bir potansi-

rilmesi için doğru bir şekilde kullanılabilir.

Bu enstrümanın daha yaygın bir şekilde kullanıldığı coğrafyalarda bile yaygınlığın artırılması için özel çalışmalar yapılmıştır ve yapılmaya devam etmektedir. Örneğin AB'deki

gelişim için, Kredi Sigortası'nın faydaları ve alternatif enstrümanlar karşısında üstünlüğü özellikle sektördeki oyuncular tarafından detaylı bir şekilde anlatılmalıdır. Maalesef bu sigorta tipinin yaygın bir şekilde bilinmemesinden

dolayı potansiyel sigortalılar tarafından klasik sigorta branşlarıyla karıştırılarak sadece sigorta koruması ile sınırlı olduğu sanılmaktadır. Oysa bu branş klasik sigorta türlerinden farklı olarak üçlü bir fonksiyona sahiptir ve bu özelliği sayesinde sigorta korumasının ötesinde ciddi avantajlar sağlamaktadır. Konu yaygın bir şekilde bilinmediği için bir sacayağı oluşturan bu fonksiyonlar ile birlikte Kredi Sigortası sistematğine kısaca değinmekte fayda olduğunu düşünüyoruz.

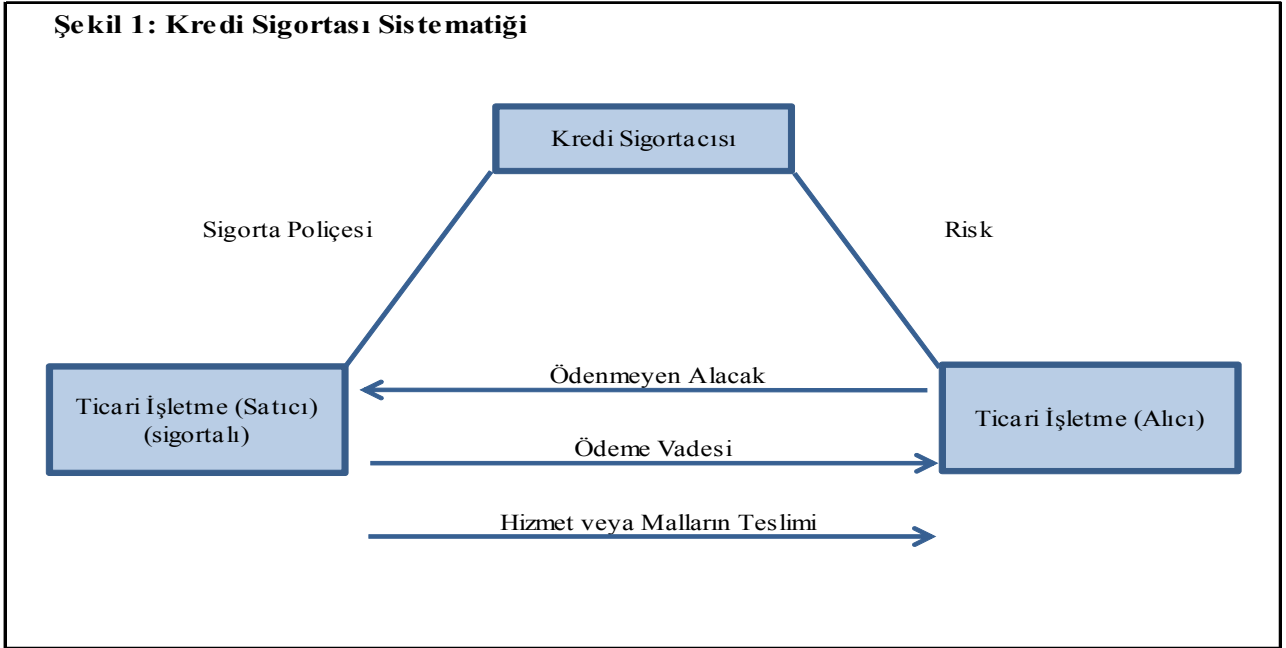
Yukarıda da değindiğimiz

şılık sigortalı konumundaki satıcıya sigorta teminatı sağlarken; çoğu zaman böyle bir sigorta akdinin varlığından haberdar olmasa da, alıcının mali durumunu düzenli olarak takip edip riski önceden tespit ederek önlem alma ve mümkünse risk daha doğmadan, yani sigorta akdi devreye girmeden, alıcıyla irtibata geçerek alacağın tahsilâtını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

Bu bağlamda Kredi Sigortası'nın öncelikli fonksiyonu risk yönetimi, yani istihbarattır. Belki de en önemli fonksi-

olmadan hiç bir firma, düzenli bir şekilde mevcut alıcı (yani vadeli satış yapılan müşteri) riskini kontrol edip yönetemediği gibi yeni pazarlarda da güvenli bir şekilde hareket edemeyecektir. Her ne kadar mevcut alıcılar ödemelerini düzenli bir şekilde yapıyor olsalar da bu, mevcut müşterilerin hiçbir zaman finansal güçlük yaşamayacağı anlamına gelmemektedir. Önemli olan da, çok sık gerçekleşmese de, bu finansal güçlüğün yaşandığı anı tam zamanında öğrenerek uygun pozisyon alabilmek ve

Şekil 1: Kredi Sigortası Sistematiği



gibi Kredi Sigortası'nda klasik sigorta sisteminden farklı bir yapı söz konusudur. 1 no.lu şekil^{xv}, basit anlamda bir Kredi Sigortası sürecini betimlemektedir. Sistem bir satıcı ile alıcı arasındaki vadeli bir satış akdine bağlı alacağın, zamanında ödenmemesi riskine kar-

yon olan risk yönetimi sayesinde Kredi Sigortası sisteminden yararlanan sigortalılar, doğru alıcılarla ticaret yapma imkânına sahip olurlar. Bu fonksiyon özellikle İhracat Kredi Sigortası açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir. Uygun bir sisteme sahip

riski minimize etmek veya mümkünse tamamen ortadan kaldırmaktır. Kaldı ki son global kriz bu durumun, çok güçlü olduğu sanılan ve bir mali kriz sonucu iflasa gideceği bile hiç bir zaman düşünülmeyen dünya devlerinin de iflas edebileceğini kanıtlamış

durumdadır. 2010 yılında global iflas endeksinde beklenen artış önümüzdeki dönemde de

rını gerektiğinde uyarıp belirli açıklamalarla limit indirimi veya kredi limitinin tamamen

teriyi kazanarak sağlıklı bir büyüme yakalayabilecektir.

2 no.lu tabloda, belirli kâr marjlarına sahip firmaların belirli miktarlardaki alacaklarının tahsil edilememesi durumunda bu alacağı karşılayabilmek için yapması gereken ilave satışla ilgili bir örnek bulunmaktadır. Kâr marjı %5 olan bir firmanın 100.000 Euro'luk bir alacağı'nın tahsil edilememesi durumunda, bunu dengeleyebilmek için 2.000.000 Euro'luk ilave bir satış yapması gerektiğini görmekteyiz. Artık ciddi bir rekabetin kural olduğu bir dünyada bu tip önemli yeni satışların kolay olmayacağı açıktır. Kaldı ki bu tahsil edilemeyen alacak nedeniyle zor durumda olan firma bu alacağı dengelemeye çalışırken daha riskli bir firmaya da satış yapabilir ve bunun sonucunda çok daha ciddi bir sonuçla karşı karşıya kalabilir. Kredi sigorta sisteminin bir sacayağı oluşturan fonksiyonları sayesinde sigortalı hem bu tip bir alacakla ilgili riski önceden öğrenip önlem alma; hem de tahsil edilemeyen bir alacağı dengeleme yerine, müşteri profilini genişletip büyüme amacıyla yeni müşterileri kontrol ederek satış yapacak ve daha sağlıklı, daha güvenli büyüme imkânına sahip olacaktır. Böylece hem vadesinde ödenmeyen alacak ve sonrasında yaşanacak olası tahsilât süresinin yaratacağı nakit akış problemleri bertaraf edilebilecek; hem de zamanında tahsil edile-

| Kâr Marjı | Tahsil Edilemeyen Kredi Miktarı (Euro) | | | |
|-----------|--|-----------|-----------|------------|
| | 3.000 | 10.000 | 25.000 | 100.000 |
| %1 | 300.000 | 1.000.000 | 2.500.000 | 10.000.000 |
| %5 | 60.000 | 200.000 | 500.000 | 2.000.000 |
| %10 | 30.000 | 100.000 | 250.000 | 1.000.000 |

iflas eden, ödeme aczine düşen bir çok firma nedeniyle alacak tahsilinde yaşanabilecek çok büyük zorluklara işaret etmektedir.

İşte kredi sigortacılarının sigorta poliçesiyle birlikte ayrılmaz bir hizmet olarak sundukları risk yönetim fonksiyonu, başta KOBİ'ler olmak üzere sistemden yararlanan bütün ticari işletmelere bu imkânı sağlanmaktadır. Bu fonksiyon sayesinde, kredi sigortacısının veritabanına internet üzerinden sağlanan bir bağlantıyla, sigortalılar sistemde tanımlı alıcılarının durumunu düzenli olarak takip edebilmekte ve bu sayede sigortacının kendilerine tanıdığı alıcı bazında kredi limitini esas alarak risk yönetim politikalarını şekillendirebilmektedir. Sistemin en önemli avantajı, sistem global olarak kullanıldığı için, henüz herhangi bir olumsuzluğun yaşanmadığı bir müşteri hakkında dahi dünyanın herhangi bir yerinde farklı bir gelişme varsa önceden haberdar olunarak pozisyon alınabilmesidir. Bu bağlamda sigortacı sigortalıla-

kaldırılması ile yönlendirmektedir.

Risk yönetim fonksiyonunun bir başka önemli avantajı, sigortalılara aynı zamanda daha güvenli büyüebilme imkânını tanıyor olmasıdır. Kredi sigortacıları dünya genelinde yaygın ve yerleşik ofislerle ve endüstri bazında uzmanlaşmış personel yapılarıyla alıcı riskini hem mikro ekonomik hem de makro ekonomik yönden analiz ederek ölçmekte ve düzenli olarak takip etmektedir.

Özellikle ihracatçılar açısından dünyanın bir köşesinde yer alan bir firma ile ilgili doğru ve güvenilir bilgi edinme imkânı oldukça sınırlıdır. Hâlbuki kısa vadeli alacaklarını Kredi Sigortası ile koruma altına alan bir ihracatçı, bu fonksiyon sayesinde yeni bir müşterisi ile ilgili güvenebileceği bilgiyi diğer alternatiflerle karşılaştırılacak olursa, hem oldukça kısa bir sürede hem de çok daha az bir maliyetle sağlayabilecektir. Böylece hem daha hızlı hareket edebilecek, hem de bilgi yetersizliğinden dolayı kaçırabileceği bir müş-

meyen alacağın tahsili için geçecek zaman ve çabalarla birlikte dengeleme için ekstra ticari faaliyete de ihtiyaç duyamayacaktır.

Sistemin ikincil önemli fonksiyonunu ise, kredi sigortacısının koordinasyonunda ve alıcıların ülkesinde yerleşik olarak bulunan yerel mevzuata hâkim tahsilât uzmanları tarafından yürütülen tahsilât hizmeti sağlamaktadır. Bu hizmet de sacayağının önemli bir parçası olarak özellikle risk gerçekleşmeden önce risk yönetiminin sağlanmasını amaçlamaktadır.

Özellikle KOBİ'ler açısından ihracat söz konusu olduğunda yurtdışındaki bir alıcının aksayan ödemesini takip ve tahsilât süreci zorlu ve masraflı bir süreçtir. Bu husus sadece KOBİ'ler için değil orta ve orta üzeri büyüklükteki işletmeler için de özellikle kimi coğrafyalar itibarıyla oldukça geçerlidir. Firma alacaklarını takip etmek için kendi içinde düzenli bir sistem kurmak, bu sistemin sürekliliğini sağlayacak yetkin ve tecrübeli eleman istihdamını yaratmak ve bunlar aracılığıyla da eğer yurtdışındaki bir alacağın tahsilâtındaki aksamayı zamanında tespit edebilirse, konusunun hâkimi hukukçuları da kullanarak, yurtdışında alacak takibini yürütmek durumunda kalacaktır. Çoğu zaman firmanın üst düzey yöneticilerinin de içinde olabileceği bir süreç yaşanabilecektir. Bütün bu durumların

yaratacağı zaman kaybı ve mali yük ise ilave sıkıntılara neden olacaktır.

Alacağın tazminat sürecine girmeden tahsil edilmesi bütün tarafların avantajına olacağı için esasen bu süreç çoğunlukla yüksek tahsilât oranıyla sonuçlanmaktadır. Kredi sigortacısı, alıcıların bulunduğu ülkelerdeki ofisleri ve temsilcileri aracılığıyla alıcılarla direkt olarak irtibata geçerek alacağın sahibinin aynı zamanda kendileri olduğunu belirterek acil tahsilât talebinde bulunurlar. Bu süreçte karşılıklı ve yüz yüze görüşmelerle sulhen çözümden yerel mahkemelerde icra takibi işlemleri de dâhil olmak üzere, hukuki yollarla alacağın tahsilâtı ve eğer iflas gerçekleşmişse iflas masasında alacağını kaydettirmeye kadar bütün hukuki yollar denenerek, alacak tazminat öncesinde tahsil edilmeye çalışılır. Genellikle de bu süreçte, alıcı bir kredi sigortacısına olan borcu ödemiş olmanın yaratacağı etkiyi de göz önüne alarak, yapabiliyorsa en kısa sürede ve öncelikle bu alacağı tahsil etmeye çalışır. Çünkü aksi takdirde, global ölçekte kredi imkanlarının çok daralacağı ve çoğu zaman da tamamen ortadan kalkabileceği bir riskle karşı karşıya olduğunun farkında olacaktır.

Esasen sigortalı kendi imkânlarını kullanarak alacak tahsilâtını sağlamaya çalışsa, hem sonuç alma ihtimali daha düşük olabilecek hem de çok

daha yüksek bir maliyetle karşı karşıya kalabilecektir. Bu nedenle bu fonksiyon özellikle KOBİ'ler için büyük önem arz eden hizmetlerden biri olarak belirtilmelidir. Görülebileceği gibi daha sigorta koruması aşamasına gelmeden sistem sigortalıya oldukça ciddi avantajlar ve işini güvenli bir şekilde geliştirme imkânı yaratmaktadır. Özellikle içinde bulunduğumuz son dönem göz önüne alındığında, her ne kadar çoğu zaman pek mümkün olmasa da, sistemin tazminat edimini devreye sokmadan sadece bu iki fonksiyondan yararlanarak kullanılabilirdiği ve dolayısıyla hasarsız geçilen dönemler itibarıyla hasarsızlık iadelerinin yapılabilirdiği durumlar da söz konusu olabilecektir.

Nihai olarak sacayağının üçüncü temel fonksiyonu tazminat edimi ile, bütün bu önlemlere rağmen söz konusu riskin gerçekleşmesinin önüne geçilemez ve sigorta poliçesi ile koruma altına alınan risklerden birinin gerçekleşmesi sonucu alacak tahsil edilemezse, kredi sigortacısı devreye girecek ve bekleme süresinin dolmasını müteakip poliçede garanti altına alınan limit çerçevesinde tazminat ödemesinde bulunacaktır. Böylece, bir yandan sigortalının mağduriyetini giderirken diğer taraftan var olan bütün imkânları kullanarak olası bir tahsilâtı da zorlamaya devam edecektir. Tazminat ödendikten sonra herhangi

Tablo 3. Sigortalı Alacakların Yönetimi Açısından Alternatif Yöntemlerin Karşılaştırılması

| | Verilen Hizmet | Avantajlar | Dezavantajlar |
|-------------------------------|---|---|--|
| Bilgi Tedarik Ofisleri | <ul style="list-style-type: none"> * Belirli bir ücret karşılığı mali bilgi sağlama * Geciken ödemelerle ilgili tavsiye nitelikli bilgi | <ul style="list-style-type: none"> * Ucuzluk (bazen) * Daha esnek * Nispeten hızlı * Seçici | <ul style="list-style-type: none"> * Sağlanan bilginin güvenilirliği düşük * Firmaların hızı, güvenilirliği ve analiz kalitesi çok değişken |
| Tahsilât Ofisleri | <ul style="list-style-type: none"> * Vadesinde ödenmeyen alacakların tahsilâtı * Ticari bilgiye ulaşma imkânı * Fatura yönetimi | <ul style="list-style-type: none"> * Hizmet sadece istenilen müşteriler için alınabilir * Müşteriye göre farklı tahsilât yöntemleri uygulanabilir * Alacağın sadece bir bölümü temlik edilebilir | <ul style="list-style-type: none"> * Başarı borcun gecikme süresiyle ters orantılı * Ticari alacakların yönetiminde çok sıkı ve pozitif aksiyon ihtiyacı * Yüksek maliyet * Firmaların hızı, network yapısı ve başarı oranlarının değişken ve güvenilir olmaması |
| Faktoring | <ul style="list-style-type: none"> * Ticari alacak yönetiminin 3 farklı hizmetle delegasyonu * Fatura yönetimi * Alacak finansmanı * Ödememe durumunda tazminat | <ul style="list-style-type: none"> * Ticari alacak yönetim yükünü devralır * Nakit akışını finanse eder * Bankalar için garanti niteliğindedir | <ul style="list-style-type: none"> * Çok yüksek maliyet * Müşteriye bağlanan garanti limitinin kesin olmaması * Müşteriyle ilişkinin satış sonrası kesilmesi |
| Kredi Sigortası | <ul style="list-style-type: none"> * Müşteri iflas riskinin 3 servisle teminat altına alınması * Önleme/Risk yönetimi * Tahsilât * Tazminat | <ul style="list-style-type: none"> * Risk yönetimi ile müşteri seçimi * Teminat altında olsun olmasının ödenmeyen faturaların tahsilât takibatı * Teminat altında olan ödenmemiş alacakların tazmini | <ul style="list-style-type: none"> * Sigorta edilebilir bütün alıcıların teminat altına alınması * Kredi sigortacısının ticari ilişkilere girme korkusu |

bir şekilde tahsilât sağlanabilirse, ödenen tazminat miktarını aşan oranda tahsil edilen bütün meblağı yine sigortalıya ödeyecektir.

Bu noktada önemli olan husus teminat altına alınan riskin tanımıdır. Bir Kredi Sigortası poliçesi temelde iki önemli riski teminat altına almaktadır:

a) Ticari Risk: Alıcının iflası,

hakkında tasfiye kararı alınması, konkordato ilanı, acze düşmesi, temerrüt hali.

b) Politik Risk: İhracat Kredi Sigortası ile sınırlı olmak kaydıyla, savaş ve ilgili riskler, ambargo uygulaması, alıcının bulunduğu devletin fon transferini engellemesi/sınırlaması veya alıcının ruhsatının iptali, kamu alıcısının ödememe

riski, para biriminin konvertibilitesinin kaldırılması vb.

Kredi Sigortası ile temin edilen esasen, kontrol edilebilir ve ölçülebilir bir risk olarak; alıcının iflası, temerrüdü gibi sadece alıcıdan kaynaklanan zararlarla; ihracat söz konusuysa, ihracat yapılan ülke itibarıyla politik risklerden kaynaklanan zararların teminat

altına alınmasıdır. Bu bağlamda üreticiden kaynaklanan, malın evsafına ve durumuna veya satış anlaşması hükümlerine ilişkin olarak satıcı ile alıcı arasında ihtilaf çıkmasına bağlı zararlar ve reklamasyon talepleri sigorta teminatının dışında kalacaktır. Eğer alıcının borcu vadesinde ödememesi sigortalıyla alıcı arasındaki bir ihtilaftan kaynaklanıyorsa, bu ihtilaf çözümlene kadar teminat askıya alınacağı için sigorta poliçesi devrede olmayacaktır. Sigortalının, vekilinin, yardımcıların veya sigortalı adına hareket eden herhangi bir kişinin satış sözleşmesi hükümlerini yerine getirmemesi, ihmali, hatası, suistimali veya satış bedelini tahsil eden herhangi bir bankanın iflası, ihmali veya hatası sonucu oluşabilecek zararlar yine aynı mantıkla teminat dışında kalacaktır.

Her sigorta poliçesinde olduğu gibi Kredi Sigortaları'nda da teminatı sınırlayıcı maddeler bulunmaktadır. Bu maddeler için Kredi Sigortası Genel Şartları A.7 ve poliçede açıkça teminat altına alınmadığı takdirde teminattan hariç olacak durumlar için de A.8 maddelerinde sayılan durumların incelen-

mesi gerekmektedir.

Görüldüğü üzere Kredi Sigortası sistemi birbirini destekleyen üç ayrı fonksiyonun bir arada çalışmasıyla vadeli satış yapan işletmelere komple çözüm sunan ve bu çözüm sayesinde hem işletmelerin hem de içinde buldukları ekonominin sağlıklı gelişimine katkıda bulunan önemli bir mali enstrümandır. Sigortalı, sistemin bu özelliklerinden yararlanırken, aynı zamanda sigorta poliçesinde ilgili finansal kuruluşu lehtar göstererek kredi temin edebilecek, örneğin banka garantilerinde kredi kullanım imkânı daralırken bu enstrüman sayesinde hem riskini teminat altına alabilecek hem de ilave kredi imkânına kavuşabilecektir. Bu enstrümanın daha yaygın kullanıldığı ülkelerde bankalar Kredi Sigortası sahibi müşterilerinin iyi bir risk yönetimine sahip olduğunu düşündükleri için onlara daha avantajlı bir yaklaşım içinde bulunmaktadır. Bununla birlikte, sistemin özelliklerinden kaynaklanan kimi dezavantajlar da bulunmaktadır. Aşağıda 3 no.lu tabloda^{xvi} Kredi Sigortası ve alternatif yöntemlerle ilgili bir karşılaştırma yapılmaktadır.

maktadır.

Sonuçta komple bir çözüm sunan Kredi Sigortası sisteminin diğer alternatifler karşısında sağlamış olduğu üstünlükler yukarıdaki tabloda da özetlenmektedir. Gelişmiş ekonomilerde etkin bir kullanım alanı bulan bu enstrümanın, dünya sıralamasında 17. sırada bulunan ve gelecek için en büyük potansiyele sahip ekonomiler arasında gösterilen ülkemizde de olması gereken rakamlara ulaşabilmesi için bilinirliğin artırılması ve bu süreçte kredi sigortacılarının potansiyel müşterileri kazanmaya yönelik yaklaşımlarını artırarak sürdürmeleri gerekmektedir.

Global krizi takiben ekonomilerin toparlanma sürecine girmesiyle birlikte kredi sigortacıları da bu anlamda daha rahat hareket etme şansına sahip olabileceklerdir.

Ancak bu fırsatın kaçırılmayıp en iyi şekilde kullanılması halinde, bu branşta kriz öncesi yaşanan hızlı büyüme trendi önümüzdeki yıllarda ciddi bir oranda artırılarak istihsal gelişim süreçlerinde yeni bir rekor elde edilebilir.

Dipnotlar:

ⁱ Konuyla ilgili daha detaylı bilgi ve ECB başkanının konuşmasının tam metni için bkz.

: <http://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2009/html/sp090119.en.html>

ⁱⁱ Detaylı analiz için bkz. Avrupa Komisyonu raporu "Avrupa'da Ekonomik Kriz: Sebepler, Sonuçlar ve Tepkiler" s. 14-22 http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15887_en.pdf

- ⁱⁱⁱ Kaynak ve detaylı bilgi için bkz : <http://www.eulerhermes.com>
- ^{iv} Bkz. Avrupa Komisyonu raporu “Avrupa’da ekonomik kriz : Sebepler, Sonuçlar ve Tepkiler” s. 28
http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15887_en.pdf
- ^v Detaylı bilgi için bkz. http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=12&ust_id=4
- ^{vi} Bkz. <http://www.aa.com.tr/fr/buyume-hedefi-3-5.html>
- ^{vii} Detaylar için bkz. http://global.atradius.com/images/stories/CountryReports/TURKEY_Sept09.pdf
- ^{viii} Detaylı bilgi için bkz. <http://www.eulerhermes.com> ve <http://global.atradius.com>
- ^{ix} Detaylı bilgi için bkz. <http://www.eulerhermes.de/en/documents/press-insolvency-forecast-2010-charts-20091117.pdf/press-insolvency-forecast-2010-charts-20091117.pdf>
- ^x Detaylı bilgi için bkz. http://www.dunyabulteni.net/news_detail.php?id=92958
- ^{xi} Detaylar için bkz.
[http://209.85.229.132/search?q=cache:ht6zD3YMmcYJ:haber.tobb.org.tr/uploads/2551_YENI_KURULAN_KAPANA_N_GLOBAL_AGUSTOS_2009.xls+TOBB+T%C3%BCrkiye+Ticaret+Sicili+Gazetesi+2008+ve+2009+Y%C4%B1llar%C4%B1+A%C4%9Fustos+Ay%C4%B1+ve+\(OcakA%C4%9Fustos\)+D%C3%B6nemi+Kurulma,+Tasfiyeye+Girme+ve+Kapanma%27+istatistikleri&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr](http://209.85.229.132/search?q=cache:ht6zD3YMmcYJ:haber.tobb.org.tr/uploads/2551_YENI_KURULAN_KAPANA_N_GLOBAL_AGUSTOS_2009.xls+TOBB+T%C3%BCrkiye+Ticaret+Sicili+Gazetesi+2008+ve+2009+Y%C4%B1llar%C4%B1+A%C4%9Fustos+Ay%C4%B1+ve+(OcakA%C4%9Fustos)+D%C3%B6nemi+Kurulma,+Tasfiyeye+Girme+ve+Kapanma%27+istatistikleri&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr)
- ^{xii} Bkz.
<http://www.tsrbsb.org.tr/tsrbsb/Istatistikler/Genel+Sekt%C3%B6r+verileri/T%C3%BCrkiye+sigorta+sekt%C3%B6r%C3%B6l%C3%BCmleri/eskilVdonemprimler> ve
<http://www.tsrbsb.org.tr/tsrbsb/Istatistikler/Genel+Sekt%C3%B6r+verileri/T%C3%BCrkiye+sigorta+sekt%C3%B6r%C3%B6l%C3%BCmleri/eskieylulsonu2009>
- ^{xiii} Konuyla ilgili detaylı bir analiz için bkz. Macovei, Mihai, Ekim 2009, Avrupa Komisyonu, Ekonomik ve Finansal Faaliyetler, ekonomik raporlar no. 386, “Growth and economic crises in Turkey : Leaving behind a turbulent past?” , ISBN 978-92-79-13361-9, DOI: 10.2765/2888
- ^{xiv} Bkz. Avrupa Komisyonu Rehber Raporu, “Credit Insurance for European SMEs : A guide to assessing the need to manage the liquidity risk” ,
http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemlongdetail.cfm?lang=ga&tpa_id=127&item_id=2050
- ^{xv} Kaynak ve detay bilgi için bkz. S.5, Export Credit Insurance, Munich Re
- ^{xvi} Kaynak Euler Hermes 2008 press kit. , bkz.
http://www.eulerhermes.com/en/documents/2008_press_kit_0208_ev.pdf/2008_press_kit_0208_ev.pdf

Mahmut SARAÇOĞLU

Yabancı Basından SEÇMELER

ABD’de Hasar Ödemelerinin Takibi Prensibi

Hasar Ödemelerinin Takibi Prensibi (The Follow The Settlements Doctrine), sedanın sigortalısına yaptığı hasar ödemelerinin, reasürör üzerindeki etkisini konu almaktadır. Reasüransa konu olmuş hasarların tasfiyesi ile ilgili işlemlerde hayati derecede önemli bir yere sahip olan bu prensip, anlamı ve etkisi bakımından pek çok uyuşmazlıkta söz konusu olmuştur. Yaşayan bir prensip olması sebebiyle, yeni uyuşmazlıklar gündeme gelip, mahkemeler bu alanda yeni kararlar verdikçe, gelişmeye devam etmektedir.

Prensip Ne Zaman Uygulamaya Konur?

Yakın geçmişteki birkaç dava, prensibin belirli uyuş-

mazlıklarda uygulanıp uygulanamayacağı ile ilgili kritik soru üzerinde durmuştur. Bu davaların birbiriyle tutarsız sonuçları göstermektedir ki, taraflar, prensibin uygulanmasını istedikleri takdirde, “hasar ödemelerinin takibi” hükmüne reasürans sözleşmesinin içerisinde açıkça yer vermelidirler. Aksi takdirde, daha davanın esasına geçilmeden, taraflar, sözleşmedeki diğer maddelerden hasar ödemelerinin takibi hükmünün var olduğu yorumunun çıkarılması, piyasadaki gelenek ve uygulamalardan hareketle bu hükmün sözleşmede zımnen bulunup bulunmadığına karar verilmesi ve hangi konularda ispat yükümlülüğünün söz konusu olacağına belirlenmesi gibi konuları kapsayan bir hayli uzun bir ön süreç yaşamak durumunda ka-

labileceklerdir. Birlikçiler arasındaki mücadeleyi de içeren bu süreç, hukuki harcamaları artırdığı gibi, çözümü de belirsizleştirmektedir. Konuyla ilgili olarak, Employers Re ile Mass Mutual arasında 2008 yılında görülen davanın [(Employers Re v. Mass Mutual, 2008 WL 3890358 (U.S.D.C., W.D. Mo.)] özeti şöyledir: Employers Re ile daha sonra Mass Mutual Life Insurance Company ile birleşen Connecticut Mutual Life Insurance Company, kapsamı sakatlık tazminatları olan bölüşmesiz bir reasürans anlaşması akdetmişlerdir. Hasarların tasfiyesi ile ilgili bir takım sorunlar doğması sebebiyle, taraflar kendi aralarında, reasüröre sedanı hasar sürecinde kontrol etme yetkisi veren bir dizi anlaşma yapmışlardır. Yeniden incelemeyi takiben,

Employers Re, 12 hasara itiraz etmiş ve ardından bu hasarlara ilişkin bir takım yanlışlıklar yapıldığı ve bu suretle sözleşmenin ihlal edildiği iddiasıyla dava açmıştır.

Her iki taraf da, “hasar ödemelerinin takibi” prensibinin bütünüyle uygulanıp uygulanmadığı konusunda Karar Duruşması talebinde bulunmuştur. Anlaşma metninde “hasar ödemelerinin takibi” hükmüne açıkça yer verilmiştir. Ancak Connecticut yasalarının uygulandığı Missouri Mahkemesi, söz konusu anlaşmanın, “hasar ödemelerinin takibi” prensibini pek çok açıdan, bizzat belgenin içerisinde ihtiva ettiğine karar vermiştir. Mahkeme, aşağıdaki faktörlere dayanarak bu yorumu yapmıştır.

- Anlaşma metninde Mass Mutual'ın kendisine yöneltilen tazminat taleplerini araştırmasını, hasar tasfiye işlemlerini takiben ödeme yapmasını ve gerektiğinde reddetmesini öngören bir hüküm mevcuttur;
- Employers Re'nin ödenen hasarlarla ilgili olarak Mass Mutual'a ödeme yapmasını öngören bir hüküm mevcuttur;
- Anlaşmanın hiçbir bölümünde Employers Re'nin gerçekleşmiş ve ödemesi yapılmış hasarlarla ilgili sorgulama yapabileceğine ilişkin bir hüküm bulunmamaktadır;
- Employers Re anlaşmayı

kaleme alan taraf olmasına karşın, “hasar ödemelerinin takibi” prensibinin uygulanmadığını metinde açıkça belirtmemiştir;

- Nitekim, muhtemel belirsizliği yıllardır izlenen tutum açıklığa kavuşturacaktır, çünkü Employers Re, 13 yıl boyunca kendisine düşen hasarları hiçbir itiraz öne sürmeksizin ödemiştir. Mahkeme için bu durum, Employers Re'nin geçmişte “hasar ödemelerinin takibi” prensibini uygulamış olduğu anlamına gelmektedir.

Kaliforniya'daki başka bir mahkeme ise, American Motorists ile American Re arasında 2007 yılında görülen davada [(American Motorists v. American Re 2007 WL 1557848 (U.S.D.C., N.D. Cal.)] farklı bir sonuca varmıştır. Her ne kadar mahkeme, Kaliforniya'daki diğer davalarda anlaşma metnindeki muhtelif ifadelerin, hasar ödemelerinin takibi hükmünün var olduğu yönünde –bu yönde kesin ifadeler olmamasına karşın– yorumlandığını belirtmiş olsa da, bu yorumların hiçbirine bu davanın konusu olan anlaşmada yer verilmemiştir. Bu davada, mahkeme, takip eden şu üç maddeden ödemelerin takibi yükümlülüğünün bulunduğu dair bir anlam çıkarılmasının mümkün olmadığına hükmetmiştir:

- Reasürans anlaşmasının orijinal poliçe şartlarını takip

ettiğini belirten hüküm;

- Sedana hasar ödemesi yapma hakkını veren hüküm;
- Reasürörün sedana ödeme yapmasını öngören hüküm.

Prensibin uygulanmaması halinde, ne tür sorunlarla karşılaşılabilir? Bu sorunun yanıtı, elbette yargılamadan yargılamaya geçecektir. Ne var ki, American Motorists ile American Re arasındaki davadan hemen sonra, Kaliforniya mahkemesi bir kural geliştirmiştir. Davanın her iki tarafı da Karar Duruşması talebinde bulunmuş ve her ikisinin talebi de geri çevrilmiştir. İlgili belgede, her ne kadar sedanın kendisine yöneltilen hasar taleplerini nihai hükme kadar kabul etmemesi öngörülse de, bu durumun yargı yoluna başvurmayı gerektirmediği mahkemece saptanmıştır. Ancak “hasar ödemelerinin takibi” yükümlülüğünün anlaşmada bulunmaması halinde, sedanın hasar ödemelerini kötü niyet olmaksızın yaptığını kanıtlanması tek başına yeterli olmayacaktır. Hatta, sedan bu kez, duruşma sırasında hasarın tartışmasız bir şekilde poliçenin kapsamına giren bir riskten ileri geldiğini de ispat etmekle yükümlü olacaktır.

İstisnalar Uygulanır mı?

Sedan tarafından yapılan ödemelerin reasürör açısından bağlayıcılığı genel bir kural olmasına karşın, bunun çeşitli

istisnaları mevcuttur. İlk istisna, sedan tarafından yapılan ödemenin, makul ve işin usulüne uygun bir incelemenin ardından iyi niyetle yapılmasını öngörmektedir (Bu istisna, zaman zaman kötü niyet istisnası olarak da anılmaktadır). Bir sonraki istisnaya göre, hasar ödemesinin, mevcut sigorta poliçesinin kapsamına giren bir riskten ileri gelmesi gerekmektedir. Diğer bir istisna ise, reasürans anlaşmasının, ilgili hasarı, şartları ve limitleri itibarıyla her yönden teminat altına almasını gerektirmektedir. Son olarak, sedanın yaptığı lütuf ödemelerinin reasürans anlaşması açısından bağlayıcılığı yoktur.

Lütuf ödemesi istisnası zaman zaman “kötü niyet istisnası” veya “poliçenin kapsamına girdiği tartışmalı hasarlara ilişkin istisna” ile bir araya gelebilmekte ise de, gerçekte ayrı bir yere sahiptir. Granite State Ins. Co. ile ACE American Reinsurance Company arasında 2007 yılında görülen dava [Granite State Ins. Co. V. ACE American Reinsurance Co., 849 N.Y.S. 2nd 201 (1st Dep’t 2007)], bu duruma açıklık getirmektedir. AIG Group, daha sonra Dole Foods adını alan Castle and Cooke firması için yedi adet kapsamlı sorumluluk poliçesi düzenlemiştir. Orta Amerika ve Filipinler’de onbinlerce işçi tarım ilacına maruz kalarak, mağdur oldukları iddiasıyla Dole Foods’u dava etmiştir. ACE American, AIG

şirketlerinden biri olan Granite State’in düzenlediği bir poliçe için ihtiyari reasürans desteği sağlamıştır. Açılan dava nedeniyle oluşan tazminat taleplerine karşı, AIG ilk önce, bir istisna maddesi gerekçesiyle Granite State poliçesinin konuya ilişkin teminat vermediğini ileri sürmüştür. Savunma masrafları ve diğer poliçelerle bağlantılı tazminatlar içinse, gelecekte ödenmesi muhtemel giderleri kapsayan bir anlaşma (FCA-Future Cost Agreement) akdetmiştir. Bu anlaşmada Granite State poliçesine yönelik herhangi bir atıfta bulunulmamıştır.

AIG, daha sonra poliçelerden birinde öngörülenden daha fazla bir meblağ ödenmiş olduğunu fark etmiştir. Fazladan yapılan bu ödemeleri Granite State poliçesine yükleyerek, FCA’da değişikliğe gitmiştir. ACE American Karar Duruşması talebinde bulunmuş, ancak bu talebinde başarısız olmuştur. Mahkeme “kötü niyet istisnası” ile “lütuf ödemesi istisnalarının” birbirlerinden farklı olduğuna hükmetmiştir. Ne var ki, Karar Duruşması yapılmasını olanaksız kılan maddi sorunlar tespit edilmiş ve mahkeme tarafından yeniden duruşma yapılması gerekli görülmüştür. İlk olarak, hesaplamadaki hatanın nasıl oluştuğu, ödemelerin hangi poliçe altında sayılması gerektiği ve daha önce reddedilmiş ancak artık ödenebilir olan tazminatların durumu gibi yanıt bulunması ge-

reken sorular gündeme gelmiştir. Bu soruların tümü kötü niyet kapsamında değerlendirilmiştir. Yanıtlanmayı bekleyen bir diğer soru da, FCA’nın, Granite State poliçesini istisna edip etmediği, dolayısıyla sonradan yapılan tüm ödemelerin lütuf ödemesi olarak kabul edilip edilemeyeceğidir.

Dış Ülkelerle Bağlantılı Haksız Fiil Davalarına İlişkin Özel Durumlar

Granite State Davası yalnızca “hasar ödemelerinin tabiki” prensibinin yorumlanması açısından değil, aynı zamanda, özellikle ABD dışındaki ülkelerden gelen tazminat talepleri ile ilgili altyapısı açısından da dikkate değerdir. Bunun en önemli nedeni, son yıllarda agresif Amerikalı avukatlar ile hukuk sistemleri zayıf olan veya yolsuzluğun kültürel açıdan hoş görülebildiği ülkelerdeki yerel yetkililerin ve yargıçların bir araya gelmesi sonucu, dış ülkelerle bağlantılı haksız fiil davalarının gündeme gelmeye başlamasıdır.

Amerikalı avukatlar, Amerikan mahkemelerinde dava açtırmak amacıyla, diğer ülkelere davacılar bulmaktadırlar. ABD dışındaki ülkelerde kanıtları bir araya getirmek zor, çürütmek ise daha da zor bir iştir. Zaman zaman yerel yetkililerin suça ortaklık etmesi sayesinde, uydurma kanıtlar yaratılabilmektedir. Ör-

neğin Granite State davası, işçilerin Dole Foods'un muz tarlalarında çalışırken tarım ilacına maruz kalmaları sebebiyle, kısırlık sorunuyla karşı karşıya kaldıkları iddiasında bulunarak, Dole Foods'u dava etmelerinden kaynaklanmaktadır. Nikaragua'da Dole Foods'a karşı, işçiler lehine birkaç olumlu karar verildiği görülmüştür. Fakat ilgili davalar ABD'de görülmeye başlandığında, davacıların çoğunun Dole'nin tarlalarında dahi çalışmamış olduğu ve yine birçoğunun aslında kısır olmadığı gerçek kanıtlar eşliğinde ortaya koyulmuştur. 2009'un başlarında bir Amerikan yargıcı, söz konusu davaları “mahkemeyi yanıltmak” ve “bariz şekilde suistimal yapmak” gerekçeleriyle reddetmiştir. Yargıç, davacıların avukatlarını azarlamakla kalmamış, mahkemeye sunmuş oldukları kanıtların Nikaragua'lı sahtekâr yargıçlarla ve yerel yetkililerle işbirliği yaptıklarını ortaya koymasına üzerine, federal savcılarının konuyu araştırmasını talep etmiştir.

Davacıların, yasal altyapıları zayıf olan ve düzmece kanıtların nispeten kolay kabul gördüğü ülkelerin mahkemelerinde daha başarılı olmaları yüksek bir ihtimaldir. Sigortacılık sektöründe yaygın şekilde kullanılan siyasi risk göstergeleri veya insan hakları örgütleri tarafından hazırlanmış yasal alt yapı göstergeleri, yüksek risk grubundaki ülkelerle ilgili tazminat talepleriyle uğraşan kişiler için basit bir rehber teşkil edebilir.

Sigortacılar tarafından, büyük tazminat davalarında daha ciddiyetle savunma yapılmakta ise de, adı daha az duyulmuş ancak uluslararası niteliği olan diğer tazminat taleplerine karşı da dikkatli davranmak gerekmektedir. En azından, hasar ödemelerinin iyi niyetle yapıp yapılmadığı konusunda sorular gündeme gelebilir. Hasar eksperleri veya şirket yöneticilerinin, nedeni sorgulanmaya müsait olan hasarları hemen kabul etmeleri veya haklı talepler söz konusu olduğu durumda da, bunlarla ilgili taz-

minat miktarını olduğundan büyük göstermeleri için, şiddetli baskılara maruz kalmaları muhtemeldir. Olay mahalli, tıbbi kayıtlar ve benzeri verilerde oluşturulan düzmece kayıtlar sayesinde, aldatılmalar da söz konusu olabilir. Yargıçların da düzene ayak uydurması ve yozlaşması halinde, daha da vahim bir tablo oluşacaktır. Bu koşullar, gerek kötü niyet istisnası, gerekse lütuf ödemesi istisnası göz önüne alındığı takdirde, “hasar ödemelerinin takibi” prensibi üzerinde bir takım etkiler yaratabilecektir. Hiç değilse, yüksek risk taşıyan ülkelere, sedan şirketlerin yaptıkları ödemeleri daha özenli araştırmaları ve belgelenmeleri gerekmektedir.

**Insurance and
Reinsurance Review
Eylül 2009
Çeviren: Burcu Ayten**

Solvency II - Son Gelişmeler

Solvency II'nin son derece çekişmeli bir siyasi süreç sonunda şekillendirilmesinin ardından, birçokları uygulama aşamasının yasalasma sürecine kıyasla daha sıkıntısız geçeceğini düşünmüştür. Ancak bazı sigorta şirketleri için Direktif'in gerçek anlamda maliyeti yeni yeni ortaya çıkmaktadır.

Solvency II Direktifi'nde öngörülen düzenlemeler, Avrupa Komisyonu'nun Direktif'e ilişkin planlarını ilk kez dile getirdiği 2004 yılının ortalarında sigorta ve reasürans sektörü tarafından memnuniyetle karşılanmıştır. Avrupa'da faaliyet gösteren sigorta ve reasürans şirketlerinin üstlendikleri riskler karşılığında asgari seviyede sermaye tahsis etmelerini gerektiren düzenleyici hükümleri içeren Direktif, AB genelinde sermaye yeterliliğine ilişkin bir standart oluşturulması ve sektörün faaliyetlerinde şeffaflığı arttırmaya duyulan gereksinim nedeniyle, piyasalar tarafından oldukça geç kalmış bir reform olarak değerlendirilmiştir.

Direktif hâlihazırda, yıl sonundan itibaren tavsiye kararı yetkisine sahip olacak Avrupa Birliği Sigorta ve Emeklilik Fonları Denetim Otoriteleri Komitesi (CEIOPS) tarafından gözden geçirilmektedir. Ancak, uygulamaya yönelik ayrıntıların şekillendirildiği bu süreçte sektörden itiraz sesleri

yükselmeye başlamıştır.

Sektör genelinde Solvency II düzenlemelerine yönelik ikinci tur görüşlerin bildirilmesi için son gün olarak saptanmış 11 Eylül 2009'u takiben, denetim kuruluşlarıyla ticari kuruluşlar arasındaki görüş ayrılığı nedeniyle Reasürans Direktifi'nin yorumlanması konusunda ciddi bir belirsizliğin söz konusu olduğu görülmekte; Direktif'te öngörülen hükümler, sektörün bir bölümü tarafından giderek artan bir şekilde eleştirilmektedir.

CEIOPS tarafından önümüzdeki günlerde yayımlanacak olan ikinci tur sektörel görüş raporunun bu yoğun itirazları da kapsayacağı düşünülmektedir. İngiltere ve diğer Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin pek çoğu, CEIOPS'un mali krize tepki olarak orantısız denetim ve aşırı ihtiyatlılık içeren hükümler empoze ettiğine dair kaygılarını dile getirmektedir.

İngiliz Sigortacılar Birliği

(ABI: Association of British Insurers), Direktif kapsamındaki hükümlerin çok ağır tedbirler içerdiğini ve yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

ABI bu hükümlerin, özellikle gelir sigortaları konusunda faaliyette bulunan şirketler üzerinde olumsuz etki yaratacağına ve bu etkinin mali krizin hemen sonrasında daha da şiddetli şekilde hissedileceğine dair endişelerini belirtmekte; sigorta şirketlerinin faaliyetlerini devam ettirebilmek için gerekli sermaye konusunda kısıtlamaların ağır bir külfet haline geleceğini öngörmektedir.

Sert Tedbir

ABI Genel Başkanı Stephen Hadrill, İngiltere Maliye Bakanı Alistair Darling'e yönelik mektubunda, Direktif'te öngörülen hükümler çerçevesinde İngiliz sigorta şirketlerinin yatırımcılardan ek sermaye olarak tedarik etmeleri gereken rakamın 50 milyar Sterlin'i

(80.6 milyar ABD Doları) aşabileceğini belirtmiştir.

ABI, Direktif kapsamındaki tedbirleri “aşırı” olarak nitelendirirken, sermaye ve teknik karşılıklara ilişkin yükümlülükleri yaklaşık 30 ile 70 milyar Sterlin civarında arttıracağını öngördüğü bu uygulamaları İngiliz sigorta sektörü açısından bir tehdit olarak değerlendirmiştir.

Hadrill mektubunda, ek sermaye yükümlülüğünün neredeyse sektörün mevcut sermayesine eşit olduğunu ve bu ölçekte bir sermaye yapılandırmasının nasıl gerçekleşeceğini bilemediğini belirtmiştir.

Bu bağlamda sigorta şirketleri ek sermaye için zorunlu olarak yatırımcılara yönelirken, 2012 Ekiminde yürürlüğe girmesi öngörülen yeni mevzuat çerçevesinde sigorta maliyetinde de büyük artışlar gözlenecektir.

Aşırı sermayeleşme, yatırım gelirlerinin azalmasına ve bazı şirketlerin piyasadan çekilmesine neden olacaktır. Hadrill’e göre bu gelişmeler poliçe fiyatlarında artışlara, teminatlarda daralmaya ve yeni ürünlerde azalmaya neden olacaktır.

ABI ayrıca, İngiliz Hükümetinin Solvency II Direktifi’nde yer alan yeni düzenlemelerin ışığı altında, kurumlar vergisi mevzuatını yeniden gözden geçirmesi gerektiğini belirtmektedir. Kurumun Eylül ayı raporunda mevzuat değişikliğinin teknik karşılıklar ve

hâlihazırdaki vergi tabanı üzerindeki etkisine değinilerek, yeni vergi tabanına geçişin daha yüksek bir vergi yükü getirebileceği vurgulanmıştır.

Yeni Direktif’in grup desteğine ilişkin herhangi bir hüküm içermemesi nedeniyle, pek çok sigorta şirketi Avrupa genelindeki faaliyetlerini bölgesel şubeler aracılığıyla yeniden düzenleme konusunda stratejiler geliştirmeye başlamıştır. Diğer Avrupa Birliği ülkelerindeki vergi uygulamaları yurtdışı şubelerin kurumlar vergisinden muafiyetini öngörmekteyken, İngiltere’de yurtdışı şubeleri dönem kârları üzerinden kurumlar vergisine tabidir.

ABI’ya göre İngiltere’deki vergi ve denetim sistemleri arasındaki mevcut gerilim, ülke için diğer AB ülkeleriyle rekabet açısından olumsuz bir durum yaratmaktadır. Bu nedenle, İngiltere’nin Avrupa genelinde hayata geçirilen gelişmeler paralelinde, Solvency II’yi uluslararası ölçekte bir sigorta merkezi haline gelebilmek için bir fırsat olarak değerlendiren diğer AB ülkeleriyle rekabet edebilecek bir hareket planı geliştirmesi gerekmektedir.

ABI, vergi uygulamalarında yapılacak değişikliklerin sektörün geleceği için adil, istikrarlı ve sürdürülebilir olması gerektiğini de vurgulamaktadır. Kurum, bu açıklamayı, sektörde yer alan şirketlerin üçte ikisinin üst yönetimleri-

nin, ülkedeki bireysel vergi uygulamaları nedeniyle yurtdışında faaliyette bulunmayı arzu ettiklerini işaret eden anket sonuçlarını yayınladıktan sonra yapmıştır.

Farklı bir anketin sonuçlarına göre, sigorta şirketlerinin üst yönetimlerinin %80’i, hükümet tarafından sektörün rekabet gücünü arttırıcı herhangi bir önlem alınmadığı takdirde, İngiltere’de faaliyet gösteren şirketlerin sayısında azalma olacağını düşünmektedir. ABI da açıklamasında bu yönde bir uyarı yapmaktadır.

Kurumun hükümete önerisi, yurtdışında şubesi bulunan şirketlerin söz konusu şubelerinin faaliyetleri için kurumlar vergisi muafiyeti getirilmesi ve bu sayede şirketlerin merkezlerinin İngiltere’de tutulması veya yurtdışındaki merkezlerin ülkeye kaydırılmasının sağlanması yönündedir.

ABI’nın bir diğer önerisi ise; hükümetin, sermayenin sektör açısından önemini göz önünde bulundurarak yabancı sermaye kontrolündeki bağlı şirketlerin tabi oldukları mevzuatta değişiklikler yapması ve kurumlar vergisini mali koşullar elverdiği ölçüde azaltmak suretiyle, Solvency II’ye ilişkin vergi uygulamalarında ortaya çıkabilecek değişiklikleri sindirebilecek, istikrarlı bir vergi düzeni oluşturmasıdır.

Hadrill, ekonomik durgunluğun İngiltere’nin rekabet konusunda karşı karşıya olduğu zorluklar ve aynı zamanda fir-

satları, gölgede bırakmasına izin verilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bugün atılacak doğru adımların gelecekte karşılığı çok büyük olacaktır.

Haddrill'e göre İngiltere'nin bu konuda harekete geçmek için ekonominin eski haline dönmesini bekleme lüksü yoktur; önerilerin dikkate alınması durumunda, krize rağmen bütünlüğünü koruyabilmiş olan sigorta sektörünün seviyesinin yükselmesi ve uluslararası bir güç durumuna gelmesi mümkündür.

Madalyonun Diğer Yüzü

Gittikçe karmaşık bir hale gelen Solvency II konusunda tepkiler ABI'nin protestolarıyla sınırlı değildir.

Tartışmada karşıt görüşe sahip taraflardan biri olan Zurich Financial Services'in CEO'su James Schiro, sigorta sektörünün düşmanları olarak nitelendirdiği grubu, sigorta şirketlerinin mali gücünü arttırmaya çalışan Avrupa inisiyatifine karşı lobicilik yaptıkları için eleştirmektedir. Schiro'ya göre sigorta şirketleri, bankaların sermaye yükümlülüklerinin arttırılmasına yönelik baskı gördüğü bir ortamda itiraz hakkına sahip değildir. Bu bağlamda sigorta şirketlerinin sermaye yeterliliği konusundaki yeni düzenlemelere sektörün verdiği şiddetli tepki yanlış bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Schiro, Financial Times'a yaptığı açıklamada yükümlü-

lüklerin geçiştirilmeye çalışılmasının yanlış mesaj vereceği için, ne sektör ne de tüketiciler açısından olumlu bir sonuç yaratacağına inanmadığını belirtmektedir.

James Schiro Asya'ya yaptığı bir ziyaret sırasında da bankaların sermaye yükümlülükleri artarken sigorta şirketlerinin bu konuda direnç göstermemeleri gerektiğini vurgulamıştır.

PWC'in ortaklarından Jim Bichard ise, sektörün bir iklim içinde olduğunu belirtmektedir. Bir yanda alınan tedbirlerin tüketiciye, ürün fiyatlandırmasına ve nihai olarak büyük şirketlerin rekabet gücü ve coğrafi konumlarına etkisi gibi temel endişeleri yansıtan toplumsal tepkiler; diğer yanda ise, Direktif'in öngördüğü kapsamlı değişimin üç yıllık bir süre içinde gerçekleştirilmesi zorunluluğu yer almaktadır. Bu ortamda proje gelişimi ve kaynak yatırımı konularında atacakları adımları uygun bir zaman sürecine oturtmaya çalışan sigorta şirketleri, dikkatlerini dağıtma lüksüne sahip değildirler.

Sektördeki diğer yöneticiler ise Direktif'e destek vermektedir. İngiliz sigorta şirketlerinin Solvency II mevzuatı nedeniyle ortaya çıkabilecek sermaye sorunlarını konu alan eleştirilerine karşılık; Partner Re'nin CEO'su Patrick Thiele Reactions Dergisi'ne yaptığı açıklamada, kimsenin Direktif'in yeniden gözden geçiril-

mesine karşı olmadığını, ancak mali yeterlilik ile kârlılık arasında gerçekçi bir denge kurulması gerektiğini belirtmektedir.

Thiele'ye göre mevzuattaki karmaşa, global şirketler açısından giderek önemli bir sorun haline gelmektedir. Direktif'in yorum ve uygulaması hususunda sağlanacak standardizasyon, Partner Re gibi global şirketler açısından istikrarlı bir ortam yaratacağı ve sermaye maliyetini düşürme imkânı sağlayacağı için büyük önem taşımaktadır. Thiele, farklı yetki alanlarına yayılmış farklı mevzuat uygulamalarının şirketlerin bu amaçlarını gerçekleştirmelerini zorlaştırdığını ve grup olarak uyum sürecini desteklediklerini belirtmiştir.

Reactions
Ekim 2009

Çeviren: Güneş
KARAKOYUNLU

Yükselen Sular

2007 yılında meydana gelen seller İngiltere’de büyük bir karışıklığa neden olmuş ve sel riskinin yüksek maliyetini gözler önüne sermiştir. Liz Booth’a göre bu sert uyarı devletin selle mücadele politikasını tekrar gözden geçirmesine neden olmuştur.

2007 yazına ait görüntüleri kim unutabilir ki? Eşyalarını yükselen suların korumak için durmaksızın evlerindeki suları boşaltmaya çalışan insanları unutmak mümkün mü? O günlerde yaşananlar sele yakalananlar için gerçek bir cehennem, sigorta sektörü ve devlet için yüksek bir fatura ve bu olayın herkesin başına gelebileceği gerçeğinin ortaya çıkmasıydı. İngiltere’nin dört bir yanında meydana gelen sellerde öne çıkan nokta, selden etkilenenlerin sadece nehir veya deniz yakınında yaşayanlar olmamasıydı. Aksine, daha önce asla su altında kalmamış olan ev ve işyerleri, mevcut kanalizasyon sistemi yoğun yağışla başa çıkamadığından, aniden sular altında kalmıştır.

Büyük ihtimalle, selden en çok etkilenen West Country, Hull veya Yorkshire’ın yakınında yaşamasa bile İngiltere’de bu yazıyı okuyan herkes selden etkilenen birilerini tanımaktadır. Kırsal alan ve şehirlerdeki kanalizasyon sistemi çökmüş, sel suyu, ev ve işyerlerinin bahçe ve boş alanlarına

dolmuş, hatta 1 mil kadar uzağa ulaşmış ve bu olaylar ülke çapında, adeta yer farkı gözetmeksizin gerçekleşmiştir. 2007 yılı sonunda İngiliz Sigortacılar Birliği (ABI: Association of British Insurers) sigorta şirketlerinin 165.000 adet hasar ile uğraştığını, 15.000 müşteriye geçici konaklama imkânı sağladığını ve 3 milyar İngiliz Poundundan fazla ödeme yaptığını açıklamıştır. Bu olaylardan hükümetten sigortacılık sektörüne ve tüketicilere kadar –ister konut, ister işyeri olsun– herkesin ders alması gerektiğini belirtmiştir.

Diğer taraftan bu olumsuzlukların bir getirisi de bulunmaktadır. Faturası son derece yüksek olan bu seller, sebebi ne olursa olsun iklim değişikliğinin bir gerçek olduğuna ve bu tip sellerin tekrar edeceğine dair bir uyarı olmuştur. Mülk sahipleri bireysel olarak çeşitli önlemler almaya teşvik edilirken en büyük değişimler hükümet tarafında gerçekleşmiştir.

Ayrıca sigorta sektörünün çok önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Bir sigorta şirketi şu açıklamayı yap-

mıştır: “2007 yılından önce seller için ne kadar altyapı harcaması yapılacağını hükümet sektöre bildirir biz de önce yetersiz olduğunu söylesek de sonra buna uyardık. Şu anda ise inisiyatifi ele alarak biz söylüyoruz, hükümet dinliyor. İnsanların bizim sigortamıza ihtiyacı var ve hükümet nihayet bunun farkına vardı.”

ABI, sektörün kurumu olarak, sellerle ilgili konularda sürekli olarak girişimde bulunmaktadır. Bir sözcü şöyle demiştir: “Şu anda odaklandığımız konu ‘Sel ve Su İdaresi Yasa Taslağı’dır.” ABI sene başında Avam Kamarası’nda bir resepsiyon vermiş, tüm partilerden parlamento üyelerini ağırlamıştır. Birlik, 2007 sellerinin ardından hazırlanan resmi raporda (Pitt Review) yer alan önerilerin yürürlüğe girmesi için baskı yapmaktadır. ABI şöyle demektedir: “Çevre Ajansı’nın (EA: Environment Agency) merkezi konumda olacağı ve koordineli bir yaklaşım çerçevesinde oluşturulacak uzun vadeli bir sel yönetimi mücadele stratejisi görmek istiyoruz. Plansız ve birbirinden

kopuk değil, koordineli bir yaklaşım benimsenmesi önemlidir.” ABI için ikinci önemli nokta yerel otoritelerin sel riskinin farkına varması ve bu risk ile ilgili yeterli düzeyde önlem almaya zorlanmasıdır. Üçüncü konu ise finans desteğidir. ABI devletin kapsamlı bir fon sağlamasını beklemektedir.

Bu konuda rakamlar durumu açıkça ortaya koymaktadır. EA, İngiltere’de sel hasarlarının yıllık maliyetinin 1 milyar İngiliz Pound’u olduğunu söylemektedir. Devlet, İngiltere ve Galler Bölgesi’nde sellerin önlenmesi için 2010-2011 yıllarında 800 milyon İngiliz Poundu harcamayı planlamaktadır. Fakat bu rakamlar aynı zamanda, sellerin önlenmesi için harcanan her bir “pound”un karşılığında hasarın 8 Pound’luk kısmının önlendiğini göstermektedir. ABI sözcüsü altını çizerek şunu söylemiştir: “Sellere karşı oluşturulacak altyapı için yapılan yatırımların getirisi yüksek olacak, her bir pound karşılığını alacaktır.”

Konu üzerinde herkesin birlikte çalışması konusunda son derece ısrarlı olan ABI, konunun sadece sellere karşı oluşturulacak altyapıdan ibaret olmadığını ifade etmektedir. Örneğin, Ocak ayında ABI müteahhitler için bir rehber yayınlamıştır. EA’nın sel riski nedeniyle bazı alanlarda inşaat yapılmamasını önerdiği durumlar olmuştur. Ancak yerel

otoriteler her zaman bu önerileri dikkate almamakta ve bu alanlarda inşaat izni vermektedirler. ABI, bir inşaatla başlamadan önce sel riskinin değerlendirilmesi, daha sonra inşaat aşamasında geleceğe yönelik bir kanalizasyon yapısının tesis edilmesi ve gereken diğer önlemlerin alınması için inşaat firmaları ve müteahhitlerle birlikte çalışmayı istemektedir. Bunu sağlama yolunda en önemli noktalardan biri bilgidir. Sigorta şirketlerinin elinde, seller ve belli yapıların sellerden etkilenme olasılıkları ile ilgili birçok veri bulunmaktadır. Ancak, sigorta şirketlerinin de kabul ettiği gibi 2007 yazına kadar yapılan çalışmalar çoğunlukla nehirlerin taşma tehlikesi veya kıyı bölgelerdeki problemler üzerine yoğunlaşmıştır. 2007 yazında “taşma riski” gerçeğinin bilincine varılmış ve o günden itibaren risklerin tanımlanması konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar günümüzde de devam etmektedir.

Örneğin Risk Management Solutions (RMS), geçtiğimiz yaz piyasaya, yapılarla ilgili risklerin bir haritada görüntülenmesini ve saniyeler içerisinde hesaplanmasını sağlayan bir Underwriting Programı sürmüştür. Ürün yöneticisi Elizabeth Couchman, “Söz konusu sel olduğunda, belli bir bölgenin kendi içindeki risk dahi değişkenlik göstereceğinden bir binanın yeri, yapı türü ve inşaatına ilişkin etkilerinin doğru

değerlendirilmesi son derece önemlidir” açıklamasında bulunmuştur. Bu program, özel ve tüzel mülklere teminat veren şirketlere, risk analizi ve fiyatlandırmada faydalanmak üzere kolaylıkla iş kabul süreçlerine dâhil edebilecekleri veriler (yıllık ortalama hasar ve geri ödeme süresi, sel seviyeleri ve rüzgâr hızı gibi) sağlamaktadır. Bu veriler, RMS’nin felaket modellemelerinden alınmakta ve riski hem sık hem büyük olaylara göre hesaplanmaktadır.

Aynı posta koduna sahip alandaki evlerde meydana gelen hasarlar evlerin tam olarak buldukları noktaya göre çok büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin, bir tepenin eteğinde bulunan ve 125.000 İngiliz Poundu karşılığı sigortalanan bir evde, nehrin 1,5 metre yükselerek taşmasından kaynaklanan hasar 16.000 İngiliz Poundu gibi yüksek bir rakam olabilirken, aynı tepenin biraz daha yüksekinde bulunan benzer bir evdeki hasar 500 İngiliz Pound’u olacak, en tepedeki evde hiç hasar meydana gelmeyecektir.

Farklı konumlarına rağmen, evler aynı posta koduna ve aynı değere sahip olduğundan, riskin de aynı olduğu varsayılmakta ve aynı fiyatlandırma oranı kullanılmaktadır. Daha detaylı veriler, sigorta şirketlerinin daha doğru bir prim hesaplaması yapmasına olanak sağlayacaktır. Couchman sözlerine şöyle devam etmiştir:

“Binalara ait daha gerçekçi risk profilleri vasıtasıyla sigorta şirketleri belli bölgelerde ne miktarda iş kabulü yapacaklarına karar verebilir ve teminat verilen riskleri karşılayacak yeterli prim gelirini sağlayabilirler.”

Tüm sigorta şirketleri kendi sistem ve çözümlerini oluşturmaktadır. Axa’da iş kabulü ve teknolojik açılımın başında bulunan Steve Wilcox, teknolojinin geçtiğimiz birkaç yıl içinde hızla geliştiğini söylemektedir. Bunun sebebi sadece son olaylar değil, Solvency II ve getirdiği katı sermaye modelleme gereklilikleri, müşteriye hizmet verme ihtiyacı ve yeterli reasürans korumasının sağlanmasıdır.

Axa, iş kabulü yapanlar için sadece farklı binalarda değil, bir binanın değişik katları arasındaki farkı görebilmelerini sağlayan bir sistem geliştirmiştir. Örneğin ilk katlardaki daireler zemin kattaki dairelere oranla daha düşük risk taşımaktadır. Axa’nın ürettiği çözüm halen manuel olarak kullanılmaktadır ve özellikle reasürans tarafında destek vererek, iş kabulü yapanların belli riskleri münferit olarak değerlendirmelerine olanak sağlamaktadır. Sistemin önümüzdeki birkaç ay içinde otomatik olarak kullanılabilir hale getirilmesi ve bu sayede yaygınlaşması hedeflenmektedir.

Aviva’da sel haritalarından sorumlu olan Simon Black yapılması gereken daha birçok çar-

alışma olduğunu doğrulamaktadır. Bilimin embriyo devresini tamamlayıp genç yetişkin devresine geçmiş olduğuna ve daha da olgunlaşmaya hazır olduğuna inanmaktadır. Wilcox ve Black, sistemlerin, buldukları posta kodu yüzünden daha önce yüksek risk bölgesi olarak nitelendirilen binaların bir kısmının bu sınıftan çıkarılması yoluyla müşteriye verilen hizmeti geliştirmesi gerektiğini özellikle vurgulamaktadırlar. Bazı binaların her zaman son derece yüksek risk taşıyacağını kabul etmekle birlikte, bu müşteriler için yapılabilecek en önemli şeyin riski önleme ve azaltma konusunda kendileriyle beraber çalışmak olduğuna inanmaktadırlar.

Aviva’da iş kabul politikalarının başında bulunan Arthur Philp, sadece duruma ve geçmiş hasar verilerine göre hareket etme anlayışından uzaklaşıldığına ve ileriye dönük tahminlere dayalı bir döneme geçildiğine inanmaktadır. Sigorta şirketlerinin her zaman gelecekteki riskleri tanımlamalarına olanak sağlayan birçok hasar verisine sahip olduklarını söyleyen Philp, sel riski hakkında olabildiğince fazla bilgi olmasının gerekliliğine, bu verilerin toplanması ve gelecekte kullanılması için sigortacılık sektörü, devlet ve EA’nın birlikte çalışmasının önemli olduğuna inanmaktadır.

Ancak Philp, bu haritaların riskli bölgeleri belirlemede faydalı olmakla beraber hata-

sız olmadığını da hatırlatmaktadır. Philp’in daha çok endişelendiği konu, özellikle az sayıda müşteri kitlesi için risklerin büyümesi ve sel riskinin artmakta oluşudur. Philp şöyle açıklamaktadır: “Gerçek şu ki, bazı kişilerin sigorta almak için daha fazla prim ödemeleri gerekecektir; çünkü her ne kadar elimizden geleni yapıyor olsak da, daha yapılması gereken çok şey vardır.”

Karşılaşılabilecek zorlukların aynı şekilde farkında olan Axa Hasar Bölümü Müdürü David Williams, devletin söylenenlere kulak vermekte olduğuna ve sigorta şirketlerinin geleceği şekillendirmede aktif bir rol oynama olanağına sahip olduklarına inanmaktadır. 2007 sellerinin bedeli ne kadar fazla olmuş olsa da, Londra’nın sular altında kalması durumunda bu bedel çok daha ağır olurdu. Williams, tüm parlamento üyelerinin bunun kendi seçmenlerinin başına gelebileceğini dolayısıyla hemen harekete geçmeleri gerektiğini anladıklarına inanmaktadır.

Parlamento üyeleri sigortanın işleyişini, sigorta şirketlerinin sahip olduğu verilerin değerini anlamıştır ve devlet ilk defa olarak sektörle birlikte çalışmaya isteklidir. Zamanın ne göstereceği bilinmese de 2007 selleri bazı pozitif sonuçlar doğurmuş gibi gözükmektedir.

The Journal
Ekim, Kasım 2009
Çeviren: Ekin ZARAKOL