

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN SİGORTA SEKTÖRÜNE YANSIMALARI

Doç. Dr. Feride Hayırsever Baştürk
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Bankacılık ve Finans Bölümü
feride.basturk@bilecik.edu.tr

Özet

Sigortacılık alanında çalışan bir grup araştırmacı, 1950 ve sonrasında risk yönetimi kapsamında yapılan ilk akademik çalışmaları gerçekleştirmiştir. İlerleyen yıllarda risk tehlike ve kredi riskini kapsarken, 1980'li yıllarda bu kapsama piyasa riski eklenmiştir. 2000'li yıllarda ise kurumsal yönetim anlayışının gelişmesine bağlı olarak kurumun karşı karşıya kaldığı tüm riskler bu kapsama alınmıştır. Kurumsal risk yönetimi, kurumu bir bütün olarak ele alan, kurumda değer yaratmayı ve korumayı etkileyebilen riskleri ve fırsatları tanımlama, değerlendirme ve yönetme süreci olarak tanımlanabilir.

Kurumsal risk yönetimi anlayışına bağlı olarak geliştirilen modeller kurumların ihtiyaçları ve özelliklerine göre şekillenebilir. Bu kapsamda eğitim çalışmaları ile kurumsal risk yönetimi kültürünün oluşturulması önemli hale gelmiştir. Sermaye yeterliliği kapsamında geliştirilen Basel süreçleri de bu risk modellerinden birisidir. Benzer şekilde sigorta sektörü için de Solvency uygulamaları buna örnek olarak verilebilir. Böylece sigorta şirketlerinin de bu süreçleri yönetim ve fiyatlandırma süreçlerinde dikkate almaları gerekli hale gelmiştir. Bu çalışma kapsamında kurumsal risk yönetimi süreçlerinin sigorta sektörü üzerindeki etkileri incelenmiş ve zaman içindeki değişim açıklanmaya çalışılmıştır. Özellikle riskin tanımlaması, analiz edilmesi, ölçülmesi ve risklere uygun çözümlerin belirlenmesi sigorta sektörü için büyük öneme sahiptir.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Risk Yönetimi, Risk Yönetimi ve Sigorta.

REFLECTIONS OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT INTO INSURANCE INDUSTRY

Abstract

A group of researchers working in the field of insurance carried out their first academic studies in the context of risk management in 1950 and after. In the following years, risk includes danger and credit risk; in the 1980s, market risk was added to this coverage. In 2000, all risks faced by the institution due to the development of corporate governance are included in this scope. Corporate risk management can be defined as the process of identifying, assessing and managing risks and opportunities that can impact value creation and value protection in the organization which treats the organization as a whole.

Models developed based on corporate risk management understanding can be shaped according to the needs and characteristics of institutions. In this context, it has become important to establish educational risk management culture with educational activities. Basel processes developed under capital adequacy are also one of these risk models. Similarly, the Solvency applications for the insurance sector can be given as an example. This has made it necessary for insurance companies to take these processes into account in their management and pricing processes. In this study, the effects of institutional risk management processes on the insurance sector are examined and change in its over time has been tried to be explained. In particular, identification, analysis and measurement of risk and determination of the appropriate solutions for the risks have a great significance for the insurance industry.

Keywords: Enterprise Risk Management, Risk Management and Insurance.

GİRİŞ

Son yıllarda finansal kuruluşlarda yaşanan olumsuz durumlara bağlı olarak, finansal sistemde yaşanabilecek krizler veya problemler risklerin yönetilmesi noktasında farklı bakış açıları geliştirilmesine neden olmuştur. Risk yönetimi çerçevesinde risklerin modellenmesinde, analiz edilmesinde ve kurumlarda uygulanmasında farklı yöntemlerin uygulanması gündeme gelmiştir. Risk yönetiminin ilk tekniklerinden olan sigorta yaptırma değişen bu koşullar altında farklı bakış açılarıyla değerlendirilmektedir.

Özellikle sigortacılık sektöründe öngörülemez risklerin oluşması durumunda, sigorta şirketlerinin, varlıkları ile yükümlülüklerini karşılama gücünün yaşayacakları açıktır. Bunu engellemek için, sigorta şirketlerinin varlıklarının yükümlülüklerini her zaman karşılayabilir olmasına dair sistemler geliştirilmiştir. Bankalarda olduğu gibi, sigortacılık sektöründe de bu konu, "sermaye yeterliliği" kavramı ile ifade edilir(Koç; 2015) Riskin ölçülmesi ve potansiyel zarar ihtimalinin hesaplanmasının amacı, finansal kuruluşun taşıdığı riske karşılık sermaye desteğinin hesaplanması, piyasanın devamının sağlanmasıdır. Bu şekilde finansal kuruluşun tüm borçlarının ödenebileceği ve taahhütlerinin eksiksiz yerine getirileceği piyasa mekanizması kurulmuş olacaktır. İçsel modellerin artmasıyla birlikte, risk yönetiminde ayrıntılı ve istatistiksel yöntemler artmış, beklenmeyen zararın hesaplanması için risk ölçütleri geliştirilmiştir(Kaya, Tokay, Kaya;2014).

Risk yönetimi anlayışı artık sadece finansal kayıpları önlemek adına değil, işletmenin rutin bir süreci olarak görüldüğü ve tüm işletme tarafından dikkat edilmesi gereken bir unsur olduğu anlaşılmıştır. Artık sadece kayıp ve finansal riskler değil, stratejik ve faaliyet riskleri de kapsama alınmıştır. Risk yönetimi çalışmaları artık belirli bir birimde veya departmanda değil, kurumun genelinde bir bütün halinde yürütülmeye başlanmıştır. Bu sürece "Kurumsal Risk Yönetimi" süreci adı verilmiştir(Kırkbeşoğlu, McNeil;2015:24). Kurumsal Risk Yönetimi; şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir(Saka,Uğural:11).

Bu çalışma kapsamında da risk yönetiminden kurumsal risk yönetimi sürecine geçiş ve bu gelişmelerin sigorta sektörü üzerindeki etkisi ele alınmıştır.

RİSK YÖNETİMİ

Risk; kurumların hedeflerine ulaşmasını tehlikeye düşüren, beklenmedik olaylar olarak tanımlanabilir. Risklerin kaynağı, kurumun faaliyet gösterdiği çevredeki belirsizlikler ve gelecekteki bilinmeyen olaylardır. Bu olayların kurum için olumlu ya da olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu nedenle her kurum faaliyetlerini sürdürebilmek için bu olayları öngörmek, olumlu etkisi olan fırsatları kurumun lehine kullanmak, olumsuz etkisi olan riskleri ise çeşitli yöntemlerle yöneterek kurumu hedefleri doğrultusunda ilerledikleri yolda tutmak zorundadır. Günümüzde yönetime en fazla güçlük çıkaran sorun, değer yaratma sürecinde kurumun "ne kadar risk üstlenmeye hazır olduğuna" karar verebilmektir. Bu kararı verebilmek için kurumun iyi bir risk yönetim sürecini yerleştirmiş olması gerekmektedir. İyi bir risk yönetimi kuruma şunları sağlamaktadır:

- Kurumun istediği sonucu elde etmesine artan güven
- Tehditleri kabul edilebilir seviyede sınırlamak
- Fırsatlardan yararlanma konusunda elde edilen gerekli bilgiye dayanarak kararlar almak
- Paydaşların kurumun yönetimine ve hüküm verme yeteneklerine olan güvenlerinin artması

Risk yönetimi, iyi yönetimin ve karar almanın ayrılmaz bir unsurudur. Tüm kurumlar fark etseler de etmeseler de risk yönetimi yaparlar. Kimi kurumlar risk yönetimini daha ciddiye alır ve sistematik bir biçimde uygular. Bazıları ise bir sistem olarak algılamamakla birlikte günlük kararları alırken ve kurumu

yönetirken riskleri de yönetirler(Arslan,2008:19). Risk yönetiminde zaman içinde risklere bakış açılarında gelişmeler ve kurumsal bazda değişiklikler söz konusu olmuştur.

GELENEKSEL RİSK YÖNETİMİNDEN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Risk yönetimi kavramının yazındaki ilk referansı 1956 yılında Harvard Business Review'da yer almıştır. O zamanlar devrim niteliğinde kabul edilen bu görüş işletmelerin yalın risklerini organize etmekten sorumlu olması gerektiğini savunuyordu. O yıllarda riskin yönetilmesine dair yürütülen tek aktivite sigorta işlemiydi. Bu nedenle risk yöneticisi konumundaki kişiler, sigortacılık bilgisine sahip kişiler olurdu. Ancak riski yönetmede tek stratejinin sigorta olmaması, başka stratejilerin de uygulanabilirliği, risk yönetimi kavramının genişlemesine yol açmıştır.

Risk yönetiminin köklerinde, kurumsal sigorta hizmetinin gerekliliği olmasına karşın, sigorta hizmetinden risk yönetimine geçiş kaçınılmaz evrimsel bir süreçtir. Sigortanın işletme riskleriyle başa çıkmada standart yaklaşım olan geleneksel statüsünü kaybetmesiyle ve sigortaya karşı olan tutumun değişmesiyle risk yönetimi süreci genişleme imkanı bulmuştur. 1970'lere gelindiğinde risk yönetimi anlayışının kredi riskleri ve diğer finansal risklerin yönetilmesi anlayışına dönüştüğü görülmektedir. 1970'lerin sonundaki petrol krizleri gibi gelişmeler sonucunda risk oranlama (rating) ve riski değerlendirme danışma hizmetlerinin ilk adımları atılmaya başlandı. 1980'lerde risk kapsamının merkezinde kredi riski, kayıp riski ve piyasa riski bulunmaktaydı. 1990'lara gelindiğinde ise riskin en önem verdiği konu artık dış etkenlerden kaynaklı zararların en aza indirilmesi değildi. Yöneticiler artık kararların beklenmeyen sonuçları için daha temkinli, önemli kararlar verirken de karşı karşıya oldukları riskler hakkında daha fazla bilgi talep etmek zorunda olduklarının bilincine vardılar. İşletmeler artık iflasa neden olabilecek riskler hakkında endişelenmeye başladılar.

2000'li yıllara gelindiğinde ise, risk yönetimi anlayışı artık sadece finansal kayıpları önlemek adına değil, işletmenin rutin bir süreci olarak görüldüğü ve tüm işletme tarafından dikkat edilmesi gereken bir unsur olduğu anlaşılmıştır. Artık sadece kayıp ve finansal riskler değil, stratejik ve faaliyet riskleri de kapsama alınmıştır. Risk yönetimi çalışmaları artık belirli bir birimde veya departmanda değil, kurumun genelinde bir bütün halinde yürütülmeye başlanmıştır. Bu sürece "**Kurumsal Risk Yönetimi**" süreci adı verilmiştir(Kırkbeşoğlu, McNeil;2015:24).

Kurumsal Risk Yönetimi; şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir(Saka,Uğural:11). Kurumsal risk yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- KRY bütün kurumlarda süregelen ve devam eden bir süreçtir.
- Sadece fonksiyon bazında değil, kurumun tamamında uygulanır.
- Tüm aksiyonların hissedarın risk alma isteği ile uyumlu olmasının sağlandığı
- Kurumun her seviyesindeki çalışanlar tarafından etkilenir.
- Strateji belirlemede kullanılır.
- Tüm risklerin yönetildiğine makul bir oranda güvence sağlar.
- Sonuç değil, sonuca ulaşmak için kullanılan bir araçtır (COSO,2004:16).

Kurumsal risk yönetiminin geleneksel risk yönetiminden farkı, riski sadece bir tehdit olarak görmek yerine, bazı durumlarda fırsata bile dönüştürülebileceği düşüncesidir. Örneğin; bir sektör için devlet tarafından çıkarılan yasalar, bazı işletmeleri kapanma noktasına getirebilirken, bu risklere karşı önceden kendini korumaya almış veya kendini yeni şartlara önceden uyumlaştırmış bir işletmenin pazarda tek olma avantajı yakalaması dahi söz konusu olabilir (Kırkbeşoğlu, McNeil;2015:30).

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY), doğmasının en büyük nedenlerinden biri, geleneksel risk yönetimi yöntemlerinin büyük kayıplara engel olamaması ve kendilerinden bekleneni karşılayamamasıdır. KRY geleneksel risk yönetiminden farklı olarak riskleri azaltmaktan çok onları yönetmeye odaklanır. Yönetim

ve tüm birimler için strateji oluşturmaya önem verir. Oluşturduğu stratejiler kurumun en üst kademelerinden başlar ve en küçük birime kadar iner. Geleneksel risk yönetimi bölümler içinde uygulanarak sadece o bölümün karşılaşacağı riskleri bertaraf etmek amacıyla hareket ettiğinden bir bölümdeki risk yönetimi çok iyi işlerken kurumun diğer bölümleri bu konuda başarısız olabilmektedir(Kırkbeşoğlu, McNeil;2015:30). Bu kapsamda Tablo 1’de risk yönetiminden kurumsal risk yönetimine geçiş süreci maddeler halinde yer almaktadır.

Tablo 1: Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş

Risk Yönetiminden	Kurumsal Risk Yönetimine
Risk kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.	Risk bir fırsattır.
Risklerin bağımsız analizi	Sistematiik, sürekli, kurumsal yaklaşım
Sistematiik olmayan risk değerlendirme Süreçleri (Subjektif yaklaşım)	Ortak risk tanımı (Objektif yaklaşım)
“Gelir” e odaklılık	Riske göre ayarlanmış getiri
Risklerin ayrı ayrı takibi	Riske dayalı performans yönetimi
Stratejik ve operasyonel kararlarda gözardı edilen riskler	Risk portföyü yaklaşımı Stratejik ve operasyonel kararl Risk yönetim maliyetinin optimizasyonu
Risk yönetim uygulamaları bazı departmanları ilgilendirmeyebilir	Risk yönetim uygulamaları tüm departmanlara hitap eder
Risk yönetim uygulamaları iç denetim birimlerince incelenir	Risk yönetim uygulamaları, yönetim kuruluna bağılı risk komitesince incelenir.
Gerekli fakat düşük katma değerli yaklaşım	Kurum değerinin korunması ve geliştirilmesi

Kaynak:COSO,2004:17, Kırkbeşoğlu,2015:25.

Kurumsal risk yönetimi, geleneksel risk yönetimi yaklaşımlarından Tabl 2’de yer aldığı gibi; objektif, ölçek, odak, vurgu ve uygulama kavramları bakımından ayrılır. Kurumsal risk yönetimi; strateji, insanlar, süreç, teknoloji ve bilgiyi içerir. Vurgu strateji üzerindedir ve uygulama alanı kurumun genelidir.

Tablo 2: Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş

	Risk Yönetimi	İşletme Yönetimi	Risk	Kurumsal Risk Yönetimi
Odak	Finansal ve tehlike riskleri ve iç kontrol	İşletme riski ve iç kontrol, yaklaşımı	ve iç risk-risk	İşletme riski, iç kontroller, kurum genelinde risklerin tanımlanması yaklaşımı
Objektif	İşletme değerini korumak	İşletme değerini korumak	değerini	İşletme değerini korumak ve güçlendirmek
Ölçek	Hazine, sigorta ve ilgili faaliyetler	İşletme yöneticilerinin sorumluluğu (risk-risk)		Her seviye ve birimi kapsayacak şekilde kurum genelinde uygulama
Vurgu	Finans ve faaliyet	Yönetim		Strateji yerleştirme
Uygulama	Seçilen riskli alanlar, birimler ve süreçler	Seçilen riskli alanlar, birimler ve süreçler		İşletme genelinde tüm değer kaynakları
	Şimdiki Durum Kapasitesi			Gelecekteki Durum Vizyonu

Kaynak:Arslan,2008:23

Kurumsal risk yönetiminin odaklandığı konu risk yönetimi süreci ile var olan yönetim sürecini kaynaştırmak, pozitif veya negatif etkisi olabilecek gelecekteki olayları tanımlamak, kurumun bu olaylardan ne kadar etkileneceğini gösteren “olaylara maruz kalma oranını” belirleyip yönetmek için etkili stratejiler geliştirmektir. Kurumsal risk yönetiminin altındaki dayanak noktası her kurumun paydaşlarına değer sağlamak için var olduğudur. Her kurum belirsizlikle karşılaşır ve yönetimin yapması gereken şey; hissedar değerini büyötmeye çabalarken ne kadar belirsizlik kabul edileceğine

karar vermektir. Belirsizlik değeri azaltma veya güçlendirme potansiyeline sahip riskleri ve fırsatları içerir. Kurumsal risk yönetimi kurumun belirsizlikle ve bununla birlikte risk ve fırsatlarla etkili ve verimli bir biçimde başa çıkarak değer yaratma kapasitesini güçlendirmesini sağlar. Değer; yönetim büyüme, hedeflerin getirileri ve alakalı riskler arasında bir denge bulmak için strateji ve hedefler oluşturduğunda ve kurum hedeflerine ulaşmak için faaliyette bulunurken, kaynakları etkili ve verimli olarak dağıttığında en yüksek seviyeye ulaşır(Arslan,2008:20). Kurumsal risk yönetiminin zaman içindeki gelişimi ve literatürde COSO modeli olarak adlandırılan söz konusu araştırma sonuçları dikkati çekmektedir.

COSO Kurumsal Risk Yönetimi Modelinin Gelişimi

2000'li yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde büyük kayıplara neden olan iş skandalları, ekonominin yavaşlamasını işlerde kayıplara neden olması ve dünyadaki gelişmelerin yeni riskleri ortaya çıkarması ile herkes risk yönetiminin öneminin farkına vardı. O döneme kadar kullanılan pek çok risk yönetiminin tekniği bulunmaktaydı. Ancak bunlar yetersiz kalmaya başlamıştı. Kurumların karşı karşıya olduğu her risk alanını kapsıyordu. Yapıların uyumsuzluğu nedeniyle farklı alanları kapsayan risk yönetimi modellerinin bir arada kullanılması da pek çok probleme neden oluyordu. Riski tartışmak, tanımlamak, değerlendirmek ve yönetmek için ortak bir modele ihtiyaç vardı. Böyle bir modelin oluşturulması projesine COSO (Committee of Sponsoring Organizations) tarafından 2001 yılında ABD'de başlandı. COSO yöneticilerin kurumlarının kurumsal risk yönetimini değerlendirebilecekleri ve güçlendirebilecekleri hazır bir model geliştirmek amacıyla böyle bir çalışmaya başlandı. Çalışma birçok kaynaktan edinilen bilgilerle geliştirildi, birçok farklı tarafı temsil eden birçok kişiden anketler ve diğer yöntemlerle görüşler alındı ve bu sayede edinilen bilgiler de modele girdi oluşturdu. COSO'nun yetki verdiği bir danışma kurulu da sürece katkı sağladı ve rehberlik etti. 2004'ün sonunda COSO kurumsal risk yönetimi modeli basıldı(Ekici,2015:52).

COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi Modeli ile birlikte küresel ölçekte standart olarak uygulanabilir bir rehber ortaya çıkmıştır. COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi Modeli işletmelerin/kurumların farklı özellikleri ve ihtiyaçlarına göre şekillendirilebilecek ve işletmelere/kurumlara uyarlanabilecek bir model niteliğindedir. Risk yönetiminde COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi Modeli dışında daha çok finans sektörü tarafından kullanılan BASEL II Prensipleri ve Avustralya Risk Yönetimi ve Standartları bulunmaktadır. Uluslar arası İç Denetim Birim yöneticileri üzerinde yapılan ve 2005 yılında tamamlanan araştırmanın "Hangi risk yönetimi modelini kullanmaktasınız?" sorusuna verilen cevapların sıralaması;

1. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Modeli (%37)
2. Diğer (%32)
3. Basel II (%12)
4. Avustralya Risk Yönetimi ve Standartları (%4)
5. Belirsiz (%4)
6. Kullanmayanlar (%10) olarak belirlenmiştir.

COSO Kurumsal Risk Yönetimi Modeli %37 ile en çok tercih edilen model olarak belirlenirken, araştırmaya katılanların %32'si "Diğer" cevabını vermekle muhtemelen kurum içi geliştirilen bir risk yönetim modeli kullandıklarını belirtmişlerdir. Diğer yandan Basel II'yi kullandıklarını belirten (%12) büyük çoğunluğunun bankacılık sektöründe çalıştıkları belirlenmiştir(Ekici,2015:52).

Kurumlar kendi yapıları, yöneticilerin risk yönetimine bakış açıları ve kurum içinde uygulama sürecine bağlı olarak farklı süreçleri izleyerek risk yönetimini yapabilirler. Sistematik ve kompleks bir yapıdan sadece günlük işlemlerin yönetildiği bir yapıya dek kurum kendi stratejilerine göre hareket edebilir. Bu kapsamda Kurumsal Risk Yönetimi süreci aşağıdaki gibi oluşturulabilir.

Kurumsal Risk Yönetimi Süreci

1. KRY Ortamının Oluşturulması

Kurum içerisinde etkin bir risk yönetiminin kurulabilmesi için öncelikle risk yönetim stratejisinin belirlenmiş ve çalışma ortamının bu stratejiye uygun olarak düzenlenmiş olması gerekir. Risk yönetim stratejisi; kurumun risk yönetim anlayışını, temel prensiplerini, genel risk alma isteğini ve profilini, temel görev ve sorumlulukları gibi konulara açıklık getirmelidir.

2. Risklerin Değerlendirilmesi ve Risklerin Belirlenmesi

Etkin bir KRY sistemi için iyi yapılandırılmış, kapsamlı ve sistematik bir risk belirleme süreci oldukça önemlidir. Şirketler hangi risklerle karşı karşıya olduklarını belirlerken genel çerçeve olarak İş Riskleri Modeli'nden yararlanabilir.

3. Risk yönetim stratejileri

Bu adım, risk yönetim aksiyonları için alternatiflerin belirlenmesi, alternatiflerden en uygun olanına karar verilmesi, uygulama planlarının hazırlanması ve uygulanmasını, özetle risk yönetim stratejilerinin belirlenmesini içermektedir. (Saka,Uğuralp:25)

KRY için altyapı oluşturulup gerekli dönüşüm faaliyetleri yerine getirildikten sonra, artık sistemin işleyişine geçilir. Bu süreç (1) *Eğitimle* başlar. Bu aşamada işletme çalışanlarının KRY'ni kavramaları ve öğrenmeleri sağlanır. Bunun için bir eğitim programı hazırlanır ve kurum için radikal bir dönüşüm yaşanacağını izahı yapılır. Eğitim yalnızca kavramsal değil, aynı zamanda uygulamalı olmalıdır. Daha sonraki aşamada (2) *çalışanların görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenir*. Üçüncü (3) aşamada, KRY politika belgesi olmak üzere standartlar, *rehberler uygulama dokümanları* hazırlanır. Son aşama ise (4) risklerin hangi *yöntem* ile tanımlanacağı, önceliklendirileceği ve risk yönetim çözümlerinin geliştirileceği belirlenir(Kırkbeşoğlu, 2015:31).

Risk yönetimi terminolojisinde, riskle başa çıkmadaki teknikler iki yaygın yaklaşımla gruplandırılmıştır; risk kontrolü ve risk finansmanı. **Risk Kontrolü**, işletmelerin maruz kaldığı kayıp risklerini en aza indirmeye odaklanır ve bunlarla ilgili teknikleri içerir. Risk kontrol stratejileri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Kaçınma
- Hasarı Önleme
- Hasarı Azaltma

Risk Finansmanı ise; risk kontrol tekniklerinin uygulanmasından sonra kalan risklerin oluşturduğu kayıpları karşılamak için gerekli olan fonların ayarlanması üzerine yoğunlaşır ve transfer tekniklerini içerir. Risk finansman stratejilerinde ise görüldüğü gibi sigorta da yer almaktadır.

- Riskin üstlenilmesi
- Sözleşmeyle risk transferi
- Finansal risk Yönetimi (Türev ürünler)
- Birleşme ve Ortaklıklar
- Sigorta (Kırkbeşoğlu, 2015:32).

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE SİGORTA SEKTÖRÜ

Risk yönetimini riski değerlendirmek ve riskin politik etkisini kontrol etmek için alınan önlemler olarak tanımladığımızda risk yönetiminin uygarlığın başından beri uygulandığını söyleyebiliriz. Ancak risk yönetimini bilinçli kurumsal bir uygulama olarak aldığımızda tarihi çok yenidir. Bu anlamda risk yönetimi teriminin ilk başlangıcı 1950 ve 1960'lara rastlamaktadır. Risk yönetimiyle ilgili ilk adımlar sigortacılık sektöründe atılmıştır. 1967'de Edward Lloyd Londra'da bir kahve dükkânı açmış ve gemicilikle ilgili bilginin değiş tokuş edildiği bir merkez haline gelmiştir. 1696'da Lloyd Listesinin oluşturulması ile bu bilgi aktarımı resmi bir boyut kazanmış ve böylece Lloyd'un kahve dükkânı dünyanın denizcilik sigortasının merkezi olarak gelişmiştir. Zamanla Lloyd daha büyük risk havuzları oluşturarak ve risklerin kapsadığı alanları genişleterek tüm sigortacılık sektöründe lider konumuna yerleşmiştir(Arslan,2008:20). Risk yönetiminin köklerinde, kurumsal sigorta hizmetinin gerekliliği olmasına karşın, sigorta hizmetinden risk yönetimine geçiş kaçınılmaz evrimsel bir süreçtir(Kırkbeşoğlu, McNeil;2015:30).

Sigortacılıkta risk yönetimine tarihsel gelişim açısından bakıldığında; 1997 yılında Sigorta Muhasebesinde Standart Çalışma yapılırken, 1999 yılında Avrupa Birliği'nde Solvency (sermaye yeterliliği) projesi ve 2000'li yıllarda da Solvency öğrenme süreçleri başlamaktadır. Avustralya ve Almanya Solvency dönemleri bunu izlerken, 2002 yılında da AB'de Solvency I çalışmaları gündeme gelmiştir. 2003 yılında Sigorta Sözleşmeleri Taslağı ve yine AB'de Solvency II çerçeve Direktifi'nin hazırlanmasına başlanmıştır. 2004 yılında COSO Kurumsal Risk Yönetimi yerini almıştır. İlerleyen yıllarda İngiltere, İsviçre, Hollanda, İsveç Solvency düzenlemeleriyle ilgili çalışmalar yapılırken, 2006

Yılında Basel II uygulamaları da göze çarpmaktadır. 2007-2012 yılları ise AB'de Solvency II Çerçeve Direktifinin kabul edilmesi ve uygulamaya başlanması sürecidir.

Risk yönetiminde son yıllarda entegre risk yönetimi modelleri birçok ülkede uygulamaya konulmaktadır. Risk ölçümünde piyasa, kredi, operasyonel riskler ile sigortacılık riskleri (teknik-underwriting) hesaba katılarak bütünsel analiz yapılmaktadır. Solvency I olarak AB içinde kabul edilen sermaye yeterlilik sistemi temelini 1970'li yıllarda atmaktadır. Ancak zaman içinde sigortacılık alanında gelişmeler ve risk hassasiyeti yüksek yaklaşımların oluşturulması isteği Solvency II çalışmalarının önünü açmıştır. Özellikle bankacılık sektöründe Basel sürecinde yaşanan güncellemelerin sigortacılık sermaye yeterliliği sistemini etkilediği düşünülmektedir. Solvency II düzenlemelerinde temel amaç şirket iflas riskinin tespiti olup, şirketlerin taşıdıkları riske uygun sermayeye sahip olmaları hedeflenmektedir. Günümüz mali yeterlilik değerlendirmelerinde sigorta şirketlerinin taşıdığı tüm riskler yeterli sermaye hesaplaması yapılmakta, negatif sermaye düzeyine düşülmemesi için modeller geliştirilmektedir(Tiryaki, 2015:278).

Risk yönetimi sürecinin etkin bir şekilde ve izlenebilmesi ve geliştirme önerilerinin oluşturulabilmesi için, her adımın uygun bir şekilde belgelenerek kayıt altına alınması gerekmektedir. Varsayımlar, yöntemler, veri kaynakları, analizler, sonuçlar ve alınan kararların sebepleri belgelenmesi gereken temel konular arasındadır(Kırkbeşoğlu, McNeil;2015:39).

Bir risk yöneticisi için sözleşmeyle, bir risk transferini temsil ederken; sıradan bir kişi için bir risk transferinden çok daha fazlasını ifade etmektedir. Herhangi bir kişi için sigortanın en önemli özelliği riskin transferi yoluyla zararın ekonomik kayıbdan korunmaktır(Kırkbeşoğlu, McNeil;2015:37).

Bazı durumlarda risklerin önceliklendirilmesi sonucunda daha ayrıntılı risk analizi yapılması gereği ortaya çıkabilir. Tablo:3'de risklerin önceliklendirilmesinde oluşma sıklıkları ve yapacakları etkinin büyüklüğü açısından değerlendirme metodu anlatılmaktadır.

Tablo 3: Risklerin Önceliklendirme Haritası

Hasar Frekansı		
	Düşük	Yüksek
Yüksek	Düşük Frekans, Yüksek Şiddet Depremler Tsunami Büyük müşterilerin batması	Yüksek Frekans, Yüksek Şiddet Büyük danışmanlık firmalarının Profesyonel sorumlulukları Yanlış tedavi
Düşük	Düşük Frekans, Düşük Şiddet Küçük hırsızlıklar Küçük nakliyat kayıpları	Yüksek Frekans, Düşük Şiddet Araç çarpmaları Kırılmalar

Kaynak: Kurumsal Risk Yönetimi, TUSİAD;2008:58

Sigorta, zarar olasılığının düşük olduğu ve potansiyel bir zararın şiddetinin yüksek olduğu zamanlarda özellikle uygun bir risk yönetim aracıdır. Benzer şekilde risk yönetim çözümleri yapılabilir ve diğer yöntemler ile sigorta yaptırma arasındaki farklılıklar da ortaya konabilir.

Tablo 4'den anlaşılacağı üzere firmanın strateji seçimini yaparken dikkat etmesi gereken iki unsur olası bir hasarın sıklığı ve şiddetidir. Bu noktada sigorta çoğunlukla nadiren gerçekleşebilecek ancak gerçekleştiğinde ise yıkıcı veya ekonomik yönden işletmeyi zorlayabilecek riskler için geçerli olmalıdır. Ancak diğer seçeneklerde sigorta her zaman ilk ihtiyaç duyulacak seçenek olmayabilir. Örneğin; firma bir takım eğitimler yoluyla bazı riskleri minimize edebilir veya gerçekleşme ihtimali veya şiddeti zayıf olduğunu düşündüğü riskleri kendi üzerinde tutabilir. Örneğin; bir gıda üreticisi için ürün ambalajlarının hatalı basımı büyük bir risk olarak değerlendirilmeyebilir. Bu nedenle bu tür bir hatanın ekonomik kayıplarından korunmak amacıyla sigorta yapılması şart değildir. Diğer yandan, sıklığı ve şiddeti çok yüksek olan bir risk, tüm firmalar için önemsenmesi gereken konudur. Bu tür riski eylemlerle

karşılaşma ihtimali, firma yöneticilerinin o iş kolundan tamamen vazgeçmesi veya kaçınmasına neden olur. Örneğin; savaş dönemi öncesinde Suriye’de yatırımlar yapan bir firmanın, iç savaşla birlikte bu ülkeden tamamen çekilmesi bir kaçınma stratejisidir(Kırkbeşoğlu, McNeil;2015:37).

Tablo 4: Risk Yönetim Çözümleri

	Hasar Sıklığı Düşük	Hasar Sıklığı Yüksek
Hasarın Şiddeti Düşük	Risk Üstlenme: İşletme Fayda/Maliyet hesabını dikkate alarak riski kendi üzerinde tutar.	Risk Önleme: Eğer maliyet uygun ise kayıpları önlemek adına işletme bir takım etkinlikler (iş güvenliği eğitimleri gibi) yapar. Eğer uygun değilse risk devredilir.
Hasarın Şiddeti Yüksek	Sigorta: Risk, sigorta şirketine devredilir.	Riskten Kaçınma: İşletme riskten kaçınır. Eğer mümkünse riski azaltmak için önlemler alınır. Sigortaya nadiren ihtiyaç duyulur.

Kaynak: Kırkbeşoğlu, Erdem, McNeil, Jon.;2015:37.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için sigorta, risk yönetim programlarının temel dayanağı konumundadır. Bazen de işletmeler, kanunların baskısıyla zorunlu olarak sigorta yaptırabilirler. Bazen ise telafisi zor olan büyük potansiyel kayıplara uğramamak adına sigorta yaptırabilirler. Ancak, işletmeler açısından düşündüğümüzde iş sigorta yaptırmakla bitmez. Bu risk yöneticisi için takip edilmesi ve izlenmesi gereken çok daha durum söz konusudur. Bunların arasında bir sigorta şirketi seçmek, bir sigorta acentesi veya aracısı belirlemek ve ihtiyaca tam uyan bir sigorta poliçesi oluşturmak yer alır. Bu süreçte risk yöneticisinin bilmediği konuları veya kapsam dışı halleri mutlaka sigortacısına sorarak öğrenmesi gerekmektedir.

Sigorta kapsamı düzenlendikten sonra dahi risk yöneticisinin işi bitmez. Risk yöneticisi, işletmesinin, sigorta anlaşmasındaki şartlardan herhangi birini ihlal etmediğinden emin olmalıdır. Eğer sözleşme işletmenin bir güvenlik görevlisini işe almasını veya bir yangın fiske sistemini kurmasını gerektiriyorsa, bu önlemlerin de alınması gereklidir. Zira poliçenin varlığı veya primin ödenmiş olması sigorta şirketinin hasar anında tazminat ödemesini gerçekleştirmesi için tek başına yeterli değildir. Sigorta teminatı her iki tarafın da azami iyi niyeti üzerine kuruludur. Biz zarar meydana geldiğinde, risk yöneticisi derhal zararı sigortacıya bildirmeli ve zarar sonrası sözleşme yükümlülüklerini tamamına uymalıdır. Özetle bir risk yönetim aracı olarak sigortanın, bir sigorta poliçesi edinmekten çok daha fazlası olduğuna dikkat edilmesi gerekmektedir(Kırkbeşoğlu, McNeil;2015:37).

Risk yönetimi ve sürece bağlı olarak değişen kurumsal risk yönetiminde aşağıdaki nedenlerden kaynaklanan bazı kısıtlamaların olması söz konusudur.

KURUMSAL RİSK YONETİMİNİN KISITLAMALARI

Bir kurumda KRY’nin uygulanması ve KRY’nin etkinliğinin iç denetim mekanizması ile bütünleşmiş olması, kurumun hedeflerine kesin olarak erişeceği ve hiçbir zaman başarısız olmayacağı yönünde yorumlanmamalıdır. Bir başka deyişle, etkin olan bir KRY dahilinde de hatalar yaşanabilecektir. Risk gelecekle bağlantılıdır ve gelecek de belirsizdir. En etkin KRY bile aşağıdaki durumlarda risklerin tespit edilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilebilirliği hakkında kesinlik sağlayamaz.

Karar

KRY’nin etkinliği insanların karar verme konusundaki zayıflığı ile kısıtlıdır. Kararlar eldeki bilgiler ile belirli bir zaman aralığında ve iş baskıları altında verilmektedir. Karar sonrası analizlerde bazı kararların en istenen durumu ortaya çıkartmadığı görülecektir ve kararın değiştirilmesi söz konusu olacaktır.

Uygulamadaki Aksaklıklar

Çok iyi tasarlanmış KRY sistemi uygulamalarında aksaklıklar yaşanabilir. Çalışanlar talimatları yanlış anlayabilirler. Hatalı kararlar alınabilir. Dikkatsizlik, acele ile veya yorgunluktan dolayı hatalar yapılabilir.

Kötü Niyet

İki veya daha çok çalışanın işbirliği yaparak kötü niyetli hareket etmeleri KRY uygulamalarının başarısız olmasına sebep verebilir. Düzen dışı faaliyetlerinin tespit edilememesi için organize olan çalışanlar, genellikle finansal ve yönetsel süreçleri de KRY'nin tespit edemeyeceği şekilde manipüle edebilmektedirler.

Maliyet ve Kazanç Karşılaştırması

Kaynaklar her zaman kısıtlı olduğundan kurumlar risk yönetim aksiyonları ve kontrol aktiviteleri dahil olmak üzere bütün aksiyonların maliyet ve kazançlarını analiz etmek durumundadır. Herhangi bir kararın alınması veya kontrol mekanizmasının kurulması öncesinde başarısızlık ile karşılaşma riski ve bunun kurum üzerindeki potansiyel etkileri maliyetleri ile birlikte öngörülmelidir.

Yönetim Engeli

KRY'nin etkinliği, KRY'nin işlemeden sorumlu yöneticilerin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Etkin bir şekilde yönetilen ve kontrol edilen kurumlarda dahi, bunlar yüksek risk ve kontrol farkındalığına sahip olsalar bile, bir yönetici KRY'yi kandırarak şekilde hareket edebilir. Hiç bir yönetim veya kontrol sistemi kandırılmaz değildir. Suç işlemeye eğilimli kişiler sistemleri kırmaya veya atlatmaya çalışacaklardır. Ancak etkin KRY bu tür kontrollerin atlatılmalarını fark edecek ve engellenmesi için kendisini iyileştirecektir. Buradaki kontrollerin yönetim tarafından atlatılması, yönetimin sisteme müdahalesi ile karıştırılmamalıdır. Yönetim, sistemin doğru işlemediğini tespit etmesi durumunda zararın oluşmasını engellemek için sistemde tanımlanmamış bir şekilde müdahale edebilir. Bu tip müdahaleler sistemin iyileştirilmesi ile sistem içerisinde kontrol altına alınacak ve bir daha sisteme müdahaleye gerek kalmayacaktır (TÜSİAD,2008:73).

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Kurumsal risk yönetiminde süreç sürekli izlenmeli ve kontrol edilmelidir. Zira daha önce sayılan stratejilerden bir veya birden fazlasını kullanan bir işletme bu süreç sonunda hangi düzeyde bir başarı sağlayacağını belirlemek zorunluluğundadır. Bir başka ifadeyle, risk yönetim sisteminin ihtiyaçlara ne derece etkin bir şekilde cevap verebildiği ve ne derece etkin olarak kullanılabildiğinin takip edilmesi sürekli başarı için son derece önemlidir. Zaman içinde her işletmede koşullar değişebilir. Yeni aktifler elde edilir, mal stokları artar veya azalır, yeni üretim süreçleri kullanılır, yeni ürünler pazarlanır, yeni personel istihdam edilir ve yasalar değiştirilir. İşletmedeki her değişim yeni bir zarara uğrama durumu oluşturabilir veya mevcut bir zarar kaynağını değiştirebilir. Risk yöneticisi aynı zamanda işletmenin hukuki çevresindeki tüm önemli değişimlerden haberdar olmalıdır ve bunların işletme üzerindeki etkilerini doğru bir şekilde değerlendirebilmelidir. Bu nedenle mevcut risk yönetim planlarının yeniden incelenmesi her zaman faydalı olacaktır(Kırkbeşoğlu, McNeil;2015:39).

Not : Bu çalışma 14-15 Nisan 2017 tarihlerinde düzenlenen 2nd World Congress on Lifelong Education-WCLE'de bildiri olarak sunulmuştur.

KAYNAKÇA

Arslan, I. (2008). Kurumsal Risk Yönetimi, Maliye Bakanlığı.

COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004.

- Ekici, H. (2015). Kurumsal Risk Yönetimi Kalkınma Ajansları Uygulaması, Çizgi Kitapevi, Konya
- Kaya, E. Ö., S. H. Tokay, B. Kaya. (2014) Sigorta Sektöründe Sermaye Yeterliliği ve Türk Sigorta Sektörünün Solvency II Kapsamında Değerlendirilmesi, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:63, Temmuz.
- Kırkbeşoğlu, E., McNeil, Jon.(2015). *Risk Yönetimine Giriş*, Risk Yönetimi ve Sigortacılık, Derleyen Erdem Kırkbeşoğlu, 2. Bölüm, Gazi Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara.
- Koç, İdil. Ö,(2015). Kurumsal Yönetim ve Sigortacılık Sektörü, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Kurumsal Risk Yönetimi (2008). Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneđi, (Yayın No. TUSİAD-T/2008-02/452).
- Saka, T., Uğural, A., Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Sunum,
tusiad.org/tr/tum/item/download/2466_aff40c11210dd71986e25302c58160ca
- Tiryaki, T.. (2015), Sigorta İşletmelerinde Mali Yeterlilik, Risk Yönetimi ve Sigortacılık, Derleyen Erdem Kırkbeşoğlu, 12. Bölüm, Gazi Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara.