

## SİGORTA SEKTÖRÜNDE RİGOR MORTİS (ÖLÜM KATILIĞI) ve DEĞİŞİM FAALİYETLERİNİN ANALİZİ

*G.Şebnem URALCAN\**

### ÖZ

Sigorta sektörü ekonomi içindeki önemine rağmen, ülkemizde gereken ilgiyi yüzlerce yıl bulamamıştır. Onlarca yıldan beri uluslar arası karşılaştırmaların yapıldığı ekonomik göstergelerin tümünde, Türk sigorta sektörü dünya ülkeleri içinde en son birkaç ülke arasında yer almıştır. 21. yüzyılın başına dek yaşanan gelişmelere bakıldığında sektörde sigortacılık işlemlerinin yürütülebildiği ancak üretimin yeterince artırılmadığı, yeterli mali gücün sağlanamadığı, dolayısıyla sigortacılığın sosyo-ekonomik hayattaki fonksiyonel etkinliğinden yararlanılamadığı görülmektedir. Sektörde her kesimin kendine göre gösterdiği çabalar bir yerlerde bir takım iyileştirmelere neden olmuştur. Ancak sektörde önemli düzeyde performans artışı yaratılmasına yetmemiştir.

Bu çalışmada, çabalara rağmen, performansında atılım bağlamında artışlar sağlayamayan Türk sigorta sektöründe rigor mortis olduğu bilimsel bulgularla saptanmıştır. Bununla beraber, 2000’li yılların başından itibaren sigorta sektöründe ve düzenleyici ve denetleyici kamu otoritesinde kabul gören değişim zihniyetiyle yapılan faaliyetler de sistematik bir biçimde analiz edilmiştir. Son olarak, bu faaliyetlerin sigorta sektörünün rigor mortisten çıkmasına ne derecede etkili olabileceği açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Rigor Mortis, Sigorta Sektörü, Değişim

**Jel Kod:** O16, M21, N20

## AN ANALYSIS OF RIGOR MORTIS AND CHANGE IN THE INSURANCE SECTOR

### ABSTRACT

The insurance sector in our country has been underrated for many decades despite its obvious significance for economy. For many decades, the economic indicators imparting international comparisons categorically placed the Turkish insurance sector among the lowest ranks of the world league. Considering the progress in the Turkish insurance sector until the early 21st century, it is clear that the sector is able to perform insurance transactions, but fails to boost production sufficiently and secure adequate financial power. Therefore, functional effectiveness of insurance cannot be utilized in socioeconomic life. Individual efforts by several groups in the sector have led to improvements in specific areas, but been unable to bring about a significant performance increase in the sector.

In the light of scientific findings, this study identifies a case of rigor mortis in the Turkish insurance sector. On the other hand, the activities that stemmed through the idea of change in the insurance sector and the regulatory and supervisory authority of the public since the early 21st century are systematically analyzed. Finally, the effectiveness of these efforts in saving the sector from rigor mortis is discussed.

**Key Words:** Rigor Mortis, Insurance Sector, Breakthrough Changes (Reengineering),

**Jel Kod:** O16, M21, N20

### GİRİŞ

*‘İnsanlık tarihi bir ekonomik serüvenden ibarettir’*(Gökalp, N.; 2005, s.1) cümlesi ekonomik ilişkilerin insan hayatı içinde bir süreç olduğunu ifade etmektedir. İnsan aynı zamanda ürettiğini (yarattığını) korumayı da güdüsel olarak

---

\* Dr.G.Şebnem Uralcan, İKÜ, İşletme Meslek Yüksek Okulu sebnem.uralcan@gmail.com

önemsememiş, risklerden korunmak amacıyla birçok yöntemi tarih boyunca kullanmış ve kullanacaktır. Ekonomik kayıp yaratan risklerden sonra, doğrular, tekrar hayata devam edebilmek için tarihin çok eski çağlarından beri geliştirilen sistemler içinde şüphesiz en etkin ve düşük maliyetli olanı sigorta sistemidir. Nitekim, birçok disiplin altında yer alan sigorta faaliyetleri ekonomi bilimi içinde de önemli bir yere sahiptir. Değişim de evrensel ve süreklilik arzeden bir kavram olduğuna göre, bu çalışmada, ekonomi, sigorta ve değişim gibi insan hayatından hiç çıkmayan önemli üç konu üzerinde durulacaktır.

Ekonomik hayatın belkemiği olan ticari faaliyetlerin ve mal dolaşımının devamlılığını sağlamak amacıyla tesis edilmiş sigortacılığın ilk örnekleri diyebileceğimiz uygulamalara tarihin bilinen en eski devirlerinde bile rastlanmaktadır. Ondördüncü yüzyılın ilk yarısından itibaren akit diye kabul edilebilecek yazılı belgeler görülmektedir (ERERDİ, C.; s.8). 1666 yılında yaşanan büyük Londra yangını sigortacılığın sivil risklere uygulanmasını başlatmıştır. Deniz ve kara ticaretiyle ilgili nakliye, tekne sigortalarının yanı sıra yangın riskinin kapsama alınması ve yangın sigorta şirketlerinin kurulması, olasılık hesapları ve Büyük Sayılar Kanunu çalışmalarının önemsenmesi gibi gelişmeler, onyedinci yüzyıldan itibaren sigortayla risk yönetimini giderek bilimselleştirmiş ve küreselleştirmiştir. Fonksiyonel olarak, ticari hayatın temel koruyucusu ve üretimin hızlandırıcı olan sigorta faaliyetleri, bireyleri ve dolayısıyla tüm toplumu ve ekonomik gücü kapsamına alınca, ondokuzuncu yüzyılın özellikle ikinci yarısından itibaren çoğu ülkede sosyo-ekonomik hayat için olmazsa olmazların başında yer almıştır. Bu anlayış ve bilinç, girdiği her ülkeye ekonomik kalkınma, gelişme ve büyüme aşamalarında hız kazandırmış, refah düzeyini yükseltmiştir.

İlerleyen bölümlerde görüleceği gibi, başta Osmanlı'nın ticaretle fazla ilgilenmemesi olmak üzere, çeşitli sosyo-ekonomik, siyasi, dini nedenler, sigortacılığın ülkeye gelişini yüzlerce yıl geciktirmiştir. 1838'den itibaren yaşanan ticarete dışa açılma gelişmeleriyle Osmanlı'ya gelen sigortacılık, sigortacılığa bir şekilde karşı çıkan din adamlarının ve 'frenk icadı'ndan uzak durmak isteyen muhafazakar halkın, bu koşullardan yararlanmayı beceren ecnebi sigorta şirketlerinin tutumları nedeniyle topluma kazandırılmamış, sigortacılık işlevlerinin halk tarafından öğrenilmesi, kabullenilmesi mümkün olamamıştır. Adeta matbaanın ülkeye girişi ve kabullenişinde yaşanan zorlukların daha da fazlası ve çok daha uzun yıllar bu kez sigorta sisteminde yaşanmıştır.

Kurtuluş savaşı ve ardından gelen Cumhuriyet döneminde de durum 1980'li yıllara dek fazla değişmemiş, ancak sektörde yerli sigorta şirketlerinde artış, yabancı payında düşüş seyri yaşanmıştır. Dolayısıyla ülkeye Avrupa'dan yüzlerce yıl sonra gelen sigortacılık sistemi, Cumhuriyet döneminde 'Türk sigorta sektörü' diye adlandırılacak bir gelişim göstermişse de sosyo-ekonomik katkı bağlamında bir katma değer sağlayacak düzeyde gelişmemiş, 21. Yüzyıla, onlarca yıl süren rigor mortis – ölüm katılığı – modunda girmiştir. Az gelişmiş bir sigorta sektörü konumunda kalan Türk sigorta sektörü, toplumun refah düzeyinin yükseltilmesi, ülkenin sosyo-ekonomik ve politik düzeninin sağlanması, kalkınma ve gelişme çabalarının, verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, ekonomik kayıp ve çöküntülerin önlenmesi faaliyetlerinde beklenen performansı ve katkısı sağlayamamıştır.

2000'li yıllarda, sigorta sektöründeki az gelişmişliğin ülkenin sosyo-ekonomik ve politik gelişimine etkisi daha bilinçli bir şekilde farkedilmiştir. Bilgi teknolojilerinin ülkeye girmesi, sigorta sektöründe kullanılması, küreselleşme akımlarının ve AB'ye entegrasyon çalışmalarının hızlanması, sigorta sektörünün değişimini gerekli kılmıştır. Kamu yönetiminin, e-devlet ve kamu yönetiminde değişim anlayışına önem vermesi de etkili olmuş, özellikle yurtdışında eğitim almış, geleneksel yöntemleri sorgulayan sektör mensuplarını ve genç bürokratları (alışkanlıkları yok) sistemde değişime yöneltmiştir.

Bu çalışmada, devletin değişime ters düşmesi (ÇELEBİOĞLU, F.; s. 15, dn.18) ya da toplum, sektör, özel teşebbüs, kamu kuruluşu uyumluluğu yaklaşımlarının analizine hiç değinmeden ve bunları gözönünde bulundurmadan, bilgi çağı yaklaşımı içinde, kamu otoritesi üst yönetimi ve alt ve ara sistemler ve iç ve dış çevreler dahil tüm sigorta sisteminde rigor mortise neden olan durumların açığa çıkarılmasına çalışılacak; uzun yıllar devam eden bu süreçle ilgili gelişmeler ve bunların etkinlikleri çeşitli bilgi ve bulgularla somutlaştırılacaktır. Sonra sektörün bu durumdan kurtulmasına yarayacak değişimlere geçiş incelenecek; bu gelişmelerin hangi nedenlerden dolayı sektörü içinde bulunduğu katılıktan çıkarmaya yetmediği ortaya konacaktır.

## **RİGOR MORTİS, KÜRESELLEŞME ve DEĞİŞİM**

### **Rigor Mortis (Ölüm Katılığı)**

Biyolojik ve fizyolojik bir olay olarak canlıların ölümden sonra elastikiyetini kaybetmesi, şekil değiştirememesi, rigor mortis (ölüm katılığı) olarak adlandırılmaktadır. Yönetim biliminde ise, **rigor mortis, işletmelerin, değişimi, gelişimi, dönüşümü, tam anlamıyla, zamanında ve zorlanmadan, gerçekleştiremeyecek bir katılığa olmaları anlamında kullanılmaktadır.** Bu tür işletmeler, değişimlere uyabilmek amacıyla farklı ürün, yeni pazar, çağdaş teknoloji, uygun yönetim tarzı, alışkanlıklardan vazgeçebilme gibi değişimlere girişemezler; yeniliklerden ve yaratıcılıktan uzaktırlar (KOÇEL, T.; s.692, dn. AD Business 02/ 1998); yaptıkları değişiklikler, sistemi, örgütleri, kültürü, alışkanlıkları, çevreyi tümüyle kapsamaz, aldıkları önlemler etkin değildir.

İşletmenin rekabet gücünü kaybetmesi, geçmişte yaptıklarıyla övünmesi, içine kapanması, başarılı olduğuna inanması, benchmarking yapamaması, geçmişteki sonuçları, tanıtımında kullanması, yönetimdekilerin değişime dirençli olması

rigor mortis'in tipik belirtileridir. Oysa, değişimin gerekliliğine inanıp başaranlar, neyi, ne kadar değiştirdiklerini, sonuçları ne denli etkilediklerini, rekabet gücünü ne kadar artırdıklarını değerlendirir (KOÇEL, T.; s.693, dn. AD Business,02/1988), geleceği bugünden şekillendirirler.

Rigor Mortis, Türk sigorta sektörünün tüm kurum ve kuruluşlarını etkisi altına almıştır. Kronik hal alan makro boyutta bir atalettir. O nedenle, bu çalışmada, rigor mortis ve değişim, sektörel bazda incelenmiştir. Başka bir deyişle, sigorta sektörü sistem olarak, reasürans ve emeklilik şirketleri, yurt içi ve yurt dışı çevre sistemleri içindeki etkileyen ve etkilenen tüm alt ve ara sistemleriyle birlikte ele alınmış, rigor mortisi hazırlayan sebepler tarihsel süreç içinde makro incelemeye tabi tutulmuştur.

### **Küreselleşme**

Küreselleşme, ulaşım ve iletişim maliyetindeki düşüşler nedeniyle pazarlar aracılığıyla ekonomilerin bütünleşmesi, tek piyasaya doğru gitmesidir. Bu sürecin gelecekte devam edip etmeyeceği bilinmemekle beraber, devam etme olasılığı yüksektir. Küreselleşme ticareti ve yabancı yatırımcıların faaliyetlerini hızla artırmıştır (İSO,s.29,31). Ne var ki bu gelişmeler riskleri de çeşitlendirmiş ve artırmıştır. Bu nedenle sigorta şirketlerinin de üretim stratejilerinde ve politikalarında çok yönlü değişimler zorunlu hale gelmiştir. Küreselleşme, ülkelerin tek yanlı ve dar anlamli çıkarlarıyla ilgili politikalarını sona erdirmiş, küresel krizler nedeniyle, yaptırım gücü olan dünya çapındaki örgütlerin devreye girmesini hızlandırmıştır (İSO, 2004, s.39).

### **Değişim**

Literatürdeki bir çok tanımdan anlaşılabilceği gibi değişim, genellikle, rekabette üstünlük sağlamak, performanslarda çarpıcı artışlar yaratmak için, içinde bulunulan durumdan daha farklı bir duruma sıçrama, atılım yapma (breakthrough) bağlamında iş süreçlerinin, örgüt yapısının, değerlerin, sistem ve politikaların değiştirilmesi ve bu değişime süreklilik kazandırılması işlemleridir. (HAMMER – CHAMPY; s.29; DAVENPORT – SHORT; s.11; AKTAN; s.37 vd)

Evrenin temel değişkeni olan değişim, iletişim ve ulaşım alanında yaşanan teknolojik gelişmelerin hızına paralel, 90'lı yıllarda bireylerin ve işletmelerin en önemli konusu haline gelmiştir. Küreselleşme ve kıyasıya rekabet ortamı içinde müşteri tercihlerinin öne çıkması, değişimin zorunlu hale gelmesi, değişimin mühendislik, sanatsal yaratıcılık şeklinde düşünülmesi, öneminin giderek artması, farklı algılamaların, yorumların tartışılması, bazı iyileştirme uygulamalarının da bu kapsamda kabul edilmesi/edilmemesi değişimin gündemde kalmasına neden olmuştur. Değişim, sadece, formal değişim olmayıp, amaca daha ucuz, daha kaliteli, daha çabuk ulaşabilecek öğrenen örgütler yaratma, yaratıcılığı artırma bağlamında değişimdir. Drucker'ın dediği gibi '*her organizasyonun yapısı içine değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi...*' bağlamında bir değişimdir; tüm iş tanımlarının, sanal da dahil tüm organizasyonların değişimini ifade etmektedir. Performans değerlendirmesi, 'neyi, ne kadar, hangi hızla değiştirdik' şeklinde yapılan bir değişimdir (KOÇEL; s.687 vd.)

21.yüzyıla birlikte sektörde, bilgi teknolojileri kullanımının yaygınlaşması, sektörün genç ve dinamik insan kaynaklarına sahip olması değişime teknoloji ve insan kaynakları ayakları avantajını kazandırmıştır. Sektörle ilgili kamu otoritesinin de değişime kararlı olması, AB ile entegrasyona önem vermesi, sacayağını tamamlamıştır. Böylece, sektör ile kamu yönetimi beraberliğinin sağladığı güç ve motivasyonla, sektörün örgütsel, teknolojik ve yasal alt yapısına yönelik önemli değişimler yapılmıştır. Bu değişimler, sektörün üzerindeki ölü toprağının aralanmasını sağlamışsa da henüz çarpıcı bir performans artışı olmamıştır. Zira, kamu ve sektördeki sinerji, durağanlığı ortadan kaldırmaya yetmemekte, eğitim ve tanıtım faaliyetlerinde eğitim kurumlarının ve MEB, YÖK gibi kamu otoritelerinin, yerel yönetimlerin ve STK'la birlikte toplumun, araştırma ve geliştirme merkezlerinin, istatistik bilgi derleyen kurumların, sektöre hizmet veren kurumların da katkıları gerekmektedir.

### **RİGOR MORTİSİ HAZIRLAYAN NEDENLER**

Cumhuriyet dönemindeki rigor mortisin nedenleri arasında, Osmanlı'da sigortacılık faaliyetlerinin başlama şeklinin ve o yıllarda dünyanın ve Osmanlı'nın sosyo-ekonomik ve politik ortamındaki, teknik, yasal, kültürel, siyasal vb gibi farklılıkların etkileri vardır. O nedenle ölüm katılığını hazırlayan nedenleri o dönemlerden başlayarak açıklamak gerekmektedir.

#### **Osmanlı'da İlk Sigorta Faaliyetlerinin Başlaması ve Özellikleri**

Osmanlı imparatorluğunda, ticari faaliyetlerin az olması nedeniyle sigortacılık faaliyetleri diğer ülkelerdeki kadar erken başlamamış ve hızlı gelişmemiştir. Bu gecikme, Osmanlı'ya, teknik ve mali alt yapısını geliştirmiş yabancı sigorta şirketleriyle rekabete girme şansı bırakmamıştır.

Avrupa'da sigorta anlaşmalarına 14. Yüzyılda (ilk poliçe örneği,1347) rastlanmasına rağmen, Osmanlı'da, 19.yüzyılda, İngiltere'yle yapılan, 1838 tarihli Baltalimanı Ticaret Anlaşması'ndan sonra sigortacılık faaliyetleri görülmektedir. Serbest dış ticaret rejiminin uygulanmaya başlamasıyla artan yabancı malı tüketimi, ecnebi tüccarların ihracat ve ithalat konusu nakliyelerde sigorta işlemlerine ihtiyaç duymalarına neden olmuştur. İngiltere ve Fransa'nın deniz

ticaretinde sigortayı şart koşmaları da bu gereksinimi artırmıştır. Kendi ülkelerindeki sigorta kuruluşlarına poliçe düzenleyen ecnebi tüccarlar, zamanla bu şirketlerin İstanbul, İzmir, Trabzon, Samsun, Mersin gibi Osmanlı kentlerinde de temsilcilikler açmasına itici güç olmuşlardır. (KAHYA, F.; 2010, s. 49 - 71)

1870'te, Avrupalı, levanten, gayrimüslim gibi ticaretin ve sermayenin yoğun olduğu Beyoğlu'nda yaşanan Pera yangını nedeniyle (GÜN, A.; s.I) yine bu grubun bina – eşya yangın riskleri gündeme gelmiş, yangın sigorta şirketleri kurulmuştur. Zamanla devreye hayat sigortaları ve diğer branşlar da (BASKICI, M.; 2002, s.3) girmiştir. Bu şirketlerin örgüt yapısı hakkında fazla bilgi olmamakla birlikte, yönetim ve teknik işler 1940'lı yıllara dek (ERERDİ, H.C; s.116) tümüyle yabancı uyruklular tarafından yürütülmüştür.

Üretim diyebileceğimiz faaliyetler, ağırlıklı olarak deniz ticareti nedeniyle İstanbul, İzmir, Trabzon, Samsun, Mersin gibi liman kentleri başta olmak üzere Uşak, Eskişehir, Konya, Edirne gibi çeşitli ticaret merkezlerinde ve ticaret yolları, demiryolları üzerindeki kentlerde (BASKICI, M.; s.3, (KAZGAN vd., s.29) yapılmış; poliçe düzenleme ve üretim, ecnebi, levanten, Avrupalı gibi gayrimüslimlerin tekelinde kalmıştır. Yasal düzenlemelerin bulunmadığı, olanların da işlerlik kazanmadığı bu yıllarda, sigorta şirketleri ve sigortalıların suistimalleri artmıştır (KAHYA, F.;s.179). Sadece acente komisyonları ülkede kalmış, saklama payı yurtdışına transfer edilmiş, ekonomi sigortacılık işlemlerinden gereğince yararlanamamıştır. Mali durum başta olmak üzere birçok yönden güçsüz konuma düşmüş Osmanlı, sigorta konusundaki menfaatlerinin peşine düşmemiştir.

### **Din Adamlarının Sigorta Faaliyetlerine Yaklaşımı**

Osmanlı'da devlet bina ve diğer mallarının ecnebi sigortacılar sigorta ettirildiği ile ilgili örnekler olmasına ve Hz.Muhammet zamanında sigortacılığa benzer, 'Fidye-i Necat' adlı müessese kurulmuş olmasına rağmen, Osmanlı din adamları, müslümanların sigortacılık faaliyetinde bulunmasına sıcak bakmamıştır. Çeşitli fetvalarda, birtakım sınırlayıcı ifadeler kullanılmıştır (KAZGAN vd; s.57) Özellikle, dönemin şeyhülislamının hayat sigortalarıyla ilgili sigorta akdini sadece yabancı ülkelerde kurulmuş sigorta şirketlerinin mensubu olan ecnebilerin düzenlemesine izin vermesi (GÜN,A.; s.IV-V) vb etkenler, konuyu bilmeyen ve sigortayı frenk icadı gören, kendi içinde lonca türü faaliyetler ve güçlü aile bağlarıyla kolektif destekleme faaliyetlerini yürüten müslüman halkın sigortacılıktan uzak kalmasına neden olmuştur (KAHYA, F.; s.179, 227, 230 dn.521; BASKICI, M.; s.29)

Sonuç olarak, çeşitli nedenler, Osmanlı'da, **potansiyel sigortalının yabancı tüccarlar ve ecnebilerle sınırlı kalmasını, sigorta şirketlerinin de yabancı uyruklu şirketler olmasını etkilemiştir.**

### **Osmanlı Döneminde Yasal Düzenlemeler**

Bir yazılı akit olan poliçeyle düzenlenen hak ve sorumlulukları yasalar belirler. Hukuk da dahil birçok disiplin içinde yer alan sigorta faaliyetleri, ekonomi içinde asimetrik bilgi konuları arasında yer alır, o nedenle de yasal düzenlemeler ayrıcalıklı önem taşır. Sigortanın insan hayatında yer alan risklerin çoğunu güvence altına alması nedeniyle, çok sayıda yasa içinde sigortacılığa yer verilmiştir. Oysa, Osmanlı'da sigortacılık yasalar içinde yer almadığı gibi uzun süre kendine has yasası da olmamış (GÜN,A.; s.VI vd) yasal düzenlemeler yapıldıktan sonraki süreçte de düzenlenen yasalara işlerlik kazandırılmamıştır (Kahya,s.83 - 87).

Osmanlı'da 1850 tarihli Ticaret Kanununun 29. Maddesinde yer alan deniz sigortasıyla ilgili hüküm bilinen ilk yasal düzenlemedir (KAZGAN,H. vd;s.35). 1864'te, Deniz Ticaret Kanunu'nda da deniz sigortası ile ilgili hükümler yer almış (BASKICI, M.; s.5); 1883'te acentelere ruhsat alma zorunluluğu getirilmiş; ancak, 1887 nizamnamesi de (KAZGAN vd.;s.39) dahil bu yasal düzenlemelerin uygulanma gücü olmamıştır. 1906 da yeni yasal düzenlemelerle (GÜN, A.; s.III) sektör bir disiplin altına alınmaya çalışılmışsa da başarılı olduğu söylenemez. 1914'ten sonra kapitülasyonlara karşı alınan bazı önlemler içinde yer alan yasal düzenlemelerle yabancıların uygulamaları kısmen de olsa disiplin altına alınmışsa da sonuç yine etkin olmamıştır. Yasaların uygulamaya konamamasının temelinde ülkenin ve dünyanın içinde bulunduğu sosyo-ekonomik ve politik ortam ve bunların yarattığı sorunlardır. Bu dönemde de rekabetin ağırlıklı olarak fiyat rekabeti üzerine olduğu görülmektedir (BASKICI, M.; s.30). Yasal düzenleme yokluğu ve yetersizliği sigorta suistimallerinin sigortalı ve sigortacı kesiminde artmasına neden olmuştur. Özellikle sigortacıların suistimalleri, sigorta sistemine duyulabilecek güveni yok etmiş ve sigortacıların imajını günümüze dek sürecek güçte zedelemiştir.

Ülkede 1893 yılında kurulan ilk sigorta şirketi Osmanlı Umum Sigorta Şirketi'dir. Osmanlı Bankası, Tütün Rejisi ve Dünyu Umumiye İdaresi'nden bir grubun ortaklığında kurulan bir yabancı sermaye kuruluşudur (GÜN, A.; s.VII). Osmanlı Umum Sigorta Şirketi dışında kalan sigorta şirketleri poliçelerini bile kendi dillerinde ve latin alfabesiyle düzenlemiş; ihtilaf halinde yabancı ülkelerdeki mahkemeleri yetkili kılmışlardır (BASKICI, M.;s.22, dn 31). Poliçelerin başka bir dilde düzenlenmesi, (klozların bir çoğu hala yabancı dildeki şekliyle eklenebilmekte ) sigortacılık yapma hakkının sadece gayrimüslüm halka tanınması, müslümanların sigortacılıktan uzak tutulması nedeniyle, halkın sigortacılığı meslek edinmesi, sistemi bilmesi, ekonomik gücün sigorta organizasyonuyla korunması bilincine ve kültürüne sahip olması, teknik ve yasal alt yapının gelişmesi, sigortacılığın temeli olan istatistik bilgi ve deneyim birikiminin sağlanması, konuyu bilen insan kaynaklarının bulunması mümkün olamamış, sigortacılıkla ilgili işlevler de işlerlik kazanamamıştır.

## Cumhuriyet Dönemi

Buraya dek verilen bilgilerde, Osmanlı'da, dönemin koşullarında sigortacılığın hem yönetimin hem de halkın ilgi alanı olamadığı görülmektedir. Dolayısıyla, yüzlerce yıl sonra 19.yüzyılda Osmanlı'ya gelen sigortacılık işlevlerine işlerlik kazandırılmadan bir yüzyıl daha geçmiştir. Ülkedeki yabancı sigorta kuruluşlarına 'git' de denmemiş, 'kal'da. Ancak, bir '**Türk Sigorta Sektörü**' kurma gereği hissedilerek, uzun zaman alacak bir süreç başlatılmış, sermaye gücünün, teknolojinin elverdiğince bir takım girişimlerde bulunulmuştur.

### Türk Sigorta Sektörü Olmaya Gidiş

Osmanlı'da çeşitli kaynaklarda farklı sayıda yüzün üstünde sigorta şirketinden bahsedilirken, Cumhuriyet döneminde, özellikle kapitülasyonların kaldırılmasının da etkisiyle, 1930 yılında, ülkede elli kadar sigorta şirketinin faaliyette bulunduğu; bunların kırkının ecnebi, dokuzunun yabancı sermayeli, sadece birinin katkısız Türk sermayesiyle kurulmuş olduğu; tüm şirketlerin ecneblerce yönetildiği; 1940 – 45 yılları arasında ilk olarak sigorta şirketlerinin yönetimine Türklerin geldiği görülmektedir (ERERDİ, H.C; s.116). Bu durum o dönemlerde insan kaynaklarının sigortacılık bilgisinden ne denli uzak tutulduğunun bir göstergesidir. Türk sigorta sektörünün tüm alt, ara çevre sistemleriyle birlikte yeniden tesis edilmesi gerekmektedir.

1923'te İtalyan sigorta şirketi RAS Şark Sigorta'yı kurmuştur (ERERDİ,H.C.; s.85 ). İş Bankası'nın katılımıyla ilk Türk sermayesiyle 1925 yılında Anadolu Sigorta T.A.Ş şirketi kurulmuş; onu diğer sigorta şirketlerinin kuruluşları takip etmiştir. 1927 yılında sigortacılıkla ilgili 1149 sayılı 'Sigortacılığın ve Sigorta Şirketlerinin Teftiş ve Murakabesi Hakkında Kanun çıkarılmış (KENDER, R.2005, s.22); 1929 yılında ise, sigortacılık alanında toplanan primlerin büyük bir kısmının reasürans kanalıyla ülke dışına çıkışını engellemek amacıyla reasürans tekeli yasasıyla Millî Reasürans T.A.Ş. kurulmuştur (www.millire.com.tr).

1933'de kurulan Sümerbank iki yıl sonra 1935'te Güven Sigorta Türk Anonim Şirketi'ni; 1936'da Anadolu Sigorta ve İş Bankası, Ankara Anonim Türk Sigorta Şirketi'ni kurmuştur. 1942 yılında kurulan Doğan Sigorta Anonim Şirketi ve akabinde kurulan şirketler Türk sigorta sektörünün doğmasına neden olmuşlardır. 1987 yılında 22'si yerli, 13'ü yabancı 35 sigorta şirketi sektörde faaliyet göstermektedir (Türkiye'de Sigorta Faaliyeti Hakkında Rapor 1987, s.11). Özetle, yabancı uyruklu şirketlerin büyük bir kısmının ülkeyi terketmesiyle, sektör teknik, mali, yasal açıdan bilinmezler içinde kalmışsa da 1970 lerden itibaren 'Türk Sigorta Sektörü' ünvanını kazanmıştır.

### Örgütsel Sorunların Çözümüne Doğru

1968–1984 yılları arasında ülkede yeni sigorta şirketi kurulmasına izin verilmemiştir. Yasal dayanağı olmamasına rağmen bu uygulama, yıllardan beri üçlü rakamlarla ifade edilen yüksek enflasyon baskısı altında kalan sigorta şirketlerinin onlarca sene önceki kuruluş sermayelerinin önemini kaybetmesi ve mali yapılarının çok zayıflaması, ülkede ekonomik ve politik istikrarsızlıkların artması, finans kurumlarında krizler yaşanması gibi nedenlerden kaynaklanmıştır. Yüksek enflasyonun bir finans kurumu olan sigorta sektörünün gelişmemesi üzerinde önemli etkileri olmuştur. Kamu otoritesi ve sigorta sektörü yetkilileri de birbirine bağımlı olarak enflasyondan korunmaya yönelik etkin önlemler alamamışlardır. Örneğin, yüksek enflasyona rağmen, 1950'lerde saptanan teşvik rakamlarının, 1978'de hala işlerlik taşıdığı görülmektedir. Örneğin, 1978'de Irak'ta kişi başına ödenen primlerin 400 Irak Dinarı (25.600 TL) gelir vergisi matrahından düşülebiliyorken, (Fransa, 1.500 FF – 7.575 TL; Japonya, 50.000 Yen – 41.450 TL) Türkiye'de bu rakam 200.- TL (yaklaşık 8,3\$)'dir (SS; s.47).

Aynı yıllarda çeşitli bildirimlerde, düşünceden fiiliyata geçişin gerçekleştirilemediği net görülmektedir. Örneğin, ülkede çok büyük yangınlar yaşanmasına rağmen, yangın branşı üretiminde artışlar olmadığı, bu nedenle sigorta şirketlerinin bu branş üzerine eğilmesi gerekliliği belirtilmiş, yangın sigortalarının zorunlu sigortalar kapsamına alınması önerisi, İsviçre'den örneklerle pekiştirilmiş; sigortacılığın işlevlerinin ayrıntılı bir şekilde işlenmesi gerekliliği ile ilgili önerinin en önemli öneri olduğu belirtilmiş; saklama payının artırılması gerekliliğini kabul etmekle birlikte, bunun ancak, sermaye ve teknik gücün artırımı ile yapılması gerektiği açıklanmış; bir AR-GE enstitüsünün kurulmasının yaşamsallığı üzerinde durulmuş; daha da önemlisi, sigorta ettirenin, sigorta şirketi, sigorta şirketinin sigorta ettiren hakkında düşündüklerinin araştırılması istenmiş, ancak bunlar hayata geçirilememiştir (SS; s.181vd). **Ölüm katılığı budur.**

80'li yılların sonunda ve özellikle 90'lı yıllardan itibaren ekonomide liberalleşme çalışmaları başlamış, piyasaya giriş-çıkışlar daha serbest hale gelmiş, mali bünyeyi güçlendirici önlemler üzerinde çalışılmıştır. Sigorta sektöründe de mali bünyeyi önemli düzeyde güçlendirici önlemler alınmış, **serbest tarifeye** geçilmiş, yeni sigorta şirketlerinin kurulmasına izin verildiği için şirket sayısında artışlar olmuştur. Hayat ve hayat dışı üretim yapan şirketlerin ayrı kuruluşlar halinde üretim yapmaları yasal zorunluluk haline gelince, 1994'ten sonra şirket sayısı artışları daha da hızlanmış, sektör de bir hareketlilik olmuş, ümitler yeşermişse de yıllardan beri süregelen göstergeleri değiştirecek bir üretim artışı sağlanamamıştır (SFHR, 1990 - 1995).

20.yüzyılın sonuna dek sektörün yaşadığı en önemli sorunlardan birisi de **tahsilat sorunudur**. 1990'a dek süren tekel piyasası, rekabetin, prim ödemelerinde kolaylık sağlamaya kaymasına neden olmuştur Öyle ki prim tahsilatını yapmadan hasar ödemelerinin yapıldığı, hatta bu amaçla banka kredisi kullanıldığı dönemler olmuştur. Bilgi

teknolojilerinin henüz girmedığı sektörde, borç ve alacakların takibi de sorun haline gelmiş, yasal düzenlemelerle tesis edilen ödeme sınırları, takip zorluğu nedeniyle işlerlik kazanamamıştır. Tahsilat sorunu, zaten yetersiz olan sigorta tasarruflarının sigortalı ya da aracı üstünde kalmasına, yatırımlara aktarılacak fonların tesis edilememesine, hasar ödemeleri için sigorta şirketlerine ek maliyetlerin gelmesine neden olmuştur. 1990'dan sonrasında ise, serbest tarife avantajının fiyat rekabetinde adeta konkura gitme bağlamında kullanılması yine tasarruf fonlarının tesisinde sektörün katkısının hissedilmemesine, sektörü değerlendiren göstergelerde önemli bir gelişme görülmemesine neden olmuştur.

7397 sayılı yasa ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlanan sigorta sektörüyle ilgili görev ve yetkiler 18/12/1987 tarihli ve 303 sayılı KHK ile Başbakanlığa ve oradan da Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanlığı'na daha sonra da Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'na devredilmiştir. Hazine ile Dış Ticaret birbirinden ayrılınca, sigorta sektörüyle ilgili görev ve yetkiler Hazine Müsteşarlığı'nda kalmıştır. Ancak, sigortacılık işlemlerinden direkt sorumlu ve yetkili bir yönetici – lider ve ekip (hizmet birimi – örgüt/organizasyon) eksikliği, iş tanımlarının netleşmesini ve işlerlik kazanmasını engellemiştir. Halk arasında bir deyiş vardır. 'Mala sahibi gerek, oğlu değil babası'. 09/12/1994 tarihli ve 4059 sayılı Hazine Müsteşarlığı Teşkilat Kanunu ile Hazine Müsteşarlığı bünyesinde ana hizmet birimlerinden birisi olarak Sigortacılık Genel Müdürlüğü'nün kurulması (SEGEM, 2011a, s.42) sigorta sektörüne dinamizmin geleceği ile ilgili önemli bir gelişmedir. Ayrıca hala Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde bekleyen Sigorta Denetleme Kurulu'nun, Hazine Müsteşarlığı Merkez Denetim Birimleri arasında dahil edilmesiyle düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar aynı kamu otoritesi yönetimi altında birleşmiş, birlikte çalışma olanağı güçlenmiştir.

### Yasal Alt Yapının Tesisine Doğru

Sigorta sektörünün yasal alt yapısı, Osmanlı'dan başlayarak, 2007 hatta 2011 yılına dek (yaklaşık 170 yıl), akıl almaz bir süreç içinde değişikliklere uğrayarak işleyişe uygun hale getirilebilmiştir. Sigorta faaliyetlerinin düzenlenmesi ve denetlenmesi amacıyla 1927'de çıkarılan, 1149 sayılı yasanın yetersizliği nedeniyle 1939 yılında 3392 sayılı kanunla gerek duyulan bazı maddeler eklenmiştir. Ancak, yine ihtiyaca cevap vermeyen bu yasanın yerine 30/12/1959 tarihli ve 7397 sayılı Sigorta Murakabe Kanunu çıkarılmıştır. Ne yazık ki bu yasa da, sektörün gereksinimini karşılayabilecek nitelikte hazırlanmadığı için 1968 yılından itibaren yeni taslak ve tasarı çalışmaları yapılmıştır. Bu kanunla ilgili değişiklikler, "21.12.1959 Tarih ve 7397 Sayılı Sigorta Şirketlerinin Murakabesi Hakkında Kanunun Adının ve Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi, Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılması ve Bu Kanuna (7) Ek ve (5) Geçici Madde Eklenmesi Hakkında Kanun" adıyla (!), 11/06/1987 tarihli 3379 sayılı kanunla yapılmış; 7397'nin yeni adı 'Sigorta Murakabe Kanunu' olmuştur. Ardından 1988'de 344 sayılı KHK ve 1994'te 539 sayılı KHK ile bazı maddelerde önemli değişiklikler yapılmıştır (KENDER; s.22 vd). Ancak, 539 sayılı KHK'nın dayanağı olan 3991 sayılı Yetki Yasası'nın Anayasa Mahkemesi'nce 29/11/1994 tarihinde iptal edilmesi, KHK hükümlerinin itiraz yoluyla iptal edilebileceği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Böyle bir durumda yasal bir kargaşanın yaşanması söz konusu olduğundan, 7397 üzerinde yine yeni çalışmalara başlanmıştır.

Onüç yıl gibi uzun bir süre bu kaosta kalan sektör, nihayet, 7397 sayılı yasanın yürürlükten kaldırılıp, 03/06/2007 tarihinde kabul edilen 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'nun, 14/06/2007 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmesiyle, ihtiyaca cevap veren ve dünya ile entegrasyona olanak sağlayan çerçeve kanuna sahip olmuştur. Yine bir takım eleştirilere uğrasa da 5684 ihtiyaca oldukça cevap veren bir yasa olmuştur. Çerçeve kanun olması nedeniyle ikincil yasal düzenlemelerin sektörün dinamiğine uygun bir elastikiyet içinde düzenlenmesine olanak sağlamıştır. Nitekim, 5684'e dayanarak, alt ve ara sistemlerin kuruluş ve işleyişine, ölçme ve değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesi ve uygulanmasına, denetimlerine, eğitim ve tanıtım faaliyetlerinin hayata geçirilmesine yönelik yönetmelikler düzenlenmiş, örgütler tesis edilmiştir. Sektörde bir disiplin içinde, organizasyonel, kültürel, teknolojik gelişmeler sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu arada 2001 yılında Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu kabul edilmiştir. Bu yasayla, Türkiye'de ilk olarak, gönüllülük ve katkı payı esaslı bir birikim sağlama olanağı yaratılmış, özendirme amacıyla vergi avantajları sağlanmıştır.

2011 yılında TTK ve BK'nundaki değişiklikler içinde sigortacılıkla ilgili olanlar da tamamlanmış, 07/2012'de yürürlüğe girecek hale gelmiştir. Böylece, yıllardan beri sadece murakabeye yönelik olan yasal düzenlemeler sigorta sözleşmesini ve hatta kısmen cezaları da kapsayarak çağdaş gelişmelere ayak uydurabilecek duruma gelmiştir.

Bu konuda bu kadar detaylı bilgi verilmesinin elbette bir amacı vardır. Sigortacılığın sözleşme ve denetimiyle ilgili bir yasadaki ve ona bağlı düzenlemelerde onlarca yıl (80 yıl) süren değişiklikler, yasal işlemler yumağı olan sigortacılığın yasal alt yapısının bir türlü oturmadığını göstermektedir. Sigortacılığın yasal alt yapısı sorunluysa, gelişme şansı yoktur. Haklar ve sorumluluklar nasıl belirlenecektir? Hasar yasal platforma taşındığında çözüm nasıl üretilecektir?..Güven nasıl tesis edilecektir? Asimetrik bilgi alanında önemli bir yeri olan sigortacılıkta, güven tesisi amacıyla, bilgilendirmenin, riskin tanımının, hakların, yetkilerin, sorumlulukların, ödüllendirme ve cezalandırmanın yasal sınırlarının açık, seçik ve net bir şekilde konması gerekir.

### Tanzim ve Tasdik Tarife Döneminden Serbest Tarife'ye Geçiş

Sektör uzun yıllar, kamu otoritesi tarafından düzenlenen veya tasdik edilen tanzim tarife ve tasdik tarife ile fiyatlandırma yapmış, piyasa tekel piyasası koşullarında kalmıştır. Başka bir deyişle, altmış yedi yıl, konuyu teknik olarak bilmeyen, politik tercihlerle o mevkiye gelmiş ve sürekli değişen, kamu görevlileri tarafından belirlenen fiyatlarla, sigorta şirketlerindeki risk yöneticileri riskleri yönetmeye çalışmışlardır. Riskin maliyetini, risk yöneticisinin dışında ve konuyu bilmeyen bir kurum saptamıştır.

Yine kamu otoritesinin ani bir kararı ile 1990 yılının Mayıs ayında, hazırlıksız, plansız, programsız bir durumda, kaza (zorunlu sigortalar hariç), mühendislik ve tarım branşlarında; Ekim 1990 başından itibaren de yangın ve nakliye sigortalarında serbest tarifeye geçilmiştir. Her ne kadar plansız, programsız ve hazırlıksız bir geçiş olmuşsa da, risk yönetimi gibi teknik bir konuda fiyatların risk yöneticisi tarafından belirlenmediği bir tarife sisteminden kurtulmuş olmak olumlu ve önemli bir gelişmedir. Ne var ki, yeterli istatistik veri birikimine, teknolojiye, insan kaynaklarına sahip olmayan sigorta şirketleri serbest tarife hazırlama yetkisini, rekabette üstünlük kazanmak amacıyla kullanmış, kârlılığı önemsemeyen, direkt prim üretiminde artış sağlama, başka şirketlerin portföylerindeki müşteriye kazanma telaşına düşülmüştür. Yatırım gelirlerinin de azaldığı bu dönemde, teknik kârlılığın azalması (SFHR, 1998 – 2005) nedeniyle risk yönetimi ve fon tesisi sorunlardan kurtulamamış; sigortacılık üretiminde beklenen artış sağlanamamış, işlevlere işlerlik kazandırılmamış, sosyo-ekonomik hayata gereken katkı sağlanamamıştır.

Beş yıllık plan ve programlarda da Birinci Beş Yıllık Plan ve Programdan itibaren sorunlar saptanarak bir yıl içinde çözüme ulaştırılacağı belirtilmesine rağmen, onlarca yıl aynı sorunlar 90'lı yılların yani, 20.yüzyılın sonuna dek süregelmiştir (DUMAN, G.Ş.; s.43 vd). İşlevleri ve tekniği kamu otoriteleri, sektör ve toplum tarafından bilinmeyen, uzun yıllar sigorta şirketleri sayısının bile dondurulduğu, tekel piyasası koşullarının hüküm sürdüğü bu ortamda sigorta sektörü her yönüyle gelişmemiş, istatistiklerde görüldüğü gibi ölüm katılığı (rigor mortis) içinde kalmıştır.

Sektörün bu durumdan kurtulamaması, ülkede yatırımlara aktarılan tasarrufların yeterli düzeye gelememesine, GSMH ve kişi başına düşen gelirin beklenen düzeye çıkarılamamasına, istihdam açığının kapatılamamasına neden olmaktadır. Nitekim, Financial Times Gazetesi, Baş Ekonomi Yazarı Martin WOLF'un '*Gerçekten de, yalnızca Türk hükümetinin değil, Türkiye'nin kendi finansmanı içinde en büyük sorunlardan biri, dünyanın hatırı sayılır ülkeleri arasında en düşük tasarruf oranına sahip olmasıdır. Bunun nasıl bir dezavantaj olduğunu şöyle gösterebiliriz: Doğu Asya'da tasarruf oranı GSYİH'nin %39'uyken, 2002 yılında – gerçi çok kötü bir yıldır – Türkiye'nin ki %17 olmuştur. Bu, Türkiye ne zaman büyümeye başlasa şimdi olduğu gibi, cari hesap açığının patlamasının başlıca nedenlerinden biridir. Türkiye'nin tasarruf oranlarını büyük ölçüde artırması gerekiyor.*' (İSO1, s.37) ifadesinde de açıkça görüldüğü gibi, ülkedeki tasarrufların uzun yıllardan beri önemli düzeyde bir değişiklik göstermemesi yatırımlar sırasında cari açıkların artmasına ve tekrar kaosa dönüştürme neden olmaktadır. Tasarruflar içinde sigortacılık tasarruflarının en önemli kalemler olduğu kesindir. Ne yazık ki bu gerçek nerdeyse tüm dünya tarafından anlaşılıp, sigorta tasarrufları hızla ve önemli oranlarda artırılarak ekonomik gelişmede gereken çarpıcı performans sağlanmasına rağmen Türkiye'de elde edilen sonuçlar değişmemektedir (URALCAN, 2011, s.54 – 56).

2000 yılından itibaren bilgi teknolojilerinin hayata geçirilmesiyle başlayan teknolojik gelişim, 2007'den itibaren kamu otoritesinin küreselleşme süreci içinde değişime inanması ve özellikle AB'yle entegrasyona önem vermesiyle ivme kazanmıştır. Bunlara da değişim konusunun içinde yer verilecektir.

### Reasürans Tekeli

Cumhuriyet döneminde, 23.06.1927 kabul tarihli ve 1160 sayılı Mükerrer Sigorta İhbarı Hakkında Kanun ile bir reasürans şirketi kurulması ve reasürans işlemlerinin zorunlu olarak bu şirketle yapılması yasalaştırılmıştır. Amaç, sigorta işlemlerinden doğan prim tasarruflarının direkt ülke dışına çıkmasının önüne geçmektir. Türkiye İş Bankası zorunlu reasürans devirlerini yürütmek amacıyla 26.02.1929 tarihinde Millî Reasürans T.A.Ş.yi kurmuştur. Tüm sigorta branşlarının zorunlu reasürans devirlerini yüklenen Millî Reasürans T.A.Ş. çalışmalarına 19.07.1929 tarihinde başlamıştır. Bu özellikleriyle dünyada kurulan ilk ve tek özel reasürans şirkettir. **Böylece tekel fiyatın hüküm sürdüğü sigorta piyasasında reasürans faaliyetleri de tekel piyasasının özellikleri içinde hayata geçirilmiştir.** Reasürans tekeli yurt dışına prim devirlerinin önünü alarak, primlerin ülkede kalmasına destek olmuştur. Ancak, sektörde uzun yıllar bir tekel piyasasının mahzurları da yaşanmıştır (SS:s.175-178). Reasürans tekeline itirazlar nedeniyle tekelin şartları giderek azaltılmış 2007 yılında 5684 sayılı yasanın 45. maddesiyle de tekel yasası yürürlükten kaldırılmıştır.

Cumhuriyet döneminde Milli Re dışında 3 reasürans şirketi daha kurulmuş. İki tasfiye olmuş, Destek Reasürans küreselleşmenin etkisiyle, Milli Re ile birleşmiştir.

### Sivil Toplum Kuruluşları – STK

Sigorta sektöründe sivil toplum kuruluşları kendi sorunlarının çözümünde ve gelişimlerinde etkin olmanın yanı sıra eğitim ve tanıtım faaliyetlerine yönelik işlevleri de yükledikleri için değişim içindeki rollerinin etkin olması gerekir. Sorunların tartışılmasını, açığa çıkmasını ve çözüme odaklanılmasını sağlarlar. Ülkemizde 1935 yılında kurulan Sigorta Eksperleri Derneği, 1951'de kurulan Aktüerler Derneği, 1958'de kurulan Sigorta Tatbikatçıları Derneği ilk

kurulan derneklerdir. 1962'de İstanbul Sigorta Acenteleri Derneği, 1965'te Sigorta Hukuku Türk Derneği, 1970'te Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı, 1987'de Sigorta Acenteleri Derneği (SAB), 1991'de Sigorta Brokerleri Derneği, 1993'te Genç Sigortacılar Derneği, 1995'te Tarım Sigortalı Vakfı, 1996'da Sigorta Ekspertleri Dayanışma ve Eğitim Vakfı, 2003'te ODTÜ Mezunu Sigortacılar Derneği, 2004'te Tüm Sigorta Acenteleri Federasyonu (TÜSAF), 2006'da yine eğitsel faaliyetlere önemli katkılarda bulunan İstanbul Underwriting Center (IUC) kurulmuştur. 2007'de 5684 sayılı yasanın getirdiği örgütlenme değişikliği içinde TOBB nezdinde, Sigorta Acenteleri Sektör Komitesi, Sigorta Acenteleri İcra Komitesi ve Sigorta Ekspertleri İcra Komitesi kurulmuştur. Sivil toplum kuruluşları değişimde gereken dinamizmi gösterecek dağılım ve sayıda oldukları için, amaçladıkları takdirde değişimde etkin olabileceklerdir.

## DEĞİŞİM AMAÇLI SÜRECİN BAŞLAMASI

### Değişim İçin Gerekli İçsel ve Dışsal Nedenler

Yukarıda verilen bilgilerde de görüldüğü gibi, Osmanlı'da ticari, sosyal, mali ve siyasal yaşamın elverdiği ortamda ve yabancı sigorta şirketlerinin tekelinde, sağlam bir alt yapı tesis etmeden başlayan sigortacılık faaliyetleri, Cumhuriyet döneminde bir Türk sigorta sektörü yaratmayı amaçlayan faaliyetler şekline dönüşmüştür. Kimi zaman yasal düzenlemelerle ilgili tasarı, taslak çalışmaları, kimi zaman yeni ürün geliştirme, sigortacılık eğitimini yaygınlaştırma ya da serbest tarife geçiş gibi iyileştirme, reform, reorganizasyon diye adlandırılacak faaliyetler yapılmışsa da bunlar, geleneksel ve muhafazakar iş süreçlerini değiştirememiştir. Yönetimde politik ve bürokratik tercihlerin ağırlık kazanması, sigortacılığı bilmeyenlerin karar mercisinde olması nedeniyle, tüm sektörde birçok fırsat değerlendirilememiştir. Üretimde önemli artışlar yaratacak atılımlar yaratılamamıştır. Nitekim, yıllar boyu, her girişimde sigortacılığın geleceğin mesleği olduğu ya da '90'lı Yılların Potansiyel Sektörü, Sigortacılık'(Finans Dünyası, Mart/1991,s.114); 'Hayat Fonları Ağırlığını Hissettiren' (Finans Dünyası, Eylül/1992, s.56); 'Sermaye Piyasasına Doğru' (Finans Dünyası, 02/1992); 'Ekonomideki iyileşmeyi 2004 Yılında Hissedeceğiz'(Hürriyet Gazetesi, 06/01/2004, Sigortalı Yaşam Eki, s.4) vb yazılar yayımlanmış, ümitler beslenmiş, ancak beklenenleri gerçekleştirecek özellikte kayda değer bir atılım yapılamamıştır. Bedi Yazıcı'nın da '**heba olmuş yıllar**' deyişimiyle (YAZICI, B.; s.167-169, 197) ifade ettiği gibi, zaman geçmiş ama önemli bir aşama yaşanamamıştır.

Dünya ülkeleri direkt prim üretimi sıralamasında, Türkiye'nin en son birkaç ülke arasında aldığı yer hiç değişmemiştir (2009, 68.sıra). Üretim artış oranları, TEFE / TÜFE artışları dikkate alındığında oldukça düşmekte, bazı yıllar (-) artış görülmektedir (URALCAN; 2009,s.154). Özellikle Prim/GSMH oranındaki artış, yani primin gelir elastikiyeti onlarca yıl fazla bir değişiklik göstermemiş, bu oran binde 3 ile binde 9 arasında 20.yüzyıl boyunca gitmiş – gelmiş , %1'i bulamamış, bulduğunda ertesi yıl tekrar düşmüştür. Oysa dünya ülkelerinde nice az gelişmiş ülke bu elastikiyeti kısa bir sürede %10'lara ve daha yukarılara çıkararak gelişmiş ülkeler içinde yer almışlardır. (Swiss Re; SIGMA, URALCAN; 2009, s.154 – 167; DUMAN,s.45 - 48) Üretim düzeyinde önemli bir artış göstermeme istikrarı rigor mortisin en önemli özelliklerinden birisidir.

Gerek, beş yıllık kalkınma plan ve programlarında, gerekse finans kurumları gelişiminde sigortacılığın işlenişinde o dönem ekonomi otoritelerinin kullandığı ifadeler, sigortacılığın işlevlerinin bilindiğini gösterse de, fiiliyatta, bu gelişmeler gerçekleştirilememiş, ilk yıldan itibaren bir yılda çözüme ulaştırılacağı belirtilen konular onlarca yıl sürüncemede kalmıştır. Yasal alt yapı, reasürans tekele, tarım sigortalı, hayat sigortalı, tasarruf – yatırım – gelir artışı sağlanması, istihdama katkı gibi konularla ilgili planlananlar yıllar boyu anılmış ancak gerçekleştirilememiştir. Bu yıllar rigor mortisin hüküm sürdüğü, performansta aşama sağlanamayan kayıp yıllardır; ama Türk sigorta sektörü denecek yapıda bir sigorta sektörü yaratılmıştır. Bunu da kabul etmek gerekir. Ancak, ilerleyen satırlarda görüleceği gibi, tek başına yerli bir sektörün yaratılması, kalıcılığı sağlamaya yetmeyecek, sektör yeniden yabancı sigorta kuruluşlarının hakimiyetine geçecektir.

Buraya dek, sektörde onlarca yıl aralıksız süren rigor mortis bir takım bulgularla somutlaştırılmıştır. Son birkaç yıl içinde gerçekleştirilen değişim amaçlı faaliyetlere geçmeden sigorta sektöründe **değişimi zorunlu kılan içsel nedenler ve dışsal nedenler** öz hale getirilerek netleştirilecektir.

### İçsel Nedenler;

- sigorta şirketlerinin mali yapısının zayıflığı, yasal alt yapısının yetersizliği
- insan kaynakları eğitiminin öğrenen örgütler yapısına getirilememesi
- yönetimde geleneksel yöntemlerin kabul görmesi, eski alışkanlıklardan vazgeçilememesi
- yeterli üretim düzeyine ulaşılamaması, potansiyel kapasitenin üretime sokulamaması
- fiyata dayalı rekabetin dışında rekabet olanakları yaratılamaması
- kârlılığın ve verimliliğin artırılmaması
- araçların kurumsallaşmasında, nitelik ve nicelik yapısında sorunlar yaşanması
- ölçme ve değerlendirme sistemlerindeki eksikliklerin ve hasar yönetimindeki aksaklıkların pazarlama ve satışa yansması
- tahsilatlarda uzun vadeler yapılması
- şirketlerin eğitim, reklam ve tanıtıma gereken önemi vermemesi



- sigortacı imajının yenilenmesi gerekliliği
- bilgi bankasına sahip olmamanın teknik faaliyetlerde muhafazakarlığa yol açması
- şirketlerin, geleneksel, muhafazakar ve bireysel düşünceleri, eski alışkanlıklara bağlı olmaları
- kamu, sigorta sektörü ve eğitim kurumları arasında sinerji yaratılamaması kolektif çalışma alışkanlığının olmaması

#### Dışsal Nedenler;

- ülkede uzun yıllardan beri süren yüksek enflasyon
- kişi başına gelir düzeyi düşüklüğü
- koruma ve korunma kültürünün yetersizliği
- az da olsa dinin olumsuz etkisinin devam etmesi
- aile bağlarıyla ekonomik kayıpları telafi etme geleneğinin etkinliği
- sigorta işlevleriyle ilgili bilgi ve bilincin olmaması
- uzun yıllar sigortacılığın gelişmesi ve toplumun bilinçlenmesi konularında devletin kendini sorumlu görmemesi, üretimin artırılmasını işlevsel açıdan sigorta şirketlerinin kârlılığının artırılması gibi son derecede dar bir bakış açısıyla değerlendirmesi
- yasal ve teknik alt yapıdaki eksikliklerin giderilememesi
- kamu otoritesinin bürokrasi ağırlıklı, geleneksel süreçlerini tercih etmesi
- kamu otoritesinin sigortacılık konusunda uzmanlaşmamış olması, gelişmelere makro açıdan bakamaması
- eklektik bir yapıya sahip sigorta konusunda birçok disiplinden üretilmesi gereken yazılı kaynakların yok denecek kadar az olması

2000'li yıllarda ulaşım ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmeler küreselleşmeyi beraberinde getirmiş ve değişimi zorunlu kılmıştır. Değişimi görmeyenlerin, dışında kalmak isteyenlerin hayatiyetini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya oldukları, işletmeler, kamu otoriteleri, bireyler tarafından izlenmiş, gerçekler, çoğunlukla kabullenilmiştir. Bununla beraber, AB'ye entegrasyon (uyum) çabaları da küreselleşme ve değişimi zorunlu kılmıştır. Ancak, geç kalınan bu çalışmalar, yerli sigorta şirketlerinin ayakta kalmasına destek olamamış, küreselleşmenin güçlü tayfunu, 2005 yılından sonra bu şirketlerin tümüne yakın bir kısmının peşpeşe yabancı küresel şirketlere satılmasına, ülke içindeki yabancı sermayeli şirketlerde hisselerin tümünün yabancı şirketçe alınmasına, ülke sigorta sektörünün yine yabancı sigorta şirketlerinin hakim olduğu bir pazara dönüşmesine neden olmuştur. **Değişimde geç kalınmış; rigor mortisten çıkamayan Türk sigorta sektörü güçlü rakiplerin karşısında yaşamsallığını kaybetmiştir.**

### DEĞİŞİM KONULARI

Dostlar değişimde görsün diye değişim yapmanın bir yararı yoktur. Değişim, gelişimi yönetebilecek bir değişim olursa, rekabet avantajı sağlar. Değişime başkaları yön verirse, çevredeki bu koşullara uyum amacıyla yapılan değişim pasif değişimdir. Oysa, yenilikler yaratarak dış çevreyi etkileyip değişimi yönetmek aktif değişimdir, rekabette üstünlük sağlar (KOÇEL; s.693). Uzun yıllar, dünya sigorta sektörü içinde varlığını hissettirecek bir değişim gösteremediği gibi performans artışı da yaratamayan ölüm katılığında sigorta sektöründe 21. yüzyılda aktif değişime olanak sağlayacak değişimler yaşandığı bir gerçektir.

Değişimde doğru zamanlama önemli bir faktördür. Başarılı olma ya da olmamayı etkiler. Özellikle sektörel bir değişimde, süreçlerde faaliyetlerin önceliklerine göre ele alınması, ön şartı olanların önce ön şartlarının yerine getirilmesi, birbirleriyle olan etkileşimlerinin göz önünde bulundurulması, hassas bir zamanlama çizelgesi üzerinde yapılmış olması ve tam zamanında sonuçlandırılması gerekir. Bu zamanlamada değişiklik gerektiğinde bunlardaki sapmalara uyum gösterecek stratejilere de gerek vardır. Zamanlamanın önemine çarpıcı örnek, sektörde değişimde çok geç kalınmış olması nedeniyle yerli şirketlerin yabancı şirketlere satışının önüne geçilememesi verilebilir.

21.yüzyıldan itibaren sektörde yapılan, kurumsal, yasal, teknolojik, örgütsel, kültürel, iş süreçleri ve stratejik değişimler ilgili başlıklar altında incelenecek ve somutlaştırılacaktır. Önemi nedeniyle, kültürel yapıdaki değişim, başka başlıklar içinde değil ayrı başlıkta işlenmiştir.

#### 1. Kurumsal yapının değişimi

Kurumsal yapının değişimi derken, sistemde bulunan tüm kurumlarda yaşanan değişimler, başka bir deyişle, yeni tesis edilenler, faaliyetten ya da uygulamadan kaldırılanlar gibi şekil değişikliklerinin yanı sıra, kurumsal yönetim zihniyetine geçiş de dahil tüm kurumsal yapıdaki değişim ele alınacaktır. Alt, ara ve çevre sistemleriyle birlikte tüm sektörü ve iş ortağı olan ilgili kurum ve kuruluşların tümünün kurumsal değişimini ifade eden kurumsal yapının değişimi genişlik ve derinlik olarak önemli bir kapsamı ifade etmektedir. Yatay ve dikey entegrasyonda bu boyuttaki kurumsal değişimi planlamak, ele almak, değişimleri kabullendirmek ve başarmak oldukça zor ve karmaşıktır. Bu çalışmada verilen bilgileri somutlaştırmaya yaraması amacıyla, aşağıda ülke sigorta sistemiyle ilgili örgütleri son haliyle gösteren bir şema verilmiştir.

'Corporate Governance', kurumsal yönetim ya da yönetişim (yönetim + etkileşim + iletişim) anlayışı, 1990'dan itibaren OECD de dahil dünya ülkeleri tarafından kabul görmüştür. Bütünün varlığının parçaların varlığıyla sağlandığı, işletmelerin ve bireylerin, ülkenin GSMH'sına katkı sağlarken, kendi gelirlerini de artırdıkları, aksi halde her kesimin kaybettiği tezi önem taşımaktadır. Başka bir deyişle, bireyler gelirlerinden tasarrufa ayırdıkları bölümü sermaye piyasaları kanalıyla işletmelere yönlendirerek, yatırımların artmasını sağlayacak, başarılı işletmelerin katkısıyla da hem GSMH hem de Kişi Başına Gelir artmış olacaktır (KOÇEL, s.463). Başarısız ve zarar eden ya da gereken katkıyı sağlamayan işletmeler, ülkedeki gelir düzeyini düşüreceklerdir. Başta sermaye piyasaları olmak üzere çeşitli piyasalarda yaşanan ekonomik krizler, tüm ülkeleri etkileyecektir. O nedenle kurumsallaşma tüm uluslar arası bütünleşmelerde çerçevesi belirlenmiş yapılara oturtulmaya çalışılmaktadır.

Kurumsal yapının değişimi konusunda tüm sektör söz konusu olunca, doğal olarak başta kamu otoritesi olmak üzere tüm aktörlerin değişimin zamanının geldiğine inanması gerekir. Hiç değilse çoğunluğun bu fikirde ve yaratıcılıklara, yeni buluşlara, yeni düşünce tarzlarına açık, yeniden yapılanmaya, modernize olmaya, istekli ve hazırlıklı olması gerekmektedir. Değişim bu öğeler ve onları oluşturan bireyler arasındaki karşılıklı güven ve saygı temeline dayanır (WATSON; s.210-211)

Değişim mühendisliğine inanmış bir **lider** olmadıkça bu tür bir değişimi gerçekleştirmek de mümkün değildir. Değişim mühendisliği süreçlerin kendi bütünlükleri içinde kavranmasını gerektirir. Bu tür bir yaklaşım için gerekli donanım ön cephe elemanlarında bulunmaz. (HAMMER – STANTON; s.9) Türkiye'de kamu otoritesinin bürokratik ve işlevsel etkinliği önemli boyutlarda olduğu için, liderin kamu otoritesinden olması zorunluluk arz etmektedir. Sigorta sektörünün içinde ortak politikalar merkezi türünde bir örgütlenme olmadığına ve özellikle yasal alt yapı sorunlu olduğuna göre, sinejinin sağlanamadığı sektörde kamu otoritesinin liderliğine alternatif geliştirilmesi de zor görünmektedir. O nedenle bu çalışmada liderin kamu otoritesinden olması eleştirilememekte, geçmiş yıllar göz önünde bulundurulduğunda, değişim yaklaşımına sıcak zihniyette bir kamu otoritesi bulunması bir şans olarak görülmektedir. Ancak birçok alt yapının tesisinde kamu otoritesindeki liderin bilgi, beceri ve otorite gücü yetse bile, bir sektörün performansta artış yaratacak düzeydeki değişiminde, sektör kuruluşlarının yönetiminde etkin olan kişilerin de değişime inanarak aktif katılımlarda bulunması gerekir. Adeta bir proje ekibi, bir yönetim grubu, ya da uğraş topluluğu şeklinde sektör kuruluşları yöneticilerinin liderle birlikte hareket etmesi, değişimi birlikte yönetmesi zorunluluğu vardır.

Kamu otoritesi liderliğinde yapılacak değişim için sektör, eğitim kurumları, STK ve paydaş, ortak, partner olabilecek birçok kurum ve kuruluşun temsilcilerinin bu değişim için açık, seçik ve net bir şekilde bir araya geldiği, bir proje ekibi ya da bir uğraş takımı gibi örgütlendiği görülmemekle beraber, birçok çalışmada bir araya gelen, adı konmasa bile bu projeler içinde görev alarak, adokrazi diyebileceğimiz bir oluşum içinde değişime katkı sağlayan ekipler olmuştur. Özellikle, Tramer, Tarsim, Sigorta Bilgi Merkezi ve alt merkezleri, SEGEM, TAHKİM, Acente Sektör ve İcra Komitesi, Ekspertler İcra Komitesi, TOBB levhaya kayıt sistemleri vb çalışmalar tepeden inme ve salt bürokrasiyle değil, geniş tabanlı bir katılımı belki de adokrasinin hakim olduğu gruplarla yürütülmüştür.

Bu arada, kamu yönetiminde de gerek AB'ye uyum, gerekse küreselleşme nedeniyle değişim rüzgarlarının esmesi, 2006'da e-devlet uygulamalarına geçilmesi (Devletin Kısa Yolu; <https://www.turkiye.gov.tr/bilgilendirme?konu=siteHakkinda>), devletin değişiminin gündeme gelmesi (AKTAN, C.C.; 1998; GÖKBUNAR.R – KOVANCILAR.B.; [www.genbilim.com/content/view/](http://www.genbilim.com/content/view/)) sigorta sektörüyle ilgili kamu otoritesinin değişim girişimlerini (SEGEM, 2011a, 58) kolaylaştırmıştır.

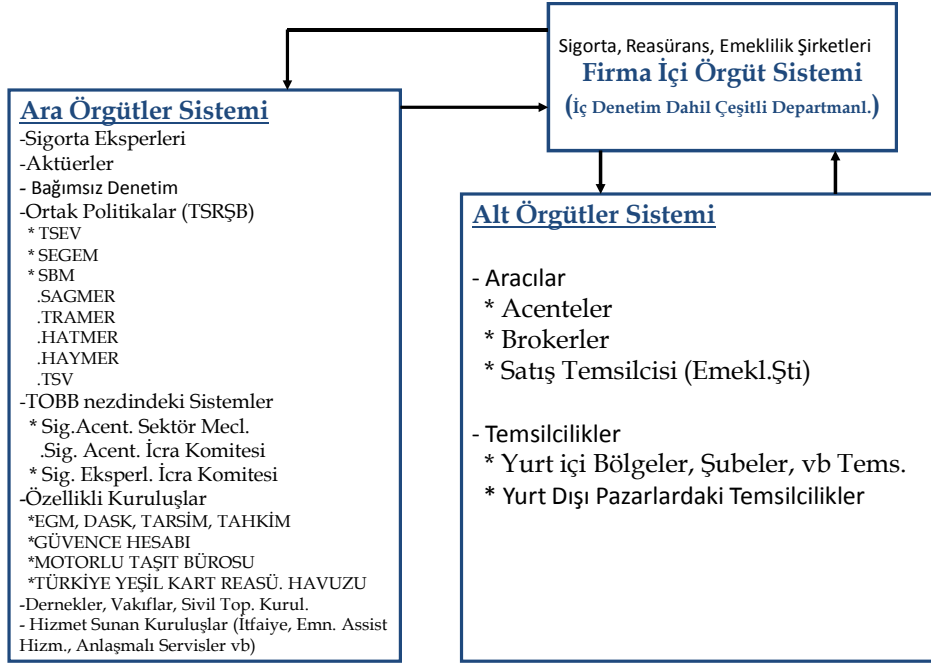
## KAMU ÜST YÖNETİM SİSTEMİ

Hazine Müsteşarlığı



Sigorta Denetleme Kurulu

Sigortacılık Genel Müdürlüğü



Neticede, devletin küreselleşme bağlamında değişimi ve e-devlet yaklaşımını kabullenmesi; kamu otoritesinin aktif sorumlusu olarak sistemde yer alan sigortacılık genel müdürlüğünün sorunların çözümüne sektörle birlikte yönelme yaklaşımında olması; sigorta sektörünün de (çoğunlukla) kamu otoritesi kesimiyle sinerji yaratarak sorunların çözümüne ulaşabileceğini görmesi, inanması, değişimle ilgili faaliyetlerin hayata geçirilmesini etkilemiştir. Bu kapsamda bir sinerji ilk olarak yaratılabilmektedir.

Bu aşamada değişime direnç gösterecek kesimleri önceden kestirebilmek önemlidir. Nitekim, değişimi engelleyebilecek kesimler değişim faaliyetlerinin içine çekilerek, katılımları sağlanmış, dirençleri kırılmıştır. Örneğin, acentelerin ve ekspertlerin örgütlenme konusundaki farklı görüşleri çatışma çıkmadan çözülebilmektedir.

**Değişim için kararlı olmak gerekir.** (AKTAN, C.;1999, s.8 vd) Kamu otoritesinin sektörde köklü bir değişime gerek olduğuna olan inancı açıklamalarında yer almıştır (AÜ, 2007). Kamu otoritesi eski alışkanlıklardan ve geleneksel yaklaşımdan kendisini arındırabilmiş ve yeni doğruların eski uygulamalardan farklı olduğunu görüp, bunlarla ilgili bilgisini artırarak değişime karar verebilmiştir. Zira bürokrasideki geleneksel yaklaşımların bir kısmının terkedildiği gözlemlenmektedir. Geniş tabanlı katılıma ve sinerjiye önem verilmesi, yasaların ihtiyaca uygun hale getirilmesinin gerekliliğine inanılması örnek verilebilir. Kamuda işe giriş için gerekli niteliklerin sınırı yükseltilmiştir. Değişimi uygulayacak kişilerin seçimi ve örgütlenmesi süreç ve yöntemleri, değişimin başarıya ulaşmasının en önemli etkenidir. Politika ve bürokrasinin bu noktada dikey hiyerarşiden yana olduğu ve yetki devirlerinin pek kolaylaştırılmadığı, elverdiğince yapılabildiği gözlemlenmektedir.

Kamu otoritesi, geniş tabanlı katılımlarda ileri sürülen ve onlarca yıl çözülemeyen sorunların çözümü için sektörel bazda ortak bir paydada buluşmaya yarayacak bilgi birikimine ve deneyime sahiptir. Dolayısıyla **sistemin değerlendirilmesi**, sigorta faaliyetlerinin yaygınlaşmasını sağlayacak **müşteri odaklı kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ve gelişiminin sürekliliği** yaratılan sinerjiyle öngörülerek amaçlanabilmektedir. Değişimde karar vermede, süreci devam ettirebilmede bu bilgi birikiminin de etkin olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra sektörde ve sektörün dışında bulunan uzmanların bilgi ve becerilerinden yeteri kadar olmasa da yararlanılmıştır. Doğal olarak, insan kaynaklarından yararlanma, bürokratik engellerin, geleneksel yaklaşımdan arta kalan alışkanlıkların ve çatışmaların

elverdiği oranda gerçekleştirilebilmiştir. Çeşitli toplantılarda yapılan açıklamalarda ve ardından yürütülen faaliyetlerde, açıklanan düşünce tarzlarında, bürokratik anlayıştan, katılımcı, uzlaşmacı, birlikte karar verme, anlayışına yavaş da olsa geçiş farkedilmektedir. (AÜ, 2007) Nitekim katma değer yaratma peyderpey gerçekleşmektedir. Herşeyden önce, sigortacılığın işlevlerine inanma, üretimi artırmanın ve sektörü geliştirmenin devletin de sorumluluğunda olduğunu kabullenme (SEGEM,2011a, s.58), bürokratik zihniyette değişimin başladığına işaret etmektedir.

Kurumsal yapının değişimi bağlamında, sigorta, reasürans ve emeklilik şirketlerinin, acente ve brokerlerin, eksperlik, aktüerlik müesseselerinin, yeni tesis edilen Sigorta Bilgi Merkezi ve Alt Bilgi Merkezleri (HAYMER, HATMER, SAGMER, TRAMER)'nin, Sigortacılık Eğitim Merkezi SEGEM'in, Sigorta Acenteleri Sektör Meclisi ve Sigorta Acenteleri İcra Komitesi, Sigorta Eksperleri İcra Komitesi, Güvence Hesabı (eski şekliyle Garanti Hesabı), TARSİM, DASK gibi işletmelerin kuruluşlarına, faaliyetlerine, denetimlerine, faaliyetlerine son verilmesine yönelik değişimler ihtiyaca cevap verebilecek, küresel farklılıkları giderecek ve özellikle AB'ye uyum sağlayacak şekilde değişikliğe tabi tutulmuş, ilgili yönetmelikler ve diğer mevzuat düzenlenmiş veya düzenlemeye devam edilmektedir ([www.tsrbsb.org.tr](http://www.tsrbsb.org.tr) ; [www.sbm.org.tr](http://www.sbm.org.tr) 05/05/2011). Acente ve eksperler için Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) nezdinde örgütlenme zorunluluğu getirilerek, mesleki bir kuruluş olmaları sağlanmıştır. Yeni bilgi teknolojileriyle sisteme giren ve bilgi yönetimi bağlamında önem taşıyan kuruluşlar, sistemdeki boşlukları doldurarak ihtiyaca cevap verecek şekilde yapılandırılmıştır. Bu kuruluşlar, dünya çapında beğeni ve ödül kazanmış ([www.sbm.org.tr](http://www.sbm.org.tr) ; [www.tramer.org.tr](http://www.tramer.org.tr) ), çeşitli ülkeler tarafından örnek alınmıştır.

Kurumsal yapıyı düzenlerken, mali yapının da güçlenmesi, ölçme ve değerlendirme yöntemlerinde AB'yle entegrasyonun sağlanabilmesi amaçlanmıştır. Tüketici haklarının korunabilmesi, erken uyarı sisteminin, solvency II ve iç denetim, bağımsız denetim, devlet denetimi sistemlerinin işlerlik kazanabilmesi için gerekli düzenlemeler, karşılıklarla, teminatlarla ilgili çağdaş ve AB uyumlu değişiklikler yapılmıştır (TSRŞB, Sigorta Araştırma ve İnceleme Yayınları 1-5).

Tüm Acente ve eksper kayıtlarının, TOBB nezdindeki levhaya kaydı sırasında ülke çapında sisteme girilebilirliği sağlayacak alt yapı hazırlanmıştır.

## 2. Yasal yapının değişimi

Kamu otoritesinin mevcut yasalara yönelik, 'işleyişi engelleyen, işlevselliği kalmamış yasalara uymaktansa, yasaları sorunların çözümüne yarayacak yapıya kavuşturmalı' yaklaşımı önemlidir. Başta 5684 sayılı yasanın çıkarılması olmak üzere çok sayıda yasal düzenlemenin sektörün beklentilerine cevap verebilecek şekle gelinceye dek değiştirilmesine olanak sağlanmıştır. Nitekim, yasal yapıdaki yenilikler, geniş tabanlı katılımın sağlanması, sinerjiyle değişimde önemli adımlar atılması basın tarafından ödüllendirilmiştir ([www.traport.org.tr/hm\\_medyada.php?HaberID=430](http://www.traport.org.tr/hm_medyada.php?HaberID=430), 11. 05. 2011).

7397 sayılı yasanın, 2007 yılında yürürlükten kaldırılınca dek süre gelen gelişmeler ve 5684 sayılı yasanın yürürlüğe girmesinden yukarıda bahsedilmiştir. Burada, teknik ve mali işler bağlamında önem taşıyan birçok konuda özellikle AB'ye uyum amacıyla geliştirilen diğer yasal düzenlemelerden kısaca bahsedilecektir.

21.yüzyılın başından itibaren Avrupa tek sigorta piyasasına uyum çalışmaları hızlanmış ve sektör daha liberal hale gelmiştir. 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra, uygulamada karşılaşılan sorunları ortadan kaldırılabilecek ve AB'ye uyum sağlayacak yönetmeliklerin hazırlanmasına ağırlık verilmiştir. Kırkın üstünde yönetmelik düzenlenmiş ya da revize edilmiştir. Bu yönetmelikler içinde yanlış sigorta uygulamalarının tespiti, ve bunlarla mücadele yöntemleri gibi geleneksel yönetmelik anlayışının dışında çağdaş yapıda hazırlanmış çalışmalar olmuştur. Devlet destekli tarım sigortaları, karşılıklar, teminatlar, ölçme ve değerlendirme yöntemleri gibi denetim ağırlıklı yönetmelikler düzenlenmiştir. Yasal düzenlemeler bağlamında; onlarca, genel şart, genelge, bildirge, duyuru yayımlanmıştır.

*'Sigorta, toplumların hemen hemen tüm kesimlerini ilgilendiren teknik ve yaygın bir faaliyetin konusu olduğu gibi teminat vermesi sebebiyle güven unsurunun ön plana çıktığı bir hizmet sektörüdür. Bu bakımdan sigortacılık faaliyetlerinin güven ve açıklık içinde sürdürülebilmesi ve kamunun doğru biçimde bilgilendirilmesi gerekmektedir.'* (SEGEM, 2011a, s.58) ifadesinden de anlaşıldığı gibi, sigorta, kamu otoritesi tarafından çağdaş ilkelerin gerektirdiği ölçütler içinde değerlendirilmekte ve o nedenle değişim gerekli görülerek hayata geçirilmektedir.

*'5684 sayılı Sigortacılık Kanunu ile getirilmiş olan sigorta ve reasürans şirketlerinin faaliyetlerinin, varlıklarının, iştiraklerinin, alacaklarının, özkaynaklarının, borçlarının, mali bünye ve idari yapılarını etkileyen tüm unsurlarının tespit ve tahliline yönelik yeni düzenlemeler daha etkin bir denetimi sağlayacaktır.'* *'...diğer anonim şirketlerden farklı olarak sadece normatif denetimi içermediğinden getirilen hükümlerle çok daha geniş, esasa inen ve idareye takdir hakkı tanıyan bir denetim sistemi öngörülmüştür.'* ifadesinde de yine aynı düşünce hakimdir.

Nitekim, 'Sermaye Yeterliliği' ve 'Minimum Garanti Fonu' düzenlemeleri yapılmış, ek teknik karşılıklar getirilmiştir. Teknik karşılıklar ve teminat sistemi yeniden düzenlenmiştir. Mali bünye zayıflığını gösteren haller somutlaştırılmış, müdahale sistemi etkinleştirilmiştir. İlke olarak tarifeler serbest bırakılmıştır (SEGEM, 2011a, s.60 vd). Maliye ve

muhasebe mevzuatı revize edilmiş, muhasebe standartları, hesap planı, solvency II (sermaye yeterliliği), vergiler ve fonlar üzerinde sektörle ortak çalışmalar yapılmış, gerektiğinde defalarca değişikliğe gidilmiştir.

Yasal düzenlemelerde şirket kuruluşlarından gereksiz işlemler (ön izin gibi) kaldırılmış, aksine, en az ilk üç yıldaki faaliyetlerine ilişkin tahminlerini ve yükümlülüklerini sürekli olarak yerine getirebileceklerine dair ayrıntılı bir ‘İş Planı’ gibi önemli bir stratejik planı sunmaları aday şirketlerden istenmiştir. Yönetimde güvenilir kişilerin olması, ruhsat talebinin reddedilmesi gibi konularda göz önünde bulundurulmuş ölçütler netleştirilmiştir.

Yeni tesis edilen Tahkim müessesesi (17.08.2007) de önemli bir gelişmedir. Ülkedeki adalet mekanizmasının ağır çalışması ve yeni sigortacılık yasal düzenlemelerinin henüz bilinmemesi, üstelik sigorta faaliyetlerinin teknik boyutunun yasal boyutuyla birlikte değerlendirilmesi gerekliliği düşünülerek, sigortalı ile sigortacı arasındaki çatışmalarda sigortacılık imajının zedelenmesine yol açan mahkeme seçeneğinin öncesine tahkim alternatifi konmuştur. Sigortalı ile sigorta şirketi arasındaki çatışmaların çözümü için tesis edilen ‘Tahkim’ müessesesi birçok sorunun çözümünü beraberinde getirmiştir.

### 3. Teknolojik yapının değişimi

Gelişmiş ülkelerde, 20. yüzyılın ortalarına doğru yaşanan sanayi çağından bilgi çağına geçiş ve bilgi teknolojilerinin ağırlıklı kullanımı, ülkemiz sigorta sektöründe 20. yüzyılın sonunda (1999) başlamış (YAZICI, S. – YANIK, S.; s.100-105), 21. yüzyılın ilk on yılı bunlara uyum sağlamaya geçmiştir. Bilgi çağına bilgi teknolojilerindeki gelişim bilgi yönetiminin önemini artırmıştır. Bilgi teknolojileriyle yeni tanışan İK, bunları rutin işlerde kullanmayı başarsa bile, henüz rekabette üstünlük sağlamaya yarayacak bilgi yönetimi düzeyinde bir yararlanma sağlanamamaktadır. Bu durumu açıklamak için bilgi ve belge yönetiminden bahsetmek gerekir.

Bilgi teknolojileri, değişimin temel katalizörlerinden birisidir. Değişimi hızlandırır, hedefe ulaşılmasını sağlar. Ancak, uygun teknolojinin kullanılmaması ya da geleneksel yöntemleri ve eski davranış modellerini güçlendirmede kullanılması değişimi kaosa götürebilir (HAMMER – CHAMPY; s.76). Uygun yeni teknolojilerin, uygun kullanımı üretken iyileştirmelerin kaynağıdır (WATSON; s.205).

Bilgi teknolojilerinin kabullenilmesi ve maliyetlerine katlanılarak kullanılmasıyla ilgili sürece bakıldığında, dünyada bu teknolojileri ilk kullananların, sigorta şirketi, banka gibi finans kurumları olduğu görülmektedir. Birçok sektör bu maliyetlere katlanmanın mantıksızlığını savunurken, sigorta şirketleri bu maliyetlere katlanarak bilgi teknolojilerini hayata geçiren ilk şirketler arasında yer almışlardır. Bir süre sonra bu teknolojilerin doğru kullanımından kaynaklanan verimler elde edilince, bilgi teknolojilerinden yararlanmayan işletmelere oranla önemli bir rekabet üstünlüğü sağlanmıştır. Zira, hem potansiyel sigortalı hem de aracı kesimi için bilgiye ulaşmak önem taşıdığından, temiz bir veri tabanı ve sorunsuz iş akışına sahip olmak rekabette üstünlük sağlayacak bir avantajdır. (ZIMMERMAN, A.K.; p.1 vd) Görüntüleme, form işleme, şirket raporlaması, yazışma yönetimi, belge yönetimi, elektronik formlar, veri madenciliği konularında, işlem türü, işlem sayısı ve kırtasiyesi çok olan sigorta sektöründe bilgi teknolojileri önemli maliyet düşüşleri sağlamıştır. Dolayısıyla, maliyet azalışı, verimlilik artışı ve rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi teknolojilerine sahip olmak, sigorta işletmeleri için hayati önem kazanmıştır (KM, vanguard, s.1-4).

Ülkemizde 1999’da başlayan web sayfası düzenleme çalışmalarına birkaç yıl içinde tüm sigorta şirketleri katılmıştır. Yeni düzenlenen yasal düzenlemelerde web sayfasına sahip olmak zorunludur.

Bilgi ve belge yönetimi elde bulunan avantajları görenek onlardan yararlanmaya olanak sağlar. Yazar Arthur Clarke, kömür madeni yataklarının üzerindeki mağaralarda yaşamakta olan insanların soğuktan donarak ölmeleri örneğini, bir ısı kaynağının üstünde olmalarına rağmen onu görememe, çıkaramama ve kullanamama durumunda olan bu insanlar için bilginin taşıdığı hayatıyeti açıklamak amacıyla vermiştir (O’Dell, C. – GRAYSON, C.J.JR – ESSAİDES, N.; s.9). Bilgi tüm çağlarda önemli bir güç olmuştur. Ancak, günümüzde bilgi yönetimi ve hatta bilginin desteklenmesi düşünceleri kişilerin ve kuruluşların en önemli konusu olmuştur. Öğrenmeye değer veren bir kültürün yaratılması ve bilginin üretimi için denetlenmesinin değil, desteklenmesinin önem taşıdığı, yaratıcılığın artırılmasının, bireylerin zihinlerinde yer alan bilgilerin beslenmesinin, geliştirilmesinin ve ondan yararlanılmasının bilgi yönetiminin esası olduğu savı giderek güçlenmiştir. (KROGH, G.V – ICHII, K - NONAKA, I.; s.9 vd) Özellikle, maliyetleri düşürerek verimliliğin artırılmasının önem taşıdığı günümüzde, ek bir maliyet getirmeden, çalışanların gizli yeteneklerinden yararlanarak büyümek (TIWANA, A.;s.8) ve bireylerin grup içindeki performanslarını, sinerji ile bireysel bilgiden, grubun bilgisi haline getirmek önem taşımaktadır. Sanal ortam, sanal örgüt, sanal büro vs. teknolojiyi kullanarak sürekli iletişimle bilginin en verimli ve üretken şekilde paylaşımını sağlamaktadır (DERVİŞOĞLU, H.G.; s.54).

Sigortacılıkta belge özellikli önem taşımaktadır. *‘Belge, İşlemlerin veya yasal zorunlulukların yerine getirilmesinde bir kişi veya organizasyon tarafından enformasyon ve delil olarak üretilen, kabul edilen (alınan) ve korunan enformasyondur’* (ÖZDEMİRÇİ, F.; s.191). Yasal sınırların ve belgelerin yoğun olduğu sigortacılık işlemlerinde araçlar, eksperler, fon yöneticileri, denetim kuruluşları, hastaneler, tamir servisleri, hizmet sağlayıcı diğer kurumlar gibi geniş bir yelpazedeki kurum ve kuruluşların belgelerle ilgili bilgilere ulaşımı düşünüldüğünde, sigorta sektöründeki belge yönetiminin önemi tahmin edilebilecektir (KM vanguard).

Kamu otoritesi, yeni yasal düzenlemelerle birçok konuda belge düzenlenmesini gerekli kılmış, belge örnekleri geliştirmiştir. Bunların tümüne değinmek mümkün değildir. Teklif Formu ve Bilgilendirme Formu işlevsel açıdan önemli iki belge olması nedeniyle onlara değinilecektir. Teklif Formu sigortalı adayının riskinin tanımıyla ilgilidir. Düzenlenmezse, sigortalının riskini nasıl tanımladığı hakkında elde bir belge olmayacaktır. Bilgilendirme Formu ise, sigorta şirketinin sigortalının tanımladığı riski nasıl yöneteceği ile ilgili bilgileri kapsamaktadır. Dolayısıyla bunlar, aradaki güvenin tesis edilmesiyle ve poliçenin düzenlenmesiyle ilgili hakları ve yükümlülükleri gösteren en önemli iki belgedir. Nakliye sigortalarında olduğu gibi bazen bu belgelerin düzenlenmesi için sigorta ettiren/sigortalı aday ile sigorta şirketi biraraya gelemebilir. Ancak günümüzdeki iletişim ortamı sayesinde bu tür belgelerin karşı tarafa iletilmesi çok kolaylaşmıştır.

Poliçe bir yazılı akittir. Vaatler, beklentiler, çıkarlar çatışırken teklif formu, bilgilendirme formu ve poliçe yasal platformda başvurulabilecek en önemli belgelerdir. Pazarlamacı, sözle birçok gerçek olmayan vaatlerde, açıklamalarda bulunmuş olabilir. Sigorta ettiren de riskini tam tanımlamamış olabilir. Ancak zamanında düzenlenmiş belgeler gerçeği yansıtır. O nedenle önem taşır, güven duygusunun zedelenmesi ya da pekişmesi bu belgelerin açık, seçik ve net olmasıyla gerçekleşir. Bu belgeler düzenlenirken gösterilecek ihmalkarlıklar, sigorta sahtekarlıklarının artmasına, sigorta sistemine duyulan güvenin azalmasına, sigorta imajının zedelenmesine neden olacaktır. Bu gelişmeler, sosyo-ekonomik hayatı ekonomik kayıplara karşı korumasız bırakır. Yatırımlara yönlendirilen fon tesisini zorlaştırarak, ekonominin gelişme ve büyüme aşamalarında kaosa girmesine neden olur.

Günümüzde belgenin üretilmesi yetmemekte, belgeyi bilgi yönetimine katkıda bulunacak şekilde kullanarak ekonomik değer yaratmak önem taşımaktadır. O nedenle belgeleri üretmek, düzenlemek, depolamak, erişmek, iletmek, aktarmak, seçmek ve imha etmek faaliyetlerinde konuyla ilgili bilgi ve beceriye sahip belge yöneticilerine gerek vardır. Belge yönetimi, kurumsal kültüre ve belge yöneticisinin kurumsal kültürü anlamasına bağlı olduğu için yöneticinin bu konuda eğitimi ve yetenekli olması önem taşımaktadır. (ÖZDEMİRCİ, F.; s.192 vd).

Belgelere her zaman önem verilmişse de, günümüzde belgenin kurumsal bilgi kaynaklarından olduğu farkedilmiştir. Belge yönetimine uluslar arası önem kazandıran etkenler, bilginin yapılandırılması, bilgi teknolojileri ve kurumsal kültür konularındaki gelişmelerdir. Öyle ki, belge yönetimi, arşivcilik ve kütüphanecilik anlayışının yanı sıra, enforsasyon, bilişim sistemleri ve bilgi teknolojileriyle de iç içe girmiştir. (ÖZDEMİRCİ, F.; s.193 - 199). Sigorta sektörü, bilgi teknolojileri kullanımına geçtikten sonra belge yönetimine önem vermeye başlamıştır. Zira bilgi teknolojileri aracılığıyla belgelerin saklanması, arşivlenmesi, arandığında kısa bir zamanda bulunabilmesi, özel bir yer tahsisine gerek olmaması, arşivlemede maliyet ve zaman kaybı gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmıştır. Belgelerin yasal platformda taşıdığı önemin yanı sıra, fiyatlandırma, iş kabulü, reasürans gibi sigorta teknik işlemlerindeki işlevsel önemi de belge yönetimine çağdaş düzeyde işlerlik kazandırılmasında etken olmuştur. Yasalar da bilgi teknolojilerinin getirdiği kolaylıklar nedeniyle teklif formu, bilgilendirme formu, ölçme ve değerlendirme sisteminde kullanılan cetveller gibi belgeleri kullanma ve saklama zorunlulukları getirmiştir. Uygulamada belge yönetimine verilen önemin daha da artırılması gerekmektedir.

Bilgi teknolojilerinden yararlanılarak bilgi ve belge yönetimini gerçekleştirebilmek amacıyla mevcut kuruluşların dışında bir de Türk Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği'ne bağlı **Sigorta Bilgi Merkezi**, 09 Ağustos 2008'den itibaren faaliyete geçmiştir. Hayat Sigortası Bilgi Merkezi (HAYMER), Sigorta Hasar Takip Merkezi (HATMER), Sağlık Sigortası Bilgi Merkezi (SAGMER), Trafik Sigortaları Bilgi Merkezi (TRAMER) alt bilgi merkezleri olarak Sigorta Bilgi Merkezi'ne bağlanmışlardır. Yeni bir yönetmelik taslağı ve bu taslakta bazı isim değişiklikleri söz konusu ise de, henüz bu çalışmaların kısa sürede hayata geçirilmesi olası değildir.

Bu kuruluşların tümü çağdaş düzeyde sistemler geliştirmişlerdir. Nitekim örnek sistem olarak yabancı ülkeler tarafından incelenmiş, dünya çapında övgüler ve ödüller almışlardır. ([www.tramer.org.tr](http://www.tramer.org.tr) [www.traport.org.tr](http://www.traport.org.tr) 05/06/2011) Özellikle tramerin aldığı ödüller içinde kamuya, iş dünyasına ve topluma katkılar sağlama gibi geniş tabanlı bir katkının söz konusu olması dikkat çekicidir.

2001 yılında yasası yayımlanan ve faaliyete geçen Bireysel Emeklilik Sistemi'nde de, yasanın verdiği yetki ve Hazine Müsteşarlığının görev ve yetkilendirmesi çerçevesinde 10 Temmuz 2003 tarihinde İstanbul'da Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş. (EGM), kurulmuştur. EGM'nin kuruluş nedeni, web sayfasında ve yasal düzenlemelerde '...Müsteşarlığın karar almasına yardımcı olacak verilerin sağlanması ve .. bireysel emeklilik şirketlerine ve kamuya sağlıklı bilgi aktarımı için; emeklilik şirketlerinin faaliyetlerinin günlük olarak elektronik ortamda gözetimi ve yetkili kamu otoritelerine raporlanması, ...oluşan bilgilerin konsolidasyonu, katılımcı bilgileri ile sözleşme bilgilerinin elektronik ortamda saklanması, gizliliğinin korunması, kamuoyunun ve katılımcıların bilgilendirilmesi, istatistik üretilmesi, bireysel emeklilik sisteminin analitik olarak sorgulanması, bireysel emeklilik araçları sınavının yapılması ... emeklilik araçları sicilinin takibi, ortak tanıtım, eğitim programları, yazılım ve benzeri konulardaki taleplerin karşılanması sistemin güven içinde işleyişi ile olası sorunların zamanında gerekli müdahalelerde bulunulmasına olanak sağlayacak veri oluşturulması faaliyetlerinde bulunmaktadır.' şeklinde açıklanmıştır. Buradaki amaçlar, performans artışını direkt hedefleyen bağlamda değilse de EGM'nin bilgi ve belge yönetimi amacıyla kullanılabilir yapıda olduğunu göstermektedir.

Bireysel Emeklilik Sisteminde EGM, bilgi teknolojilerinden yararlanarak satış elemanı ile ilgili Elektronik Bireysel Emeklilik Aracıları Sınavı (e-beas) sistemini hayata geçirmiştir.

Sigorta sektörü ve sektöre bilgi teknolojileri konusunda hizmet veren kuruluşlar, birlikte çalışarak,

deneme ve yanılma, yaparak ve yaşayarak öğrenme yöntemleriyle ülke şartlarına uygun şirketlerin, araçların, ara sistemlerin kullanabileceği bilgi teknolojileri geliştirmişlerdir. Bu sistemlerde müşteri ilişkileri yönetimi (MİY – CRM), kurumsal kaynak planlaması (ERP) gibi bilgi teknolojilerinin de işlerlik kazanmasına çalışılmaktadır. Ancak, bu teknolojilerin işlevsel etkinliklerinden henüz yeteri kadar yararlanılamamaktadır.

#### 4. Örgütsel yapının değişimi

Değişim sürecinde en önemli halkayı oluşturan örgütsel yapının değişimi başlığı altında, sektörü oluşturan örgütlerin yapısında yaşanan değişimler ya da değişmeyen durumlardan bahsedilecektir. Özellikle öğrenen örgütler olma bağlamında yaşanan değişimlerin yok denecek düzeyde olması nedeniyle örgütsel değişim kavramına açıklık getirilecektir.

Değişim, bir atılım stratejisi ile örgüt performansını artırmak ve bunu sürekli kılmak amacıyla yapılmaktadır. Değişimde başarılı olan örgütler, küreselleşmeyi gören, rekabet gücünün uluslar arası rekabette üstünlük sağlayabilecek bir yapıya getirilmesini amaçlayan; dikey hiyerarşi yerine yatay ve yalın bir yapıya sahip, çevik, kriz anlarında önceden hazırlanmış stratejilere geçiş elastikiyeti olan, müşteri beklentilerini çok iyi bilmekle birlikte, sürekli değiştiğini düşünerek, bu değişiklikleri takip eden, uygun bilgi teknolojilerini uygun kullanabilme becerilerine sahip, katılımcı, yaratıcılığa önem veren, yenilikçi, iş ahlakına ve sosyal sorumluluğa sahip öğrenen organizasyonlardır (AKTAN, C.;1999, s.18 vd). Bu özelliklerin olmadığı örgütlerde değişim gerçekleştirilemez. Bununla beraber görünen nedenlerin dışında sorunun kökeni olan gizli nedenlerin araştırılmaması, anlaşılmasında değişim mühendisliğinde başarısızlığın en önemli nedenlerindedir. (HAMMER – STANTON; s.12)

Öğrenen örgütlerde, bulunulan mevkiye dayalı hiyerarşi önemini ve uygulanırlığını kaybederken, yatay yani uzmanlaşmaya dayalı bilgi ve insan ilişkilerini yürütebilmedeki yetenek önem taşımaya başlamıştır (KOÇEL; s.585). Bu bilgi ve yetenek, yönetimin sanatsal yönünün ağırlığını artmıştır. Şirketlerde, araçlarda ya da partner kuruluşlarda çalışanların, bilgiye ulaşımı bilgi teknolojileriyle kolaylaşmış, ancak, bilginin çözüm amaçlı kullanılabilirliğini, üretkenliğini artırmak önem ifade eder hale gelmiştir (KOÇEL; s.713). Bu becerilere sahip insan kaynaklarını yaratılabilmek, değişimi başarabilmek demektir.

Ayrıca, değişimde kurallara uyan elemanlardan çok, kendi kurallarını kendileri yaratan bireylere ihtiyaç vardır. Yönetim, çalışanlara/takımlara bir sürecin tümüyle tamamlanması sorumluluğunu aktarırken, gerekli kararları alma yetkisini de göçermelidir. Bürokratik engeller, değişimi her zaman olumsuz etkilemiştir. Yetkilerin merkezileştirilmesi, dikey hiyerarşinin artması yaratıcılığı öldürür. Özellikle bürokraside önem taşıyan işinde çok başarılı olanı yönetici kademesine getirmek kuralı her zaman doğru olmayabilir. Örneğin, işinde çok başarılı bir kimyager, yönetici konumuna getirildiğinde hem laboratuvar iyi bir kimyageri kaybetmiş hem de kuruluş kötü bir yönetici kazanmış olabilir. (HAMMER – CHAMPY; s.64 - 68) O nedenle de proje takımlarının kurulması ve hiyerarşinin mümkün olduğu kadar yatay hiyerarşiye yani uzmanlıkların, işlevsel ayrımların önem taşıdığı bir bölümlenmeye kaydırılması önem taşır. Sadece organizasyonlar, üst düzey yetkilileri, müşteriye ve katma değer yaratan işleri yapan çalışanlara yaklaştırır. Bu yöneticiler, zamanla sözleri ve edimleriyle çalışanların değer ve inançlarını etkileyerek güçlendiren liderler haline gelir (HAMMER – CHAMPY; s.73).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'den de bahsetmek gerekir. Dünyada TKY anlayışı, zamanla, Toplam Yönetim Kalitesi (TYK) ne dönüşmüştür. TYK'nın özellikleri arasında, dinamik olması, bütünsel olması – gerekli tüm öğeleri içermesi, yalın olması – esasla ayrıntıyı birbirinden ayırması, proaktif olması – gelişmelere önyak olması, yaratıcı olması, varolan yeniliklere karşı bağınaz olmaması (KAVRAKOĞLU; s.33) sayılabilir. Sigorta sektöründe çeşitli örgütlerde TKY çalışmalarına rastlanmaktadır. Özellikle İK yönetimlerinde buna önem verilmiştir. Ancak, konu, bilgi, söylem bağlamında işlenmiş, özellikle TYK bağlamında hayata geçirilememiştir.

Sigorta sektörü henüz yukarıda anılan elastikiyette ve çeviklikte değildir. İşletmeler de anılan nitelikteki insan kaynaklarına ve İK yönetimi zihniyetine sahip değildir. Zira, organizasyon yapılarından da anlaşıldığı gibi örgütsel yapıda ağırlıklı olarak geleneksel yaklaşım ve dikey hiyerarşi hakimdir. Yönetim yaklaşımı, öğrenen örgütleri yaratmaya elverişli değildir. Bu nitelikteki insan kaynaklarına sahip olmanın avantajları da bilinmemektedir.

Eğitim sorunları nedeniyle uzmanlaşmada güçlük çekilmektedir (SEGEM, 2011b, tümüyle). Her ne kadar sigortacılıkla ilgili bir eğitim kurumuna gereksinim duyularak SEGEM kurulmuşsa da ağırlıklı olarak gerekli sınavların tarafsız bir şekilde yapılması, yurt içi veya yurt dışı ya da uluslararası anlaşmalar çerçevesindeki eğitim taleplerinin karşılanması amaçlanmaktadır. Bu çerçevedeki bir eğitimin öğrenen örgütlerin yaratılmasına destek olacak eğitimleri kapsamına almayı amaçlamadığı görülmektedir. Zaten bu misyon, TSRSB'nin eğitim kurumu hüviyetindeki Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı ve STK olan dernekler, vakıflar ve şirket İK ve Eğitim departmanlarının ortak uğraşı olmalı, uğraş toplulukları aracılığıyla öğrenen örgütler yaratılmalıdır.

Örgüt yönetiminde geleneksel yönetim yaklaşımının hakim olması, pazarlama, satış ve üretimin, fiyatlandırma, iş kabulü ve reasürans gibi teknik işlemlerin de geleneksel yöntemlerle yapılmasına neden olmaktadır. Örgütsel değişimde en önemli öge bireydir. Bireylerin yetenek, yaratıcılık ve beceri kapasitesi de öğrenen örgütler olma sürecini etkileyen faktörlerden birisidir. Bireylerin öğrenen örgütler yapısı kazanılınca dek bu amaca yönelik eğitilmesi ise uzun bir süreçtir. İşe giriş ve çıkışların yoğun olması bu sürecin verimliliğini azaltır. Sektörde, özellikle pazarlama ve satış grubunda turn-over yüksektir (HÜ, anket). Son birkaç yılda sektörün tümüne yakın kısmının küresel sigorta şirketlerine satılmasından sonra, örgüt yönetimi anlayışında bir değişim yaşanıp yaşanmayacağı henüz netleşmemiştir.

*...sigorta ve reasürans araçları, sigorta endüstrisinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. İlgilileri arayıp bularak müşteri kitlesi yaratmak esasına dayanan modern piyasa düzeninde sigorta ve reasürans araçlarının taşıdığı değer artmıştır. Dolayısıyla, sigorta araçlarının kullandığı yetkilerin daha açık bir biçimde tanımlanması, çerçevesinin çizilmesi ve ilkelerinin ortaya konulması, adil bir sigortacılık piyasasının oluşmasında önemli katkı sağlayacak bir husustur.* (SEGEM, 2011a, s.) şeklindeki ifade araçların önemini anlaşıldığına bir karine teşkil etse de, teamülde geleneksel yaklaşım hüküm sürdükçe, acenteler yaratıcı ve inisiyatif kullanan araçlar olamayacak, dolayısıyla onlar da geleneksel pazarlama, satış ve üretim yaklaşımından uzaklaşamayacaklardır. Halen yaşanan budur. Örneğin, home based businesses'a – home office'e uygun, esnek çalışma ve produktörlük yöntemleri sigortacılık için uygundur; işlerlik kazandırılmalıdır.

Kamu otoritesi, TOBB'la birlikte, acentelerin kurumsallaşmasına esas teşkil eden alt yapıları tesis etmiş; asgari bilgileri edinmeleri amacıyla SEGEM ve TSEV aracılığıyla eğitim programları düzenlenmiş; 2009 – 2010 yılı içinde yaklaşık kırkbin acente, teknik personel ikişer gün eğitilmiştir. Bu da günümüze dek yaşanan bir ilktir. Bu eğitimlerin sürekliliği söz konusudur. Nitekim, daha sonraki eğitimler SEGEM ve Bahçeşehir Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi'nce yürütülmüştür. Bu tür faaliyetler sigortacılık bilgi ve kültürünü geliştirmeye yönelik olmakla birlikte, örgütsel değişim için daha uzun yıllar beklemeği gerektirecek boyuttadır. Bu eğitimlerin birçok kesimin katılımıyla hayata geçirilmesine yönelik uğraş topluluklarının kurulması gerekir.

Örgütlerde, güçlü bir rehberlik koalisyonu yaratmak, başarıyı etkileyen faktörlerdendir. Kamu otoritesi kesiminin yanı sıra, sektörün içinden ve dışından, işlevsel anlamda katkı sağlayabilecek güçte kişilerin bu koalisyonda olması gerekir. Örgütün dışından gelen kişiler, var olan ve sorun yaşanan eski hiyerarşinin dışına çıkılmasına ve yeni hiyerarşinin dikeylikten yataylığa dönüşmesine neden olacaktır (HBR 1; KOTTER, P.J.; s.16). Belirli amaçlar için adokratik anlamda uğraş grupları tesis ederken, çapraz takımlardan oluşan organizasyonlardan yararlanılabilir (KOÇEL, s.613). Örneğin, direkt prim üretimini artırmak amacıyla acentelerden, acenteler icra komitesinden, şirket operasyon bölümü üst düzey yöneticisi, şirket acenteler yöneticisi, aktüerler ve eksperlerden, eksperler icra komitesinden kurulu bir uğraş topluluğu ya da takımı birlikte stratejiler üretmek, bunları uygulamaya koymak, bunların sonuçlarını değerlendirmek gibi uğraşlar sonucunda önemli kazanımlar yaratabilir. Departmanlar arası takımların tüm kuruluşu kapsayan başarılı değişimin gerçekleşmesinde ağırlıklı etkinliği görülmüştür. Uğraş takımları bağlamında departmanlar arası ya da işletmeler arası tesis edilecek topluluklar, değişimde önemli katkılar sağlayacaklardır (HBR3; s.11 vd).

Sektörde bu tür çapraz uğraş toplulukları bugüne dek kurulmamıştır. Kollektif iş görme, sinerjik güçten yararlanma alışkanlığı olmayan sektörde bu yönde bir gelişme görülmemektedir. Kuruluşlar, bilgilerini başka işletmelerle paylaşmaktan kaçınmaktadırlar. Dolayısıyla sektörde bilginin paylaşılmasından ve sinerjiden yeterince yararlanılamamaktadır. Örgütsel değişimin sağlanamaması, diğer değişimlerde elde edilen katkının etkinliğini kaybetmesine neden olmakta, performans artışı sağlanamamaktadır.

## 5. İş süreçlerinin değişimi

Değişim, temelde süreç yenilemedir ve süreklilik arzeden bir süreçtir. Değişim mühendisliği, '*Performansta çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması*' (HAMMER, M. – STANTON A.S.; s.3) dır. '*Gerekli olmayan işlerden kurtulmak ve işi yapmanın daha iyi yollarını bulmak için işi en başından sonuna dek yeniden düşünmek anlamına gelir*' (HAMMER, M. – STANTON A.S.; s.8). Karmaşık olmayan, yalın, basit süreçler daha iyi süreçlerdir (WATSON, G.; s.208)

01 Nisan 2008 tarihinde 2918 Sayılı Karayolları Trafik Kanunu ve Karayolları Trafik Yönetmeliği çerçevesinde uygulamaya konan yalnız maddi hasarla sonuçlanan trafik kazalarında tarafların serbest iradeleriyle "Maddi Hasarlı Trafik Kazası Tespit Tutanağı" düzenleyebilmesi örnek olay olarak gösterilebilir. Maliyetler azalmış, zaman kaybı, trafik tıkanıklıkları, yolsuzluk iddiaları azalmış, verimlilik artmıştır.

Yine Tahkim kurumu da yasal platforma yansımaları gereken çatışmaların, daha süratli, ekonomik, uzmanca ve hakça çözümlenmesi sürecini sisteme getirmiştir. Tarım sigortalarında çiftçinin ve üretimin verimliliğini ve bunların değerlendirilebilirliğini artıran, hem çiftçinin hem de devletin ekonomik kayıplarının önünü alan TARSİM uygulamalarındaki süreçler de, değişimi olumlu etkileyen süreç değişimleridir.



Bir iş ya da çalışma süreci ne kadar etkin olursa olsun, ehliyetli şekilde harekete geçme yeterliliğine sahip olan bir takım tarafından desteklenmedikçe önemi yoktur. Takımın da yapı taşı bireydir (WATSON,G.; s.208). Birey ve sosyal sermaye performans artışı için önemlidir.

Sosyal sermayesi güçlü örgütler iş süreçlerindeki değişimi yaratıcılıkları ve yetkileri çerçevesinde değiştirebileceklerdir. Örneğin, hasar servisi kendi iş sürecini kendisi geliştirme ve müşterinin durumuna göre değişiklik yapabilme bilgi, beceri ve yetkisine sahip ise, sigortalı, eksper, tamir servisleri, ödeme için finans servisi, banka vb. noktalar arasındaki süreçlerde daha kısa sürede daha etkin bir çözüme ulaşmanın yollarını bulacaktır. O yetenekte olmayan bir çalışan/ekip vs, ya da yetenekte olduğu halde yetkilendirilmeyen çalışan/ekip, ne yazık ki süreçlerde çatışma çıkmasının önünü alamayabilecektir. Yine günümüzde her ne kadar maliyet, kalite ve sürat müşteri sadakatini azaltmışsa da, sigorta sektöründe sosyal sermayenin müşteri sadakatini artırmada etkin olduğu kesindir.

Aracıların ve özellikle acentelerin iş süreçlerini elastik yapıda tutmaları ve kendilerini de değişimleri yönetebilecek düzeyde geliştirmeleri gerekmektedir. Günümüzde tüketiciler ne istediklerini bilmekte, fiyatları, piyasaları takip edebilmekte, çok kolaylıkla da istediklerine ulaşabilmektedirler. Bu nedenle müşteri – satıcı ilişkisindeki şaşkıncı değişikliği kavrayamayan ya da anlayamayan şirketlerle uğraşmak istememektedirler. Rekabet anlayışı da makul bir ürün veya hizmeti en iyi fiyatla sunan şirketin satış yapması gibi basite indirgenememektedir. Bir pazarda fiyat, öbüründe seçenekler, diğerinde kalite bir başkasında satış öncesi hizmet, ötekinde satış sırasındaki kolaylıklar, ya da satış sonrası hizmet önem kazanabiliyor. Bu denli geniş bir yelpazede yer alan rekabet üstünlüğü alternatifleri, dünya ülkeleri arasında hangisinin rekabette üstünlük kazanacağı ve ötekini piyasadan sileceği konusunda etken olmaktadır. (HAMMER, M. – CHAMPY, J; s.19) O nedenle aracılıkların değişimlere, yaratıcılıklara açık olması gerekmektedir.

## 6. Sistem anlayışı içinde stratejilerin değişimi

Değişimde, bireyleri, işletmeleri, işletme içindeki örgütleri, alt ve ara sistemleri, çevre sistemleri içindeki rakipleri, ara sistemleri, kültürel gelişmeleri, yasal, teknik ve mali alt yapılarıyla, ölçme ve değerlendirme sistemleriyle, (URALCAN, Ş.; 2011, s.181 – 341) birlikte bir bütün olarak stratejiler içine almak gereği vardır. Bütün parçalarla varolur, parçaların performansı bütünün performansını etkiler.

T. Koçel'in de belirttiği gibi,(Age, s.712) *‘.ortaya çıkan değişimlerin boyutu belki bir neslin “hazmedebileceğinden” daha fazla ve köklü..’* olabilmektedir. Geleneksel yönetime alışmış yöneticilerin yetki devrini yapabilmeleri zordur. Stratejilerin geliştirilmesinde, politikaların saptanmasında yetkileri üst kademelerde toplamak, yaratıcılığı öldürdüğü gibi, çatışmaları artırabilir. Bu tür işletmelerde çatışmalar yetki gücüyle bastırılacağı için motivasyonu da bozacaktır. Oysa özellikle işlevsel ve işlemsel stratejilerle ilgili yetkilerin uygulayıcılara göçerilmesi, yaratıcılığı ve motivasyonu artıracığı gibi çatışmaları da azaltacaktır.

Aracılar, tüketiciyi (sigortalı/sigorta ettiren ve potansiyel sigortalı) en iyi tanıyan kesimdir. O nedenle işlemsel ve işlevsel stratejilerin düzenlenmesinde, aracılıkların fikirlerinin alınması, bu stratejilerin geniş tabanlı katılımı düzenlenmesi akılcı olacaktır. Acentelerin, şirketlerin stratejilerinde söz sahibi olmaları üretimi artırmaya, maliyeti azaltmaya yarayacağı gibi acenteleri de motive edecektir.

Buna ilişkin 1986 yılında New-York Life Insurance Company’de hayat sigortası üretiminde yaşanan ‘şirketin piyasayla olan bağının koptuğunu’ düşündürecek derecedeki durgunluğun aşılması örneği dikkat çekicidir (WATERMAN, JR; s.1-4). Yeni bir nefesin getirilmesinin bile çok zor olduğu bu durgunlukta, şirketin sundukları şeylere karşı ilgilerini açık şekilde kaybetmiş olan acenteleri motive etmek planlanmış. Bu amaçla, acentelikten şirketin San Francisco bürosu yöneticiliğine kadar terfi etmiş Gammill, New-York örgütüne kıdemli başkan yardımcılığına terfi ettirilerek gelmeye ikna edilmiş. O zamana kadar ürünler aktüerler tarafından tasarlanmış. Aktüerler de merkezdeki satış personelinin müşterilerle ilgili izlenimleri sorar, onların yönlendirmeleriyle ürün tasarlanırmış. Bu sorun sigorta piyasasında gelenekselleşmiş bir alışkanlık halindeymiş. Gammill, şirketin, ürünleri satan kişilerin tasarım kararlarına önem vermesi, onları hesaba katması gerektiğine inanıyordu. San Francisco’da hepsi farklı yaşlarda, farklı bölgelerden olan ancak hepsi açık sözlü olan beş üst düzey satış sorumlusunu (acente) yanında New-York’a getirmiş. Bunları, dört tasarımcı, üç aktüer, bir rekabet uzmanı, bir dizi teknisyen ve bir servis uzmanıyla birlikte bir odaya koyarak, onlara, ‘ Şimdi bir sabit süreli hayat poliçesi, bir tam hayat poliçesi ve yapabileceğimiz başka ürünleri tasarlayacağız’ demiş. Kendisinin izleyici olarak bulunduğu görüşmelerde aktüerlerin sundukları modellere acentelerin itirazları oluyormuş. Aktüerler sürekli kendi tezlerini savunuyorlarmış. Neticede Gammill *‘Durun, kimse kimsene bir şey yutturmaya kalkmasın. Acenteler size bunun işe yaramaz bir ürün olduğunu söylüyorlar. Bu ürünü satmayacaklar. Sizin bu acentelerin ne satacağını duymanızı, sonra da ortak bir zemine gelmenizi istiyorum. Bunu yapınca dek bu odadan ayrılmayacağız’* diyerek, iki gün kimsenin odadan çıkmasına izin vermemiş. İki günün sonunda bir ömürlük ürün tasarlamışlar. Bir yılın içinde New-York Insurance Company, hayat sigortası satışlarında %80 artış sağlamış ve bu artış, iki yıl içinde şirketin pazar payını iki puan yukarı çıkarmış (WATERMAN, JR; s.1-4).

Burada hayata geçirilen şey, bürokrasiye karşı çıkan adokrasidir. Gammill’in 17 kişisi gibi proje takımları / uğraş toplulukları, örgüt şemaları ve hiyerarşinin içinde kısıllı kalmamış takımlardır. Geniş kapsamlı bir katılım, süreç içinde alınan kararların tam olarak anlaşılmasını sağlar. Görev içinde yer alanlar, sonunda sürecin savunucuları haline

gelir. Diğer kişilere ne konuda anlaşmaya varıldığı ve niçin böyle bir karar alındığını anlatırlar ve bu yolla uygulamanın sorunsuz olmasını sağlarlar. (WATERMAN, JR.; s.8 - 12) Bu amaçla çatışmalardan bile yararlanılmalıdır. Örneğin, fonksiyonel çatışmalar, işletme için önem taşıyan konuların değişik fikirlerle tartışılmasına, yeniliklerin hayata geçirilmesine, aktifliğin artmasına ve değişimlerin gerçekleşmesine hatta sorunların yöneticinin dikkatini çekmesine yarar (KOÇEL, s.665 vd.). Hangi tür çatışma olursa olsun, çatışmayı ortadan kaldırırken ondan yararlanmanın yollarını da bulmak ve bilmek önem taşır, yarattığı enerji ve aktiviteyle gelişmeye katkı sağlayabilir; durağanlıktan iyidir.

## 7. Kültürel yapının değişimi

Çağımızda değişimi engelleyen en önemli nedenlerden birisi, geçmişte yaşanan başarılı girişimler nedeniyle benimsenen örgüt kültürünün değişime direnç göstermesidir. Daha önce benimsenen ve alışkanlık haline gelen iş yapma kültürü, süreçlerin rutinleşmesine neden olur. Doğal olarak da değişim zorlaşır. Bununla beraber, geçmişte başarılı olmuş yöntemlere bağlı kalan yöneticiler, aynı eylemlere daha da fazla önem verince değişimden iyice uzaklaşmış olur (HBR4, s.91). Sigorta sektöründe alışkanlıklara bağımlılık, muhafazakarlık tercih edilmektedir. Özellikle dikey hiyerarşiden vazgeçilemediği, elektronik ortamda yer alan organizasyon şemalarında görülmektedir. Departmanlar arası – şirketler arası çeşitli projelerde birlikte hareket eden gruplar oluşturulamamasının temelinde de bu yapının etkisi vardır. Uğraş gruplarının, şirketler, aracı kurumlar, partnerler, sivil örgütler arasında kendiliğinden oluşması ve bunların kültürel yapıyı ve zihniyeti değiştiren etkinlikler sergilemesi belki gelecekte iş yapma kültürünün değişmesine neden olacaktır. Nitekim, kamu otoritesinin hazırladığı 2009-2013 stratejik planında bilinçlendirme ve tanıtım stratejisine yer verilmiştir. Bu bağlamda duyurulan stratejide (26.06.2011 – [www.tsrbs.org.tr](http://www.tsrbs.org.tr) (05.07.2011)) özel uğraş toplulukları kurulması amaçlandığı, sigortacılık haftası tesis edildiği (Mayıs ayının son Pazartesi günü başlayıp Pazar günü bitecektir) görülmektedir.

Kültürel yapının değişimi, sosyal sermaye üretkenliğini etkiler. Sosyal sermaye herkese hoş görünmek ve lafta kalmayla zenginleştirilemez. Sosyal sermaye güven esasına dayanır, güven yaratmak için güveni kullanır, güven güveni doğurur (COHEN, D. – PRUSAK, L.;s.51). Sigortacılık da güven esasına dayanır. O nedenle hem sosyal sermayenin artması dolayısıyla üretkenliğin artması, hem sigorta tüketicisinin artması için güvene dayalı esasın oluşması zorunludur.

Sosyal sermayede sıkı denetim değil destekleme sermaye birikimini artırır. Geleneksel iş yapma kültürü değişmedikçe sosyal sermayenin birikmesi, artması söz konusu olamaz. Sosyal sermaye Harvard siyaset bilimcisi, Robert Putnam tarafından ‘...karşılıklı yarara dayalı koordinasyonu ve işbirliğini kolaylaştıran şebekeler, normlar ve sosyal güven gibi toplumsal örgütlerin sahip olduğu özellikleri ifade eder’ şeklinde tanımlanmış; Making Democracy Work (Demokrasiyi Çalıştırmak) adlı kitabında ise, sosyal sermayenin kurumsal, politik ve ekonomik değerini ispatlamıştır. ‘Güven, normlar ve şebekeler gibi sosyal sermaye stokları, kendi kendilerini pekiştiricidir ve birikerek çoğalır. Bir uğraşta gerçekleşen başarılı işbirliği, bağlantılar ve güven yaratır – bunlar bununla ilişkisi olmayan gelecekteki diğer işbirliklerini kolaylaştırıcı sosyal varlıklardır. Geleneksel sermayede de olduğu gibi, sosyal sermayeye sahip olanlar daha çok sosyal sermaye biriktirebilir – ona sahip olan bunun karşılığını da alır’ (COHEN, D. – PRUSAK, L.; s.20, dn.3; s.22; s.27, dn 16) der.

Değişimle birlikte, önem taşıyan misyon ve vizyon anlayışı sektörde kabullenilmiş görülmektedir. Vizyon göstermelik olmamalıdır. Vizyon neyin korunacağı, neyin değiştirileceği konusuna rehberlik yapar. Başarılarında süreklilik sağlayan kuruluşlar, değişen strateji ve uygulamalarıyla değişen dünyaya uyum sağlarken, vizyonda belirlenen bir temel amacı ve temel değerleri korumak zorundadır. (HBR 2; COLLINS, J.C – PORRAS J.I., s.29) Misyon örgütün vizyona varmak için üstlendiği görevdir; örgütün varlık nedenini açıklar. Değişimde vizyon ve misyon birlikte ele alınır. Her ikisi birbirini tamamlar (AKTAN,C.C.; 1999, s.1). Vizyon, değişimde ulaşılacak hedefi ve yönü belirtmeye yeterli anlatımda olmalı ve sinisizme ortam sağlamayacak kadar da anlaşılması, benimsenmesi, kabullenilmesi sağlanmalı, önündeki engeller kaldırılmalıdır (HBR 1; KOTTER, P.J.; s.19 vd)

Değişimler, sektördeki kuruluşların kültüründe değiştirilemez hale gelinceye, yani şirket kültüründe kök salıncaya dek, gerilemeye müsait kırılganlıktadır. O nedenle değişimlerin devam etmediği, bir yerlerde kınılıp kaybolduğu görülebilir. Zaferi erken ilan etmemek gerekir. (HBR 1; KOTTER, P.J.; s.25 - 27)

Değişimde eğitim ayağına önem verilmediği takdirde başarısızlığa uğrama olasılığının, geri dönüşe neden olacak kırılganlığın başlayabileceği düşünülerek amaca yönelik çalışmalar için Sigortacılık Eğitim Merkezi – SEGEM adlı eğitim kurumu kurulmuştur. Eğitim kurumlarıyla, sorunların çözümüne yönelik ortak çalışmalar başlatılmıştır ([www.segem.org.tr/calistay/SonucBildirgesi](http://www.segem.org.tr/calistay/SonucBildirgesi) - SEGEM, 2011b;). Sektör - eğitim kurumları – kamu otoritesi sinerjisinden yararlanılarak sigortacılığın eğitim ve tanıtımında, istihdam – eğitim uyumunda yer alan önemli sorunların ortadan kaldırılmasına çalışılmaktadır.

## SONUÇ

Sonuç bölümünde değişimin 5 N – 1 K kapsamında değerlendirilmesi düşünülmüştür. Ancak, yazılan bilgiler içinde bunlar verildiği için, tekrarlanmasının makalenin hacmini arttıracığı düşüncesiyle bundan vazgeçilmiştir.

Daha önce belirtildiği gibi, bu çalışmada, kamu otoritesi, sektör, alt ve ara sistemler, çevre sistemleri ayrımı yapılmadan, değişimin temelinde olan bütünü, onu meydana getiren tüm parçalarla birlikte ele alarak, rigor mortis durumunu ve değişim sürecini analiz etmek ve elde edilen bulguları somutlaştırmak amaçlanmıştır.

Yukarıda verilen bilgilerin ışığında denilebilir ki, Türkiye’de sigorta sektörü, sigorta faaliyetlerinin Osmanlı’ya çok geç gelmesinden başlayarak birçok nedenden dolayı gelişmemiştir. 21. yüzyılın başına dek, adeta masallarda söylenen ‘az gittim, uz gittim, dere tepe ...altı ay bir güz gittim, bir de arkama baktım ki bir arpa boyu yol gitmişim’ tekerlemesindeki gibi onlarca yıllık çaba içinde gerçek anlamda önem taşıyan gelişme, Cumhuriyet döneminde, Türk Sigorta Sektörü denebilecek yapıda bir sektörün tesis edilmesi olmuştur. Sektörün bir tekel piyasası yapısında olması, sigortacılık faaliyetlerinin kamu otoriteleri tarafından bilinmemesi, kamu otoritesinin gereken şekilde örgütlenmemiş olması, yasal düzenlemelerle ilgili yapının yetersizliği, ülkedeki yüksek enflasyonun uzun yıllar sürmesi ve özellikle hayat birikimlerini olumsuz yönde etkilemesi, tahsilatın aksaması, sigortacılık konularının eğitim içine alınmamış olması, eğitim amaçlı çalışmalarda da nicel ve niteliksel yeterlilikte kaynakların ve eğitimcilerin bulunamaması, sektörün az gelişmiş bir sektör olarak onlarca yıl ölüm katılığında kalmasını etkilemiştir. Bu durum, onca yıl boyunca, direkt prim üretimi, GSMH içinde sigorta sektörünün payı, kişi başına prim tüketimi gibi göstergelerde kendini göstermiştir. Yıllarca, gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkenin gerisinde kalmıştır. Türkiye, 2009’da ekonomi büyüklüğü açısından dünya sıralamasında 17. sırada olmaya karşın, direkt prim üretimi sıralamasında 68. sırada yer almaktadır.

1985’ten sonra sigorta şirketlerinin kurulmasına izin verilmesi 1990’da serbest tarifeye geçilmesi, ülke ekonomisinde liberalleşmeye gidilmesi sektörü hareketlendirmiştir. 21.yüzyılın başından itibaren bilgi teknolojilerinin sektörde kabullenilmesi ve kullanılmasıyla hem iş süreçlerinde hem de İK’nın kalitesinde değişiklik olmuştur.

AB’ye uyum gerekliliği, küreselleşme ve değişim rüzgarlarının tüm dünyayı etkilemesi, iletişim ve ulaşım kolaylıklarının ve maliyetlerinin azalması, geç de olsa e-devlet ve kamu yönetiminde değişim anlayışını gündeme getirmiştir. Ne yazık ki aynı etkenler, küreselleşmeden ürken, birleşmelere yanaşmayan, değişimi başaramayacağını düşünen yerli sigorta şirketlerinin büyük bir kısmının yabancı sigorta şirketlerine satılarak pazardan çekilmesine neden olmuştur. İki reasürans şirketi ise güçlerini birleştirmeye tercih etmişlerdir.

Dünyada birleşmelerin, bütünleşmelerin artması, devletin ve kamu otoritesinin değişimin gerekliliğine hatta zorunluluğuna inanmasına ve bu amaçla çalışmalar başlatmasına neden olmuştur. Kamu otoritesinin yanı sıra ülkeye yeni gelen yabancı sigorta şirketleri ve var olan yerli şirketlerin de değişimin ve bu amaçla kamu otoritesiyle işbirliğinin gerekliliğine inanması ve istekli olması ortama bir dinamizm getirmiş ve 2005’ten sonra değişime giden ortak çalışmalar başlamıştır.

Yasal alt yapıdaki değişimler belki de en verimli gelişmeler olmuştur. Geçmişte yaşanan akıl almaz rötalar, günümüzdeki gelişmelerde yaşananlara razı olma eğilimini getirmiştir. Kurumsal ve teknolojik yapıdaki değişimler tamamlanmamış olsa da olumlu gelişmelerdir. Bu gelişmeler, performans artışına yetmemekle birlikte itici güç olabilecektir. Ancak birbirini tetikleyen, öğrenen örgütlerde, örgüt kültüründe, iş süreçlerinde ve işlevsel ve işlemsel stratejilerde atılımın (breakthrough) sağlanamaması nedeniyle kaostan çıkış gerçekleştirilememiş, istatistiksel değerlendirmelerde performans artışını bir atılım büyüklüğünde gösteren önemli bir gelişme görülmemiştir.

Kamu otoritesinin elektronik ortamda bulunan tanıtım stratejisinden ve sektörün de bu tip beyanatlarından, her iki kesimin de gereken artışının sağlanamadığı konusunda fikir birliği içinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu amaçla, iç ve dış çevreler içindeki eğitim kurumları başta olmak üzere birçok paydaş olabilecek kurum ve kuruluşlarla ortak projeler geliştirmeye, toplumun sigorta bilgi ve bilincini arttırmaya yönelik değişimlere ağırlık verilmeye çalışılmaktadır.

**KAYNAKÇA****KİTAPLAR**

- AKTAN, C.C.;** 1998, Değişim ve Devlet, TİSK Konfederasyonu Yayın No: 176, Ankara
- COHEN, D. – PRUSAK, L.;** Kavrayamadığımız Zenginlik, Kuruluşların Sosyal Sermayesi, Harvard College, 2001; Çeviren; A. Kardam; MESS Yayınları, 2001, İstanbul
- ÇELEBİOĞLU, F.;** Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İşletme Fakültesi Yayınları, No:238, İstanbul
- DERVİŞOĞLU, H.G.;** Stratejik Bilgi Yönetimi, Dışbank Kitapları – 8, 2004, İstanbul
- DUMAN, G.Ş.;** Türk Sigorta Sektöründe Boş Kapasiteler ve Ekonomik Kayıplar, 1990, Bilaraş Bilimsel Araştırma Merkezi, İstanbul
- ERERDİ, H.C.;** Sigortacılığımızın Tarihi, Commercial Union, 1998, İstanbul
- GÖKALP, N.;** Yarınlar Kimin, Beyaz Yayınları, 2005, İstanbul
- GÜN, A.;** Sigorta Rehberi, Kağıt ve Basım İşleri A.Ş, Milli Reasürans Kütüphanesi, 1942, İstanbul
- O'Dell, C. – GRAYSON, C.J.JR; – ESSAİDES, N.;** If Only We Knew What We Know, 1998; Ne Bildiğimizi Bir Bilsedydik; Dışbank Kitapları 3, 2003, İstanbul,
- HAMMER, M. – STANTON A.S.;** The Reengineering Revolution A Handbook; 1995, Hammer and Company; Değişim Mühendisliği Devrimi- Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı? Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, 1998, İstanbul
- HAMMER, M. – CHAMPY, J.;** Reengineering the Corporation, 1993; Çeviren Sinem Gül, Değişim Mühendisliği, Sabah Yayınları, 1994, İstanbul
- KAHYA, F.;** Osmanlı Devleti'nde Sigortacılık, Libra Kitap, 2010, İstanbul
- KAVRAKOĞLU, İ.;** Değişim ve Yaratıcılık, KalDer yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No:4, 1998, İstanbul
- KAZGAN, H. – SOYAK, A. – KORALTÜRK, M.;** Cumhuriyetin 75 Yıllık Sigortacısı Koç Allianz, 1998, İstanbul
- KENDER, R.;** Türkiye'de Hususi Sigorta Hukuku, 8.Bası, Arıkan Yayınevi, 2005, İstanbul
- KOÇEL, T.;** İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınevi, 2005, İstanbul
- NEYZİ, A.H.;** Benim Sigortacılarım, Dünya Yayıncılık A.Ş, 1998, İstanbul
- SEGEM;** Sigorta Acenteleri Teknik Personel Eğitim Programı Ders Notları, Mart **2011a**
- SEGEM;** Türkiye'de Sigortacılık ve Aktüerya Eğitimi Çalıştayı Rapor Özetleri Kitabı, **2011b**, İstanbul
- TIWANA, A.;** Bilginin Yönetimi, 2003, Dışbank Kitapları – 5, İstanbul, s.8
- KROGH – ICHIJO – NONAKA;** Bilginin Üretimi, 2000, Dışbank Kitapları-1, 2002, İstanbul
- URALCAN, G.Ş.;** Sigortacılık Uygulamaları, AÜ Yayınları, No: 1626, 2009, Eskişehir
- WATERMAN JR, R.H.;** Adhocracy the Power to Change, Whittle Direct Books, 1990, USA
- WATSON, G.H.;** Business Systems Engineering, John Wiley & Sons, Inc, 1994, USA
- YAZICI, Bedi;** Benden Bu Kadar, Halk Reasürans A.Ş, 1992, İstanbul
- YAZICI, S. – YANIK, S.;** Elektronik Sigortacılık, Der Yayınları, 2002, İstanbul

**ELEKTRONİK ORTAM, DERGİ ve MAKALELER**

- AÜ, 2007;** Anadolu Üniversitesi, Ekonomi Kulübü, Ekonominin Parlayan Yıldızı Sigortacılık Semineri Bildirileri, Dr.A.Genç Bildirisi, 3 Mayıs 2007, Eskişehir
- AKTAN, C.C.;** 1999; 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri(1) Değişim Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, , <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/atilim.htm> 05.06.2008
- BASKICI, M.;** Osmanlı Anadolu'sunda Sigorta Piyasası, Ank.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi A.Ü.S.B.F. Dergisi, Cilt 57 Sayı 4, Ekim-Aralık 2002, s.1-33; <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/469/5369.pdf>
- Finans Dünyası,** Mart 1991, Şubat 1992, Eylül 1992

**GÖKBUNAR, R - KOVANCILAR, B.;** Sosyal Refah Devleti ve Değişim; <http://www.genbilim.com/content/view/1717/86/>; 10/06/2011

**HBR 1;** Harvard Business Review on Change, Harvard Business School Press; Değişim, Çeviren Meral Tüzel, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, KOTTER, J.P.; Değişimi Yönetmek makalesi, MESS Yayınları, No: 291, 1999, İstanbul

**HBR 2;** Harvard Business Review on Change, Harvard Business School Press; Değişim, Çeviren Meral Tüzel, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, COLLINS, J.C – PORRAS J.I.; Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak makalesi, MESS Yayınları, No:291, 1999, İstanbul

**HBR3;** Harvard Business Review on Organizational Learning, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001; Örgütsel Öğrenme, Çeviren Nurettin Elhüseyni, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, WENGER, C.E – SNYDER, M.W; Uğraş Toplulukları makalesi, MESS Yayınları, No:366, 2001, İstanbul

**HBR4;** Harvard Business Review on Culture and Change; Harvard Business School Publishing Corporation 2002; Kültür ve Değişim, Çeviren, Ahmet Kardam, 2003, İstanbul

**HÜ, anket;** Haliç Ün. İşletme Bl. Prof.Dr.Sinan Artan başkanlığında, finans sektörüne uygulanan, yayımlanmamış anket çalışması, 2005)

**Hürriyet Gazetesi,** 06/01/2004 tarihli, **Sigortalı Yaşam Eki**

**İSO;** İstanbul Sanayi Odası, III. Sanayi Kongresi, Sürdürülebilir Rekabet Gücü, 'Küresel Değişime Uyum' 12-13 Ekim 2004, İstanbul; Cem Ofset İstanbul, Aralık 2004, WOLF, Martin.; Financial Times Gazetesi, Baş Ekonomi Yazarı

**SIGMA;** Swiss Re sürekli yayını

**SFHR;** Türkiye'de Sigorta Faaliyeti Hakkında Rapor, 1987; TC Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Sigorta Murakabe Kurulu Yayınları, 1988, 1990 – 1995 vd

**SS;** Sigorta Endüstrisinin Türk Ekonomisindeki Yeri, Sigorta Hukuku Türk Derneği, AİDA Türk Grubu, TSRŞB ile Düzenlenen IV. Sigorta Semineri, Ankara, 15 – 16 Mayıs 1978 Bildiriler, Tartışmalar, A.İ.D.A Derneği, 1979, Ankara

**ÖZDEMİRCİ, F.;** Bir Disiplin Olarak Belge Yönetimi bildirisi, 2004; Kütüphaneciliğin Destanı Uluslar Arası Sempozyumu, 21 – 24 Ekim 2004, Ankara, s.191 – 210)

**Devletin Kısa Yolu;** <https://www.turkiye.gov.tr/bilgilendirme?konu=siteHakkinda>

**KM - Vanguard;** <http://www.kmworld.com/Articles/News/KM-In-Practice/Info-driven-insurers-form-KM-vanguard-9871.aspx> Knowledge Management Center, Knowledge Management in Insurance Sector, Info-driven insurers form KM vanguard, 11.06.2011

[www.millire.com.tr](http://www.millire.com.tr)

[www.traport.org.tr/hm\\_medyada.php?HaberID=430](http://www.traport.org.tr/hm_medyada.php?HaberID=430), 11. 05. 2011).

**ZIMMERMAN, A.K.;** Insurance Companies Takes Knowledge Online, Peter Arnold Associates, May, 2003, p.1 vd.