

# SİGORTA SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSAL YÖNETİM KOMİTESİ'NİN ROLÜ

**Doç. Dr. Selim YAZICI\***  
**Doç. Dr. Serhat YANIK\*\***

## Özet

### **Sigorta Sektöründe Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim Komitesi'nin Rolü**

*Son on yıl içinde büyük önem arz eden ve tüm dünyada başarılı şirket uygulamaları açısından olmazsa olmaz olarak nitelenen kurumsal yönetim, küresel ekonomik kriz ile birlikte tartışmalı bir konu haline gelmeye başlamıştır. Başarılı kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olduğu düşünülen birçok şirket ekonomik kriz sürecinde oldukça zor durumlara düşmüş, hatta kapanmak ya da el değiştirmek zorunda kalmıştır. Bu durumun sorumlusu olarak en başta şirketin yönetimi gösterilmiştir. Kurumsal yönetim uygulaması çerçevesinde geliştirilen kurumsal yönetim komiteleri ise bu tartışmalara bir çözüm niteliği taşımaktadır. Ülkemizde bankacılık sektöründe kurulması zorunlu bulunan Kurumsal Yönetim Komitesi, sigorta şirketleri açısından zorunluluk taşımamaktadır. Ayrıca sigorta sektörü açısından kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulamaları açısından bir mevzuat da bulunmamaktadır. Bu çalışmanın amacı, sigorta sektörü açısından kurumsal yönetimin önemini ortaya koyarak, sigorta şirketlerinde kurumsal yönetim komitesinin mevcut durumunu incelemek ve komitenin oluşturulma ve çalışma ilkeleri konusunda bir açılım sağlamaktır. Bu kapsamda, ülkemiz sigorta sektöründe faaliyet gösteren ve hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören sigorta şirketleri üzerinde kurumsal yönetim komitesinin varlığı üzerine bir inceleme yapılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetim Komitesi, Sigorta Sektörü

---

\* İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Beyazıt, İstanbul.

\*\* İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Muhasebe ve Finansman Anabilim Dalı, Beyazıt, İstanbul.

### Abstract

#### **Corporate Governance in Insurance Sector and The Impact of Corporate Governance Committee**

*A decade ago the term “Corporate Governance” was largely an academic jargon. Today, the term is familiar to almost everyone. Unfortunately, its familiarity in the society comes because of revelations of one shocking corporate scandal after another: executive pilfering from their firms; accountants helping companies reframe their financial numbers; analysts irresponsibly hyping stocks. After the economic crisis, the reputation of corporate governance has changed dramatically. Many of the successful-known companies have swept away during the crisis. Boards are shown as the main responsible part of this consequence. Corporate governance committees, which have a critical part in corporate governance system, are discussed as a solution. Unlike banking, corporate governance committees are not mandatory in insurance sector. The purpose of this study is to examine corporate governance committees in insurance sector and provide some insight for companies. In this context, Turkish insurance companies which are listed in Istanbul Stock Exchange are examined concerning their corporate governance committees.*

**Keywords:** Corporate Governance, Corporate Governance Committee, Insurance Sector

### Giriş

Şirketlerin yönetim ve denetim şekillerinin şeffaflık içinde olmasını ifade eden kurumsal yönetim, günümüzde özellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde sıkça tartışılan bir konu haline gelmeye başlamıştır. Özellikle sermaye piyasalarının sağlıklı bir biçimde işlemlerini sağlamak, kriz oluşturabilecek olayları zamanında görmek, risk değerlemesi yapmak ve derin etkiler oluşmadan önlemlerini alabilmek, kurumsal yönetim sistemini ortaya çıkaran en önemli faktörlerdir.

ABD’de başlayan ekonomik kriz, etkilerini hızla tüm ülkelerde hissettirmiş ve bu krizden en çok etkilenen de finans sektörü olmuştur. Bu süreci, geçtiğimiz yıllarda yaşanan denetim ve şirket skandalları sonucu ortaya çıkan bir kavram olan “Kurumsal Yönetim”in bir deneme süreci olarak da görmek mümkündür. Çünkü şirket skandalları sonucu büyük darbe alan yönetim faaliyeti bu süreçte yeniden tanımlanmış, hesap verebilirlik, şeffaflık ve etkin denetim ile hissedarların, pay sahipleri dahil, tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını koruyan uygulama bütünü olan kurumsal yönetim literatürde ve uygulamada hızla yerini almıştır.

Yönetim sürecinde en çok konuşulan konuların başında yer alan “denetim sistemi”, kurumsal yönetim kavramı ile somut olarak önem kazanmıştır. Sonuç olarak kurumsal yönetim, denetimsizlik nedeniyle yaşanan şirket skandallarının önüne geçilmesini ve finansal krizlerin daha az hasarla atlatılmasını öngörmekle birlikte, üstün bir rekabet avantajı sağlayabilecek bir yönetim sisteminin ve denetim mekanizmasının kurulmasını ifade etmektedir.

## **1. Kurumsal Yönetimin Gelişimi**

Dilimize kurumsal yönetim olarak çevrilen “corporate governance” kavramı, sadece üst düzey yönetimin değil, yönetim kurulu ile birlikte pay ve menfaat sahiplerinin de hak ve yükümlülüklerini düzenlemektedir. Kurumsal Yönetim, şirketlerin yönetimleri, pay sahipleri, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu arasındaki çok yönlü ilişkileri kapsamaktadır. Geleneksel yönetim belli amaçlara ulaşmak amacıyla yapılan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesini ifade ederken, kurumsal yönetim bütün bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde menfaat gruplarının çıkarlarının, örgütsel amaçlara ne şekilde yansıtılacağı ile ilgilenmektedir (O’Sullivan, 1998: 147).

Kurumsal yönetim tartışmaları önce gelişmiş piyasaların bulunduğu ülkelerde hissedarların, şirketlerin sermayedarın menfaatini maksimize edecek şekilde yönetildiğinden emin olma endişesi ile başlamıştır. Gerek ABD’de gerekse Avrupa’da, muhasebe kayıtlarındaki usulsüzlükten kaynaklanan şirket iflasları ve halkın finansal piyasalara güveninin sarsılması, kurumsal yönetimin gerekliliğini ortaya çıkarmaya başlamıştır. Gerek pay sahiplerinin ve gerekse sermayedarın menfaatini daha iyi koruyacak şekilde oluşturulan kurallar, sermaye piyasalarını olumlu etkilemiş olsa da, yaşanan şirket başarısızlıklarını engelleyememiştir.

### **1.1. Sarbanes Oxley Kanunu**

Küresel boyutlarda yaşanan ve yatırımcıları zarara uğratan olaylar nedeniyle, tüm dünyada kamuyu aydınlatma sisteminin yetersizliği ve bağımsız dış denetimin etkinliği sorgulanmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler, yasal mevzuatın yeniden düzenlenmesini ve “vekalet” konusunun yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini doğurmuştur (Schleifer, Vishny, 1997: 740). Şirketlerin

finansal raporlamaları üzerindeki kontrollerin iyileştirilmesini amaçlayan ve aynı zamanda etkin kurumsal yönetimi destekleyen bir çaba olarak görülen “Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Kanunu” veya diğer adıyla Sarbanes-Oxley Kanunu, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki borsalarda işlem gören halka açık şirketlerin tamamını kapsayacak şekilde 30 Temmuz 2002’de imzalanmıştır. Sarbanes Oxley Kanunu, halka açık şirketlerin muhasebe hizmetlerinin, finansal raporların ve bağımsız denetimin kalitesinin artırılması ve piyasada güvenin ve saydamlığın sağlanması amacıyla, şirketlerin denetim komitelerine ilişkin hükümler getiren ilk yasal düzenleme olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yasa, işletmelerin ve ülkelerin uluslararası sermaye hareketlerinden daha fazla yararlanılmasını sağlamakta önemli rol oynayan kurumsal yönetim ilkelerinin de alt yapısını oluşturmuştur. Sarbanes Oxley Kanunu aynı zamanda, yöneticilerin vekalet sorunu konusunda da çözümler sunarak, çıkar çatışmalarının önüne geçmeyi de hedeflemiştir (Calder, 2008: 17).

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından ilk olarak 2003 yılında yayımlanan ve daha sonra 2005 yılında revize edilen **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına, gelişmesine ve benimsenmesine katkıda bulunmuştur. İlkelerin hazırlanmasında, 1999 yılında yayınlanan “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” başta olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve önerilen genel esaslar ile ülkemizin kendine özgü koşulları dikkate alınmıştır. Günümüzde küresel düzeyde yaşanan krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden birinin kötü yönetim olduğu görüşü, kurumsal yönetim kavramının ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmış ve kurumsal bazdaki farkındalığı büyük ölçüde artırmıştır (Calder, 2008: 23).

İlkeler öncelikle halka açık şirketler için hazırlanmıştır. Ancak bu ilkelerin, kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlarca da uygulama alanı bulabileceği düşünülmektedir. İlkelerde yer alan düzenlemelerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak, bu düzenlemelerin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmadıysa buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkelere yer alan ilkeler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup

olmadığına ilişkin açıklamalara, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir.

Denetim konusunda ise yasayla birlikte, halka açık şirketlerde muhasebe denetim kurullarının oluşturulması sağlanmış, kamuyu aydınlatma, etik kurulların benimsenmesi ve denetçilerin bağımsızlığına ilişkin standartlar da getirilmiştir. Denetim, işletmelerde yönetim sürecinin hem sonucunu, hem de sağlayacağı çıktılar ile bir sonraki planlama sürecinin başlangıcını oluşturacağından, şirket politikalarının oluşturulmasında ve şirketin uzun vadede varlığını sürdürmesinde oldukça önemlidir. Yasayla birlikte, denetim komitesinin, işletmenin muhasebe ve finansal raporlama politika ve uygulamalarını izlemede aktif bir rol üstlenmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda denetim komitesinin aynı zamanda bağımsız denetimin yürütülmesinde karşılaşılan zorlukların, iç kontrol sisteminin uygulamasındaki eksiklik ve yanlışlıkların, yönetimle yaşanan anlaşmazlıkların, ihtilafli muhasebe konuları gibi hassas durumların tartışılmasına ortam yaratması da beklenmektedir (Pickett, 2005: 37).

## 2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Tüm dünyada kurumsal yönetim temel anlayışı için şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik temel ilkeler olarak kabul edilmiştir. **Şeffaflık**, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir bir şekilde kamuoyuna duyurulmasıdır. **Hesap verebilirlik**, yönetim kurulu üyelerinin esas itibariyle anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu; **Sorumluluk**, şirket yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder. **Adillik** ise, şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder (Demirbaş ve Uyar, 2006: 21).

Kurumsal yönetimin bu dört temel ilkesi, performans ölçümü ve geliştirilmesi esasına dayalı olarak birbirleriyle ilişkilendirilmekte ve böylece, şirketlerin hissedarları için değer yaratırken, toplumsal değerlerle de uyumlu olması beklenmektedir. “Kurumsal yönetim derecelendirmesi” olarak adlandırılan bu uygulama, şirketlerin pay ve menfaat sahiplerine verdikleri

önemin, kamuyu zamanında ve doğru aydınlatma faaliyetlerinin, yönetim kurulunun faaliyetlerinin genel kredibilitesi ve pay ve menfaat sahipleri ile ilişkiler hakkında bir görüştür (Demirbaş ve Uyar, 2006: 99).

Kurumsal Yönetim İlkeleri; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve saydamlık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört temel bölümden oluşmaktadır. *İlk bölümde*, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki ilkeler yer almaktadır. Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına, ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte; ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır. *İkinci bölümde*, kamunun aydınlatılması ve saydamlık kavramları ile ilgili ilkeler yer almaktadır. Bu çerçevede, şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik ilkeler belirlenmiş, ayrıca, dünyadaki güncel gelişmeler ve ülkemiz koşulları göz önünde bulundurularak periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış ve işlevsellik on planda tutularak detaylandırılmıştır. *Üçüncü bölüm*, menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. Şirketle ilgili menfaat sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içerir. *Son bölümde* ise, yönetim kurulunun işlevi, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ve yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ile yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin ilkeler yer almaktadır (SPK, 2005).

## **2.1. Kurumsal Yönetimde Yönetim Kuruluna Bağlı Komiteler ve Kurumsal Yönetim Komitesi**

Kurumsal yönetimle birlikte, işletme faaliyetlerinin etkin şekilde yerine getirilmesi, karar sürecinde geniş bir katılımın sağlanması ve yönetimin karşılaşılan sorunlara daha fazla dikkat ve özen göstermesini sağlamak amacıyla yardımcı kurul ya da komitelerin oluşturulması gündeme gelmiştir. Şirket faaliyetlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmesinde

komitelere dayalı çalışma sisteminin yararları bulunmaktadır. Bu komiteler iç kontrol sisteminin etkinliğini, finansal raporlamanın güvenilirliğini, faaliyetlerin mevzuata ve kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğunu gözetmekle sorumludur. Komiteler, profesyonel bir yaklaşımla şirket işleri hakkında yönetim kurulunun bilgilendirilmesini ve çalışmasını sağlar. Aynı zamanda komiteler, kendi yetki ve sorumlulukları çerçevesinde hareket ederek, yönetim kuruluna önerilerde bulunurlar, ancak nihai karar yönetim kuruluna aittir.

SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde, şirketin içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere uygun olarak, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirmesini sağlayacak yeterli sayıda komite kurulması tavsiye edilmektedir. Komite başkanlarının, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesi; komite üyelerinin çoğunluğunun icrada görevli olmayan üyelerden oluşması önerilmektedir. Komiteler, en az iki üyeden oluşmaktadır. Komitelerin iki üyeden oluşması halinde her ikisi, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğu, icrada görevli olmayan üyelerden oluşması gerekmektedir (SPK, 2005: 53).

Komiteler arasında “denetimden sorumlu komite” ve “kurumsal yönetim komitesi” bulunmaktadır. Denetimden sorumlu komiteler kurulması önceliklidir. Bu komitenin amacı, mali tablolarda iç ve dış kullanıcılara sunulan finansal bilgilerin kalite ve güvenilirliğini sağlamak konusunda yönetim kuruluna destek olmaktır (Kim ve Nofsinger, 2007: 42).

**Kurumsal yönetim komitesi**, şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve yönetim kuruluna, uygulamaları iyileştirici önerilerde bulunur. Bunun yanı sıra, pay sahipleri ile ilişkiler biriminin çalışmalarını koordine eder, yönetim kuruluna uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapar. Ayrıca, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin sayısı konusunda öneriler geliştirir, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve ödüllendirmesi konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamaları belirler ve gözetimini yapar. Kurumsal yönetim komitesinin çoğunluğu bağımsız üyelerden oluşur. İcra başkanı/genel müdür bu komitede görev alamaz

(SPK, 2005: 53). Dolayısıyla Kurumsal Yönetim Komitesi, şirketin kurumsal yönetim ilkelerini uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak konusunda önemli görevleri üstlenmektedir.

### **3. Sigorta Şirketlerinde Kurumsal Yönetim**

Sigorta sektörü, dünyada ekonomik sistemin en önemli bileşenlerinden biri durumundadır. Ülkemizde üretilen primin GSMH içindeki payı oldukça düşük olmasına rağmen; genç nüfus yapısı, düşük penetrasyon seviyesi, kişi başı gelirdeki artış, yeni sigorta ürünlerinin gündeme gelmesi, AB uyum sürecinde geline aşama ve sigorta sektörünün sahip olduğu yüksek büyüme potansiyeli, yabancıların ilgisini büyük ölçüde çekmekte ve sigorta pazarına girmelerine neden olmaktadır. Bunların yanı sıra, Haziran 2007'de yürürlüğe giren sigortacılık kanunu, sigorta şirketlerinin mali bünyelerinin güçlendirilmesi ve anlaşmazlıkları daha hızlı sonuçlandıracak çözümleri üretmesi açısından önem taşımaktadır.

Sigorta sektörü, güvenin en önemli olduğu sektörlerden biridir. Özellikle satılan malın soyut bir ürün olması, kullanım zamanının belirsizliği ve kullanımı halinde karşılıklı güvenin büyük önem taşıması, kurumsal yönetimi sigorta sektörü açısından bir güven unsuru olarak ön plana çıkarmaktadır. Sigorta sektörü açısından kurumsal yönetimin özünü, risk yönetimi oluşturmaktadır. Sigorta sektöründe risk yönetimi, sigortalıların risklerini karşılayacak sermayenin elde bulundurulmasını ve ülkenin finansal kurum ve kuruluşlarının, tüm paydaşların hak ve çıkarlarını koruyacak yönetsel yapısının oluşturacak şekilde kurulmasını ifade etmektedir.

Sigorta sektörü açısından kurumsal yönetim değerlendirilmesi yapıldığında; yasal düzenlemeler, denetimin etkinliği, mesleki ilkeler, kuruluşların hukuki, finansal ve yönetsel yapıları göz önünde bulundurulmaktadır. Sigorta şirketleri açısından kurumsal yönetim sisteminin gücünü uygun risk yönetim; etkin denetim kurulları; muhasebe standartlarını da kapsayan uygun düzenlemeler; risk bazlı denetim yaklaşımı ve poliçe sahiplerinin, kredi verenlerin, hissedarların ve azınlık hissedarların herhangi bir kurumsal çalkantı veya finansal yeterlilik durumunda etkin bir biçimde koruyacak düzenlemelerde alacaktır (The World Bank, 2006: 3).



### **3.1. Sigorta Şirketlerinin Özellikleri ve Kurumsal Yönetim İhtiyacı**

Sigorta şirketleri başta olmak üzere, tüm finansal kuruluşlarda kurumsal yönetimin yeterliliği finansal istikrarın sürdürülebilmesi ve finansal sisteme güven duyulabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, sigorta şirketleri diğer finansal kuruluşlardan ve mali olmayan ortaklıklardan önemli farklılıklar taşımaktadır. Bu farklılıkları ve sigortacılık sektöründe kurumsal yönetime duyulan ihtiyacı aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür:

#### **3.1.1. Ekonomik ve Sosyal İstikrar**

Sigorta şirketleri topladıkları fonları, para ve sermaye piyasalarında değerlendirmeleri nedeniyle ekonomide likidite yaratılma mekanizması içinde yer alırlar. Sigorta işlemlerinin sigorta yaptıran bireye ve sigorta işletmesine faydaları yanında, bir tür riziko paylaşım ve transfer mekanizması oluşturması nedeniyle, toplumun bireysel ve kurumsal olarak ekonomik istikrarını sağlamaktadır. Devletin sosyal istikrar ve huzur sağlama görevini hafifletmektedir. Birçok ülkede hayat sigortacılığı önemli miktarlarda bireysel tasarruf olanakları sağlamaktadır. Tüm dünyada ortaya çıkan finansal krizlerin öncelikle bankacılık kesimi üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Dünyada birçok sigorta şirketinin banka sahibi olduğu düşünüldüğünde, birbirine bağlı ve kırılgan bir küresel ekonomide, sigorta şirketlerinde yaşanabilecek bir krizin, kısa bir sürede küresel bir krize dönme olasılığı oldukça yüksektir. Bu noktada sektöre istikrar getirilmesi açısından kurumsal yönetim uygulamalarının önemi artmıştır.

#### **3.1.2. Sigorta Sahtekarlıkları ve Ahlaki Tehlike**

Son yıllarda sigorta şirketleri gerek sigortalıların gerekse sigorta sürecinde yer alan acente, sigorta eksperleri ve diğer tarafların ahlaki olmayan ve şirketleri zarara uğratan tutumları ile fazlasıyla karşılaşmaktadır. Bu noktada ahlaki tehlikenin olumsuz etkilerinin asgariye indirilmesi konusunda kurumsal yönetim uygulamalarının önemi fazlasıyla artmıştır.

### **3.1.3. Mali Yeterlik ve Sorumluluk**

Sigorta sözleşmeleri, geleceğe dönük yüklenimleri içeren anlaşmalardır ve düzenlendikleri sırada poliçede belirlenmiş bir rizikonun gelecekte gerçekleşmesi halinde sigortalıya veya onun adına üçüncü şahıslara bir ödeme yapılmasını taahhüt eder. Bu nedenle sigortalının elindeki sözleşmenin değeri ve geçerliliği, sigorta şirketinin yüklenimini belirsiz bir tarihte yerine getirebilme şartına bağlıdır.

Özellikle hayat ve sorumluluk sigortalarında hasar ihtimali, poliçenin tanzim tarihinden yıllarca sonra dahi gerçekleşebilmektedir. Ayrıca, sigortacının bir poliçe nedeniyle yüklendiği sorumlulukları ne zaman ve ne tutarda yerine getireceği, boyutları tam olarak kestirilemeyen bir rizikoya karşı verildiği için tamamen şansa bağlıdır. Bu nedenle sigorta işletmelerinin, üzerlerinde taşıdıkları “Meydana Gelmiş Fakat Henüz Raporlanmamış Hasarlar” (IBNR; Incurred But Not Reported) dahil her türlü muallak hasarlar ve bunlara ilişkin masraflar ve yürürlükteki diğer poliçelerin tüm hasar ve giderlerini her an karşılayabilecek yeterli fonlara sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca, tüm bu işlemleri yürütebilecek düzeyde bir prim geliri ve mali gelir elde etmeleri gereklidir. Bu noktada kurumsal yönetim anlayışı kritik bir önem kazanmaktadır. Sigorta şirketlerinin gelir kaynakları, risk tabloları, elde ettiği gelirler, kullandıkları yatırımlar ve taşıdıkları riskler, giderleri ve türleri, karlılığı gibi birçok unsurun şeffaf ve güvenilir şekilde taraflara sunulması gerekmektedir.

### **3.1.4. Sektör Üzerinde Devlet Müdahalesi**

Sigorta sektörü üzerinde devletin müdahale hakkı her zaman mevcuttur. Sigorta işletmeleri, ödenen primlerin önemli bir bölümünü hasar güvencesi olarak sigortalılara ödemektedir. Şirketlerin, topladıkları sigorta gelirlerini kullanırken bazı yasal sorumlulukları mevcuttur. Bu noktada sigorta şirketlerinin sahip olabilecekleri finansal varlıklar; bunların kullanımı ve bu varlıklardan elde ettikleri gelirler ve her türlü yatırım araçları üzerinde devlet kontrolü ve sınırlandırmaları mevcuttur. Devletin bankacılık sektöründe olduğu gibi, yatırımlar ve harcamalar üzerine sınırlamalar getirmesi, şirketlerin mali yapılarını güçlendirmeyi ve zayıflıklarını gidermeyi hedeflemesinden kaynaklanmaktadır. Kurumsal Yönetim anlayışı bu çabalara önemli bir destek getirmektedir.

### 3.1.5. Reasürans Sözleşmeleri

Sigorta şirketlerinin sigortalılarına karşı olan sorumlulukları, reasüröre devrettikleri sorumluluklar nispeti ile sınırlıdır ve reasürans programının isabetine ve reasürörün güvenilir olmasına sıkı sıkıya bağlıdır. Özetlemek gerekirse, sigorta şirketlerinin müşterilerine karşı olan sorumlulukları, sigorta şirketlerinin diğer sigorta kuruluşları ile yapacakları reasürans anlaşmaları ile yakından ilişkilidir. Birçok sektörde ve ticari faaliyette benzeri olmayan bu durum, müşteriler açısından büyük önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim uygulamaları, taraflara ilgili bilgilerin aktarılması ve gözle görünür bir reasürör riskinin ortaya konulmasında büyük önem taşımaktadır. Birçok işletme, yaptıkları reasürans anlaşmalarını veya muhtemel sonuçlarını kamuya açıklamamaktadır. Bu durum, şirket üzerindeki belirsizliği artırmakta ve şirketin durumunun sadece kamu otoritelerinin denetimine bırakılmasına neden olmaktadır.

### 3.1.6. Denetim ve Gözetim

Sigorta faaliyetinin karmaşıklığı ve geleceğe dönük belirsiz yüklenimlerden oluşması, şirketler ve aracılar arasında iyi niyetli kuruluşlar olduğu kadar kötü niyetli kuruluşların da varlığını doğurmuştur. Bu sebeple sigorta şirketleri denetim ve gözetim hususunda diğer işletmelere göre farklılıklar arz etmektedir. Bu durumun aşılması ve hem şirket ve hem de müşteriler tarafından hayata geçirilen kötü niyetli uygulamaların ortadan kaldırılması, kurumsal yönetimin temel ilkelerinden biri olan şeffaflaşma sayesinde gerçekleşecektir.

### 3.1.7. Sermaye ve Fon Kullanımı

Sigorta işletmeleri, sermayelerini ve fonlarını kullanmaları açısından diğer işletmelerden çok farklı özelliklere sahiptirler. Sigorta işletmelerinde öz sermaye, diğer işletmelerde olduğu gibi, sermaye, yedekler ve dağıtılmamış karlardan oluşmaktadır. Önemli dış kaynak sermayesi kalemleri, üçüncü kişilere kısa ve uzun vadeli borçlanmaların yanında, sadece sigorta işletmeleri için sözkonusu olan teknik karşılıkları da içermektedir. İşletmeler ellerinde bulundurdukları paraları çok verimli ve rizikosu olmayan işlerde kullanmalı, yapacakları yatırımları vadeleri bakımından kısa, orta ve uzun vadeli yatırımlar

olarak ayarlamalıdır. Çünkü her an tazminat ödemeleri ile karşı karşıya kalmaları sözkonusu olabilir (Çaldağ, 1979: 29). Bu nedenle, yatırım anlayışının ve uygulamalarının, geliştirilen stratejilerin yatırımcılara açıklanması, şirketin likidite zorluğu içine düşüp düşmeyeceği konusunda önemli bilgiler sunacaktır. Bu noktada kurumsal yönetim uygulamalarının, hem şirketin hem de paydaşlarının uzun vadede faydasını sağlayacak özellikleri barındırdığı görülmektedir.

### 3.2. Sigorta Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD'nin mali kurumların yönetimlerinde reform yapılmasına karar vermesinin ardından, OECD Sigortacılık Komitesi (OECD Insurance and Private Pensions Committee) de buna paralel bir çalışma başlatmıştır. Bu çalışma, sigorta şirketlerinin çalışma özelliklerine uygun ilkeler getirmektedir. 2005 yılında OECD Sigortacılık Komitesi tarafından yayınlanan ve tavsiye niteliği taşıyan “Sigorta Şirketlerinin Kurumsal Yönetim İlkeleri” (OECD, 2005) üç temel başlıkta oluşturulmuştur: *Birincisi*, Kurumsal Yönetim Yapısı; *ikincisi*, İç Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri; *üçüncüsü* ise, Paydaşların Korunması başlıklarından oluşmaktadır. İlkeler; reasürans, hayat ve hayat dışında faaliyet gösteren tüm sigorta şirketleri için geçerli olmaktadır. Ancak reasürans sektörünün özelliklerinden dolayı, paydaşların korunması ile ilgili bazı ilkelerin tam olarak uygulanamayacağı belirtilmektedir. Bu ilkeler de Kurumsal Yönetim İlkeleri gibi bağlayıcı özelliğe sahip olmamakla birlikte, yol gösterici niteliğe sahiptir. Bu durum ise etkili kamu denetimi ve rehberliği sayesinde aşılabilir

Kurumsal yönetim ilkeleri, sigorta işletmeleri için uyarlanacak olursa sektörel farklılıklardan dolayı aşağıdaki gibi bir değerlendirme yapılabilir:

**Şeffaflık;** Sigorta şirketlerinde finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir bir şekilde kamuoyuna duyurulmasıdır. Sigorta şirketleri diğer şirketlerden farklı olarak birçok ilgili tarafa (özellikle kamu, ortaklar ve müşteriler olmak üzere) bilgi sağlamak zorundadır. Bu süreçte meydana gelecek bir aksaklık ya da suistimal sadece sigorta şirketinin değil, aynı zamanda finansal sistemin de yara almasına neden olacaktır.

**Hesap verebilirlik;** Sigorta şirketlerinde yönetimin, gerçekleştirdiği tüm işlemlerden dolayı sıkı bir denetim altında olması gereklidir. Bu konuda birçok

kötü uygulama örneği vardır. Örneğin düşük fiyatlı (hatta zarar potansiyeli oldukça yüksek) yapılan satışlar, birçok şirketin batmasına neden olmuştur. Bu nedenle, yönetim tüm kararlarından dolayı sorumluluk altında olmalıdır.

**Sorumluluk;** Sigortacılık hukuk sistemi ile birlikte yürütülmesi gereken bir iştir ve şirket yönetiminin şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata ve şirket içi düzenlemelere uygun olması gereklidir. Sigorta süreci bazı sözleşmelerde çok uzun yıllar sonra tamamlanabilmekte hatta ömür boyu sürebilmektedir. Dolayısıyla sorumluluk, diğer uygulamalara göre oldukça uzun dönemli devam etmektedir.

**Adillik;** sigortacılıkta ilgili taraflar arasında önemli çıkar çatışmaları olabilmektedir. Menfaat sahipleri ile yönetim ve ortaklar arasında, hedefler ve beklentiler arasında önemli farklılıklar olabilmektedir. Ortaklar yüksek karlılık hedeflerken, sigortalılar her zaman ve her durumda zararlarının tazmini beklentisi içindedirler. Adillik ilkesi, sigorta sürecinde çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder.

Sigorta sektörüyle ilgili olarak, Uluslararası Sigorta Denetçileri Birliği (IAIS) de sistemik risk ve finansal denge gibi konularda yaptığı yayınlarda, yayınladıkları ilke ve standartlarda sigorta şirketleri açısından kurumsal yönetim ilkelerinin gerekliliğini ortaya koymuştur (Alexander, 2006: 62).

### **3.3. Sigorta Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Komitesi**

Sigortacılıkta kurumsal yönetim giderek yaygınlaşmakta ve önem kazanmaktadır. Birçok ülkede sigorta sektöründe başarılı kurumsal yönetim uygulamaları mevcuttur ve bu ülkelerde sigorta şirketlerinde Kurumsal Yönetim Komiteleri kurulmuştur. Bu konuda özellikle İngiltere’de bulunan sigorta şirketleri öncü bir konumdadır. Sigorta şirketleri açısından Kurumsal Yönetim; şirket yönetiminin, belirlenmiş hedefler, yasal düzenlemeler ve şirket içi düzenlemeler ile sigortacılık etiği doğrultusunda; tüm menfaat ve pay sahipleri ile tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyacak biçimde yönetimini ifade etmektedir (O’Sullivan ve Diacon, 1999: 364). Sigorta şirketleri, faaliyet büyüklükleri ile yapılanma türlerini dikkate alarak, kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçlerini kurumsal yönetim ilkelerini esas alarak belirlemelidir.

### **3.3.1. Kurumsal Yönetim Komitesi'nin Görevleri**

Kurumsal Yönetim Komitesi, yönetim kurulu adına kurumsal yönetim anlayışının kurum genelinde yaygınlaştırılması, kurumsal yönetim uygulamalarında etkinliğin ve verimliliğin sağlanması, sigorta şirketinin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun izlenmesi ve bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunma ve yönetim kuruluna öneriler sunmak ile görevlidir (Green, 2005: 101).

### **3.3.2. Kurumsal Yönetim Komitesi'nin Örgütlenme Biçimi**

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde, Kurumsal Yönetim Komitesi başkanının, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesi, üyelerin çoğunluğunun ise icrada görevli olmayan üyelerden oluşması önerilmektedir. Her ne kadar komitenin, en az iki üyeden oluşması tavsiye edilse de, üye sayısı, üyelerin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine olanak sağlayacak şekilde belirlenmelidir. Komitelerin iki üyeden oluşması halinde her ikisi, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan üyelerden oluşması gerekmektedir.

### **3.3.3. Kurumsal Yönetim Komitesi Üyelerinin Etik Değerleri**

Kurumsal Yönetim Komitesi'nin içinden seçildiği yönetim kurulu üyeleri, kurumsal yönetim anlayışının gerektirdiği etik anlayışa ve değerlere sahip olmalıdır. Bu kapsamda Kurumsal Yönetim Komitesi üyeleri, aşağıdaki değerler ve ilkeler içinde görevlerini yürütmelidir:

Kurumsal Yönetim Komitesi üyeleri, Sigorta şirketi ve hissedarlara karşı görevlerini sadakat içinde yürütmeli ve şirketin yönetimi ve gözetimindeki görevlerini tam ve eksiksiz olarak yerine getirmelidir. Sigorta şirketinin yönetim kurulu üyeleri toplantılarına düzenli olarak katılmalı, görevini basiretli bir biçimde yerine getirmelidir. Birçok şirketin yönetim kurulu toplantılarının gerekli zamanda ve gerekli titizlik ve düzen içinde gerçekleştirilmediği gözlemlenmektedir. Bu noktada yönetim kurulu üyelerinin toplantılara devamlılığı ve toplantılarda ve karar alma süreçlerinde gerekli titizliği göstermeleri büyük önem taşımaktadır.

Komite üyeleri, Sigorta şirketinin tabi olduğu ulusal ve uluslararası mevzuatı iyi bilmeli ve SPK, Sigortacılık Genel Müdürlüğü, Sigorta Murakabe Kurulu gibi düzenleyici ve denetleyici otoriteleri ile ilişkilerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamalıdır. Bu durum şirketin kısa ve uzun vadeli devamlılığı açısından hayati bir önem taşımaktadır.

Sigorta şirketi, aleyhine sonuç doğurabilecek hiçbir konuda baskılara boyun eğmemeli ve bu amaçla maddi menfaat kabul etmemeli, diğer yönetim kurulu üyelerini yanıltmak amacıyla eksik ve taraflı bilgi vermemelidir. Komite üyeleri sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde hareket ederek ilgili tüm tarafların çıkarlarını korumak zorundadır. Bu noktada tüm faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütmelidir. Ayrıca komite tarafından düzenli aralıklarla, üyelerin atama ve seçimleri dahil olmak üzere, kendi yönetim uygulamalarının etkinliğini de değerlendirmeli, eksikliklerin veya zayıflıkların tespiti halinde gerekli değişiklikleri yapmalıdır.

### **3.3.4. Kurumsal Yönetim Komitesi Üyelerinin Nitelikleri**

Kurumsal Yönetim Komitesi üyelerinin önemli işlevleri bulunmaktadır. Başlıca işlevleri; kurumsal yönetim anlayışının kurum genelinde yaygınlaştırılması, kurumsal yönetim uygulamalarında etkinliğin ve verimliliğin sağlanması, sigorta şirketinin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun izlenmesi ve bu konuda iyileştirme çalışmalarının şeffaf ve güvenilir olmasının sağlanması ve yönetim kuruluna öneriler sunulması olarak ifade edilebilir (Carlsson, 2001: 49).

Pay ve menfaat sahipleri açısından bu çalışmaların olumlu sonuç verebilmesi için Kurumsal Yönetim Komitesi üyelerinin bağımsız olması; mali, hukuki, yönetsel bilgi ve uzmanlığa sahip olması ve niteliklerinin, görevlerinin gerektirdiği yeterlilikte olması gerekmektedir. Komite üyelerinin, şirket içinde icra görevi bulunmayan yönetim kurulu üyesi (kendisine bağlı icra mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan yönetim kurulu üyesi) niteliğinde olmaları gerekmektedir. Kurumsal Yönetim Komitesi üyelerinin bağımsız olması, hiçbir etki altında kalmadan, hiçbir çıkar gurubundan çekinmeden ve çıkar çatışmasına girmeden karar alabilmesi, görüş beyan edebilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle komite üyelerinin özellikle yönetimden tamamen bağımsız olması gerekmektedir. Bu nedenle etkin bir Kurumsal Yönetim

Komitesinin var olabilmesi için önde gelen koşul, komite üyelerinin yönetimden bağımsız hareket edebilecek niteliklere sahip olmasıdır.

Kurumsal Yönetim Komitesi üyelerinin bağımsızlığı, temel olarak komite üyelerinin nitelikli pay sahibi ortak olmaması, icra görevi bulunmaması, hakim ortağın, icra görevi bulunan üst düzey yöneticilerin eşi ve yakın akrabası olmaması, bağımsız denetim, derecelendirme, değerlendirme, danışmanlık, destek hizmeti veren kuruluşların ortağı veya çalışanı olmaması, kendilerine karlılığa dayalı gelir elde etmemesi gibi esaslar çerçevesinde sağlanabilir.

Kurumsal Yönetim Komitesi üyelerinin görevlerini, işlevlerini etkin olarak yerine getirebilecek bilgi ve deneyime sahip olmaları gereklidir. Bu nedenle öğrenim seviyesi, eğitim konuları ve deneyim süresi komite üyelerinde olması gereken niteliklerin belirlenmesinde önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim komitesi üyeleri, mutlaka yeterli derecede kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim, hukuk, vergi uygulamaları, muhasebe, mali raporlama, iç kontrol, iç ve dış denetim, risk yönetimi, ulusal ve uluslararası düzenlemeler ve esas olarak sigortacılık ve reasürans uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmalı, uygulama deneyimi ve mesleki ruhsat ve sertifikaları bulunmalıdır.

SPK'nın Seri: VIII, 34 nolu "Sermaye Piyasasında Faaliyette Bulunanlar için Lisanslama ve Sicil Tutmaya İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ" çerçevesinde payları borsada işlem gören ortaklıklarda, ortaklığın sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde ve kurumsal yönetim uygulamalarında, koordinasyonu sağlayan bir personelin görevlendirilmesi zorunlu olup, görevlendirilen personelin "Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı"na ve "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı"na sahip olması zorunludur. Bu çerçevede sigorta şirketlerinde Kurumsal Yönetim Komitesi uygulaması zorunlu olmamasına rağmen, komite üyelerinin SPK'nın sınavla verdiği Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansına sahip olmaları çalışmalarının verimliliği ve başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

Genel olarak kurumsal yönetim komitesine seçilecek üyeler sigorta şirketinde icra görevi bulunan yönetim kurulu üyelerinden olmamalıdır. Sigorta şirketinin ve konsolidasyona tabi bağlı ortaklıklarının ve iştiraklerinin personeli olmamalıdır. Sigorta şirketini ve bağlı ortaklıklarına danışmanlık veya destek hizmeti veren kuruluşların ortağı veya personeli veya bu hizmeti veren



kişilerden olmamalıdır. Kurumsal Yönetim Komitesi üyelerinin eş ve çocukları sigorta şirketi veya bağlı ortaklıklarında Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve dengi pozisyonda yönetici olmamalıdır.

Kurumsal Yönetim Komitesi üyeleri belirli bir süreden fazla Kurumsal Yönetim Komitesinde görev almamış olmalıdır. Bu süre bankacılık düzenlemelerinde olduğu gibi 9 yıl olarak uygulanabilir.

Üyelerin, eğitim açısından, bankacılık sektöründeki düzenlemelere paralel olarak, en az lisans düzeyinde yüksek öğrenim görmüş olması ve sigortacılık alanında en az on yıllık deneyime sahip olması gerekmektedir. Kurumsal Yönetim Komitesi üyelerinden en az bir tanesinin, hukuk, iktisat, maliye, sigortacılık ve işletme dallarında en az lisans düzeyinde; eğer istatistik alanında lisans düzeyinde öğrenim görmüş ise, yukarıda belirtilen alanlarda lisansüstü öğrenim görmüş olması yerinde olacaktır.

Sonuç olarak, Kurumsal Yönetim Komitesinin yukarıda belirtilen niteliklerde çalışanlardan oluşması, gerek sigorta şirketinin gerekse sigorta sektörünün doğru, yetkin, ahlaki ve güvenilir bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır. Sektörde konusunda yeterli çalışanların bulunması geçmiş dönemde yaşanan birçok sorunun ortadan kalmasına yol açacaktır. Bu nedenle sigorta acenteleri, aktüerler sigorta eksperleri gibi tüm tarafların sektöre giriş koşulları, eğitim alma şartları ve sınav şartları 2008 yılından itibaren yeniden düzenlenmiştir.

#### **4. Sigorta Sektörü Açısından Değerlendirme**

Bu çalışmanın amacı, ülkemizde sigorta sektöründe faaliyet gösteren ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na (İMKB) kayıtlı bulunan sigorta şirketlerinin Kurumsal Yönetim Komitesi uygulamalarını değerlendirmektir. Bu amaçla, 2008 sonu itibariyle hisse senetleri İMKB'de işlem gören sigorta şirketlerinin Kurumsal Yönetim uygulamaları gözden geçirilmiş ve özellikle Kurumsal Yönetim Kurulu'na ilişkin değerlendirmeleri ve çalışmaları incelenmiştir. İncelemeye konu olarak İMKB'de işlem gören sigorta şirketlerinin ele alınmasının temel nedeni, bu şirketlerin hisse senetlerinin halka arz olmuş olması, üzerlerinde başta SPK olmak üzere, birçok denetleyici ve

düzenleyici kurumun denetiminin daha belirgin olması ve şeffaflık bakımından daha göz önünde bulunmalarıdır.

T.C. Hazine Bakanlığı Sigorta Denetleme Kurulu verilerine göre, ülkemizde 2008 sonu itibarıyla toplam 62 adet sigorta ve reasürans şirketi bulunmaktadır. Bunlardan 54 adet sigorta ve reasürans şirketi aktif olarak faaliyetini sürdürmektedir. Faaliyet ruhsatı olan şirketlerden 12 tanesi hayat, 36 tanesi hayat dışı, 12 tanesi emeklilik ve 2 tanesi de reasürans alanında faaliyet göstermektedir. Şirketlerin 41 tanesi yabancı ortaklıdır (T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu, 2008: 5).

İMKB verilerine göre, söz konusu şirketlerden 7 tanesinin hisse senetleri aynı dönemde İMKB’de işlem görmektedir. Bu şirketler:

- Ak Sigorta A.Ş.
- Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi
- Anadolu Hayat Emeklilik A.Ş.
- Aviva Sigorta Emeklilik A.Ş.
- Güneş Sigorta A.Ş.
- Ray Sigorta A.Ş.
- Yapı Kredi Sigorta A.Ş. dir.

Araştırma kapsamında sadece yedi şirketin bulunması ve araştırmanın şirketlerin web sayfalarında ve faaliyet raporlarında yayınlanan dokümanlara dayandırılarak yapılması, çalışmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Ancak bu durum, sektörde kurumsal yönetim komitesi kurmak isteyen şirketler açısından örnek oluşturması itibarıyla önem taşımaktadır.

Söz konusu sigorta şirketlerinin web sayfaları ve faaliyet raporları 2008 yıl sonu itibarıyla incelenerek Kurumsal Yönetim uygulamaları ve Kurumsal Yönetim Komitesi konusundaki çalışmaları değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, hisse senetleri İMKB’de işlem gören 7 sigorta şirketinden

- 1 tanesinde Kurumsal Yönetim Komitesi adı atında bir komitenin bulunduğu,

- 1 tanesinde Kurumsal Yönetim anlayışı çerçevesinde 7 ayrı komitenin (İcra Komitesi, Risk Komitesi, Denetim Komitesi, İnsan Kaynakları Komitesi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Komitesi, Kriz Yönetimi ve İş Sürekliliği Komitesi, Rezerv Komitesi) kurulmuş olduğu,
- 1 tanesinde Kurumsal Yönetim Komitesi'nin oluşturulma aşamasında olduğu,
- 4 tanesinde Kurumsal Yönetim Komitesi'nin bulunmadığı gözlenmiştir.
- Bunların yanı sıra, 7 sigorta şirketinin tümünde denetim komitesi oluşturulduğu görülmüştür.

Bu durum, ülkemiz sigorta sektöründe kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamalarının yerleşmesi açısından oldukça düşündürücü gözükmektedir. Özellikle 2008 yılı başından itibaren tüm dünyada hissedilen ve özellikle ABD'de sigorta ve banka kurumlarını derinden etkileyen ekonomik krizin nedenleri ve etkileri dikkate alındığında, Türk Sigorta Sektörü'nün Kurumsal Yönetim uygulamalarına olan ihtiyacı daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Sektörün tüm tarafları açısından Kurumsal Yönetim uygulamaları ve şirket açısından da bu uygulamalara hayat verecek olan Kurumsal Yönetim Komitesinin varlığı oldukça önemlidir.

Ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerine uyum ve Kurumsal Yönetim Komitesi'nin kurulması, BDDK düzenlemeleri ile bankalar için zorunlu hale getirilmişken sigorta şirketleri için zorunluluk taşımamaktadır (BDDK, Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik). Bu nedenle en kısa sürede bu tür bir zorunluluk getirilmesi büyük önem taşımaktadır.

## **Sonuç**

Son 10 yıl içinde büyük önem arzeden ve tüm dünyada başarılı şirket uygulamaları açısından olmazsa olmaz olarak nitelenen Kurumsal Yönetim, küresel ekonomik kriz ile birlikte tartışmalı bir konu haline gelmeye başlamıştır. Başarılı kurumsal yönetime sahip olduğu düşünülen birçok şirket ekonomik kriz sürecinde oldukça zor durumlara düşmüş hatta kapanmak ya da el değiştirmek zorunda kalmıştır. Bu durumun sorumlusu olarak en başta şirket yönetimi

gösterilmiştir. Kurumsal yönetim uygulaması çerçevesinde geliştirilen kurumsal yönetim komiteleri ise bu tartışmalara bir çözüm niteliği taşımaktadır.

Temel unsurları saydamlık ve hesap verebilirlik olan kurumsal yönetim, halka açık şirketlere ve borsalara güven duyulmasını sağlamayı hedeflemektedir. Kurumsal yönetim, işletmelerin yatırımcılara ve diğer çıkar gruplarına karşı olan sorumlulukları ve kamuyu aydınlatma esasları çerçevesinde etkin yönetim ve kontrolü sağlayan ilkeler bütünüdür. Kurumsal yönetim ilkeleri ile iş hayatının hukuki altyapısı, siyasi ve kurumsal çerçevesinin belirlenmesi ve yatırımcılar için güven, finansal ve ekonomik istikrar ortamının sağlanması amaçlanmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamada yaygınlık kazanması, yatırım ortamının iyileştirilmesi, ekonomik istikrarın ve rekabet eşitliğinin sağlanması gibi sonuçlarıyla ekonomik kalkınmaya destek olacaktır. Kurumsal yönetimin kalitesinin yüksek olması, düşük sermaye maliyeti, finansman imkanlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması anlamına gelmektedir. Kurumsal yönetimin hesap verilebilirlik ilkesi gereğince, yönetim performansının objektif olarak izlendiği sistemlerin oluşturulması, şirketlerin performanslarının artışına olanak sağlamaktadır. Kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi gereğince, şirketlerin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımı sağlamaları sonucunda yatırımcılar tatminkar düzeyde kaliteli bilgiye sahip olacaklar ve kaynaklarını etkin bir şekilde yönlendirme olanağı bulacaklardır. Yatırımcılar, tasarruflarını yönlendirecekleri şirketlerin mali raporları kadar, iyi yönetilip yönetilmediğini de göz önünde bulundurmaktadırlar.

Sigortacılıkta kurumsal yönetim uygulamaları giderek yaygınlaşmakta ve önem kazanmaktadır. Birçok ülkede Sigorta sektöründe başarılı kurumsal yönetim uygulamaları mevcuttur ve bu ülkelerde sigorta şirketlerinde kurumsal yönetim komiteleri kurulmuştur. Ülkemizde bankacılık sektöründe kurulması zorunlu bulunan kurumsal yönetim komitesi, sigorta şirketleri açısından zorunluluk taşımamaktadır. Ayrıca sigorta sektörü için kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulamaları açısından bir mevzuat da bulunmamaktadır. Mevzuat düzenlemeleri yapılırken, milli kurumsal yönetim ilkelerinin düzenlenmesinde yaşanan sorunlar, şirketler ve yatırımcılar açısından belirsizliklere yol açacak ve sermaye piyasasının etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Özellikle mevzuat, ilkeler ve sektörel yerleşmiş uygulamalar arasında yaşanabilecek

farklılıklar ve uyumsuzluklar sigorta sektörünü olumsuz etkileyebilecektir. Bu konuda tüm tarafların katılımı ve desteği ile çalışmalar yapılması büyük önem taşımaktadır.

Ülkemiz, Türk sigorta sektörüne uygun kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi, kurumsal yönetim komitesi gibi gerekli birimlerin oluşturulması ve gerekli mevzuatın çıkarılması sürecinde henüz yolun başındadır. Bu konuda Sigortacılık Genel Müdürlüğü, Sigorta Murakabe Kurumu, Sigorta şirketlerini yönetimleri, Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği ve Acente birliklerine önemli görevler düşmektedir.

Bu haliyle çalışmamız, sektörel anlamda bir durum tespiti olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda, araştırmacılar açısından bir değerlendirme yapıldığında, mevcut araştırma, sektördeki tüm şirketlerin ihtiyaçlarını belirleyecek şekilde genişletilerek, daha kapsamlı bir durum değerlendirmesi ve ihtiyaç analizi şeklinde, sektöre ışık tutabilecek tarzda bir modelleme çalışması olarak geliştirilebilir. Önümüzdeki dönemde tüm şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek çalışmaları ve bu sürece aktif olarak katılmaları, hem ülke uygulamalarında birlik sağlanması, hem şirket içinde başarılı kurumsal yönetim uygulamaları açısından büyük önem taşımaktadır.

#### KAYNAKLAR

- Alexander, Kern, Dhumale, Rahul, Eatwell, John, **Global Governance of Financial Systems**, Oxford: Oxford University Press, 2006.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), **Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik**, (1 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır).
- Calder, Alan, **Corporate Governance: A Practical Guide to the Legal Frameworks and International Codes of Practice**, London: Kogan Page, 2008.
- Carlsson, Rolf H., **Ownership and Value Creation: Strategic Corporate Governance in the New Economy**, Chichester: John Wiley & Sons, 2001.
- Çaldağ, Yurdagül, **Sigorta İşletmeleri ve Muhasebesinin İncelenmesi**, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 125, 1979.

- Demirbaş, Mahmut, Uyar, Süleyman, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, İstanbul: Güncel Yayıncılık, 2006.
- Green, Scott, **Sarbanes-Oxley and the Board of Directors: Techniques and Best Practices for Corporate Governance**, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
- Kim, Kenneth A., Nofsinger, John R., **Corporate Governance**, 2nd. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007.
- O’Sullivan, Noel, “Ownership and Governance in the Insurance Industry: A Review of the Theory and Evidence”, **The Service Industries Journal**, Vol. 18, No: 4, (October 1998), ss. 145-161.
- O’Sullivan, Noel, Diacon, Stephen R., “Internal and External Governance Mechanisms: Evidence from the UK Insurance Industry”, **Corporate Governance: An International Review**, Vol. 7, No: 4, (October 1999) ss. 363-373.
- OECD Insurance and Private Pensions Committee, **OECD Guideline for Insurers’ Governance: Recommendation of the Council**, (28 April 2005).
- Pickett, K. H. Spencer, **The Essential Handbook of Internal Auditing**, West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.
- Schleifer, Andrei, Vishny, Robert W., “A Survey of Corporate Governance”, **Journal of Finance**, Vol. 52, No: 2, (June 1997), ss. 737-783.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**, (Şubat 2005).
- T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu, **Türkiye’de Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor**, Ankara: T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, 2008.
- The World Bank, **Pilot Assessment of Governance of the Insurance Sector: Czech Republic**, Private and Financial Sector Development Department, (March 2006).