



Sema Tüfekçiler

KASIDER Başkanı Sema Tüfekçiler bu röportajında AON Türkiye Eş CEO'ları Selda Oknas Tanbay ve Ferhan Özay ile beraber idi.



Selda Oknas Tanbay

Ferhan Özay

1. Global bir Şirketin eş CEO ları olarak, yönetimde kadın & erkek dengesi, liderliğinize nasıl yansımaktadır?

Selda Oknas Tanbay: Geçmişten bugüne, kadın çalışanların tüm çalışanlar içerisinde ağırlıkta olduğu bir şirket olduk. Bunda hiç şüphesiz Aon'un küresel çapta benimsediği ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin iş dünyasında artırılmasına odaklı kurumsal kültürünün rolü çok büyük. Yönetmelik kademelerde de aynı dengeyi sağlamak bizim için mutluluk ve gurur kaynağı. Kadın istihdamının her kademede yüksek olması, profesyonel hizmetler sunan şirketimizin geliştirdiği hizmet ve ürünlerin toplumun tüm kesimlerine hitap etmesine olanak sağlıyor. Bizim için bundan daha önemli bir kazanç olamaz. Aon Türkiye olarak kadın çalışan oranımız %60'ın üzerinde. Bu durum, Aon global bünyesinde faaliyet gösterdiğimiz EMEA (Avrupa, Orta Doğu ve Afrika) ülkeleri için de örnek teşkil ediyor. Yetenek yönetimi uygulamalarımızda terfi, ücret, özel görevlendirmeler ve benzeri kararlar alırken, karar alıcı pozisyonlarda kadınların ve erkeklerin etkin temsili sayesinde çalışanlarımızın sadece kadın veya erkek olmaları nedeniyle negatif bir ayrımcılığa maruz kalmalarının önüne geçmiş oluyoruz.

Ferhan Özay: İş yerinde cinsiyet eşitliğinin tesis edilmesi yalnızca bir kurumun kültürü açısından değil, küresel refah açısından da önem taşıyor. Araştırmalar, 2025 yılı itibarıyla iş yerinde cinsiyet eşitliğinin dünya ekonomisine 12 trilyon dolarlık bir ek değer

yaratabileceğini ortaya koyuyor. Dünya Bankası'na göre küresel çapta iş gücündeki kadın oranı yüzde 40'lara ancak ulaşabiliyor. Kadınların dengeli temsili ile iş dünyasında adil yönetim, denge, yaratıcı düşünce, dayanıklılık ve cesaretin yükseleceğine inanıyorum. Kadınların etkin olduğu ekonomilerde doğal çevre ve insan sağlığına duyarlı çözümlerin artacağına; dönüşüm ve tasarruf kültürünün, dünyadaki kaynakların dengeli dağılımı konusundaki inisiyatiflerin yükseleceğini inanıyorum. Aon olarak kadınların mesleki ve kişisel gelişim fırsatlarını desteklemek için küresel operasyonlarımız kapsamında düzenli eğitimler ve seminerler düzenleniyor, yetenek değerlendirme uygulamalarımız bu perspektiften değerlendiriliyor ve mentorluk olanakları sunuluyor.

2. Yönetici adayı genç arkadaşlarımıza, sigorta sektöründe başarılı olabilmeleri için vereceğiniz tavsiyeler neler olur?

Ferhan Özay: Günümüzde iyi bir liderlik yalnızca müşterilere doğru hizmetleri, doğru zamanda ulaştırmayı değil; birlikte çalışılan ekiplerin gelişimini önemsemeyi de gerektiriyor. Bunun için organizasyonlar yeni yetenekleri elde etmek ve mevcut yeteneklerin gelişimini sürdürülebilir kılmak için zaman ve enerji yatırımı yapıyorlar. Aon'un sponsorluğunu üstlendiği dünyaca ünlü futbol takımı Manchester United'ın efsanevi teknik direktörü Sir Alex Ferguson, elindeki yüksek transfer bütçesine rağmen önceliğini yeni yetenekleri ortaya çıkarmak olarak belirlemekten hiçbir zaman vazgeçmemiştir. Dünyada yeteneğin gelişiminin de önemli değişimlere uğradığı düşünüldüğünde bir yöneticinin mutlaka yeni nesillerin çalışan bağlılığını önemli seviyede artıran esnekliğe, verimli kariyer gelişimine, dürüst geri bildirimlere ve iş birliğine önem vermesi gerekiyor. Kapsayıcılığa, dahil etmeye ve yönetişime dayalı bu yeni liderlik anlayışı çok uzun süreler boyunca sigorta sektörüne yön vermeye devam edecek.

Selda Oknas Tanbay: Sigorta sektörü, esasında insanlık tarihi boyunca gelişimin ve yeni buluşların temelinde yer almış "cesaret" kavramıyla ilgilidir. Değişime ve gelişime yol alan cesur bir adımı diğerlerinden farklı kılsa, karşı karşıya kaldığı riskler karşısında gösterdiği irade ve sergilediği akılcılıktır. Sigorta sektörü de cesaretin karşısındaki risklerin yönetimine odaklanır. Kariyerini bu alanda geliştirmek isteyen genç yönetici adaylarının teknolojinin evrimleşmesiyle, konjonktürün çeşitlenmesiyle, sorunların karmaşıklaşmasıyla riske ve cesarete dair yepyeni bir bilinç geliştirmesi büyük önem taşıyor. Zira günümüzde cesaretin bilinçle yönetimi, iyi bir liderlik için ana kriterlerden biri haline geldi. Sigorta sektörünün gereksinimlerine dayalı analitik, yönetişim, öngörü gibi beceri setleri öğrenimin asla tamamlanmadığı ve sürekli olarak devam ettiği alanlar aynı zamanda. Dolayısıyla sigorta sektöründe başarıyı hedefleyen bir yönetici adayının öğrenimin sürekli olduğu bir dünyaya adım attığının bilincinde olması, başarıya giden yolun da yarılanması anlamına geliyor.

3. 20 yıl sonra sigorta sektöründe değişim gösterecek en önemli alanlar sizce neler olur?

Selda Oknas Tanbay: 21. yüzyılda hızlı teknolojik gelişim ve özellikle dijital teknoloji ile IOT, robotik, otonom ürünlerin artması, insan ömrünün uzaması ve dolayısı ile sağlık ve tabii ki iklim değişikliği sigorta sektörünü etkileyecek önemli alanlar olacak.

Sayı ve etkisi artan katastrofik iklim hadiseleri sebebiyle sigortacıların kapasite sorunlarına çözüm olarak yüksek muafiyet ve kısıtlı limit uygulaması beklenebilir. Siber risk güvenliği ve sigortasının gerek kurum gerekse bireyler tarafından satın alınan geleneksel bir ürüne dönüşeceğine inanıyorum. İnternet bağlantılı cihazların türü ve sayısı artacak; artık kullandığımız pek çok cihaz ile iletişim halinde olduğumuz için risk ve sigorta satın alımı tercihlerimiz değişecek. İnsan ömrü daha da uzayacak; artan bedensel ve duygusal sağlıklı yaşam arzusuna cevap vermek üzere hızla gelişen sağlık ile bakım sektörleri, sağlık sigortacılığını da dönüşüme uğratacak. Akıllı cihazlarla kişilerin sağlık durumu hakkında bilgi alma, hastalanan ve/veya sakatlanan iç ve dış organlarımız yerine takılan yapay organ teminatlarının limit ve içerik olarak genişlemesi, kişilerin sağlık ve refahının daha iyi olması için satın aldığı hizmetlerin sağlık sigortası ile birleştirilmesi, online pazarlanması ve satışının gerçekleştirilmesi bugünden kısmen tecrübe etmeye başladığımız ve daha da gelişecek alanlar. Sigorta sektörü inovasyon ve teknoloji yatırımlarını arttırırken iş yapış modellerinde outsource hizmet sağlayıcılar ile iş ortaklarının sayısını muhtemelen arttıracak.

Sigorta aracıları, kişileri bilgilendirme ve portföy yönetiminde rol oynayacak. Özellikle brokerler ihtiyaçları müşteri tarafında takip edip terzi usulü ürünler geliştirilmesinde kendi veri tabanını kullanarak sigorta sektörüne daha fazla etki edecek. Aon global yaygınlığı ve teknolojik yatırımları yüksek bir firma olduğu için bunu halihazırda yoğun olarak yapıyor.

Ferhan Özyay: Son dönemde giderek kutuplaşan dünya ve küresel ticaret savaşları COVID-19 salgını öncesinde olduğu gibi sonrasında da gündemimizde önemli bir yer tutacak. Yine COVID-19 salgını öncesinde olduğu gibi, iklim değişiklikleri ve bu sebeple tarım üretiminin etkilenmesi, bölgesel kuraklıklar ve seller dünya gündemindeki yerini koruyacak. Bununla birlikte, tüm dünyadaki şirketleri bekleyen en önemli risklerin arasında politik riskler, iklim değişikliği ve artan doğal afet riskleri, şirket satın almaları ve birleşmelerle ilgili riskler, siber riskler, yaşanan işgücü ve bununla ilgili riskler öne çıkıyor.

Önümüzdeki 10 yıl içerisinde dünyayı bekleyen en büyük riskin siber riskler olduğunu düşünüyorum. Aon Global Risk Yönetim Anketi'nde siber saldırılar/veri ihlali riski 2017'deki Aon Global Risk Yönetim Anketi'nde beşinci sırada yer alıyordu. 2007 ve 2009 yıllarındaki ankette 25. ve 18. sırada yer alan, ilk 10 risk arasına giremeyen bu risk, 2015 yılından itibaren hızla üst sıralara yükselmeye başlayarak ilk 10 risk arasında yer aldı. 2019 yılında her ne kadar altıncı sırada yer alsa da, anket katılımcıları 2022 öngörülerinde bu riskin ilk üç risk arasında yer alacağını belirtti. Veriler de bunu açıkça ortaya koyuyor. Öyle ki, siber riskler geçtiğimiz yıl yalnızca ABD'de trilyon dolarlık ekonomik zarara yol açtı.

Teknolojinin hayatımızın her alanına dahil olmasıyla birlikte bu risklerin her gün karşı karşıya olduğumuz riskler olduğunu unutmamalıyız.

4. Sigorta sektöründe lokal ve global olarak önümüzdeki beş yıl içerisinde ön gördüğünüz üç büyük risk ne olur? Neden ?

Ferhan Özyay: Tüm dünyada her sektörden her boyutta kurum, rekabetçi kalmak, kalite ve verimlilik hedeflerine ulaşmak için dijital teknolojilere yatırım yapmaya devam ediyor.

Ekonomik sebeplere bağılı olarak otomasyon ve uzaktan bağılantı ihtiyacı arttıkça, nesnelerin interneti, büyük veri, yapay zeka, bulut bilişim gibi teknolojilerin gelişimi ve yayılımı için yapılan yatırımlar hız kesmeksizin artıyor. Bu durum, iş durması, gizlilik ve tedarikçi riski gibi çeşitli stratejik tehdit ve riskleri de beraberinde getiriyor. Ayrıca bütün dünyada sosyal ve online medya kullanımındaki artış itibar zedelenmesi riskini önemli oranda artırıyor. Bütün bu gelişmeler ülkelerin düzenleyici kurumlarının aldıkları önlemlerin ve yasal yaptırımlarının kuvvetlenmesi sonucunu doğuruyor. COVID-19 salgını ile beraber öne çıkan konulardan biri de tedarik zinciri kırılganlığı ve bununla ilgili yapılması gereken senaryo analizleri ile optimizasyonları oldu. Salgın sonrasında da bu konu şirketlerde öne çıkacaktır ve gençlerin bu konudaki eğitimlere yönelmelerinin çok yerinde olacağını düşünüyorum. Başka önemli ve özellikle son yıllarda öne çıkan bir konu, duruma göre satan veya alan tarafından yaptırılabilen satın alma ve birleşmelerin sigortalanması. Satın alma sözleşmesi sonucunda ortaya çıkan ve öngörülmeven ekstra vergi veya diğer yükümlülüklerin teminat altına alınması. Bu da salgın sonrasında özellikle sermaye kaybeden şirketlerin yeniden yapılanmasında önemli bir rol oynayacaktır.

Selda Oknas Tanbay: Hem Aon'un kendi iş ortaklarıyla yaptığı çalışmalardan hem de risk üzerine yaptığımız genel araştırmalardan çıkardığımız sonuçlara göre 2020 yılında ön plana çıkacak başlıca kurumsal riskler şöyle sıralanıyor:

- Ekonomik yavaşlama
- Rekabet artışı
- İnovasyon alanında geride kalma
- Kanun ve yönetmelik değişiklikleri
- Siber güvenlik
- Marka değeri veya itibar kaybı
- En kaliteli iş gücünü istihdam edememe

Bu risklerin büyük bölümü kurumların kendilerinin yönetmesi gereken ve bir başka tarafa devredemeyeceği riskler. Bu durum, kurumsal risk yönetiminin sürekliliğın sağlanabilmesi için ne kadar önemli bir gereklilik olduğunu gözler önüne seriyor. Tabii bu risklerin yanında, son yıllarda ortaya çıkan ve sigorta ürünleriyle teminat altına alınması mümkün olan bazı yeni risk alanları da var. Bu alanlara örnek olarak şu riskleri sıralayabiliriz:

- Tedarikçi / dağıtım kanalları
- Patent koruması ve fikri mülkiyet
- Satın alma ve birleşme işlemleri sorumlulukları
- Belli bir hasara bağılı olmayan iş durmaları
- Doğal afet kaynaklı kayıplar
- İklim değişikliği
- Politik şiddet

Global şirket, lokal yönetici ikilemi, yönetimde ve karar alırken ne gibi sıkıntılar / avantajlar sağlıyor?

Selda Oknas Tanbay:

Uzağı yönetmek zor, sermayedar ve bölgesel yönetim her an işin başında olamayacağı için ülkelerde güvendiği profesyonelleri işin başına yerleştirip doğal olarak koyduğu kurallar çerçevesinde işin yönetilmesini istiyor. Organizasyondaki onay süreçleri, etik ve uyum kurallarını iyi biliyorsanız dinamik bir iş ortamı yaratabiliyorsunuz. IT yatırımları, İK politikaları konusunda yenilikler önünüze hazır geliyor, bunların hepsi avantaj. Şirketimizin global politika ve kurallara uygun yönetilebilmesi için İK ve Finans birimleri yurtdışına rapor ediyor, bir yandan da ülke CEO'ları ile uyumlu bir şekilde süreçler yürütülüyor, bu da hata riskini azaltıyor. Dünyadaki iyi uygulamalar, global veri ve analizi ile örneklemlerden, öngörülerden, uzmanlık gruplarının bilgisinden sürekli beslenip geliyorsunuz. Olumsuz diye tanımlayabileceğim yok denecek kadar az konu olsa da belki rekabet piyasasında insan kaynağı ve sair yatırımlarda global şirketlerin onay süreçlerinin uzun olması nadir de olsa bazı fırsatların kaçmasına sebep olabiliyor.

Ferhan Özyay:

Bu tip bir yönetim şekli özellikle bizimki gibi nispeten yeni bir araya gelen yapılarda oldukça yaygın. Odak, sorumluluk alanları ve ekiplerin bağlı olduğu yöneticiler net olarak belirlendiyse fazla sıkıntı yaratacak bir konu bulunmuyor. Buna mukabil, gerek izin gerekse diğer dönemlerde ofiste her daim bir CEO bulunması iyi bir şey. Ortak alınacak kararlar konusunda da eğer taraflar iyi hazırlık yaparlarsa sanılanın aksine hızlı hareket edilebilen bir yapı, ilaveten çok adette ürün grubu bulunan işlerde yönetimi kolaylaştırıyor.