

# Bireysel Emeklilik Sistemi Risk Envanteri

2021



EMEKLİLİK GÖZETİM MERKEZİ

## İÇİNDEKİLER

Üst Yönetimin Mesajı	3
Makro Değerlendirme	4
Yönetici Özeti	5
Anket Katılımcılarına Göre Önemli Riskler	6
Risk Şiddetine (Etki*Olasılık) Göre Riskler	6
Etki Derecesine Göre Riskler	7
Olasılık Derecesine Göre Riskler	8
Tablolarda Yer Alan Risk Tanımlarına İlişkin Açıklamalar	9
Sonuç ve Değerlendirme	11
Ek.1. Risk Haritası	12
Ek.2. Anket Katılımcılarının Profili	18

## Üst Yönetimin Mesajı

Değerli paydaşlarımızın aktif katılımıyla yürüttüğümüz “Bireysel Emeklilik Sistemi Risk Envanteri Projesi”nin bu ilk raporunu kamuoyu ile paylaşmaktan büyük mutluluk duyuyoruz.

Etkin bir risk yönetimi için; küresel, ulusal, sektörel ve kurumsal riskler ile sektörün tüm unsurlarının “sistem düşüncesi” ile bütünsel bir şekilde ele alınması, evrensel standartlarda güçlü iç kontrol, risk yönetimi ve dijital yönetim sistemlerinin tesis edilmesi, iyi yönetim ilkelerinin başarıyla uygulanması önem arz etmektedir.

Risk yönetimi açısından 2020 yılının şüphesiz en önemli olayı, yılın ilk aylarında karşılaştığımız ve etkisini halen güçlü bir şekilde sürdürmekte olan Covid-19 pandemisi olmuştur.

Pandemi ile birlikte, dünya genelinde oldukça radikal değişiklikler yaşanmıştır. Emekçiler için iş yaşamı-özel yaşam etkileşimi ve üretim-tüketim-tasarruf-boş zaman etkinlikleri dengesi çok farklı bir boyut kazanmış, işletmeler için istihdam, üretim, tedarik ve yatırım kararlarını alabilmek her zamankinden daha zor hale gelmiştir. Sektörler bu değişimden farklı seviyelerde etkilenirken işgücü piyasası için müstakbel kaynaklar üreten eğitim sektörü en fazla etkilenen unsurlardan olmuştur. Sosyal koruma ve sağlık sistemlerinin dinamiklerinde köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Çalışma hayatının “emekçilerin kurumlarının yerleşkelerinde çalışmaları” esasına göre tasarlandığı, uzaktan çalışmanın daha çok iş sürekliliği ve siber güvenlik yönetimi kapsamında ele alındığı bir dönemden; çalışanların ağırlıklı olarak uzaktan bağlantı yoluyla ilgili dijital sistemler üzerinden hizmet ürettikleri, hizmet sunan-hizmet alan ilişkilerinin adeta yeniden tanımlandığı bir döneme girilmiştir.

Çeşitli çalışmalarda, 2021 yılında pandeminin kurumların risk profillerinde önemli değişikliklere yol açacağı ortaya konulmaktadır. OECD raporlarına göre; dünya genelinde işsizlik ve iş kesintileri nedeniyle acil ihtiyaçların uzun dönemli faydaların önüne geçerek emeklilik birikimlerine başvurulması, düzenli ödemelerde aksamaların ve finansal piyasalardaki getiri yetersizliğinin emeklilik gelirlerini olumsuz etkilemesi gibi hususlar özel emeklilik sistemleri ile ilgili riskler arasında sayılmaktadır. Diğer yandan, benzeri çalışmalarda siber güvenlik, veri gizliliği, yapay zekâ, yeni teknolojiler, felaket ve kriz yönetimi, iklim değişikliği ve çevresel sürdürülebilirlik gibi risk ve fırsatların diğer tüm sektörler gibi özel emeklilik sektörünü de etkileyebileceğinden bahsedilmektedir.

2020 yılında, bireysel emeklilik sektörü Emeklilik Gözetim Merkezi dâhil tüm bileşenleri ve paydaşları ile birlikte bahse konu değişime çok hızlı ve güvenli bir şekilde uyum sağlayarak başarılı bir sınav vermiştir. Ancak, ülkemiz ekonomisinde arzu edilen yapısal dönüşümün kritik potansiyel unsurlarından biri olarak değerlendirilen bireysel emeklilik sektörü, önümüzdeki dönemlere daha hazırlıklı girilmesini teminen özel bir risk değerlendirmesine tabi tutulmayı hak etmektedir. Projemiz bu minvalde tasarlanmış; projenin “sektörel risk envanterinin oluşturulması” adımını içeren ilk fazı tüm paydaşlarımızın değerli katkıları ve “akademik işbirliği” ile yürütülmüştür. Sonraki fazlarda öne çıkan risklerle ilgili uyarıcı mekanizmaların tasarlanması ve risklerin yönetilmesi adına alınan aksiyonların etkinlik seviyelerinin değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

Bu vesile ile projemize ve çalışmalarımıza katkı sağlayan tüm kıymetli paydaşlarımıza teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

**Mustafa AKMAZ**  
Genel Müdür

**M. Fırat KURUCA**  
Yönetim Kurulu Başkanı

## Makro Değerlendirme

Pandemi kökenli yoğun gündem ile başlayan 2020 yılında doğal afetler, döviz kuru hareketlilikleri, global ticarete aksamalar, pandemi nedeniyle yaşanan iş kayıpları ve kapanmalar başta olmak üzere kritik seviyede gelişmeler yıl boyunca hem ulusal hem de global ölçekte ekonomi, kamu yönetimi, sivil toplum kuruluşları ve bireyleri etkiledi.

Risk yönetimi pro-aktifliğin ön planda olduğu ve farkındalığın tüm paydaşlarda olması gereken kritik bir yönetim alanıdır. Bu kapsamda risk yönetiminin; kamu yönetimi, sektörel düzenleyici ve denetleyici otoriteler, şirketler ve çalışanlar seviyesinde yapılandırılması gerekmektedir.

Globalleşme ve özellikle pandemi sürecindeki tecrübelerimiz, işletme körlüğü veya geleneksel düşünce yapılarından kaynaklı nedenlerle kurumlar seviyesinde risk yönetimi uygulamalarının yeterli seviyede olmadığını ve bunun da ciddi ölçekte kar odaklı yönetim yaklaşımlarından kaynaklandığını göstermiştir.

Özellikle globalleşme ile birlikte sadece işletmeler seviyesinde yürütülecek risk yönetimi faaliyetleri ile hedeflere ulaşamayacağı görülmüş, global ve ulusal risklere paralel ve sektörel risklerin de aynı seviyede dikkate alınarak geliştirildiği stratejilerin başarılı bir risk yönetiminin en önemli koşulu olduğu anlaşılmıştır.

Kurumsal Risk Yönetimi, kuruluşlarda risk yönetiminin bütünsel bakış açısıyla yönetilmesine odaklanmaktadır. Geleneksel risk yönetiminden farklı olarak her türde riskin üst yönetimin ajandasında olması kuşkusuz çözüm açısından da son derece önemlidir.

Üst yönetimin çözüme en yakın olduğu nokta ise değişimin izlenmesi ile mümkün olabilecektir. Değişim, teknolojiye ürün geliştirmeye, müşteri beklentilerinden ekonomideki öncü göstergelere kadar birçok farklı metriklerle takip edilebilir. Değişimin izlendiği metriklerle Anahtar Risk Göstergeleri (KRI) çoğunlukla paralellik göstermektedir. Değişim metrikleri ile KRI'ların ayrıştığı nokta ise değişime karşı aksiyonların uygulamaya alınma zamanlamasıdır.

Değişim metrikleri ve KRI'ların anlık canlı verilerle izlenebilmesi kurallar, senaryolar ve algoritmalarla mümkündür. Bu noktada devreye robotik süreç entegrasyonları girmekte ve kuruluşların stratejilerine paralel yapay zeka uygulamaları da risk yönetimi süreçlerinde kullanılabilir.

Ölçemediğimizi izlememiz, izleyemediğimizi pro-aktif olarak yönetmemiz ve doğal olarak da yönetemediğimizin de hesabını vermemiz mümkün olmayacaktır.

2021 Bireysel Emeklilik Sektörel Risk Envanteri projesinin öncü proje olmasını, gelenekselleşmesini ve ülkemizde diğer kritik sektörlerde de bu tür çalışmaların artmasını temenni ediyorum. Bu projede çalışma fırsatı veren Genel Müdürümüz Sayın Mustafa Akmaz'a, proje ekibine ve sektörün değerli çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

**Prof. Dr. Davut Pehlivanlı**

İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi / Direktör Risk ve Denetim Araştırma Merkezi  
Kurucu / GRC Management / 360° Müşteri Performans Yönetim Sistemi

## Yönetici Özeti



Proje, Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş. (EGM) üst yönetiminin önerisi üzerine, 29 Nisan 2020 tarihinde gerçekleştirilen Yönetim Kurulu toplantısında alınan kararla resmen başlatılmıştır.

Projenin temel paydaşları; Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Sermaye Piyasası Kurulu, Türkiye Sigorta, Özel Emeklilik ve Reasürans Şirketleri Birliği, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği, emeklilik şirketleri, portföy yönetim şirketleri ve Emeklilik Gözetim Merkezi olarak belirlenmiştir.

Proje kapsamında, EGM koordinasyonunda ilgili paydaşlardan toplam 74 kişinin katılımıyla, Prof. Dr. Davut PEHLİVANLI'nın refakatında 5 adet çalıştay düzenlenmiştir. Bu çalıştaylarda, EGM'nin önerdiği risk tanımları değerlendirilerek nihai hale getirilmiştir. Muhtemel risk tanımlarının çok daha fazla çeşitlendirilebilmesi mümkün olmakla birlikte, sadece bahse konu paydaşlarca üzerinde mutabık kalınan riskler risk envanterine konu edilmiştir. Yapılan anketteki değerlendirmeler çerçevesinde oluşan risk haritası Ek 1'de sunulmaktadır.

Müteakiben, EGM tarafından tasarlanan elektronik anket, paydaş kurumların ilgili uzman ve yöneticilerinden oluşan 618 kişilik hedef kitleye iletilmiş, bu kişilerin %45'i anketi tamamlamıştır. Anket katılımcılarının profiline ilişkin özet bilgiler Ek 2'de sunulmaktadır.

Katılımcıların anket kapsamında tanımları iletilen 55 adet riskin 1-10 çerçevesinde, etki ve olasılık derecelerine (etki\*olasılık) göre hesaplanan risk şiddeti sıralamasında ilk 10'da yer alan riskler raporun 6, 7 ve 8. sayfalarında yer almaktadır.

Anket sonuçları, bireysel emeklilik sisteminde "algı", "güvenilirlik", "finansal okuryazarlık eksikliği" gibi konuların diğer konulara nazaran çok daha öne çıktığını, "müşteri odaklı bir bakış açısının" tüm yönetim kadrolarınca benimsendiğini göstermektedir. Devlet desteğinin sistemin gelişimine olumlu etkisi konusunda tüm sektör hemfikirken, ekonomideki olumlu ya da olumsuz gelişmeler, bireylerin gelirlerini ve dolayısıyla tasarruf için ayıracakları tutarı etkileyeceği için riskler arasında ilk sıralarda yer aldığı gözlemlenmektedir.

Bu sonuçların, sektörde 2021 yılında etkin bir sosyal medya yönetimine, sistemle ilgili farkındalığın artırılmasına ve algıların iyileştirilmesine, finansal okuryazarlığın iyileştirilmesi ile birlikte, ileri finansal okuryazarlık bilgisi gerektirmeyecek şekilde doğru seçimlerin yapılabilmesini teşvik eden tasarım ve ürünlere, süreçlerin dijitalleştirilmesi ile müşteri deneyiminin iyileştirilmesine ve olası siber tehditlerin yönetilmesine ilişkin çabaların yoğunlaşacağına bir işaret olarak yorumlanması mümkündür.

## Anket Katılımcılarına Göre Önemli Riskler

Envanter, bireysel emeklilik sektörü odaklı olarak tasarlanmıştır.

Yapılan çalıştaylarda paydaşlarla birlikte belirlenen ve üzerinde mutabık kalınan riskler, anket katılımcılarına sunulmuş, kendileri tarafından etki ve olasılık açısından (1-10 skalasında) derecelendirilmiştir.

## Risk Şiddetine (Etki\*Olasılık) Göre Riskler

Anketteki riskler, anket katılımcılarının iletmiş olduğu etki ve olasılık değerlerinin çarpımı sonucunda oluşan toplam risk şiddetine göre sıralandığında ilk 10'da aşağıdaki riskler yer almıştır.

**Tablo 1 Risk Şiddetine (Etki\*Olasılık) Göre En Önemli 10 Risk**

Sıralama No	Riskin Tanımı	Riskin Türü
1	Sisteme sağlanan Devlet teşviklerinde olası iyileştirme ve değişiklikler	STRATEJİK
2	Ekonomideki olası dalgalanmaların yeni sözleşme girişleri üzerindeki etkisi	DIŞ ÇEVRE
3	Sistemden emeklilik sonrası gelirlerin göreceli düşüklüğü ve sistemle ilgili olumsuz algılar	PORTFÖY YÖNETİMİ
4	Katılımcı getirilerinin alternatiflerinin gerisinde kaldığı algısı	PORTFÖY YÖNETİMİ
5	Sistemin güvenilirliğine ilişkin algı riskleri	STRATEJİK
6	Müşteri memnuniyetsizliği riski	STRATEJİK
7	Sistem tasarımının ve mevzuatın sık değişmesinin yarattığı güvensizlik ve yatırım maliyeti riskleri	STRATEJİK
8	Doğal afet riskleri	DIŞ ÇEVRE
9	Tamamlayıcı emeklilik sistemi karşıtı grupların sosyal medya ve basın yoluyla yaratacakları algı riskleri	STRATEJİK
10	Siber saldırılar nedeniyle sistem altyapılarının zarar görmesi riski	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

## Etki Derecesine Göre Riskler

Risk tanımları, anket katılımcılarının "etki derecesi" değerlendirmelerine (1-10 skalasında) göre listelenmiş ve ilk 10'da yer alan riskler Tablo 2'de listelenmiştir.

**Tablo 2 Etki Derecesine Göre En Önemli 10 Risk**

Sıralama No	Riskin Tanımı	Riskin Türü
1	Sisteme sağlanan Devlet teşviklerinde olası iyileştirme ve değişiklikler	STRATEJİK
2	Katılımcı getirilerinin alternatiflerinin gerisinde kaldığı algısı	PORTFÖY YÖNETİMİ
3	Sistemin güvenilirliğine ilişkin algı riskleri	STRATEJİK
4	Müşteri memnuniyetsizliği riski	STRATEJİK
5	Sistemden emeklilik sonrası gelirlerin göreceli düşüklüğü ve sistemle ilgili olumsuz algılar	PORTFÖY YÖNETİMİ
6	Emeklilik şirketlerinin faaliyet ruhsatının iptali ya da iflası riski	STRATEJİK
7	Ani fon çıkışı riski	STRATEJİK
8	Ekonomideki olası dalgalanmaların yeni sözleşme girişleri üzerindeki etkisi	DIŞ ÇEVRE
9	Doğal afet riskleri	DIŞ ÇEVRE
10	Siber saldırılar nedeniyle sistem altyapılarının zarar görmesi riski	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

## Olasılık Derecesine Göre Riskler

Risk tanımları, anket katılımcılarının "olasılık derecesi" değerlendirmelerine (1-10 skalasında) göre listelenmiş ve ilk 10'da yer alan riskler Tablo 3'te listelenmiştir.

**Tablo 3** Olasılık Derecesine Göre En Önemli 10 Risk

Sıralama No	Riskin Tanımı	Riskin Türü
1	Ekonomideki olası dalgalanmaların yeni sözleşme girişleri üzerindeki etkisi	DIŞ ÇEVRE
2	Sisteme sağlanan Devlet teşviklerinde olası iyileştirme ve değişiklikler	STRATEJİK
3	Sistemden emeklilik sonrası gelirlerin göreceli düşüklüğü ve sistemle ilgili olumsuz algılar	PORTFÖY YÖNETİMİ
4	Sistem tasarımının ve mevzuatın sık sık değişmesinin yarattığı güvensizlik ve yatırım maliyeti riskleri	STRATEJİK
5	Doğal afet riskleri	DIŞ ÇEVRE
6	Tamamlayıcı emeklilik sistemi karşıtı grupların sosyal medya ve basın yoluyla yaratacakları algı riskleri	STRATEJİK
7	Katılımcı getirilerinin alternatiflerinin gerisinde kaldığı algısı	PORTFÖY YÖNETİMİ
8	Müşteri memnuniyetsizliği riski	STRATEJİK
9	Aşırı düzenleme riskinden dolayı fırsatların kaçırılması	OPERASYONEL
10	Bireylerin kısa vadeli ihtiyaçları ve sistemin uzun vadeli tasarrufa dayanmasının neden olacağı algı riski	STRATEJİK



## Tablolarda Yer Alan Risk Tanımlarına İlişkin Açıklamalar

### Sisteme sağlanan Devlet teşviklerinde olası iyileştirme ve değişiklikler

Sisteme sağlanan Devlet teşviklerindeki iyileştirmenin sektörün büyümesine, tahsilat oranlarına ve sistemin daha geniş kitlelere erişmesine etkisinin ve ilgili olasılığın derecelendirilmesinin istendiği bir fırsat tanımıdır. 2013 yılında vergi avantajının ödenen katkı payının %25'inin doğrudan ödediği Devlet katkısına dönüşmesi ile sistemin büyüme trendinde artış görülmüş ve performans göstergelerini iyileştirici etkileri belirgin bir şekilde gözlemlenmiştir. Bu deneyimin etkisi ile olası bir iyileştirmede benzer sonuçların yaşanacağı beklenmiş ve ilgili tanım envanterde ilk sırada yer almıştır.

### Ekonomideki olası dalgalanmaların yeni sözleşme girişleri üzerindeki etkisi

Pandemi ekonomisinin gelecek yılda da devam etmesi durumunda, bireylerin tasarrufa ayırabilecekleri tutarın azalması ve sistemdeki mevcut katılımcıların acil ihtiyaçları nedeniyle bireysel emeklilik sistemi birikimlerine yönelme ihtimalleri ile ilgili risktir. Aşıyla ilgili gelişmelerin yavaş ilerlemesi, anket yapılan dönemde döviz kurlarındaki hareketliliğin katılımcıların algılarını etkilemiş olma ihtimali de göz ardı edilmemelidir.

### Sistemden emeklilik sonrası gelirlerin göreceli düşüklüğü ve sistemle ilgili olumsuz algılar

Tanımlanmış katkı esaslı bir sistem olma özelliğine bağlı olarak bireysel emeklilik sisteminden emekli olunması durumunda elde edilecek gelir, sisteme ödenen katkı payına ve elde edilen getirilere bağlı olarak değişmektedir. Biriktirme döneminde beklediği emeklilik geliri ile orantısız bir şekilde (çok daha az) ödeme yapmakla birlikte, iyi emeklilik maaşı beklentisi içinde olanların bu gelire erişememeleri durumunda yaşayacağı memnuniyetsizlik ve farklı iletişim kanallarıyla yürütecekleri iletişim, sistem hakkında temel bilgilere sahip olmayan kişilerin sisteme bakış açılarını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

### Katılımcı getirilerinin alternatiflerinin gerisinde kaldığı algısı

Sistemden elde edilen getirilerin; risk seviyesi, parçalı ödeme gibi etkenler dikkate alınmadan hatalı bir şekilde mevduat, altın gibi yaygın bir şekilde kullanılan yatırım araçları ile sıkça kıyaslandığı bilinmektedir. Bu kıyaslanma neticesinde sistem getirilerinin ilgili yatırım araçların gerisinde kaldığı yönünde oluşacak algı, finansal okur-yazarlığın tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yeterli seviyede olmadığı gerçeği ile de birleşince bireylerin sisteme katılım tercihlerini olumsuz yönde etkileyebilmekte, mevcut katılımcıların sistemden çıkma eğilimleri üzerinde etkili olabilmektedir.

### Sistemin güvenilirliğine ilişkin algı riskleri

Uzun vadeli yapısı ve yaşamın ileriki dönemlerine ilişkin sunduğu taahhütler, özel emeklilik sistemlerinin büyümesi ve gelişimi için sisteme duyulan güvenin devamlılığını gerektirmektedir. Sektör paydaşlarının bu farkındalıkla sistemin başından beri ihtimamla kurulmaya ve korunmaya çalışılan "güvenilirlik" algısının zedelenmesini sistemin büyümesine ilişkin önemli tehditlerden biri olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

### Müşteri memnuniyetsizliği riski

Bilindiği üzere, özel emeklilik sistemlerinin kendisinden beklenen faydayı sağlayabilmesi düzenli ödeme ve devamlılık esasını gerektirmektedir. Tüm dünyada sistemde geçirilen sürenin mümkün olduğu kadar uzun olması hem katılımcıların emeklilik beklentilerinin karşılanması hem de şirketlerin katılımcılara yansıyan maliyetlerin indirgenmesi anlamında önemli bir performans kriteridir. Sistemden duyulan memnuniyetsizlik, sosyal medya ile artan etkileşimin ve etkilediği kitlenin de büyüklüğüne bağlı olarak önemli ve yönetilmesi gereken bir risk haline gelmiştir.

## Tablolarda Yer Alan Risk Tanımlarına İlişkin Açıklamalar

### **Sistem tasarımının ve mevzuatın sık sık değişmesinin yarattığı güvensizlik ve yatırım maliyeti riskleri**

Bireysel emeklilik sisteminde geçmişte yaşanan Devlet katkısı, kesinti yapısı değişikliği, otomatik katılım sistemi gibi önemli değişim ve dönüm noktaları, gerektirdiği altyapı değişiklik maliyetlerinin yanı sıra, şirketlerin orta ve uzun vadeli projeksiyon ve beklentilerini etkileyen sonuçları itibarı ile sektör yöneticilerinin dikkate alması ve değerlendirmesi gereken önemli etkenler olabilmektedir.

### **Doğal afet riskleri**

Tüm diğer sektörlerde olduğu gibi bireysel emeklilik sistemi için de doğal afetler kurumların doğrudan iş sürekliliği ve hizmet sunma yetkinliklerini, gelirlerini ve mali yapılarını etkileyebileceği gibi, ekonomi ve insan davranışları üzerindeki etkileri dolayısı ile tasarrufa ayrılacak tutarı sınırlandırabilecek ve bireysel emeklilik sistemi birikimlerine erken başvurulmasına sebep olan etkenleri besleyebilecek sonuçları olabilecektir.

### **Tamamlayıcı emeklilik sistemi karşıtı grupların sosyal medya ve basın yoluyla yaratacakları algı riskleri**

Sistemle ilgili herhangi bir reform girişimine, politik olarak her durumda radikal bir şekilde karşı olanların sosyal medyayı da kullanarak oluşturacağı algının, özel emeklilik sistemlerinin geneline karşı olan bakış açısını etkileyerek "suni bir karşıtlık" oluşturma ihtimali, önümüzdeki dönemde sektör tarafından yönetilmesi ve izlenmesi gereken konular arasında ilk 10 içinde yerini almıştır.

### **Siber saldırılar nedeniyle sistem altyapılarının zarar görmesi riski**

Süreçlerin dijitalleşmesi ve uzaktan çalışma ile birlikte son dönemde gittikçe artan bu tehdit, tüm sektörleri olduğu gibi bireysel emeklilik sisteminde sunulan hizmetlerin sürekliliğini etkileyeceği gibi, sektöre karşı güvensizlik oluşturma ihtimali ile de önemli bir risk olarak tanımlanmıştır.

### **Emeklilik şirketlerinin faaliyet ruhsatının iptali ya da iflası riski**

Sıkı gözetim ve denetim mekanizmaları sayesinde olasılığı daha düşük değerlendirilse bile, bu risk tanımı katılımcıların fon birikimlerinin şirket varlıklarından ayrı bir şekilde Takasbank nezdindeki bireysel hesaplarda izlenmesi nedeni ile doğrudan katılımcıları etkilemesinden ziyade sektördeki diğer şirketlerin güvenilirlik algısını zedeleme ve sektörün büyüme trendini etkileme ihtimaline odaklanmıştır.

### **Ani fon çıkışı riski**

Sistemden olabilecek toplu çıkışların emeklilik şirketleri ile ilgili tüm etkilerinin yanı sıra, fonun yatırım stratejisini ve dolayısıyla fonda devam eden katılımcıların getirilerini olumsuz bir şekilde etkilemesi ile ilgili risk tanımıdır.

### **Aşırı düzenleme riskinden dolayı fırsatların kaçırılması**

Detaylı düzenleme ve uyum gereksinimlerinin sektörün büyümesine katkı sağlayabilecek yaratıcı fikir, girişim ve projelerin gerektirdiği esnekliğin sağlanması noktasında oluşturduğu engellerle ilgili risk tanımıdır.

### **Bireylerin kısa vadeli ihtiyaçları ve sistemin uzun vadeli tasarrufa dayanmasının neden olacağı algı riski**

Bireysel emeklilik sistemi, kendisinden beklenen faydaları sağlayabilmesi ve uygun yatırım stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için uzun vadeli bir bakış açısı gerektirmektedir. Bireyler açısından ise, kısa vadeli acil ihtiyaçları nedeniyle her an başvurulabilecekleri bir yatırım aracı olarak görülmesi ile ilgili riskler bu tanım altından ifade edilmektedir.

## Sonuç ve Değerlendirme

### Devlet Teşvikleri Sektörel Büyüme İçin En Önemli Fırsat Olarak Görülmektedir.

Sektörün 2013 yılında tanıştığı ve ödenen katkı payının %25'i olarak belirlenmiş Devlet katkısının sektörün büyümesi üzerindeki olumlu etkilerinin farkında olan anket katılımcıları, Devlet desteğindeki olası bir iyileştirmenin çok önemli bir hızlandırıcı olduğu konusunda hemfikir görünmektedir.

### Algı ve Memnuniyetle İlgili Riskler Operasyonel Risklerin Önüne Geçmiştir.

Risk şiddetine göre ilk 10 riskin 4 adedinin doğrudan "algı" riskleri ile ilişkili olması, bireysel emeklilik sektöründe sistemin başından beri sağlanmaya çalışılan katılımcı güven algısının ne kadar önemli olduğu konusunda anket katılımcılarının farkındalığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Sahaya en yakın ve anket katılımcılarımızın çoğunluğunu oluşturan satış-pazarlama birim çalışanları nezdinde, katılımcı ve toplum algısı ile ilgili risklerin çok daha ön sıralarda olması dikkat çekmektedir.

Karmaşık kesinti yapısından, şirketler arası aktarım süreçlerinden ve Devlet katkısı operasyonlarından kaynaklanan sisteme özgü operasyonel risklerin risk şiddetine göre en önemli 10 risk arasında yer almaması, sıralamada son 10 riskin 6 adedinin operasyonel türde olması; operasyon birim çalışanlarının dahi ilk 5 risk sıralamasında operasyonel risklerin bulunmaması sektöre özgü operasyonel risklerin iyi bir şekilde yönetildiğine dair yaygın bir kabul ve algının olduğuna işaret etmektedir.

### Anketin Yapıldığı Dönemdeki Kur Hareketliliğinin ve Pandeminin Değerlendirmeler Üzerindeki Etkisi de Dikkate Alınmalıdır.

Anketin yapıldığı dönemde döviz kurlarındaki ani yükselişin de değerlendirmeler üzerinde bir miktar etkisi bulunmakla birlikte, pandemi ekonomisinin devam edeceği beklentisi, tüm sektörlerde olduğu gibi bireysel emeklilik sistemi için de ekonomik riskleri ön sıralara taşımış durumdadır.

### Doğrudan Pandemi ile İlgili Riskler En Önemli 10 Risk Arasında Yer Almamaktadır.

2020 yılında tanıştığımız pandemi ile doğrudan ilişkili risk tanımı, risk şiddetine göre 13. sıradan envantere girerken, etki açısından 18. sırada, olasılık açısından 11. sırada yer almaktadır. Etkilerinin çok büyük bir bölümünün gerçekleşmiş olduğu düşüncesinin ve aşı ile ilgili gelişmelerin bu değerlendirmede etkili olduğunu söylemek mümkündür.

### Siber Riskler İç Sistemler Birimlerinin ve Gözetim-Denetim Kurumlarının Önemli Gördüğü Riskler Arasında Yer Almaktadır.

İç sistemler kapsamında faaliyet gösteren birimlerin sıralamasında, siber risklerin diğer birimlere göre daha ön sıralarda yer aldığı, siber risklerin denetim kurumu yöneticilerinin seçimlerinde de önceliklendirildiği görülmektedir.

Siber risklerin daha üst sıralardan değerlendirmeye girmesi beklenen Bilgi Teknolojileri birimleri çalışanlarının risk şiddeti değerlendirmeleri sıralamasında ise ilk 10 arasında yer bulamaması dikkat çekmektedir.

### Üst Yönetimle Diğer Kadroların Risk Değerlendirmelerinde Hizalanma Bulunmaktadır.

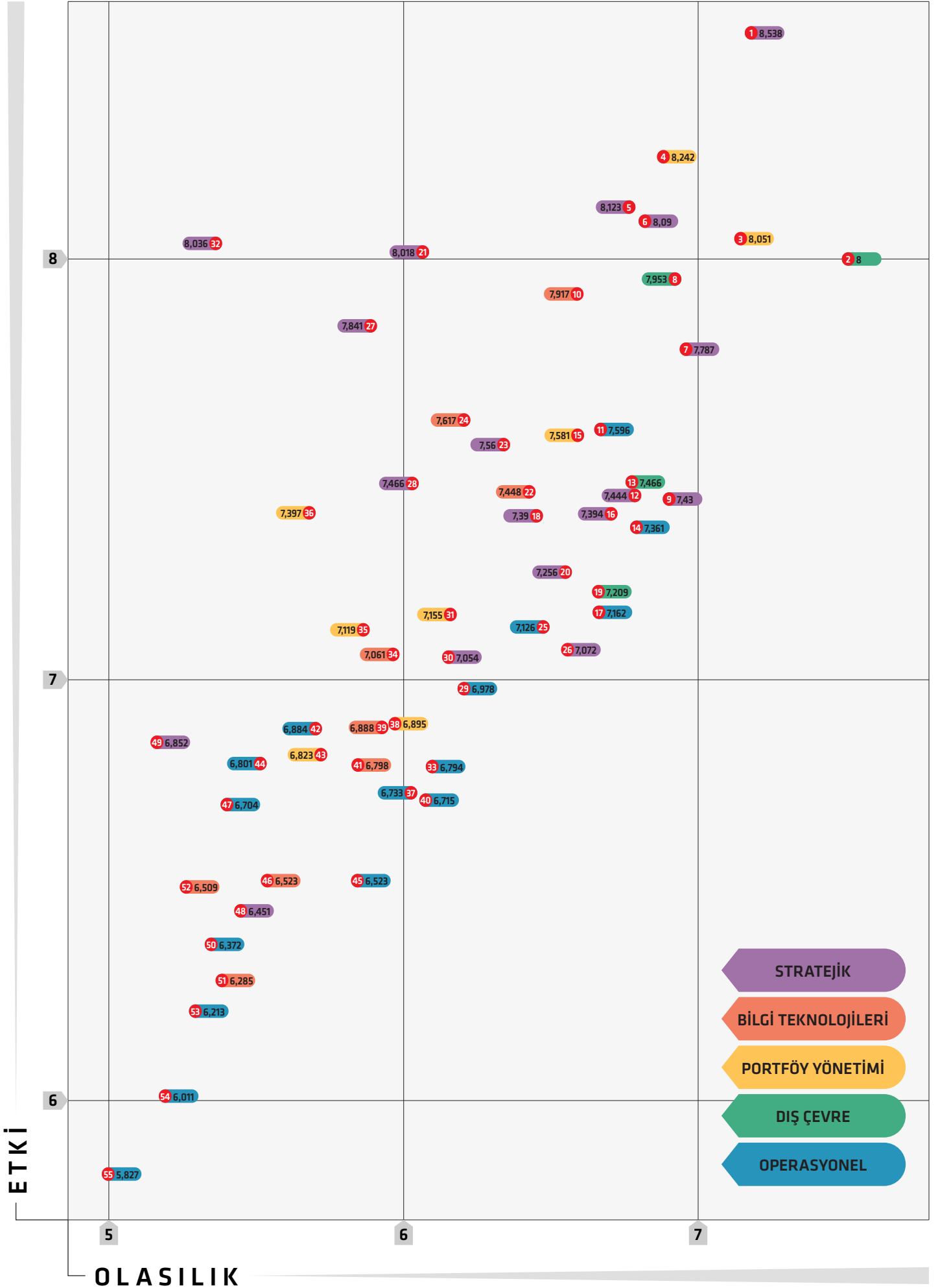
Envanterde dikkat çeken noktalardan biri de üst yönetim risk sıralaması ile diğer yönetim kademelerinin risk sıralamasının oldukça örtüşmesidir. Bu sonuç üst yönetim tonunun, alt kadrolara başarılı bir şekilde aktığı ve hizalanmanın sağlandığının bir işareti olarak yorumlanmaktadır.

Detaylı düzenlemelerin inovatif girişimleri önleyici muhtemel etkileri ve alt düzenlemeler sonrası uyum süresinin kısalığı ile ilgili risk tanımları üst yönetim değerlendirmelerinde diğerlerinden farklı olarak daha ön sıralarda yer almaktadır.

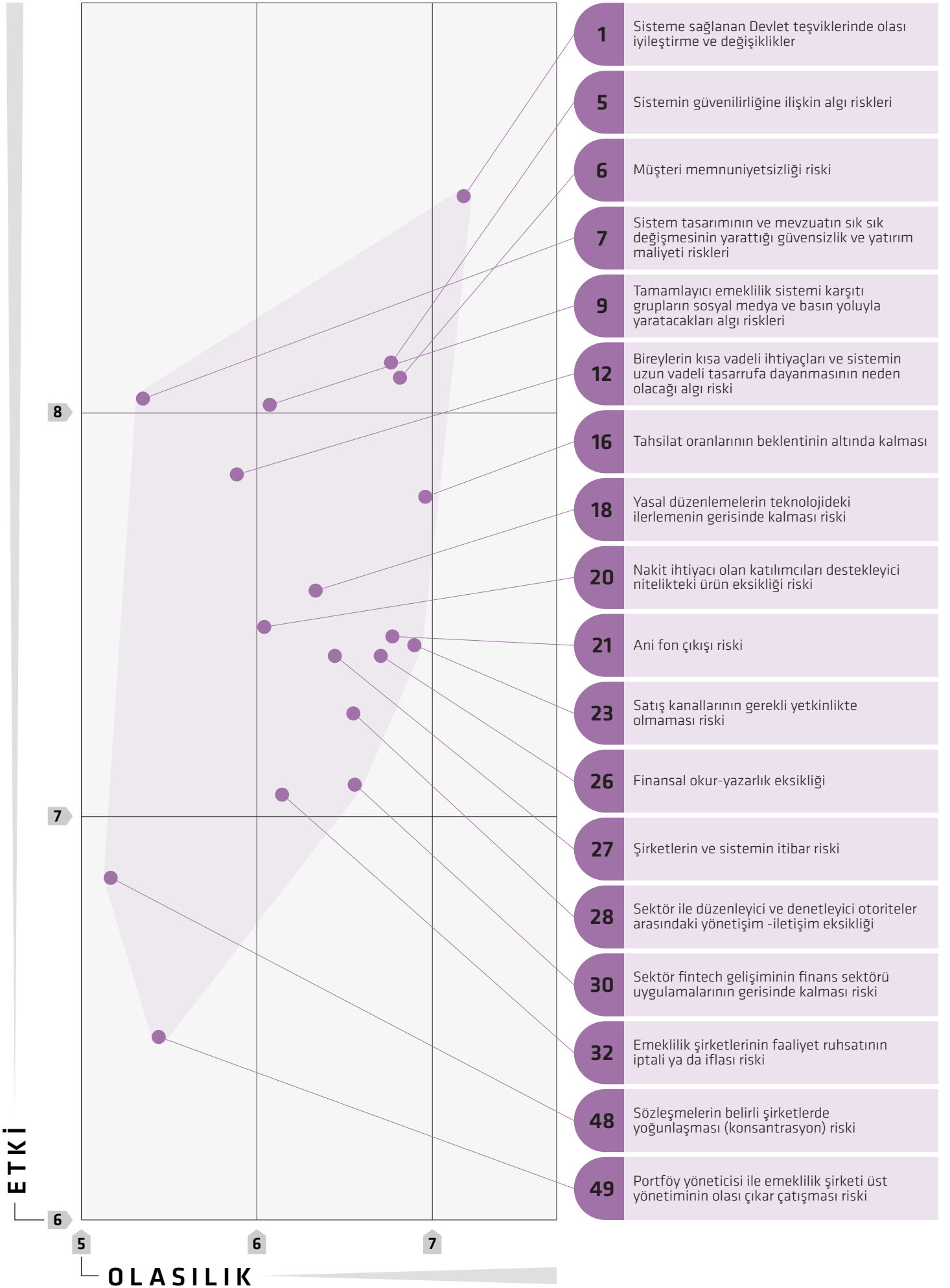
### Doğal Afet ve Siber Risklerle İlgili Kadın ve Erkeklerin Değerlendirmeleri Farklılaşmaktadır.

Kadın ve erkek katılımcıların risk şiddeti sıralamalarında ilk 2 risk tanımı değişmezken, siber riskler kadın katılımcıların değerlendirmelerinde ilk 10 risk arasına girmiş, erkek katılımcıların ilk 10 değerlendirmesinde yer almamıştır. Doğal afet riskinin ise erkek katılımcılar için risk şiddeti en yüksek ilk 10 konu arasında yer alırken; kadın katılımcıların ilk 10'unda yer bulamaması dikkat çekmektedir.

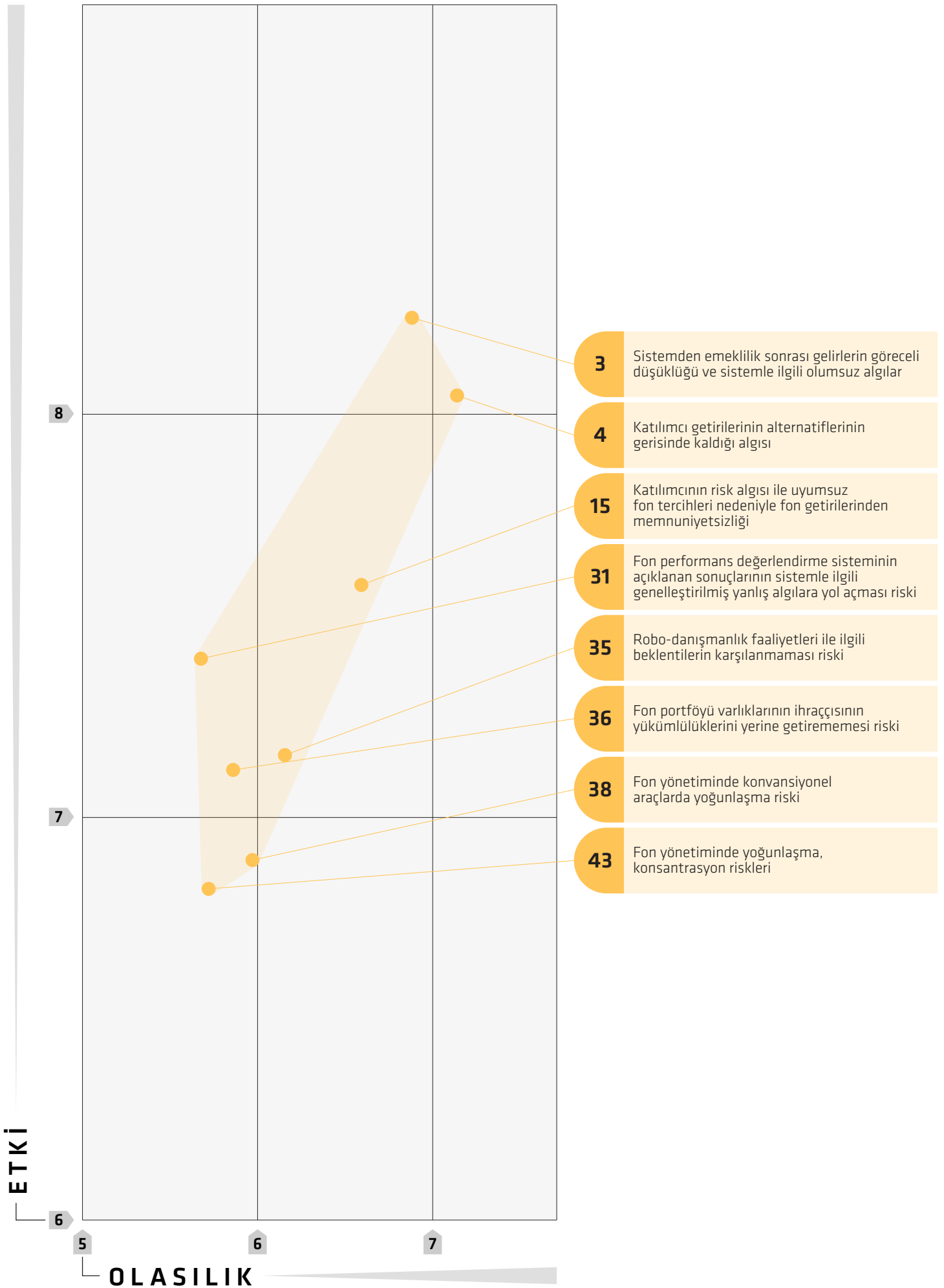
# EK.1. RİSK HARİTASI



# EK.1. RİSK HARİTASI / STRATEJİK RİSKLER



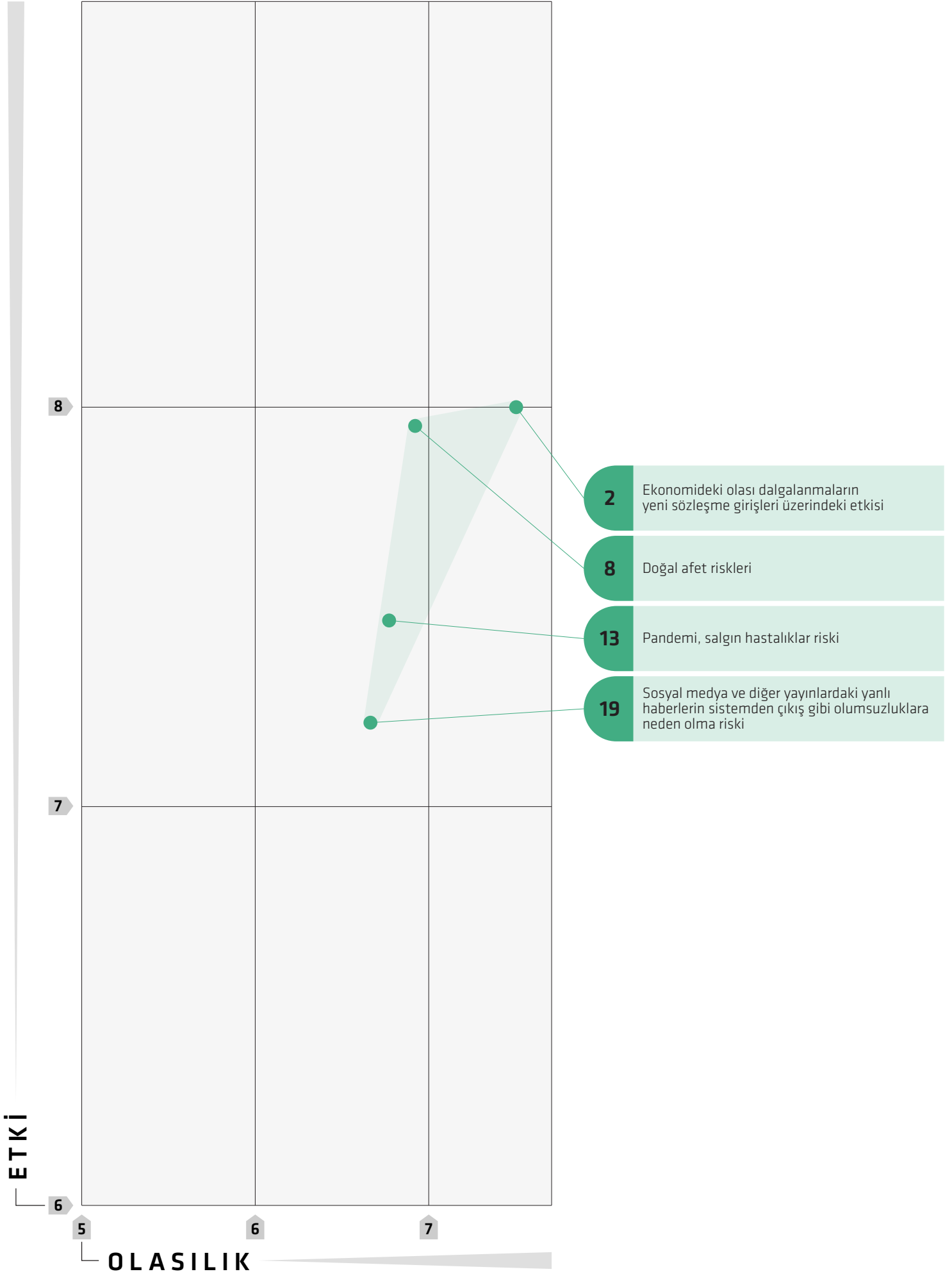
# EK.1. RİSK HARİTASI / PORTFÖY YÖNETİMİ RİSKLERİ



# EK.1. RİSK HARİTASI / BİLGİ TEKNOLOJİLERİ RİSKLERİ

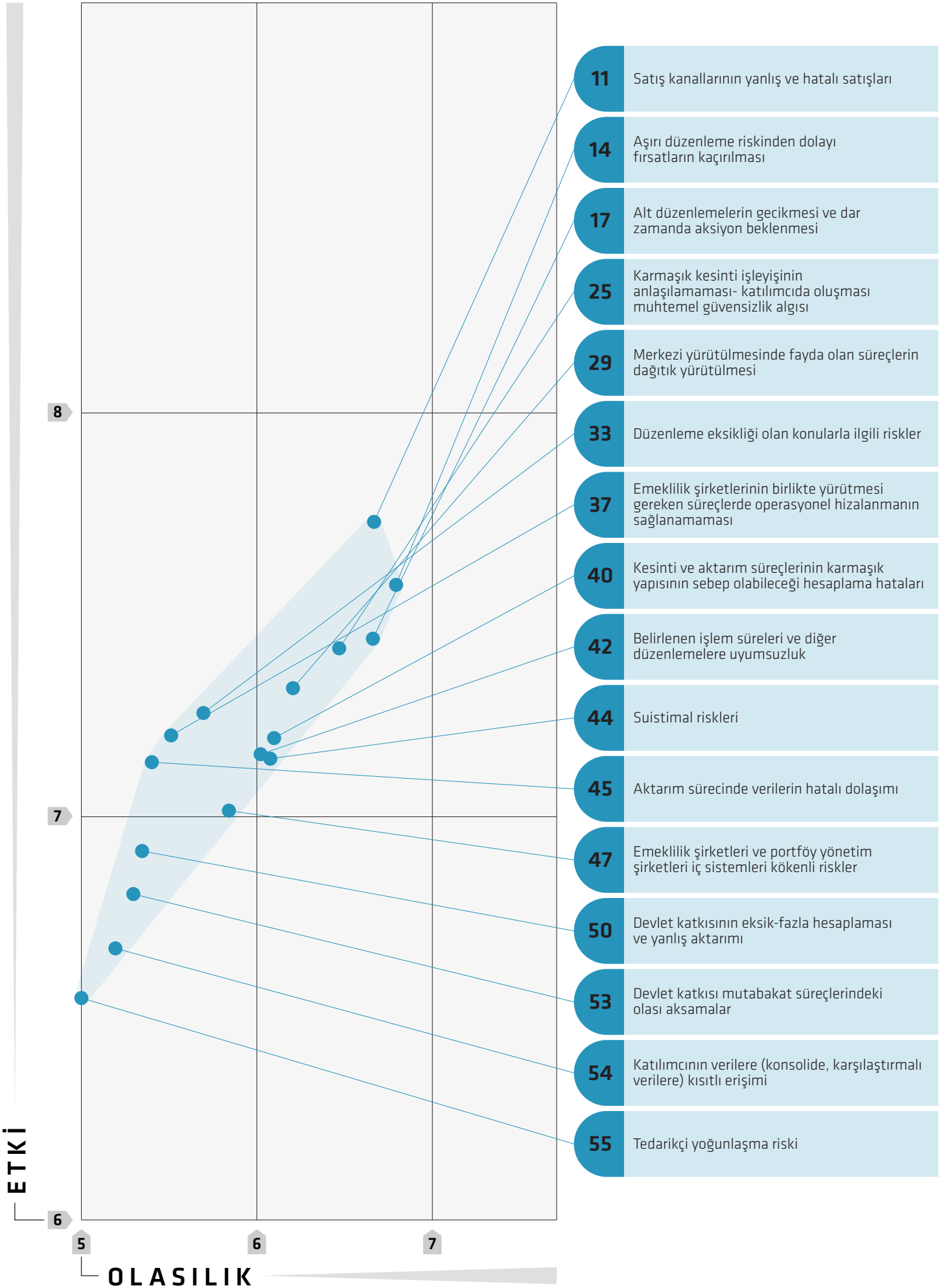


# EK.1. RİSK HARİTASI / DIŞ ÇEVRE RİSKLERİ





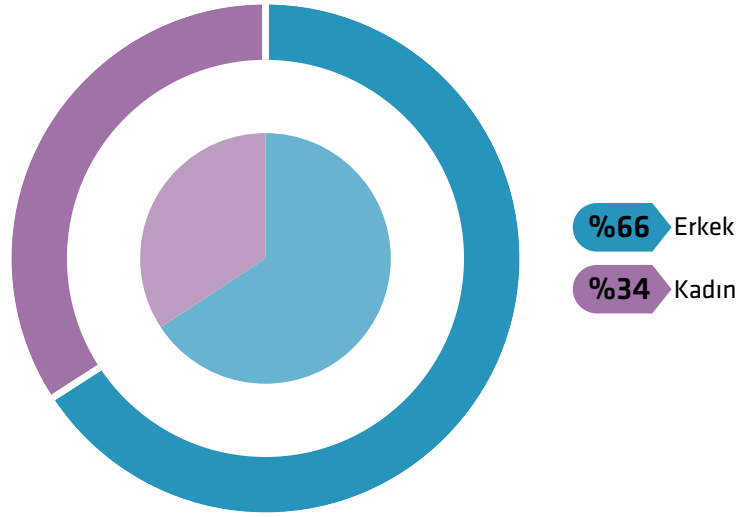
# EK.1. RİSK HARİTASI / OPERASYONEL RİKSLER



## EK.2. Anket Katılımcılarının Profili

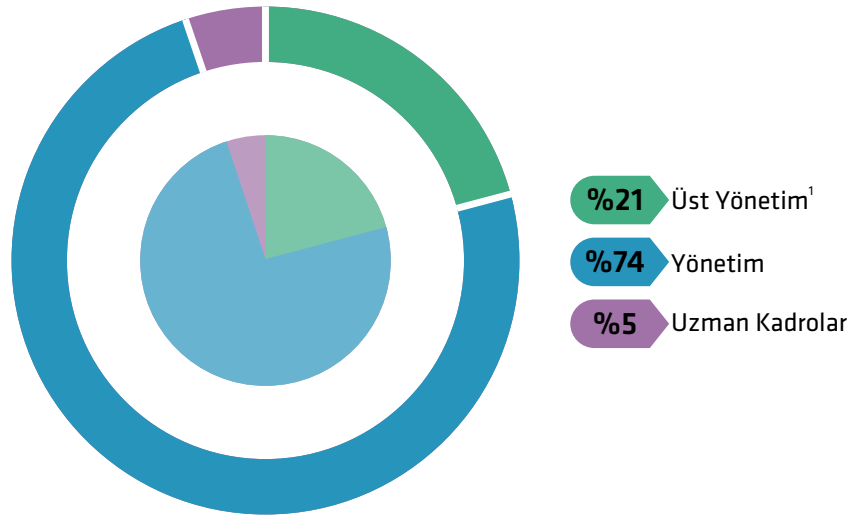
### ANKET KATILIMCILARININ CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI

Ankete katılan 277 kişinin 95'i kadın, 182'si ise erkektir.



### ANKET KATILIMCILARININ YÖNETİM KADEMESİNE GÖRE DAĞILIMI

Anket katılımcılarının %74'ü yönetici kadrosunda; %21'i ise üst yönetici olarak çalışmaktadır.

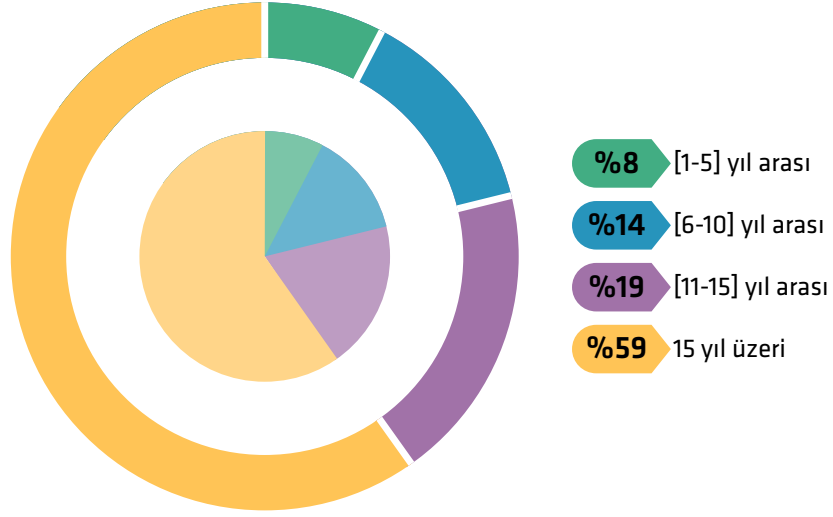


(1)Üst yönetim kademesi, Genel Müdür, CEO, CFO, CIO, CRO, Genel Müdür Yardımcısı, Direktör, Koordinatör, Hukuk Müşavirliği, Düzenleyici ve Denetleyici Otorite üst yönetimini temsil etmektedir.

## EK.2. Anket Katılımcılarının Profili

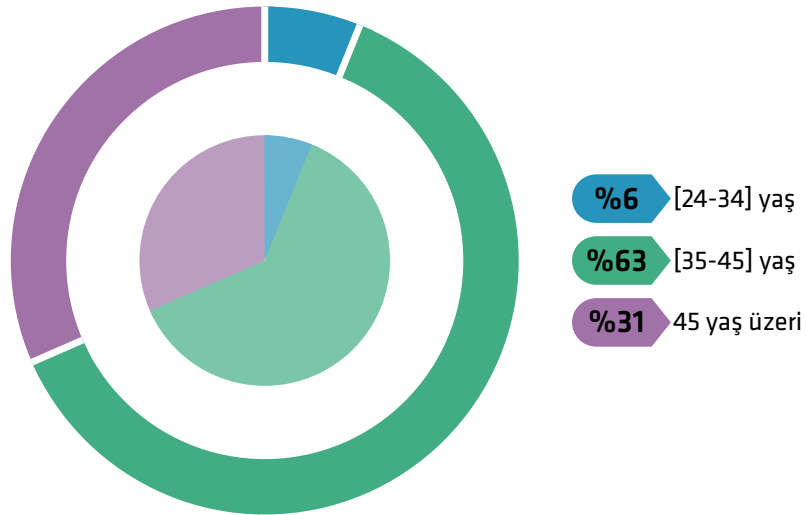
### ANKET KATILIMCILARININ SEKTÖR TECRÜBESİNE GÖRE DAĞILIMI

Anket katılımcılarının %78'inin sektör tecrübesi 11 yıl ve üzerindedir.



### ANKET KATILIMCILARININ YAŞ ARALIĞI DAĞILIMI

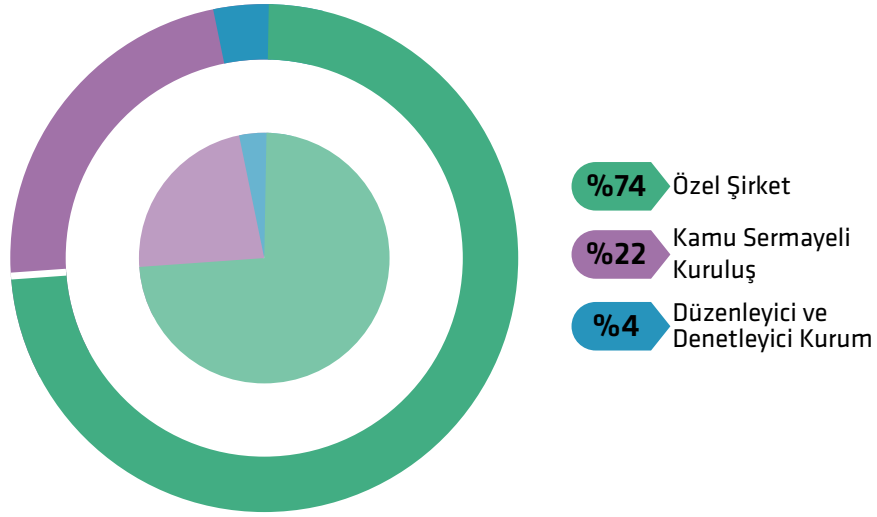
Anket katılımcılarının %94'ünün yaşı 35 ve üzerindedir.



## EK.2. Anket Katılımcılarının Profili

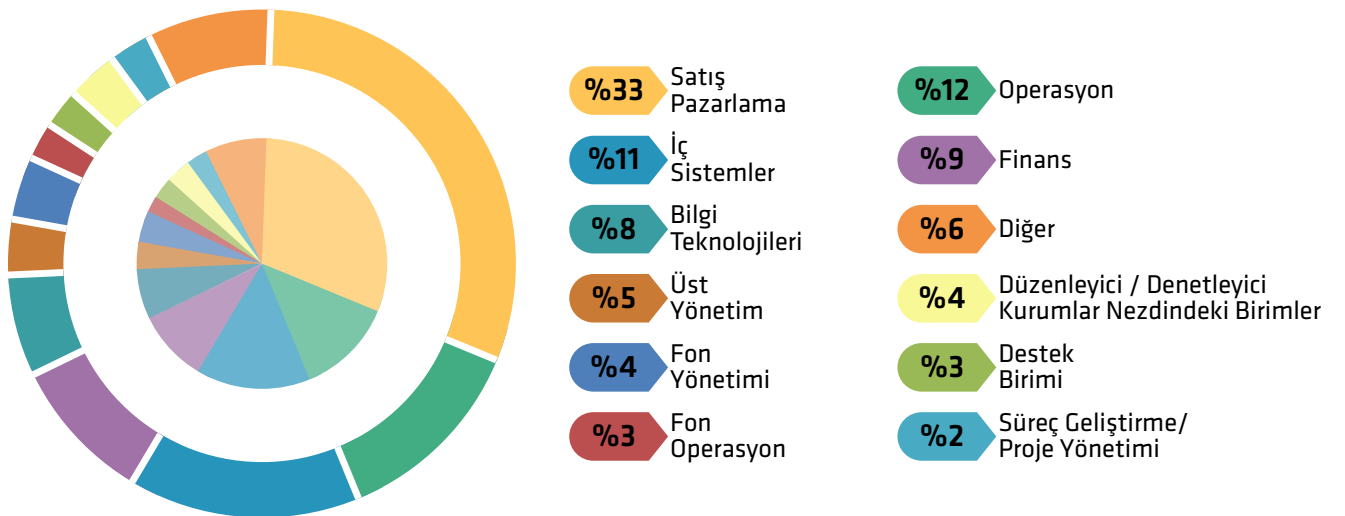
### ANKET KATILIMCILARININ ÇALIŞTIĞI KURUM STATÜSÜNE GÖRE DAĞILIMI

Anket katılımcılarının %74'ü özel şirket, %22'si kamu şirketi çalışanı, %4'ü ise düzenleyici ve denetleyici kurumlar nezdinde çalışanlardan oluşmaktadır.



### ANKET KATILIMCILARININ ÇALIŞTIĞI BİRİME GÖRE DAĞILIMI

Anket katılımcılarının %33'ü satış pazarlama, %12'si operasyon, %11'i iç sistemler, 9'u finans, %8'i ise bilgi teknolojileri birimlerinde çalışmaktadır.



İşbu rapor;

EGM İç Kontrol ve Risk Yönetimi ve İç Denetim Birimleri tarafından, yapılan çalıştaylar ve anket sonuçları kullanılarak hazırlanmış ve kontrol edilmiş, Genel Müdürlük makamınca onaylanmıştır.

Raporun içeriği ile bilgi taleplerinizi veya önerilerinizi <https://egm.org.tr/bize-ulasin/bize-yazin/> adresi üzerinden iletebilirsiniz.

Bu raporun, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu kapsamında manevi ve mali hakları Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş.'ye aittir. Bu raporda yayımlanan bilgiler, kaynak gösterilmek şartıyla kullanılabilir ve izinsiz olarak tekrar yayımlanabilir ancak bilgilerin ticari amaçla kullanımı EGM' nin yazılı iznine tabidir.

Mart 2021