

**T.C.**  
**KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**FİNANS VE BANKACILIK ANA BİLİM DALI**

**EMEKLİLİK ŞİRKETLERİNDE RİSK YÖNETİMİ VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**HAKAN GAYGISIZ**

**Danışman Öğretim Üyesi**  
**Doç. Dr. M. Hasan EKEN**

**HAZİRAN, 2010**  
**İSTANBUL**

## ÖNSÖZ

2008 yılında başlayan ve halen etkileri sürmekte olan finansal kriz bütün dünyayı etkilemiş, büyük buhran döneminden sonra yaşanan en büyük kriz olarak literatüre girmiştir. Şirketlerin çoğu iflas ederken, bir çoğunun trilyon dolarlık piyasa değerleri bir anda buharlaşmış, milyonlarca insan işsiz kalmıştır. Bu deneyim, risk yönetimi kavramının önemini ve daha etkin olarak nasıl organize edilmesi gerektiği konusunu bir kez daha güçlü bir şekilde gündeme getirmiştir.

Emeklilik şirketleri, ülkemizin sosyal güvenlik sistemine, 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu'nun 28.03.2001 tarihinde kabul edilmesi ile girmiştir. Bu bağlamda emeklilik şirketlerinde risk yönetiminin nasıl yürütüldüğü konusu irdelenmiş ve Türkiye'de faaliyet gösteren emeklilik şirketleri nezdinde risk yönetimi ile ilgili anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen bulgular ve öneriler ile tez çalışması sonuçlandırılmıştır.

Bu çalışmanın tamamlanmasında, yoğun akademik çalışmalarına rağmen değerli zamanını ayırarak, bana yol gösteren Sayın Doç Dr. M. Hasan Eken'e ilgi ve desteğinden dolayı teşekkürlerimi arz ederim. Ayrıca çalışmam boyunca bana destek olan eşim Seher'e ve oğlum Alperen'e sevgilerimi sunarım.

İstanbul,2010

Hakan GAYGISIZ

## ÖZET

İçinde bulunduğumuz süreçte, tüm dünyayı etkisi altına almış mali kriz nedeniyle iflas etmesi ve varlığına son vermesi aklımızın ucundan geçmeyen çok büyük finansal kurumlar, bir bir iflas etmekte ve faaliyetlerine son vermektedir. Yaşanılan kriz risk yönetimi fonksiyonunun önemi ve gerekliliğini bir defa daha ortaya koyar iken daha etkin olarak faaliyet göstermesi ve şirketler içerisinde bu birimlerin daha da önemli bir yere sahip olması gerektiği konusunda özel şirketler ve düzenleyici nitelikli kamu kurumu yöneticileri ile akademisyenler arasında tam bir görüş birliği oluşmuştur.

Bu araştırmanın amacı, emeklilik şirketlerindeki risk yönetimi uygulamaları, çalışanlar ve risk arasındaki etkisi ve bazı değişkenler (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyi) ile ilişkisini incelemektir. Çalışmanın amacına uygun sonuca ulaşabilmek için kantitatif yöntemle bilgi toplanmasına karar verilmiş; bu doğrultuda model olarak survey (anket) modeli tercih edilmiştir. Araştırmada emeklilik şirketi çalışanlarına anket uygulanmıştır.

Bu araştırma sonucunda çalışanların risk yönetimi konusunda bilgileri ve farkındalıkları tespit edilip risk yönetimi sisteminin daha etkin bir şekilde oluşturması için gerekli önlemler ve öneriler sunulmuştur.

Sonuç olarak belirtmek gerekirse, 4632 sayılı Kanunla, Türk sosyal güvenlik sistemine önemli ve yeni bir müessese getirilmiştir. Her şeyin ötesinde, oluşturulan sistemin başarısı, her alanda olduğu gibi, bireylere ve kurumlara güven sağlanması ile olacaktır. Bu nedenle bu alanda faaliyet gösterecek bireysel emeklilik şirketlerinin öncelikli görevi bu güven ortamının sağlanmasıdır. Güven ortamının sağlanmasının en önemli araçlarından biride etkin ve verimli çalışan risk yönetim fonksiyonlarının şirketlerin bünyelerinde faaliyet göstermesinden geçecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Emeklilik, risk yönetimi, emeklilik şirketleri

## **ABSTRACT**

Excessive financial institutions have declared bankruptcy or suddenly lost a large part of their value due to the global financial crisis currently underway. The significance and necessity of risk management function is understood clearly once again due to the existing financial crisis. Private corporations, executives of regulatory public corporation and academics agree on the importance of operating risk management activities.

The purpose of this study, pension companies and their employees and the risk of impact between the different variables (gender, age, seniority, education level) to examine the relationship. Therefore, we decided to collect quantitative data which is cover the aim of this study and preferred to use survey (questionnaire) model. The survey (questionnaire) was implemented to the pension and life insurance company employees who are working for risk management departments in this research.

As a result of this research, necessary suggestions and recommendations were made to set up better, efficient and effective risk management system and process in the companies while to determine the companies knowledge and implementation about risk management.

As a result, Turkish social security system has met a new pension (retirement) institution. Beyond all else, the success of the system will be created to give trust to the individuals and organizations. Therefore, the primary role of pension system and pension companies have to give trustworthy to the all stakeholders. Pension companies have to establish effective and efficient risk management departments in their organizational structure to give the trust to all parties.

**Keywords:** Retirement, risk management, pension company

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix.
TANIMLAR VE KISALTMALAR.....	x
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. TÜRKİYE’DE SOSYAL GÜVENLİK SİSTEMİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ ... 3</b>	<b>3</b>
2.1. Türkiye’de Sosyal Güvenlik Sisteminin Tarihsel Gelişimi .....	5
2.1.1. Cumhuriyetin İlk Yıllarında Sosyal Sorun ve Çalışma Hayatı.....	5
2.1.2. Sosyal Politikada Değişim: İkinci Dünya Savaşı ve Sonrası.....	7
2.1.3. Sosyal Devletin Krizi ve Yeniden Yapılanma .....	8
2.2. Türkiye’de Özel Emeklilik Şirketleri .....	10
2.2.1. Bireysel Emeklilik Sistemi .....	10
2.2.2. Bireysel Emeklilik Şirketleri .....	12
2.2.2.1. Temel Nitelikleri Ve Kuruluşu .....	12
2.2.2.2. Mali Yapısı .....	15
2.2.2.3. Teşkilat Yapısı Ve Organları .....	17
2.2.2.4. Şirketin Denetimi .....	18
2.3. Dünyada Özel Emeklilik Şirketleri ve Sistemleri .....	20
2.3.1. ABD’de Özel Emeklilik Sistemi ve Şirketleri .....	22
2.3.2 İngiltere’de Özel Emeklilik Sistemi ve Şirketleri.....	29
2.3.3. Hollanda’da Özel Emeklilik Sistemi ve Şirketleri.....	31
<b>3. ÖZEL EMEKLİLİK ŞİRKETLERİNDE RİSKLER VE RİSK YÖNETİMLERİ</b>	<b>34</b>
3.1.Risk ve Risk Yönetimi Kavramı: .....	34
3.2 Özel Emeklilik Şirketlerinde Riskler ve Risk Yönetimleri .....	42
3.3. Özel Emeklilik Şirketlerin Karşılabileceği Riskler ve Önlemler: .....	45
3.3.1. Emeklilik Şirketinin Üst Yönetimi İçin Riskler: .....	50
3.3.2. Satış Departmanı İçin Riskler .....	58
3.3.3 Operasyon Departmanı İçin Riskler .....	67
3.3.4. Mali İşler Ve Muhasebe Bölümleri İçin Riskler.....	70
3.3.5. Fon Operasyonları Departmanı ve Fon Yönetimi İçin Riskler.....	75
<b>4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....</b>	<b>80</b>
4.1. Amaç .....	80
4.2. Araştırmanın Önemi .....	81
4.3. Örneklem Büyüklüğü.....	81

4.4. Sınırlılıklar .....	81
4.5. Araştırmanın Modeli .....	82
4.6. Evren ve Örneklem .....	82
4.7. Veri Toplama Araçları .....	83
4.7.1 Kişisel Bilgi Formu .....	83
4.7.2 Anket .....	83
4.7.3 Veri Çözümleme Yöntemleri .....	83
<b>5. BULGULAR ve YORUMLAR .....</b>	<b>85</b>
5.1. Araştırmaya Ait Betimleyici Veriler .....	85
5.1.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımları .....	85
5.1.2 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Personel Sayılarına Göre Dağılımları ....	86
5.1.3 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Halka Açık Olma Durumuna Göre Dağılımları .....	87
5.1.4 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetim Departmanına Göre .....	87
Dağılımla Yönetim Departmanı Olup Olmamasına Göre Dağılımları .....	87
5.1.5 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetim Departmanınının Bağlı Olduğu Birime Göre Dağılımları .....	88
5.1.6 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetim Departmanına Göre Dağılımları .....	88
5.1.7 Araştırmaya Katılan İşletmelerdeki Çalışanların Risk Yönetim Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımları .....	89
5.1.8 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Raporlarını Sundukları Merciiye Göre Dağılımları .....	90
5.1.9 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Raporlarını Sunma Sıklığına Göre Dağılımları .....	91
5.1.10 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Üst Yönetimden Aldığı Desteğe Göre Dağılımları .....	91
5.1.11 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetimini Etkin ve Bağımsız Yürütmeleri Konusundaki Görüşlerine Göre Dağılımları .....	92
5.1.12 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetimi Konusunda Kurumsal Olma Durumuna Göre Dağılımları .....	92
5.1.13 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetim Bulgularının Üst Yönetime Raporlanmasına Göre Dağılımları .....	93
5.1.14 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetim Bulgularının Üst Yönetim Tarafından Dikkate Alınmasına Göre Dağılımları .....	93
5.1.15 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetimi İçin Gerekli Tedbirler Alınmasına Göre Dağılımları .....	94
5.1.16 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetimine Önem Verilmesine Göre Dağılımları .....	95
5.1.17 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetiminin Özendirilmesine Göre Dağılımları .....	95
5.1.18 Araştırmaya Katılan İşletmelerdeki Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları .....	96

<b>6. SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>97</b>
6.1. Sonuçlar .....	97
6.2. Öneriler .....	99
<b>EKLER: .....</b>	<b>101</b>
EK.1 RİSK YÖNETİMİ ANKET FORMU .....	101
EK 2: ŞİRKET BAZINDA BES TEMEL GÖSTERGELER.....	107
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>108</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Emeklilik Yaşı.....	9
Tablo 2 : Örnek Risk Sınıflandırması .....	41
Tablo 3 : Emeklilik Fonlarının GSMH İçerisindeki Büyüklükleri .....	44
Tablo 4 : Araştırmaya Katılan İşletme Hangi Sektörde Faaliyet Göstermektedir .....	85
Tablo 5 : Araştırmaya Katılan İşletmelerdeki Personel Sayısı .....	86
Tablo 6 : Araştırmaya Katılan İşletme Halka Açık Bir İşletme mi? .....	87
Tablo 7 : İşletmede risk yönetim departmanı var mıdır? .....	87
Tablo 8 : Risk Yönetim departmanının bağlı olduğu/raporladığı birim .....	88
Tablo 9 : Risk Yönetim Fonksiyonu başka bir departman altında yürütülmektedir .....	88
Tablo 10 : Toplam Mesleki Süreniz Açısından Kaç yıldır risk yönetiminde çalışmaktasınız.....	89
Tablo 11 : Risk raporlarınızı hangi merciiye sunuyorsunuz? .....	90
Tablo 12 : Risk raporlarınızı hangi sıklıkta sunuyorsunuz? .....	91
Tablo 13 : Risk Yönetimi çalışmalarınızda üst yönetim ve genel müdürden yeterli düzeyde destek alıyor musunuz? .....	91
Tablo 14 : Risk Yönetimi fonksiyonu etkin ve bağımsız bir şekilde yürütülmekte midir? .....	92
Tablo 15 : Çalıştığınız işletmenin risk yönetimi başta olmak üzere yeterince kurumsal olduğuna inanıyor musunuz? .....	92
Tablo 16 : Risk Yönetimi sürecinde ulaşılan bulgular, üst yönetime düzenli bir şekilde raporlanmaktadır .....	93
Tablo 17 : Risk Yönetimine ilişkin raporlar, üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır .....	93
Tablo 18 : İşletmemizde tanımlanan risklerin yönetimi için gerekli tedbirler alınmaktadır .....	94
Tablo 19 : Türkiye'deki işletmelerde risk yönetimine yeterince önem verildiğine inanıyor musunuz? .....	95
Tablo 20 : İşletme içi düzenlemelerde risk yönetimi özendirilmelidir .....	95
Tablo 21 : Araştırmaya Katılanların Yaş Grupları .....	96



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Ankete katılan şirketlerin çalışan sayısı.....	86
<b>Şekil 2:</b> Raporlama yapılan mercilerin dağılımı.....	90
<b>Şekil 3:</b> Risk Yönetim bulgularının üst yönetim tarafından dikkate alınma dağılımı ..	94

## TANIMLAR VE KISALTMALAR

<b>Kanun</b>	: 28/3/2001 tarihli ve 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanununu,
<b>Müsteşarlık</b>	: Hazine Müsteşarlığını,
<b>Kurul</b>	: Sermaye Piyasası Kurulunu,
<b>Borsa</b>	: Para ve sermaye piyasası araçlarının işlem gördüğü yurt içi ve yurt dışı borsalar ile borsa dışı teşkilatlanmış diğer piyasaları,
<b>Fon</b>	: Emeklilik yatırım fonunu,
<b>İMKB</b>	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsasını,
<b>Saklayıcı</b>	: Fon portföyündeki varlıkların saklandığı ve Kurulca uygun görülen saklama kuruluşunu,
<b>Takasbank</b>	: İMKB Takas ve Saklama Bankası Anonim Şirketini,
<b>TTSG</b>	: Türkiye Ticaret Sicili Gazetesini,
<b>Şirket</b>	: Kanuna göre kurulan emeklilik şirketini,
<b>Portföy</b>	: Fonda yer alan nakit ile para ve sermaye piyasası araçlarından oluşan varlıkların tümünü,
<b>Portföy Değeri</b>	: Fon portföyündeki varlıkların bu Yönetmelikteki esaslar çerçevesinde değerlendirilmesi neticesinde bulunan değeri,
<b>Net Varlık Değeri</b>	: Portföy değerine, fon alacaklarının eklenmesi ve fon borçlarının düşülmesi suretiyle bulunan toplam değeri,
<b>Portföy Yöneticisi</b>	: Kuruldan portföy yöneticiliği yetki belgesi almış ve Kurulca uygun görülen portföy yönetim şirketini,
<b>Katılımcı</b>	: Emeklilik sözleşmesine kendi ad ve hesabına taraf olan gerçek kişiyi,
<b>SSK</b>	: Sosyal Sigortalar Kurumunu
<b>Bağ-Kur</b>	: Esnaf ve Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu
<b>SGK</b>	: Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>a.g.e</b>	: Adı geçen eser

# 1. GİRİŞ

2008 yılında Amerika’da ortaya çıkan finans krizi, kısa sürede dünyaya yayılmış ve yıkılmaz denilen birçok şirketi iflasa sürüklemiş, bazıları devletler tarafından kurtarılmış, diğerleri ise tarih sayfalarından çıkmışlardır. Günümüzde etkileri hala devam eden bu ekonomik krizden çıkarılabilecek en önemli derslerden biri , aynı zamanda krizin temel sebeplerden birini de oluşturan şirketlerin risk yönetimidir. Şirketlerin oluşan veya oluşabilecek krizlerden korunma yollarını bulmaları ve piyasanın büyüklerini bile yıkacak dereceye ulaşan bu kriz dalgalarına karşı nasıl ayakta kalabileceğini öğrenmeleri günümüz şirketlerinin en temel vafını oluşturur. Bu bağlamda, son on yıldır Türkiye’nin gündemine giren ve son iki yıldır hızlı bir biçimde sosyal güvenlik sisteminin temel parçası haline gelen özel emeklilik şirketlerinin risk yönetiminin nasıl olabileceği sorusu ve bu soruya verilecek cevaplar hayati bir önem taşımaktadır. Her ne kadar, bu çalışma kendini yalnızca özel emeklilik şirketlerinin risk yönetimi dâhilinde sınırlandırsa da, şüphesiz bu çalışmadan birçok özel şirket yöneticisi yararlanabilecektir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde Türkiye’deki emeklilik sisteminin tarihsel gelişimi ve yapısı üzerinde genel bilgiler verilmesi amaçlanıyor. Bu tarihsel bilgi ışığında, Türkiye’deki özel emeklilik şirketleri anlatılacak, şirketlerin nasıl bir kurumsal yapı içerisinde olduğu ortaya konulacak. Karşılaştırmalı bir perspektif edinebilmek için, Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Hollanda’daki emeklilik sistemleri özet olarak verilecektir. İkinci bölümde risk yönetimi kavramı ve emeklilik şirketlerinde risk yönetimi uygulamaları şirketin fonksiyonları itibarıyla ele alınacak ve iyi bir risk yönetimi için olması gereken kontroller belirtilecektir. Üçüncü bölümde yöntem ele alınacak olup son bölümde yorum ve önerilere yer verilecektir.

Nihayetinde bu tez, özel emeklilik şirketlerinin karşılaşılabileceği olası krizlere ve risklere nasıl cevap verileceği sorusuna yanıtlar arayıp çözüm önerileri sunmaktadır. Son finansal krizin yalnızca emeklilik şirketlerini değil, çok uluslu şirketleri de yok ettiği deneyimlenmiş ve zincirleme olarak ülke ekonomilerinde yer alan tüm sektörleri finansal kriz oldukça olumsuz bir şekilde etkilemiştir. Bu tecrübe ışığında, bugün risk yönetimi kavramı; oluşan ve oluşabilecek krizlere cevap vermenin ve mevcudiyetini sürdürmek isteyen firmaların hatta ülkelerin önem vermesi gereken bir yönetim biçimi olarak dikkate alınması gereken bir sorunsaldır.

## **2. TÜRKİYE’DE SOSYAL GÜVENLİK SİSTEMİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ**

2001 krizinden sonra Türkiye’deki mevcut sosyal güvenlik sisteminin sürdürülebilirliğinin artık imkânsız olacağı anlaşılmıştır. Özellikle, siyasetçilerin popülist uygulamalarının en göze çarpan örneklerinden biri olan emeklilik yaşlarının düşürülmesi ve prim miktarları ile sürekli oynanması sonucunda, sosyal güvenlik sistemi bütçenin en “kara deliğini” oluşturmuş ve her sene bu açık daha da artmıştır. 2001 yılından sonra, mevcut sistemin revizyonu ve değiştirilmesi için çalışmalara başlanılmış ve kamuoyunda ve siyaset koridorlarında ateşli tartışmaların eşliğinde, buna hukuksal tartışmaları da eklemek gerekir, nihayetinde 2006 yılında yeni sosyal güvenlik kanunu meclisten geçmiştir. 2001 sonrası değişimin en önemli ayrıntılarından bir tanesi, devlet tekelinin kırılması ve özel emeklilik şirketlerinin kurulmuş olmasıdır. Türkiye’deki mevcut sosyal güvenlik sisteminin daha iyi anlaşılması için, sosyal güvenlik sisteminin tarihsel gelişimini ve bu sistemin temel taşlarını oluşturan kamu ve özel kurumları yakinen bilmek gerekmektedir. Bu nedenle, bu bölüm sosyal güvenlik sisteminin tarihsel bir çerçevesini çizmeyi planlamaktadır.

### **Genel Olarak Türk Sosyal Güvenlik Sistemi**

Türk Sosyal güvenlik sistemi sigortalar yöntemine göre düzenlenmiştir. 2007 yılında ki kanun değişikliğine kadar sosyal güvenlik kurumları çalışanların mesleki statüleri ve çalıştıkları sektör farklılıkları göz önünde bulundurularak örgütlenmiştir.<sup>1</sup> Böylece kamu çalışanları için T.C Emekli Sandığı, özel sektör çalışanları, tarım işçileri ve isteğe bağlı sigortalılar için Sosyal Sigortalar Kurumu(SSK), esnaf, zanaatkâr çiftçi ve diğer bağımsız çalışanlar için Esnaf ve Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu(Bağ-Kur) Türk sosyal sisteminin temel parçalarını oluşturmaktaydı. Bu

---

<sup>1</sup> Nusret Ekin, Yusuf Alper ve Tekin Akgeyik, Türk Sosyal Güvenlik Sisteminde Arayışlar: Özelleştirme ve Yeniden Yapılanma, İTO Yayınları, İstanbul 1999 ss. 5-10

kurumların temel özelliği yönetim biçimlerinin, sağladıkları yardımların, hizmetlerinin birbirinden farklı olmasıdır.<sup>2</sup> Örneğin 2003 yılında SSK Kurumu sosyal güvenlik kapsamında bulunan nüfusun % 51.4 üne hizmet vermekteydi. Emekli Sandığı, SSK Kurumundan farklı olarak Sosyal ve Güvenlik Bakanlığına bağlı olmayıp, Maliye bakanlığına bağlı idi ve sosyal güvenlik kapsamında bulunan nüfusun yalnızca %20'sine hizmet vermekteydi. Mali ve idari bakımdan özerk olan Bağ-Kur ise, sigortalı nüfusun %28.7ine hastalık ve yaşlılık ve maluliyet ve ölüm risklerine karşı güvence sağlamaktadır.<sup>3</sup> Mevcut kurumların birleştirilmesine kadar Bağ-Kur sigortalılara sağlanan sosyal güvenlik garantisi kapsamı ve seviyesi açısından en geride kalmış kurum idi. Kurumlar arasında ki bu çok başlılık ve sigortalılar arasında ki hizmet eşitsizliği bu kurumların tek çatı altında toplanılmasında en büyük etken olmuştur. Bu kurumların dışında bankalar, borsalar, ticaret ve sanayi odaları ve bunlara ait yardımlaşma sandıkları ile ek sosyal güvenlik sağlamaya yönelik Amele birliği ve Oyak gibi yardımlaşma sandıkları vardır.

Türk sosyal güvenlik sistemi, finansman yöntemi olarak dağıtım modelinin uygulandığı iki ana rejimden oluşmaktadır.<sup>4</sup> Dağıtım sistemi, her çalışan kuşağın kendisinden bir önceki kuşağı ve toplumun muhtaç kesimlerini finanse etmesi esasına dayanır. Bu yöntemde bir yılın gelirleri ile aynı yılın ya da bir sonraki dönemim giderleri karşılanmakta böylece belirli dönemdeki giderler arasında bir denge kurulmaktadır.<sup>5</sup>

Pirimler işçiler ve işverenler tarafından ödenir. Dağıtım yönteminde, gelecekteki giderleri karşılayabilmek amacıyla sistemli olarak önemli ölçüde bir fon biriktirilmesi söz konusu olmasa da beklenmeyen giderleri karşılamak amacıyla düşük miktarda rezerv ayrılmakta, ancak bunlar artık değer oluşturmamaktadır. Dağıtım modeli, para değerinde ki düşmelere karşı güven verici, sade ve karmaşık hesaplama işlemlerini ortadan kaldıran bir yöntemdir. Fon birikimi söz konusu olmadığından toplanan fonlar hemen işletilebilir. Hastalık ve analık sigortaları gibi geçişi riskleri karşılayan sigortalar kolları için dağıtım sistemi uygun düşmektedir. Günümüzde yaşlılık ve sakatlık gibi

---

<sup>2</sup> A.Can Tuncay, Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, s.55

<sup>3</sup> Maliye Bakanlığı, 2005 Yıllık Maliye Raporu, Ankara, 2005 ss. 15-20.

<sup>4</sup> A.Can Tuncay, a.g.e, s.59

<sup>5</sup> İlyas Çelikoğlu, *Sosyal Güvenlik Sistemlerinin Finansman Yöntemleri ve Türkiye Uygulaması*, DPT Yayınları, Ankara, 1994, s.77

uzun dönemli sigorta kolları için de bu yönteme başvurulmaktadır.<sup>6</sup> Ancak prim ödeyenlerin sayısının ya da prim gelirlerinin azalması, gelir gider dengesini bozup yardımları tehlikeye düşüreceğinden bu yöntem iyi bir ayarlama ve kontrol gerekmektedir. Dağıtım sistemi, pek çok kolaylığı ile tüm dünyada geniş uygulama alanı bulmuşsa da aktüeryal hesaplara aykırı olan yanlış hesaplanmalar, demografik yapıdaki gelişmeler gibi nedenlerle ihtiyaçlara tam karşılık verememiş ve reform arayışlarına hız verilmiştir.<sup>7</sup>

## **2.1. Türkiye’de Sosyal Güvenlik Sisteminin Tarihsel Gelişimi**

### **2.1.1. Cumhuriyetin İlk Yıllarında Sosyal Sorun ve Çalışma Hayatı**

Son dönem Osmanlı İmparatorluğu ve Cumhuriyet Türkiye’sinde sanayileşmenin gecikmişliği sosyal politikaların bir işçi sorunu ve dar anlamıyla sosyal güvenlik veya sosyal sigortalar içeriği kazanmasını da geciktirmiştir. Bununla birlikte, 1875 yılı gibi erken bir dönemde kamu sektöründe çalışan kadrolu işçiler için bir emele tekaüd sandığı kurulmuştu. Kuşkusuz Osmanlı İmparatorluğu’nda modern ücretli emeğin madencilik, sanayi ve hizmet sektöründe yaygınlaşmasıyla birlikte çalışma hayatıyla ilgili hukuki düzenlemeler gündeme gelmeye başlamıştır. Bu tür uygulamaların sosyal politika sisteminin ağırlıklı unsuru olması kamu iktisadi teşebbüslerinin cumhuriyet dönemindeki gelişimine paralel olarak artmış ve özellikle II. Dünya Savaşı sonrası dönemde ağırlık kazanmaya başlamıştır<sup>8</sup>.

Cumhuriyet öncesi çalışma hayatı ile ilgili düzenlemelere kısaca bir bakış attığımızda, karşımıza ilk çıkan Ereğli kömür havzasında çalışan işçiler için çıkartılan 1865 tarihli Dilaver Paşa Nizamnamesidir. Çalışma süreleri, ücretler ve barınma ihtiyaçları gibi konularda kısmi koruyucu önlemler alındaysa da, nizamnamenin temel amacı kömür madenlerindeki yetersiz emek arzı sorununu çözmeye yönelik olduğu

---

<sup>6</sup> Ahmet Erol ve Ercan Yıldırım, Tüm Yönleri ile Bireysel Emeklilik Sistemi, Yaklaşım Yayınları, Ankara, 2003, s.82

<sup>7</sup> Ercan Beyazıtılı, “Türk Sosyal Güvenlik Sisteminde Yeni Dönem Bireysel Emeklilik”, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, Sayı:7, Ekim:2002, s.27

<sup>8</sup> Nadir Özbek, Cumhuriyet Türkiye’sinde Sosyal Güvenlik ve Sosyal Politikalar, Tarih Vakfı, İstanbul, 2006, s.117

söylenir.<sup>9</sup> Ereğli ve Zonguldak kömür havzasında ki işçiler için Cumhuriyetin ilan edilmesinden önce, Büyük Millet Meclisi'nden bazı araştırmacılar tarafından "ilk iş kanunu" olarak adlandırılan 1921 Ereğli Kömür Havzası Kanunu çıkmıştır. Geniş koruyucu kuralların getirmesinin yanında, 1921 yasaının en önemli sosyal politika düzenlemesi ise günlük çalışma süresini 8 saatle sınırlamasıdır.

Kesintisiz 15 yıla yakın savaş halinden yeni çıkan cumhuriyet rejiminin elbette uğraşacağı birçok sorun vardı. Özellikle uzun yıllar kapitülasyonlar altında milli bir burjuvazi ve işçi sınıfının olmaması cumhuriyet rejiminin karşılaştığı en önemli sorundu. Bir yandan ekonomik altyapı kurulmaya çalışırken, diğer yandan yavaş yavaş yükselen çalışan sınıfı için sosyal düzenlemelere gidilmiştir. 1926 yılında çıkan Borçlar Kanunu ve 1930'da çıkan Umumi Hıfzıssıhha Kanunu, yapılan önemli sosyal düzenlemelerdi. Bununla birlikte, II. Dünya Savaşı'ndan önceki en önemli düzenleme 1936 yılında çıkan İş Kanunu'dur.<sup>10</sup> Söz konusu bu maddelerle, sosyal sigorta sistemine geçilmesi düzenlenmekte ve kurulması öngörülen sosyal sigortalar için temel esaslar belirlenmektedir. Kanunda kendilerine karşı sosyal koruma sağlanacak riskler; işkazaları ve meslek hastalıkları, analık, yaşlılık, işten çıkma, hastalık ve ölüm olarak belirlenmiş ve devletin, bu durumlarda yapılacak sosyal yardımları tanzim ve idare edeceği belirtilmiştir. Bu Kanunla sosyal sigortalarda, zorunlu sigortalılık esası ve sistemi uygulamaya konulmuştur. Kanunun yayımlandığı tarihten itibaren bir yıl içinde İşçi Sigortaları İdaresi adı altında Sosyal Sigortalar Kurumu kurulması hükme bağlanmıştır.

Kanunda sosyal sigortaların kademeli olarak kurulması öngörülmüş, öncelik iş kazaları ve meslek hastalıkları ile analık sigortalarına verilmişti. Ancak bu hükmün hayata geçirilebilmesi ancak II. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde mümkün olabilmıştır, çünkü II. Dünya Savaşı'nın patlamasıyla, sosyal politikalar durdurulmuş ve savaş ekonomisine geçilmiştir.

---

<sup>9</sup> Bu konudaki en önemli çalışma Donald Quataert'indir.bkz: Miners and the State in the Ottoman Empire: the Zonguldak coalfield 1822-1920, Berghahn Books, 2006, New York

<sup>10</sup> Nadir Özbek, a.g.e, s.127



## 2.1.2. Sosyal Politikada Değişim: İkinci Dünya Savaşı ve Sonrası

II. Dünya Savaşı yıllarının ve sonrası dönemin sosyal politika ve sosyal güvenlik konuları bakımından en önemli olgusu, Nazi Almanyası'ndan kaçan çalışma hayatı ve sosyal politika uzmanı akademisyenlerin Türkiye üniversitelerinden görev almalarıydı. Alman hocaların önceliğinde üniversitelerde birçok enstitü kurulmuştur. Bu enstitüler savaş sonrası dönemde Türkiye'de sosyal iktisat kavramı etrafında şekillenen yeni sosyal güvenlik anlayışının akademik bir derinlik kazanmasını sağlamıştır. 1945 öncesinde sosyal politika gündemi önemli ölçüde nüfus, halk sağlığı, çocuk meselesi konuları üzerinde yoğunlaşmışken, 1945 sonrasında sosyal politika gündemi, çalışma hayatı ve iş güvenliği ile ilgili sorunlar etrafında şekillenmeye başlamıştır<sup>11</sup>.

Aynı zamanda, II. Dünya Savaşı sırasında ve hemen ertesinde ücretli kesimlerin sayısında artış, sanayinin ve işçi sınıfının belli kentlerde yoğunlaşması, emeğe olan talebin artması, işçilerin yaşam ve çalışma zorluğu gibi gelişmeler sosyal güvenlikle ilgili yeni düzenlemelerin yapılmasını gerektiriyordu. Örneğin, 1938–1948 arasının kapsayan on yıl içerisinde kamu kesimi istihdamındaki artış oranı yüzde 109 olmuştur. Böylece, bu gelişmeler sonucunda en önemli kurumsal bir adım olarak, 1945 yılında Çalışma Bakanlığı kurulmuştur.

Çalışma Bakanlığı'nın kurulmasıyla gittikçe artan işsizliğin önlenmesi, işçi ve işveren ilişkilerinin düzene sokulması, iş güvenliği, işçilerin sağlık ve konut sorunlarının çözülmesi ve çalışma yaşamına ilişkin olarak uluslararası kuruluşlarla ilişkilerin tek elden yürütülmesi amaçlanıyordu. Hemen sonra, 1946 yılında Çalışma Bakanlığı'nın İş ve İşçi Bulma Kurumu kuruldu. Aynı yıl, Sosyal Güvenlik Kurumu'nun öncüsü sayılan İşçi Sigortaları Kurumu da kurulmuştur. Bu kurumsal gelişmelerin yanında, 1945 sonrasında İş kazalarıyla meslek hastaları ve analık sigortası, ihtiyarlık sigortası ve hastalık sigortası gibi düzenlemeler meclis'ten çıkarılmıştır.<sup>12</sup>

1950 yılından itibaren 2006 yılına kadar Türk sosyal sisteminin temel taşlarını oluşturacak kurumlar bu zamanda kurulmaya başlanılmıştır. Öncelikle devlet memurlarının emekliliğine ilişkin 1950 yılında Emekli Sandığı kurulmuştur. Sandığın

---

<sup>11</sup> a.g.e, s.140

<sup>12</sup> a.g.e, s. 162

kurulmasıyla, kamu kesiminde çalışan memurlarla askeri personelin emekliliklerinde ve maluliyetlerinde kendilerinin, ölümlerinde halinde ise dul ve yetimlerinin sosyal güvenliklerinin sağlanması amaçlanmıştır. Başlangıçta Emekli Sandığı'nın kapsamına sadece memurlar ve askeri personel alınmış iken, daha sonra çeşitli kanunlarla belediye başkanları, il daimi encümen üyeleri, milletvekilleri, askeri okul öğrencileri ve bazı kuruluşlarda sözleşmeli çalışanlar da kapsama dahil edilmiştir.

İşçi sınıfı için yapılan kurumsal düzenlemeler kamu çalışanlarına göre geç bir vakitte düzenlenmiştir. 1957 yılında işçi sigortalarının mevcut eksiklik ve aksaklıklarının giderilmesi ve kapsamının genişletilmesi için meclise bir kanun tasarısı sunulmuş ancak tasarı kanunlaşmamıştır. 1961 Anayasası'nın getirdiği yeni sosyal haklar altında, 1964 yılında Sosyal Sigortalar Kanunu meclisten çıkmıştır. 1965 tarihinde yürürlüğe giren bu Kanunla, İşçi Sigortaları Kurumu, Sosyal Sigortalar Kurumu adını almış, işçi statüsünde çalışanların sosyal güvenlikleri alanında yeni, çağdaş hak ve olanaklar sağlanmıştır.

1971 yılında ise Esnaf ve Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu kabul edilerek, belirli bir prim karşılığında devlet eliyle bağımsız çalışanların sosyal güvenliği sağlamak üzere Bağ-Kur kurulmuştur. Bağ-Kur başlangıçta sadece sakatlık, yaşlılık ve ölüm sigortası kurulmasını öngörmüştü ancak 1985 yılında yapılan bir yasal düzenleme ile hastalık sigortası da Bağ-Kur'un kapsadığı sigorta türleri arasına dahil edilmiştir.

### **2.1.3. Sosyal Devletin Krizi ve Yeniden Yapılanma**

1980 sonrasında devletin sosyal sistemi başarılı bir şekilde ikame ettirmesinin nerdeyse imkânsız olduğu anlaşılmıştır. Kurumların hantallığı, emeklilik yaşlarının popülist politikalar sonucu sürekli düşürülmesi ile sosyal güvenlik kurumları her sene bütçenin büyüyen kara delikleri olmuştur. Özellikle 2001 krizinin ekonomide yarattığı ağır tahribat, artık alınacak radikal reformlarla bir iyileştirmeye gidileceği fikrinin gelişmesine katkıda bulunmuştur. 1980 sonrası sürecin önemli unsurlarından bir tanesi özel sektörün sosyal güvenlik alanına girmesidir. Bununla birlikte, bu süreç ancak son 5 yılda önemli bir gelişme göstermiştir. Aşağıda ayrıntılarıyla anlatacağımız bireysel emeklilik sisteminin yaygınlaşması bu gelişmenin en önemli parçası olmuştur.

Kamuda yeni yapılanmanın temel ayaklarını emeklilik sigortası, genel sağlık sigortası ve işsizlik sigortası gibi uygulamaların yanı sıra kurumların tek çatı altında birleştirilmesidir. Emeklilik sigortası tasarısı sosyal güvenlik alanında kapsamlı bir değişimi öngörmekteydi. Mevcut hak sahiplerini, emeklilik yaşı, prim ödeme ve sigortalılık süreleri bakımından etkilemeyen bu dönüşüm 2075'e kadar uzanan bir süreçte tamamlanacak köklü bir değişimdir. 1999 yılında yapılan değişiklik ile emeklilik yaşı erkeklerde 60, kadınlarda 58 yaşına yükseltilmişti. Yeni düzenlemede 2035 yılına kadar emekli yaşında bir artış öngörülmemektedir. Emeklilik yaşı 2036 yılından itibaren kademeli olarak artacak ve 2048 yılında 65 yaşa ulaşacaktır. Örnek olarak şu tablo sunulabilir:

**Tablo 1**  
**Emeklilik Yaşı**

YILLAR	KADIN	ERKEK
2036-2037	59	61
2038-2039	60	62
2040-2041	61	63
2042-2043	62	64
2044-2045	63	65
2046-2047	64	65
2048-.....	65	65

**Kaynak:** Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu madde 28

Prim ödeme süreleri de yüksek bir şekilde artırıldı. Örneğin, 30/04/2008 tarihinden sonra işe giren;

- 4-1/a (eski SSK'lı) için 7200 günü tamamladıkları tarihteki
- 4-1/b (eski Bağ-Kur'lu) ve 4-1/c (eski ES'li) olanlar ise 9000 günü tamamladıkları tarihteki emekli olma yaşına göre emekliliğe hak kazanacaklardır. Özetle, bütün bu reformun temel amacı, "mali sürdürülebilirlik". Nihai hedef ise sosyal güvenlik açığının yüzde 1'e düşürülmesidir. Sosyal Güvenlik Reformu'nun diğer temel ayağı ise Genel Sağlık Sigortası (GSS) idi. Burada ki temel uygulama SSK, Emekli Sandığı, Bağ-Kur ve yeşil kart olarak dört başlık ve çeşitli yan öğeler altında verilen sağlık hizmetlerinin tek bir elde toplanmasıdır.

## 2.2. Türkiye’de Özel Emeklilik Şirketleri

2001 krizi sonrasında sosyal güvenlik alanında yapılan en önemli değişikliklerinden birisi özel emeklilik şirketlerinin kurulması olmuştur. Dünyada 6–7 çalışanın bir emekliyi finanse etmesine karşın 1–2 çalışanın bir emekliyi finanse ettiği ülkemizde, devlete tamamen bu sektörü sırtlamasının mümkün olmadığı anlaşılmıştır. 2003 yılında faaliyete geçen BES( Bireysel Emeklilik Sistemi), 2009 yılının sonunda 1,9 milyon katılımcı sayısına, 9 milyar TL civarında toplanan bir fona sahip olmuşlardı. Dünya ekonomik krizinin en ağır hissedildiği 2009 yılında, bireysel emeklilik şirketleri, diğer sektörlerle göre iyi bir performans sergiliyor ve gelecek için umut veriyordu. Peki, bu kadar kısa sürede, tahminlerden daha iyi bir performans sergilemesini hangi koşullara ve etkenlere bağlayabiliriz? Ya da böyle bir katılımcı sayısını nasıl kendi sistemlerine çekmeye başardılar? Bu bölüm, bireysel emeklilik sistemini genel hatlarıyla incelerken, Dünyadaki diğer örneklerle kıyaslamayı hedeflemektedir.

### 2.2.1. Bireysel Emeklilik Sistemi

Bireysel Emeklilik Sistemi, bireylere yaşlılıklarında ve aktif çalışma yaşamlarının sonunda ek bir gelir sağlamaya yönelik, katkıların her katılımcı adına ayrı hesaplarda takip edildiği ve herkesin kendi birikimleri oranında gelir alacakları, devletin gözetim ve denetiminde ancak bütünüyle özel şirketler tarafından yapılan, gönüllü katılıma dayalı, kamu emeklilik sistemlerini tamamlayıcı bir emeklilik sistemidir.<sup>13</sup> Bireysel emekliliğin özünü, bireylerin gelecek kaygılarını ortadan kaldırmak, sağlıklı oldukları, çalışabildikleri ve para kazanabildikleri dönemde, daha çok paraya gereksinim duyacakları dönemleri planlamak üzere gönüllü olarak ve gelirleri ölçüsünde ileride kullanabilecekleri bir birikimde bulunmak ve birikimleri etkin biçimde nemalandırmak oluşturur.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Yusuf DEMİR ve Ali YAVUZ, “Bireysel Emeklilik Sisteminin Sermaye Piyasalarına Etkisi ve Sistemin Geliştirilmesinde Vergisel Teşviklerin Önemi”, Süleyman Demirel Üniversitesi \_\_BF Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, Yıl: 2004, ss. 284-286

<sup>14</sup> Ahmet Erol ve A. Ercan Yıldırım, a.g.e., s. 211

Ülkemizde mevcut sosyal güvenlik sistemimizin sağladığı hizmetlerin ve sosyal yardımların yetersizliğinin de gerekli kıldığı özel emeklilik sistemi, bireylere aktif çalışma hayatlarının sonunda ek bir gelir sağlamaya yönelik katkılarının, her bir katılımcı adına ayrı ayrı hesaplarda takip edildiği ve herkesin kendi birikimleri oranında gelir alacağı, kamunun gözetim ve denetiminde ancak bütünüyle özel emeklilik şirketleri tarafından uygulanan, gönüllü katılıma dayalı, kamu emeklilik sistemlerini tamamlayıcı bir sistemdir. Sistem yaşlılık riskine karşı verilecek güvenceyi, bireyin kendi sorumluluğuna bırakan bir yapıya sahiptir. Özel emeklilik sisteminin mevcut sosyal güvenlik sisteminden iki önemli farkı vardır. Birincisi; sosyal güvenlik sisteminde devlet, düzenleyici, kural koyucu uygulayıcı ve denetleyici iken özel emeklilik sisteminde devlet sadece düzenleyici ve denetleyicidir. Uygulama özel emeklilik şirketlerince yapılmaktadır. İkincisi; sosyal güvenlik sisteminde katılımcılar sosyal güvenlikleri konusunda söz söyleme hakkına sahip değillerken, özel emeklilik sisteminde katılımcılar birikimlerini değerlendirecekleri emeklilik şirketini, o şirket bünyesindeki fon ya da fonları seçme hakkında sahiptirler. Özel emeklilik sistemi ile amaçlanan, kamu sosyal güvenlik sistemlerine alternatif bir özel emeklilik sistem oluşturulması değildir. Tam aksine kamu sosyal güvenlik sistemine üye olan ve aktif prim ödeyenlere ek avantajlar sağlayarak ve gerçek gelir beyanı teşvik edilerek vergi gelirlerinin artırılmasını öngören, kayıt dışılığın azaltılmasına ve mevcut sosyal güvenlik kurumlarının mali gelirlerinin artırılmasına yönelik bir sistemdir. Sistem hiçbir şekilde kamu sosyal güvenlik sisteminin özelleştirilmesi değil sosyal güvenlik sisteminin tamamlayıcısı nitelikte, gönüllü katılıma dayalı ek emeklilik sistemidir.

BES için belirlenen genel hedef kitle profilini;

- Ücretli çalışanlar,
- Emeklilik maaşlarının yeterli olacağına inanmayan ve yaşlandığında rahat etmek isteyenler,
- Ücretle çalışmayan, sosyal güvencesi olmayan ancak ailesinin geliri yüksek olanlar,
- Herhangi bir risk primi ödemeksizin büyük ölçüde uzun süreli tasarruf yapmak amacıyla olan yatırımcılar,

- Çalışanlarını motive etmek ve şirkete bağlılıklarını artırmak amacıyla çalışanlarına toplu olarak bireysel emeklilik sözleşmesi satın almayı düşünen şirketler,
- Geliri yüksek olan, sosyal güvenlik ve hayat sigortası ile birlikte üçüncü bir güvenceden de yararlanmak isteyenler, oluşturmaktadır.

## **2.2.2. Bireysel Emeklilik Şirketleri**

4632 sayılı yasaya göre kurulan ve bireysel emeklilik sisteminde faaliyet göstermek üzere 4632 sayılı yasa ile ihdas edilen emeklilik branşında ruhsat almış şirketlere bireysel emeklilik şirketleri denmektedir. Kuruluş izini için Hazine Müsteşarlığına başvurması gereken şirketlerin, kuruluş izinleri Hazine Müsteşarlığı'nın bağlı olduğu bakan tarafından verilmekte ve kurulacak şirketin ticaret unvanında "emeklilik" ibaresinin yer alması zorunlu bulunmaktadır.<sup>15</sup>

### **2.2.2.1. Temel Nitelikleri Ve Kuruluşu**

Sistem güvenliği ve sistemin sağlıklı işlemesi için bireysel emeklilik sigorta hizmeti sunacak olan şirketlerde bazı özellikler aranmaktadır. Bunlar<sup>16</sup>:

- Anonim şirket şeklinde kurulması,
- Faaliyet konusunun bu kanunda belirtilen faaliyetlerle sınırlandırılması,
- Sermayesinin en az 20 milyon YTL olması ve ödenmiş sermayesinin asgari 10 milyon YTL olması ve kalanının 3 yıl içerisinde ödenmesinin taahhüt edilmesi,
- Hisse senetlerinin nakit karşılığı çıkarılması ve tamamının nama yazılı olması,
- Ana sözleşmenin bu kanun hükümlerine uygun olması,
- İş planı ve sistem tasarımı ile yapılabilirlik raporlarının sunulması,
- Kurucularda ve bireysel emeklilik sigorta şirketini devralacaklarda 4632 sayılı yasada öngörülen koşulların taşınması.

---

<sup>15</sup> Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, md.8.

<sup>16</sup> Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, md.8.

Bu şartlar sağlandıktan sonra emeklilik şirketi kuruluş izni için Müsteşarlığına başvurularak başvuru dilekçelerine aşağıdaki belgelerin eklenmesi gerekmektedir:

- Kurucuların noter huzurunda imza edecekleri, şekli ve içeriği müsteşarlıkça düzenlenecek olan beyanname,
- Anonim şirket şeklinde kurulacak olan şirketin kanun ve mevzuata uygun olarak hazırlanmış ve şirket kurucuları tarafından imzalanmış ana sözleşmesinin bir örneği,
- Şirket sermayesinin 20 milyon YTL'den az olmaması, ödenmiş sermayesinin asgari 10 milyon YTL olması ve kalanını 3 yıl içinde ödenmesinin taahhüt edilmiş olması, hisse senetlerinin nakit karşılığı çıkarılması ve tamamının nama yazılı olması ile sermayenin en az %51'nin mali piyasalar konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip tüzel kişi ortaklara ait olduğunu gösterir belge (sermaye taahhütnamesi),
- Şirket kuruluşundan itibaren en az 5 yıllık hedeflerinin ortaya konulduğu tahmini mali tablolar ile şirket sermaye artırımları için gereken kaynak tutarını, bu tutarın sağlanacağı kaynakları, bilgi teknolojileri planını ve teknik alt yapıya ilişkin bilgileri içeren yapılabirlik raporu,
- Gerçek kişi kurucular ile sermayedeki doğrudan veya dolaylı pay sahipliği %10 veya daha fazla olan diğer gerçek kişilerce Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü veya Cumhuriyet savcılıklarından, müsteşarlığa verilmek üzere dilekçe ile talep edilecek arşiv kaydını da içeren son 6 ay içinde *alınmış adli sicil belgeleri*,
- Kurucular ile sermayedeki doğrudan veya dolaylı pay sahipliği %10 veya daha fazla olan gerçek veya tüzel kişilerin müflis olmadıklarını ve konkordato ilan etmiş bulunmadıklarına ilişkin beyanlar ile tasfiyeye tabi tutulan bankerler, bankalar ve sigorta şirketlerinde doğrudan ve dolaylı %10 veya daha fazla bir oranda pay sahibi olmadıklarını gösteren Başbakanlık Tasarrufları Koruma Fonu Başkanlığından alınan ve sermaye piyasalarında faaliyet gösteren diğer kurumlar için ise kuruldandan alınan belge ile mevzuata göre faaliyetlerinin tamamen veya belirli faaliyet alanları itibariyle sürekli veya başvuru tarihinden öncesi bir yıl

içinde bir ay veya daha fazla süreyle geçici süreyle durdurulmuş olmadığına dair beyanname,

- Tüzel kişi kurucuların yönetim ve denetimine sahip gerçek kişilerin belirtilen nitelikleri taşıdıklarını gösterir belgeler, tüzel kişi ortakların şirket kurucusu olmanın gerektirdiği mali güç ve itibara sahip olduklarını gösterir belgeler ile şirkete ortak olunması hususunda yetkili kurullarca alınmış karar örnekleri,
- Tüzel kişi kurucular hakkında tescil edildiklerini gösteren Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinin bir nüshası, tüzel kişi kurucuların ortaklarını, pay ve oranları ve tutarları ile varsa imtiyazlı payları gösteren listeler, faaliyet konuları, yatırım ve işletme alanları hakkında ayrıntılı açıklamalar ile son üç yıla ait mali tablolar, sigorta şirketleri, banka veya diğer mali kurum niteliğindeki tüzel kişi kurucular için varsa uluslar arası kabul gören bir derecelendirme şirketi tarafından hazırlanmış ve öngörülen dereceyi içeren rapor,
- Tüzel kişi kurucuların dahil olduğu sermaye grubu için 2499 sayılı SPK uyarınca bir bağımsız denetim şirketince ve varsa yabancı tüzel kişi kurucuların dahil olduğu sermaye grubu için uluslar arası muhasebe standartlarına uygun olarak düzenlenmiş son 3 yıla ait mali tablolar ve denetim raporu,
- Sermayedeki doğrudan veya dolaylı pay sahipliklerinin tespitini teminen tüzel kişi kurucular ile bunların tüzel kişi ortaklarının ve bu ortakların sermayelerinde pay sahibi olan tüzel kişilerin hissedarlarını ve hisse oranlarını gösterir cetveller,
- Kurucular ile sermayedeki dolaylı pay sahipliği %10 veya daha fazla olan gerçek veya tüzel kişilerin muaccel vergi borcu bulunmadığına ve vergi kaçakçılığı veya vergi kaçakçılığına teşebbüs suçlarından dolayı kesinleşmiş mahkumiyet kararlarının bulunmadığına ilişkin ilgili vergi dairelerinden ve prim borcu olmadığına dair sosyal güvenlik kuruluşlarından alınan belgeler,
- Kurucuların, ilgili vergi dairelerince onaylı son 3 yıla ilişkin gelir veya kurumlar vergisi beyannameleri,
- Gerçek kişi kurucuların, imtiyazlı pay sahiplerinin, sermayedeki doğrudan ve dolaylı pay sahipliği %10 veya daha fazla olan diğer gerçek kişilerin ve belirlenmiş olan yönetim kurulu üyeleri ile genel müdürün son 10 yılda görev aldıkları mali kurumlara ilişkin bilgileri de kapsayan ayrıntılı özgeçmişleri,



- Kurucu gerçek veya tüzel kişileri temsile yetkili kişi veya kişilerin verilmiş vekaletname örnekleri.

Sonuç, gerekli tüm belgelerin tamamlanmasından itibaren iki ay içinde başvuru sahibine tebliğ edilir. Şirket emeklilik branşında faaliyet göstermek için, emeklilik branşı faaliyet ruhsatı, hayat ile ferdi kaza branşlarında da faaliyet gösterecekse bu branşlara ait faaliyet ruhsatlarını müsteşarlıktan alır. Emeklilik branşında faaliyet ruhsatı alan şirket, faaliyet ruhsatının veriliş tarihinden itibaren en geç 3 ay içinde en az 3 fon kurmak üzere SPK'ye başvurur. Gerektiği takdirde şirketin emeklilik branşı faaliyet ruhsatı iptal edilir.

### **2.2.2.2. Mali Yapısı**

Müsteşarlık, emeklilik branşında faaliyet gösterecek şirketin, tek tip malî tablolarının hazırlanması ve izlenmesi, yükümlülüklerinin yerine getirilmesi, muhasebe kayıtlarında ve raporlamada yeknesaklık sağlanması, sağlıklı ve kıyaslanabilir bilgi üretimi ve akışını sağlayacak bir alt yapı oluşturulması ve bu suretle şirketin malî durumunun izlenebilir ve değerlendirilebilir hale gelmesi için tek düzen hesap planı, malî tablolar ile bunların uygulama ve düzenleme esaslarını belirlemektedir.<sup>17</sup>

Bireysel emeklilik şirketinin öz kaynağı, katılımcılara ait bireysel emeklilik hesaplarındaki birikimlerin asgari binde beşi oranında olmalıdır. Bu şekilde hesaplanan öz kaynak miktarının, Kanunun 8 inci maddesinde belirtilen asgari sermaye tutarının iki katını aşması halinde artan tutar dikkate alınmaz. Şirketin sermaye yeterliliğinin bu maddeye göre hesaplanan tutarlardan az olması halinde eksik tutar en geç altı ay içinde tamamlanır. Şirketin, hayat ve ferdi kaza branşlarında da faaliyet göstermesi halinde öz kaynak miktarına bu branşlar için sigortacılık mevzuatına göre hesaplanan yükümlülük karşılama yeterliliği miktarı eklenir. Müsteşarlık, şirketin yükümlülükleri ile orantılı öz kaynağa sahip olmasını sağlamak ve malî bünyesini güçlendirmek amacıyla, altı aylık dönem sonları itibarıyla düzenlenen sermaye ve yükümlülük karşılama yeterliliği

---

<sup>17</sup> Emeklilik Şirketleri Kurulu ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik, md. 23.

hesaplanmasına ilişkin esas ve usulleri belirlemeye, formlar oluşturmaya, oranlar tespit etmeye ve bunların Müsteşarlığa gönderilme sürelerini belirlemeye yetkilidir.<sup>18</sup>

Müsteşarlık, şirketin varlıklarının bir yatırım aracına veya araçlarına, yatırım grubuna ve gayrimenkullere yatırılmasına ilişkin miktar ve oranları belirlemeye ve emeklilik yatırım fonu kurulmasını teşvik edecek nitelikte sermaye tabanı hesaplanmasına ilişkin düzenlemeler yapmaya yetkilidir. Şirketin hayat ve ferdi kaza sigortaları ile ilgili kaynak kullanım oranları sigortacılık mevzuatına tâbidir.<sup>19</sup>

Ayrıca bireysel emeklilik şirketlerinin:

a) Malî bünyesi ve kaynaklarının kullanımı ile ilgili düzenlemeler yapmaya ve oranlar tesisine,

b) Sermaye yeterliliğinin sağlanması amacıyla öz kaynak miktarını belirlemeye,

c) İştiraklere, menkul değerlere, gayrimenkullere ve diğer kıymetlere yatırabileceği kaynakların miktar ve oranlarını belirlemeye,

d) Belirlenen esaslar ve örneklere uygun olarak her türlü bilgi, cetvel, rapor ve malî tablolar istemeye, gerekli gördüğü takdirde malî tabloları yayımlatmaya,

e) Sermaye yeterliliğinin tesis edilemediği durumlarda şirketin malî bünyesinin düzeltilmesi için her türlü tedbiri almaya,

f) Konsolide malî tabloların hazırlanmasına ilişkin düzenleme yapmaya, konsolidasyona tâbi olacak doğrudan ve dolaylı iştirakler ile şirketin yönetim ve denetimine sahip olduğu ortaklıkları, faaliyet alanlarını ve iştirak oranlarını belirlemeye ve konsolide malî tabloların ilân edilmesi ile ilgili esas ve usulleri tespite,

g) Bağımsız denetim kuruluşlarınca denetlenmesine ilişkin esasları belirlemeye, yetkilidir.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik, md. 25.

<sup>19</sup> Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik, md. 26.

<sup>20</sup> Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik, md. 23.

### 2.2.2.3. Teşkilat Yapısı Ve Organları

Bireysel emeklilik şirketlerinin organları ve organik yapısı içinde bulunan bazı üst düzey görevler:

- Kurucular,
- Yönetim kurulu,
- Denetim kurulu,
- Genel müdür,
- Genel müdür yardımcıları,
- Bölge müdürleri,
- Şube müdürleri,
- Temsilciler, Satış elemanları, Pazarlama elamanları.

Şirketin yönetim kurulu beş kişiden az olamaz. Şirket genel müdürü ve yokluğunda vekili yönetim kurulunun doğal üyesidir. Yönetim kurulu üyelerinin salt çoğunluğunun bu maddede genel müdür için öngörülen mesleki deneyim süresi hariç diğer şartları haiz olması gerekir. Denetim kurulu üyelerinin, genel müdürün, genel müdür yardımcılarının ve başka unvanlarla istihdam edilseler dahi yetki ve görevleri itibariyle genel müdür yardımcısına denk veya daha üst konumlarda imza yetkisini haiz diğer yöneticilerin, bu maddenin üçüncü fıkrasında öngörülen şartları haiz olmaları, en az lisans düzeyinde öğrenim görmüş olmaları ve sigortacılık veya işletmecilik alanında mesleki deneyime sahip olmaları şarttır. Asgari mesleki deneyim süresi, genel müdür için on yıl, genel müdür yardımcıları ve başka unvanlarla istihdam edilseler dahi yetki ve görevleri itibariyle genel müdür yardımcısına denk veya daha üst konumlarda imza yetkisini haiz diğer yöneticiler için yedi yıldır. Genel müdür ve genel müdür yardımcısı olarak atanacakların, bu maddede aranan şartları taşıdıklarını gösteren belgelerle birlikte Müsteşarlığa bildirilmesi gerekir. Bunların atanmaları, bildirim alındığı tarihten itibaren on iş günü içerisinde Müsteşarlıkça olumsuz görüş bildirilmediği takdirde yapılabilir. Herhangi bir nedenle görevden ayrılan genel müdür ve genel müdür

yardımcılarının, görevden ayrılma nedenleri şirket ve görevden ayrılan tarafından, ayrılış tarihinden itibaren on iş günü içerisinde Müsteşarlığa bildirilir.<sup>21</sup>

#### **2.2.2.4. Şirketin Denetimi**

Şirketlerin emeklilik ve sigortacılık faaliyetleri Müsteşarlıkça yılda bir defa olağan olarak denetlenir. Müsteşarlık gerekli gördüğü hallerde her zaman olağan dışı denetimler yapabilir. Şirket, Müsteşarlıkça yapılacak denetimlerde istenilen her türlü bilgiyi ve belgeyi vermek, defter, kayıt ve belgeleri incelemeye hazır bulundurmakla yükümlüdür. Müsteşarlık, şirketin aşağıda belirtilen hususlar ile gerek gördüğü diğer konulardaki faaliyetlerine ilişkin denetim yapar<sup>22</sup>;

a) Kuruluş aşamasında ve faaliyete başlarken mevzuatta aranan şartları kaybetmemiş olması,

b) Yükümlülüklerini karşılayabilir yeterlilikte sermaye ve öz kaynağa sahip olması,

c) Yönetim ve denetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları ile başka unvanlarla istihdam edilseler dahi yetki ve görevleri itibarıyla genel müdür yardımcısına denk veya daha üst konumlarda imza yetkisine sahip diğer yöneticilerin mevzuatla belirlenen şartları haiz olması,

d) Teknik donanımının ve organizasyon yapısının mevcut ve potansiyel ihtiyaçları karşılayabilecek yeterlilikte olması,

e) Katılımcıların sisteme girmesine, aktarım yapmasına ve sistemden ayrılmasına ilişkin uygulamalarda mevzuata uyulması,

f) Katılımcıların haklarının korunmasına ilişkin olarak iyi niyet kurallarına, emeklilik sözleşmelerindeki şartlara göre işlem yapılması, bildirimlerin zamanında yapılması,

g) Bireysel emeklilik araçları tarafından veya pazarlama ve satış elemanları aracılığıyla yapılan işlemlerin mevzuata uygun olması,

h) Mevzuata uygun şekilde ilân ve reklam yapılması ve bunlara ilişkin dosyaların tutulması,

ı) Katılımcıların katkılarının zamanında yatırıma yönlendirilmesi,

---

<sup>21</sup> Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, md.12.

<sup>22</sup> Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik, md. 27.

- i) Emeklilik planları ve varsa diğer faaliyetlere ilişkin kârlılık, harcama ve gerekli görülen diğer değerlendirmelerin yapılması,
- j) Katılımcı kayıtlarının toplanması ve saklanması için gerekli tedbirlerin alınması ve portföy büyüklüğü ile orantılı şekilde alt yapı tesis edilmesi,
- k) Şirket varlıklarının ekonomik ve sektörel gelişmelere göre yönetilmesi,
- l) Hayat ve ferdi kaza sigorta branşlarında faaliyet gösteren şirketlerin bu branşlardaki iş ve işlemleri sırasında mevzuata uyulması,
- m) Malî tabloların ve malî yapıya ilişkin değerlendirmelerin mevzuatla belirlenmiş esas ve usuller uyarınca yapılması,
- n) Müsteşarlıkça istenecek istatistiklere uygun olarak veri tabanı oluşturulması,
- o) Kanunun 11 inci maddesi kapsamında belirlenmiş olan sorumlulukların yerine getirilmesi.

Şirketin malî yönden bağımsız dış denetimi, bağımsız denetleme kuruluşları tarafından yılda en az bir kez yapılır. Kanun ve bu Yönetmelik hükümleri uyarınca yapılacak bağımsız dış denetimin yürütülmesinde, bağımsız dış denetim raporlarının düzenlenmesinde ve denetlenmiş malî tabloların kamuya ilân edilmesinde ve bu Yönetmelik ve bireysel emekliliğe ilişkin mevzuat ile düzenlenmemiş sair hususlarda sermaye piyasası mevzuatının bağımsız denetime ilişkin hükümleri uygulanır. Şirketin yaptıracağı bağımsız denetleme, yazılı bir denetleme sözleşmesine bağlanır ve bu sözleşmenin bir örneği denetlenecek şirket tarafından müsteşarlığa gönderilir.<sup>23</sup>

Şirketin iç denetimi, verimliliğin, finansal ve idari konularda güvenilir bilgi akışının, bilgi bütünlüğünün, bilginin zamanında elde edilebilirliğinin ve şirket faaliyetlerinin mevzuata uygunluğunun sağlanmasını amaçlar. Şirket, iç denetim sistemine ilişkin tüm politika ve prosedürleri yazılı hale getirmekle yükümlüdür. Şirketin faaliyetlerinin iç denetim prosedürlerine uygun olarak işleyişi, şirket denetçileri tarafından denetlenir. Şirket bu amaçla mesleki deneyim süresi hariç, emeklilik yatırım fonlarında fon denetçisi olmak için gereken niteliklere sahip en az bir iç denetçi atar. Fon denetçisi de bu niteliklere sahip olma şartı ile şirketin iç denetçisi olarak görevlendirilebilir. Tespitleri ve denetleme sonuçlarını ihtiva eden raporlar yılda en az

---

<sup>23</sup> Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik, md. 30.

bir kere şirketin yönetim kuruluna ve varsa fon kuruluna intikal ettirilir. Bu raporlar en az on yıl süre ile saklanır. Şirket iç denetçisi, şirketin malî durumunu zayıflatacak veya olağan dışı sonuçlar doğuracak herhangi bir durumun varlığını tespit etmesi halinde hazırlayacağı denetim raporunu ivedilikle şirketin yönetim kuruluna sunar ve eş zamanlı olarak bir örneğini Müsteşarlığa gönderir.<sup>24</sup>

### 2.3. Dünyada Özel Emeklilik Şirketleri ve Sistemleri

Dünyada sosyal güvenlik sistemleri özellikle 1990'lı yıllarda pek çok ülkede, ekonomik dar boğaza girmiş, demografik faktörlerin de etkisiyle mali çöküş yaşamışlardır. Tüm dünyada sosyal güvenlik alanında yaşanan krizler, aslında ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde, yaşlı nüfusun toplam nüfus içindeki payı hızla artmaktadır. Hızla artan yaşlı nüfusla birlikte, sağlık harcamaları artmakta, diğer taraftan sağlık hizmetlerinde teknolojinin fazla kullanımı, maliyetleri yükseltmektedir. Aile yapısındaki değişimler, tek ebeveynli ailelerin sayısındaki artış, ailelerin sosyal güvenlik sistemine yüklerini arttırmaktadır.<sup>25</sup> Sosyal refah devleti anlayışının sonucunda aylık ve ödemelerin hızla artması, sürekli ve yüksek oranlı işsizlik, gelişmiş ülkelerde sosyal güvenlik sistemlerinin finansman yükünü arttırarak krize neden olmuştur.<sup>26</sup>

Gelişmekte olan ülkelerde tüm bu sorunların yanı sıra, sosyal güvenliğe ayrılan kaynakların yetersiz olması, sosyal güvenliğin tüm nüfusu kapsamaması, katkı paylarının düşük olması, kamu açıklarının kapatılmasında sosyal güvenlik fonlarının kullanılması, yüksek enflasyonun emekli aylıklarının satın alma gücünü aşındırması, fonların kötü yönetilmesi, kamu bütçesinden yapılan transferlerin günden güne aşınması, gelir-gider dengesizliği gibi nedenlerle sosyal güvenlik sistemlerinde bir gelişme sağlanamamıştır. Dünyada sosyal güvenlik sorununa ilişkin çözüm arayışları iki alanda yoğunlaşmıştır. Bunlardan ilki, dağıtım esasına göre devlet tarafından idare edilen sosyal sigorta sisteminin rehabilite edilerek sorunlarından arındırılmasına;

<sup>24</sup> Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik, md. 31.

<sup>25</sup> Saadet Tantan, *Sosyal Güvenlik Kapsamında Emeklilik Sisteminde Reform Arayışları ve Özel Emeklilik Fonları*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001, s. 11

<sup>26</sup> İlhan Ege, "Dünya'da Özel Emeklilik Sistemi ve Bireysel Emeklilik Yatırım ve Tasarruf Sistemi Kanunu'na Eleştirel Bir Bakış", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Yıl:17,Sayı:196, Temmuz 2002,s.81

ikincisi ise fonlama sistemine göre işleyen ve özel sektör tarafından yönetilen özel emeklilik programlarının geliştirilmesine dayanmaktadır.<sup>27</sup> Dünya Bankası tarafından 1994 yılında önerilen sosyal güvenlik reformu üç kademeli bir yapı sergilemektedir. Birinci kademedede, temel kamu sosyal güvenlik sistemleri yer almaktadır. İkinci kademeyi, işverenler tarafından kurulup çalıştırılan emeklilik fon ve planları; üçüncü kademeyi ise özel kesim tarafından kurulan, bireysel emeklilik hakkı tanıyan isteğe bağlı tasarruf ve yatırım, sistemi oluşturmaktadır. Bu programda, tasarruf fonksiyonu ilk aşamada, dağıtım ikinci aşamada gerçekleştirilmekte ve iki aşamanın birleştirilmesiyle güvenlik, son aşamada tamamlanmaktadır.<sup>28</sup>

Dünyada özel emeklilik sistemleri dahilinde elde edilen özel emeklilik fonlarının toplam varlık değeri 12.5 trilyon USD'ye ulaşmıştır.<sup>29</sup>Bu yönüyle emeklilik fonları, sigorta sektöründen sonra en büyük kurumsal tasarruf ve yatırım sistemini oluşturmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde özel emeklilik fonlarının büyüklükleri ve GSYİH' ya oranı yıldan yıla artış göstermektedir. 2000 yılı sonu itibariyle ABD'de emeklilik sisteminde toplanmış olan fon miktarı 7.778 milyon \$ olup bu rakam, 2000 yılının GSYİH'nin %75'ini teşkil etmektedir. Bu oran Japonya'da %51, İngiltere'de %81, Hollanda'da %110 İsviçre'de %128 ve Şili'de % 54 tür. Özel emeklilik fonlarının özellikle gelişmiş ülkelerde büyüme sergiliyor olmasının en büyük nedeni, vergi teşvikleri ve gelişmiş güçlü bir alt yapıya sahip olan sermaye piyasalarının sunduğu yatırım olanaklarından etkin şekilde yararlanmasıdır.<sup>30</sup> Gelişmiş ülkelerde emeklilik fonlarının ortalama getirisi %10 civarında gerçekleşmektedir. Emeklilik sistemleri dahilinde elde edilen fonlar bazı ülkelerde özel kurumlarca, bazı ülkelerde ise belirli koşulları yerine getirmiş finans kurumlarınca yönetilmektedir. Genellikle sigorta şirketleri, yatırım bankaları veya fon yönetim şirketleri tarafından yönetilen fonlar

---

<sup>27</sup> Muhsin Mengitürk, "ABD'de Özel Emeklilik Sistemi 401(k)", Finans - Politika ve Ekonomik Yorumları, Yıl: 40, Sayı:476, Kasım 2003, s. 24

Çağatay Ergenekon, Özel Emeklilik Fonları Şili Örneğinden Alınacak Dersler, İMKB Yayınları, İstanbul, 1998, s. 1

<sup>28</sup> Ajit Singh, "Özel Emeklilik Reformu, Hisse Senetleri, Piyasası, Sermaye Oluşumu ve Ekonomik Büyüme: Dünya Bankası'nın Önerilerine Eleştirel Bir Yaklaşım", İMKB Dergisi, Cilt: 2, No: 7-8, Temmuz-Aralık 1998, s. 56

<sup>29</sup> Ahmet Erol ve A.Ercan Yıldırım, Tüm Yönleriyle Bireysel Emeklilik Sistemi, Yaklaşım Yay., Ankara, 2003, s.154

<sup>30</sup> Çağatay Ergenekon, a.g.e s. 8

dışında, belirli bir işletmenin çalışanlarına mahsus olan emeklilik programlarının varlık yönetimi, kurum dışı yöneticilerinin yanı sıra kurum içi bir fon yönetim birimi tarafından da yönetilebilmektedir.<sup>31</sup>

### 2.3.1. ABD’de Özel Emeklilik Sistemi ve Şirketleri

Amerikan özel emeklilik sistemi tamamen gönüllülük esasına dayanmakta ve sistem dahilindeki programlarda, maaş esaslı ve katkı esaslı emeklilik planı adı altında iki ayrı emeklilik planı sunulmaktadır.<sup>32</sup> Maaş esaslı planlar, ilk defa 1875 yılında Amerikan Demiryolu Şirketi tarafından kurulmuş, ancak bu planların gerçek bir artış ivmesi kazanması ancak 1929 Ekonomik Buhranından sonra olmuştur. 1974 yılında yürürlüğe giren Çalışanların Emeklilik Güvencesi Kanunu (Employee Retirement Income Security Act-ERISA) ile Amerikan özel emeklilik sistemi, hem bir standardizasyona kavuşmuş hem de sıkı bir denetim altında girmiştir.<sup>33</sup>

Özel emeklilik planına dahil olanlar ile yönetenlerin karşılıklı sorumluluklarını ve fonların muhasebe standartlarını belirleyen, özünde çalışanların emeklilik aylıklarının güvence altına alınmasını amaçlayan yasa; işveren emeklilik planları, kar paylaşım planları, çalışanları hisse sahibi yapmaya yönelik planlar, çalışanlara hisse edindirme planları, irat koşulları, zorunlu tasarruf planları, bağımsız çalışanları kapsayan planlar ile bireysel tasarruf planlarını kapsamaktadır. ERISA’da plana katılma koşulları, tahakkuk ve emeklilik maaşını ödenme usulleri, çalışanlara emeklilik maaşını ödenme usulleri, işveren kuruluşun gerçekleştirebileceği asgari fonlama standartları, çalışanların plana ödeyeceği azami prim ya da plandan alacağı azami emeklilik geliri düzeyi, emeklilik planı varlıkları ile gerçekleştirilecek yatırımlar, planın sona ermesi halinde varlıkların tahsisi, sona eren planlarda emeklilik gelirinin federal sigorta güvencesi kapsamındaki bölümü, emeklilik planı hakkında üyelere tebliğ edilmesi gereken veriler, plan üyelerinin emeklilik gelirlerine ilişkin itirazlarını çözüme kavuşturma prosedürü ile emeklilik planlarının yönetim faaliyetlerinde ve fonların plasmanında görev alanlara

---

<sup>31</sup> Ergenekon, a.g.e., s.42

<sup>32</sup> Suat Uğur, Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Özel Emeklilik Programlarının Yeri ve Gelişimi, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, Yayın No: 244, Ankara, 2004, s. 125

<sup>33</sup> İlhan Ege, a.g.e., s. 85



ilişkin yeterlilik ve performans standartları yer almaktadır. Söz konusu Kanun çerçevesinde ödenebilir hale gelen faydaların sigortalanması için Emeklilik Ödemesi Garanti Kurumu (Pension Benefit Guaranty Corporation-PBGC) kurulmuştur. ERISA kapsamındaki maaş esaslı planlarda, işveren çalışanın adına onun emeklilik dönemini garanti altına almaya yönelik, daha önceden belirlenmiş bir miktarı çalışanın hesabına düzenli olarak yatırmaktadır. Plan dahilindeki tüm çalışanlar, 15 yıl sonunda emekliliğe tamamen hak kazanmaktadırlar 10 yıllık hizmetten sonra emeklilik hakkı en az %50 olup planların çoğu bu hakkı %100 kullanmaktadırlar. Maaş esaslı planların bir bölümü her çalışma yılı için örneğin, 50 \$, 150 \$ gibi belirli bir miktar esas alınarak aylık bağlı bir miktar esas alınarak aylık bağlarken, bir bölümü her yıl için çalışma döneminin sonunda elde edilen son kazanç düzeyinin % 1, %2 gibi belirli bir yüzde ödemektedir. Bu planlarda hem temettü ve faiz gelirleri hem de sermaye kazançları, federal gelir vergisinden muaf tutulmuştur. İşveren katkı payının vergiden düşülebilmesi, özellikle de yatırım gelirlerinin emekli aylıklarının ödeneceği zamana kadar fonda kaldığı süre boyunca vergi dışı kalması, emeklilik fonların vergisiz bileşik getirilerle hızlı bir büyüme göstermelerini sağlamıştır. Maaş esaslı planlar sponsorlar ya da hayat sigortası şirketleri tarafından yönetilmektedirler. ABD’de emeklilik fonu iştirakçilerinin çoğu maaş esaslı planlar dahilindedir. 1985 yılı sonu itibariyle toplam iştirakçilerinin %54 ve toplam fon aktifinin %66,8’ini maaş esaslı planlar oluşturmaktadır.1980–1996 yılları arasında maaş esaslı plan iştirakçilerinin sayısı %8 artarak 41 milyona ulaşmıştır. Ayrıca emeklilik fonu aktiflerinin %80’ini, orta ve büyük ölçekli kamu ve özel sektör çalışanlarını içeren maaş esaslı planlar oluşturmaktadır.<sup>34</sup>

ABD’de özel emeklilik fonlarının yeterliliklerini arttırmak amacıyla, maaş esaslı planlara getirilen fonlama standartlarının, sponsor firmalarca yüksek bulunması katkı esaslı planların önemini arttırmıştır. Bu planlar, maaş esaslı planlara göre daha basit, daha şeffaf olduğundan ve de demografik değişmelere karşı dayanıklı; politik müdahalelere karşı da kapalı bir yapı sergilediğinden işletmelerce daha fazla tercih edilir olmuştur. Katkı payı planları, işverenin çalışanı hesabına ne kadar katkı yapacağını tanımlar. Ayrıca, her işverenin çalışanı için katkı yapması zorunlu değildir.

---

<sup>34</sup> Muhsin Mengitürk, “ABD’de Özel Emeklilik Sistemi 401(k)”, Finans - Politika ve Ekonomik Yorumları, Yıl: 40, Sayı:476, Kasım 2003, s. 25-35

Maaş esaslı planların aksine bu planlar, sağlanacak faydaya ilişkin bir garanti içermez. Bu planlarda, üyenin emeklilik faydası, çalışma hayatında kesilen primler ve emeklilik birikiminin elde ettiği yatırım gelirinin düzeyine bağlıdır. ABD’de sunulan katkı esaslı planların pek çok çeşidi bulunmaktadır. Bireysel Emeklilik Hesapları (Individual Retirement Accounts-IRA) kişisel tasarrufların, bazı vergi avantajlarıyla birlikte, kişinin emekliliğinde kullanması amacıyla bir fonda değerlendirilmesi için yetki belgesine sahip bankalar, finansal kurumlar, hayat sigorta şirketleri, gayrimenkul yatırım şirketleri ya da portföy yönetim şirketlerinde açılan hesaplardır. IRA hesapları, hesabın açıldığı yılsonuna kadar 70,5 yaşına basmış olanlar ve hesaba ödeme yapıldığı yıl boyunca vergilendirilebilir geliri olanlar tarafından, yıl içinde her zaman belli bir yıllık limite sınırlı olarak açılabilmektedir. IRA hesabına yapılan ödemeler, ilgili yılda kısmen ya da tamamen gelir vergisinden düşülebilmektedir. Ayrıca bu hesaba plasmanlardan elde edilen kar payı, faiz ve sermaye kazançları, hesaptaki para kullanılana kadar vergilendirilmemektedir. IRA hesapları Bireysel Emeklilik Hesabı, Bireysel Emeklilik Sigortası, Bireysel Emeklilik Bonusu ile İşçi ve İşveren Birikimlerinin Trust Hesapları şeklinde açılabilir. Hesap açılır açılmaz ödeme yapılmakta, ödemelerde nakit para şartı aranmaktadır. Bu ödemeler, yıllık olarak gelirin kazanıldığı yıllarda ve hesap sahibinin yaş sınırının aşmadığı sürece yapılmaktadır. Çalışılmayan yıl, hesaba ödeme yapılmamakta ve ödeme halinde, genel limit şartı konmaktadır. Yaş sınırı aşıldığı yıl ve sonrası için ödeme yapılmamakta, eksik ödemeler ertesi yıl tamamlanamamaktadır. Hesap sahibi kişinin vefatı halinde hesap, malvarlığına eklenmekte ve vergisi ödenmektedir.<sup>35</sup>

1997 yılında yasallaşan ve adını yasallaşmasında büyük katkı sağlayan senatör William Roth’dan alan Roth Bireysel Emeklilik Hesapları, (Roth Individual Retirement Accounts — ROTH-IRA) IRA hesaplarında olduğu gibi, çalışanların tasarruflarının emeklilik dönemlerinde kullanılması amacıyla biriktirilmesi ve değerlendirilmesi için açılan hesaplardır. ROTH IRA hesaplarında aranan özellikler, IRA hesaplarındakiyle aynı olmakla birlikte, hesabın “ROTH-IRA” şeklinde açılması şartı aranmaktadır. IRA hesaplarında olduğu gibi en az bir çekiş kuralı bu hesapta da uygulanmakta ancak hesabı herhangi bir yaşta mutlaka çekme zorunluluğu, ROTH-IRA hesaplarında

---

<sup>35</sup> Muhsin Mengitürk, “a.g.e s. 35-40

bulunmamaktadır. Fakat ölüm anında hesaptan çekişin yapılması gerekmektedir. ROTH-IRA hesapları, yine IRA hesapları gibi kişisel Emeklilik Hesabı veya Kişisel Emeklilik Sigortası şeklinde olabilmektedir. Kişilerin ROTH-IRA hesabı açabilmeleri için vergilendirilebilir gelire sahip olmaları gerekmektedir. Bu hesaba yatırılan paralar, ilgili yılda gelir vergisine tabidirler ancak bu hesaptan daha sonra yapılan çekilişler, ana para ve bu paranın temettü, faiz vb. nemaları dahil, gelir vergisinden istisnadır. ROTH-IRA hesabındaki birikimlerin gelirleri ve daha sonra yapılan çekilişler vergiden muaftırlar. Böylece hesapta biriken paranın, emekli olunduktan sonra dahi vergisiz büyümesi sağlanmaktadır. ROTH-IRA hesaplarının bir diğer avantajı ise, iştirakçi vergilerini, hesaba, prim ödeme sırasında ödemiş olduğundan, emeklilik döneminde gelirleri daha düşük oranlı vergiye tabi olacak, aynı zamanda ileriki tarihlerde vergi oranlarında meydana gelebilecek artışlardan etkilenmeyeceklerdir. ABD’de IRA ve ROTH-IRA hesapları gibi sadece çalışanların tasarruflarıyla oluşan planlar dışında, çalışan ve genellikle işvereninde katkısını gerektiren SEP IRA, SIMPLE-IRA, 401 (k) ve KEOGH planları bulunmaktadır. Daha çok, az sayıda çalışanı olan küçük işletmeler tarafından tercih edilen Basitleştirilmiş Emeklilik Hesapları, (Simplified Employee Pension-SEP-IRA) işletmelerce ve kendi işinde çalışanlar tarafından bizzat kendileri için, her çalışanın kendi adına açılmaktadır. İşverenler ve kendi işinde çalışanlar; bizzat çalışanların gelirinden kesilen ve onların gelir vergisinden kesilen katkı paylarını her çalışanın kendi hesabına açılan SEP-IRA hesabına yatırmak ve bunu sosyal güvenlik sistemine bildirmek zorundadırlar. Bu plana dahil olmak isteyen çalışanlarda 21 yaşından büyük olmak, son beş yılın en az üç yılını bu işverende çalışarak geçirmek ve 1999 yılı itibariyle işverenden en az 400 dolar ücret elde etmek şartları aranmaktadır. Bu planlarda, çalışan adına yapılacak katkı payı, çalışanın gelirinin %15’ini ya da 24.000 doları aşamaz. Çalışanların SEP-IRA hesabına yapılan işveren katkı payı, gelir vergisi hesabında istisna olarak dikkate alınır. SEP-IRA planlarının uygulanmasının düşük maliyetli olması, çalışanların katkı payı ödemelerinin bildirilmesi dışında bir yükümlülüğünün olmaması ve işverenin katkılarından kaynaklanan vergi iadesinin hemen alabilmesi vb. özelliklerinden dolayı, söz konusu planlar sıklıkla tercih edilmektedir. Çalışanları Tasarrufa Yönelme Amaçlı Emeklilik Planları (Savings Incentive Match Plans For Employees — SIMPLE-IRA) yıllık 5.000 dolar veya daha fazla kazanç elde eden ve 100’den daha az işçi çalıştıran, sponsorluk yaptığı herhangi

bir plan bulunmayan işletmelerce uygulanmaktadır. Eğer plan dahilindeki çalışan sayısı 100'ü aşarsa, plan iki yıl daha uygulanabilmektedir. Plana yatırılan katkı payları, ilgili yılda vergiden istisna edilmekte, plan dahilindeki tasarruflar çekilinceye kadar vergilendirilmemektedir. Çalışanların, işverenin SIMPLE-IRA planında yer alabilmesi için ise içinde bulunulan yıldan iki yıl önceki dönemde işverenden en az 5.000 dolar maaş/ücret almış olması ve içinde bulunulan ve bu hesaba para yatırıldığı yılda en azından 5.000 dolar ücret alması gerekmektedir. İşverenin bu plana yatırabileceği miktar yıllık 6.000 dolar ile sınırlandırılmıştır. İşveren eşit katkı payı ödemesi veya zorunlu ödeme şeklinde SIMPLE-IRA planlarına katkı payı yatırmak zorundadır. Buna göre, işveren eşit katkı payında ödenen miktar, yıllık gelirin %3'ü aşmayacak, zorunlu ödemede ise çalışanın yıllık gelirinin %2'sini oluşturacak şekilde yapılmaktadır. Bu hesaplardan yapılan çekilişler %10 veya %25 ilave vergiye tabi tutulmaktadır. SIMPLEIRA planları hem ekonomik hem de emeklilik hesaplarının finansal kuruluşlarda yer almasından dolayı kolay uygulanabilir planlardır. 1978 yılında kanunlaştırılan ve adını ABD Gelir Vergisi Kanunu (Internal Revenue Code) nun 401. bölümünün (k) paragrafından alan 401(k) planları, gerekli özelliklere sahip işyerlerinde çalışanların, emeklilik dönemlerine kadar vergi erteleme yoluyla tasarruf yapmalarını sağlayan hesaplardır.<sup>36</sup> ABD'de her türlü işveren, 401(k) planları kurabilmektedir. Bu planların dizaynı, işverenin katkı paylarını belirlemesi ve bu katkıların işçiler arasında nasıl tahsis edileceğine karar vermesine dayanmaktadır. 401(k) planları, işveren tarafından oluşturulan ve çalışanların maaşları üzerinden sabit bir miktar kesintiye dayanan fonlardır. Hesabın oluşturulmasında sorumlu işveren olup çalışanlar bu hesaba ödemede bulunurlar. Çalışanlardan alınan bu katkı payları çalışanın maaşından otomatik olarak kesilmektedir. Bu katkı paylarının maaşın vergilendirilmeden önce kesilmesi katılımcıya iki fayda sağlamaktadır. İlki; vergiye tabi olan gelir azaldığından katılımcı daha az vergi ödemektedir. İkincisi ise; yatırımlardan elde edilen gelirler vergiden muaf tutulmuştur. Katılımcılardan elde edilen katkı payları yaşa ve alınan maaşa bağlı olarak %5-%7,3 arasında değişmektedir.401(k) planlarına, çalışanın ilgisini arttırmak amacıyla zorunluluk olmamak şartıyla işveren de katkıda bulunabilmektedir. İşverenin katkısı,

---

<sup>36</sup> Muhsin Mengitürk, "a.g.e s. 40-45

plana dahil olan çalışanın yapmış olduğu ödemelerin belli bir yüzdesi şeklinde gerçekleşmektedir.<sup>37</sup>

2001 yılı verileriyle işverenin katkı payı, ortalama olarak çalışanın maaşının %4,7 sidir. Bu rakam %3,3- %8.6 arasında değişebilmektedir. Yine 2001 yılı verileriyle 14.6 milyon kişinin dahil olduğu 401(k) planlarında, katılımcılardan sağlanan katkı payları çalışanın istekleri doğrultusunda yatırıma dönüşmektedir. Plan dahilinde sunulan yatırım araçları sekiz ila yirmi arasında değişmektedir. Planların yönetiminden sorumlu asıl kişi işverendir ancak böyle bir planın yönetilmesinin içerdiği riskten dolayı işverenler, yatırım firmaları, sigorta şirketleri ve bankalarla birlikte çalışmaktadır. 401(k) planlarının oluşturulup idare edilmesi işverene ait olsa da bu planlarda biriken paralar ve bunların nasıl değerlendirileceği daha önce de belirtildiği gibi, tamamen çalışanın sorumluluğundadır. Plan dahilinde biriken paraların performansı, çalışanın emeklilik döneminde elde edeceği gelirle doğru orantılıdır. Şayet bu paralar verimli alanlarda değerlendirilebilirse emeklilikte elde edilecek gelir artabilecektir, ancak doğru yatırımların yapılmaması durumunda emeklilik döneminde herhangi bir gelir elde edilemeyebilecektir.401(k) planlarında emeklilik yaşı 59,5'tur. Eğer bu yaşa gelmeden sistemden çıkılması halinde toplam birikimin %10'u devlet tarafından ceza olarak kesilmektedir. Emeklilik yaşı geldiğinde kişiler, plan dahilindeki paraların tamamını bir defada çekebilecekleri gibi çekişleri, yıllık olarak ABD Gelir İdaresi tarafından belirlenen minimum tutardan az olmamak üzere yaşadıkları süre boyunca da yapabilmektedirler.<sup>38</sup>

401(k) planlarındaki birikimlerden kesilecek vergi, toplu para almaya hak kazanıldığı anda yapılmaktadır. Bu vergi ötelemesi uygulaması, plan dahilindeki paranın hızla çoğalmasını sağlamaktadır. Emekli olunup paraların çekilmeye başlandığı anda nemalar, normal gelir olarak vergilendirilir.

---

<sup>37</sup> Muhsin Mengitürk, "a.g.e s. 35-40

<sup>38</sup> İlhan Ege, "Dünya'da Özel Emeklilik Sistemi ve Bireysel Emeklilik Yatırım ve Tasarruf Sistemi Kanunu'na Eleştirel Bir Bakış", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Yıl:17,Sayı:196, Temmuz 2002,s.95

1930 yılında uygulanmaya başlanılan ‘‘Sosyal Güvenlik Teşkilati’’ndan sonra en önemli yenilik olan ve katılımcıların yatırımcı kimliklerinin gelişmesinde büyük rol oynayan 401(k) planları ile ilgili 2003 verilerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Ortalama yatırım oranı; maaşın %7.8’i
- İşverenin sağladığı plana katılım oranı; %68
- Emeklilik için hiçbir girişimde bulunmayanların oranı; %29
- İşverenin önerdiği emeklilik planı fonları seçenler; %13
- Katkı paylarının en az bir bölümünü işverenin kendi hisselerine yatıranlar; %42
- 1 yıl boyunca plan değiştirme hakkını kullanan katılımcıların bütüne oranı; %17
- yatırımlarının en az bir bölümünü Equity Investment’larda değerlendiren katılımcıların bütüne oranı; %66
- Plan hesabı ortalaması; 49.000 dolar

Diğer bir plan olan ve adını, kabul edilmesinde önemli katkı sağlayan ABD Kongresi üyesi Eugene Keogh’dan alan Serbest Meslek Sahipleri Emeklilik Planları (KEOGH PLANS), bağımsız çalışan esnaf ve zanaatkârlara, getirilen vergi teşvikleri ile emeklilik tasarruflarında bulunmalarını amaçlayan planlardır. İşverenler, kendi işinde çalışanlar ve şirketler tarafından uygulanabilen bu planlar; bankalar, ticari veya profesyonel organizasyonlar, sigorta şirketleri ya da yatırım fonları tarafından sunulmaktadır. Bu planda yer alacak çalışanlarda, 21 yaşında olmak ve en azından 1 yıldır işverenin yanında çalışmak şartları aranmaktadır. Bu planlar, genellikle işverenler tarafından finanse edilmekle birlikte plan dahilindeki hesaplara çalışanlar da katkıda bulunabilmektedirler. Bu planlar, tanımlanmış katkı ve tanımlanmış fayda planları şeklinde iki türlü olmakta ve çalışan için yapılan ödemelerdeki limitler plan türüne göre değişiklik göstermektedir. İşverenler plana ödedikleri katkı paylarını, kanuni limitlere uymak şartıyla, gider olarak yıllık kazançlarından düşebilmektedirler. Bu plandan çalışanlara yapılan ödemeler, maliyet hariç, vergiye tabidir. Plandan yapılan çekişler, çekişin periyodik olup olmamasına göre vergilendirilir. Eğer plandan 59,5 yaşından önce erken çıkış yapılırsa, ek vergi ödenmesi gerekmektedir. ABD’de katkı esaslı planlar, 1980–1996 yılları arasında %155’lik bir artışla 20 milyondan 51 milyona ulaşmıştır.

### 2.3.2 İngiltere’de Özel Emeklilik Sistemi ve Şirketleri

İngiltere, emeklilik sisteminde yaptığı reformlarla en dikkat çekici ülkelerin başında gelmektedir. Emeklilik sistemi, hem devlet hem de özel sektör tarafından paylaşılan koruma bir sistem olup Dünya Bankası’nın 1994’te önerdiği üç kademeli yapıya paralellik arz etmektedir.<sup>39</sup>

Birinci kademe yani temel kısım kamu sosyal güvenlik sistemi olan Temel Devlet Emeklilik Maaş Planları (Basic State Retirement Pension-BSP)nı içerir.<sup>40</sup> Çalışanların %82’si temel kısımdaki temel kamu emeklilik sistemine dahil iken %18’lik bölüm ise gelir desteği almaktadırlar. BSP planları, devlet tarafından finanse edilmekle birlikte çalışan ve işverenden gelir durumuna göre belli oranlarda “ulusal sigorta” katkısı adı altında katkı toplanmaktadır. Ulusal Sigorta, katılımcılarına emeklilik, maluliyet, hastalık, analık ve işsizlik geliri sağlamaktadır. Temel emeklilik planlarına üyelik, hem işçilere hem de kendi işinde çalışanlara zorunlu olup emeklilik yaşı kadınlarda 60, erkeklerde 65’tir. Emeklilik yaşının 2020’ye kadar hem erkeklerde hem de kadınlar 65 olması öngörülmektedir. Temel emeklilik şartlarını sağlamayan ya da emekli maaşı minimum miktarlardan düşük olan yaşlı emeklilere de emeklilik maaşı ödenmektedir. BSP planları bir katkı şeklinde gerçekleştiğinden, çalışanların refah faydalarından yararlanmaları sağlanmıştır.<sup>41</sup>

İngiltere özel emeklilik sistemi dahilinde sunulan planlardan ilki, organizasyonu işveren tarafından üstlenilen Mesleki Emeklilik Planları (Occupational Pension Schemes- OPS) planlarıdır. Mesleki emeklilik planları, işveren tarafından çalışanlarına teklif edilen planlar olup bu plana katılanlara, gelire dayalı bir ödeme yapılmaktadır. Bu planlar hem işveren hem de çalışan için gönüllülük esasına dayanmaktadır. Yani işveren çalışanlar için bir plan oluşturmak, çalışanlar da işverenin planına katılmak zorunda değildirler. İşverenler tarafından kurulan bu planlar, sigorta şirketleri, bankalar, yatırım şirketleri, emeklilik fonu komisyoncuları, sigorta danışmanları, muhasebeciler, inşaat topluluklar ve işverenler tarafından yönetilmektedirler. Mesleki emeklilik planı kuran

---

<sup>39</sup> Saadet Tantan, a.g.e., s. 28

<sup>40</sup> Ahmet Erol ve A. Ercan Yıldırım, a.g.e., s. 191

<sup>41</sup> Suat Uğur, a.g.e., s. 134

bir işveren, çalışanlarına en az SERPS'den alabileceği kadar bir emeklilik maaşını garanti etmek zorundadır. Bu planlar; emeklilik maaşı, emeklilikte vergisiz toplu ödeme, çalışanın ölümünde dul eşe maaş ve çocuk yardımı ile emeklilikten önce çalışırken vefat halinde nakit toplu ödeme imkanı sağlamaktadır. İngiltere'de çalışanların %46'sını içeren mesleki emeklilik planlarının finanse edilmesinde herhangi bir yasal düzenleme olmamakla birlikte uygulamada, vergi teşviklerinden yararlanılmakta ve finansman bazı planlarda çalışan ve işveren, bazılarında ise sadece işveren tarafından sağlanmaktadır. Mesleki emeklilik planlarında katkı payları, çalışanlar için yıllık gelirin %5'i, işveren için ise %10'dur. Ödenebilir en yüksek emeklilik kazancı ise, son maaşın 2/3 olarak belirlenmiştir. Bu planlardaki fonların %5'inden fazlası, planı destekleyen şirketin hisse senetlerine yatırılamamakta ve bu planlar Emekli Aylıklarını Düzenleme Kurumu (Occupational Pensions Regulatory Authority -OPRA) tarafından denetlenip en fazla 3 yılda bir aktüeryal olarak değerlendirilmektedirler.<sup>42</sup>

İngiltere'de emeklilik sisteminin üçüncü ayağını oluşturan Bireysel Emeklilik Planları (Personal Pension Plans- PPS), tamamen gönüllülük esasına dayanmakta ve kendi işinde çalışanlar, bir mesleki emeklilik planına dahil olmayan çalışanlar, kazançlarla bağlantılı emekliliğin dışında kalmayan bir mesleki plana üye olarak çalışanlar ile sadece vefat teminatı veren mesleki emeklilik planına üye olarak çalışanları kapsamaktadır.1988'den sonra özellikle, çalışanların SERPS planlarından vazgeçmeleri ve bu planlara yönelmeleriyle hızlı bir büyüme yakalayan bireysel emeklilik planlarında, kabul edilebilir katkı payları yaşa göre değişen bir oranla maaşlara orantılı olarak sınırlandırılmıştır. Planının sağladığı kazançlar ise tamamen vergiden muaf tutulmuştur. Bu plandaki faydalar %3'lük enflasyona endekslenmiştir. Bunun sonucu oluşan yüksek enflasyonun maliyetini devlet karşılar. Ayrıca Bireysel Emeklilik Planına katılan çalışanların yaşları ilerledikçe planın sağladığı vergi avantajları da artmaktadır. Bu planlarda kişiye kendi emeklilik yaşını 50 ile 75 arasında seçmesi konusunda da esneklik tanınmıştır.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Selma Ekinci, Özel Emeklilik Fonlarının Sermaye Piyasası Üzerindeki Rolü, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2002,s.136

<sup>43</sup> Suat Uğur, a.g.e., s. 137



Hayat sigortası şirketleri bankalar, sandıklar ve aktüeryal şirketleri tarafından yönetilebilen emeklilik planlarında, kişiler özel emeklilik şirketlerinin belirlediği yatırım fonlarını seçmekte ve katılımcılar belirlenen yenileme dönemlerinde ilgili değişiklikler yapabilmektedirler. 1.11.1996–1.12.2000 tarihleri arasında %9.2 yıllık getiri sağlayan emeklilik fonlarının büyüklüğü 1 milyar doların üstündedir. Özel emeklilik şirketleri tarafından sunulan bireysel emeklilik planları incelendiğinde masraf, yatırım opsiyonları, katılım tutarları oranları ve bonus uygulamaları bazında farklılıklar görülmektedir. Bu planlarda 2002 yılı verileriyle varlık dağılımı; %72,9 hisse senedi, %15,1 sabit getirili menkul kıymet, %5 gayrimenkul, %7 nakit olarak gerçekleşmiştir.

### **2.3.3. Hollanda’da Özel Emeklilik Sistemi ve Şirketleri**

Tüm dünya genelinde sosyal güvenlik sistemlerinde yaşanan sıkıntılar neticesinde Hollanda’da da reformlar uygulanmış ve 1996 yılında yeni bir sistem oluşturulmuştur.<sup>44</sup> Buna göre, uygulanmaya başlanılan bu sistem üç kısımdan oluşmaktadır.

İlk kısım, tüm çalışanlara basit emeklilik imkanı vermekte ve dağıtım yöntemiyle finanse edilmektedir. Fayda düzeyi, yasal asgari ücretle bağlantılı olarak yalnız yaşayanlar için brüt ücretin %70’i, beraber yaşayanların her biri için %50’si kadardır. Bu ilk kısımdaki emeklilik maaşı, toplu ücret sözleşmelerinin ortalama gelişim endeksine bağlı olmaktadır. Çalışanların çoğu, son ücretin %70’ine eşit brüt emeklilik maaşı sağlayan bir emeklilik programı kapsamındadır.<sup>45</sup>

İkinci kısım ise tamamen fon şeklinde oluşturulmuş olup özel kesim tarafından yönetilen, katılımcılara ait hesapların açıldığı kısımdır. Burada, iş bağlantılı, fonlu mesleki emeklilik programları bulunmaktadır. İşveren tarafından sunulan mesleki emeklilik programlarına katılmak zorunlu olduğundan, çalışanların yaklaşık %90’ı bir mesleki emeklilik programı dahilindedir. Bu tür programlar özel düzenlemeler olup uygun maliye politikalarını benimsemek ve emeklilik programının taraflarına koruyucu

---

<sup>44</sup> Ahmet Erol ve Ercan Yıldırım, Tüm Yönleri ile Bireysel Emeklilik Sistemi, Yaklaşım Yayınları, Ankara, 2003, s.192

<sup>45</sup> Suat Uğur, a.g.e, s.137

mevzuatı uygulamak, hükümetin sorumluluğundadır. Bu programlarda, primlerden indirim yapılmakta, emeklilik maaşı gelir olarak vergilendirilmektedir. Mesleki emeklilik programları, genelde dullar ve yetimler için hayat emekliliğini, bazen de sakatlık emekliliğini kapsamaktadır. Fonlama esaslı finanse edilen bu ikinci kısımda, yapılan katkıların 2/3'ü işverene, 1/3'ü ise işçiye aittir. Genelde emeklilik programlarına en düşük giriş yaşı 25, en yüksek ise 60 yaştır. İşçinin emekliliğe hak kazanma süresinden önce ayrılması halinde, katkılarını geri alabilme hakkı bulunmaktadır. Transfer, bir yıldan az üyelik veya başka bir emeklilik programına ya da sigorta şirketine geçiş haricinde, hiçbir durumda emeklilik maaşı hakkı yitirilmemektedir. Kanun çerçevesinde işverenler ertelenmiş emeklilik faydalarını veya ödenen emeklilik maaşlarını endekslemeye zorunlu değildirler. Erkenden ayrılanların ertelenmiş faydaları, genellikle işverenler tarafından gönüllü olarak endekslenir. 1987'de yapılan düzenlemeyle, erkenden ayrılanlara, emeklilik programı üyeliği süresi ile orantılı olarak normal emeklilik yaşına kadar koruyacak şekilde emeklilik maaşı hakkı verilmesi zorunlu hale getirilmiştir. Erkenden ayrılanların kazanılmış emeklilik maaşı miktarı, işçinin aynı işverenle emekli olmasına kadar çalışarak hak kazanacağı emekli maaşı ile emekli olana kadar sürekli istihdam halinde alacağı emekli maaşı arasındaki fark kadar olmaktadır. Ertelenmiş maaş miktarı en az, kişinin adına veya kişice yapılan ve hala sahip olunan toplam katkı tutarına denk olmalıdır. İşveren, erkenden ayrılanların geçmiş hizmet haklarını normal emeklilik tarihlerine kadar zorunlu olarak finanse etmektedir. 8 Temmuz 1994 tarihinden sonra iş değiştiren mesleki emeklilik üyelerine, kazanılmış haklarını bir başka emeklilik programına transfer etme olanağı verilmiştir. Çalışanın bu tercihi yapması durumunda eski işveren, hemen geçmiş hizmet haklarını finanse etmektedir. Bu kısımda katılımcılar, annüitelerini ancak 15 yıl sonra elde edebilmektedirler. Burada katılımcılara, vefat edene kadar annüite alabilecekleri yaşam annüitesi veya yaşam annütesinin belli bir süre ile sınırlandırıldığı ve bu süre içinde annüiteden faydalanılabilen annüite türü sunulmaktadır.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Selma Ekinci, a.g.t. s. 46

Yapılan özelleştirmeler sonucu uygulanan yeni sistemin üçüncü kısmını, isteğe bağlı özel emeklilik fonları oluşturmaktadır. Bu kısım sigorta şirketlerinin, bireysel hayat sigortası ve sermaye sigortası politikalarını içermektedir. Hükümet, primlerde belli bir düzeye kadar indirim yapabilmektedir. Hollanda'da bireysel emeklilik düzenlemeleri genelde, ticari sigortacılık tasarruf düzenlemeleri ya da özel hayat sigortaları poliçeleri şeklindedir. Hollanda'da, 1999 yılı sonuna kadar katılımcıların bu üç kısımdan birini seçmeleri zorunlu tutulmuştu. Ancak bu tarihe kadar bunlardan birini seçmeyenler, tamamen devlet yönetiminde olan fonlara bağlı kalışlardır. Gerçekleşen bu reformla fonlar, kuruluşunun ilk çeyreğinde 700.000, yılsonunda da 1,4 milyon üyeye ulaşmıştır. Bunun yanı sıra, güç kazanan isteğe bağlı emeklilik fonları ortaklıkları da 1998'de üye sayılarını 2 kat artırmışlardır. Bankalar ve aracı kurumlarca yönetilen özel emeklilik fonlarının ülkede GSYİH'ya oranı 2000 yılı itibariyle %110 seviyesindedir. Hollanda, ayrıca özel emeklilik fonlarının varlık tahsisinde geleneksel yatırım alanlarından, borsada işlem gören hisse senetleri ve sabit getirili menkul kıymetlere yönelmesi nedeniyle Avrupa'daki diğer ülkelere model teşkil etmiştir. 1990–1994 yılları arasında fonların aktif yapısında hisse senetlerinin payı %20'den %29'a, bonoların payı ise %24'den %35'e çıkmıştır. 2002 verileriyle, Hollanda'da emeklilik fonlarının %36,8'ini hisse senetleri, %51,3 'ünü sabit getirili menkul kıymetler, %5,2'ini gayrimenkuller, %1,5'ini nakit ve %5,2'ini diğer yatırımlar oluşturmaktadır. Hollanda'da emeklilik programlarından tahvil yatırımları kurum içinde, hisse senedi yatırımları portföy danışmanlarınca yönetilmekte, böylece sistemin etkinliği arttırılmaktadır.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Ergenekon, a.g.e, s.50

### 3. ÖZEL EMEKLİLİK ŞİRKETLERİNDE RİSKLER VE RİSK YÖNETİMLERİ

Hızla gelişen ve değişen global piyasalar, risk ve risk yönetimi kavramında tanımını çok hızlı bir şekilde değişmesine neden olmaktadır. Günümüzde klasik risk tanımının içerisine daha önce tartışılmayan bazı kavramlarda (çevre kirliliği ve sosyal sorumluluk, yerel piyasalara uyum v.b.) risk unsuru olarak ilave edilmiştir.

#### 3.1.Risk ve Risk Yönetimi Kavramı:

Risk nedir? Temel bir kavram olarak risk çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Değişimin ortaya çıkardığı sonuçlara göre, farklı risk tanımlamaları üretmek mümkündür, bunlar şu şekilde listelenebilir;<sup>48</sup>

- 1. Ortalama Sonuç Olarak Risk:** Sigorta uzmanları olayların riskini, söz konusu olaylardan beklenen sonuç olarak ifade etmektedirler. Faaliyetler için genellikle söz konusu sonuç; “zarar” olmaktadır. Ortalama sonuç kavramı potansiyel sonuçların nerelere kadar uzanabileceği konusunda oldukça sınırlı bir bilgi vermektedir. Başka bir ifade ile bu anlamda risk sadece beklenen sonuçların gerçekleşip gerçekleşmemesi ile ilgilidir.
- 2. Sonuçlar Arasındaki Farklılık Olarak Risk:** Risk ile ilgili genel tanımlama, riskin, olaylarla ilgili sonuçların istatistiksel değişimini veya standart sapmasını ifade ettiğiidir. Bu tanım çerçevesinde risk yönetiminin amacı; beklentiler ile potansiyel sonuçlar arasındaki farklılığı mümkün olduğu derecede aza indirmektedir. Bölüm yönetimleri ve risk yönetimi, genellikle planlama ve büyüme için önem taşıdığından zarar farklılıkları üzerinde durmaktadır. Birçok istatistiksel kontrol ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımlarında da sonuçların analiz edilmesi tekniği iş süreçleri,

---

<sup>48</sup> TÜSİAD (2006). Kurumsal Risk Yönetimi, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu ss.15-16

işlem kalitesi ve güvenilirlik konularında temel yöntem olarak kullanılmaktadır.

- 3. Kayıp Olarak Risk:** Belki de riskin en dar kapsamlı tanımlamalarından biri olarak kayıp olarak riski kabul edebiliriz. Bu tanımlamaya göre risk; müşterilerin neden olduğu zararlar, yolsuzluk veya doğal sebeplerden veya insan hatalarından meydana gelen problemler gibi büyük olumsuz etkiye sahip olayların meydana gelmesidir. Bu anlamda risk yönetim sistemi ise; söz konusu olumsuzlukların meydana gelme olasılıklarını en az düzeye indirecek süreçlerin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Sigorta, işletme devamlılık planları, iç kontroller, uygunluk kontrolleri ve iç denetim uygulamaları riskin bu tanımı çerçevesinde genel olarak potansiyel en kötü kayıp senaryoları ile ilgilenmektedir.
- 4. Potansiyel Kazanç Faktörü Olarak Risk:** Genellikle üzerinde çok fazla durulmayan bir nokta, riskin kazanç sağlamak için bir araç olarak kullanılıyor olmasıdır. İş dünyası risk alma işidir. “Risk” ve “Kazanç” birbirlerini tamamlayan kavramlardır. İş dünyasında başarının anlamı; doğru zamanda doğru risklerin alınması ve bu risklerin kazanca dönüştürülmesidir. İşletme yönetimleri, riskleri bir kayıp olarak gördüklerinden, enerjilerinin çok büyük bir bölümünü bunlara çare arayarak harcamaktadırlar. Bu da kazanç haline dönüşebilecek risklerin zamanında ve doğru olarak tespit edilmesini zorlaştırmaktadır.
- 5. İlgili Oldukları Alanlara Göre Risk:** Riskleri çok genel olarak dahi belli bir sınıflandırmaya tabii tuttuğumuzda birbirinden farklı onlarca riski ortaya koymak mümkündür: Piyasa riskleri, kredi riskleri, faaliyet riskleri, yasal riskler, bilgi riski, çevresel riskler, ülke riski, temel iş ile ilgili riskler, fiyat riskleri, doğal riskler, finansal raporlama riskleri, kontrol riski v.b. Hepsi birbirinden farklı olan bu riskler farklı risk tanımlamalarına sahiptir, çünkü beklenen sonuç her bir faaliyet için farklıdır.

**6. Kurum ile ilgili Taraflar Açısından:** Farklı menfaat grupları, kurum ile ilgili riskleri tanımlama, anlama ve yorumlama açısından farklı bakış açılarına sahip olabilmektedir. Üst yöneticiler, orta sınıf yöneticiler, yönetim kurulları, büyük hissedarlar, küçük yatırımcılar, kredi sağlayan kuruluşlar, yatırımcı danışmanlık ve aracılık kuruluşları gibi şirket ile ilgili farklı hedefleri, planları ve beklentileri olan gruplar riskleri de farklı şekilde tanımlamaktadırlar. Bu nedenle kurum içerisinde şirket geneli risk yönetimi sistemlerinin ve genel risk terminolojisinin oluşturulması son derece önem taşımaktadır. Sistemler, her risk kategorisi için tüm menfaat grupları için aynı şekilde anlaşılacak açık ve kesin tanımlamalar üretmelidir.

Sigorta sektöründe de son dönemlerde stratejik risk ve entegre risk sistemi gibi kavramlar önem kazanmakta riskin tanımı ve yönetimi değişmektedir. İklim Değişikliği Riski, Yıkıcı Sonuçlar Doğuran Olaylar Riski, Yasal Uyum Riskleri ve Demografik Değişimler Riskleri, daha önce yapılmış olan risk tanımları ve sınıflandırmalarını değiştirmiştir<sup>49</sup>.

Diğer tarafından risk tanımı ve yönetimi içinde bulunduğunuz piyasaya göre de farklılıklar göstermektedir. Örneğin uluslararası bir firma, gelişmekte olan bir ülkeye girecekse o ülkenin;

1. Piyasası hakkında detaylı araştırma yapmalı,
2. Yerel Uzmanlar istihdam etmeli,
3. Mümkün ise yerel bir ortak bulmalı,
4. Piyasanın ve toplumun kültürünü anlamalı, iletişimini iyi kurmalı ve dikkatli hareket etmeli,
5. Yaklaşımı uzun vadeli olmalı ve değişime ve şoklara hazırlıklı olmalıdır.

Bu şekilde karşılaşılabileceği riskleri en aza indirebilecek, yönetebilecektir<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Ernst Young (2008), Strategic Business Risk Report Insurance 2008

<sup>50</sup> Ernst Young (2007), Risk Management In Emerging Markets April 2007)

Özetle mevcut hiçbir risk tanımı mükemmel olmayıp, her biri riskin belli bir bölümünü yansıtmaktadır. Gelecekte olabilecekleri tanımlayabilme ve değişik alternatifler arasından seçim yapabilme yeteneği, çağdaş toplumların esasını oluşturur. Risk yönetimi, refahın dağılımından kamu sağlığını korumaya, savaşların yürütülmesinden aile planlamasına, sigorta primi ödemelerinden emniyet kemeri takmaya, mısır gevreği pazarlamasına kadar çok geniş bir yelpazede, karar alma süreçlerinde bizlere rehberlik eder<sup>51</sup>.

Kabul görmüş kurallar ve kavramlar mevcut olmasına rağmen, bugün itibari ile tüm dünya üzerinde kabul görmüş risk ve risk yönetimi tanımlaması bulunmamaktadır. Ancak başarılı bir risk yönetimi sistemi kurabilmek ve bu sistemi başarı ile uygulayabilmek için şirketler mutlaka karşı karşıya kaldıkları riskleri yukarıda ifade edildiği gibi farklı yönleri itibari ile analiz edecek yeterliliğe sahip olmalıdır. Sadece belli bir bölümü dikkate alınarak yapılacak analizler, risk yönetim sistemini çok büyük bir olasılıkla başarısızlığa götürecektir.

### **Risk Yönetimi Kavramı**

Risk Yönetimi; risk/kazanç dengesinin şirket üst yönetiminin risk alma profiline uygun olarak oluşturulmasıdır. Şirketler iktisadi olarak “kar” elde etmek amacı ile kurulmaktadır. Ancak bu karı elde edebilmek için ise belirli risklerin alınması gerekmektedir. İşte risk yönetimi; arzu edilen kar miktarına ulaşabilmek için hangi risklerin, ne ölçüde alınması gerektiğini belirleyen ve bu sürecin planlandığı şekilde gerçekleşmesini güvence altına almayı hedefleyen bir sistemdir. Risk yönetimi bir yönetim aracıdır. Kurumun arzu ettiği risk/kazanç dengesine ulaşması amacıyla kullanılan bir araçtır. Risk yönetimi bir ürünün düşünce aşamasından başlayarak müşteriye sunulmasından sonraki müşteri ilişkileri yönetimi aşamasına kadar tüm aşamaları ve bu aşamalar ile ilgili tüm fonksiyonları kapsar. Bir şirket içerisinde risk yönetiminin ilgili olmadığı hiçbir alan yoktur. Risk yönetimi uygulamaları kurum

---

<sup>51</sup> Bernstein, P.L. (2006). Tanrılara Karşı Riskin Olağanüstü Tarihi, Scala yayıncılık s.10

içerisindeki tüm çalışanları kapsar. Her çalışan görevi ve sorumlulukları ne olursa olsun, bu sorumluluklarına uygun seviyede risk yönetimi ile ilgili olmak zorundadır.<sup>52</sup>

Risk yönetimi fayda maliyet unsurları gözetilerek, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, iletişimi ve yönetilmesinin kurum çapında kabullenildiği bir yaklaşımdır<sup>53</sup>.

Şirketlerin Risk Yönetimi kavramına daha fazla odaklanmasının nedenlerine baktığımızda aslında dört ana başlık altında sınıflandırma yapılabilir. Bunları, Uluslararası piyasalarda ortaya çıkan risk yönetim ihtiyacı, finansal piyasaların hızla küreselleşmesi, finansal risk ile beklenen getiri hesaplamalarının giderek önem kazanması ve operasyon yapılan piyasalardaki değişim dinamikleri olarak sayabiliriz<sup>54</sup>. Aşağıda belirtilen ana nedenler detaylandırılarak verilmiştir.

#### **1. Kurumun varlığının ve/veya operasyonlarının kesintisiz devam etmesi:**

Risk yönetimi, bir kurumun potansiyel kayıplarının gerçekleşme olasılığını ve etkilerini, operasyonlarının devamını tehdit eden kritik seviyeden düşük tutarak, kurumun operasyonlarının devamlılığını önemli ölçüde güvence altına alır. Büyük sorumluluk davaları veya kurumun üretim tesislerinin kapanmasına neden olabilecek düzeydeki bazı kayıplar bir şirketi çok zor durumda bırakabilir. Bu gibi durumlarda, önceden tedbir alınmamışsa kurum, operasyonlarını durdurmak zorunda dahi kalabilir. Bu anlamda, risk yönetimi iş idaresinin önemli bir bileşenidir. Risk yönetimi, bir kaybın ardından normal iş faaliyetlerinin minimum gecikme ile devam etmesini sağlamak açısından da kritik öneme sahiptir. İşletmelerin normal iş akışları hiçbir kesintiye uğramamalıdır. Bu hedefin sağlanması, toplumda önemli faaliyetlerde bulunan kurumlar için (örneğin hastaneler) daha da kritiktir. Bu amaçla, beklenmeyen acil durumlar için önceden planlama yapılmalı ve gerekli kaynaklar aktarılmalıdır (örneğin bir kriz yönetimi takımı kurulmalı

---

<sup>52</sup> Winterthur (2007). Winterthur Life&pensions Risk Management Manual s.3-10

<sup>53</sup> KPMG (2008), Kurumsal Risk Yönetimi ve Etkin İç kontrol Sistemleri Raporu 2008

<sup>54</sup> Risk Yönetimi, K. Evren Bolgün. M. Barış Akçay Scala Yayıncılık, 2009 ss.. 43-52



ve eğitilmelidir). Risk yönetimi gerekli hazırlıkların önceden yapılmasıyla birçok olayda yaşanan kayba rağmen operasyonların devamını sağlar. Böylece, bir kriz anında rakiplere yönelecek olan müşterilerin ve tedarikçilerin de şirketle iş yapmaya devam etmeleri sağlanmış olacaktır<sup>55</sup>.

- 2. Sürprizlerin en aza indirgenmesi:** Sağlıklı bir risk yönetimi sistemi ile kurumun karşı karşıya kalabileceği olumsuzluklar hem nitelik hem de nicelik açısından önemli ölçüde azaltılabilecektir. Böylelikle şirket üst yönetimleri enerjilerini ve ilgilerini anlık problemleri çözmek yerine kurumun temel iş önceliklerine kanalize edebilme imkânını yakalayabilecekler ve önlerini daha net bir şekilde görebileceklerdir.
- 3. Kayıpların maliyetlerinin azaltılması:** Risk yönetimi olası kayıpların etkilerini kontrol altında tutarak maliyetlerin azaltılmasına ve dolayısı ile şirket karının arttırılmasına yardımcı olur. Risk yönetimi kayıpların olası büyüklüklerine göre çok daha düşük maliyetli önlemler ile potansiyel kayıpların önüne geçer. Ciddi kayıplara yol açabilecek potansiyel tehditlerin sigorta gibi mekanizmalarla üçüncü şahıslara transfer edilmesi ile de doğabilecek potansiyel maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olur.
- 4. Gelir istikrarı:** Risk yönetimi, gelirlerde ya da nakit akışında kayıplar nedeniyle ortaya çıkabilecek azalmaların 'kabul edilebilir' seviyelere çekilmesine yardımcı olur. Risk yönetimi yıllık kar ve gelirlerdeki istenmeyen ve beklenmeyen değişimleri azaltır. Nakit akışındaki bu değişimleri belirli seviyelerde tutmak uzun vadeli planlama açısından önemlidir. Aynı zamanda, yatırımcılar istikrarsız bir gelir grafiği yerine gelir seviyesini istikrarlı bir şekilde devam ettiren şirketleri seçmektedirler.

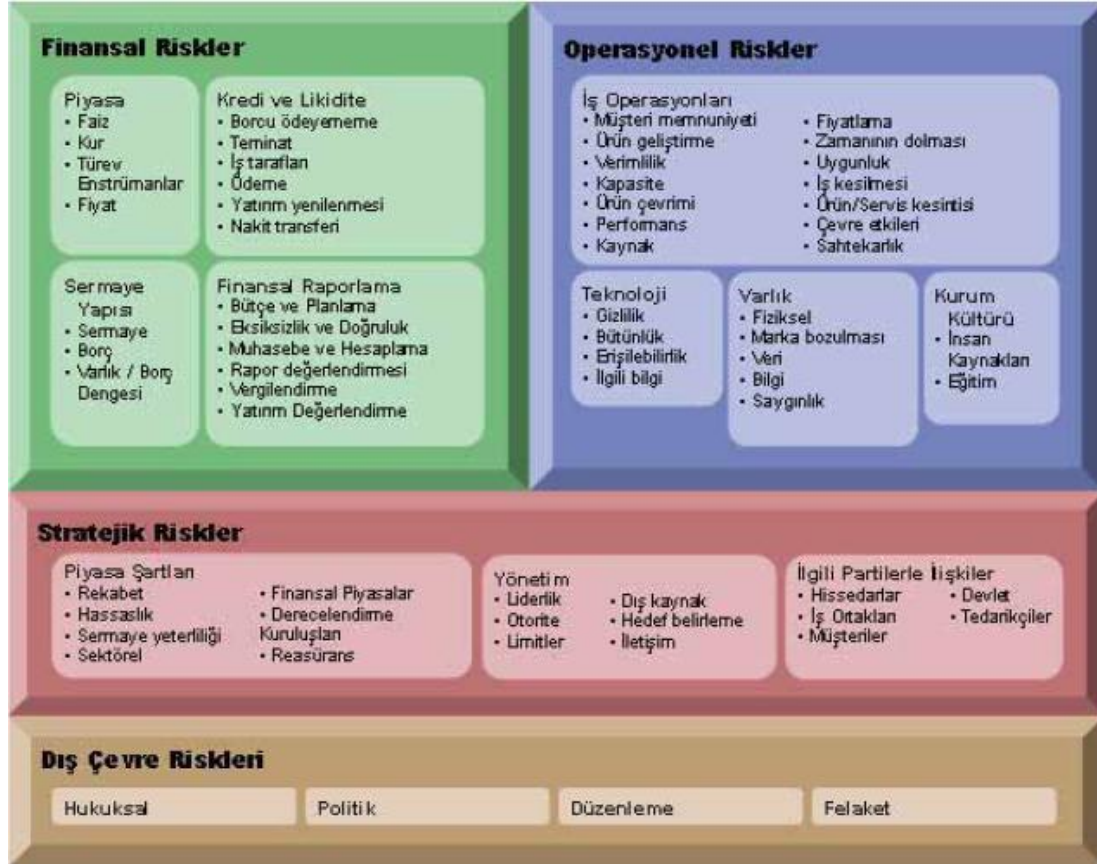
---

<sup>55</sup> Winterthur (2007). Winterthur Life&pensions Risk Management Manual s.4

- 5. İstikrarlı büyüme:** Etkin bir risk yönetimi şirketlerin istikrarlı bir şekilde büyümesine önemli ölçüde katkı sağlar. Bir şirket için sürdürülebilirlik sadece etkin bir risk yönetimi yaklaşımı ile mümkün olabilecektir. Aksi takdirde şirket hedeflerine giden yolda sürekli dalgalanmalara maruz kalabilecek ve büyük bir olasılık ile de hedeflerinden önemli ölçüde sapma gösterebilecektir.
- 6. Sosyal sorumluluk:** Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer menfaat gruplarına gelebilecek zararı minimuma indirmek risk yönetiminin önemli amaçlarından biridir. Bu amaç kamuoyunda iyi bir imaj yaratılması yönünde de etkili olur. Sosyal sorumluluk misyonu, diğer hedefler için harcanmayacak ciddi miktarlarda kaynağın risk yönetimi aktivitelerine aktarılmasını gerektirebilir. Çevre ve çalışan sağlığı önlemleri ile ilgili yapılan yatırımlar veya iş süreçlerinde/modellerinde çevre sağlığı endişeleri ile yapılan radikal değişiklikler (Tesis kapama, taşıma, belirli iş kollarını bırakmak gibi) bu kapsam içerisinde değerlendirilebilir.
- 7. Yasal düzenlemelere uyum:** Risk yönetimi yasal ve idari gerekliliklere uyumu sağlayan önemli bir araçtır. Kurumlar faaliyet göstermekte oldukları sektöre bağlı olarak çok farklı sayıda yasaya ve düzenlemeye bağlı olarak çalışmak zorundadırlar. Bu yasalara ve düzenlemelere aykırı olarak yürütülecek faaliyetler kurumun varlığını dahi tehdit edebilecek büyüklükte sonuçlar doğurabilmektedir. Şirket üst yönetimleri etkin bir risk yönetim sistemi ile bu alandaki faaliyetleri arzu edilen düzeyde kontrol altında tutabilecek alt yapıya sahip olmaktadır. Yukarıda bazı örneklerini vermiş olduğumuz risk yönetimi ihtiyaçlarının sayısını arttırmak mümkündür. Kurumun özellikleri ve faaliyet göstermekte olduğu sektörler gibi değişkenler bu ihtiyaçlar üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu liste ne kadar uzatılırsa uzatılsın, özetle risk yönetiminin şirketlerin var oluş amaçlarını yerine getirebilmeleri için olmazsa olmaz bir araç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Genel olarak işletmelerin maruz kalacakları riskler gruplandırılmaya çalışıldığında aşağıdaki tabloda verilen şekilde bir sınıflandırma yapılabilmektedir.

**Tablo 2**  
**Örnek Risk Sınıflandırması**



**Kaynak:** TÜSİAD (2006). Kurumsal Risk Yönetimi, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu s.21

### 3.2 Özel Emeklilik Şirketlerinde Riskler ve Risk Yönetimleri

Risk, günümüzde pek çok farklı alanda ve anlamda kullanılmakta olan bir kavramdır. Konumuz için en uygun tanım, bulunulan durum nedeniyle gelecekteki olayların belirlenememesinden doğan olumsuz etkileri kabullenmektir.<sup>56</sup> Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi risk, günlük hayatta da en az finans dünyasındaki kadar çok durumda ve alanda karşılaşılabilecek bir kavramdır. Emeklilik şirketlerinde risk yönetimine geçmeden önce sosyal güvenlik sistemleri içerisinde bireysel emeklilik şirketlerinin yerini daha önceki bölümlerde vermiş olduğumuz açıklamalar ışığında kısaca özetlemek yerinde olacaktır. Genel anlamda dünyada uygulanmakta olan sosyal güvenlik sistemlerine baktığımızda 1990'lı yıllara kadar tek basamaklı olarak ifade edilen ve kamunun etkin olduğu zorunluluk esasına dayalı sosyal güvenlik ve emeklilik sisteminin uygulama alanı bulduğunu görmekteyiz. Ancak bu sistem karşılaşmış olduğu çeşitli sorunlar nedeniyle reform ihtiyacını doğurmuştur. Bu problemleri kısaca başlıkladığımızda gelişmiş ülkeler için sorunların;

- Yaşlı nüfusun artışı,
- Bağlı olarak sağlık harcamalarının artışı,
- Tek ebeveynli ailelerin artışı,
- Sosyal refah devleti yaklaşımı ile aylık ve ödemelerin artması,
- Yüksek oranlı ve süreklilik arzeden işsizlik

gibi nedenlerden oluştuğu görülmüştür. Bu sorunlar gelişmiş ülkelerde sosyal güvenlik sistemlerinin finansman yükünü artırmıştır.

---

<sup>56</sup> Arjun C. Marphatia, Nishant Tivari, "Risk Management in the Financial Services Industry: An Overview" (Çevrimiçi) [http://www.tcs.com/O\\_whitepapers/htdocs](http://www.tcs.com/O_whitepapers/htdocs), 17 Temmuz 2004, s.6

Gelişmekte olan ülkelerde tüm bu sorunlara ilave olarak<sup>57</sup>;

- Sosyal Güvenliğe ayrılan kaynakların yetersiz olması,
- Sosyal Güvenliğin tüm nüfusu kapsamaması,
- Katkı paylarının düşük olması,
- Kamu açıklarının kapatılmasında Sosyal Güvenlik fonlarının kullanılması,
- Fonların kötü yönetilmesi,
- Gelir gider dengesizliği,
- Yaşlıların bağımlılık oranları (Türkiye’de oran %8,7 iken bu oran 2050 yılında %28’e ulaşacaktır.)

olarak verilebilecek problemler tespit edilmiştir. Bu sorunların çözümüne yönelik olarak 1994 yılında Dünya Bankası sağlıklı bir sosyal güvenlik sistemi için üç basamaklı bir yapının oluşturulmasının gerekli olduğu önerisini yapmıştır. Bu üç basamaklı sistemin birinci basamağında mevcut, zorunluluk esasına dayalı kamu sosyal güvenlik sistemi yer almaktadır. İkinci basamakta ise işveren ve çalışanın belirli oranlarda zorunlu katılımını esas alan emeklilik ve sosyal güvenlik yapısı, üçüncü aşamada ise tamamen gönüllülük esasına dayalı, özel kurumlar tarafından kurulan ve yönetilen fonların mevcut olduğu bireysel emeklilik sistemi yer almaktadır<sup>58</sup>.

Bu üç basamaklı sistemin üçüncü basamağını oluşturan Bireysel Emeklilik Sistemini özel şirketlerce yönetilen bireysel emeklilik fonları oluşturmaktadır. 1980’li yıllarda dünya üzerinde oldukça dar bir alanda uygulanan bu üçüncü basamak emeklilik sistemi günümüzde hemen hemen dünyanın her yerinde uygulama alanı bulmuştur.

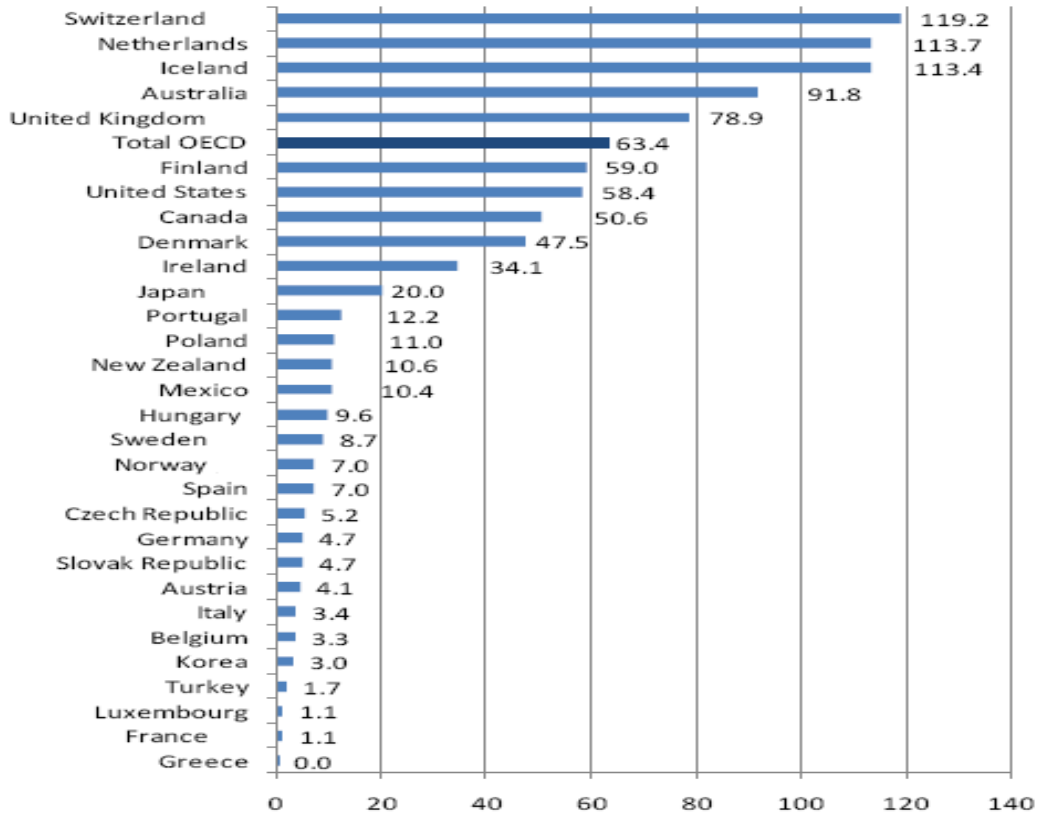
---

<sup>57</sup> Çelik, A. (2002). Küreselleşme Sürecinde Sosyal Güvenlik Sistemlerinin Dönüşümü ve Türkiye, Kamu İşletmeleri İşverenler Sendikası, Ankara ss.5-15

<sup>58</sup> Şen, M. ve Memiş T. (2000). Özel Emeklilik ve Türkiye için Sistem Önerisi, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tic. Ltd.Sti., 2000, s.1

Emeklilik fonlarının ülkelerin Gayrisafi Milli Hasıllarına oranlarına baktığımızda gelişmiş ülkelerde oldukça yüksek oranlarda büyüklüklere ulaştıklarını aşağıdaki tabloda görmekteyiz.

**Tablo 3**  
**Emeklilik Fonlarının GSMH İçerisindeki Büyüklükleri**



**Kaynak:** OECD (2008). Pension Markets in Focus – October 2008 – Issue 6

### 3.3. Özel Emeklilik Şirketlerin Karşılabileceği Riskler ve Önlemler:

Risk yönetimi sisteminin amacı, şirketin gelecekteki nakit akımlarının ihtiva ettiği risk ve getiri yapısını, buna bağlı olarak faaliyetlerin niteliğini ve düzeyini izlemeye, kontrol altında tutmaya ve gerektiğinde değiştirmeye yönelik olarak belirlenen politikalar, uygulama usulleri ve limitler vasıtasıyla, maruz kalınan risklerin tanımlanmasını, ölçülmesini, izlenmesini ve kontrol edilmesini sağlamaktır<sup>59</sup>.

Yaşanılan kriz risk yönetimi fonksiyonunun önemi ve gerekliliğini bir defa daha ortaya koyar iken daha etkin olarak faaliyet göstermesi ve şirketler içerisinde bu birimlerin daha da önemli bir yere sahip olması gerektiği konusunda özel şirketler ve düzenleyici nitelikli kamu kurumu yöneticileri ile akademisyenler arasında tam bir görüş birliği sağlamıştır<sup>60</sup>.

Küresel finans piyasasına entegre olma çalışmaları ve yaşanan krizin etkileri ile ülkemizde de iç denetim, risk yönetimi ve kontrol fonksiyonlarının önemi artmış ve faaliyet gösterilen sektörün düzenleyici kurumu olan Hazine Müsteşarlığı 21.06.2008 tarihinde “Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik”i yayımlamıştır. Bu yönetmeliğe göre; şirketlerin yönetim kurulları, risk yönetimi fonksiyonunun oluşturulmasına, etkin ve yeterli bir şekilde faaliyet göstermesinin temin edilmesinden sorumlu tutulmuşlardır. Bu yönetmeliğin dördüncü bölümü, Risk Yönetim Sisteminin Amacı ve Kapsamını tanımlamakta ve Risk yönetiminin amacını aşağıda verilen maddeler ile açıklamaktadır.

Madde 20-(1) Risk yönetimi sisteminin amacı, şirketin gelecekteki nakit akımlarının ihtiva ettiği risk ve getiri yapısını, buna bağlı olarak faaliyetlerin niteliğini ve düzeyini izlemeye, kontrol altında tutmaya ve gerektiğinde değiştirmeye yönelik olarak belirlenen politikalar, uygulama usulleri ve limitler vasıtasıyla, maruz kalınan

<sup>59</sup>Nocco B.W. ve Stulz, R.M. (2006). Enterprise Risk Management : Theory and Practise, July, 2006 s.3

<sup>60</sup> Active Bankacılık ve Finans Dergisi Şubat 2010 Sayısı s. 48

risklerin tanımlanmasını, ölçülmesini, izlenmesini ve kontrol edilmesini sağlamaktır<sup>61</sup>.

(2) Şirket içinde uygun ve yeterli bir risk yönetim sisteminin tesis edilmesi için;

a) Faaliyetlerden kaynaklanan risklerin farklı boyutlarını yönetmeye imkân verecek yeterli politikalar, uygulama usulleri ve limitler,

b) Risk yönetimi faaliyetleri

Bu Yönetmelikte belirtilen usul ve esaslara uygun olarak açıkça tanımlanır.

Risk yönetimi politikaları

MADDE 21 – (1) Şirket, faaliyetlerinden ve tam konsolidasyona tabi iştirakler ile bağlı ortaklıklarından kaynaklanan tüm risklerin her birinin yönetilmesi için konsolide ve konsolide olmayan bazda yazılı politika ve uygulama usullerini belirler.

(2) Risk yönetimi politika ve uygulama usullerinin belirlenmesinde asgari olarak aşağıdaki hususlar dikkate alınır:

a) Şirketin faaliyetlerine ilişkin stratejiler, politikalar ve uygulama usulleri,

b) Şirketin faaliyetlerinin hacmine, niteliğine ve karmaşıklığına uygunluk,

c) Şirketin alabileceği risk düzeyi,

ç) Şirketin risk izleme ve yönetme kapasitesi,

d) Şirketin geçmiş deneyimi ve performansı,

e) Faaliyetleri yürüten birimlerin yöneticilerinin alanları ile ilgili konulardaki uzmanlık düzeyleri,

f) Kanunda ve ilgili diğer mevzuatta öngörülen yükümlülükler.

Risk limitleri

MADDE 22 – (1) Risk limitleri;

a) Şirketin alabileceği risk düzeyine, faaliyetlerine, ürünlerinin ve hizmetlerinin büyüklüğü ve karmaşıklığına uygun olarak,

b) Asgari olarak personel, birim, şirket geneli veya şirketin dahil olduğu grup bazında belirlenir.

(2) Risk limitleri düzenli olarak gözden geçirilir ve piyasa koşulları ile şirket stratejisindeki değişmelere göre uyarlanır.

---

<sup>61</sup> 21.06.2008 tarihinde “Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik



(3) Risk limitlerinin ilgili birimlere iletilmesi ve ilgili personelin bunları anlaması sağlanır.

(4) Limit kullanımları yakından izlenir, limit aşımaları gerekli tedbirlerin alınması için üst düzey yönetime anında bildirilir.

#### Risk yönetimi faaliyetleri

MADDE 23 – (1) Risk yönetimi faaliyetleri asgari olarak aşağıdaki hususları içerir:

a) Risk ölçümü, risklerin izlenmesi, risklerin kontrolü ve raporlanması faaliyetlerinden oluşan risk yönetim sistemini tasarlamak ve uygulamak,

b) Risk yönetim stratejileri esas alınarak, risk yönetim politikaları ve uygulama usullerini belirlemek,

c) Risk yönetimi politika ve uygulama usullerinin uygulanmasını ve bunlara uyulmasını sağlamak,

ç) Bir işleme girilmeden önce risklerin anlaşılmasını ve yeterli değerlendirmenin yapılmasını sağlamak,

d) Risk ölçüm modellerinin tasarımı, seçilmesi, uygulamaya konulması ve ön onay verilmesi sürecine katılmak, modelleri düzenli olarak gözden geçirmek ve gerekli değişiklikleri yapmak,

e) Şirketin kullandığı risk ölçüm modellerinden günlük raporlar üretmek ve raporları analiz etmek,

f) Sayısallaştırılabilen risklerin belirlenen limitler dahilinde kalmasını sağlamak ve bu limitlerin kullanımını izlemek,

g) Her bir risk için birim bazında belirlenen limitleri toplulaştırarak şirketin tümü bazında belirlenen limitlere uyumunu izlemek,

ğ) Risk ölçümü ve risk izleme sonuçlarının yönetim kuruluna veya ilgili iç sistemler sorumlusuna ve genel müdüre düzenli ve zamanında raporlanmasını sağlamak.

Yönetmelik bu hükümleri içermekte ve şirketlere risk yönetimi faaliyetini etkin ve verimli bir şekilde yürütme konusunda önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Mali Suçları Araştırma Kurulu (MASAK) tarafından yayımlanan "Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine İlişkin Yükümlülüklerle Uyum Programı Hakkında Yönetmelik"te finansal şirket olarak

emeklilik şirketlerine risk yönetimi konusunda önemli sorumluluklar yüklemiştir. Bu yönetmeliğin aşağıda verilen üçüncü bölümü şirketlerin karaparanın aklanması ve suç gelirlerinin önlenmesine ilişkin faaliyetler sonucu maruz kalacakları riskleri yönetmeleri için gerekli olan asgari unsurları tanımlamıştır<sup>62</sup>.

Bu yönetmeliğin üçüncü bölümünde risk yönetimi politikasını aşağıda verilen maddelerde açıklamaktadır.

MADDE 11 – (1) Yükümlüler, kurum politikası kapsamında, işletme büyüklüklerini, iş hacimlerini ve gerçekleştirdikleri işlemlerin niteliğini gözeterek risk yönetim politikası oluştururlar. Risk yönetim politikasının amacı; yükümlünün maruz kalabileceği risklerin tanımlanması, derecelendirilmesi, izlenmesi, değerlendirilmesi ve azaltılmasını sağlamaktır.

(2) Risk yönetimi politikası asgari düzeyde; Tedbirler Yönetmeliğinin "Müşterinin Tanınmasına İlişkin Esaslar" başlıklı üçüncü bölümünde yer alan tedbirlere ilişkin kurum içi önlem ve işleyiş kurallarını kapsar.

Risk yönetimi faaliyetleri

MADDE 12 – (1) Risk yönetimine ilişkin faaliyetler asgari düzeyde;

- a) Müşteri riski, hizmet riski ve ülke riskini esas alan risk tanımlama, derecelendirme, sınıflandırma ve değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi,
- b) Hizmetlerin, işlemlerin ve müşterilerin risklere göre derecelendirilmesi ve sınıflandırılması,
- c) Riskli müşteri, işlem veya hizmetlerin izlenmesinin ve kontrol edilmesinin sağlanması; ilgili birimleri uyaracak şekilde rapor edilmesi; işlemin üst makamın onayı ile gerçekleştirilmesi ve gerektiğinde denetlenmesi için uygun işleyiş ve kontrol kurallarının geliştirilmesi,
- ç) Risk tanımlama ve değerlendirme yöntemlerinin, risk derecelendirmesi ve sınıflandırma yöntemlerinin, örnek olaylar ya da gerçekleşen işlemler üzerinden geriye dönük olarak tutarlılıklarının ve etkinliklerinin sorgulanması, varılan sonuçlara ve gelişen koşullara göre yeniden değerlendirilmesi ve güncellenmesi,

---

<sup>62</sup> Eylül 2008 tarihinde "Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine İlişkin Yükümlülüklerle Uyum Programı Hakkında Yönetmelik

d) Risk kapsamına giren konulara ilişkin ulusal mevzuat ve uluslararası kuruluşlarca getirilen tavsiye, ilke, standart ve rehberlerin takip edilerek gerekli geliştirme çalışmalarının yapılması,

e) Risk izleme ve değerlendirme sonuçlarının düzenli aralıklarla yönetim kuruluna raporlanması, faaliyetlerini kapsar.

Yüksek derecede riskli gruplara yönelik ilave tedbirler

MADDE 13 – (1) Yükümlüler, risk derecelendirmesi neticesinde yüksek riskli olarak belirledikleri gruplara yönelik olarak üstlenilecek riskin azaltılmasını teminen, asgari olarak aşağıda sayılan ilave tedbirleri almak zorundadır:

a) İşlemlerin ve müşterilerin sürekli olarak izlenmesine yönelik prosedürler geliştirmek,

b) İş ilişkisine girilmesini, mevcut iş ilişkisinin sürdürülmesini ya da işlemin gerçekleştirilmesini bir üst seviyedeki görevlinin onayına bağlamak,

c) İşlemin amacı ve işleme konu malvarlığının kaynağı hakkında mümkün olduğu ölçüde bilgi edinmek,

ç) Müşterinin tanınması kapsamında ilave bilgi ve belge temin etmek, sunulan bilgilerin teyidi ve tevsiki konusunda ilave önlemler almak.

Yukarıda kısaca emeklilik şirketlerinde risk yönetiminin yasal altyapısını verdikten sonra, özel emeklilik şirketlerin karşılaşacağı risklerin ne olabileceği ve bunlara ne gibi önlemler alınacağı ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır. Burada üzerinde durulacak temel başlıklar, şirketin üst yönetimi için, satış, operasyon, mali işler ve muhasebe ve fon operasyonu bölümlerinde karşılaşacak riskler olacaktır. Şirketin emeklilik branşında faaliyet gösterirken karşılaşabileceği riskler genel organizasyon şemasında yer alan bölümler esas alınarak riskler değerlendirilmiş bu şekilde daha detaylı ve açık bir risk değerlendirilmesi yapılması hedeflenmiştir.

### **3.3.1. Emeklilik Şirketinin Üst Yönetimi İçin Riskler:**

Şirketin temel kararlarını alan ve böylece şirketin gidişatını belirleyecek olan üst yönetimin karşılaşılabilecek risklerdeki tavırları hayati önem taşımaktadır. Bu bölümde şirket üst yönetiminin (Yönetim Kurulu, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları) karşılaşılabilecek risklerin tanımı, izlenmesi ve kontrol süreci genel olarak tanımlanmıştır<sup>63</sup>.

#### **1. Sektörü Etkileyecek Yasal Düzenleme ve Siyasal Değişiklik Riski**

- Hatalı ya da Yanlış Bilgi Edinme Riski,
- Eksik veya Doğru Olmayan Öngörülerde Bulunma Riski,
- Şirketleri Yasal Düzenlemelere Zamanında Adapte Edememe Riski,
- Değişikliklere Uyum Sağlayamama Riski

Bu grupta tanımlanabilecek risklerdir. Belirtilen risklerin bertaraf edilebilmesi için üst yönetimin yapacağı değerlendirme toplantıları ile sürekli olarak siyasi ve yasal gelişmeler takip edilmeli ve şirket stratejileri belirlenmelidir. Bu kapsamda yasa düzenleyicilerle iletişimin sürekli olması, işbirliği içerisinde faaliyet gösterilmesi ve gelişmelerin yekinen takip edilmesi önem arz etmektedir. Ayrıca Emeklilik Gözetim Merkezi (EGM) ve diğer sektör içerisindeki kurumlarda, birliklerde üyeliklerin mutlaka bulunması ve şirketlerin temsilinde eksikliğin olmaması gerekmektedir. Yasal düzenlemeler öncesi yapılacak çalışmalara da iştirak edilerek şirketler ve katılımcıların yararına düzenlemelerin yapılmasında etkin olarak yer alınmalıdır<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> Winterthur (2007). Winterthur Life&pensions Risk Management Manual ss. 10-22

<sup>64</sup> TÜSİAD (2006). Kurumsal Risk Yönetimi, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu s.74

## 2. Beklenmeyen Makroekonomik Gelişmeler Riski

Bu bölümdeki risk tanımı büyük oranda yukarıda belirtilen risklerle benzeşmekte ve etkileşmekle birlikte, yasa koyucular tarafından kontrol edilemeyen gelişmeler olarak değerlendirildiğinden, ayrıca gruplandırılmıştır. Kur, faiz, enflasyon ve konsolidasyon risklerini bu bölümde değerlendirebiliriz. Belirtilen gelişmeler Şirketin katkı payı tutarlarında azalma riskine neden olur. Tanımlanan riskin kontrolü için;

- Aylık olarak makroekonomik verilerin analiz edilmesi,
- Mali piyasaların yakından takibi,
- Portföy yöneticileri ve ekonomistler ile işbirliği,
- Hazine, Merkez Bankası ve diğer kamu kurumları ile yakın işbirliği

konuları önem arz etmektedir<sup>65</sup>.

## 3. Yeterli Büyüklüğe Ulaşamama Riski

Şirketlerin rakiplerinin büyüme stratejisi pazar paylarını artırma anlamında beklenenden hızlı olabilir. Bu, şirket evlilikleri şeklinde olabileceği gibi banka ve diğer topluluklarla işbirliği şeklinde de olabilir. Belirtilen gelişmeler şirketlerin piyasa payının düşmesi, rakip şirketlerin hızla büyümesi ve hissedarların büyüme ve pazar payı beklentilerini karşılayamama risklerini doğurur. Belirtilen riskin kontrolü için;<sup>66</sup>

- Rakip şirketlerin faaliyetlerinin izlenmesi,
- Kapsamlı piyasa ve başarımlı ölçütleri analizinin yapılması,
- Şirketlerin faaliyetlerini ve pazar payını etkileyebilecek doğrudan ve dolaylı sosyal ilişkilerin canlı tutulması,
- Pazar payını etkileyecek muhtemel birleşme ve işbirliklerinin yakından takip edilmesi

---

<sup>65</sup> Steve Troop Deputy Chief Executive (2002). Risk Management for Senior Bankers Sunumu, HSBC Turkey Istanbul, 20th November 2002.

<sup>66</sup> Winterthur (2007). Winterthur Life&pensions Risk Management Manual s.3

gerekmektedir. Bu bölümde açıklanan risklerin takibinden ve kontrolünden Üst Yönetim sorumlu olup riskin niteliğine göre altı aylık dönemlerde veya sürekli olarak çalışma yapılmalıdır<sup>67</sup>.

#### **4. Yeterli Büyüklükte Dağıtım Kanallarına Sahip Olmama Riski**

Bu risk Şirketlerin belirli ve açık olarak piyasa payı ile hedeflerini ortaya koyamaması sonucu ortaya çıkar. Belirtilen risk beraberinde;

- Belirli satış kanallarına bağımlı olma,
- Rakip satış kanallarının hızla büyümesi,
- Piyasaya eşit veya altında büyüme,
- Yüksek satış ve pazarlama harcamaları,
- Müşteri taleplerini karşılayamama

risklerini de oluşturur. Risklerin kontrolü için;

- Güçlü bir satış kanalları stratejisi oluşturup düzenli aralıklarla stratejinin gözden geçirilmesi,
- Rakip şirketlerin stratejilerinin takip edilmesi,
- Etkin pazar ve başarımlı ölçütleri çalışmalarının yapılması,
- Orta ve uzun dönemli karlılık analizlerinin oluşturulması

gerekmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere risklerin kontrolü için bu çalışmaların üçer ve altışar aylık dönemlerde Pazarlama ve Satış birimleri yöneticileri ile üst yönetim tarafından yapılması gerekmektedir.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Sezgin, C. (2005). Bankalar Kanunu, İç Kontrol, Risk Yönetimi ve İç Denetim Sistemleri. ss. 25

<sup>68</sup> Winterthur (2007). Winterthur Life&pensions Risk Management Manual s.17

## 5. Müşteri Memnuniyetsizliği Riski

Bu risk doğrudan doğruya satış ve sonrasındaki hizmetlerin kalitesiyle ilişkili olup, müşteri ihtiyaçları ve beklentilerinin doğru bir şekilde tespitini gerektirir. Özellikle bir yıllık süre sonrasında şirket değiştirme hakkı bulunan müşterilerin kaybedilmesi, müşteri sadakatinin sağlanamaması ve hata-yanılma paylarının artması risklerini beraberinde getirir. Riskin kontrolü ve önlenmesi için;

- Müşteri sadakatini sağlayacak stratejilerin oluşturulması,
- Müşteri ve halkla ilişkiler sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesi,
- Rakip firmaların müşteri hizmet sistemlerinin takibi,
- Müşteri şikayet, talep ve öneri sisteminin oluşturularak hizmet kalitesini arttırmaya yönelik tedbirler alınması

gerekmektedir. Belirtilen çalışmalardan üst yönetimle birlikte Pazarlama ve Satış yöneticileri sorumlu olup, çalışmalar altı aylık, üç aylık, aylık dönemlerde veya sürekli olarak yapılmalıdır.

## 6. İnsan Kaynakları Riski

Bireysel Emeklilik sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin insan kaynaklarının kalitesi diğer sektörlerde faaliyet gösteren kurumlara göre çok daha önemlidir. Kurum hedeflerinin benimsenmesi, niteliksel yeterlilik, motivasyon, takım çalışmasına yatkınlık gibi faktörler bu riskin oluşmasında etkilidirler. Belirtilen hususlardaki olumsuzluklar şirketlerin çalışanlarının sürekli olarak değişmesi, yapılan yatırımların karşılığının alınamaması, kişisel çıkar çatışmaları nedeniyle verimli çalışılmaması, insan kaynakları ile ilgili hatalı kararlar alınması, işlerin belirli kişiler üzerinde toplanması ve bu kişilere bağımlılıkların doğması gibi riskleri beraberinde getirir<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> TÜSİAD (2006). Kurumsal Risk Yönetimi, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu s.67-70

Belirtilen olumsuzlukların ortadan kaldırılması için;

- Performans değerlendirme sisteminin oluşturulması,
- Kariyer geliştirme planının ortaya konması, kişilerin şirket içinde geleceğini görebilmesinin sağlanması,
- Ceza ve ödüllendirmelerin genel esaslara bağlanması,
- Şirket vizyon, misyon ve hedeflerinin tüm çalışanlarla paylaşılması,
- İnsan kaynakları departmanı ile ortak çalışılarak yöneticilerin seçilmesi,
- Görev, yetki ve sorumlulukların detaylı olarak belirlenmesi ve fonksiyonel ayrıştırma yapılması,
- Yönetmelikler, iş süreçleri ve diğer düzenlemelerin yazılı hale getirilmesi ve tüm personelin ulaşabileceği şekilde dağıtılması ve arşivlenmesi

çalışmalarının yapılması gerekir. Yukarıda belirtilenler niteliklerine göre yıllık, altı aylık, üç aylık ve aylık dönemler veya sürekli olarak yapılmalıdır. Sorumluluk ise Üst Yönetim ile İnsan Kaynakları bölümündedir<sup>70</sup>.

## 7. Bilgi İşlem Sistem Riski

Finans sektöründe faaliyet gösteren şirketler için hayati önem taşıyan bilgi teknolojilerine bağımlılık Emeklilik şirketleri içinde geçerlidir. Yetersiz bilgi işlem sisteminin varlığı şirketin operasyonlarında çok büyük zararlara neden olabilir. Bu risk beraberinde;

- Yetersiz müşteri hizmetleri,
- Stratejik kararların alınmasında ihtiyaç duyulan bilgilerin doğru ve zamanında elde edilememesi, dolayısıyla yanlış kararlar alınması,
- Müşteri sadakatinin sağlanamaması,
- Yetersiz bilgi işlem stratejisinin oluşturulması,
- Yetersiz insan ve sermaye,
- Şirket bilgi sistem güvenliğinin sağlanamaması

risklerini de getirir<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Farrell, J.M ve Hoon,A. (2010) What is Your Company's Risk Culture, www.directorship.com

<sup>71</sup> Jerry,M. ve Samir, S. (2010). Enterprise Risk Management: An Analytic Approach.



Bilgi işlem riski olarak tanımlanan risklerin kontrolü için;

- Müşteri ve şirket çalışanlarına odaklı bilgi işlem sisteminin geliştirilmesi,
- Teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesi,
- Yönetim Bilgi Sistemi'nin (MIS) tam ve doğru olarak oluşturulması,
- Şirketin operasyon, satış ve diğer birimleri ile işbirliği,
- Operasyonel işlemlerin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi sürecinde operasyon birimlerinin de görev alması,
- Acil durum planlarının oluşturulması,
- Rakiplerin bilgi işlem sistemleri, hizmetleri ve maliyetleri değerlendirilerek başarımlarının belirlenmesi

çalışmaları yapılmalıdır. Bu çalışmaların öncelik sırasına konarak belirlenen dönemlerde üst yönetimle birlikte Bilgi İşlem Sisteminden sorumlu yönetici tarafından yapılması gerekmektedir.

## **8. Gelir-Gider Yönetiminin Yapılamaması Riski**

Şirketin varlık nedenini oluşturan kar kavramı gelir ve harcamaların etkin olarak yönetimi ile elde edilecektir. Gelir ve harcamaların yönetilememesi riski; harcamaların karşılanamaması, yeni ürünlerin getirisi, komisyonlar ve diğer harcama ve gelir kalemlerinin doğru analiz edilmesini gerektirir. Belirli maliyet merkezlerindeki yüksek harcamaların fark edilememesi, getirisiz ürünlerin piyasaya sunulması, yatırımların getirilerinin düşük seviyelerde kalması ve likidite riskleri de bu grupta değerlendirilebilecek risklerdir<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> TÜSİAD (2006). Kurumsal Risk Yönetimi, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu s.74

Belirtilen risklerin kontrolü için;

- Maliyet ve harcamaların izlenebilmesi için ihtiyaç duyulan; aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık raporların tespit edilmesi,
- Maliyet, kar ve hizmet merkezlerinin geliştirilmesi,
- Maliyet dağılım oranlarının belirlendiği ve uyulması gereken kuralların açıklandığı iş süreçlerinin oluşturulması,
- Bütçe rakamlarına uygun hareket edildiğinin kontrolü ve rakamların analiz edilmesi,
- Maliyetleri karşılama değerlendirmelerinin belirli kurallara ve başarımlar ölçütlerine bağlanması,
- Yatırım stratejisinin geliştirilerek düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi,
- Yatırımların geri dönüşlerinin izlenmesi ve analiz edilmesi,
- Nakit yönetim ve kontrol sürecinin belirli bir sistem çerçevesinde yapılması ve şirket ihtiyaçlarının önceden tahmin edilmesine yönelik yapının oluşturulması

gerekmektedir. Belirtilen çalışmaları, şirketin ihtiyacına göre sürekli olarak veya belirlenecek aralıklarla, Üst Yönetimle birlikte Mali İşler Müdürlüğünün yapması gerekmektedir.

## **9. Öngörülmeleyen Sermaye Talebi Riski**

Onaylanmış bütçe harcamaları dışında ortaya çıkan beklenmedik sermaye ihtiyaçlarının karşılanması zaman alacaktır. Bu süreçte firmanın ani sermaye ihtiyaçlarının karşılanamaması beraberinde şirketin muhtemel kayıplarının oluşması, rekabet gücünün zayıflaması ve yasa koyucu tarafından talep edilen işlemlerin yerine getirilememesi riskini ortaya çıkarır.

Belirtilen risklerin kontrolü için; ani sermaye ihtiyaçlarının ortaya çıkmasını gerektirecek düzenlemelerin yakından takip edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmalar Üst Yönetimin yapacağı toplantılarda ele alınmalı ve üçer aylık dönemlerde veya sürekli olarak yapılmalıdır.

## 10. Hatalı Yönetim Riski

Karar alma sürecinde şirket faaliyetleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgi alamama nedeniyle, üst yönetimin açık ve fonksiyonel kararlar verememe riski bu grupta tanımlanır. Ayrıca bir kişinin kararlarına güvenmek zorunda kalmak, merkezden karar alma zorunluluğunda kalmak, insan kaynaklarında ortaya çıkan hareketlilik (işten ayrılışların artması) riskleri de bu bölümde dikkate alınmalıdır. Belirtilen risklerin ortadan kaldırılması için;

- Görevlerin fonksiyonel anlamda ayrıştırılması,
- İş süreçleri, görev tanımları, yetki ve sorumlulukların açık olması ve yazılı hale getirilmesi,
- Çalışanların düzenli olarak değerlendirilmesi ve bunun personel tarafından bilinmesi,
- Kariyer geliştirme planının belirlenmesi,
- Ceza, ödül, prim ve benzeri motivasyon unsurlarının belirlenmiş olması ve yazılı kurallar çerçevesinde kullanılması,
- Şirket misyonunun herkes tarafından bilinmesi ve kabul edilmesi yönünde çalışmalar yapılması

gerekmektedir. Açıklanan çalışmaların Üst Yönetimle birlikte İnsan Kaynakları Birimi'nin ortak çalışması ve işin niteliğine göre belirlenecek zaman aralıklarında yapılması yerinde olacaktır.

## 11. Faiz Oranlarındaki Hareketleri Doğru Tahmin Edememe Riski

Emeklilik şirketi için en önemli risklerden biri de faiz oranlarındaki önemli hareketlerin doğru tahmin edilememesi riskidir. Şirket sermayesi ve kurmuş olduğu fonların getirilerinde önemli kayıplara neden olabilecek bu risk, ürünlerin çok pahalı olması veya getirisinin düşük olması riskini de bünyesinde taşır. Belirtilen risk; portföy yönetim şirketi ve diğer uzman kişi ve kurumlardan doğru ve güvenilir bilgi akışı sağlanması, şirket ve emeklilik fonlarının yakından takip edilmesi ve pozisyonların gelişmelere göre hızla adapte edilmesi suretiyle kontrol edilebilir. Piyasamızın kırılgan yapısı nedeniyle çalışmaların Üst Yönetim tarafından sürekli yapılması gerekmektedir.

## **12. Personel Suistimleri Riski**

Personelin yolsuzluk ve usulsüz işlem yapma riski emeklilik şirketleri için çok önemlidir. Şirket operasyonlarında büyük karışıklık ve güvensizliğe yol açacak bu risk beraberinde mali ve itibari kayıplar ile diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakması riskini de getirir. Kontrol için; düzenli olarak denetimler yapılması, görevlerin belirli prosedürler ve kurallar çerçevesinde yürütülmesi, yetki ve sorumluluk sınırlarının tespit edilmesi ve buna uyulması, görev ve yetkilerin fonksiyonel olarak ayrıştırılması gerekir. Bu çalışmalar sürekli olarak ve şirketin tüm çalışanlarının sorumluluğunda yapılmalıdır.

### **3.3.2. Satış Departmanı İçin Riskler**

#### **1. Yetersiz Dağıtım Kanalı Stratejisi**

Yönetim, açık ve net olarak piyasadan almak istediği pay ve bu payı korumak için yapılacakları (aksiyon planı) tanımlamamışsa yeterli dağıtım kanallarına sahip olamama riski ile karşı karşıya kalır. Bu ana risk beraberinde;

- Şirket büyümesinin ve pazardan aldığı payın düşmesi,
- Yüksek maliyetli dağıtım ve pazarlama organizasyonunun oluşması,
- Belli başlı dağıtım birimlerine bağımlılık

risklerini de doğurur.<sup>73</sup>

Belirtilen risklerin kontrol edilmesi için rakip firmaların yakından takip edildiği izleme sisteminin kurulması, piyasanın derinlemesine değerlendirildiği başarımlı ölçütleri çalışması yapılması, entegre edilmiş satış ve pazarlama faaliyetlerinin organize edilmesi, dağıtım kanalları stratejisinin oluşturularak bunun sürekli geliştirilmesi ve sık sık gözden geçirilmesi çalışmaları yapılmalıdır. Şirket ihtiyaçları ve öncelikleri göz önünde tutularak belirlenecek dönemlerde Satış ve Pazarlama departmanları sorumluluğunda yapılmalıdır.

---

<sup>73</sup> Winterthur (2007). Winterthur Life&pensions Risk Management Manual s.17

## **2. Satış Noktalarının Usulsüz İşlem Riski**

Satış noktaları ile yapılan sözleşmeler ile gerçekleştirilen işlemlerin standart kurallara bağlanmaması ve şirketin etkin kontrol yapmaması sonucu ortaya çıkabilecek risktir. Bu risk satış noktalarının şirketi dolandırması, fazla komisyon alması, katılımcıların paralarının zamanında ve eksiksiz ilgili hesaplara intikal etmemesi, ayrıca satış noktalarının iflas etmesi sonucu ortaya çıkabilecek sorunları da bünyesinde taşır.

Bu risklerin bertaraf edilmesi için acentelik sözleşmelerinin kapsamlı ve eksiksiz tanzim edilmesi temel kontrol yöntemidir. Şirket ile dağıtım kanalları arasında yürütülecek iş ve işlemlerin standart ve yazılı uygulamalar çerçevesinde yürütülmesi, kişiye özel uygulamalara yer verilmemesi, şirket tarafından belirlenmiş kurallara eksiksiz uyulması, komisyonların sıkı bir şekilde denetlendiği sistemsel altyapının oluşturulması, ilgili yönetmelikle de yasaklanmış olan aracılardan nakit tahsilat işlemlerine hiç bir şekilde yer verilmemesi, satış noktası seçimlerinin şirketçe belirlenen kriterlere göre yapılması, geçici ve kötü niyetli hareket edecek acente ve aracılardan önceden elenmesi, mali yapılar ile geçmiş performanslarının istihbar edilmesi çalışmaları Satış ve Pazarlama birimleri tarafından yapılmalıdır.

## **3. Katılımcıların Sistemden Çıkma veya Şirket Değiştirme Riski**

Belirtilen risk katılımcıların ödeme yapmayarak sistemden çıkmak istemesi veya şirket değiştirmesi durumunda ortaya çıkar. Bu durumda şirketin tahsilatlarında düşüş yaşanır ve beraberinde karlılığın düşmesi sonucunu ortaya çıkarır. Katılımcıların başka şirkete geçmek istemesi de benzer olumsuzluklarla beraber yönetsel ve operasyonel maliyetleri de beraberinde getirir. Bu risklerin bertaraf edilmesi için;

- Katılımcıların sistemden çıkışları ile şirket değiştirme taleplerinin yakından kontrol edildiği yapının oluşturulması ve uygulanması,
- Elde edilen sonuçlardan satış kanallarının bilgilendirilmesi,
- Sistemden alınan bilgiler ışığında prim ve teşvik sistemlerinin ve müşteri sadakatinin oluşturulmasına yönelik uygulamaların başlatılması,

- Ödemelerin yakından takip edilmesi ve belirlenen tarihlerde yapılmasının sağlanması,
  - Kredi kartı ve benzeri ödemelerde aksamaya sebep vermeyecek yöntemlerin belirlenmesi ve katılımcıların bu araçlara yönlendirilmesi,
  - Müşteri portföyünün korunmasına yönelik düzenlemelerin yapılması, ödemelerini aksatan katılımcıların takip edilmesi ve ödemelerini yapması yönünde teşvik edilmesi,
  - Ödemelerde sürekliliği sağlayıcı iş süreçlerinin oluşturulması
- çalışmalarının yapılması ve belirtilen tüm hususların sıkı bir şekilde kontrol edilmesi gerekmektedir. Satış ve Pazarlama ile denetim ve kontrol birimlerinin beraber çalışarak belirtilen riskleri ortadan kaldırması yerinde olacaktır<sup>74</sup>.

#### **4. Şirketin Tüm Birimlerinde Meydana Gelebilecek Yüksek Dalgalanma Riski**

Emeklilik Şirketlerini etkileyecek en önemli risklerden birisi de şirketin organlarında oluşan sık değişikliklerdir. Bu durum şirket operasyonlarında çok yüksek maliyetler doğmasına neden olur. Satış ve tahsilatların düşmesi, yüksek eğitim ve iş gördürme maliyetlerinin ortaya çıkması sonucu olarak müşteri kayıplarına sebebiyet verilme riski de birbiriyle bağlantılı olarak oluşabilir. Risklerin önlenmesi için;

- Satış ve pazarlama stratejisinin oluşturulması ve sık aralıklarla gözden geçirilmesi,
- Belirli dağıtım kanallarına bağımlı olmaktan kaçınarak, alternatif dağıtım kanallarının geliştirilmesi,
- Sık olarak sistem değişikliklerinden kaçınılması,
- Açık, anlaşılır ve motive edici bir komisyon sistemi oluşturulması ve alınan sonuçlara göre gözden geçirilmesi,
- Ürünlerimizin piyasa ihtiyaçlarına uygun olarak dizayn edilmesi ve gelişmelere adapte edilecek çalışmalar yapılması, rekabetçi ürün çeşitliliğinin oluşturulması,

---

<sup>74</sup> James L.C. (2004)“Enterprise Risk Management <http://www.garp.com/download.bin/beijingLam.ppt>

- Personelin eğitim ve kariyer planının oluşturulması ve uygulanması,
  - Satış departmanına alınacak personelin seçim kriterlerinin şirket stratejileri ile örtüşecek şekilde oluşturulması
- gerekecektir. Üst yönetim ile birlikte Satış, Pazarlama ve İnsan Kaynakları birimlerinin ortaklaşa çalışması yerinde olacaktır.

## **5. Satışlar Üzerinden Ödenecek Komisyonların Belirlenmesi ve Dağıtımında Hata Riski**

Şirket için komisyon dolandırıcılığı en önemli risklerden biridir. Satış kanallarına verilecek komisyonların belirlenmesi ve dağıtılmasında piyasanın analiz edilmesi büyük önem arz etmektedir. Komisyonların belirlenmesinde başlangıç komisyonu, sürekli komisyon, belirli biri endekse bağlı komisyon ve şirket ihtiyaçlarına göre belirlenecek farklı komisyon yöntemleri benimsenebilir<sup>75</sup>.

### **1) Belirli Bir Orana Bağlı Komisyon Ödeme**

Bu yöntemin kullanımında belirlenecek oran büyük önem arz etmekte olup, şirketin tespit ettiği orana göre satış kanallarımız için yeterli motivasyonun sağlanamaması, karlılık oranımızın düşük seviyelerde kalması, güvenilir olmayan kanallar için önceden komisyon avansı verilmesi ve komisyon dolandırıcılıkları gibi risklerin ortaya çıkmasına neden olur. Belirtmiş olduğumuz komisyon ödeme tipinde ortaya çıkacak risklerin kontrolü için;

- Genel esasları açık ve net olarak çizilmiş komisyon oranları belirlenerek, komisyonların belirlenmiş kurallar ve performans kriterleri çerçevesinde dağıtımının yapılması ve kontrol edilmesi,
- Bu şekilde komisyon ödemelerinin piyasanın el verdiği ölçüde belirli bir zaman diliminde uygulanması,
- Komisyonların sürekli kontrol altında tutulması için, kolay ve anlaşılır bir hesaplama yöntemi oluşturulması,

---

<sup>75</sup> Elbeyli, M.Ü. (2001). Sigorta Sektöründe Risk Yönetimi, İstanbul. s.30-55

- Piyasada uygulanan komisyon oranlarının yakından takip edilerek gerektiğinde düzeltmelerin yapılması,
- Dağıtım kanalları ile yapılan anlaşmalarda komisyon oranları ve ödeme zamanlarının net olarak ortaya konması,
- Komisyon oranlarının belirlenmesi veya değiştirilmesi sürecinde mutlaka karlılık testlerinin yapılması

gerekmekte olup, ödemeyi yapan birim ve kanaldan sorumlu Satış ve Pazarlama bölümünün sorumluluğunda bu çalışmaların yürütülmesi gereklidir.

## **2) Yıllık Bazda Komisyon Ödeme**

Komisyonların yıllık olarak ödenmesi uygulama da riskli sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle komisyonların ödenme zamanı ve oranlarının şirketi zarara sokmayacak şekilde belirlenmesi, nakit akışının da hesaplamalarda mutlaka dikkate alınması gerekmektedir.

Satış kanallarına ödenecek komisyonlarda yıllık bazda ödeme yönteminin seçilmesi durumunda şirketin komisyon oranlarının tespitinde yanılma, yeterli esneklikte olamama ve sapmalar ile birlikte likidite riski de beraberinde gelmektedir. Bu yöntemin uygulanması halinde ortaya çıkacak risklerin önlenmesi için;

- Ödenecek komisyonların bir bölümünün rezerv olarak şirkette tutulması,
- Ödenen komisyon karşılığı belirlenen satışlara ulaşamaması halinde mahsup edilecek tutarlar ve yöntemlerinin belirli olması,
- Tüm satışların yakından takip edilmesi, ödenen komisyonlarla karşılaştırılması, sapmaların tespit edilmesi,
- Elde edilen satışlara göre komisyon oranlarının ve primlerinin yeniden belirlenmesi ve düzenlenmesi,
- Başlangıç komisyonlarının düşük seviyelerde tutulması yönünde çaba sarf edilmesi,



- Komisyon ödemeleri ve satış sonuçları sonradan ortaya çıkacak nakit akışının doğru hesaplanması, sermaye artırım ihtiyacının önceden tespit edilmesi gerekecektir. Belirtmiş olduğumuz risklerin belirlenmesi, izlenmesi ve önlenmesinden Satış ve Mali İşler Müdürlüğü sorumludur.

## 6. Yetersiz Ürün Portföyü ve Çeşitliliği Riski

Şirketin başarılı olması için hayati önem taşıyan konulardan birisi de sunulmuş olunan ürünlerin; pazarlanabilir, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilir olmasıdır. Öte yandan; ürünlerin satış kanalları tarafından çok iyi anlaşılması ve katılımcılara çok iyi bir şekilde aktarılabilmesi de diğer gerekliliklerdir. Açıklamış olduğumuz yeterlilikte ürün portföyüne sahip olunmaması Şirketin başarısını riske edecektir. Belirli bir ürüne bağımlı olma, sunulmuş olunan ürünün çok pahalı olması nedeniyle satılamaması veya çok ucuz olması halinde de karların çok düşük olması, rekabet yüzünden ürünlerin sürekli değiştirilmesi veya geliştirilmesi riski, grup ve büyük satışlar yapılması veya önemli müşterilerin özel ürünler istemesi riski, şirket ürünlerinin çekici olmaması veya rakiplerin ürünlerinin piyasa ihtiyaçlarını daha iyi karşılar olması da ürün portföyünün oluşturulmasında oluşabilecek riskleri tanımlamaktadır<sup>76</sup>.

Yukarıda belirtmiş olduğumuz risklerin yönetimi için;

- Katılımcı beklentileri ve ekonomik değişimlere uygun esneklikte ürünler oluşturulması veya eski ürün yapısının geliştirilmesi,
- Komisyon, yönetim gideri kesintisi, fon işletim gideri kesintisi, giriş aidatı, başlangıç kapitali ve diğer gelir-gider kalemlerini etkileyecek unsurlarda ortaya çıkacak değişimlerin yakından takip edilmesi,
- Rekabetçi olmakla birlikte şirket karlılığını ön planda tutan fiyatlama seviyelerinin belirlenmesi,

---

<sup>76</sup> TÜSİAD (2006). Kurumsal Risk Yönetimi, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu s.17-19

- Yeni ürün oluşturulurken önceden kabul edilmiş ve kuralları belirtilmiş yönergelerin esas alınması, ürün ve fiyatının belirlenmiş kurallar çerçevesinde oluşturulması,
  - Rekabet şartlarındaki değişimlerin, rakiplerimizin ve piyasa ihtiyaçlarının takip edilmesi
- hususları önem arz etmektedir.

## **7. Şirket Güvenilirliğinin-Saygınlığının Kaybedilmesi Riski**

Şirketin faaliyete geçtiği tarihten sonra ve gelecekte; acentelerin, diğer satış kanallarının, katılımcıların ve diğer iş ortakların ile ilişkilerde ortaya çıkacak sorunlar bu riskin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Şirket için oldukça önemli olan bu risk beraberinde;

- Satış kanallarının sürekli olarak değişmesi,
- Katılımcı bağımlılığının oluşmaması, buna bağlı olarak rakip şirketlere geçiş,
- Hedef ve öngörülerde yüksek oranlı sapmalar,
- Şirket itibarının tekrar kazanılması için yüksek miktarlarda tanıtım ve reklam harcamaları yapılması

risklerini de doğurur.

Bu nedenle daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere risklerin ilgili birimlerce yönetilmesi gerekmektedir<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu (2008) , 2008 Yılı Türkiye’de Sigorta ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor

## **8. Yapılan Satışların Kötü Yönetilmesi Riski**

Yönetimsel altyapının ve satış politikalarının tam olarak belirlenmemiş olması bu riskin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Hedef kitlenin net olarak ortaya konmaması, satış stratejilerinin bu kitle dışında alanlara yönelmesi, planlı olarak hareket etmek yerine günü kurtaracak şekilde ve rastgele hareket edilmesi, acentelerin belirlenmesinde seçici davranılmaması, komisyon oranı ve ödeme yöntemlerinin belirli kurallara bağlanmaması, teminatların yeterince alınmaması gibi faktörler risklerin seviyesinde etkin rol oynar. Belirtilen riskle ilişkili olarak;

- Komisyon ödemelerinde hatalar ve kaçaklar oluşması,
- Yönetimsel bilgi elde edilmesinde hataların ortaya çıkması,
- Katkı payı ödemelerinde sapmalar ve hatalı bilgiler alınması,
- Müşteri talep ve takip sisteminin düzgün çalışmaması,
- Yapılacak projeksiyonlara esas teşkil eden dataların güvenilir olmaması,
- Müşteri talep ve şikayetlerine geri dönüşlerde hatalı bilgiler verilmesi,
- Aynı şekilde acenteler ve diğer satış kanallarının bilgilendirilmesi sürecinde hatalı ve eksik bilgiler kullanılması riskleri de vuku bulacaktır.

## **9. Satış Kanallarının Ürün ve Hizmetler Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olmaması Riski**

Satış yöntemleri ve tekniklerin etkinliğinin artırılmasında en önemli araçlardan olan eğitim satış kanallarının doğru yönlendirilmesi açısından da önem taşımaktadır. Ürünlerin ve hizmetlerin doğru anlatılamaması; satış rakamları ile birlikte müşteriyi de doğrudan etkileyecek faktördür. Ürünün bilinmemesi müşterinin yanlış yönlendirilmesi riskini taşımaktadır. Satış kanallarının doğru bilgilere sahip olmaması formların hatalı doldurulması, yasal olarak şirkette olması gereken evrakların temin edilememesi, hatalı fon karması seçilmesi, müşterinin hatalı yönlendirilmesi, bağlantılı olarak şirketin itibar kaybı, piyasada kötü bir üne sahip olma, satış kanallarında sürekli değişiklikler gibi sayılabilecek riskleri ortaya çıkaracaktır.

Bu risklerin önlenmesi de şirket açısından çok önemli olup, yönetilme ihtiyacı bulunmaktadır. Vurgu yaptığımız risklerin kontrolü için;

- Şirketin eğitim stratejilerinin doğru tespit edilmesi, uygulamanın ciddi olarak sürdürülmesi, ilgili kanallardan alınacak geri dönüşlerin değerlendirilip, stratejinin gerekiyorsa değiştirilmesi, eğitim verileceklerin talep ve ihtiyaçları doğrultusunda esnek olunması,
- Eğitimlerin kariyer planlama ve motivasyon sistemleri ile paralellik arz etmesi, birbirini tamamlaması,
- Belirli dönemlerle sınırlı kalmayıp devam eden (sürekli) eğitimlerin yapılması,
- Yönetimin ve yöneticilerin de eğitimin bir parçası olmasına özen gösterilmesi,
- Zaman zaman profesyonel dış kaynaklardan destek alınması

şeklinde özetlenecek tedbirlerin alınması ve çalışmaların yapılması gerekecektir. Eğitim bölümü ile İnsan Kaynakları Müdürlüğü açıklamış olduğumuz risklerin yönetiminden birinci derecede sorumlu olacaklardır.

## **10. Satış Kanalları ile Şirket ve Satış Kanallarının Birbirleriyle İletişiminde Bozukluk Riski**

Özellikle broker şirketleri ve acentelerle ilişkilerde ortaya çıkabilecek bu risklere dikkat edilmesi gerekmektedir. Satış rakamlarının içerisinde önemli bir paya sahip olan bu kanallar ile iletişimin bozulması; üretimlerin düşmesini, komisyon ve prim ödemelerinde aksamalar, dalgalanmalar yaşanmasını ve beraberinde müşterilere yansıyan olumsuzlukları ve riskleri ortaya çıkaracaktır.

Bahsi geçen risklerin yönetimi de şirketin özellikle satış rakamlarına etkisi göz önüne alındığında önem taşımaktadır. Yapılması gerekenleri;

- Belli bir kanala aşırı bağımlı satış stratejisi oluşturulmamalı, alternatif satış kanalları bulunmalı, geliştirilmeli ve kullanılmalı,
- Şirket aleyhine sonradan ortaya çıkacak taleplerin önüne geçebilmek için dağıtım kanalları ile uygun sözleşmeler yapılmalı,
- Belirlenecek strateji doğrultusunda broker ve acente müşterileri ile ilişkiye girilmeli,

- Dağıtım kanalları ile ilişkilerde doğru ve etkin kişi ile irtibat kurulmalı,
  - Hızlı iletişim ve kontroller için İnternet ve diğer teknolojiler yoğun olarak kullanılmalı,
  - Şirketle tüm kanallar ile kanalların birbiriyle ilişkilerinin iyi yönetilmesi ve ilişkilerin belirlenmiş kurallara göre yürütülmesi
- olarak sıralayabiliriz. Bu risklerin yönetiminden Satış birimleri birinci derecede sorumludur.

### **3.3.3 Operasyon Departmanı İçin Riskler**

Bu bölümde katılımcılara ait sözleşmeler için gerçekleştirilen operasyon iş ve işlemlerinde ortaya çıkabilecek ve şirketin faaliyetlerini aksatabilecek riskler ele alınacaktır.<sup>78</sup>

#### **1. Veri Girişindeki Yanlışlıkların Sebep Olacağı Riskler**

Tüm Şirket için strateji belirleme aşamasında analizlere konu olacak bilgilerin yanlış olması ve bunun neticesinde yanlış değerlendirme yapılması riskinden oluşur. Belirtilen riskin ortadan kaldırılması için satış noktalarında ve Operasyon departmanında çalışan kişilerin veri giriş aşamasında son derece dikkatli olması, sürekli olarak kontrollerin yapılması ve bulguların nedenselliğinin incelenmesi gerekmektedir.

#### **2. Kullanıcı (Operasyonel) Hataları Riski**

Çalışan hataları riski; şirket kayıtlarında tutarsızlıklar oluşmasına, hataların düzeltilmesinin manuel yapılmaya çalışılması beraberinde daha büyük problemler doğmasına ve kullanıcı hataları nedeniyle yanlış iç ve dış raporlamaların yapılması risklerini beraberinde getirecektir. Risklerin yönetimi için personelin düzenli eğitimlere tabi tutulması, işi yapan ile kontrol edenin farklı kişiler olması, yönetsel bilgi sistemleri (MIS) fonksiyonun operasyonel işlemlerle entegre edilmiş olması ve kontrol fonksiyonlarının bulunması, bilgi sistemleri kullanılmadan manuel yapılan işlemlerin ikili kontrol edilmesi gerekmektedir.

---

<sup>78</sup> Winterthur (2007). Winterthur Life&pensions Risk Management Manual ss.31-45

### **3. Yasal Mevzuatlara Uyulmama Riski**

Kanun koyucunun düzenlemiş olduğu ve faaliyetlerde bağlı bulunulan mevzuata uygun davranılmaması sonucunda meydana gelebilecek tüm riskler bu başlık altında değerlendirilir. Bu risklerden en önemlileri, katılımcılara sunulan hizmetlerde oluşan yanlışlıklar nedeniyle kamu kuruluşları ile karşı karşıya kalınması, şirket misyonu, vizyonu ve hedefleri ile uyuşmayan sonuçlara maruz kalınması ve pazar payının kaybedilmesi olarak sıralanabilir<sup>79</sup>.

Belirtilen riskleri önlemek için;

- Şirket içi tüm düzenlemelerin ilgili mevzuatlara uygun olarak oluşturulması,
- Gerçekleştirilen çalışmaların bu mevzuat ve iç düzenlemeler çerçevesinde yapılmasının kontrol edilmesi,
- Tüm personelin düzenli olarak eğitilmesi,
- Oluşacak değişikliklerde gerekli bilgilendirmelerin acil olarak çalışanlara duyurulması ve süreçler ve alt yapının buna uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

### **4. Tahsilatların Yapılmaması ve/veya Yanlış Yapılması Riski**

Vadelerinde yapılması gereken giriş aidatı, katkı payı, başlangıç kapitali, ara ödeme vb. tutarlarına ait tahsilatların yapılmaması veya eksik ya da fazla yapılması riskini içerir. Bu riskler; şirket gelirlerinin azalmasına, müşterilere yanlış hizmet verilmesine, yasal mevzuata uygun olmayan bir şekilde katkı paylarının yatırıma yönlendirilememesi, tahsilat iadeleri yapılması ve nihayetinde zaman ve kaynak maliyeti oluşması sonuçlarını doğurmaktadır.

---

<sup>79</sup> TÜSİAD (2006). Kurumsal Risk Yönetimi, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu s.82

Belirtilen risklerin giderilmesi için;

- İşlemlerin şirket iş akış ve görev tanımlarına uygun olarak yapılması,
- Tahsilat işlemleri ihtiyaçları ile bilgi işlem alt yapısının örtüşen şekilde oluşturulması,
- İşlemlerin her aşamasına işinin ehli çalışanların yerleştirilmesi,
- Tahsilatların tam olarak yapılıp yapılmadığını takip edebilmek için kontrol mekanizmaları oluşturulması

iyi olacaktır.

## **5. Sistemden Çıkışlarda ve Başka Şirkete Aktarımlarda Yanlış Birikim Tutarı Gönderilmesi Riski**

Sistem ve/veya kişisel hatalardan ötürü, sözleşmesini sonlandırmak ya da başka bir şirkete aktarmak isteyecek katılımcılar için fazla veya eksik birikim tutarı ödenmesi riskidir. Bu risk, şirket kaynaklarının verimsiz harcanmasına ve müşteri şikayetlerine yol açacaktır. Risklerin giderilmesi için;

- Fon alım-satımlarında katkı payının doğru sözleşmelere yönlendirildiğinin kontrol edilmesi ve bu kontrollerin farklı kişilerce yapılması,
- Çıkış veya aktarım esnasında ödenen toplam katkı payları ile oluşan birikimin kıyaslanması,
- Yapılması zorunlu olan kesintilerin doğru hesaplanması gerekmektedir.

## **6. Operasyon İş Yükünün Kaldırılmaması Riski**

Öngörülemeyen veya yanlış öngörülen büyüme hızından çok daha hızlı bir üretim kapasitesine ulaşıldığında, operasyon işlemlerinin yetiştirilememesi riskini içermektedir. Bu riskin önlenmesi için personel kalitesinin yüksek olması, teknik altyapının hızlı ve pratik bir donanıma sahip olması, iş bölümlerinin doğru sıralamada oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca faaliyet konusuna ilişkin bilgi ve belgelerin

Operasyon bölümünde doğru birimlere gönderilmesi, iş ve işlemlerin hızlıca gerçekleştirilmesini sağlayacaktır<sup>80</sup>.

### **3.3.4. Mali İşler Ve Muhasebe Bölümleri İçin Riskler**

Bu bölümde mali varlıklar ve muhasebe başlıklarında sayılabilecek ve şirketin faaliyetini yürütebilmesinde hayati önem taşıyan fonksiyonlar için risk kavramı ele alınacaktır.<sup>81</sup>

#### **1. Sistemden Alınan Bilgilerin Hatalı Olması Riski**

Şirketin doğru planlama yapması ve bir çok kanaldan gelen denetim ve gözetim faaliyetlerinde yanıltıcı sonuçlar doğuracak bilgiler temin edilmemesi için kayıtların doğru tutuluyor olması çok önemlidir. Kayıtların doğru tutulmaması ve saklanamaması riski yasal sorunlarla beraber şirketin önünü görememesi, planlama yapamaması veya hatalı öngörülerde bulunması risklerini doğuracaktır. Ayrıca, fiziki varlıklarla muhasebe kayıtlarının uyuşmaması, hatalı ödemeler yapılması, yatırım planlarının hatalı datalar esas alınarak yapılması, vergi planlamasının doğru yapılamaması gibi alt başlıklarda da şirket için büyük kayıplara neden olacak riskler bulunmaktadır ve bu riskler yönetilmek zorundadır.

Özetlemiş olduğumuz risklerin yönetimi için; periyodik olarak sistemin ve alınan dataların kontrol edilmesi, muhasebe kayıtlarının aylık olarak rakamsal ve hesap numarası bazında incelenmesi, işlemi yapan ile kontrol edenin farklı kişiler olması ve kurallara uygun olması sağlanmalıdır.

---

<sup>80</sup> Risk Yönetim Sistemleri ve Uygulama Esasları Çalışma Grubu Operasyonel Risk Alt Çalışma Grubu, (2004). Türkiye Bankalar Birliği, Operasyonel Risk Veri Tabanı ss.5-18

<sup>81</sup> Winterthur (2007). Winterthur Life&pensions Risk Management Manual ss.31-35



## **2. Yetkisiz Harcamalar Yapılması ve Hatalı Kararlar Sonucu Maliyet Artırıcı Harcamalar Riski**

Bütçede yer almayan veya yetkisiz olarak yapılan ödemeler ve harcamalar riski, usulsüz ve personelin şahsi giderlerini şirketten karşılatma riski, suistimal riski bu bölümde değerlendirilmelidir. Belirtmiş olduğumuz riskler ek maliyetlerin ortaya çıkmasına ve şirket bütçesinden sapmalara neden olacaktır. Bu riskler şirket için önemlidir. Bu nedenle, yetki limitlerinin tanımlı olması ve belli dönemlerde gözden geçirilmesi, faturaların dikkatli bir şekilde kontrol edildikten sonra ödenmesi, yetkili ve onay verecek kişilerin imzalarının mutlaka bulunması gerekmektedir.

## **3. Mevcut Kıymetler ve Borçların Uyumsuz ve Dengede Olmaması Riski**

Şirketin aktif ve pasif yapısının uyumlu olması; likidite riski, yatırım portföyünün iyi yönetilememesi, taleplerin zamanında karşılanamaması risklerini içerisinde taşır. Aylık olarak bilançonun gelir gider tablolarının kontrol edilmesi, borçların ve alacakların yönetimine odaklanmış olunması, harcamaların bütçe prensipleri doğrultusunda ve sınırlamalarına göre yapılması ile risklerin yönetilmesi gerçekleştirilmelidir.

## **4. Dolandırıcılık (Suistimal) Riski**

Şirket çalışanları ve birimleri tarafından yapılacak dolandırıcılık veya suistimal riski şirketin mali ve itibari kayıplara uğraması ile çalışanların motivasyon bozukluğu riskini de içinde taşır. Anlatılan risklerin yönetimi için;

- Banka hesaplarının düzenli olarak kontrol edilmesi,
- Prim, komisyon ve istihkak, avans gibi ödemelerin düzenli olarak kontrol edilmesi, kurallara uygun olarak yapılmasının sağlanması,
- İş yapan ile kontrol edenin farklı kişiler olması,

- İşlemlerin imza yetkilerine uygun olarak yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesi, imza yetkilerinin belirli aralıklarla gözden geçirilmesi,
- Yatırımların stratejiler ve bütçe hedeflerine uygun yürütülmesi,
- Görev ayrıştırmasının mutlaka yapılması (operasyon-pazarlama, kurumsal-bireysel vb) çalışmaları yapılmalıdır.

## 5. Gelir – Gider Dengesinin Sağlanamaması Riski

Beklenenden düşük oranda gelir elde edilmesi ve maliyetlerin tahminlerden yüksek olması, ödemelerin zamanında yapılamaması, sermaye ihtiyacının tahmin edilememesi, doğru karar verilmesi sürecinin uzaması, yasal düzenlemelere zamanında ayak uyduramama gibi alt riskler, gelir-gider dengesinin sağlanmaması ana riskinin içerisinde yer alır. İfade edilen risklerin yönetimi ve kontrolü için;

Düzenli olarak mali durumla ilgili raporlar alınması ve analiz edilmesi,

- Sistemden alınan raporların anlamlı sonuçlar ve bilgiler verecek içerikte dizayn edilmesi,
- Sermaye ve para ihtiyacının önceden tahmin ve analiz edilmesi,
- Şirketin tüm birimlerinin harcamalarının düzenli olarak kontrol edilmesi, bütçeye göre yapılması ve yapılan harcamaların tüm birimlerin bilgi ve koordinasyonunda gerçekleştirilmesi,
- Maliyet analizlerinin düzenli olarak yapılması

gerekecektir<sup>82</sup>.

---

<sup>82</sup> Mazıbaş, M. (2005). Operasyonel Riske Basel Yaklaşımı, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Yayınları ss. 3-16

## **6. Artan / Azalan Enflasyon Etkisi**

Ülke genelinde ekonomik konjoktüre göre oluşacak olan enflasyon rakamlarının müşterilerin davranış biçimlerinde, yatırım fonlarında meydana getirebileceği riskleri içerir. Belirtilen risklerin ortadan kaldırılabilmesi için oluşturulacak olan stratejik planlarda ileri görüşlü davranılması, ekonomideki dalgalanmaların yakından takip edilerek gerekli aksiyonların zamanında alınması gerekmektedir.

## **7. Teknik Engeller Riski (Banka, Ödemeler, Bilgi Teknolojileri)**

Teknik engeller nedeniyle işlerin son yapıma tarihinden sonra ve hatalı yapılmasından ötürü oluşacak olan;

- Geç yatırılan maaş ve ücretler,
- Geç ve/veya hatalı yatırılan Sosyal Sigorta kesintileri,
- Geç ve/veya hatalı yatırılan vergiler,
- Zamanında gerçekleştirilemeyen işlemler nedeniyle ödenmesi gereken faizlerin oluşturacağı risklerdir.

Belirtilen risklerin ortadan kaldırılabilmesi için;

- Görevleri ve en son yapılması gereken tarihleri belirten görev şemaları hazırlamak ve etkin bir şekilde kullanmak,
- Ay sonu itibariyle görevlerin yapılması gereken tarih aralığında gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğini kontrol edebilmek için kontrol listeleri düzenlemek ve çalışana imzalatmak gerekmektedir.

## **8. Varlıkların, Vergi Mükellefiyetlerinin ve Sermaye İhtiyaçlarının Uyumsuzluğu, Optimal Seviyede Tutulamaması Riski**

Bu başlık altındaki riskleri aşağıda belirtildiği şekilde tanımlayabiliriz. Bunlar;<sup>83</sup>

**Faiz oranı riski;** Şirket sermayesinin değerlendirildiği yatırım araçlarının faiz oranından olumsuz etkilenmesi sonucu gelir kayıplarının oluşması riski burada açıklanabilir. Bu riskin ortadan kaldırılması için nakit akışlarının düzenli olarak gözden geçirilmesi, likidite ihtiyaçlarının ve piyasanın yakından takip edilerek pozisyonların önceden ayarlanması gerekecektir.

**Nakit pozisyonun, operasyonel ve yatırım ihtiyaçlarını karşılayamaması riski;** Yetki alınmadan veya planlarda olmayan yatırımların yapılması, kamu düzenleyicileri ile ortaya çıkacak sorunlar, düzenleyici ve denetleyici kurumların yapılmasını istemiş olduğu işleri zamanında yetiştirememesi riskleri de bu bölümde dikkate alınmalıdır. Açıklanmış olunan risklerin önlenmesi; bütçelenmemiş yatırımların yapılmaması veya gerekli onayların Genel Müdürlükten alınarak yapılması, faaliyetlerin hedeflere uygun yürüyüp yürümediğinin belirli dönemlerde kontrol edilmesi, faaliyet sonuçlarının planlamaya uygun yürüyüp yürümediğinin kontrol edilmesi ve kamu otoriteleri ile iletişimin sıcak tutulması gerekecektir.

**Sektörle ilgili düzenlemeler ve değişikliklere uyamama riski;** Yasal düzenlemeler nedeniyle maliyetlerin artması, ek vergi yüklerinin ortaya çıkması ve diğer ilave maliyetlerin ortaya çıkması riski, buna bağlı olarak operasyonel ve yönetsel maliyetlerin artması riski (Bilgi işlem, personel, ücret ve diğer maliyetlerdeki artışlar) beraber ve etkileşimli olarak ortaya çıkacaktır. EGM, Hazine, SPK, Takasbank ve diğer ilgili kurumlar nezdinde lobi faaliyetlerinde bulunmak, toplantı ve düzenlemeler öncesi her aşamada şirket olarak etkin olarak yer almak, değişiklik öncesi şirket bünyesinde gereken tüm çalışmaları yapmak suretiyle bu riskten asgari oranda etkilenilir ve risk yönetilir.

---

<sup>83</sup> Winterthur (2007). Winterthur Life&pensions Risk Management Manual ss. 39-45

**Yapılan yatırımdan beklenen getirilerin elde edilememesi riski;** Yapılan yatırım harcamalarının beklenen getiriden çok yüksek olması ve hissedarların beklentilerini karşılayamayacak oranda geri dönüşler olmaması riskleri beraber düşünülmelidir. Giriş aidatı, komisyonlar, primler ve diğer gelir-gider kalemlerinin belirli aralıklarla kontrol edilmesi, rakiplerin bu kalemlerdeki durumlarının analiz edilmesi gereklidir. Ayrıca gelir-gider dengesinin, yatırımların ve stratejilerin düzenli olarak gözden geçirilmesi yolu ile riskler yönetilmelidir.

**Kamu otoritelerinin vereceği para ve diğer cezalar riski;** Yapılacak denetimler veya yerine getirilmesi gereken zorunlulukların zamanında yapılamaması sonucu ödenmek zorunda kalınacak cezalar bu bölümde incelenecek riskleri oluşturacaktır. Riskin yönetimi için personelin eğitimi, vergi ve diğer yükümlülüklerin zamanında yerine getirilmesi ve zamanlarının geçirilmemesi, düzenli olarak takip edilmesi, yasal düzenlemelerin yakından takip edilmesi ve şirket içi iletişimin açık olması sağlanmalıdır.

### **3.3.5. Fon Operasyonları Departmanı ve Fon Yönetimi İçin Riskler**

Fon varlığı içerisinde bulunan yatırım araçlarının değişen koşullara zamanında tepki verememesi, sınırlamaları aşması, yanlış yönetilmesi ve operasyonel işlemlerde hatalar yapılması sonucunda ortaya çıkacak riskleri ifade etmektedir. Bu riskler şirketin tüm ana faaliyetlerini etkileyeceği gibi kanun koyucu tarafından da şirketin uyarılmasına ya da cezalandırılmasına sebep olacak ve ayrıca çok hızlı bir şekilde fon performansı düşüşleri ve dolayısıyla yıkıcı bir şekilde müşteri kayıpları yaşanmasına neden olacaktır. 2008 yılında yaşanan finansal kriz emeklilik fonlarının aşırı risk iştahı ile yönetilmesi sonrasında karşılaştıkları kayıpların boyutunu ve önemini açık olarak göstermiştir. Bir çok emeklilik fonunun yüksek riskli kıymetlere yatırım yapması sonrasında hemen hepsinin 2008 yılında getirileri negatif seviyelerde olmuştur. Bu kriz emeklilik fonlarının risklerin yönetilmesinde ortaya çıkan zaafiyetleri açık olarak göstermiştir<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup> OECD (2009). OECD PRIVATE PENSIONS OUTLOOK 2008.

Fon varlığı içerisinde yer alan hisse senedi, devlet tahvili, hazine bonosu, eurobond, yabancı menkul kıymetler, repo, ters repo, döviz, türk lirası, altın ve mevduat varlıklarının yönetimi sırasında ortaya çıkabilecek riskler aşağıda sıralanmıştır.<sup>85</sup>

1. Fonlara zarar vermeye yönelik manüplasyon ve spekülasyon riski
2. Mali bünyesi zayıf aracı kurum riski
3. Alım satım emirlerinin yanlış anlaşılması sonucunda oluşacak iletişim riski
4. Fon portföyünün aracı kurum tarafından haber vermeden 3. kişiler için kullanılması riski
5. Hisse senedi sırasının kapanması riski
6. Düzeltilmiş işlem (portföy yöneticisinin aslında başka fonlar için yapmış olduğu işlemlerin kapanış emirlerini emeklilik yatırım fonu adına vermesi) riski
7. Portföy yöneticisinin kötü niyet veya kazanma hırsı ile yaptığı zararları bertaraf etmek için, gün sonunda bunları emeklilik fonuna mal etme yani; gün içi zararına veya zoraki işlem riski:
8. Ülke içinde ortaya çıkabilecek tüm politik riskler
9. Parada ya da menkul kıymette açığa düşecek şekilde oluşan likidite riski
10. Global ya da bölgesel ekonomik riskler
11. İleri gün vadeli alım-satım işlemlerinde oluşacak fiyat / faiz riski
12. Karşı taraftaki (üçüncü taraf) teminat, nakit veya menkul kıymette yetersizlik riski
13. Kaldıraçlı işlem riski
14. Alınan ya da satılan menkul kıymet ve onunla ilişkili naktin takasının gerçekleşmemesi ve buna bağlı olan diğer işlemlerin de zincirleme olarak gerçekleşmemesi riski
15. Devletin borçlarını ödeyememesi ya da yeniden yapılandırması durumunda ortaya çıkacak konsolidasyon riski
16. Menkul kıymet nakit dengesinin sağlanamaması sebebiyle oluşacak pozisyon riski
17. Başka bir portföy veya fona yapılmış bir işlemin Emeklilik Fonu hesabına aktarılması riski

---

<sup>85</sup> Winterthur (2007). Winterthur Life&pensions Risk Management Manual ss.45-56

18. Operasyonel olarak, dövizin veya TL'nin, operasyonel bir hata, ihmal veya karşılıklı anlaşmazlık dolayısıyla hesaba geçmemesi veya farklı bir günde hesaba geçmesi ile oluşan takas riski
19. T.C. Hükümetinin çeşitli nedenlerle yurtiçinde yerleşik kişi ve kurumların döviz cinsi hesaplarına ve varlıklarına el koyması riski
20. İlgili döviz cinsinin ya da TL'nin uluslararası piyasalarda çeşitli sebeplerle konvertibilitesini yitirmesi riski
21. Mevduat işlemleri sırasında ortaya çıkacak manüplasyon, spekülasyon, likidite, faiz, konsolidasyon ve kredi riski
22. Fon operasyonu ve muhasebesi işlemleri sırasında ortaya çıkacak sistem ve/veya insan hataları riski
23. Mevzuat gereği, katılımcılara yapılacak duyuru ve düzenli bildirimlerin zamanında yapılmaması veya hiç yapılmaması riski

Belirtilen tüm bu riskler için; katılımcı paylarının değerlendirildiği emeklilik fonlarının ilgili mevzuat ve iş akış sürecine uygun olarak işletilip işletilmediğinin, günlük fiyat ve periyodik raporların doğru ve güvenilir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığının, fon yönetiminde belirlenen piyasa stratejilerine tam olarak uyulup uyulmadığının düzenli olarak kontrol edilmesi ve ayrıca mevzuat ve piyasa stratejilerine aykırı işlemlerin saptanarak tekrarının önlenmesinin sağlanması gerekmektedir<sup>86</sup>.

Bunlara ek olarak finansal ve idari konulara ait bilgilerin güvenilirliğinin ve zamanında elde edilebilirliğinin sağlanması, fon faaliyetlerinin ilgili mevzuata, emeklilik sözleşmelerine, fon içtüzüğüne, izahnameye uygun yürütülmesi, hata, hile ve usulsüzlüklerin önlenmesi ve tespiti, muhasebe kayıtlarının doğru ve eksiksiz olması gerekmektedir.

Fon operasyonları ve yönetimi aşamasında ortaya çıkabilecek riskleri yönetebilmek için aşağıdaki ana başlıklarda olmak üzere tüm kontrollerin düzenli olarak yapılması gerekecektir.

---

<sup>86</sup> Friedman, H.H. ve Friedman, L.W. (2009). The Global Financial Crisis of 2008: What Went Wrong?

## 1. Mevzuata Uygunluk Kontrolleri

### a) Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu'na göre

- Tahsil edilen katkıların ilgili plan doğrultusundaki fonlara doğru oranlarda yansıtıldığıının örnekleme yoluyla kontrolü,
- Portföy yöneticilerinin, Fon portföyünü şirketin genel fon yönetim stratejisine ve kararlarına göre yönetip yönetmediğinin kontrolü,
- Fon portföyünde yer alan varlıklar, fonun performansı, mali tabloları gibi konularda katılımcılara düzenli bilgi verildiğinin takibi,
- Fon portföyündeki varlıkların tamamının sözleşme yapılmış bulunan saklayıcılar nezdinde Fon adına saklandığıının takibi ve kontrolü,
- Katılımcıların Fon'daki katkılarını gösteren pay adetlerinin saklayıcı nezdinde katılımcı bazında ve katılımcıların erişebileceği şekilde izlendiğinin takibi ve kontrolü,
- Portföy yöneticisinin, Fon portföyünü Sermaye Piyasası Kanunu, Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, İçtüzük ve ilgili mevzuata uygun yönettiğinin ve gerekli basiret ve özeni gösterdiğinin takibi.

### b) Sermaye Piyasası Kanunu'na göre

- Fon faaliyetlerinin kanuni düzenlemelere, şirketin amaç ve konusuna, fon içtüzüğüne ve izahnameye uygun olarak yapıldığıının denetimi,
- Fon birim pay fiyatının doğru olarak hesaplandığıının kontrolü,
- Fondan yapılan harcamaların belgeye dayalı ve piyasa rayicine uygun olup olmadığının tespiti,
- Fon portföy oranlarının ilgili mevzuata, fon içtüzüğü ve izahnameye uygunluğunun kontrolü,
- Fonun muhasebe, belge ve kayıt sisteminin düzenli bir şekilde tutulduğunun takibi ve kontrolü,
- Fon pay alım satım saatlerine uyulduğunun takibi,
- Fonların Operasyon ve Takas işlemlerinin iş akış süreçlerine uygun yürütüldüğüünün takibi.



## 2. Portföy Yönetim Sözleşmesine Uygunluk Kontrolleri

- Portföy Yöneticisinin, fon portföyü ile ilgili yatırım kararlarında objektif bilgi ve belgelere dayanarak ve sözleşmede belirtilen yatırım ilkelerine göre hareket edip etmediğinin takibi,
- Portföy Yöneticisinin, fon adına yapılan işlemleri diğer müşterilerin işlemlerinden ayrı olarak takip ettiğinin kontrolü,
- Seans takip formlarının müteselsil sıra numarasına göre tutulduğu ve iptal edilenlerin de düzenli olarak saklandığının ve Fon Operasyon Müdürlüğüne imzalı olarak iletildiğinin kontrolü,
- Fon işlemlerine aracılık eden aracı kuruluşların bu emirlere ait ordinoları ve işlem defterlerini seans sonlarında Fon Operasyon Müdürlüğü'ne iletmesinin ve bunların düzenli olarak klase edildiğinin takibi,
- Yönetici ve aracı kuruluşlardan gelen seans takip formu, ordino, işlem defterleri ve işlem sonuç formlarının birbirine uygunluğunun kontrolü,
- Gerekli görüldüğü takdirde Yöneticinin Fon'a ait işlemleri yaptırdığı kurumlarda seans takip formu, ordino, işlem defteri uygunluk kontrolü,
- Fon yönetiminde içtüzük ve izahnamede belirtilen özel portföy sınırlamaları dışında Portföy Yönetim Sözleşmelerinin ilgili maddesinde açık şekilde belirtilen portföy sınırlamalarına uygunluğun kontrolü,

## 4.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

İçinde bulunduğumuz süreçte, tüm dünyayı etkisi altına almış finansal kriz nedeniyle çok büyük kurumlar etkilenmiş özellikle yurtdışında faaliyet gösteren büyük emeklilik şirketleri de bu krizden önemli ölçüde etkilenerek müşterilerinin de büyük zararlar görmesine neden olmuşlardır. Bu süreç risk yönetimi fonksiyonunun ne kadar önemli olduğunu bir kere daha net olarak ortaya koymuş olup, emeklilik şirketlerinin bu süreçte risk yönetimi fonksiyonuna daha fazla önem vermesi gereğini hatırlatmıştır. Yaşanılan kriz risk yönetimi fonksiyonunun önemi ve gerekliliğini bir defa daha ortaya koyar iken daha etkin olarak faaliyet göstermesi ve şirketler içerisinde bu birimlerin daha da önemli bir yere sahip olması gerektiği konusunda özel şirketler ve düzenleyici nitelikli kamu kurumu yöneticileri ile akademisyenler hemfikir olmuşlardır.

Küresel finans piyasasına entegre olma çalışmaları ve yaşanan krizin etkileri ile ülkemizde de, risk yönetimi fonksiyonlarının önemi artmıştır.

Tüm bunlardan yola çıkarak araştırmada; emeklilik şirketlerindeki risk yönetimi kavramının düzeyi, çalışanları ve yönetim seviyesi incelenmektedir.

### 4.1. Amaç

Bu araştırmanın amacı, emeklilik şirketlerindeki risk yönetimi, çalışanlar ve risk arasındaki etkisi ve bazı değişkenler (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyi) ile ilişkisini incelemektir.

## **4.2. Araştırmanın Önemi**

Risk yönetimi sisteminin amacı, şirketin gelecekteki nakit akımlarının ihtiva ettiği risk ve getiri yapısını, buna bağlı olarak faaliyetlerin niteliğini ve düzeyini izlemeye, kontrol altında tutmaya ve gerektiğinde değiştirmeye yönelik olarak belirlenen politikalar, uygulama usulleri ve limitler vasıtasıyla, maruz kalınan risklerin tanımlanmasını, ölçülmesini, izlenmesini ve kontrol edilmesini sağlamaktır. Bu araştırma sonucunda çalışanların risk yönetimi konusunda bilgileri ve farkındalıkları tespit edilip risk yönetimi sisteminin daha etkin bir şekilde oluşturması için gerekli önlemler ve öneriler sunulmuştur.

## **4.3. Örneklem Büyüklüğü**

Seçilen örneklem Türkiye’de faaliyette bulunan Hayat ve Emeklilik Şirketlerinin kapsamaktadır.

## **4.4. Sınırlılıklar**

- Bu araştırma 2009-2010 yılı ile sınırlıdır.
- Elde edilen bilgiler anket formundaki sorulara verilen cevaplar ile sınırlıdır.
- Araştırma, Türkiye de faaliyet gösteren 13 adet emeklilik şirketine anket gönderilmiş bunlardan Ziraat Emeklilik yeni faaliyete geçtiğinden dikkate alınmamış diğerlerinden ise 10 adedi anketimize cevap vermiştir. Başkaca emeklilik şirketi bulunmadığından araştırmamız bunlarla sınırlı tutulmuştur.

#### 4.5. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, emeklilik şirketlerinde görev yapanların risk yönetimi konusundaki bilgisi ve bazı değişkenler (cinsiyet, yaş, branş, kıdem, eğitim düzeyi) ile ilişkisi incelenmektedir. Çalışmanın amacına uygun sonuca ulaşabilmek için kantitatif yöntemle bilgi toplanmasına karar verilmiş; bu doğrultuda model olarak survey (anket) modeli tercih edilmiştir. Survey, tarama modeli olarak da bilinir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Tarama modellerinde amaçların ifade edilişi genellikle, soru cümleleri ile olur<sup>87</sup>. Tarama modeli var olan durumu aynen resmetmeyi esas alır. Bu modelde temel olarak belirli özelliklere sahip bir nüfusun belirli sorulara nasıl cevap verdiği çalışma konusudur. Genellikle bu yöntemle çok sayıda kişiye ulaşmak istenir. Yazılı ya da mülakat olarak verilen anketlerde bu amaca ulaşmaya çalışılır.

İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler, tekil aramada olduğu gibi ayrı ayrı sembolleştirme ilişkisel bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır<sup>88</sup>

#### 4.6. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, emeklilik şirketinin risk birimlerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır.

---

<sup>87</sup> Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. İstanbul: Nobel Yayınları.

<sup>88</sup> Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. İstanbul: Nobel Yayınları.

#### **4.7. Veri Toplama Araçları**

Araştırma esas itibariyle, anket uygulaması çerçevesinde elde edilen verilerin analiz ve değerlendirilmesi yöntemi izlenerek gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracında katılımcıların özelliklerine ilişkin kişisel bilgilerin alındığı bir bölüm ile risk yönetimi ile ilgili soruların bulunduğu ayrı bir bölüm yer almaktadır. (EK-1)

##### **4.7.1 Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcıları gruplara ayrıştırabilmek ve katılımcıların demografik özelliklerinin envanterle ilişkisini inceleyebilmek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan soru formudur. Kişisel bilgi formunda katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, ne kadar zamandır mesleğini icra ettikleri, medeni durumları, görev yaptıkları kurum türü ilgili bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

##### **4.7.2 Anket**

Araştırmaya katılan risk konusundaki bilgilerini ölçmek amacıyla anket uygulanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak, risk yönetimi ve emeklilik konusunda daha önce yapılmış olan araştırmalarda kullanılmış anket formları incelenmiş ve elde edilen bilgiler ışığında araştırmada kullanılan anket oluşturulmuştur. Oluşturulan anket alan uzmanlarına gösterilmiş, alınan geribildirimler doğrultusunda yapılan değişiklikler sonrasında mevcut anket ortaya çıkmıştır.

##### **4.7.3 Veri Çözümleme Yöntemleri**

Ölçeklerin uygulanmasından sonra ilk olarak ölçekler ayrı ayrı değerlendirilip eksik veya yanlış doldurulan ölçekler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Araştırmanın ilk ayağı olan anket uygulaması sonrasında, öncelikle elde edilen bilgiler excel programı yardımıyla anlamlı veriler haline getirilmiştir. Daha sonra, araştırmada katılımcılardan elde edilen ölçek sonuçları toplandıktan sonra veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş

olan SPSS v13.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin çözümlenmesi sırasında betimleyici analizler, frekans ve yüzde analizleri, t-testi, chi kare testleri uygulanmıştır. Bağımsız değişkenli t Testi ise bir değişkenin, gruplar arasında oluşturduğu farkın anlamlılığını ölçmek için kullanılan bir istatistik yöntemidir.

Analizlerde anlamlılık için asgari kritik değer 0.05 olarak alınacaktır. Elde edilen bulgular doğrultusunda istatistikî ve mantıksal yorumlar yapılmıştır.

## 5.BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına yönelik toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

### 5.1. Araştırmaya Ait Betimleyici Veriler

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda, anket katılımcılarının demografik özelliklerine (cinsiyet, , yaş, eğitim durumu, kaç yıldır görev yaptıkları vb..) ilişkin bilgiler derlenerek, anlamlı veriler haline getirilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde anket ile toplanan değişkenlerin frekans ve yüzdelik dağılımları tabloleştirilmiş ve yorumlanmıştır.

#### 5.1.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımları

Tablo 4

Araştırmaya Katılan İşletme Hangi Sektörde Faaliyet Göstermektedir

	Frekans	Yüzde
Hayat& Emeklilik	10	100,0
Toplam	10	100,0

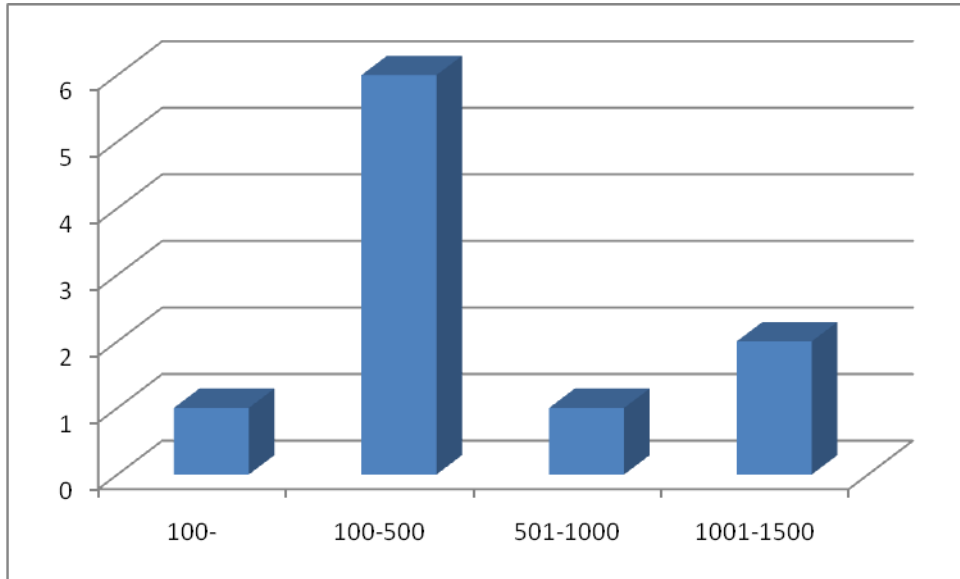
Anket kapsamında ilk olarak, araştırma grubunda yer alan katılımların çalıştıkları işletmelerin hangi sektörde görev yaptıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır ve bu doğrultuda demografik sorular başlıklı bilgi formu aracılığıyla anket katılımcılarına çalıştıkları kurumun sektörü sorulmuştur (Tablo 4’de yer alan araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin dağılım verileri incelendiğinde; araştırmaya katılan işletmelerin; hayat&emeklilik sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir.

### 5.1.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Personel Sayılarına Göre Dağılımları

**Tablo 5**  
**Araştırmaya Katılan İşletmelerdeki Personel Sayısı**

	Frekans	Yüzde
100'den az	1	10,0
100-500	6	60,0
501-1000	1	10,0
1001-1500	2	20,0
Toplam	10	100,0

Tablo 5'de yer alan araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin dağılım verileri incelendiğinde; araştırmaya katılan işletmelerin personel sayılarında %60'lık oran ile 100-500 çalışan grubu çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Bu gruptaki katılımcıları tarafından verilen cevapların dağılımı aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi resmedilmektedir.



**Şekil 1:** Ankete katılan şirketlerin çalışan sayısı



### 5.1.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Halka Açık Olma Durumuna Göre Dağılımları

**Tablo 6**  
**Araştırmaya Katılan İşletme Halka Açık Bir İşletme mi?**

	Frekans	Yüzde
Evet	3	30,0
Hayır	7	70,0
Toplam	10	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin %70'i halka açık bir işletme değilken, %30'u halka açık işletmedir.

### 5.1.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetim Departmanına Göre Dağılımla Yönetim Departmanı Olup Olmamasına Göre Dağılımları

**Tablo 7**  
**İşletmede risk yönetim departmanı var mıdır?**

	Frekans	Yüzde
Evet	9	90,0
Hayır	1	10,0
Toplam	10	100,0

Anket uygulanan katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki risk yönetim departmanının olup olmadığının ortaya konması amacıyla yöneltilen soruya verilen cevaplar ışığında elde edilen veriler Tablo 7'de sunulmuştur. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin %90'ı risk yönetim departmanına sahip olduklarını belirtmişlerdir.

### 5.1.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetim Departmanının Bağlı Olduğu Birime Göre Dağılımları

**Tablo 8**  
**Risk Yönetim departmanının bağlı olduğu/raporladığı birim**

	Frekans	Yüzde
Yönetim Kurulu	1	10,0
Genel Müdür	6	60,0
Finanstan sorumlu Genel Müdür Yard.	1	10,0
Diğer	2	20,0
Toplam	10	100,0

Tablo 8’de yer alan araştırmaya katılan işletmelerin risk yönetim departmanlarının bağlı olduğu birime göre dağılımı verileri incelendiğinde; araştırmaya katılan işletmelerin %60’lık oran ile genel müdüre bağlı olduğu görülmektedir.

### 5.1.6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetim Departmanına Göre Dağılımları

**Tablo 9**  
**Risk Yönetim Fonksiyonu başka bir departman altında yürütülmektedir.**

	Frekans	Yüzde
Evet	4	40,0
Hayır	6	60,0
Toplam	10	100,0

Tablo 9’da yer alan araştırmaya katılan işletmelerin risk yönetim departmanlarının bağlı olduğu birime göre dağılımı verileri incelendiğinde; araştırmaya katılan işletmelerin, %40’lık oran ile risk yönetimi fonksiyonlarının başka bir departman

altında yürütüldüğü, %60'lık oran ile başka bir departman altında yürütmediği görülmektedir.

#### **5.1.7. Araştırmaya Katılan İşletmelerdeki Çalışanların Risk Yönetim Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımları**

**Tablo 10**  
**Toplam Mesleki Süreniz Açısından Kaç yıldır risk yönetiminde çalışmaktasınız**

	Frekans	Yüzde
0-2	5	50,0
3-5	3	30,0
6-8	1	10,0
8-10	1	10,0
Toplam	10	100,0

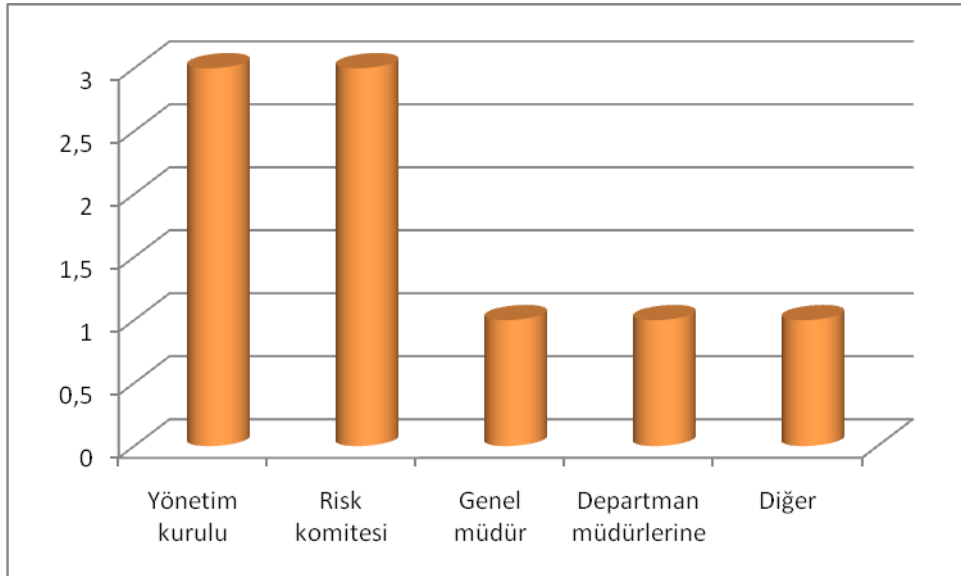
Tablo 10 risk yönetiminde çalışma süresi açısından incelendiğinde, araştırmaya katılanların %50'si 0-2 yıllık deneyime sahipken, %30'u 3-5 yıllık deneyime sahip olduğu görülmektedir.

### 5.1.8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Raporlarını Sundukları Merciiye Göre Dağılımları

**Tablo 11**  
**Risk raporlarınızı hangi merciiye sunuyorsunuz?**

	Frekans	Yüzde
Yönetim Kurulu	3	30,0
Risk komitesi	3	30,0
Genel müdür	1	10,0
Departman müdürlerine	1	10,0
Diğer	2	20,0
Toplam	10	100,0

Tablo 11’de yer alan araştırmaya katılan işletmelerin risk yönetim raporlarını sundukları merciiye göre dağılımı verileri incelendiğinde; araştırmaya katılan işletmelerin %30’luk oranlar ile yönetim kurulu ve risk komitesi, %10’luk oranlar ile genel müdür, departman müdürü veya diğer mercilere rapor sundukları görülmektedir. Bu gruptaki katılımcıları tarafından verilen cevapların dağılımı aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir.



**Şekil 2:** Raporlama yapılan mercilerin dağılımı

### 5.1.9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Raporlarını Sunma Sıklığına Göre Dağılımları

**Tablo 12**  
**Risk raporlarınızı hangi sıklıkta sunuyorsunuz?**

	Frekans	Yüzde
Aylık	5	50,0
3 ayda bir	3	30,0
6 ayda bir	1	10,0
Toplam	10	100,0

Tablo 12’de yer alan araştırmaya katılan işletmelerin risk yönetim raporlarını sunum sıklığına göre dağılımı verileri incelendiğinde; %50’lik oran ile aylık olarak rapor sundukları görülmektedir.

### 5.1.10. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Üst Yönetimden Aldığı Desteğe Göre Dağılımları

**Tablo 13**  
**Risk Yönetimi çalışmalarınızda üst yönetim ve genel müdürden yeterli düzeyde destek alıyor musunuz?**

	Frekans	Yüzde
Evet	6	60,0
Kısmen	4	40,0
Toplam	10	100,0

Tablo 13’de yer alan araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanların risk yönetimi konusunda %60’lık oran ile üst yönetimden destek aldıklarını, %40’lık bir oran ise yeterli düzeyde destek alamadıklarını belirtmişlerdir.

### 5.1.11. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetimini Etkin ve Bağımsız Yürütmeleri Konusundaki Görüşlerine Göre Dağılımları

**Tablo 14**

**Risk Yönetimi fonksiyonu etkin ve bağımsız bir şekilde yürütülmekte midir?**

	Frekans	Yüzde
Evet	7	70,0
Kısmen	2	20,0
Hayır	1	10,0
Toplam	10	100,0

Tablo 14’de yer alan araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanların risk yönetimini etkin ve bağımsız yürüttükleri konusundaki düşünceleri incelendiğinde; %70’lik oranda bağımsız ve etkin çalışabildiklerini belirtmişlerdir.

### 5.1.12. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetimi Konusunda Kurumsal Olma Durumuna Göre Dağılımları

**Tablo 15**

**Çalıştığınız işletmenin risk yönetimi başta olmak üzere yeterince kurumsal olduğuna inanıyor musunuz?**

	Frekans	Yüzde
Evet	5	50,0
Kısmen	3	30,0
Hayır	2	20,0
Toplam	10	100,0

Tablo 15’de yer alan araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanların risk yönetimi konusunda işletmenin kurumsal olması konusundaki görüşleri incelendiğinde; %50’lik oran kurumsal olduğunu, %30’luk oranda kısmen kurumsal olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir

### 5.1.13. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetim Bulgularının Üst Yönetime Raporlanmasına Göre Dağılımları

**Tablo 16**

**Risk Yönetimi sürecinde ulaşılan bulgular, üst yönetime düzenli bir şekilde raporlanmaktadır.**

	Frekans	Yüzde
Evet	8	80,0
Kısmen	1	10,0
Hayır	1	10,0
Toplam	10	100,0

Tablo 16’da yer alan veriler incelendiğinde; %80’lik büyük bir oran ile risk yönetim sürecinde ulaşılan bulguların üst yönetime düzenli bir şekilde raporlandığını belirtmişlerdir.

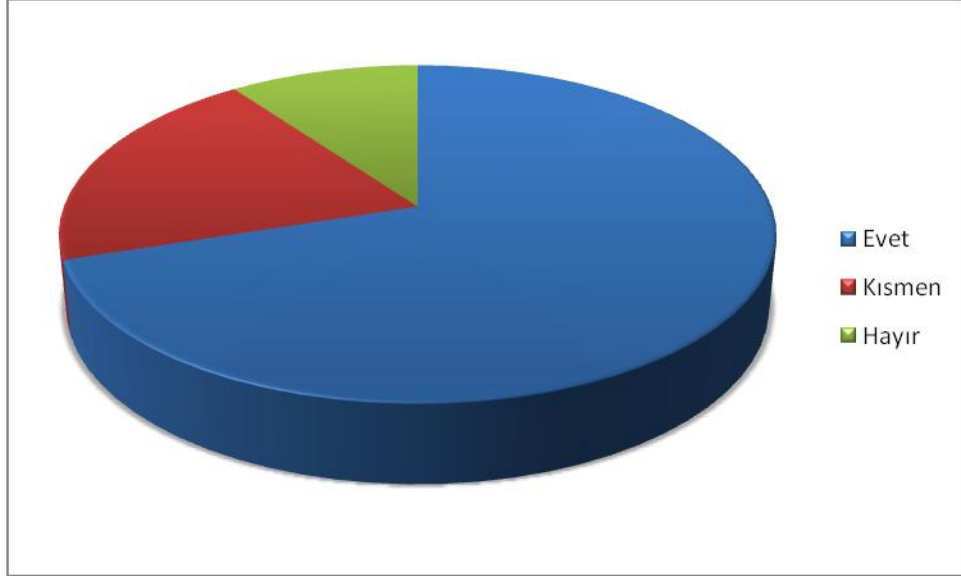
### 5.1.14. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetim Bulgularının Üst Yönetim Tarafından Dikkate Alınmasına Göre Dağılımları

**Tablo 17**

**Risk Yönetimine ilişkin raporlar, üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır.**

	Frekans	Yüzde
Evet	7	70,0
Kısmen	2	20,0
Hayır	1	10,0
Toplam	10	100,0

Tablo 17’de yer alan veriler incelendiğinde; %70’lik çoğunluk ile risk yönetim sürecinde ulaşılan bulguların üst yönetim tarafından dikkate alındığını belirtmişlerdir. Bu gruptaki katılımcıları tarafından verilen cevapların dağılımı aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir.



**Şekil 3:** Risk Yönetim bulgularının üst yönetim tarafından dikkate alınma dağılımı

#### 5.1.15 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetimi İçin Gerekli Tedbirler Alınmasına Göre Dağılımları

**Tablo 18**

**İşletmemizde tanımlanan risklerin yönetimi için gerekli tedbirler alınmaktadır.**

	Frekans	Yüzde
Evet	7	70,0
Kısmen	3	30,0
Toplam	10	100,0

Tablo 18’de yer alan veriler incelendiğinde; %70’lik oran ile risk yönetimi için gerekli tedbirleri aldıklarını belirtmişlerdir.



### 5.1.16. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetimine Önem Verilmesine Göre Dağılımları

**Tablo 19**  
**Türkiye’deki işletmelerde risk yönetimine yeterince önem verildiğine inanıyor musunuz?**

	Frekans	Yüzde
Kısmen	3	30,0
Hayır	7	70,0
Toplam	10	100,0

Tablo 19’da yer alan veriler incelendiğinde; %70’lik oran ile Türkiye’deki işletmelerin risk yönetimine yeterince önem vermediklerini düşündükleri görülmektedir.

### 5.1.17. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Risk Yönetiminin Özendirilmesine Göre Dağılımları

**Tablo 20**  
**İşletme içi düzenlemelerde risk yönetimi özendirilmelidir.**

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	30,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	70,0
Toplam	10	100,0

Tablo 20’de yer alan veriler incelendiğinde; %70’lik oran ile risk yönetiminin işletmelerdeki iç düzenlemeler ile özendirilmesi gerektiğini düşündükleri görülmektedir.

### 5.1.18. Araştırmaya Katılan İşletmelerdeki Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

**Tablo 21**  
**Araştırmaya Katılanların Yaş Grupları**

	Frekans	Yüzde
20-29	2	20,0
30-39	8	80,0
Toplam	10	100,0

Anket uygulaması çerçevesinde, anket katılımcılarına ilişkin ortaya konan kişisel bilgilerden bir tanesi de yaş faktörüdür. Tablo 21'den de anlaşılacağı gibi, araştırma grubunu oluşturan çalışanların büyük çoğunluğunu 30-39 yaş grubu katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Tablo 21'de yer alan araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanların yaş grupları incelendiğinde; %80 gibi önemli çoğunluğunun 30-39 yaş grubu arasında olduğu görülmektedir.

## 6.SONUÇ ve ÖNERİLER

### 6.1. Sonuçlar

Bireysel Emeklilik Sistemi ülkemizde 2001 yılında başlayan yasal çalışmaların sonuçlandırılması ve 7 Nisan 2001 tarihinde 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu'nun yayınlanmasıyla resmi olarak başlamıştır. İlk emeklilik ürünü 27.10.2003 tarihinde satılarak da fiilen sistem faaliyete geçmiştir. Bireysel Emeklilik sisteminin amacı; kamu sosyal güvenlik sisteminin tamamlayıcısı olarak, bireylerin emekliliğe yönelik tasarruflarının yatırıma yönlendirilmesi ile emeklilik döneminde ek gelir sağlayarak refah düzeylerinin yükseltilmesi, ekonomiye uzun vadeli kaynak yaratarak istihdamın artırılması ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunulmasını sağlamaktır. Bireysel emeklilik sistemi kamu sosyal güvenlik sistemine alternatif değil onu tamamlayıcı niteliktedir. Bireylerin gönüllü katılım esasına dayalıdır. Türkiye'nin daha önce hayat sigortacılığı alanında yaşamış olduğu kötü deneyimlerden ders alan kamu düzenleyici kurumu Hazine Müsteşarlığı, Emeklilik sektörünü çok sıkı bir şekilde düzenlemiş ve katılımcı haklarını koruyan iç ve dış denetim ile risk yönetimi ve kontrol fonksiyonlarına önem veren bir yapı oluşturmuştur.

Bu bağlam da araştırmamız Türkiye de faaliyet gösteren emeklilik şirketlerinin risk yönetimi fonksiyonu oluşturmaları ve etkin bir şekilde yürütmeleri ve yönetim yaklaşımı olarak risk yönetimine bakış açılarını ve verilen önemi belirlemeye yönelik olmuştur.

Araştırmada elde edilen veriler analiz edilerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Emeklilik ve Hayat Sigortacılığı alanında faaliyet gösteren şirketlerin;

- %90'lık bölümünün risk yönetim departmanını şirket bünyelerinde kurdukları görülmüştür.

- %60'lık oran ile risk yönetim departmanları genel müdüre (CEO) bağlı olarak faaliyet göstermektedir.
- %30'luk oranlar ile risk yönetim raporlarının yönetim kurulu veya risk komitesine sunulduğu görülmektedir.
- %50'lik bir oran ise risk yönetim birimlerinin risk raporlarını ayda bir hazırladığı ve sunduğu sonucunu vermektedir.
- %60'lık oranda risk yönetim çalışmalarında üst yönetimden yeterli destek aldıklarını belirtmişlerdir.
- %70'lik bir oran ile risk yönetim fonksiyonlarını etkin ve bağımsız şekilde uygulayabildiklerini belirtmişlerdir.
- %80 oranda çalışan risk raporlarını düzenli şekilde üst yönetime raporlandığını belirtmiştir.
- %70 oranda çalışan risk yönetim raporlarının üst yönetim tarafından dikkate alındığını belirtmiştir.
- %70'lik oran ile Türkiye'deki işletmelerin risk yönetimine gereken önemi vermediklerini söylemektedir.
- %70'lik oran ile Türkiye'deki işletmelerde risk yönetiminin özendirilmesi gerektiğini söylemektedir.

Sonuç olarak belirtmek gerekirse, 4632 sayılı Kanunla, Türk sosyal güvenlik sistemine önemli ve yeni bir müessese getirilmiştir. Her şeyin ötesinde, oluşturulan sistemin başarısı, her alanda olduğu gibi, bireylere ve kurumlara güven sağlanması ile olacaktır. Bu nedenle bu alanda faaliyet gösterecek bireysel emeklilik şirketlerinin öncelikli görevi bu güven ortamının sağlanmasıdır. Güven ortamını sağlayacak en önemli enstrümanlardan birisi de şirket içerisinde etkin ve verimli bir şekilde çalışan risk yönetim fonksiyonunun bulunması ve kurum kültürü olarak bu fonksiyonun benimsenmiş olmasıdır.

Yapmış olduğumuz araştırma sonuçlarının özetini vermiş olduğumuz bölümden de açıkça görüleceği üzere, emeklilik ve hayat sigortacılığı alanında faaliyet gösteren şirketlerin %90'lık bölümü risk yönetim departmanını ayrı bir birim olarak şirket organizasyon yapısı içerisinde kurmuştur. Bu birimlerde çalışanlar tarafından

hazırlanmış olunan risk raporlarının da, Genel Müdür (CEO) ve/veya risk komitesi ya da iç sistmenlerden sorumlu yönetim kurulu üyesine sunulduğu ve üst yönetimin bu raporlar doğrultusunda çalışmalar yaptığı anlaşılmıştır. Bu verilerden hareketle oldukça yeni sayılabilecek bu sektörde faaliyet gösteren şirketlerin önemli bir bölümünün risk yönetimi fonksiyonunu etkin ve verimli bir şekilde çalıştırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

## 6.2. Öneriler

Kişilerin emeklilik dönemlerindeki gelirlerini etkileyecek olan bu sistemde faaliyet gösteren şirketlerin diğer kurum ve kuruluşlara göre risk yönetimi konusuna daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Araştırmanın sonucunda risk yönetimi konusunda şirketlerin belirli ve iyi düzeyde bir olgunluğa ulaşmış olduğu müşahade edilmiştir. Yaşanmış olunan finansal kriz sonucu batan büyük bir çok uluslararası firmanın bünyelerinde aslında çok iyi örgütlenmiş ve kurulmuş risk yönetim birimlerinin bulunduğunu unutmamak gerekmektedir. Bu şirketler son derece iyi görünen risk yönetim sistemlerine sahip olmalarına rağmen bu krizden büyük yaralar almışlar, bir bölümü de faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır. Bu bilgiler ışığında, şirketlerin risk kültürünü oluşturması hususunun son derece önemli olduğu vurgulanarak aşağıda maddeler halinde önerilere yer verilmiştir.

1. Risk yönetimi kavramının yasal çerçevesinin, hem çalışan açısından hem de şirket içerisinde konumlandırılması açılarından, sektörün düzenleyici kurumu olan Hazine Müsteşarlığı tarafından detaylı ve etkin sonuçlar doğuracak şekilde çizilmesi yerinde olacaktır.

2. Şirketler etkin bir risk yönetimine, en üst seviyedeki yöneticinin risk kültürüne sahip olması ile başlayabilecektir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin risk anlayışlarının değiştirilmesi ve bu anlayışın tüm şirkete sirayet ettirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde risk yönetimi faaliyetlerine yeterince destek verilmeyecek ve kaynak tahsis edilmeyecektir.

3. Etkin ve iyi işleyen bir iletişim kanalı kurulmalı ve risk yönetimi konusunda net ve tüm personel tarafından anlaşılabilir bir yaklaşım oluşturulmalıdır. Bu çerçevede aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı ve yatay düzeyde de olmak üzere iletişim kanallarının açık olması her türlü görüş ve önerinin sınırlama olmadan değerlendirmeye alınması gerekmektedir. Tüm şirket çalışanları görevlerini yapar iken riski de düşünmeli ve bu bilinçle hareket etmelidir.

4. Risk Yönetimi faaliyetleri, tüm menfaat sahiplerinin beklenti ve çıkarlarını riske edecek faktörleri dikkate alacak şekilde yürütülmelidir. Bu kapsamda taraflar düzenli olarak bilgilendirilmeli ve geri bildirimler alınarak süreçler gözden geçirilmelidir.

5. Risk yönetim sürecinde teoriden çok pratik uygulamalara yer verilmesi ve ilgili birimlere risk yönetim sürecinin her adımında destek olunması gerekmektedir. Risk yönetim birimlerinde çalışan personelin diğer birimlerde çalışanlara bu sürecin her aşamasında teknik destek vermesi başarı için kritik faktörlerdendir.

6. Risk yönetiminde en önemli unsurlardan biri de bu alanda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip insan kaynağının bulunmamasıdır. Bu nedenle yeterli teknik bilgi ve tecrübenin edinilmesine yönelik insan kaynakları stratejisinin oluşturulması, risk yönetim çalışmalarını başlatıp sürdürebilecek nitelikte insanların bulunması risk yönetiminin etkin ve verimli olarak sürdürülmesi için gereklidir. Ayrıca işe alımlarda şirketin risk kültürüne uygun adaylara öncelik verilmesi de şirketin risk algısına uyumlu kişilerin daha verimli ve uyumlu çalışması sonucunu doğuracağından önemlidir.

7. Risk yönetim uygulamalarında hedef ve stratejilerin net olarak ortaya konması ve bu çalışmaların sürekli ve sistematik olarak yürütülmesi başarı için diğer bir faktördür. Bu kapsamda risk yönetimi raporlarının, şirketin karar alma sürecinde dikkate alınması, yöneticilerin riskler konusunda bilgilerinin olması sonucunu doğuracak ve aktif katılım ile doğru kararların alınması sağlanmış olacaktır.

Belirtilen hususlar risk yönetiminin başarısı için gerekli olan ve gelişme kaydedilmesi gereken önemli faktörlerdir.

## **EKLER:**

### **EK.1 RİSK YÖNETİMİ ANKET FORMU**

## **RİSK YÖNETİMİ ANKET FORMU**

Sayın İlgili,

Bu anket çalışması, “Emeklilik Şirketlerinde Risk Yönetimi ve Türkiye Örneği” konu başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgili olarak, Türkiye’deki risk yönetimi profilini tespit etmek ve risk yönetimi fonksiyonunun (Tanımlama, Raporlama, Kontrol ve Yönetimi) işleyişini ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Çalışma risk yönetiminin önemini ve risk yönetimi fonksiyonunun etkin ve verimli bir şekilde yönetilme sürecinin ve risk yöneticilerinin önemini ortaya koymak açısından da artı değer yaratacak bir çalışma olacaktır.

Vereceğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır ve talep ettiğiniz takdirde çalışma sonuçları size gönderilecektir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını (5-10 dakika) alacaktır. Ancak ankete katılarak bilimsel bir çalışmaya destek vermiş olacaksınız ve risk yönetiminin profesyonel olarak algılanmasına katkı sağlamış olacaksınız. Bu çalışmaya göstereceğiniz ilgiden ve ayıracağınız zamandan dolayı şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımla.

A. Aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1. İşletmenin türü;

- Ticaret
- Üretim
- Hizmet

2. İşletme hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

- Bankacılık       Hayat& Emeklilik       Elementer Sigorta
- Otomotiv    Gıda       Diğer:.....

3. İşletmedeki toplam personel sayısı yaklaşık olarak hangi aralıktadır?

- 100’den az
- 100 - 500
- 501 – 1000
- 1001 – 1500
- 1500’den fazla

4. İşletme halka açık bir işletme mi?

- Evet  
 Hayır

5. İşletmede risk yönetim departmanı var mıdır?

- Evet  
 Hayır

6. Risk Yönetim departmanının bağlı olduğu/raporladığı birim.

- a) Yönetim Kurulu/ risk yönetiminden sorumlu yönetim kurulu üyesi  
b) Genel Müdür (CEO)  
c) Finansdan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı(CFO)  
d) Diğer (lütfen belirtiniz)

7. Risk Yönetim Fonksiyonu başka bir departman altında yürütülmektedir.

- Evet  
 Hayır

Aşağıdaki sorularda uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyiniz.

8. Kaç yıldır risk yönetiminde çalışmaktasınız?

Toplam Mesleki Süreniz Açısından	Şu Anda Çalıştığınız İşletme Açısından
<input type="checkbox"/> 0 - 2	<input type="checkbox"/> 0 - 2
<input type="checkbox"/> 3 - 5	<input type="checkbox"/> 3 - 5
<input type="checkbox"/> 6 - 8	<input type="checkbox"/> 6 - 8
<input type="checkbox"/> 8 -10	<input type="checkbox"/> 8 -10
<input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla	<input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla

9. İşletmenizde oluşturulmuş bir risk yönetim komitesi var mıdır?

- Evet  
 Hayır

10. Risk Yönetim Komitesi var ise bu komite hangi sıklıkta toplanmaktadır?

- 3 aydan daha az  
 3 aylık periyotlarda  
 6 aylık periyotlarda  
 Yılda 1 defa  
 Daha uzun periyotlarda



11. Risk raporlarınızı hangi merciiye ve hangi sıklıkta sunuyorsunuz?

Raporların Sunulduğu Birim	Raporların Sunulma Sıklığı
<input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu	<input type="checkbox"/> Aylık periyotlarda
<input type="checkbox"/> Risk komitesi	<input type="checkbox"/> 3 aylık periyotlarda
<input type="checkbox"/> Genel müdür	<input type="checkbox"/> 6 aylık periyotlarda
<input type="checkbox"/> Departman müdürlerine	<input type="checkbox"/> Yılda 1 defa
<input type="checkbox"/> Diğer .....	<input type="checkbox"/> Daha uzun periyotlarda

12. Risk Yönetimi çalışmalarınızda üst yönetim ve genel müdürden yeterli düzeyde destek alıyor musunuz?

- Evet  
 Kısmen  
 Hayır

13. Risk Yönetimi fonksiyonu etkin ve bağımsız bir şekilde yürütülmekte midir?

- Evet  
 Kısmen  
 Hayır

14. Çalıştığınız işletmenin risk yönetimi başta olmak üzere yeterince kurumsal olduğuna inanıyor musunuz?

- Evet  
 Kısmen  
 Hayır

15. Aşağıdaki yargılarda uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyiniz.

		Evet	Kısmen	Hayır
RISK YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİ	İşletmemizde risk yönetimi konusunda çalışan verimli bir ekip bulunmaktadır			
	İşletmemizde risk yönetim süreci etkin bir şekilde yürütülmektedir			
	Risk Yönetimi sürecinde ulaşılan bulgular, üst yönetime düzenli bir şekilde raporlanmaktadır.			
	Risk Yönetimine ilişkin raporlar, üst yönetim tarafından dikkate alınmaktadır.			
		Evet	Kısmen	Hayır
PLANLAMA	İşletmemizde risk tanımlama sürecine tüm birimler katılmaktadır.			
	İşletmemizde tanımlanan risklerin yönetimi için gerekli tedbirler alınmaktadır.			
	İşletmemizde tanımlanmış riskler ve alınacak tedbirler ile ilgili çalışmalar işletmenin stratejisi hazırlanırken kullanılmaktadır. Bu kapsamda risk yönetimi birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.			

		Evet	Kısmen	Hayır
ORGANİZASYON	İşletmemizde iyi işleyen bir organizasyon yapısı mevcuttur.			
	İşletmemizde oluşturulmuş organizasyon yapısının işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.			
	İşletmemizde mevcut organizasyon yapısını iyileştirici yönde düzenlemeler yapılırken , risk yönetimi birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.			
	Bu zincirin işleyişine ilişkin inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.			
	İşletmemizde emir-komuta zincirinin düzgün bir şekilde işlerliğini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılırken , iç denetim birimince hazırlanan raporlar dikkate alınmaktadır.			
G		Evet	Kısmen	Hayır
KOORDİNASYON	İşletmemizde birimler ve departmanlar arasında ahenkli, uyumlu bir çalışma mevcuttur. (Koordinasyon)			
	İşletmemizde risk yönetimi ile ilgili konular koordinasyon içerisinde yürütülmektedir.			
H		Evet	Kısmen	Hayır
KONTROL	İşletmemizde etkin bir iç denetim ve iç kontrol sistemi vardır			
	İşletmemizde iç kontrol sisteminin işleyişi risk yönetimi birimi tarafından yapılmaktadır.			
	İşletmemizde iç kontrol sisteminin oluşturulması ayrı bir birim tarafından yapılmakta, risk yönetimi biriminin görüşleri de dikkate alınmaktadır.			

16. Aşağıdaki sorularda uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyiniz.

Risk yönetimi tanımı aşağıdaki noktaları vurgulamaktadır. İşletmenizdeki risk yönetimi uygulamalarını temel alarak, aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyoru	Kısmen Katılmıyoru	Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
RİSK YÖNETİMİ ;					
bağımsız bir fonksiyondur					
organizasyonda bir güvence ve danışmanlık işlevi görür.					
organizasyondaki işlemleri geliştirir ve işletmeye artı değer katar					
risk yönetiminde işletmeye katkı sağlar					
iç kontrolün etkinliğinin değerlendirilmesi ve artırılmasına yardımcı olur					
şirket idaresinde etkinlik sağlanmasına yardımcı olur					
Diğer (Lütfen Belirtiniz)					
.....					
.....					

17. Türkiye'deki işletmelerde risk yönetimine yeterince önem verildiğine inanıyor musunuz?

- ( ) Evet  
( ) Kısmen  
( ) Hayır

18. Yeterince önem verilmediği görüşünde iseniz, bunun nedenlerine ilişkin aşağıdaki yargılara katılma düzeyini belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Gerekli bir uygulama olarak görülmemektedir.					
Alt kademe yöneticileri direnmektedirler					
Üst kademe yöneticileri direnmektedirler					
Yeterli donanımına sahip risk yönetimi elemanı bulunmamaktadır					
Diğer (Lütfen Belirtiniz).....					
.....					

19. Risk Yönetimine verilen önemin artması için aşağıdaki yargılara katılma düzeyinizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmelerde risk yönetimi birimlerinin oluşturulması için daha fazla yasal zorunluluklar getirilmelidir.					
Risk Yönetimi mesleğinin yasal bir statüye kavuşturulması gereklidir.					
İşletme içi düzenlemelerde risk yönetimi özendirilmelidir.					
Risk Yönetiminin öneminin anlaşılması için şirket içi eğitimler yaygınlaşmalıdır.					
Diğer (Lütfen Belirtiniz)..... .....					

20. Yaşınız hangi aralığa isabet etmektedir?

- 20-29  
 30-39  
 40-49  
 50-59  
 60 ve yukarısı

21. Tahsil durumunuz ?

- Lise  
 Ön Lisans  
 Lisans  
 Lisansüstü  
 Doktora

22. Sahip olduğunuz sertifikalar? (Birden fazla seçebilirsiniz)

- SMMM  
 YMM  
 CIA  
 CPA  
 Diğer SPK ileri düzey.....

EK 2: ŞİRKET BAZINDA BES TEMEL GÖSTERGELER

ŞİRKET BAZINDA BES TEMEL GÖSTERGELER  
( 31.12.2009 )

Tarih	Emeklilik Şirketi	Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Toplam Fon Tutarı (TL)	Katkı Payı Tutarı (TL)	Emekli Olan Katılımcı Sayısı	Sözleşme ve Sertifika Sayısı				Yatırıma Yönelen Toplam Tutar (TL)			
						Bireysel Emeklilik Sözleşmeleri	Gruba Bağlı Bireysel Emeklilik Sözleşmeleri	İşveren Grup Emeklilik Sertifikaları	Toplam	Bireysel Emeklilik Sözleşmeleri	Gruba Bağlı Bireysel Emeklilik Sözleşmeleri	İşveren Grup Emeklilik Sertifikaları	Toplam
31.12.2009	Aegon Emeklilik ve Hayat	57.815	86.117.085	78.150.756	1	50.706	17.861		68.567	55.961.140	18.939.906		74.901.046
31.12.2009	Allianz Hayat ve Emeklilik	53.842	433.133.761	332.683.555	109	32.978	23.273	5.731	61.982	167.080.874	124.484.724	32.684.716	324.250.314
31.12.2009	Anadolu Hayat Emeklilik	438.143	1.953.607.742	1.440.810.148	1.317	381.545	82.767	11.901	476.213	1.126.737.733	225.190.403	43.401.395	1.395.329.532
31.12.2009	Avivasa Emeklilik ve Hayat	307.696	1.992.495.549	1.575.305.212	70	319.960	24.036	16.190	360.186	1.296.208.437	141.784.749	81.192.358	1.519.185.544
31.12.2009	Deniz Emeklilik ve Hayat	903	11.874.815	11.870.725		87	34	790	911	29.746	530.603	11.261.651	11.822.000
31.12.2009	Ergolsviçre Emeklilik ve Hayat	10.967	14.042.704	13.289.099		10.789	571	473	11.833	11.769.333	926.974	235.740	12.932.047
31.12.2009	Finans Emeklilik ve Hayat	21.052	16.942.825	16.416.904		19.085	3.084		22.169	14.715.553	1.083.754		15.799.307
31.12.2009	Fortis Emeklilik ve Hayat	75.946	321.879.205	262.574.220	11	78.457	5.153	523	84.133	234.912.324	17.942.001	818.568	253.672.894
31.12.2009	Garanti Emeklilik ve Hayat	399.354	1.326.738.158	1.051.731.505	10	278.519	139.092	6.286	423.897	752.949.244	258.360.133	10.719.767	1.022.029.144
31.12.2009	Groupama Emeklilik	80.607	525.069.375	413.633.898	68	72.818	13.729	223	86.770	350.224.340	56.438.163	568.211	407.220.713
31.12.2009	İng Emeklilik	155.836	509.892.451	393.248.913	5	143.829	19.938	6.583	170.350	296.410.864	60.058.788	21.371.546	377.841.197
31.12.2009	Vakıf Emeklilik	118.483	535.834.957	415.723.361	53	93.796	39.655	891	134.342	230.803.767	177.746.006	361.193	408.910.966
31.12.2009	Yapı Kredi Emeklilik	267.696	1.369.807.839	1.096.569.265	254	234.697	44.873	22.963	302.533	822.254.468	162.352.808	61.490.712	1.046.097.988
31.12.2009	Sektör Toplamı	1.987.940	9.097.436.467	7.102.007.561	1.898	1.717.266	414.066	72.554	2.203.886	5.360.057.822	1.245.839.013	264.095.856	6.869.992.691

## KAYNAKÇA

### Kitap

Bernstein, P.L., Tanrılara Karşı Riskin Olağanüstü Tarihi, Scala yayıncılık,2006.

Bolgün,K.E. ve Akçay M.B., Risk Yönetimi, Scala Yayıncılık, 2009.

Çelik, A. ,Küreselleşme Sürecinde Sosyal Güvenlik Sistemlerinin Dönüşümü ve Türkiye, Kamu İşletmeleri İşverenler Sendikası, Ankara, 2002.

Ekin,N. Alper, Y. ve Akgeyik,T. (1999). *Türk Sosyal Güvenlik Sisteminde Arayışlar: Özelleştirme ve Yeniden Yapılanma*, İTO Yayınları, İstanbul, 1999

Ekinci,S. (n.d). Özel Emeklilik Fonlarının Sermaye Piyasası Üzerindeki Rolü, Marmara Üniversitesi

Elbeyli, M.Ü., Sigorta Sektöründe Risk Yönetimi, İstanbul, 2001.

Ergenekon, Ç. (1998) Özel Emeklilik Fonları Şili Örneğinden Alınacak Dersler, İMKB Yayınları, İstanbul,1998.

Erol, A. ve Yıldırım, A.E.. Tüm Yönleriyle Bireysel Emeklilik Sistemi, Yaklaşım Yay., Ankara, 2003.

Karasar, N. , Bilimsel Araştırma Yöntemi. İstanbul: Nobel Yayınları,2003.

Özbek, N. (2006). Cumhuriyet Türkiye'sinde Sosyal Güvenlik ve Sosyal Politikalar, Tarih Vakfı, İstanbul, 2006.

Tantan,S. , *Sosyal Güvenlik Kapsamında Emeklilik Sisteminde Reform Arayışları ve Özel Emeklilik Fonları*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.

Tuncay, A.C. ,*Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.

Uğur, S. (n.d). Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Özel Emeklilik Programlarının Yeri ve Gelişimi, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Haziran 2004.

## **Dergi**

Active Bankacılık ve Finans Dergisi Şubat 2010 Sayısı

Beyazıtlı,E. (2002). “Türk Sosyal Güvenlik Sisteminde Yeni Dönem Bireysel Emeklilik”, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, Sayı:7, Ekim:2002,

Çetin, M. (2004). ”Mali Kuruluşlarda Risk Yönetimi ve Bilgi Sistemleri”, Yeterlilik Etüdüleri 16. Dönem - I. Cilt, Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara, Desen Matbaacılık İnş. San. Tic. Ltd. Şti., Haziran 2004.

Ege, İ. (2002). “Dünya’da Özel Emeklilik Sistemi ve Bireysel Emeklilik Yatırım ve Tasarruf Sistemi Kanunu’na Eleştirisel Bir Bakış”,*İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Yıl:17,Sayı:196, Temmuz 2002,.

Singh,A. (1998). “Özel Emeklilik Reformu, Hisse Senetleri, Piyasası, Sermaye Oluşumu ve Ekonomik Büyüme: Dünya Bankası’nın Önerilerine Eleştirisel Bir Yaklaşım”, *İMKB Dergisi*, Cilt: 2, No: 7-8, Temmuz-Aralık,1998.

## **Tez**

Demir, Y. ve Yavuz, A. (2002). “Bireysel Emeklilik Sisteminin Sermaye Piyasalarına Etkisi ve Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2002.

## **İnternet**

Farrell, J.M ve Hoon,A. (2010) What is Your Company’s Risk Culture, [www.directorship.com](http://www.directorship.com)

James L.C. (2004)“Enterprise Risk Management <http://www.garp.com/download.bin/beijingLam.ppt>

Jerry,M. ve Samir, S. (2010). Enterprise Risk Management: An Analytic Approach.

[http://www.towersperrin.com/tillinghast/publications/reports/Enterprise\\_Risk\\_Management\\_An\\_Analytic\\_Approach/erm200.pdf](http://www.towersperrin.com/tillinghast/publications/reports/Enterprise_Risk_Management_An_Analytic_Approach/erm200.pdf).

Marphatia, A.C. ve Tivari, N. (2004). “Risk Management in the Financial Services Industry: An Overview” (Çevrimiçi) [http://www.tcs.com/O\\_whitepapers/htdocs](http://www.tcs.com/O_whitepapers/htdocs), 17 Temmuz 2004.

Uysal, H. Ö. (2004). "Piyasa Riskinin Tespitinde Kullanılan Riskteki Değer (Value at Risk) Yöntemi" (Çevrimiçi) <http://www.spk.gov.tr/yayinlar/yayinlar.html>. Türkiye, 03 Eylül 2004.

### **Diğer**

21.06.2008 tarihinde "Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik

Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, md.12.

Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, md.8.

Bireysel Emeklilik Sistemi Gelişim Raporu (2008), Emeklilik Gözetim Merkezi Yayınları.

Çelikoğlu, İ. (1994). *Sosyal Güvenlik Sistemlerinin Finansman Yöntemleri ve Türkiye Uygulaması*, DPT Yayınları, Ankara, 1994, s.77

Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakk. Yönetmelik, md. 23.

Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakk Yönetmelik, md. 25.

Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakk Yönetmelik, md. 26.

Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakk Yönetmelik, md. 23.

Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakk Yönetmelik, md. 27.

Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakk Yönetmelik, md. 30.

Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakk Yönetmelik, md. 31.

Ernst Young (2007). Risk Management In Emerging Markets April 2007.

Ernst Young (2008). Strategic Business Risk Report Insurance

Eylül 2008 tarihinde "Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine İlişkin Yükümlülükler Uyum Programı Hakkında Yönetmelik

Friedman, H.H. ve Friedman, L.W. (2009). The Global Financial Crisis of 2008: What Went Wrong?

Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu (2008) , 2008 Yılı Türkiye'de Sigorta ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor

Jackson,P. (1997) "Risk Measurement and Capital Requirements for Banks", ISMA General Certification Programme , Lizbon, 1997.

KPMG, Kurumsal Risk Yönetimi ve Etkin İç kontrol Sistemleri Raporu 2008

Maliye Bakanlığı, 2005 Yıllık Maliye Raporu, Ankara, 2005



Mazıbaşı, M. (2005). Operasyonel Riske Basel Yaklaşımı, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Yayınları

Mengitürk, M. (2003). “ABD’de Özel Emeklilik Sistemi 401(k)”, Finans - Politika ve Ekonomik Yorumları, Yıl: 40, Sayı: 476, Kasım 2003.

Nocco B.W. ve Stulz, R.M., Enterprise Risk Management : Theory and Practise, July, 2006

Risk Yönetim Sistemleri ve Uygulama Esasları Çalışma Grubu Operasyonel Risk Alt Çalışma Grubu, Türkiye Bankalar Birliği, Operasyonel Risk Veri Tabanı, (2004).

Steve Troop Deputy Chief Executive (2002). Risk Management for Senior Bankers Sunumu, HSBC T C. (2005). Bankalar Kanunu, İç Kontrol, Risk Yönetimi ve İç Denetim Sistemleri.

Şen, M. ve Memiş T., Özel Emeklilik ve Türkiye için Sistem Önerisi, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tic. Ltd.Sti., 2000.

Kurumsal Risk Yönetimi, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, TÜSİAD (2006).

Pension Markets in Focus – October 2008 – Issue 6, OECD (2008).

OECD PRIVATE PENSIONS OUTLOOK 2008, OECD (2009).

Winterthur (2007). Winterthur Life&pensions Risk Management Manual