

BİREYSEL EMEKLİLİK SİSTEMİ

**RISK
ENVANTERİ
2025**



EMEKLİLİK
GÖZETİM
MERKEZİ

3

Sunuş

5

Yönetici Özeti

6

Anket Katılımcılarına Göre
Önemli Riskler

Risk Şiddetine
(Etki*Olasılık) Göre Riskler

7

Etki Derecesine
Göre Riskler

8

Olasılık Derecesine
Göre Riskler

9

Tablolarda Yer Alan Risk
Tanımlarına İlişkin Açıklamalar

11

Sonuç ve
Değerlendirme

12

Ek 1. Risk Haritası

22

Ek 2. Anket Katılımcılarının
Profili

İÇİNDEKİLER

Sunuş

Değerli paydaşlarımızın katılımları ile oluşturduğumuz Bireysel Emeklilik Sistemi Risk Envanteri raporunun beşincisini kamuoyu ile paylaşmaktan büyük mutluluk duyuyoruz.

Bilindiği üzere, özel emeklilik sistemleri; bir taraftan bireylere düzenli ek gelir sağlamak suretiyle yaşlılık dönemlerinde yaşam standartlarının korunmasını hedeflerken, diğer yandan sermaye piyasalarının derinleşmesini ve genişlemesini böylece finansal sistemin şoklara karşı bağışıklığının artırılmasını, sürdürülebilir ekonomik büyümeye katkı sağlayan araştırma-geliştirme ve ileri teknoloji temelli yatırımlara ucuz ve uzun vadeli finansman temin edilmesini ve iş gücü piyasasında nitelikli istihdamın artırılmasını sağlamakta, ayrıca kamu borç yönetimiyle ilişkili risklerin daha iyi yönetilmesine destek olmaktadır.

Ülkemizde emeklilik yatırım fonlarının net varlık değerinin GSYH'ye oranı 2022 yılında %2,9 iken, bu oran 2023 ve 2024 yıllarında %2,8'e gerilemiştir. Bu oranlar, anılan yıllarda sırasıyla %87, %82 ve %95 düzeyinde olan OECD ortalamasının oldukça altında seyretmiştir.

22 yıllık uzun sayılabilecek geçmişine ve %30'luk Devlet katkısına rağmen fon büyüklüğünün istenilen düzeyde olmaması, özel emeklilik sisteminin geliştirilmesi ve yukarıda bahsedilen potansiyelinden azami ölçüde yararlanılması için yeni stratejilere ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır.

Nitekim Devletimizin 12. Kalkınma Planı (2024-2028), Orta Vadeli Program (2026-2028) ve Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı (2026) gibi üst politika belgelerinde, özel emeklilik sisteminin güçlendirilmesine yönelik olarak, işveren katkılı ikinci basamak sistemi olan Tamamlayıcı Emeklilik Sistemi'nin (TES) hayata geçirilmesi, kesinti rejiminin sadeleştirilmesi ve fon sisteminin güçlendirilmesi başta olmak üzere birçok politika ve tedbire yer verilmiştir.

İki yıl önce yasalaşan ve kamuoyunda Emeklilikte Yaşa Takılanlar (EYT) olarak adlandırılan milyonlarca kişinin daha genç yaşta emekli olmasını sağlayan sosyal güvenlik düzenlemesinin etkileri 2025 yılı itibarıyla belirgin şekilde hissedilmeye devam etmektedir. Emeklilik hakkı kazanan vatandaşların sayısı ciddi şekilde yükselirken buna mukabil, istihdam ve aktif sigortalı sayısı artış hızları görece yavaştır. Nüfusun yaşlanmakta ve doğurganlık oranının giderek azalmakta olduğu, genç nesillerin çalışma/tüketim/tasarruf olgularına bakış açılarının X ve Y kuşaklarına göre çok daha farklı olduğu, çalışma hayatında ve iş yapış biçimlerinde gerçekleşecek değişikliklerle ve iş dünyasının dijitalleşme hızı ile bağlantılı olarak düzenli ve uzun süreli çalışma imkânına sahip olmayan bireylerin oranının giderek artmasının muhtemel olduğu dikkate alındığında, sosyal güvenlik sisteminin mali yönden sürdürülebilirliğine yönelik ciddi riskler mevcuttur. Hızla artacak sosyal güvenlik açıklarının kamu maliyesi üzerinde yaratacağı yükler kamunun daha fazla borçlanmasına ve böylece sürdürülebilir ekonomik büyümeyi destekleyecek yatırımların dışlanmasına yol açabilecektir.

İlave olarak, sosyal güvenlik mevzuatında emekli aylığı hesaplama formülüne yönelik olarak yapılan değişiklik nedeniyle 2008 yılından sonra ilk kez çalışmaya başlayıp ileride emekli olacak kişilerin efektif aylık bağlama oranları mevcut emeklilerinkine göre çok daha düşük olacaktır. Otomatik katılım sistemi verilerine göre, ücretli çalışanların yarıya yakınının asgari ücret civarında, yaklaşık yüzde 82'sinin asgari ücretin iki katından az kazanmakta olduğu dikkate alındığında düşük gelirli bu kitlenin ileride salt sosyal güvenlik sisteminin sağlayacağı emekli aylığı ile mevcut yaşam standartlarını korumalarının oldukça güç olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, vatandaşların tamamlayıcı emeklilik sistemlerine katılmalarının teşvik edilmesi ve bu kişilere yaşlılık dönemlerinde uzun süreli ve düzenli ek gelir sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Diğer taraftan, OECD ortalamaları esas alındığında; ülkemizde enflasyonun yüksek seyretmesi, kronikleşmiş cari işlemler açığının önemli bir makroekonomik sorun olması, tasarruf-yatırım açığının yüksek olması, hane halklarının tasarruf oranlarının düşük olması, kayıt dışılığın yüksek olması, toplam faktör verimliliğinin düşme eğilimini sürdürmesi, ücretlerin milli gelirden aldığı payın düşük olması, sermaye piyasalarının derinliğinin sınırlı olması, ulusal eğitim sisteminin kalitesinin ve toplumun finansal okur yazarlık seviyesinin ciddi şekilde artırılmasına ihtiyaç duyulması, emeklilik ve yatırım fonlarının yüksek ve istikrarlı pozitif reel getiri üretmesini sağlayacak ekosisteme ihtiyaç duyulması, yaşlı nüfusun genel nüfus içerisindeki payının giderek artması ve özel emeklilik sisteminin katılımcılar nezdinde yeterince anlaşılır olmaması yönetilmesi gereken başlıca riskler olarak öne çıkmaktadır.

Bu çerçevede, **Bireysel Emeklilik Sistemi Sektörel Risk Envanteri** yalnızca mevcut riskleri ortaya koymakla kalmayıp, aynı zamanda sektör paydaşlarının bu riskleri nasıl önceliklendirmeleri gerektiği konusunda kolektif bir değerlendirme sunmaktadır.

Bu vesileyle, raporumuzun geleceğe dönük politika yapım süreçlerinde, sektörel farkındalığın artırılmasında ve ülkemiz tasarruf sisteminin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında değerli bir başvuru kaynağı olacağına inanıyoruz.

Bu çalışmaya değer katan tüm paydaşlarımıza teşekkür ederiz.

MUSTAFA AKMAZ
GENEL MÜDÜR

M. FIRAT KURUCA
İÇ SİSTEMLERDEN SORUMLU
YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Yönetici Özeti

Risk envanterimize bu yıl, önceki yıllarda tanımlanmış olan risklere ek olarak “Devlet katkısının Bakanlıkça EFT saatinden sonra ödenmesi halinde hak kazanılmayan Devlet katkısının şirketlerce aynı gün Bakanlığa iade edilememesi” riski eklenmiş, “Yapay zekâ destekli ürünlerin şirket operasyonlarına entegre edilmesi” ise bir fırsat olarak envantere yerini almıştır.

Riskler, Emeklilik Gözetim Merkezi (EGM) tarafından tasarlanan elektronik anket ile paydaş kurumların ilgili uzman ve yöneticilerinden oluşan 588 kişilik bir hedef kitleye iletilmiştir. Ankete katılım oranı **%46** seviyesinde gerçekleşmiştir.

Katılımcıların anket kapsamında tanımları iletilen 64 adet riski 1 ile 10 arasında puanlayarak değerlendirmeleri istenmiş, etki ve olasılık derecelerine (etki*olasılık) göre hesaplanan risk şiddetine göre risklerin sıralamaları belirlenmiştir. İlk 10’da yer alan riskler, raporun 5., 6. ve 7. sayfalarında yer almaktadır.

2025 yılında, ilk dört risk sıralamasında yer alan:

- Doğal afet,
- Ekonomideki olası dalgalanmaların yeni sözleşme girişlerini etkilemesi,
- Yüksek enflasyon nedeniyle birikimlerin reel olarak büyümemesi,
- Katılımcı getirilerinin alternatif yatırım araçlarının gerisinde kalması

riskleri 2023 yılından bu yana sıralamadaki yerini korumaktadır. Siber saldırıların sistem altyapılarına verdiği zarar riski ve yapay zekâ destekli ürünlerin operasyonlara entegrasyonu fırsatı ise bu yıl ilk on risk arasında yer almıştır.



Anket Katılımcılarına Göre Önemli Riskler

Envanter, bireysel emeklilik sektörü odaklı olarak tasarlanmıştır.

Emeklilik şirketlerinin iç sistemlerinden sorumlu birimlerin değerlendirmeleri alınarak belirlenen ve üzerinde mutabık kalınan riskler, anket katılımcılarına sunulmuş, kendileri tarafından etki ve olasılık açısından (1-10 skalasında) derecelendirilmiştir.

Risk Şiddetine (Etki*Olasılık) Göre Riskler

Anketteki riskler, anket katılımcılarının ilettiği etki ve olasılık değerlerinin çarpımı sonucunda oluşan toplam risk şiddetine göre sıralandığında ilk 10'da aşağıdaki riskler yer almıştır. Söz konusu risklerin bir önceki yıllardaki sıralamalarına da tabloda yer verilmiştir.

"-" ile işaretli sıralamalar, ilgili yılda envanterde yer almadığı için oylamaya dahil olmayan risk tanımlarını göstermektedir.

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

2025 Sıralama	2024 Sıralama	2023 Sıralama	2022 Sıralama	2021 Sıralama	Riskın Tanımı	Riskın Türü
1	1	1	6	8	Doğal afet riskleri	DIŞ ÇEVRE
2	2	2	1	2	Ekonomideki olası dalgalanmaların yeni sözleşme girişleri üzerindeki sonuçları	DIŞ ÇEVRE
3	3	3	-	-	Yüksek enflasyon nedeniyle birikimlerin kendilerinden beklenen reel büyümeyi gösterememe riski	PORTFÖY YÖNETİMİ
4	4	4	5	4	Katılımcı getirilerinin alternatiflerinin gerisinde kaldığı algısı	PORTFÖY YÖNETİMİ
5	7	5	4	1	Sisteme sağlanan Devlet teşviklerinde olası iyileştirme ve değişiklikler	STRATEJİK
6	8	8	8	3	Sistemden emeklilik sonrası gelirlerin göreceli düşüklüğü ve sistemle ilgili olumsuz algılar	PORTFÖY YÖNETİMİ
7	9	10	3	-	Yaygın yoksulluk riski	DIŞ ÇEVRE
8	6	6	2	-	Döviz kuru riski	DIŞ ÇEVRE
9	15	15	7	10	Siber saldırılar nedeniyle sistem altyapılarının zarar görmesi riski	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ
10	-	-	-	-	Yapay zekâ destekli ürünlerin şirket operasyonlarına entegre edilmesi fırsatı	STRATEJİK

Etki Derecesine Göre Riskler

Risk tanımları, anket katılımcılarının “etki derecesi” değerlendirmelerine (1-10 skalasında) göre listelenmiş ve ilk 10’da yer alan riskler Tablo 2’de listelenmiştir. Söz konusu risklerin bir önceki yıllardaki sıralamalarına da tabloda yer verilmiştir.

“-” ile işaretli sıralamalar, ilgili yılda envanterde yer almadığı için oylamaya dahil olmayan risk tanımlarını göstermektedir.

Tablo 2 - Etki Derecesine Göre En Önemli 10 Risk

2025 Sıralama	2024 Sıralama	2023 Sıralama	2022 Sıralama	2021 Sıralama	Riskin Tanımı	Riskin Türü
1	1	1	4	9	Doğal afet riskleri	DIŞ ÇEVRE
2	5	4	1	8	Ekonomideki olası dalgalanmaların yeni sözleşme girişleri üzerindeki sonuçları	DIŞ ÇEVRE
3	3	5	2	1	Sisteme sağlanan Devlet teşviklerinde olası iyileştirme ve değişiklikler	STRATEJİK
4	2	3	3	2	Katılımcı getirilerinin alternatiflerinin gerisinde kaldığı algısı	PORTFÖY YÖNETİMİ
5	4	2	-	-	Yüksek enflasyon nedeniyle birikimlerin kendilerinden beklenen reel büyümeyi gösterememe riski	PORTFÖY YÖNETİMİ
6	6	8	8	10	Siber saldırılar nedeniyle sistem altyapılarının zarar görmesi riski	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ
7	7	6	9	11	Şirketlerin ve sistemin itibar riski	STRATEJİK
8	11	9	13	5	Sistemden emeklilik sonrası gelirlerin göreceli düşüklüğü ve sistemle ilgili olumsuz algılar	PORTFÖY YÖNETİMİ
9	15	11	11	-	Yaygın yoksulluk riski	DIŞ ÇEVRE
10	12	19	7	3	Sistemin güvenilirliğine ilişkin algı riskleri	STRATEJİK

Olasılık Derecesine Göre Riskler

Risk tanımları, anket katılımcılarının “olasılık derecesi” değerlendirmelerine (1-10 skalasında) göre listelenmiş ve ilk 10’da yer alan riskler Tablo 3’te listelenmiştir. Söz konusu risklerin bir önceki yıllardaki sıralamalarına da tabloda yer verilmiştir.

“-“ ile işaretli sıralamalar, ilgili yılda envanterde yer almadığı için oylamaya dahil olmayan risk tanımlarını göstermektedir.”

Tablo 3 - Olasılık Derecesine Göre En Önemli 10 Risk

2025 Sıralama	2024 Sıralama	2023 Sıralama	2022 Sıralama	2021 Sıralama	Riskın Tanımı	Riskın Türü
1	1	1	1	1	Ekonomideki olası dalgalanmaların yeni sözleşme girişleri üzerindeki sonuçları	DIŞ ÇEVRE
2	2	2	12	5	Doğal afet riskleri	DIŞ ÇEVRE
3	4	3	-	-	Yüksek enflasyon nedeniyle birikimlerin kendilerinden beklenen reel büyümeyi gösterememe riski	PORTFÖY YÖNETİMİ
4	3	4	2	-	Döviz kuru riski	DIŞ ÇEVRE
5	6	5	8	7	Katılımcı getirilerinin alternatiflerinin gerisinde kaldığı algısı	PORTFÖY YÖNETİMİ
6	8	10	6	3	Sistemden emeklilik sonrası gelirlerin göreceli düşüklüğü ve sistemle ilgili olumsuz algılar	PORTFÖY YÖNETİMİ
7	-	-	-	-	Yapay zekâ destekli ürünlerin şirket operasyonlarına entegre edilmesi fırsatı	STRATEJİK
8	9	9	3	-	Yaygın yoksulluk riski	DIŞ ÇEVRE
9	5	6	13	4	Sistem tasarımının ve mevzuatın sık sık değişmesinin yarattığı güvensizlik ve yatırım maliyeti riskleri	STRATEJİK
10	10	7	7	2	Sisteme sağlanan Devlet teşviklerinde olası iyileştirme ve değişiklikler	STRATEJİK

Tablolarda Yer Alan Risk Tanımlarına İlişkin Açıklamalar

Doğal afet riskleri

Önemli fay hatları üzerinde bulunan ülkemizde başta deprem olmak üzere, sel, toprak kayması, fırtına, hortum ve yangınlar gibi doğal afetler, tüm diğer sektörlerde olduğu gibi bireysel emeklilik sektöründe de, kurumların doğrudan iş sürekliliğini, hizmet sunma yetkinliklerini, gelirlerini ve mali yapılarını etkileyebilecektir. Afetler, ekonomi ve insan davranışları üzerindeki etkileri dolayısı ile tasarrufa ayrılacak tutarı sınırlandırabileceği gibi bireysel emeklilik sistemi katılımcılarının birikimlerine erken başvurularına sebep olabilecektir.

Ekonomideki olası dalgalanmaların yeni sözleşme girişleri üzerindeki etkisi

Tüm dünyanın durgunluk ve daralma döneminden geçtiği şu zamanlarda ülkemizde de devam eden yüksek enflasyon, satın alma gücünün düşmesi gibi etkiler nedeniyle, bireylerin tasarrufa ayırabilecekleri tutarın azalması ile ilgili risktir.

Yüksek enflasyon nedeniyle birikimlerin kendilerinden beklenen reel büyümeyi gösterememesi

Emeklilik yatırım fonları getirilerinin enflasyonun altında kalması ve bu nedenle katılımcıların birikimlerinde beklenen enflasyon üstü getirinin sağlanamaması riskidir.

Katılımcı getirilerinin alternatiflerinin gerisinde kaldığı algısı

Sistemden elde edilen getirilerin; risk seviyesi, iştahı, parçalı ödeme gibi etkenler dikkate alınmadan hatalı bir şekilde mevduat, altın, döviz gibi yaygın bir şekilde kullanılan yatırım araçları ile sıkça kıyaslandığı bilinmektedir.

Bu kıyaslanma neticesinde sistem getirilerinin ilgili yatırım araçlarının gerisinde kaldığı yönünde oluşacak algı, finansal okur-yazarlığın tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yeterli seviyede olmadığı gerçeği ile de birleşince bireylerin sisteme katılım tercihlerini olumsuz yönde etkileyebilmekte, mevcut katılımcıların sistemden çıkma eğilimleri üzerinde etkili olabilmektedir.

Sisteme sağlanan Devlet teşviklerinde olası iyileştirme ve değişiklikler

Sisteme sağlanan Devlet teşviklerindeki iyileştirmenin sektörün büyümesine, tahsilat oranlarının iyileşmesine ve sistemin daha geniş kitlelere erişmesine katkı sağlamadaki etkisinin ve ilgili olasılığın derecelendirilmesinin istendiği bir fırsat tanımıdır. Geçen yıllarda olduğu gibi bu yıl da Devlet teşviklerinde olası iyileştirme ve değişiklikler sektör tarafından önemli bir kaldıraç olarak görülmektedir.

Sistemden emeklilik sonrası gelirlerin göreceli düşüklüğü ve sistemle ilgili olumsuz algılar

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

Yaygın yoksulluk riski

Dünyada yaşanan ve artarak devam etmesi beklenen eğilime paralel olarak geçim sıkıntısı risklerinin toplumun genelinde tasarruf için ayrılabilir potansiyel tutarları azaltması ve mevcut fon birikiminin birincil ihtiyaçlar için kullanılması ile ilgili risktir.

Döviz kuru riski

Döviz kurunda yaşanan dalgalanmaların, dolaylı olarak bireylerin tasarruf için ayırdıkları tutarı etkilemesinin yanı sıra, dövizin bireysel emeklilik sistemine alternatif bir yatırım aracı olarak tercih edilmesi ile ilgili risktir.

Siber saldırılar nedeniyle sistem altyapılarının zarar görmesi riski

Süreçlerin dijitalleşmesi, yapay zekâdaki gelişmeler ve uzaktan çalışma ile birlikte son dönemde gittikçe artan siber saldırılara maruz kalma ve bu saldırılar nedeniyle şirket altyapılarının zarar görmesi tehdidi, bireysel emeklilik sisteminde sunulan hizmetlerin sürekliliğini etkileyeceği gibi sektöre karşı güvensizlik oluşturma ihtimali ile de önemli bir risk olarak tanımlanmıştır.

Yapay zekâ destekli ürünlerin şirket operasyonlarına entegre edilmesi fırsatı

Yapay zekâ destekli ürünlerin şirket operasyonlarına entegre edilmesi, operasyonel verimliliği artırma, maliyetleri azaltma, katılımcı deneyimini iyileştirme, yenilikçi ürün geliştirme ve hizmet kalitesini ve hızını yükseltme gibi alanlarda önemli fırsatlar sunmaktadır.

Şirketlerin ve sistemin itibar riski

Emeklilik şirketleri veya sektörle ilgili olumsuzlukların toplumda şirketlere ve genel olarak sektöre duyulan güveni zedeleyici etkileri ve güven kaybının büyüme beklentilerine yansıyacak sonuçlarını tanımlayan risktir.

Sistemin güvenilirliğine ilişkin algı riski

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

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

Bireysel emeklilik sisteminde geçmişte yaşanan Devlet katkısı, kesinti yapısındaki değişiklikler ve otomatik katılım sistemi gibi önemli değişim ve dönüm noktaları; gerektirdiği altyapı değişiklik maliyetlerinin yanı sıra, şirketlerin orta ve uzun vadeli projeksiyonlarını ve beklentilerini etkileyen sonuçları itibarıyla, sektör yöneticilerinin dikkate alması ve değerlendirmesi gereken önemli etkenlerden olabilmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

İlk 4 Risk Değişmemiştir.

2023 yılından beri aşağıdaki riskler sıralamada ilk 4'te yer almaktadır;

- Doğal afet
- Ekonomideki olası dalgalanmaların yeni sözleşme girişleri üzerindeki sonuçları
- Yüksek enflasyon nedeniyle birikimlerin kendilerinden beklenen reel büyümeyi gösterememesi
- Katılımcı getirilerinin alternatiflerinin gerisinde kaldığı algısı

Dış Çevre ve Ekonomik Riskler, Önceki Yıllarda Olduğu Gibi Üst Sıralarda Yer Almıştır.

Dış çevre ve ekonomik riskler, bireysel emeklilik sisteminin hem yeni katılımcı girişleri hem de mevcut birikimlerin değerinin korunması açısından en yüksek öncelikli risk alanlarını oluşturmaktadır. Özellikle makroekonomik istikrarsızlık ve doğal afetler, sektörün büyüme potansiyelini doğrudan etkileyen başlıca tehditlerdir.

Siber Saldırıları Nedeniyle Sistem Altyapılarının Zarar Görmesi Riskinin Sıralaması Yükselmiştir.

Bu risk, son yıllarda finansal sektörlerde artan dijitalleşme, yapay zekâ tabanlı uygulamaların yaygınlaşmasıyla birlikte daha kritik hale gelmiştir. Bireysel emeklilik sistemi gibi yüksek hacimli veri ve finansal varlık barındıran yapılara yönelik saldırıların hem katılımcı güvenliğini zedeleme hem de operasyonel işleyişi kesintiye uğratma potansiyeli bulunmaktadır. Bu nedenle, geçen yıl 15. sırada yer alan bu risk, bu yıl yükselerek risk envanterinde 9. sırada yerini almıştır.

Yapay Zekâ Destekli Ürünlerin Şirket Operasyonlarına Entegre Edilmesi Fırsatı Envantere Giriş Yaptığı Yılda İlk 10 Risk Arasına Girmiştir.

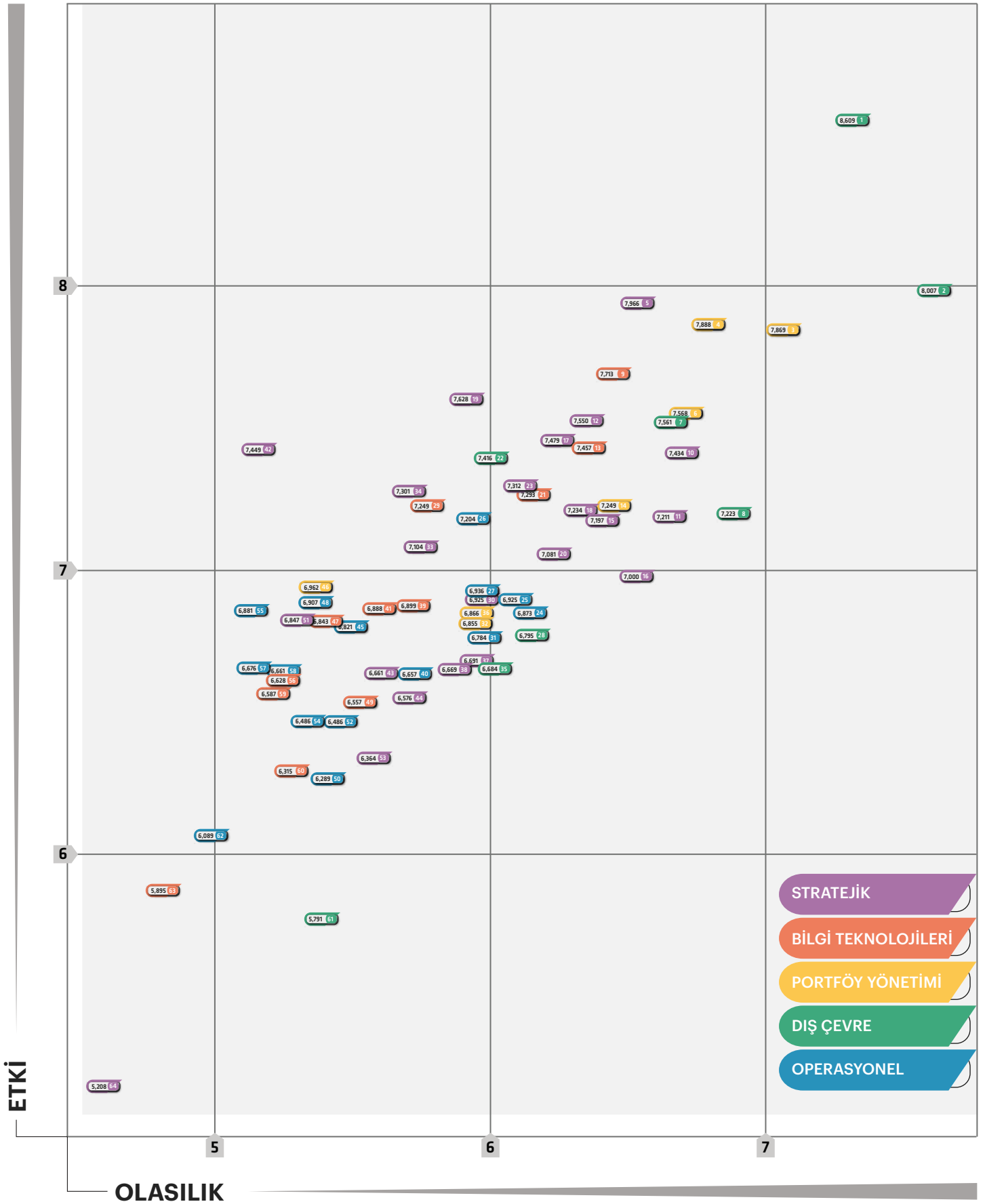
Risk envanterine bu yıl dahil edilen yapay zekâ destekli ürünlerin şirket operasyonlarına entegre edilmesi fırsatı, sunduğu yüksek verimlilik, yenilikçi iş modelleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı potansiyeli sayesinde ilk 10 risk/fırsat arasında üst sıralarda konumlanmıştır.

Operasyonel Riskler Önceki Yıllarda Olduğu Gibi Yine Sıralamada Geride Kalmıştır.

Etki ve olasılık düzeyleri açısından stratejik, dış çevre, portföy yönetimi ve bilgi teknolojileri risklerinin gerisinde kalan operasyonel riskler önceki yıllarda olduğu gibi bu yıl da ilk 20 risk arasında yer bulamamıştır.

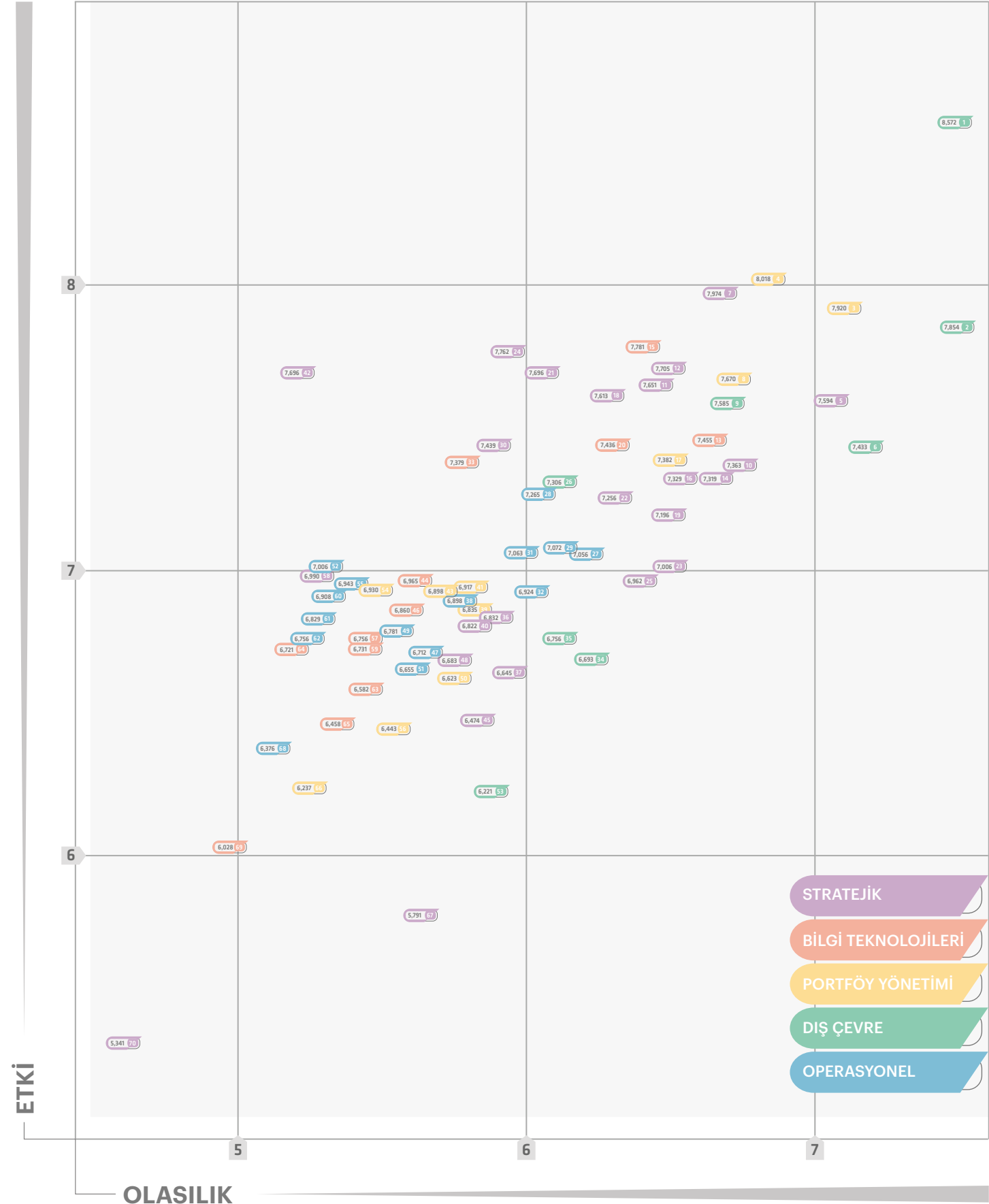
Ek 1. Risk Haritası

2025



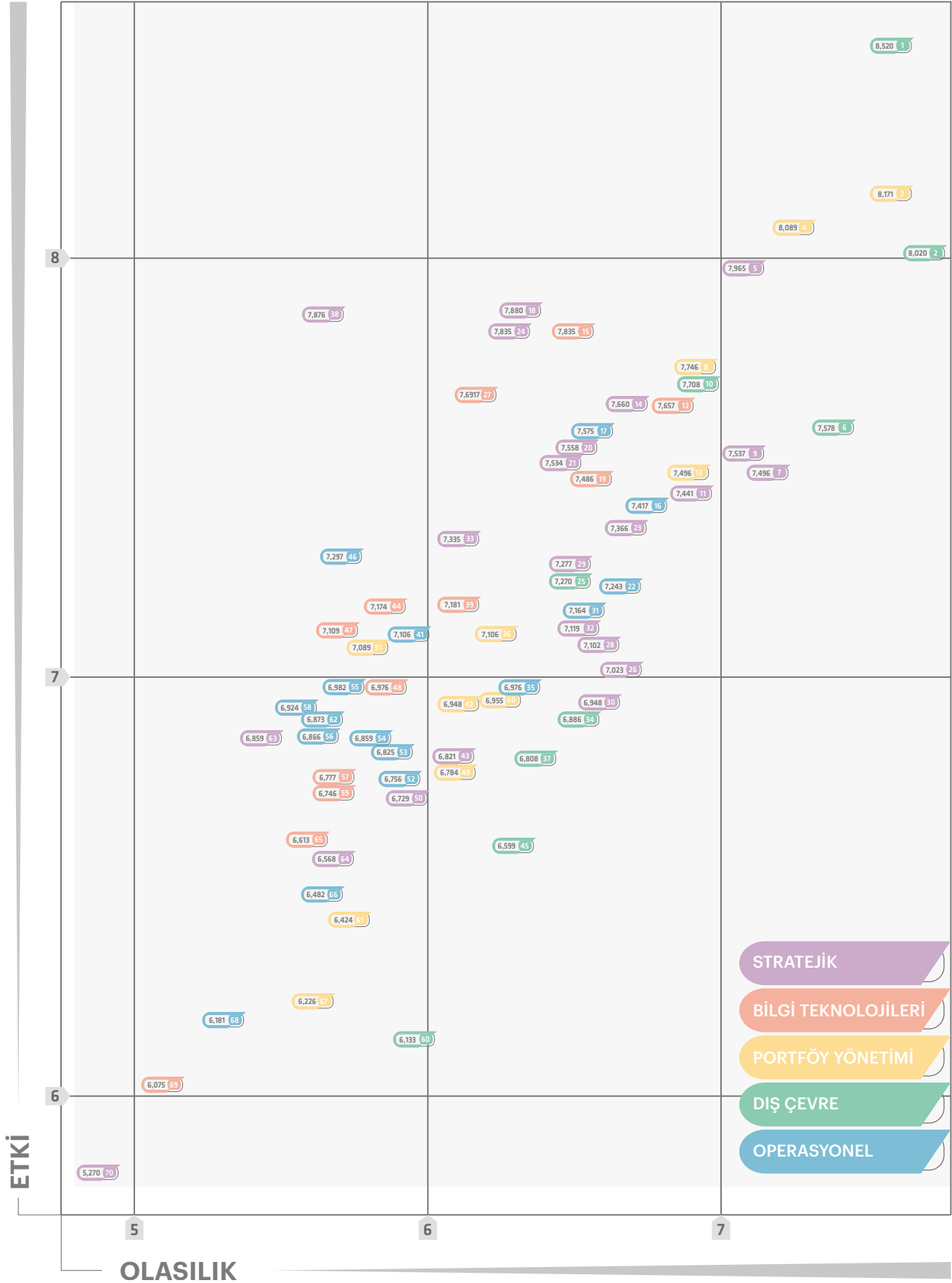
Ek 1. Risk Haritası

2024

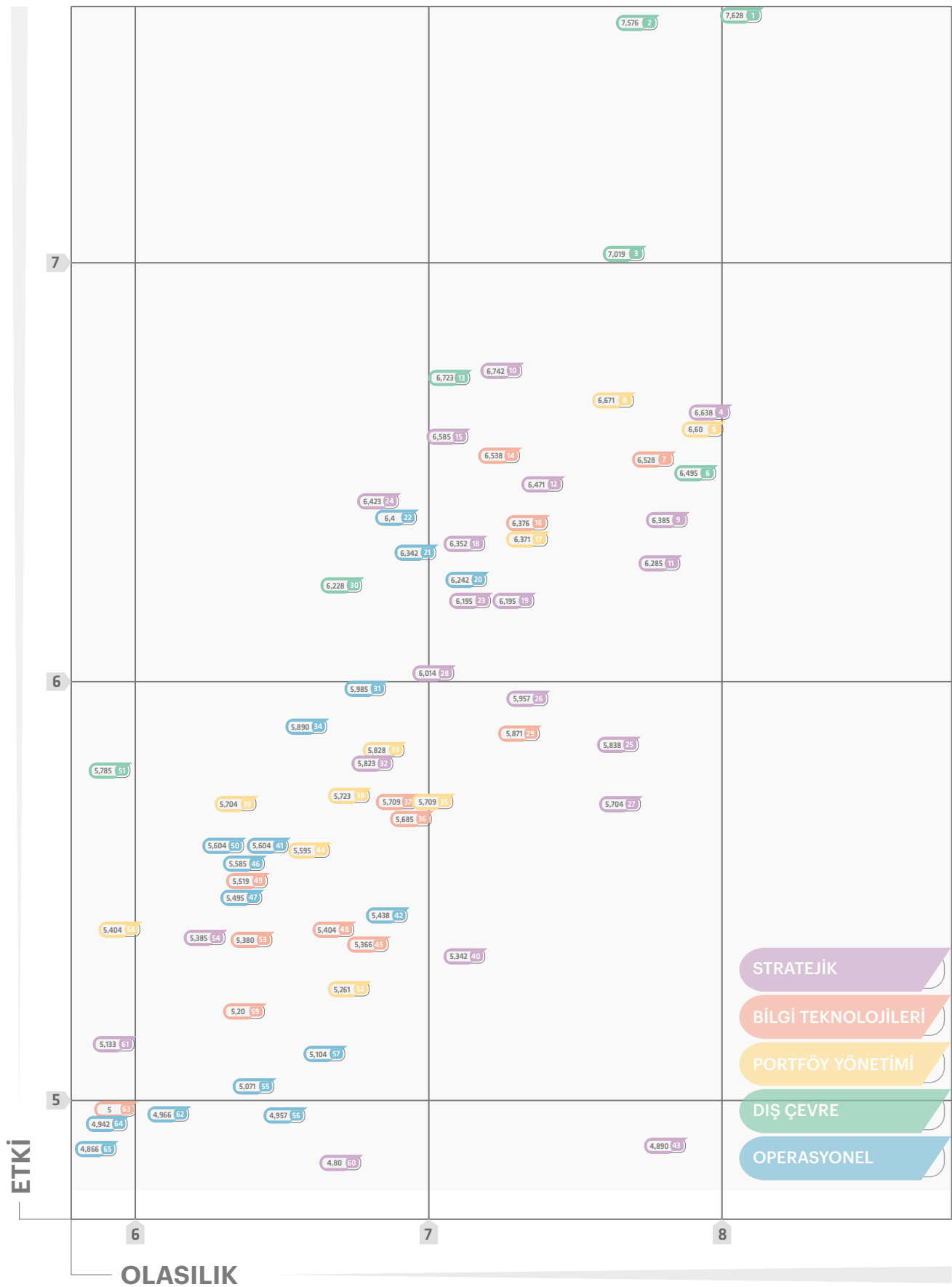


Ek 1. Risk Haritası

2023

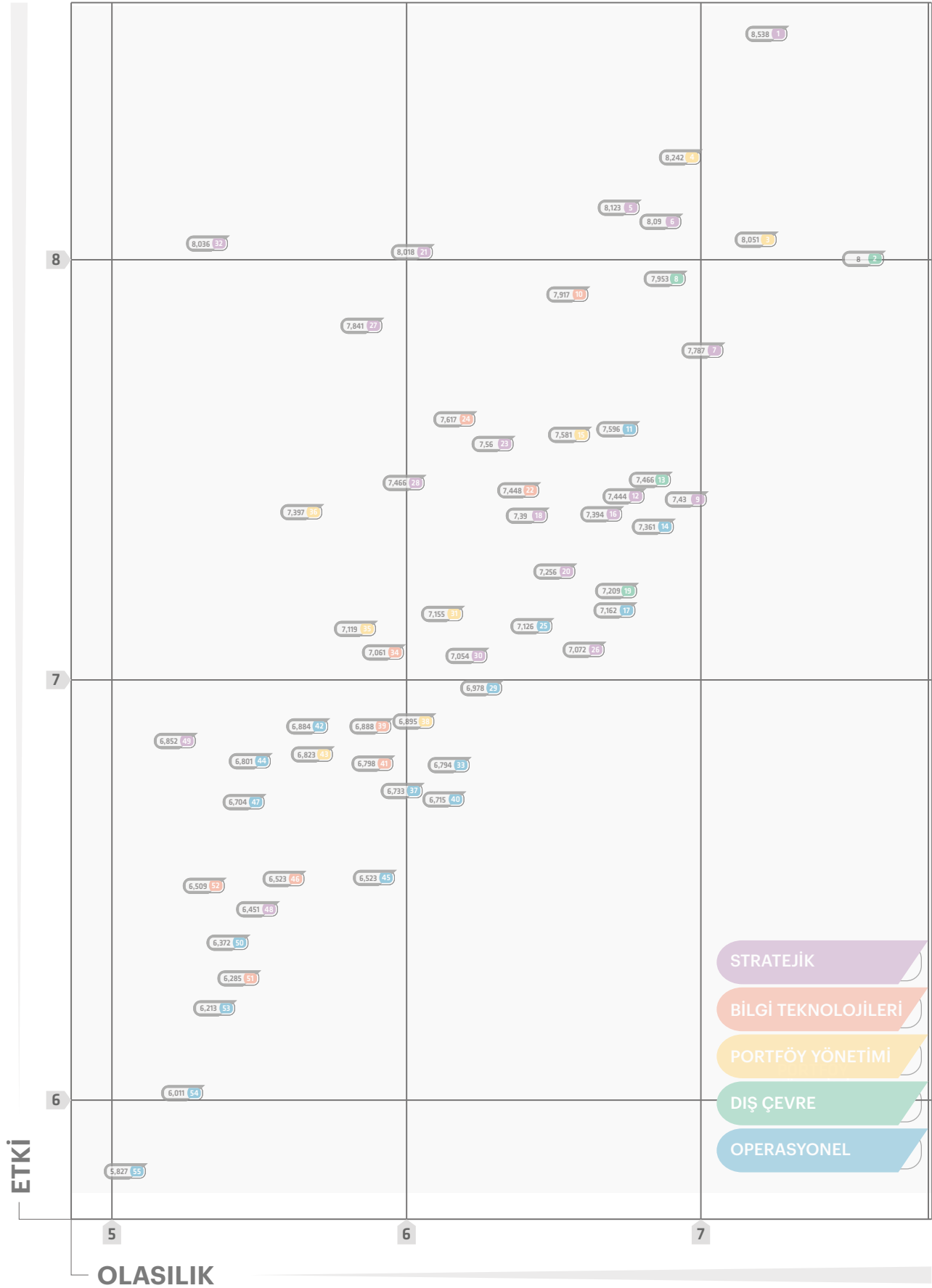


2022

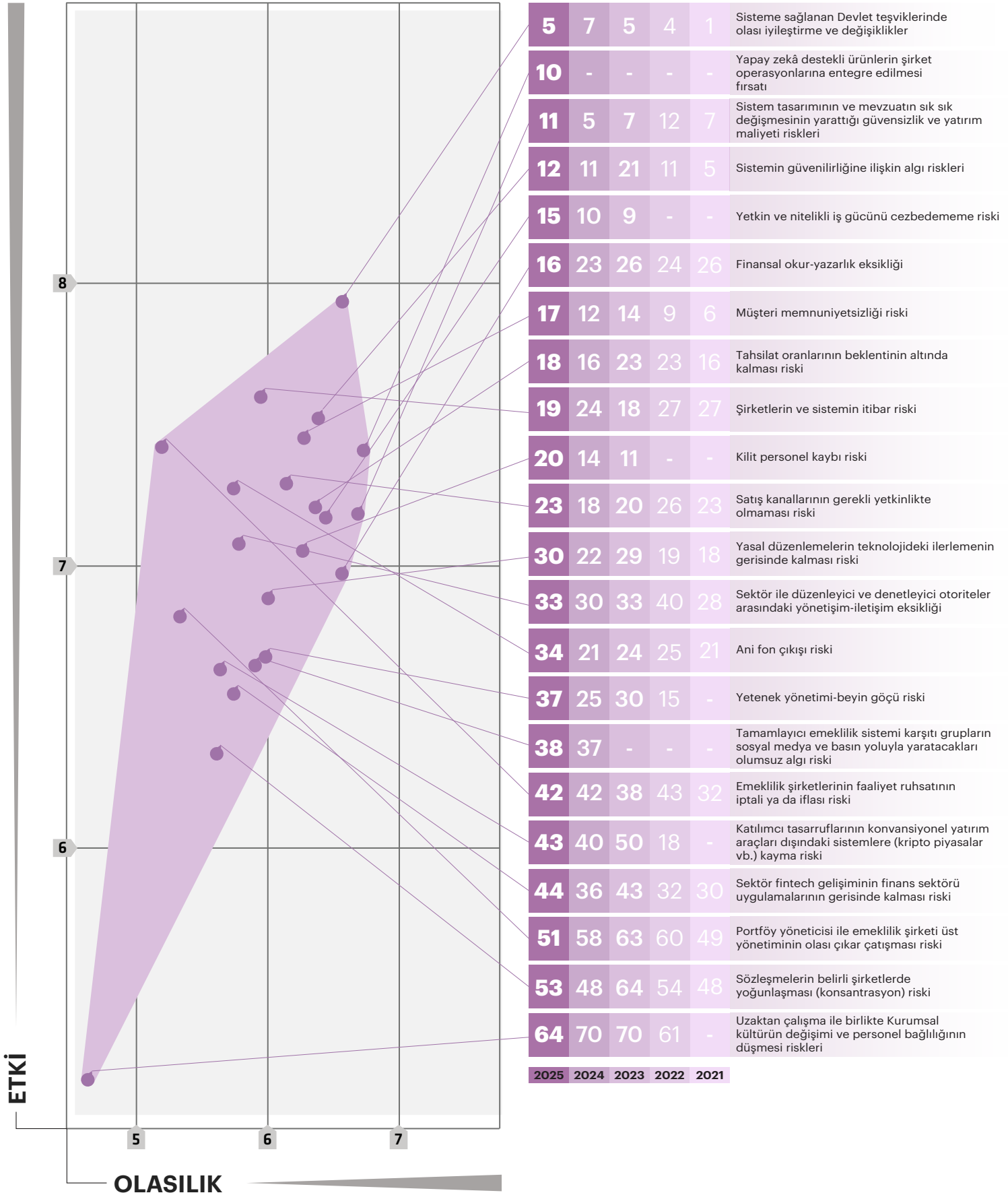


Ek 1. Risk Haritası

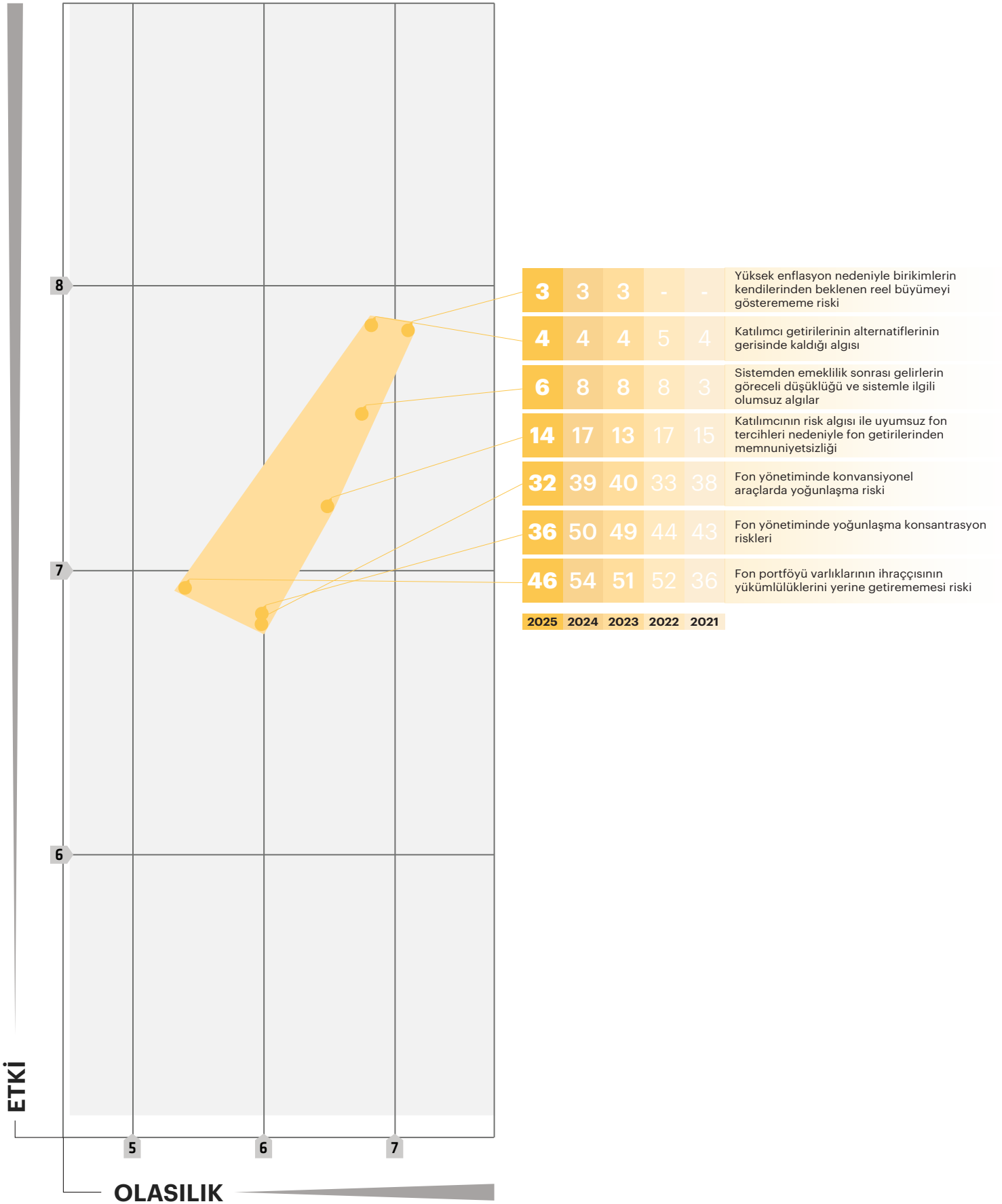
2021



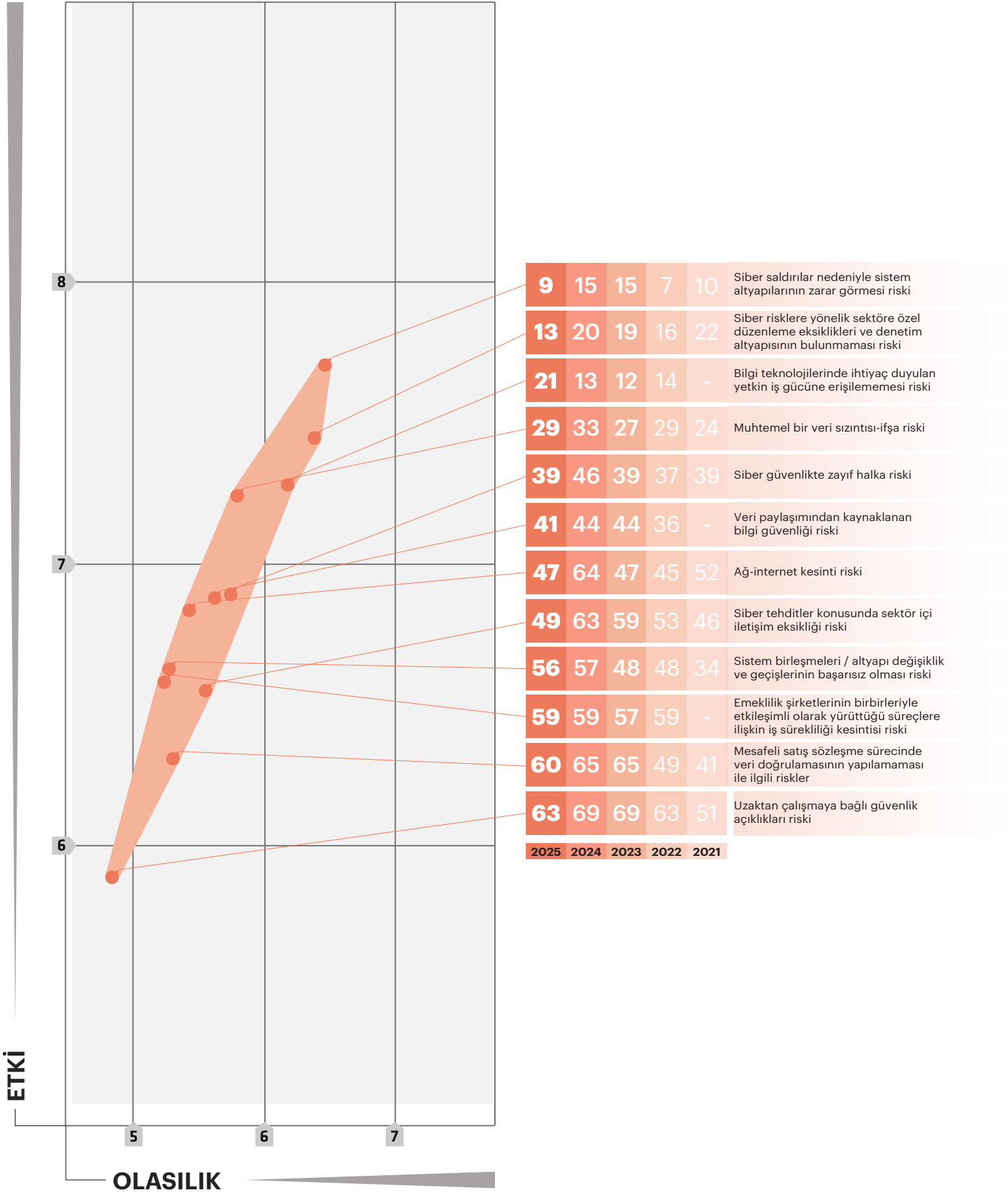
Ek 1. Risk Haritası - Stratejik Riskler



Ek 1. Risk Haritası - Portföy Yönetimi Riskleri



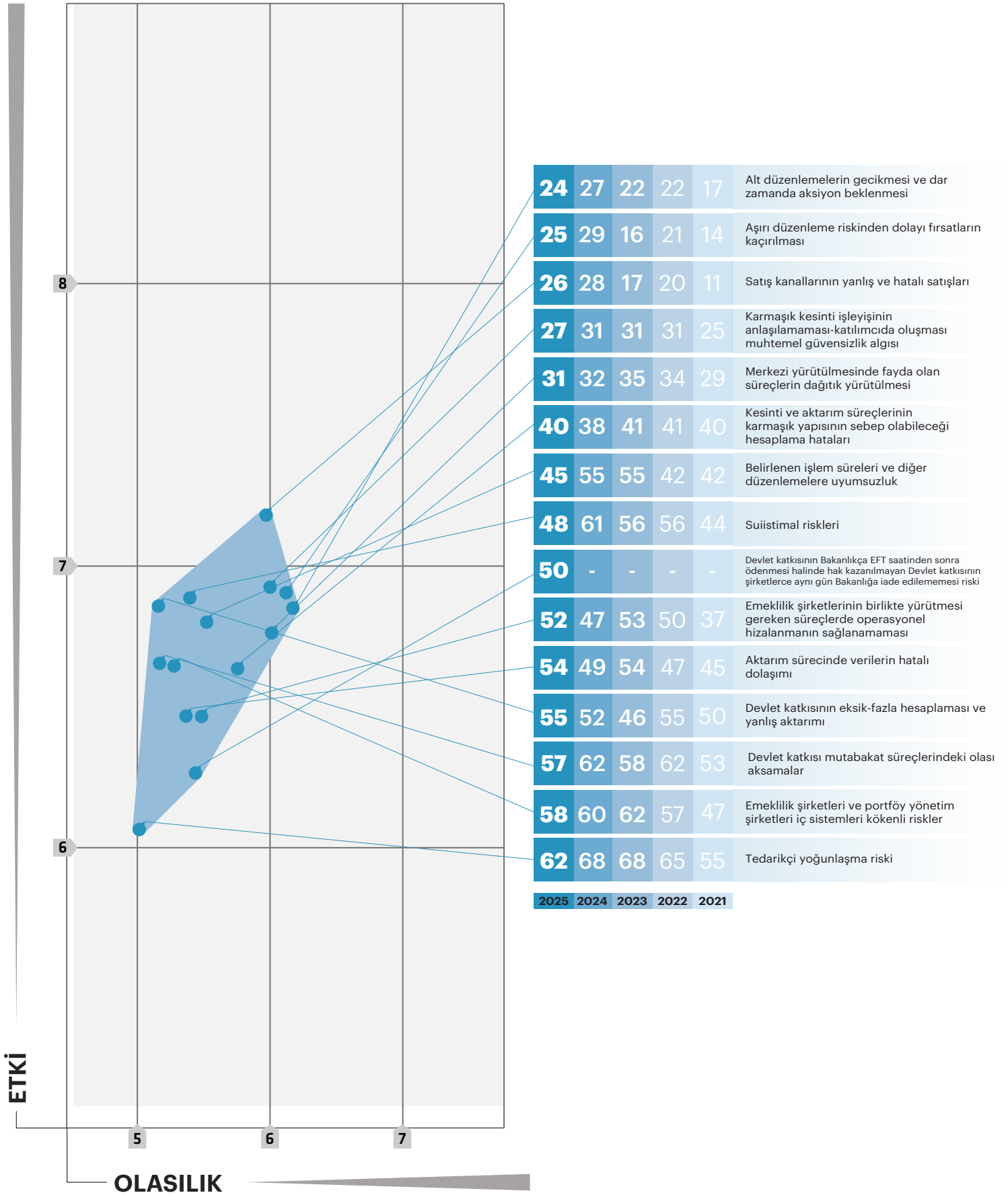
Ek 1. Risk Haritası - Bilgi Teknolojileri Riskleri



Ek 1. Risk Haritası - Dış Çevre Riskleri



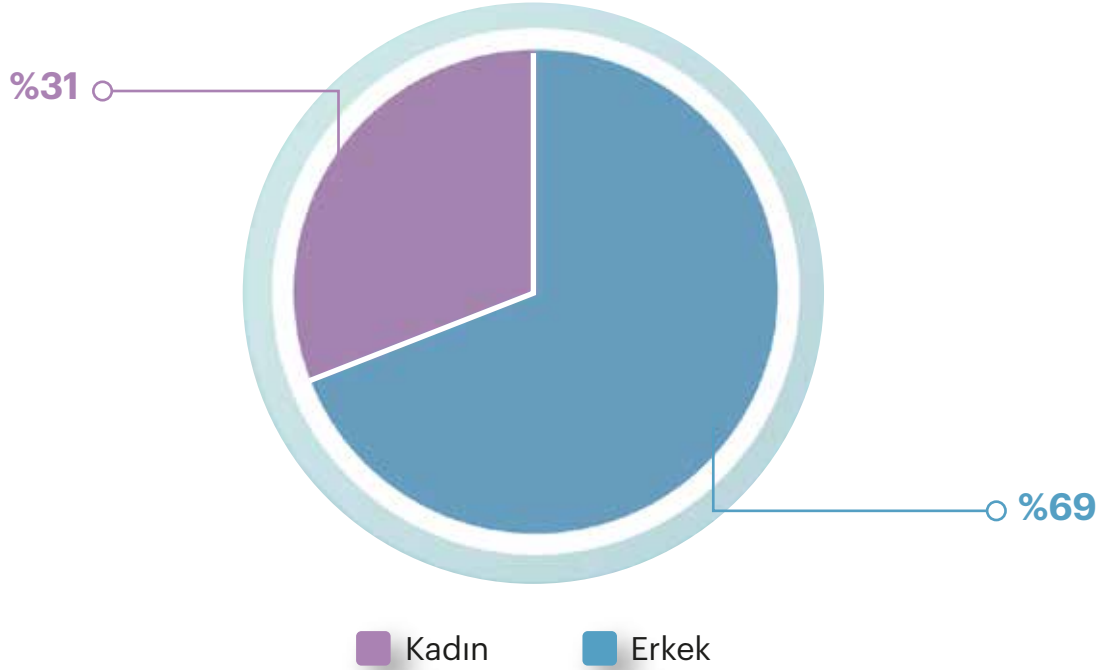
Ek 1. Risk Haritası - Operasyonel Riskler



Ek 2. Anket Katılımcılarının Profili

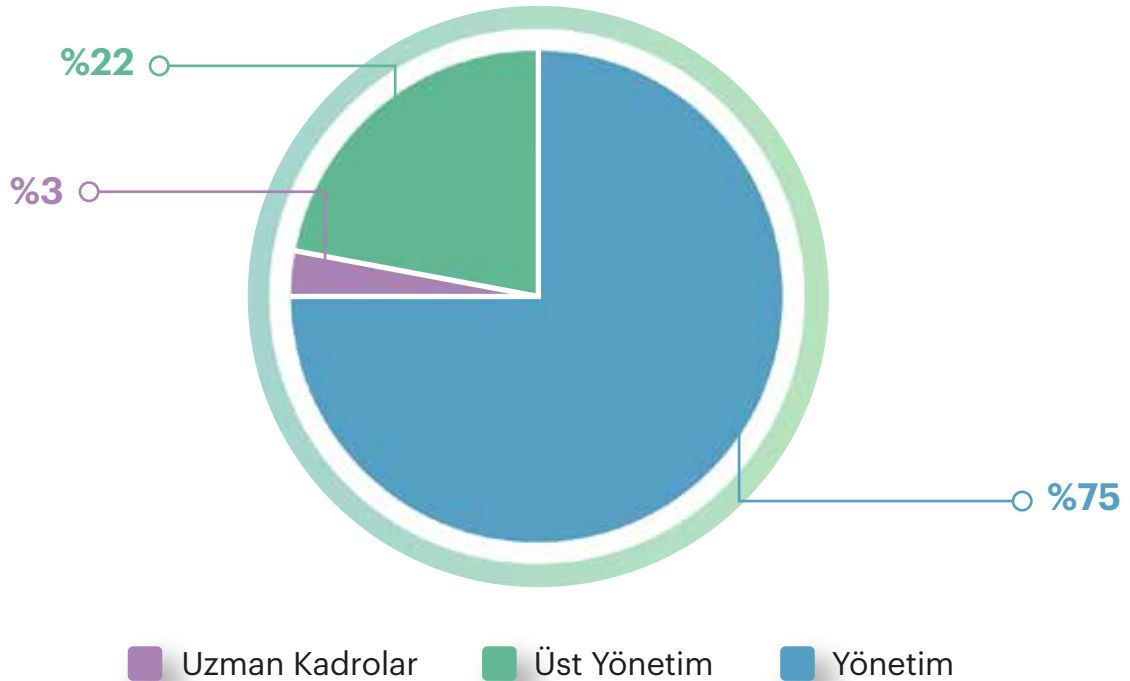
Ankete Katılan Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Ankete katılan 269 kişinin 84'ü kadın, 185'i ise erkektir.



Ankete Katılan Katılımcıların Yönetim Kademesine Göre Dağılımı

Anket katılımcılarının %75'i yönetici kadrosunda, %22'si ise üst yönetici olarak çalışmaktadır.

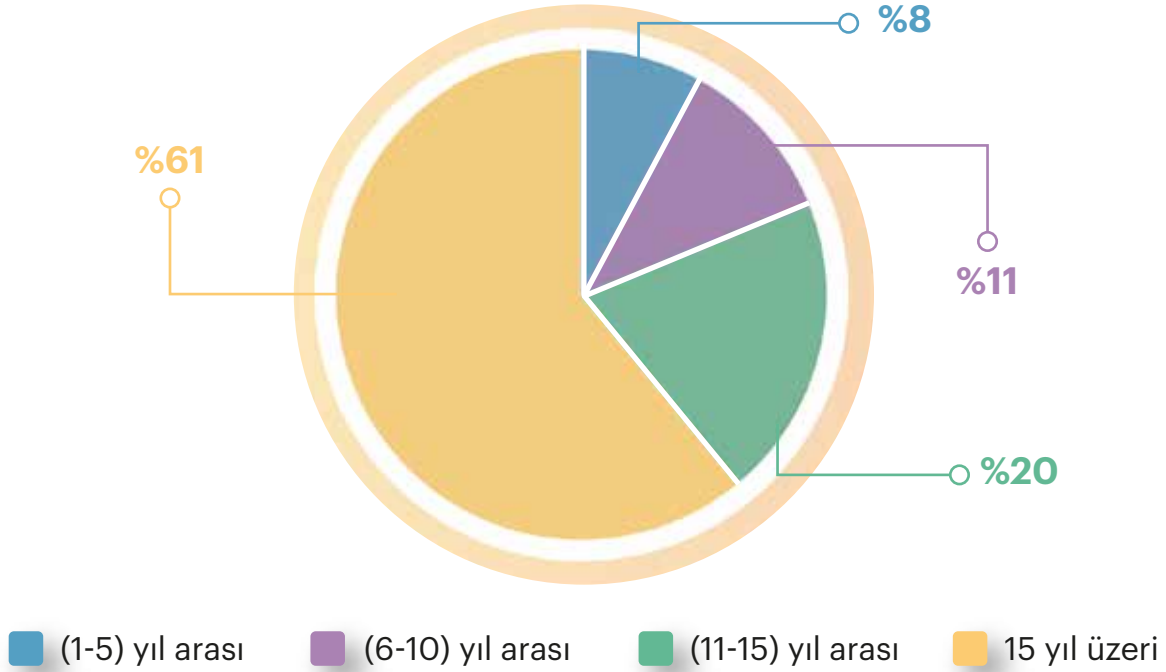


(1) Üst yönetim kademesi, Genel Müdür, CEO, CFO, CIO, CRO, Genel Müdür Yardımcısı, Direktör, Koordinatör, Hukuk Müşavirliği, Düzenleyici ve Denetleyici Otorite üst yönetimini temsil etmektedir.

Ek 2. Anket Katılımcılarının Profili

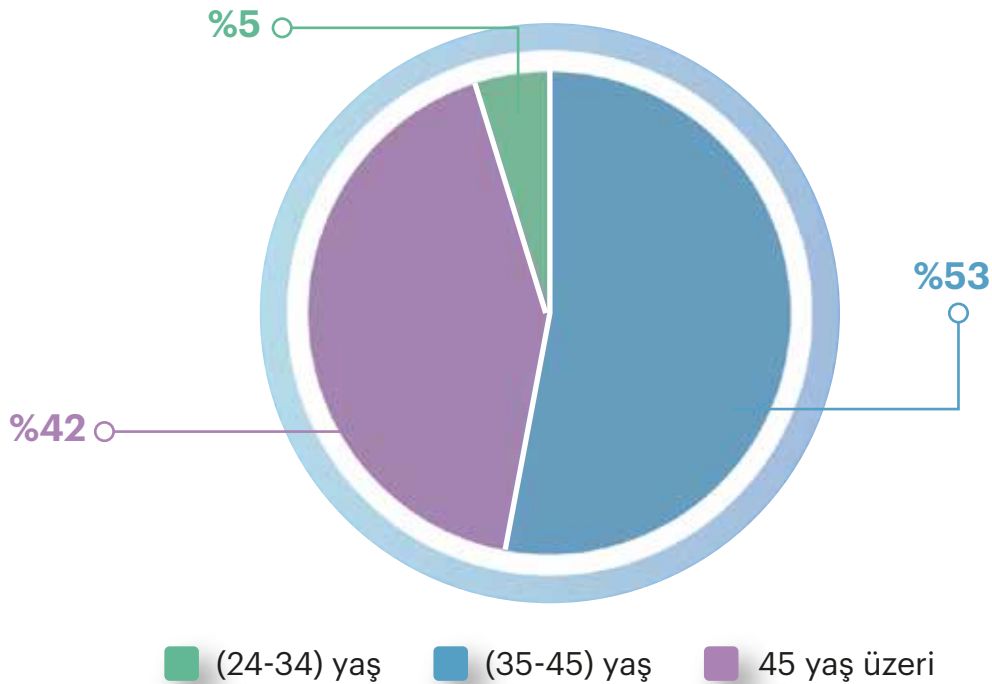
Ankete Katılan Katılımcıların Sektör Tecrübesine Göre Dağılımı

Anket katılımcılarının %81'inin sektör tecrübesi 11 yıl ve üzerindedir.



Ankete Katılan Katılımcıların Yaş Aralığı Dağılımı

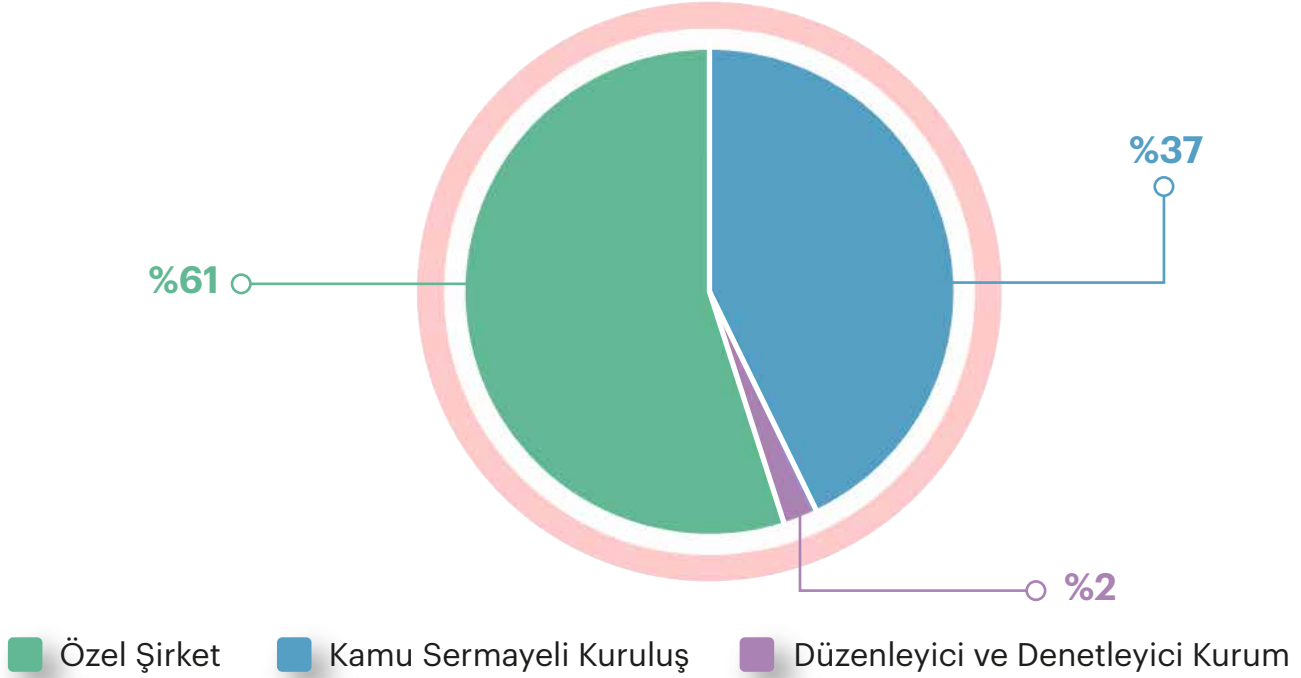
Anket katılımcılarının %95'inin yaşı 35 ve üzerindedir.



Ek 2. Anket Katılımcılarının Profili

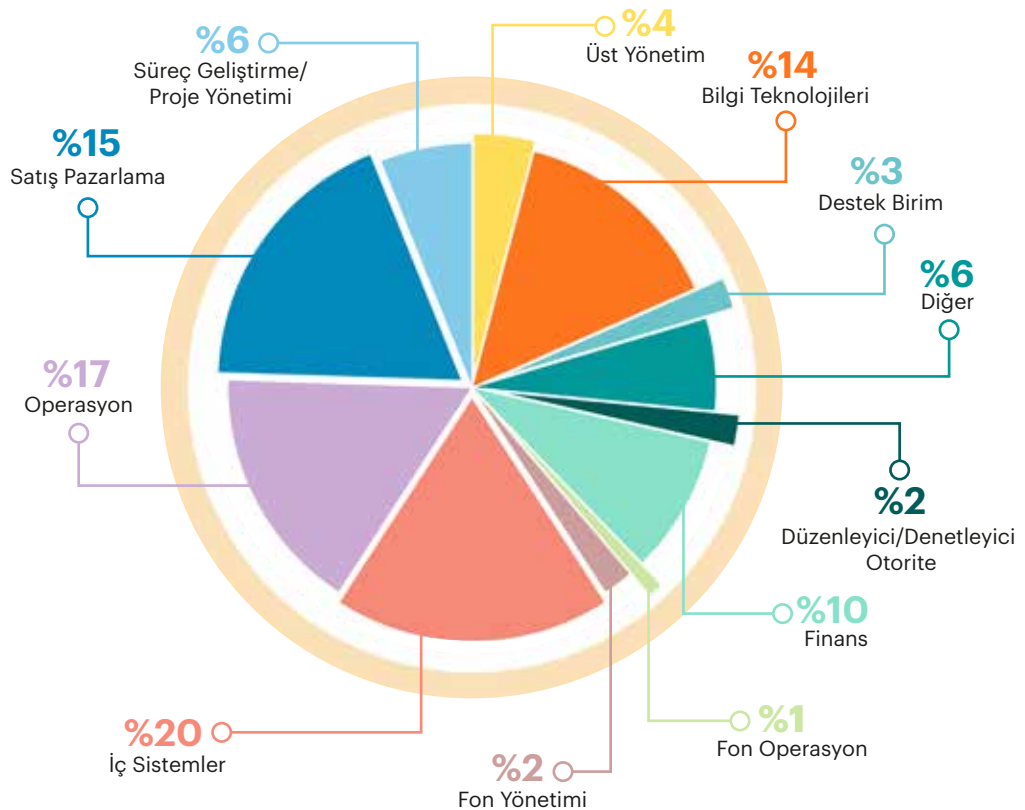
Ankete Katılan Katılımcıların Çalışılan Kuruma Göre Dağılımı

Anket katılımcılarının %61'i özel şirket, %37'si kamu şirketi çalışanı, %2'si ise düzenleyici ve denetleyici kurumlar nezdinde çalışanlardan oluşmaktadır.



Ankete Katılan Katılımcıların Çalıştığı Birim Kategorisine Göre Dağılımı

Anket katılımcılarının %20'si iç sistemler, %17'si operasyon, %15'i satış pazarlama, %14'ü ise bilgi teknolojileri birimlerinde çalışmaktadır.



İşbu rapor; ilki 2021 yılında yayımlanan serinin devamı niteliğinde olup, kullanılan metodoloji ve yöntemler hakkında

https://egm.org.tr/Sites/1/upload/files/Bireysel_Emeklilik_Sistemi_Risk_Envanteri-2021-1283.pdf bağlantısında yer alan ilk rapordan bilgi edinebilirsiniz.

Bireysel Emeklilik Sistemi Risk Envanteri, EGM İç Kontrol ve Risk Yönetimi ve İç Denetim Birimleri tarafından anket sonuçları kullanılarak hazırlanmış ve kontrol edilmiş, Genel Müdürlük makamınca onaylanmıştır.

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

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

Aralık 2025

