



EMEKLİLİK GÖZETİM MERKEZİ

STRATEJİK PLAN

2024-2028

SUNUŞ

Temel misyonu, özel emeklilik sisteminin etkin ve güvenli işlemlerini sağlamak ve katılımcıların hak ve menfaatlerini korumak olan Emeklilik Gözetim Merkezi (EGM), ülkemiz özel emeklilik sisteminin en önemli unsurlarından biridir.

2003 yılında 4632 sayılı Kanun uyarınca Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın görevlendirmesi ile kurulan EGM,

- Emeklilik şirketlerinin, bireysel emeklilik araçlarının ve emeklilik yatırım fonlarını yöneten portföy yönetim şirketlerinin faaliyetlerinin mevzuata uygunluğunun elektronik olarak izlenmesi, gözetim raporlarının düzenleyici denetleyici otoritelere sunulması,
- Katılımcıların ödedikleri katkı paylarına tekabül eden Devlet katkısı tutarlarının hesaplanması, konsolide tutarın Hazine ve Maliye Bakanlığı'na bildirilmesi, bu kapsamda Bakanlık bütçesinden yapılan toplu ödemenin katılımcıların hesaplarına aktarılmasının sağlanması,
- Fon Performans Değerlendirme Sistemi'nin yönetilmesi, her yıl fonların getiri performanslarının ölçülmesi, ödüle/yaptırıma konu fonların tespit edilmesi ve ilgililere bildirilmesi,
- Fon operasyonlarında hata, ihmal ve suiistimaller ile olağan dışı ve şüpheli işlemlerin önlenmesini teminen Fon Gözetim Platformu'nun tesis edilmesi ve işletilmesi,
- Emeklilik planlarının tescil işlemlerinin gerçekleştirilmesi,
- Bireysel emeklilik araçlarının sınav, lisans ve tescil işlemlerinin gerçekleştirilmesi,
- Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu'na ve Sermaye Piyasası Kurulu'na dijital denetim altyapısı sağlanması,
- BES teminatlı banka kredilerine ilişkin altyapının tesis edilmesi ve işletilmesi,
- BEFAS Bilgilendirme Platformu'nun tesis edilmesi ve işletilmesi,

- Emeklilik şirketlerinin rekabete konu olmayan operasyonlarının merkezi olarak yürütülmesi,
- Vatandaşa, emeklilik şirketlerine ve araştırmacılara dijital bilgilendirme hizmetleri sunulması

gibi kritik görevleri ifa etmektedir.

Modern teknolojileri kullanan ve tüm süreçlerini otomatize bir şekilde yöneten EGM, 47 kurum ve kuruluş ile sağladığı veri entegrasyonu sayesinde, bu tüzel kişilerden anlık ve/veya periyodik olarak aldığı veriyi bahse konu dijital süreçlerde girdi olarak kullanmaktadır.

Faaliyetlerine 2003 yılında başlayan EGM'nin ikinci stratejik planı olma özelliği taşıyan işbu belge; iyi uygulamalar ve ilgili literatür ile 12. Kalkınma Planı, Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programları ve Orta Vadeli Programlar gibi üst politika belgeleri dikkate alınarak katılımcı bir şekilde yürütülen kapsamlı çalışmalar neticesinde hazırlanmıştır.

Stratejik Plan'ın kurumumuz, ülkemiz ve sektörümüz için hayırlı olmasını dileriz.

Mustafa AKMAZ
Genel Müdür

Hande HATUNOĞLU KURTULAN
Yönetim Kurulu Başkanı

İÇİNDEKİLER

1. BÖLÜM: STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	02
2. BÖLÜM: DURUM ANALİZİ	04
A. Emeklilik Gözetim Merkezi'nin Görev ve Sorumlulukları	05
B. Üst Politika Belgelerinin Analizi	11
C. Faaliyet Alanlarımız, Ürünlerimiz ve Hizmetlerimiz	15
D. 2019 - 2023 Dönemi Stratejik Planına İlişkin Değerlendirme	18
E. Paydaş Analizi	23
F. Kurum İçi Analizi	28
3. BÖLÜM: GELECEĞE BAKIŞ	33
A. Vizyonumuz, Misyonumuz ve Temel Değerlerimiz	34
B. Odak Alanlarımız	35
C. Amaç, Hedef ve Stratejiler	37
4. BÖLÜM: İZLEME VE DEĞERLENDİRME	41

1. BÖLÜM: STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Kurumumuzun 2024-2028 dönemini kapsayan stratejik plan hazırlıkları Dijital Ürün Yönetimi, Strateji ve Sistem Geliştirme Genel Müdür Yardımcılığı koordinasyonunda tüm paydaşların destekleri ile katılımcı bir şekilde yürütülmüştür.

Stratejik planın amaç, hedef ve stratejilerine dayanak teşkil edecek olan ihtiyaçları ve öncelikleri belirlemek için aşağıda belirtilen çalışmalar yapılmıştır.



- Kurumumuzun görev ve sorumlulukları, ilgili mevzuat çerçevesinde gözden geçirilmiştir.
- Üst politika belgeleri analiz edilmiş, Kurumumuzun sorumluluk ve görev alanları ile ilişkili öncelikler ve stratejiler incelenmiştir.
- Paydaş analizi çalışmalarında, Kurumumuz tarafından sunulan ürün ve hizmetler ile yararlanıcıları eşleştirilmiştir.
- Paydaş görüşlerinin alınması ve plana yansıtılmasını teminen; emeklilik şirketleri, portföy yönetim şirketleri, Türkiye Sigorta Birliği, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği, Takasbank, Merkezi Kayıt Kuruluşu ve Kurumumuz çalışanlarının katılımıyla her biri tam gün süren üç adet çalıştay düzenlenmiş, finansal teknoloji şirketleri nezdinde online anket gerçekleştirilmiş, kalitatif araştırma yöntemleri (odak grup çalışmaları ve birebir görüşmeler) ile farklı katılımcı ve işveren gruplarının algıları ve beklentileri ölçülmeye çalışılmıştır.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı, Adalet Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Sermaye Piyasası Kurulu, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın görüş ve önerileri resmi yazı ile talep edilmiştir.
- Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu ile toplantı gerçekleştirilmiştir.
- Gelen görüşler, öneriler ve beklentiler doğrultusunda misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlar gözden geçirilmiştir.

Sürecin tamamında katılımcılığın en üst seviyede gerçekleşmesine ve tüm paydaşların beklenti ve görüşlerinin alınmasına büyük özen gösterilmiştir.

2. BÖLÜM: DURUM ANALİZİ



A. Emeklilik Gözetim Merkezi'nin Görev ve Sorumlulukları

EGM, 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu'nun 20/A maddesi kapsamında, Hazine ve Maliye Bakanlığı (mülga Hazine Müsteşarlığı)'nın görevlendirmesi üzerine kurulmuştur. Kanun'da Kurumumuzun temel amaçları;

- Katılımcıların hak ve menfaatlerinin korunması,
- Sistemin etkin ve güvenli bir şekilde işlemesinin sağlanması,

olarak belirlenmiştir.



Anılan Kanun ve ilgili ikincil mevzuat kapsamında Kuruma verilen görevler Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1. Mevzuat Analizi

Görev 1: Şirketlerin, bireysel emeklilik aracılarının ve portföy yönetim şirketlerinin faaliyetlerinin gözetim ve denetimine yönelik altyapı oluşturulması, gözetim raporlarının düzenleyici ve denetleyici otoritelere sunulması, gözetime esas verinin mali tablolardaki veri ile tutarlılığının kontrol edilmesi	
İlgili Düzenleme	
• Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu - Madde 20/A • Emeklilik Gözetim Merkezi Çalışma Esasları Yönetmeliği - Madde 7 • Emeklilik Gözetim Merkezi Çalışma Esasları Yönetmeliği - Madde 9 • Hazine ve Maliye Bakanlığı’nın 6 Kasım 2018 tarih ve sayılı yazısı kapsamında Kurumumuza tevdi edilen görevler • Emeklilik Yatırım Fonlarına İlişkin Rehber	
Görev 2: Bireysel emeklilik aracılarının lisanlandırma, sınav ve sicil işlemlerinin gerçekleştirilmesi	
İlgili Düzenleme	
• Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu - Madde 11 • Bireysel Emeklilik Aracıları Hakkında Yönetmelik	

Görev 3: Bireysel emeklilik hesaplarına, emeklilik planlarına ilişkin işlemlerin konsolidasyonu, katılımcılara ait bilgilerin saklanması, kamunun ve katılımcıların bilgilendirilmesi, istatistik üretimi, projeksiyon, simülasyon ve analiz çalışmalarının yapılması, şirketler arası aktarımlara yönelik dijital altyapının sağlanması

İlgili Düzenleme

- Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu - Madde 20/A
- Emeklilik Gözetim Merkezi Çalışma Esasları Yönetmeliği - Madde 8
- Emeklilik Gözetim Merkezi Çalışma Esasları Yönetmeliği - Madde 11

Görev 4: Devlet katkısı tutarının hesaplanması, Hazine ve Maliye Bakanlığı'na bildirilmesi, Bakanlık tarafından EGM'ye yapılan bütçe transferlerinin katılımcıların hesaplarına ödenmesinin sağlanması, Devlet katkısının hak edilmeyen veya yersiz ödenen kısmının Bakanlığa ödenmesine ilişkin süreçlerin koordine edilmesi, haksız ödenen Devlet katkısının vergi dairesine bildirilmesi

İlgili Düzenleme

- Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu - Ek Madde 1
- Bireysel Emeklilik Sisteminde Devlet Katkısı Hakkında Yönetmelik

Görev 5: Emeklilik planlarının kayda alındığı elektronik plan tanımlama (e-plan) sisteminin işletilmesi, emeklilik planlarının gözetime uygunluğunun ve plana uyumluluk kontrollerinin yapılması

İlgili Düzenleme

- Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik - Madde 8 (3)
- Emeklilik Gözetim Merkezi Çalışma Esasları Yönetmeliği - Madde 12

Görev 6: Emekli olma seçeneklerine ilişkin mali projeksiyonların katılımcılara sunulması**İlgili Düzenleme**

- Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik - Madde 16 (4)

Görev 7: Emekliliğe hak kazanma durumunda ilgili şirkete katılımcının diğer şirketlerdeki sözleşmeleri hakkında bilgilendirme yapılması**İlgili Düzenleme**

- Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik - Madde 16 (8)

Görev 8: Otomatik katılım sisteminde çalışanın ücretinden kesilmesine rağmen emeklilik şirketine aktarılmayan eksik veya geç aktarılan katkı payının ve varsa getirilerinin takip ve tahsil edilmesi**İlgili Düzenleme**

- Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik - Madde 22/Ç

Görev 9: BEFAS üzerinden başka şirketlerin fonlarını seçmek isteyen katılımcılara bilgilendirme platformu hizmeti verilmesi**İlgili Düzenleme**

- Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik - Madde 23/B (4)

Görev 10: Emeklilik şirketlerine katılımcıların birikimlerine ilişkin haczedilebilir tutar bilgisinin ve vatandaşa hak sahiplerince aranmayan paralara ilişkin sorgulama hizmetinin sunulması**İlgili Düzenleme**

- Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik - Madde 26 (2), (3)
- Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik - Madde 26/A (6), (7)

Görev 11: Katılımcıların BES birikimlerini teminat göstererek banka kredisi kullanabilmelerine imkân veren altyapının tesis edilmesi ve işletilmesi**İlgili Düzenleme**

- Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik - Madde 26/C

Görev 12: Şirketlerin günlük veri gönderiminde sorun yaşanmasına sebep olan teknik altyapı aksaklıklarının SEDDK'ye bildirilmesi**İlgili Düzenleme**

- Emeklilik Gözetim Merkezi Çalışma Esasları Yönetmeliği - Madde 13

Görev 13: Bireysel emeklilik sisteminin tanıtılması ve uluslararası kurumlarla ilişkilerin yürütülmesi

İlgili Düzenleme

- Emeklilik Gözetim Merkezi Çalışma Esasları Yönetmeliği - Madde 15

Görev 14: Emekliliğe yönelik taahhütte bulunan kuruluşların (vakıf ve sandıkların) SEDDK tarafından aktüeryal denetimine ilişkin elektronik altyapının tesis edilmesi ve işletilmesi

İlgili Düzenleme

- Emekliliğe Yönelik Taahhütte Bulunan Kuruluşların Aktüeryal Denetimine İlişkin Genelge

Görev 15: Emeklilik yatırım fonlarının getiri performansının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve portföy yöneticilerine uygulanacak teşvik ve tedbirler kapsamındaki görevlerin ifa edilmesi

İlgili Düzenleme

- Emeklilik Yatırım Fonlarına İlişkin Rehber - Madde 10.4

B. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Üst politika belgelerinde özel emeklilik sistemine ilişkin olarak yer alan “politika ve tedbirler” aşağıdaki bölümlerde özetlenmiştir.

Tablo 2. On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)

No	Politika/ Tedbir
348	Plan döneminde yurt içi tasarrufların artırılması ve artan tasarrufların öncelikli sektörler ve üretken alanlardaki yatırımların finansmanına yönlendirilmesi temel amaçtır.
349	Bireysel Emeklilik Sistemi (BES) daha cazip hale getirilerek fon tutarı ve katılımcı sayısı artırılacak, Otomatik Katılım Sistemi (OKS) işveren katkısını içerecek şekilde geliştirilecek ve fon çeşitliliği sağlanacaktır.
349.1	OKS'nin işveren katkısını da içeren ikinci basamak emeklilik sistemine dönüşeceği tamamlayıcı emeklilik sistemi kurulacaktır.
349.2	OKS'de fon çeşitliliği katılımcıların farklı risk algısı ve tercihlerini dikkate alacak şekilde artırılacaktır.
349.3	BES'te yapılan kesintilerin sadeleştirilmesi ve azaltılması sağlanacaktır.
349.4	Yaş ve yıl şartlarını karşılayan BES katılımcılarının fonları, Plan döneminde ihdas edilecek sigorta ürünü kapsamında, isteğe bağlı olarak uzun dönem bakım teminatına dönüştürülecektir.
349.5	Yükseköğretim kurumlarına kayıtlı 25 yaş altı öğrencilerin BES'e katılımlarını ve sistemde kalmalarını teşvik edici uygulamalar hayata geçirilecektir.
349.6	OKS'de olduğu gibi BES'ten emekli olan bireylerin birikimlerini toplu olarak çekmeleri yerine programlı geri ödeme veya yıllık gelir sigortası şeklinde almaları özendirilecektir.
351	Harcama öncesinde tasarruf etme davranışı desteklenecek, hedefli birikim hesaplarına yönelik düzenlemeler yapılacaktır.
351.1	Hedefli birikim hesaplarına yönelik çerçeve belirlenecek ve ilgili düzenlemeler yapılacaktır.

Tablo 3. 2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı

Politika / Tedbir	Sorumlu / İş Birliği Yapılacak Kuruluşlar	Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler
Tedbir 349.1. OKS'nin işveren katkısını da içeren ikinci basamak emeklilik sistemine dönüşeceği tamamlayıcı emeklilik sistemi kurulacaktır.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Sosyal Güvenlik Kurumu	- Yurt dışı iyi uygulamalar incelenecektir. - Ülkemize özgü Tamamlayıcı Emeklilik Sistemi (TES) modeli oluşturulacaktır.
Tedbir 349.2. OKS'de fon çeşitliliği katılımcıların farklı risk algısı ve tercihlerini dikkate alacak şekilde artırılacaktır.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu, SPK, Emeklilik Gözetim Merkezi	- OKS'de yer alan çalışanların tercih edebileceği fon evreninin genişletilmesine yönelik düzenleme yapılacaktır. - OKS'de yer alan çalışanlara Bireysel Emeklilik Fon Alım-Satım Platformu (BEFAS) aracılığıyla BES fonlarına yatırım yapabilme imkânı sağlanacaktır. - OKS'de sunulan Başlangıç Fonları ile sistemdeki Standart Fonların yatırım sınırlamaları gözden geçirilecektir.
Tedbir 349.5. Yükseköğretim kurumlarına kayıtlı 25 yaş altı öğrencilerin BES'e katılımlarını ve sistemde kalmalarını teşvik edici uygulamalar hayata geçirilecektir.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu, YÖK, Sigorta Birliği, Emeklilik Gözetim Merkezi	- Uygulamaya yönelik model önerileri geliştirilecektir. - BES mevzuatında gerekli düzenlemeler yapılacaktır.

Tablo 4. 2025 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı

Politika / Tedbir	Sorumlu / İş Birliği Yapılacak Kuruluşlar	Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler
Tedbir 349.1. OKS'nin işveren katkısını da içeren ikinci basamak emeklilik sistemine dönüşeceği tamamlayıcı emeklilik sistemi kurulacaktır.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Sosyal Güvenlik Kurumu	• Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu (SEDDK) tarafından oluşturulan Tamamlayıcı Emeklilik Sistemi modeli BES Danışma Kurulu ile istişare edilecektir. • BES Danışma Kurulu ile istişare edilen modele yönelik ilgili kamu ve özel sektör paydaşlarının görüşleri alınacaktır. • Tüm tarafların mutabık olduğu model için gerekli mevzuat çalışmalarına başlanacaktır.
Tedbir 349.2. OKS'de fon çeşitliliği katılımcıların farklı risk algısı ve tercihlerini dikkate alacak şekilde artırılacaktır.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu, SPK, Emeklilik Gözetim Merkezi	• BES Yönetmeliğinde tedbirin hayata geçirilmesi için gerekli mevzuat değişikliği yayımlanacaktır.
Tedbir 349.3. BES'te yapılan kesintilerin sadeleştirilmesi ve azaltılması sağlanacaktır.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu, SPK, Sigorta Birliği, Emeklilik Gözetim Merkezi	• Tedbirin gerçekleştirilmesi amacıyla gerekli yönetmelik değişikliğinin paydaşların görüşlerine açılmasını müteakip yayımı gerçekleştirilecektir.
Tedbir 349.5. Yükseköğretim kurumlarına kayıtlı 25 yaş altı öğrencilerin BES'e katılımlarını ve sistemde kalmalarını teşvik edici uygulamalar hayata geçirilecektir.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu, YÖK, Sigorta Birliği, Emeklilik Gözetim Merkezi	• SEDDK tarafından oluşturulan model HMB, SPK, ÇSGB ve Kurum temsilcilerinden oluşan BES Danışma Kurulu ile istişare edilecektir. • BES Danışma Kurulu ile istişare edilen modele yönelik ilgili kamu ve özel sektör paydaşlarından görüş alınacaktır.

Tablo 5. Orta Vadeli Program (2024-2026)

Bölüm	Politika ve Tedbirler
Finansal İstikrar	Bireysel Emeklilik Sistemi (BES) fon türleri katılımcıların birikimleri için daha fazla katma değer üretecek şekilde yeniden tasarlanacak, devlet katkısı getirilerinin artırılmasını, kesintilerin sadeleştirilmesini sağlayacak düzenlemeler yapılacak ve bu kapsamda, BES'in cazibesi artırılarak sistemdeki fon tutarı ve katılımcı sayısında artış sağlanacaktır.
	Otomatik Katılım Sisteminin (OKS) işverenlerin de katkısı ile ikinci basamak emeklilik sistemine dönüşeceği tamamlayıcı emeklilik sistemi kurulacaktır.

Tablo 6. Orta Vadeli Program (2025-2027)

Bölüm	Politika ve Tedbirler
Finansal İstikrar	Otomatik Katılım Sistemi (OKS)'nin işverenlerin de katkısı ile ikinci basamak emeklilik sistemine dönüşeceği tamamlayıcı emeklilik sistemi kurulacaktır.
	Bireysel Emeklilik Sistemi (BES)'ndeki standart emeklilik yatırım fonları, katılımcıların birikimleri için daha fazla katma değer üretecek şekilde yeniden tasarlanacaktır.
	OKS katılımcılarına BES'te yer alan emeklilik fonlarına erişim imkânı tanınacak, kesintilerin sadeleştirilmesini sağlayacak düzenlemeler yapılacak ve bu kapsamda sistemin cazibesi artırılarak fon tutarı ve katılımcı sayısında artış sağlanacaktır.
	Finansal eğitim faaliyetleri yaygınlaştırılarak finansal okuryazarlık artırılacaktır.

C. Faaliyet Alanlarımız, Ürünlerimiz ve Hizmetlerimiz

Kurumumuzca sunulan ürün ve hizmetler, Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Faaliyet Alanlarımız ve Sunduğumuz Ürünler/Hizmetler

Faaliyet Alanlarımız	Ürünlerimiz ve Hizmetlerimiz
Gözetim	Emeklilik şirketlerinin operasyonlarına ilişkin gözetim raporlarını hazırlamak ve SEDDK’ye dönemsel olarak sunmak
Merkezi Operasyonlar	- Devlet katkısını hesaplamak, ödemek ve ilgili diğer tüm süreçleri yürütmek - Dijital Aktarım Platformu üzerinden şirketler arası ve şirket içi aktarım ve transfer süreçlerini işletmek - BES teminatlı kredi uygulaması için altyapı hizmeti sunmak - Kimlik Paylaşım Sistemi (KPS), Devlet katkısı hak kazanma oranı, yabancı kimlik numarası, emekliliği hak ediş, kısmi ödeme hak ediş bilgilerini sorgulamaya yönelik web servis hizmetlerini sunmak
Mevzuat Geliştirme & Sistem İyileştirme	- SEDDK’nin ve SPK’nin mevzuat geliştirme/iyileştirme çalışmalarına katkı sağlamak - Sistemin gelişimine ve büyümesine yönelik strateji, politika ve reform önerileri geliştirmek
Fon Performans İzleme ve Değerlendirme Sistemi (FPDS)	- Performans ölçüm yöntem ve parametrelerinin belirlenmesi konusunda araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütmek - Performansları ölçmek, sonuçları kamuoyuna, SEDDK ve SPK’ye raporlamak - Performans değerlendirme sistemi ödül/yaptırım müesseselerini işletmek

Faaliyet Alanlarımız	Ürünlerimiz ve Hizmetlerimiz
Otoritelere Denetim Altyapısı Sağlanması	Aşağıda belirtilen platformlara ilişkin altyapı hizmetlerini sağlamak: • SEDDK Devlet Katkısı Denetim Platformu • SEDDK Emeklilik Şirketleri Operasyonel Denetim Platformu • Fon Gözetim Platformu • Emekliliğe Yönelik Taahhütte Bulunan Kuruluşların SEDDK Tarafından Aktüeryal Denetimine İlişkin Platform
Kamuoyu Araştırmaları	• Anket Merkezi birimimiz aracılığı ile katılımcıların sistem hakkında algısını ölçen araştırmalar ve anket çalışmaları gerçekleştirmek • Araştırma sonuçlarını mevzuat çalışmalarında ve sektörel politikaların belirlenmesinde girdi olarak kullanmak
Aracıların Sicil/Lisans/Sınav İşlemleri	• BES aracıları sınavını çevrim içi gerçekleştirmek • Sicil kayıtlarını tutmak • BES aracılarına dijital eğitim hizmeti vermek • TSEV ve SEGEM gibi kurumlara e-sınav hizmetleri sunmak
Katılımcı Taleplerinin Değerlendirilmesi	• Dijital platform üzerinden katılımcıların sisteme ilişkin; öneri, şikayet, ihbar ve bilgi taleplerini hızlı ve etkin şekilde değerlendirmek ve sonuçlandırmak
Uluslararası İlişkiler	• International Organization of Pension Supervisors (IOPS) ve Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Teknik Komite üyeliklerini sürdürmek • Uluslararası kuruluşlara ülkemiz özel emeklilik sistemine ilişkin istatistikleri sağlamak • Sektöre ilişkin uluslararası etkinliklere aktif katılım sağlamak • Uluslararası iyi uygulama örneklerini sürekli izleyerek ülkemizde uygulanması için çalışmalar yapmak

Faaliyet Alanlarımız	Ürünlerimiz ve Hizmetlerimiz
Kamuoyunun ve Şirketlerin Bilgilendirilmesi	• Kurumumuzun web siteleri ve sosyal medya hesapları üzerinden kamuoyunu bilgilendirme faaliyetlerini yürütmek • Kamuoyuna sektöre ilişkin istatistikler, detaylı analiz ve raporlar sunmak • BEFAS Bilgilendirme Platformu'nu işletmek • Emeklilik şirketleri yöneticilerinin şirketlerine ait temel göstergeleri karşılaştırmalı olarak izleyebilecekleri portalları işletmek • BES Mobil uygulaması ile; tüm BES ve OKS hesaplarına ve fonlara ilişkin ayrıntılı bilgileri ve çocukların BES hesaplarına ilişkin bilgileri sunmak, miras sorgulama, emeklilik dönemine ilişkin tahmini birikim hesaplama, temlik edilebilir birikim tutarı sorgulama gibi hizmetleri sağlamak • e-Devlet portalı üzerinden, devlet katkısı sorgulama, sözleşme sorgulama, mirasçısı olunan kişinin sözleşmelerini sorgulama, araçların yetkisini sorgulama hizmetlerini vermek • Web sitesi üzerinden hak sahiplerince aranmayan paralara ilişkin bilgileri sunmak

D. 2019-2023 Dönemi Stratejik Planına İlişkin Değerlendirme

2019-2023 dönemi için hazırlanan stratejik plan ile belirlenmiş olan tüm hedeflere başarıyla erişilmiş olup özet değerlendirme Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8. 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı Çerçevesindeki Kazanımlar

Amaç 1: Gözetim Faaliyetlerinin Etkin Bir Şekilde Yapılması
Kazanımlar
• Daha önce emeklilik şirketlerinden alınan bazı veriler plan döneminde doğrudan kaynağından alınmaya başlamıştır. Neticede anılan kuruluşlardan alınan veri hacminde %95 oranında azalma sağlanmıştır. • Daha önce yığın (batch) şeklinde alınan veri, plan döneminde tümüyle “web servis”ler üzerinden alınmaya başlanmış, böylece anlık veri gönderimi ve alan-kayıt bazında güncelleme yapılması mümkün hale gelmiştir. • Verinin tutarlılığını ölçmek için daha önce ex-post işletilen tüm kontroller, plan döneminde web servislere entegre bir şekilde ex-ante yapılmaya başlanmış, sonuç olarak gözetime esas veri kalitesinde ciddi bir artış sağlanmıştır. • Emeklilik yatırım fonlarına ilişkin gözetim altyapısını hazırlama çalışmaları yürütülmüş, plan dönemi sonunda 7 farklı ulusal ve uluslararası veri sağlayıcısı ile entegrasyonlar tamamlanmış, fonların günlük operasyonel verileri toplanmaya başlanmıştır. • SEDDK için denetim platformu oluşturulmuş, daha önce şirketlerin yerleşkelerinde yapılan Devlet katkısı denetimleri ile operasyonel denetimlerin uzaktan yapılabilmesi mümkün hale gelmiştir. • Emekliliğe yönelik taahhütte bulunan vakıf ve sandıklar için Aktüeryal Denetim Platformu oluşturulmuş, 75 adet kuruluş ve 139 adet aktüer sisteme kaydolmuş, aktüeryal raporların ve veri setlerinin bu platform aracılığı ile toplanması ve raporlanması sağlanmıştır.

Kazanımlar

- Denetim otoriteleri için tesis edilen platformlar sayesinde denetim süreçleri daha etkin hale gelmiştir.

Amaç 2 : Katılımcıların; emeklilik şirketlerinin ve diğer temel paydaşların en hızlı ve kaliteli şekilde hizmet almalarını teminen operasyonel mükemmeliyeti sağlamak**Kazanımlar**

- Dijital Aktarım Platformu (DAP) şirket değiştiren katılımcıların kayıtlarının hızlı ve güvenli bir şekilde transfer edilmesi amacıyla geliştirilmiş, plan dönemi içinde yaklaşık 1 milyon aktarım DAP üzerinden gerçekleşmiştir. Böylece verinin EGM tarafından oluşturulması sayesinde aktarım süreçleri sağlıklı bir şekilde yürütülmeye başlanmıştır.
- EGM kurumsal web siteleri yenilenmiş, ulusal ve uluslararası ödüllere layık görülmüştür.
- BEFAS Bilgilendirme Platformu (befas.org.tr) oluşturulmuştur.
- BES Mobil uygulaması geliştirilmiş ve kısa süre içerisinde 380 binin üzerinde indirme adedine erişmiştir.
- Devlet Katkısı süreçleri otomatize edilmiş, süreçlerin tamamı dijitalleştirilmiş, merkezi ön uyarı ve kontrol noktaları sistemlere entegre edilmiş, bu kapsamda tüm sektörel veriler şirketler yerine bizzat EGM tarafından oluşturulmaya başlanmıştır.
- BES Teminatlı Kredi Uygulamasına Yönelik Platform (BESKİP) hazırlanmış, tüm bankaların ve emeklilik şirketlerinin kullanımına açılmıştır.

Amaç 3 : Sistemin gelişimini sağlamak, güvenilirliğini, bilinirliğini ve itibarını artırmak amacıyla çalışmalar yapmak, politika ve strateji üretimi süreçlerinde aktif rol almak

Kazanımlar

Bakanlığa ve SEDDK'ye politika ve strateji üretimi süreçlerinde kullanılmak üzere ilettiğimiz önerilerden bazıları aşağıda yer almaktadır.

- 18 yaş altı katılımcıların sisteme dahil edilebilmesi
- Devlet katkısı limitinin takip eden yıllarda da kullanılabilmesi, böylece toplu katkı payı ödemesinin teşvik edilmesi
- 45 yaş üstü çalışanların da otomatik katılım sistemine dahil edilmesi
- BES teminatlı kredi uygulaması
- Fon performans değerlendirme sistemi ölçüm yöntemi
- Hediye BES uygulaması
- Hac Fonu kurulması
- Zekat Fonu kurulması
- Konut Fonu kurulması
- Bedelli Askerlik Fonu kurulması
- Çeyiz Fonu kurulması
- Yurt dışında geçirilen sürelerin borçlanılarak SGK'den emekli olunmasına yönelik fon kurulması
- Destekten Yoksun Kalma Tazminatı Fonu kurulması



Kazanımlar

- Ülkemize yatırım yapan yabancılara vatandaşlık imkânı veren uygulamalara BES'in de eklenmesi
- Kesinti yapısının sadeleştirilmesi ve performans esaslı hale getirilmesi
- Fon seçkisi oluşturma kapsamında emeklilik şirketlerinin rol ve yetkilerinin gözden geçirilmesi
- Sistemdeki işlem sürelerinin katılımcı lehine kısaltılması
- Robo danışmanlık ürünlerinin BEFAS üzerinden tüm fonları içerecek şekilde sunulabilmesi
- Robo danışmanlık ürünlerinin akredite edilmesi
- Fon valör ve işlem sürelerinin kısaltılması
- Default fon içeriğinin yeniden tanımlanması (başlangıç fonu, standart fon)
- Devlet katkısı fonu portföy içeriğinin yeniden değerlendirilmesi
- Otomatik katılım sisteminin rehabilite edilmesi
- Aktarım sürecinin tasarımının güçlendirilmesi

Amaç 4 : İleri teknoloji imkanlarını en iyi şekilde kullanan bir kurum olmak**Kazanımlar**

- "Yapay Zekaya Dayalı Gözetim ve Bilgilendirme Sistemi" başlıklı proje önerimiz Tübitak tarafından kabul edilmiş, projenin araştırma safhası tamamlanmış, takip eden fazların 2024 yılı sonuna kadar tamamlanması planlanmıştır.
- Tüm veri tabanı ve sanallaştırma donanım parkı yenilenerek bilişim mimarisi ve yönetişimi güçlendirilmiştir.
- Olağanüstü Durum Merkezi (ODM) tüm kritik süreçler herhangi bir felaket anında kesintiye uğramadan işletilecek şekilde yeniden yapılandırılmıştır.
- Kurumumuzun tüm kritik süreçleri e-BPM ile tam dijitalleştirilmiş, 200'den fazla süreç optimize edilmiştir.
- Dış paydaşlara hizmet sunumlarında (BES aracı portalı, uzaktan sınav sistemi, çağrı yönetim sistemi, raporlama altyapısı vb.) tam dijitalleşme sağlanmıştır.

Amaç 5 : Modern insan kaynakları yönetimine, yenilikçi örgüt yapısına ve güçlü kurum kültürüne sahip olmak**Kazanımlar**

- Boston Consulting Group (BCG) ve Korn Ferry isimli uluslararası kuruluşlar ile yapılan çalışmalar sonrasında organizasyon şeması güçlendirilmiş, organizasyonel dönüşüm sağlanmıştır.
- Yönetişim altyapısı ve iç sistemler güçlendirilmiş, bilgi güvenliği, proje ofisi ve iç denetim birimleri uluslararası iyi uygulamalar referans alınarak yapılandırılmıştır.
- Bilgi güvenliği yönetimine ilişkin ISO 27001 ve iş sürekliliğine yönelik ISO 22301 sertifikaları alınmış ve dönem içinde bu sertifikaların geçerliliğinin devamına ilişkin çalışmalar yapılmıştır.

E. Paydaş Analizi

2024-2028 dönemi stratejik planına yönelik hazırlık faaliyetleri kapsamında iç ve dış paydaşların görüş ve değerlendirmeleri alınmak üzere aşağıdaki faaliyetler yürütülmüştür.

1. Çalıştaylar

- Emeklilik şirketleri ve Türkiye Sigorta Birliği yöneticilerinin,
- Emeklilik yatırım fonu yöneten portföy yönetim şirketlerinin, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği'nin, Takasbank'ın ve Merkezi Kayıt Kuruluşu'nun temsilcilerinin,
- Kurumumuz çalışanlarının tamamının

katılımıyla her biri tam gün süren 3 adet çalıştay gerçekleştirilmiştir.

Anılan çalıştaylarda, emeklilik şirketlerinin ve portföy yönetim şirketlerinin temsilcilerinin dile getirdikleri öneriler aşağıda özetlenmiştir.

- Şirketler arası aktarım, fon dağılımı değişikliği, emeklilik gibi temel işlemlerin merkezi olarak BES Mobil uygulaması üzerinden gerçekleştirilmesi,
- EGM'nin katılımcılar nezdindeki tarafsız bilgilendirme hizmetlerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirmesi,
- Sözleşme ve katılımcı bazlı getiri hesabının EGM tarafından yapılarak BES Mobil uygulaması üzerinden sunulması,
- EGM tarafından emeklilik şirketlerine “emeklilik yatırım fonları performans sunum raporlarının hazırlanması, emeklilik yatırım fonları iç kontrol raporlarının oluşturulması, fonların risk değerlerinin hesaplanması” gibi birtakım hizmetlerin verilmesi,



2. Anketler

Finansal teknoloji (fintek) şirketleri temsilcilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını ölçmek üzere online bir anket gerçekleştirilmiştir.

Anket katılımcıları tarafından özellikle “BEFAS Bilgilendirme Platformu ve BES Mobil üzerinden BES katılımcılarına sunulabilecek hizmetler”in değer yaratabileceği vurgulanmıştır.

Anket katılımcıları, EGM’den beklentilerini, aşağıdaki şekilde özetlemişlerdir.

- Finteklerin EGM’nin sağlayacağı platform üzerinden BEFAS kullanıcılarına fon dağılım değişikliği önerileri sunabilmeleri,
- Finteklerin katılımcılar için geliştirecekleri ürünleri BES Mobil uygulaması ile entegre etmeleri ve bu ürünler üzerinden katılımcılara çeşitli hizmetler sunabilmeleri,
- EGM tarafından Sandbox hizmetlerinin sunulması,
- Katkı payı tahsilatının farklı ödeme sistemleriyle yapılabilmesine yönelik olarak düzenleme yapılması ve emeklilik şirketlerinin web/mobil uygulamalarının bahse konu ödeme sistemleri ile entegre edilmesi.

3. Paydaşların Sisteme Yönelik Algılarının Ölçülmesi Amacı ile Gerçekleştirilen Kalitatif Saha Çalışmaları

Uluslararası bir araştırma kuruluşundan da hizmet almak suretiyle,

- Gönüllü BES katılımcılarının,
- Otomatik katılım sistemi çalışanlarının,
- Çalışanı adına BES'e katkı payı ödeyen işveren temsilcilerinin,
- Otomatik katılım sistemi işveren temsilcilerinin,
- Bireysel emeklilik araçlarının ve
- Akademisyenlerin

sistem hakkındaki algı ve değerlendirmelerini ölçmek, ihtiyaçlarını tespit edebilmek üzere, odak grup çalışmaları ve birebir görüşme yöntemleri ile kalitatif ölçümler gerçekleştirilmiştir.



Söz konusu çalışmalar sonucunda;

- Sisteme güven duyulduğu ve bu güvenin oluşmasında Devlet katkısının önemli bir rolü olduğu,
- Devlet katkısının sisteme girme ve devam etme konusunda en önemli etken olduğu,
- Otomatik katılım sisteminde katılımcıların büyük çoğunluğunun getirilerini takip etmedikleri, fon dağılımı değişikliği haklarının olduğunu bilmedikleri ve dolayısıyla bu haklarını kullanmadıkları,
- Otomatik katılım sistemi katılımcılarının önemli bir bölümünün hesaplarının hangi emeklilik şirketinde olduğunu bilmemeleri nedeniyle hesap bilgilerine ulaşamadıkları,
- Özel emeklilik sisteminin bir emeklilik sisteminden ziyade küçük tasarrufların yapıldığı orta vadeli bir birikim mekanizması olarak algılandığı,
- Özel emeklilik sisteminde emekliliğe hak kazanmak için öngörülmüş olan süre ve yaş sınırının çok yüksek bulunduğu,
- Katılımcılara halihazırda sunulan ek faydalara ilave olarak sadakat uygulamaları, hediye çekleri, indirimler gibi hemen faydalanılabilecek avantajlar sunulmasının yararlı olacağı,
- Dolar ve altının güvenli liman olarak görüldüğü ve bu enstrümanlara yatırım yapma imkânı bulunmasının çok önemsendiği,
- Bilgiye erişim ve talep iletimi için mobil uygulamaların web sitelerinden daha yaygın olarak kullanılmaya başlandığı,
- Özel emeklilik sistemi katılımcısı olmayan kişilerin birikimlerini sistem dışında çok daha iyi yönetebileceklerini düşündükleri,
- Bireysel emeklilik araçlarının finansal okur yazarlık konusunda yetkinliklerinin yetersiz olduğunu hissettikleri ve bu konuda kendilerini geliştirmeye istekli oldukları

görülmüştür.

Tablo 9. Paydaş - Hizmet Matrisi

	Gözetim	Merkezi Operasyonların Yürütülmesi	Mevzuat Geliştirme & Sistem İyileştirme Faaliyetlerine Destek Verilmesi	Fon Performans Değerlendirme Sisteminin (FPDS) Yönetilmesi	Otoritelere Denetim Altyapısı Sağlanması	Kamuoyu Araştırmaları	Aracıların Sicil/Lisans/Sınav İşlemleri	Vatandaşın, Şirketlerin ve Kamuoyunun Bilgilendirilmesi İlgili Otoritelere Veri İletimi	Katılımcı Taleplerinin Değerlendirilmesi	Uluslararası İlişkiler
Hazine ve Maliye Bakanlığı			+		+	+		+		
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	+				+			+		
Adalet Bakanlığı (UYAP)								+		
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası								+		
TÜİK								+		
Gelir İdaresi Başkanlığı								+		
SEDDK	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
SPK	+	+	+	+	+	+		+		
Emeklilik Şirketleri		+	+	+		+	+	+	+	+
Portföy Yönetim Şirketleri		+	+	+		+		+		
TSB			+	+		+		+		
TSPB								+		
Bankalar		+						+		
Katılımcı ve Katılımcı Adayları								+	+	
Aracılar							+	+	+	
İşverenler								+	+	
Akademisyenler						+		+		
IOPS								+		+
OECD								+		+

F. Kurum İçi Analizi

Organizasyonel Yapı

Kurumumuzda Genel Müdürlüğe bağlı birimler;

- Bilgi Teknolojileri ve Arge Genel Müdür Yardımcılığı
- Mevzuat Yönetimi, Gözetim ve Destek Hizmetleri Genel Müdür Yardımcılığı
- Dijital Ürün Yönetimi, Strateji ve Sistem Geliştirme Genel Müdür Yardımcılığı
- İleri Analitik, Araştırma Hizmetleri ve İş Zekası Direktörlüğü
- Hukuk Müşavirliği

ve bunlara bağlı birimler ile;

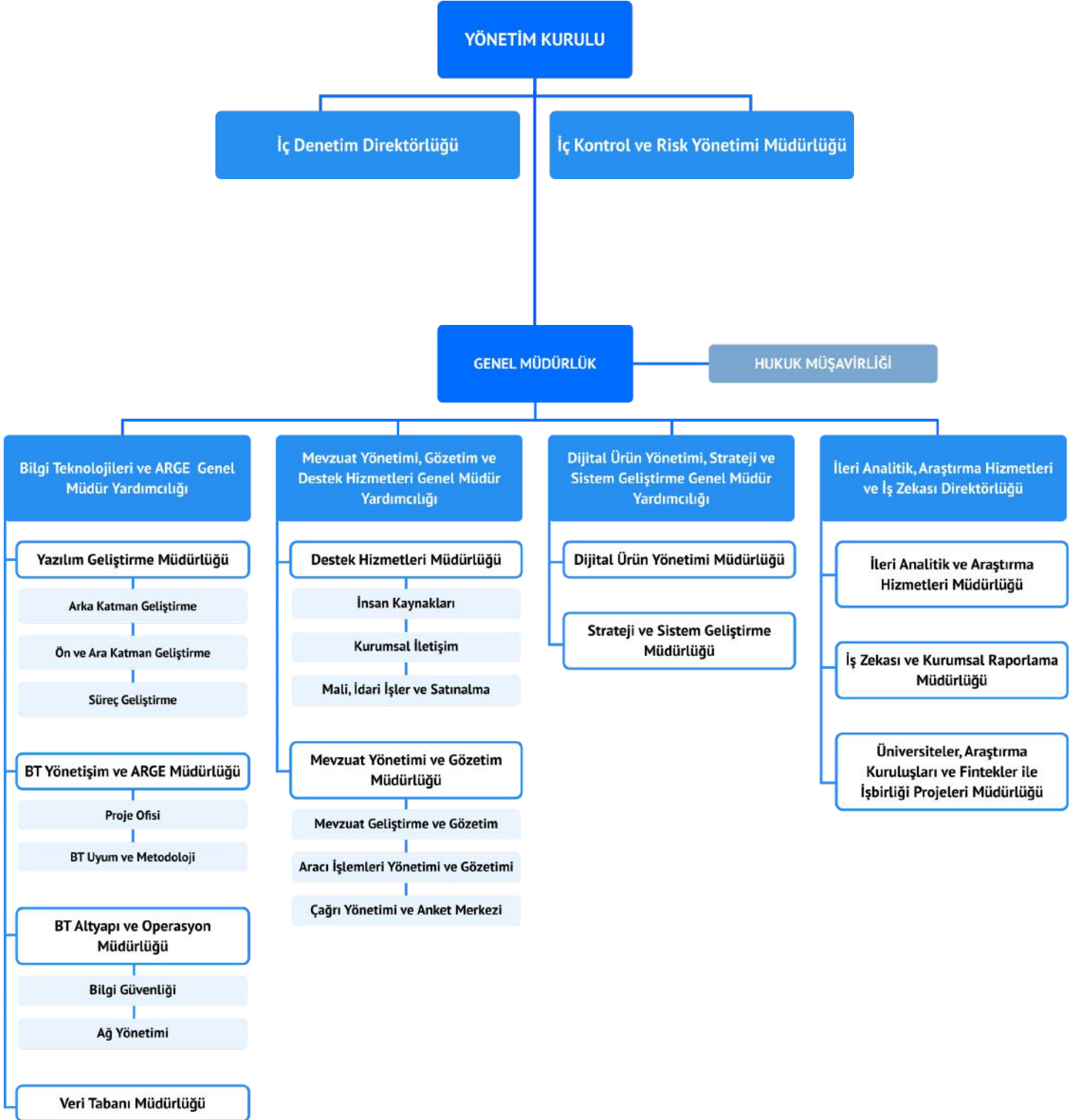
Yönetim Kurulu'na doğrudan bağlı;

- İç Denetim Direktörlüğü
- İç Kontrol ve Risk Yönetimi Müdürlüğü

birimleri bulunmaktadır.



Tablo 10. Organizasyon Şeması



İnsan Kaynakları

Kurumumuz norm kadrosu 110 kişidir. Birimler bazında dağılımı aşağıdaki gibidir.

Genel Müdürlük	2
Bilgi Teknolojileri ve Arge Genel Müdür Yardımcılığı	41
Mevzuat Yönetimi, Gözetim ve Destek Hizmetleri Genel Müdür Yardımcılığı	42
Dijital Ürün Yönetimi, Strateji ve Sistem Geliştirme Genel Müdür Yardımcılığı	5
İleri Analitik, Araştırma Hizmetleri ve İş Zekası Direktörlüğü	13
İç Kontrol ve Risk Yönetimi	4
İç Denetim	1
Hukuk Müşavirliği	2
Toplam	110

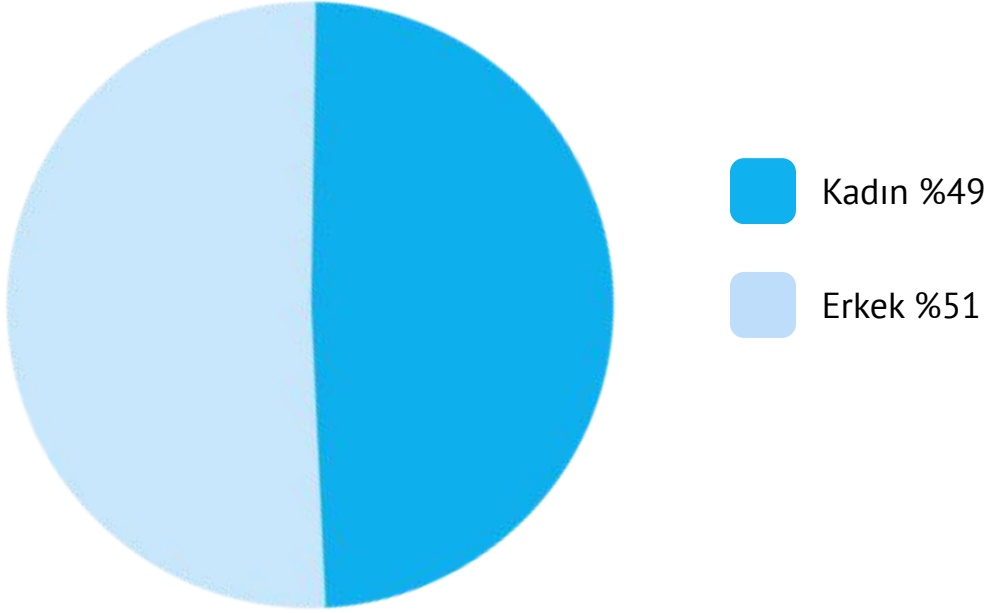
2019 - 2023 plan döneminde Kurumumuz çalışanları 8.558 (kişi*saat) saat eğitim almışlardır.

Bu dönemde 9 çalışan yüksek lisans-doktora eğitimini tamamlamıştır. Lisans üstü eğitime devam eden personel sayısı dönem sonu itibarıyla 6 kişidir.

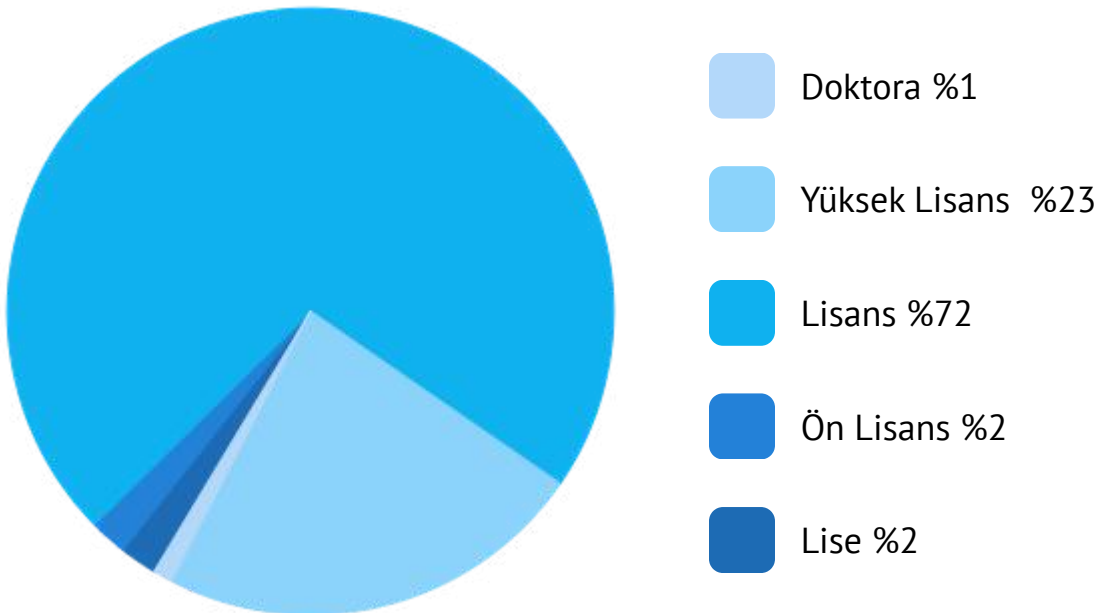
Çalışanlar, sürekli öğrenme ilkesi ile mesleki gelişimlerini sürdürmeleri için teşvik edilmiştir. Dönem içinde 9 adet uluslararası geçerliliği olan sertifika (CIA, CRMA, CISA, PMP, ISO 27001 LA, ISO 22301 LA, COSO ERM) almaya hak kazanılmıştır. 3 çalışanımızın uluslararası sertifika sınavlarına hazırlık süreçleri devam etmiştir.

Benzer şekilde 1 çalışanımız ulusal geçerliliği olan 1 adet Bağımsız Denetçi Sertifikası almaya hak kazanmıştır.

ÇALIŞANLARIN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI



ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DURUMUNA GÖRE DAĞILIMI



Kurum Kültürü Analizi

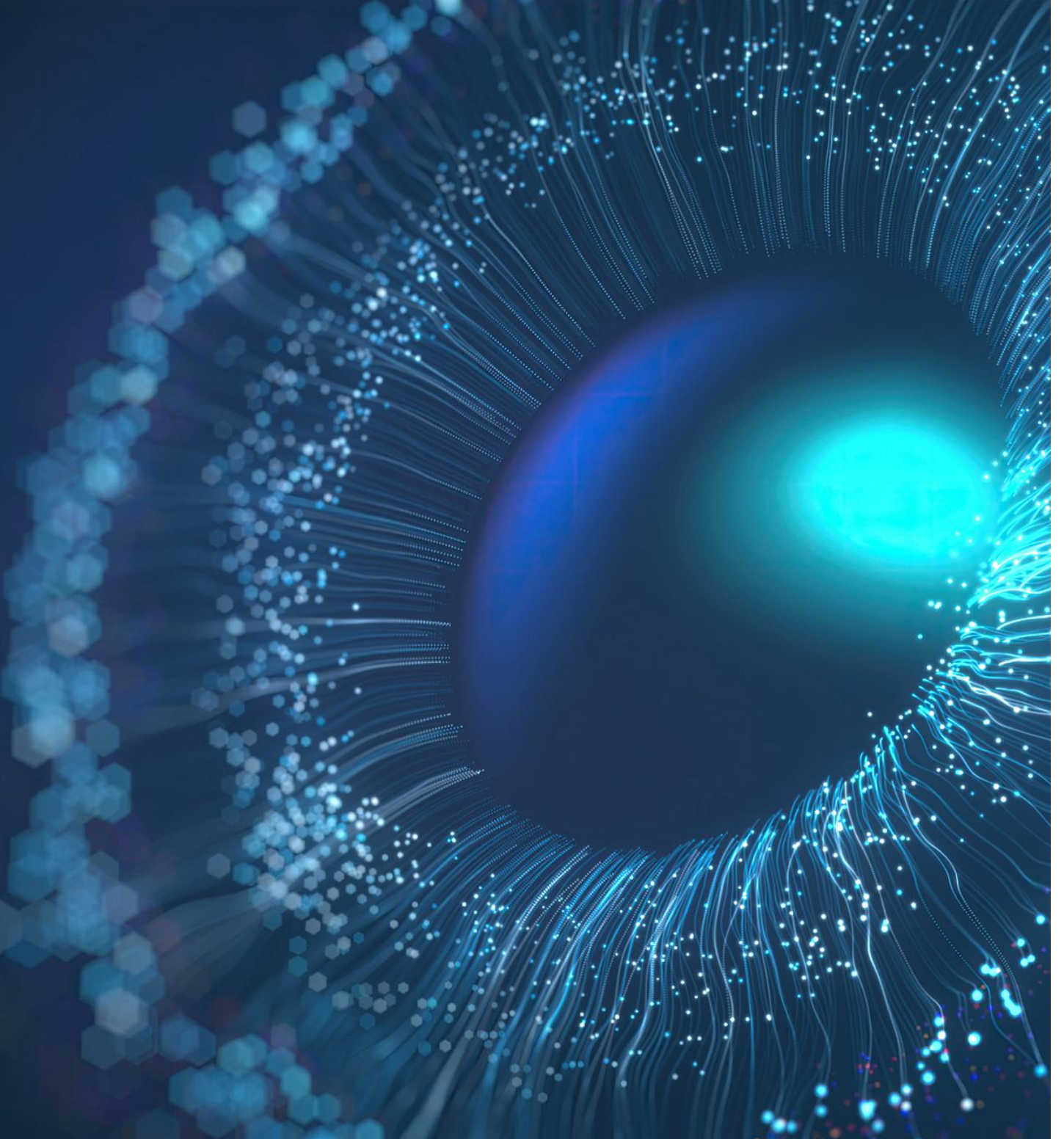
Kurum kültürümüz, son 5 yıl içinde organizasyonel dönüşümün de etkisiyle önemli ölçüde değişmiştir. Kurumumuz yeniliğe açık, fikirlerin rahatlıkla dile getirildiği, çözüm odaklı ve sonuca yönelik çalışmaların yapıldığı bir ortama sahiptir. Ürün ve hizmet sunumunda kalite ön planda tutulmakta, çalışanlarımız için esnek çalışma ortamı sağlanmaktadır.

Kurumumuzda, yatay ve dikey iletişime imkân sağlayan çeşitli kurum içi iletişim kanalları mevcuttur. Personel, diğer çalışma arkadaşları ile, yöneticileriyle ve üst yönetimle kolaylıkla iletişim kurabilmektedir. Çalışmalar, proje yönetimi ilkelerine uygun olarak paydaşlar arası işbirliği yoluyla yürütülmektedir. Kurum içinde yürütülen süreçlerin tamamı dijitalleştirilmiştir. Yaygın bir şekilde kullanılan e-BPM, süreçlerin optimal bir şekilde yürütülmesinin yanı sıra kurumsal hafızanın oluşması ve korunmasına da yardımcı olmaktadır.

İletişim yeteneklerinin ve kurum içi iş birliği ortamının güçlendirilmesi amacıyla yöneticiler için liderlik eğitimleri ve kurum içi organizasyonlar düzenlenmektedir. Personelin ve yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişimi “sürekli öğrenme” ilkesi doğrultusunda teşvik edilmekte ve desteklenmektedir.



3. BÖLÜM: GELECEĞE BAKIŞ



A. Vizyonumuz, Misyonumuz ve Temel Değerlerimiz



Vizyonumuz

Dünyanın en saygın gözetim merkezlerinden biri olmak.



Misyonumuz

Özel emeklilik sisteminin güvenli ve etkin şekilde işlemlerini sağlamak, katılımcıların hak ve menfaatlerini korumak.



Temel Değerlerimiz

- Bağımsız, tarafsız ve nesnel
- Dürüst, şeffaf ve hesap verebilir
- Çözüm odaklı ve bilimsel
- Yetkin, yenilikçi, sürekli öğrenen, gelişen ve geliştiren
- Katılımcı bir şekilde, paydaş odaklı ve kaliteli hizmet üreten

B. Odak Alanlarımız

1. Etkin Gözetim

- Gözetime ilişkin görevlerin etkili, kaliteli ve verimli şekilde gerçekleştirilmesi
- Denetim otoritelerine güçlü altyapı sağlanması
- Katılımcı haklarının korunması
- Mevzuata ve piyasa kurallarına uyumun gözetilmesi
- Sistemik risklerin en uygun şekilde yönetilmesi

2. Operasyonel Mükemmeliyet

- Rekabete konu olmayan operasyonların merkezi olarak yönetilmesi
- Verimlilik artışının sağlanması ve maliyetlerin asgariye indirilmesi
- Uçtan uca değer zinciri ve sistem yaklaşımı esas alınarak süreçlerin hızlı ve kaliteli şekilde tasarlanması ve yürütülmesi
- Paydaşlar arasında yürütülen süreçlerin operasyonel yükünün azaltılması ve verimliliğin arttırılması





3. Gelişim ve İletişim

- Özel emeklilik sisteminin bilinirliğine ve itibarına yönelik iletişim faaliyetlerine katkı sağlanması
- Sektörün büyüme potansiyelini açığa çıkarmak amacıyla araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunulması
- Üniversiteler, araştırmacılar ve fintekler ile ortak çalışmalar yapılması
- Uluslararası projeler ve işbirliklerinde rol alınması
- Mevzuat geliştirme faaliyetlerine destek olunması
- İlgili otoritelere özel emeklilik sisteminin iyileştirilmesine yönelik öneriler sunulması

4. İleri Teknoloji

- Bilişim altyapısının en güncel teknolojilere uyumlu olmasının sağlanması
- Güçlü bir büyük veri, veri analitiği ve yapay zekâ altyapısının kurulması
- Paydaşlarla güçlü veri entegrasyonu sağlanması

5. Modern İnsan Kaynakları Yönetimi, Güçlü Örgüt Yapısı ve Kurum Kültürü

- Evrensel standartlarda yüksek kaliteli insan kaynağına sahip olunması
- Kurum kültürünün iyi uygulamalar seviyesinin üzerine çıkarılması
- Çevik ve yenilikçi bir kurum olunması



C. Amaç, Hedef ve Stratejiler

Hedeflere ulaşabilmek için gerekli proje ve geliştirmelerden sorumlu birimler ve temel performans kriterleri hedef kartlarında yer almaktadır.

Amaç 1: Gözetime ilişkin görevlerimizi en etkin şekilde gerçekleştirmek

Hedefler	Eylemler
Emeklilik şirketlerinin, emeklilik yatırım fonlarını yöneten portföy yönetim şirketlerinin ve bireysel emeklilik araçlarının faaliyetlerinin gözetimi tamamen ileri teknolojik araçlarla verimli ve etkili bir biçimde yapılacaktır.	- İlgili kurum ve kuruluşlarla veri entegrasyonu güçlendirilecektir. - Mali veriler gözetim evrenine dahil edilecektir. - Emeklilik yatırım fonlarının operasyonlarında hata, ihmal ve suiistimallerin, olağan dışı ve şüpheli işlemlerin ve rekabeti bozucu uygulamaların tespitine yönelik olarak tesis edilen Fon Gözetim Platformu güçlendirilecektir. - Sektörde fon dağılımı değişikliği işlemlerinde kullanılacak robo danışmanlık ürünlerinin akreditasyonuna yönelik mekanizma önerisi geliştirilecek, düzenleyici ve denetleyici otoritelere sunulacaktır.
Düzenleyici ve denetleyici otoritelere sağlanan denetim ve gözetim altyapısı daha da güçlendirilecektir.	- SEDDK denetim platformu üzerinden gerçekleştirilen tüm denetimlerin veri kaynağının GEV veri tabanı olması sağlanacaktır. - Fon Gözetim Platformu güçlendirilecektir.

Hedefler	Eylemler
Gözetim kapsamındaki paydaşların faaliyetlerinin mevzuata uygunluğunun, katılımcı haklarını koruma düzeylerinin ve riskleri yönetme becerilerinin ölçülmesi amacıyla çeşitli metrikler/yöntemler geliştirilecek, bu kapsamda düzenli objektif ölçümler yapılacak, sonuçlar ilgili otoritelere raporlanacaktır.	- Mevcut doğrulama kuralları gözden geçirilecek, uygun kurallar otomatize edilecek ve katma değeri düşük olan kurallar kaldırılacaktır. Yeni oluşturulacak kurallara, doğrulama kurallarının işletilmesi sonucunda üretilen raporların ilgili paydaşlara iletilmesine ve bu paydaşlarca alınan aksiyonların takip edilmesine yönelik dijital mekanizma kurulacaktır. - Katılımcı ve sözleşme bazında getiri performansının ölçülmesine yönelik mekanizma önerisi geliştirilecektir. - BEFAS Bilgilendirme Platformu üzerinden katılımcıların fonlar hakkında kritik bilgileri edinmelerini ve doğru fon seçkisini oluşturmalarını kolaylaştıracak karar destek araçları geliştirilecek ve bu araçların kullanımı teşvik edilecektir.

Amaç 2: Katılımcıların, emeklilik şirketlerinin ve diğer temel paydaşların en hızlı ve kaliteli şekilde hizmet almalarını teminen operasyonel mükemmeliyeti sağlamak

Hedefler	Eylemler
Emeklilik şirketlerinin rekabete konu olmayan ve katılımcı memnuniyetini doğrudan etkileyen benzer faaliyetlerinin EGM'nin sağlayacağı merkezi dijital platformlar üzerinden yürütülmesi sağlanacaktır. Bu kapsamda, süreçler, uçtan uca değer zinciri esas alınarak "sistem yaklaşımı" ile tasarlanacak, kaliteli ve hızlı hizmet sunumu gerçekleştirilecektir.	- Bireysel bazda gerçekleştirilen aktarımlar, fon dağılımı değişikliği ve emeklilik süreçlerinin uçtan uca dijitalleştirilmesi ve bu kapsamdaki başvuruların BES Mobil uygulaması üzerinden alınıp en kısa süre içerisinde sonuçlandırılmasına yönelik tasarım önerimiz ilgili otoritelerle paylaşılacaktır. - BES Mobil uygulamamız ve web sitemiz üzerinden katılımcılara sunulan hizmetler zenginleştirilecektir. - Emeklilik şirketlerine; fonların risk değerlerinin hesaplanması, fon performans raporlarının ve fonlara ilişkin iç kontrol raporlarının üretilmesi, bileşik endekslerin getirilerinin hesaplanması vb. alanlarda hizmetler sunulacaktır.

Amaç 3: Sistemin gelişimini sağlamak, güvenilirliğini, bilinirliğini ve itibarını artırmak amacıyla çalışmalar yapmak, ilgili otoritelerin politika ve strateji üretimi süreçlerine aktif destek olmak

Hedefler	Eylemler
Özel emeklilik sisteminin bilinirliğini, toplumun finansal okuryazarlık seviyesini ve araçların yetkinliklerini artırmak, paydaşların bilgi ihtiyacını karşılamak amacıyla yenilikçi projeler gerçekleştirilecektir.	• BES Mobil, web sitemiz ve kurumsal sosyal medya hesaplarımız aracılığı ile katılımcıların finansal okur yazarlık düzeyinin artırılmasına yönelik içerikler sunulacaktır. • BES araçlarının yetkinliğinin artırılması amacıyla lisanslandırma sınavının ve eğitim programlarının içeriğinin güçlendirilmesi sağlanacaktır.
Sistemin iyileştirilmesine yönelik politika ve strateji önerileri geliştirilecek, ilgili otoritelerle paylaşılacaktır.	• Devletimizin Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program gibi üst politika belgelerinde belirtilen tedbirler, küresel ölçekte iyi uygulama örnekleri ve özel emeklilik sisteminin yapısal sorunları dikkate alınarak sistem geliştirme ve reform önerileri hazırlanacak ve ilgili otoritelerle paylaşılacaktır.
Ülkemiz bireysel emeklilik sektörünün tanıtımı sağlanacak ve dışarıdan know-how transferi yapılacaktır.	• OECD Teknik Komite ve IOPS projelerine aktif katılım sağlanacak ve bahse konu uluslararası kuruluşların toplantılarından biri İstanbul'da gerçekleştirilecektir.

Amaç 4: İleri teknoloji imkanlarını en iyi şekilde kullanan, modern insan kaynakları yönetimini uygulayan, güçlü kurum kültürüne ve yenilikçi örgüt yapısına sahip bir Kurum olmak

Hedefler	Eylemler
Kurumsal yönetim; kurumumuzun en kritik kaynaklarının insan kaynağı, bilgi ve teknoloji olduğu dikkate alınarak gerçekleştirilecektir.	- İleri teknolojinin etkin kullanımına ilişkin küresel iyi uygulama örnekleri dikkate alınarak bir boşluk analizi yapılacak, bu kapsamda uygulanmasına karar verilen projeler hayata geçirilecektir. - Üretken yapay zekanın iş süreçlerinde kullanım alanları tespit edilerek uygulanacaktır. - Kurumsal yönetim ve modern insan kaynakları yönetimine ilişkin küresel iyi uygulama örnekleri dikkate alınarak bir boşluk analizi yapılacak, bu kapsamda uygulanmasına karar verilen projeler hayata geçirilecektir. - Personelin lisansüstü eğitimi, mesleki ve kişisel gelişimi, uluslararası geçerliliği olan sertifikaları edinmesi desteklenecektir. - Üniversite-sektör iş birliği, araştırma faaliyetleri, finteklerle ortak projeler ve fikri mülki hak tesisine yönelik çalışmalar desteklenecektir. - Kurumumuzun kritik faaliyetlerine yönelik olarak ilgili ISO sertifikaları alınacaktır.
Kurumun finansal yönden emeklilik şirketlerine bağımlılığını azaltacak gelir yaratıcı projeler geliştirilecektir.	Vize başvurularında BES hesap dökümlerinin kullanılması, kredi risk skorunun belirlenmesinde BES birikimlerinin ve düzenli ödeme tahsilat oranlarının dikkate alınması, kredi kartı limitinin belirlenmesinde konsolide BES/OKS/TES birikimlerinin ve/veya katkı paylarının dikkate alınması, vatandaşın süresi içinde kullanılmayan sadakat puanlarının parasal karşılığının BES hesaplarına aktarılmasına ilişkin merkezi projelere yönelik tasarım önerileri ilgili otoritelere sunulacaktır.

4. BÖLÜM: İZLEME VE DEĞERLENDİRME



2024-2028 plan döneminde amaç ve hedeflere ulaşma durumu periyodik olarak izlenecek ve değerlendirilecektir. Temel performans göstergelerini gerçekleştirme durumu, Dijital Ürün Yönetimi, Strateji ve Sistem Geliştirme Genel Müdür Yardımcılığı koordinasyonunda birimlerden toplanan veri ve bilgilerle 6 aylık periyodlarla değerlendirilecek, sonuçlar üst yönetime sunulacaktır. Bununla birlikte, oluşan yeni durum ve öncelikler doğrultusunda hedeflerde değişiklikler yapılabilecek ve uygulamada ortaya çıkacak problemlerle ilgili önlemler alınacaktır. Stratejik yönetim ve performans yönetimine ilişkin tüm süreçler e-BPM üzerinde otomatize bir şekilde yürütülecektir.