

2019 - 2023 STRATEJİK PLANI

Emeklilik sisteminin geleceğini
biz gözetiyoruz!

2019
2023



EMEKLİLİK GÖZETİM MERKEZİ

www.egm.org.tr



2019
2023



Sağlıklı bir dönüşüm için **yeni hedefler** **belirliyoruz!**

Bu plan, kurumun misyonu, vizyonu, temel değerleri ve temel odak alanları ile yeni yönetim felsefesinin tanımlanması, 2023 yılı sonuna kadarki dönem için stratejik amaç, hedef ve stratejilerinin belirlenmesi ile stratejik dönüşümün esaslarının ortaya konulması amacıyla hazırlanmıştır.

2019
2023

**STRATEJİK
PLANI**

Özel Emeklilik Sisteminin Türk Ekonomisine ve Bireylerin Refahına Katkısının Azamiye Çıkartılmasında Anahtar Rol Oynuyoruz

2019
2023

99

+

99

Önsöz



4632 sayılı Kanun ve ilgili mevzuat uyarınca, özel 4632 sayılı Kanun ve ilgili mevzuat uyarınca, özel emeklilik sisteminin etkin ve güvenli işlemlerini sağlamak ve katılımcıların hak ve menfaatlerini korumak amacıyla gözetim faaliyetlerini yürüten EGM, ülkemiz özel emeklilik sisteminin en kritik unsurlarından biridir.

Faaliyetlerine 2003 yılında başlayan EGM'nin ilk stratejik planı olma özelliği taşıyan işbu belge; iyi uygulamalar, ilgili literatür ve EGM iç düzenlemeleri dikkate alınarak katılımcı bir şekilde yürütülen kapsamlı çalışmalar neticesinde hazırlanmıştır.

Stratejik planlama çalışmaları çerçevesinde, alanında dünyanın en önemli kuruluşlarından olan Boston Consulting Group'tan danışmanlık hizmeti alınmış olup, bahsi geçen firma tarafından küresel özel emeklilik uygulamaları hakkında ayrıntılı analizler yapılmış, sektör paydaşlarının görüşleri de alınarak ülkemiz için reform önerileri geliştirilmiş, bu kapsamda EGM'nin nasıl konumlandırılması gerektiğine yönelik tavsiyelerde bulunulmuştur.

Durum Analizi çalışmalarında; 2009-2019 döneminde yaklaşık 1,5 milyon katılımcı nezdinde düzenlenen anketlerin sonuçları, danışmanların kritik paydaşlar ile gerçekleştirdiği mülakatlar ve düzenlenen çeşitli çalıştayların çıktılarından yararlanılmıştır.

Bu çerçevede, kurumun misyonu, vizyonu, temel değerleri ve odak alanları ile yeni yönetim felsefesi tanımlanmış, 2023 yılı sonuna kadarki dönem için stratejik amaç, hedef ve stratejileri belirlenerek stratejik dönüşümün esasları ortaya konulmuştur.

Stratejiler belirlenirken; kurumun zayıf yönlerinin güçlendirilmesi, güçlü yönlerinden azami ölçüde istifade edilmesi, risklerin en uygun şekilde yönetilmesi, fırsatların dikkate alınması ve tehditlerin bertaraf edilmesi hedeflenmiş, özel emeklilik sisteminin sürekli iyileştirilmesine katkı sağlayacak yaklaşımlara odaklanılmıştır.

İlgili takvim yılına ilişkin performans hedefleri ve ilgili eylemler nedeniyle ortaya çıkacak ek maliyetler her yıl bütçeleme döneminde yıllık olarak belirlenecek, akabinde söz konusu yıla ilişkin performans ölçümleri sağlıklı şekilde yapılacaktır. İlgili takvim yılını takip eden dönemde stratejik hedeflerin tutturulma seviyesi raporlanacak, hedeflerden sapmaların gerekçeleri ayrıntılı şekilde izah edilecektir.

Durum analizi, risk, maliyet dengeli ölçüm karnesi, strateji haritalama gibi çalışmalar ayrı birer belge olarak hazırlanmıştır. Stratejik Plan gerektiğinde dönem içerisinde revize edilebilecektir.

İlave olarak, Stratejik Planın hazırlanmasında "11. Kalkınma Planı" ve "Yeni Ekonomi Programı: Yapısal Dönüşüm Adımları 2019" isimli üst politika belgelerinde özel emeklilik sistemine ilişkin olarak yer alan tüm hedeflere başarıyla ulaşılmasını sağlayacak tedbirlerin alınması öngörülmüştür.

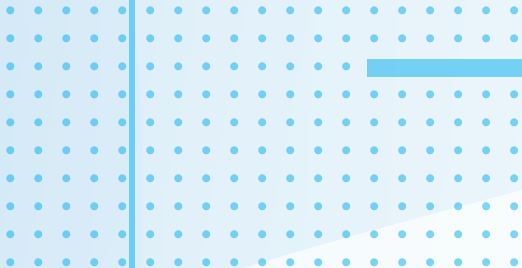
Stratejik Plan'ın kurumumuz, ülkemiz ve sektörümüz için hayırlı olmasını dileriz.

Mustafa AKMAZ
Genel Müdür

Fırat KURUCA
Yönetim Kurulu Başkanı



2019
2023



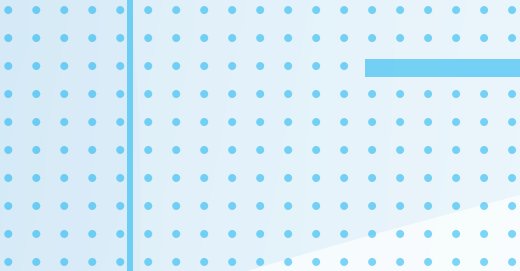
İçindekiler



07	Vizyonumuz
09	Misyonumuz
11	Temel İlke ve Değerlerimiz
13	Odak Alanlarımız
15	Amaçlar ve Hedefler
20	Risk Yönetimi
22	Fayda ve Maliyet Değerlendirmesi
23	İzleme ve Değerlendirme
24	Planın Güncellenmesi



2019
2023



Vizyonumuz



Emeklilik tasarruflarının iyi yönetildiği, birikimlerin güvende olduğu, yalın ve anlaşılır bir özel emeklilik sisteminin öncüsü olup; **dünyanın en saygın, en yenilikçi ve en güvenilir gözetim kurumları arasında yer almak.**



2019
2023



Misyonumuz

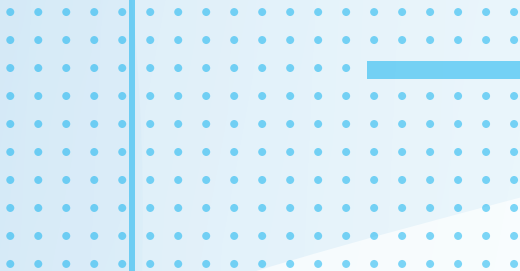


Özel emeklilik sisteminin sağlıklı şekilde büyümesini, sürdürülebilir ekonomik büyümeye ve finansal istikrara azami katkı sağlamasını teminen; bireylerin emeklilik dönemlerinde refahını artırmak, sistemin güvenli ve etkin şekilde işlemlerini sağlamak ve katılımcıların hak ve menfaatlerini korumak amacıyla;

- Emeklilik şirketlerinin, emeklilik yatırım fonlarını yöneten portföy yönetim şirketlerinin ve bireysel emeklilik araçlarının faaliyetlerinin gözetiminin en etkili şekilde gerçekleştirilmesi,
- Düzenleyici ve denetleyici otoritelerin faaliyetlerine aktif bir biçimde destek olunması ve bu otoriteler ile sektör paydaşları arasında koordinasyonun sağlanması,
- Paydaşlar için ileri teknoloji ve veri bilimi temelli çözümler geliştiren ve değer yaratan bir mükemmellik merkezi olunması,
- Araştırma-geliştirme faaliyetleri yapılarak stratejik işbirlikleri kurulması ve yenilikçi girişimlerin desteklenmesi,
- Özel emeklilik sisteminin itibarının korunması ve sisteme yönelik algıların en uygun şekilde yönetilmesine katkı sağlanması.



2019
2023



+



Temel İlke ve 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



2019
2023



Odak Alanlarımız



1. Etkin Gözetim

- Gözetimin 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 yönetimi
- 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 sağlıklı veri akışının sağlanması yoluyla iş yükünün azaltılması

3. Gelişim ve İletişim

- Sistemin bilinirliğine ve itibarına yönelik iletişim faaliyetlerine katkı sağlamak
- Sektörün büyüme potansiyelini açığa çıkarmak amacıyla araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmak
- Uluslararası projeler ve işbirliklerinde rol almak
- Mevzuat geliştirme faaliyetlerine destek olmak
- Özel emeklilik sistemine dair sosyal sorumluluk projeleri geliştirmek

4. İleri Teknoloji

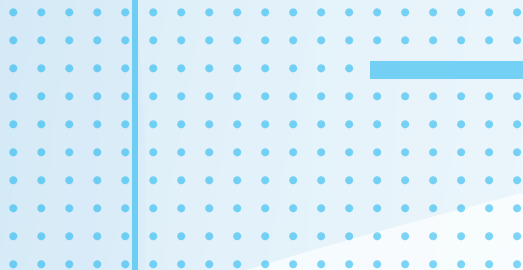
- Bilişim altyapısının en güncel teknolojilere uyumlu olmasının sağlanması
- Güçlü bir büyük veri, veri analitiği ve yapay zeka alt yapısının kurulması
- Paydaşlarla güçlü veri entegrasyonu
- Siber güvenlik olgunluğunun temini

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

- Kurumun ve sektörün ihtiyaçlarına yönelik kaliteli bir insan kaynağına sahip olmak
- Kurumun temel ilke ve değerlerini gözeterek güçlü kurum kültürünün tesisi ve geliştirilmesi
- Çalışan memnuniyeti ve stres yönetimi başta olmak üzere modern insan kaynakları yönetimi ilkelerinin başarıyla uygulandığı çevik ve yenilikçi bir kurum olmak



2019
2023



Amaçlar ve Hedefler



Paydaşlarımızın ihtiyaçlarına uygun olarak, hedef ve stratejilerimizi yeniliyoruz!

Amaç 1

Cözetim faaliyetlerini en etkin şekilde gerçekleştirmek

Amaç 2

Katılımcıların; emeklilik şirketlerinin ve diğer temel paydaşların en hızlı ve kaliteli şekilde hizmet almalarını teminen operasyonel mükemmeliyeti sağlamak

Amaç 3

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

Amaç 4

İleri teknoloji imkanlarını en iyi şekilde kullanan bir kurum olmak

Amaç 5

Modern insan kaynakları yönetimine, yenilikçi örgüt yapısına ve güçlü kurum kültürüne sahip olmak

Amaçlar ve Hedefler

Amaç 1 : Gözetim faaliyetlerini en etkin şekilde gerçekleştirmek

Hedef 1.1. 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.

Hedef 1.2. Düzenleyici ve denetleyici otoritelere güçlü bir denetim alt yapısı sağlanacaktır.

Hedef 1.3. Gözetim kapsamındaki paydaşların faaliyetlerinin mevzuata uygunluğunun, gözetime esas veri kalitelerinin, katılımcı haklarını koruma düzeylerinin ve riskleri yönetme becerilerinin ölçülmesi amacıyla çeşitli metrikler/yöntemler geliştirilecek, bu kapsamda düzenli objektif ölçümler yapılacak, sonuçlar ilgili otoritelere raporlanacaktır.

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

Hedef 2.1. 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.

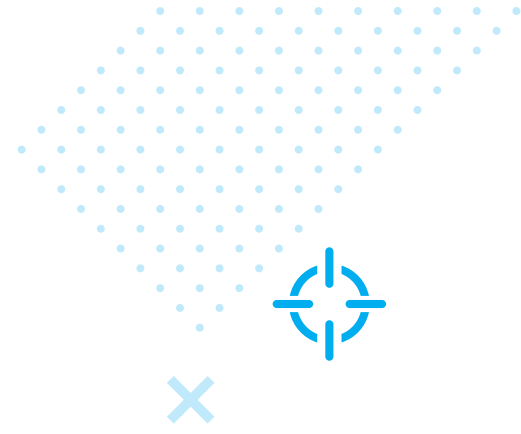
Amaç 3: Sistemin gelişimini sağlamak, güvenilirliğini, bilinirliğini ve itibarını artırmak amacıyla çalışmalar yapmak, politika ve strateji üretimi süreçlerinde aktif rol almak

Hedef 3.1. Özel emeklilik sistemine zarar verebilecek, sistemin itibarını zedeleyebilecek girişimlerin, önemli gelişmelerin, yalan haber üreten, iftira içerikli yayın/açıklama yapan kişilerin takibini ve bunlara yönelik aksiyon alınmasını sağlayacak mekanizmalar geliştirilecek ve ilgili otoritelere önerilecektir.

Hedef 3.2. Ülkemiz bireysel emeklilik sektörünün tanıtımı sağlanacak ve dışarıdan know-how transferi yapılacaktır.

Hedef 3.3. Özel emeklilik sisteminin bilinirliğini, toplumun finansal okur-yazarlık seviyesini ve araçların yetkinliklerini artırmak, paydaşların bilgi ihtiyacını karşılamak amacıyla yenilikçi projeler gerçekleştirilecektir.

Amaçlar ve Hedefler



Hedef 3.4. Sistemin iyileştirilmesine yönelik politika ve strateji önerileri geliştirilecek ve ilgili otoritelerle paylaşılacaktır.

Hedef 3.5. Özel emeklilik sisteminin yalın ve anlaşılır, iyi işleyen ve güven telkin eden bir yapıya dönüşmesini sağlayacak çalışmalara katkı sağlanacaktır.

Hedef 3.6. İslami hassasiyeti yüksek kişilerin, yabancı uyruklu kişilerin ve yurt dışında yaşayan Türklerin sisteme katılımının teşvik edilmesine yönelik çalışmalar yapılacak ve ilgili otoritelere iletilecektir.

Hedef 3.7. Yatırımların sürdürülebilir büyümeyi ve finansal istikrarı destekleyecek şekilde gerçekleştirilmesini teminen araştırmalar yapılacak, sistem iyileştirme ve ürün geliştirme önerileri üretilecektir.

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

Hedef 4.1. EGM'nin bilişim altyapısı en güncel ileri teknolojilerden yararlanılarak güçlendirilecektir.

Hedef 4.2. Bilişim yönetişi en iyi uygulamalar seviyesine çıkarılacaktır.

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

Hedef 5.1. Kurumsal yönetişim; kurumun en kritik kaynaklarının insan kaynağı, bilgi ve teknoloji olduğu dikkate alınarak gerçekleştirilecektir.

Hedef 5.2. İç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemleri uluslararası standartlar ve iyi uygulamalar esas alınarak güçlendirilecektir

Yönetim Kurulu Kararı uyarınca; stratejiler, performans göstergeleri ve planın diğer bazı unsurları işbu belgeden çıkarılmış, ayrı belgeler olarak düzenlenmiştir.



2019
2023



Diğerleri



- > Risk Yönetimi
- > Fayda ve Maliyet Değerlendirmesi
- > İzleme ve Değerlendirme
- > Planın Güncellenmesi

Risk Yönetimi

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin riskler tespit edilerek analiz edilmiş, bu risklere ilişkin önlemler belirlenmiştir. Hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, açıklamaları ve kontrol faaliyetleriyle birlikte aşağıda tanımlanmıştır.

Bağımlılık: Toplanan verilerden oluşan veri ambarının kullanımı ekseninde belirlenen hedeflerin başarıyla tamamlanmasının, verinin kaynağı ve sahibi olan emeklilik şirketlerinin ve veri sahibi ilgili diğer kurumların kendilerinden beklenen çabayı ve konsantrasyonu göstermesine bağlıdır. EGM'nin yönetim yapısı ile de ilgili olan ve hedeflere ulaşmadaki başarısını etkileyecek en önemli kritik unsur ve aynı zamanda yönetilmesi gereken bir risktir.

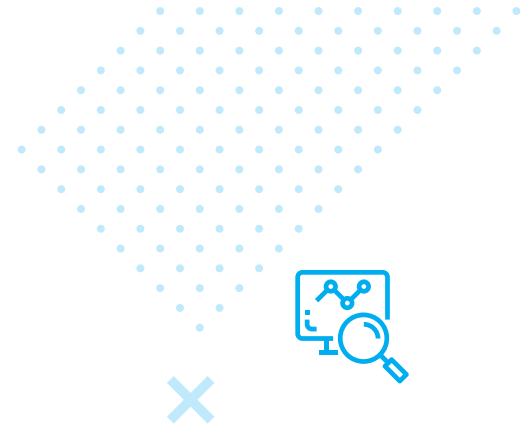
Aynı bağımlılık Kurumun doğru veri yönetim süreçlerini kurgulamak üzere tüm emeklilik şirketlerinin katılımını gerektiren süreçlerde, ileri teknolojiden yararlanamaması ya da yapılan girişimlerin başarısız olması riskini de beraberinde getirmektedir.

Siber Güvenlik ve Kişisel Verilerin Korunması: Siber atakların artan karmaşık yapısı ve çeşitliliği EGM'nin barındırdığı verinin büyüklüğü düşünüldüğünde önümüzdeki performans dönemine ilişkin en önemli riskler arasında yer almaktadır.

Stratejik plan doğrultusunda gerçekleştirilecek olası entegrasyonlar ve veriden faydalanma imkânlarının kullanılması zafiyetlerin yeniden değerlendirilmesini gerektirecektir. Olası bir saldırının yaratacağı veri sızıntısının kısa ve uzun dönemli stratejik hedefleri de etkileyecek mali ve itibari sonuçları olabilecektir.

YEP'te Yer Alan Reformların İçeriği ve Zamanlaması ile İlgili Belirsizlikler - Düzenleme ve Denetleme Yönetişim Yapısındaki Olası Değişiklikler: Yeni ekonomik programda hedef olarak belirlenmiş reformlar bulunmakla birlikte, içeriği ve zamanlaması ile ilgili net bilgiler bulunmamaktadır. Olası bir reform süreci, EGM'nin ve emeklilik şirketlerinin mevcut konsantrasyonlarını yeni süreçlerde operasyonel düzenleme gerektiren konulara yönlendirmelerine sebep olabilir.

SDDK görev alanlarının ve yeni yönetim yapısının henüz tanımlanmamış olması EGM, SDDK ve Birlik arasında olası görev geçişlerine neden olarak stratejik alanda belirlenen hedeflerden uzaklaşılması ile sonuçlanabilecektir.



Yetenek Yönetimi: Stratejik hedeflere ulaşılabilmesi Kurum için gerekli yetkinliklerin belirlenmesi, yeteneklerin edinimi ve tutundurulması ile ilişkilidir. Kısıtlı kaynaklar ve doğru organizasyonel yapının oluşturulmaması gibi sebeplerle yetenek yönetimi konusunda başarısız olunması, Kurumun stratejik hedeflere ulaşabilmesine engel olabilecek en önemli riskler arasında görülmektedir.

Üçüncü Parti Riskler: Kurumun şimdiye kadar olası iş yapış biçimlerinden farklı olarak stratejik hedeflerin başarılması için kurulacak işbirliklerinde “üçüncü parti risk”lerinin yönetilmesi konusu önem arz edecektir. Projelerin başarısı, ilgili risklerin doğru yönetimine bağlı olacaktır.

Fayda ve Maliyet Değerlendirmesi

Stratejik plandaki hedefler bütçe imkanları ölçüsünde gerçekleştirilecektir.

Bilindiği üzere sistemde 12 milyonun üzerinde katılımcının/çalışanın 14 milyondan fazla sözleşmesi bulunmaktadır. Yeni Ekonomi Programı'nda ilan edilen reform paketinin hayata geçirilmesi halinde bu sayının katlanarak artması gündeme gelecektir. Dolayısıyla, EGM veri tabanında yer alan, büyük veri havuzunun tarafsız bir şekilde ve ancak konsolide bilgiler kullanılarak sunulabilecek ürünler yoluyla değer oluşturacak hizmetlere dönüştürülmesi ve EGM'nin bu bağlamda ciddi gelir elde etme potansiyelinin açığa çıkarılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.

Verinin gelire dönüştürülmesi (data monetization) kapsamında EGM'nin kıyaslanabileceği (SBM, KKB, BKM, vb.) kuruluşlardaki uygulamalara benzer şekilde, sahip olduğumuz büyük veri havuzu kullanarak; katılımcılar, emeklilik şirketleri, üniversiteler ve araştırma kurumları, finans kuruluşları ile kamu otoritelerinin tüm yönleriyle yararlanabileceği şekilde ekonomik fayda sağlayacak ürünler geliştirilmesi hedeflenmektedir.

EGM'nin sözleşmeler üzerinden hissedarlarından tahsil ettiği hizmet bedeline bağımlı bir kurum olmaktan kurtarılıp, sunacağı katma değerli hizmetler marifetiyle mali yönden kendi kendine yeten ve hatta hissedarlarına ciddi temettü gelirleri dağıtan, ileri teknolojiyi en başarılı şekilde kullanarak sektörün hizmetine sunan güçlü bir gözetim kurumu hüviyetini kazanması stratejik plan ile ulaşılmak istenen en önemli sonuçlardandır.

İzleme ve Değerlendirme



İzleme, amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği bir raporlama sistemi tasarlanacaktır.

Planın Güncellenmesi

Stratejik plan, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme; misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişiklikleri kapsayabilir. İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir. Güncelleme ihtiyacının tespiti için stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme raporundan yararlanılacaktır.

Güncelleme talebi gerekçeli bir şekilde ve belirli bir şablona uygun olarak hazırlanan güncellenecek hususlarla birlikte Yönetim Kurulu'nun uygun görüşüne sunulacaktır. Bu kapsamda güncelleme talebinde durum analizi bulgularında ortaya çıkan ve güncellemeye gerekçe oluşturan yeni tespitler ve ihtiyaçlar belirlenecektir.



EMEKLİLİK GÖZETİM MERKEZİ



STRATEJİK
PLANI

2019
2023

STRATEJİK PLANI

Sarıkanarya Sokak
No: 16 Yolbulan Plaza
B Blok Kat: 1-2-3
Kozyatağı 34742
Kadıköy, İstanbul

☎ 0 (216) 571 66 00
☎ 0 (216) 445 85 58
www.egm.org.tr



EMEKLİLİK GÖZETİM MERKEZİ