

## BİREYSEL EMEKLİLİK ŞİRKETLERİNDE RİSK YÖNETİMİ VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

M. Hasan EKEN\* - Hakan Gaygısız\*\*

### 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 çalışmanın amacı emeklilik şirketlerinin organizasyon yapısı dikkate alınarak karşılaşılabileceği riskleri uluslararası kurumların örnek uygulamaları esas alınarak genel anlamda tanımlayarak, bireysel emeklilik sektöründeki uygulamalarının düzeyini belirlemektir. Çalışmanın amacına uygun olması için kantitatif yöntemle bilgi toplanmasına karar verilmiş; bu doğrultuda model olarak survey (anket) modeli tercih edilmiştir. Araştırmada emeklilik ve hayat şirketlerinin risk yönetim departmanlarında çalışanlara anket uygulanmıştır.

Sonuç olarak da etkin ve verimli bir risk yönetim sürecinin oluşturulması için için yapılması gerekenler konusunda önerilere yer verilmiştir.

\* T.C. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Vekili, Doç. Dr., mhasan\_eken@khas.edu.tr

\*\* ING Emeklilik A.Ş. İç Denetim Bölümü, Kıdemli Müdür hgaygisiz@yahoo.com

**Anahtar Kelimeler:** Risk, Risk Yönetimi, Emeklilik ve Hayat Şirketleri, Emeklilik

## 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 are understood clearly due to the existing financial crisis. Private corporations, executives of regulatory public corporation and academics agree on the importance of operating risk management activities. In relation with this aspect, pension companies have to establish effective and efficient risk management departments in their organizational structure to maintain a safe environment to all stakeholders

The purpose of this study, to define risks for pension companies in Turkey as general manner while taking into account of global best practices and to survey risk management level in pension companies which are operating in Turkish Private Pension System Market. The survey (questionnaire) was implemented to employees of the risk management department in private pension and life insurance companies

As a result of this research, suggestions and recommendations were made to set up better, efficient and effective risk management system and process in the companies while creating a know-how for risk management.

**Keywords:** Risk, Risk Management, Private Pension and Life Company, Retirement,

## 1. Giriş

2008 yılında Amerika'da ortaya çıkan finansal kriz, 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 piyasa devlerini bile yıkacak dereceye ulaşan bu kriz dalgalarına karşı nasıl ayakta kalabileceğini öğrenmeleri günümüz şirketlerinin en temel vasfını oluşturur. Bu bağlamda, son on yıldır Türkiye'nin gündemine giren ve son iki yıldır hızlı bir biçimde sosyal güvenlik sisteminin temel parçası haline gelen bireysel emeklilik şirketlerinin risk yönetiminin nasıl olabileceği sorusu ve bu soruya verilecek cevaplar hayati bir önem taşımaktadır.

Netice olarak bu çalışma, bireysel emeklilik şirketlerinin karşılaşılabileceği olası riskleri tanımlayarak, Türkiye sosyal güvenlik sistemine 2001 yılında girmiş olan emeklilik şirketlerinde risk yönetiminin hangi düzeyde olduğu 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 de 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 karşımıza çıkmaktadır.

## 2. Emeklilik Şirketlerinin Sosyal Güvenlik Sistemi İçerisindeki Yeri

Emeklilik şirketlerinde risk yönetimine geçmeden önce sosyal güvenlik sistemleri içerisinde bireysel emeklilik şirketlerinin yerini 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.<sup>1</sup> Ancak bu sistem karşılaşmış olduğu çeşitli sorunlar nedeniyle reform ihtiyacını doğurmuştur. Bu problemleri kısaca başlıklandırdığımızda gelişmiş ülkeler için sorunların;

---

<sup>1</sup> Özbek Nadir (2006). Cumhuriyet Türkiye'sinde Sosyal Güvenlik ve Sosyal Politikalar, İstanbul ss. 344 -346

- 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 arz eden işsizlik gibi nedenlerden oluştuğu görülmüştür. Bu sorunlar gelişmiş ülkelerde sosyal güvenlik sistemlerinin finansman yükünü artırmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde tüm bu sorunlara ilave olarak;
- 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.)

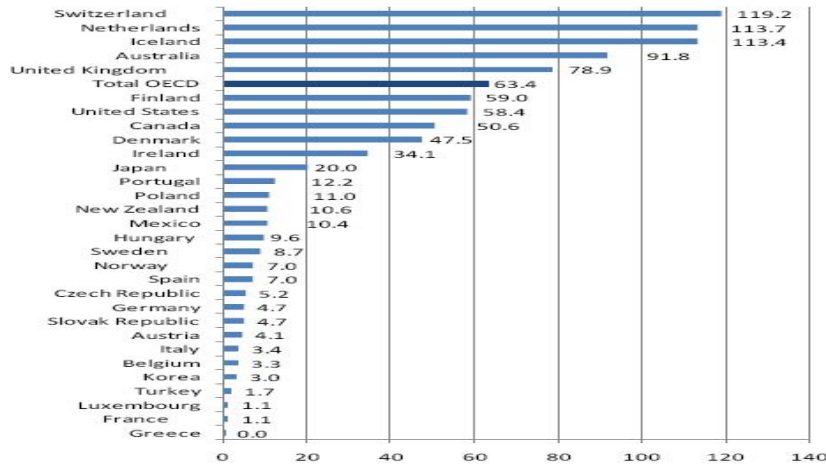
olarak verilebilecek problemler tespit edilmiştir.

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>2</sup>.

<sup>2</sup> Şen, M. ve Memiş T. (2000). Özel Emeklilik ve Türkiye için Sistem Önerisi, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tic. Ltd. Şti., 2000, ss.1-10

Bu üç basamaklı sistemin üçüncü basamağını oluşturan Bireysel Emeklilik Sistemini özel şirketlerce yönetilen bireysel emeklilik fonları oluşturmaktadır. Sosyal Güvenlik Sisteminin en önemli sorunlarından birisi yaşlılara sağlanan sosyal yardımlar olduğundan, bireysel gereksinimleri karşılamaya yönelik çözümler sosyal güvenlik çerçevesi içerisinde değil, dışında ortaya çıkmıştır. Dünyanın çeşitli ülkelerinde “özel emeklilik fonu”, “bireysel emeklilik hesabı”, “tamamlayıcı sosyal güvenlik kurumu”, “süper emeklilik planı”, “özel emeklilik sigortası” vb. adlar altında düzenlenen bu planların ortak özelliği, insanlara, emeklilik dönemlerindeki gelirlerini takviye edecek ikinci bir gelir kaynağı sağlamaktır.<sup>3</sup> 1980’li yıllarda dünya üzerinde oldukça dar bir alanda uygulanan bu üçüncü basamak emeklilik sistemi günümüzde hemen hemen dünyanın her yerinde uygulama alanı bulmuştur. 2007 yılı rakamları esas alındığında, Emeklilik fonlarının ülkelerin Gayrisafi Milli Hâsılları içerisindeki oranlarına baktığımızda gelişmiş ülkelerde oldukça yüksek oranlara ulaşıldığını aşağıdaki tabloda açıkça görülmektedir.

**Tablo 1:** Emeklilik Fonlarının GSMH İçerisindeki Büyüklükleri



Kaynak: OECD (2008). Pension Markets in Focus – December 2008 – Issue 5

<sup>3</sup> Çağatay Ergenekon, Emekliliğin Finansman, TÜGİAD Ekonomi Ödülleri Kitapları, 2, İstanbul –Rota Yayın, 2000 s.183

### 3. Türkiye’de Sosyal Güvenlik Sistemi ve Emeklilik Şirketlerinin Yeri

1980’li yıllarda sosyal güvenlik sistemlerinin iyileştirilmesi için başlayan reform arayışları Türkiye’yi de etkilemiştir. 2000’li yıllara geldiğimizde bu arayışlar ufak denilebilecek bazı değişikliklerle değiştirilmiş, popilist yaklaşımlarla soruna çözüm arayışları kısıtlı kalmıştır. Sosyal Güvenlik Sistemi’nde en önemli değişiklik uzun tartışmalar sonrasında kabul edilen ve yürürlüğe giren, 01.10.2008 tarihli 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunudur. Bu kanunun getirmiş olduğu en önemli değişiklikleri;

- SSK, Bağ-kur ve Emekli Sandığı’nın Sosyal Güvenlik Kurumu adı altında ve tek çatıda toplanması,
- Emekli yaşının 2048 yılına kadar kademeli olarak 65’e yükseltilmesi,
- Prim ödeme gün sayısının 9000 güne artırılması,
- Sosyal yardımlar ve emeklilik maaşlarının bugüne göre daha düşük seviyelerde olması; olarak özetleyebiliriz.<sup>4</sup>

Sosyal Güvenlik Sistemindeki reform arayışlarının en önemli sonuçlarından birisi de 28.03.2001 tarih ve 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu’nun 07.10.2001 tarihinde yürürlüğe girmesi olmuştur. Bu kanun kapsamında Türkiye’de kurulan emeklilik şirketleri 27.10.2010 tarihinde ilk emeklilik ürünlerini satarak fiili olarak da faaliyete başlamışlardır. 4632 sayılı yasa göre kurulan ve bireysel emeklilik sisteminde faaliyet göstermek üzere bu yasa kapsamında 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>5</sup>

<sup>4</sup> 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu

<sup>5</sup> Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, md.8.

Sektörde sadece Oyak Emeklilik A.Ş. emeklilik branşında faaliyet göstermek üzere kurulmuş olup diğer şirketler hayat sigortacılığı alanında faaliyet gösterirken bireysel emeklilik branşını da faaliyet alanlarına dâhil etmişler ve kanunda belirtilen “emeklilik” ibaresini şirket unvan’larına ekleyerek hayat sigorta şirketlerini emeklilik ürünü satabilecek şekilde dönüştürmüşlerdir.

Bireysel Emeklilik Sistemi, bireylere yaşlılıklarında ve aktif çalışma yaşamlarının sonunda ek bir gelir sağlamaya yönelik, katılımcının her katılımcı adına ayrı hesaplarda takip edildiği ve herkesim 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. 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>6</sup>

07.05.2010 tarihi itibarıyla emeklilik sektöründe faaliyet gösteren şirketler 2.104.350 katılımcıya ulaşmışlar ve bu katılımcıların fon büyüklükleri 9.906.290.252.-TL olmuştur

**Tablo 2:** Emeklilik Şirketleri Katılımcı Sayıları ve Fon Büyüklükleri (07.05.2010 İtibarıyla)

Emeklilik Şirketi	Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Toplam Fon Tutarı (TL)
Aegon Emeklilik ve Hayat	56.774	89.788.686
Allianz Hayat ve Emeklilik	58.063	456.913.218
Anadolu Hayat Emeklilik	463.068	2.138.005.801
Avivasa Emeklilik ve Hayat	317.996	2.148.823.172
Deniz Emeklilik ve Hayat	15.650	21.638.541
Ergo Emeklilik ve Hayat	11.932	27.165.549
Finans Emeklilik ve Hayat	27.435	26.797.366

<sup>6</sup> Volkan Yüksel, “Bireysel Emeklilik Sistemi” Vergi Dünyası, Ekim 2003, Sayı 266 s. 102

Fortis Emeklilik ve Hayat	74.958	340.081.169
Garanti Emeklilik ve Hayat	425.946	1.449.721.505
Groupama Emeklilik	84.663	558.248.052
Ing Emeklilik	161.548	548.880.696
Vakıf Emeklilik	132.897	579.406.357
Yapı Kredi Emeklilik	273.420	1.520.820.142
Sektör Toplamı	2.104.350	9.906.290.252

**Kaynak:** 07.05.2010 Emeklilik Gözetim Merkezi İnternet Sayfası,  
<http://www.egm.org.tr/weblink/BESgostergeler>.

#### 4. Risk ve Risk Yönetimi Kavramı

Riski, çok basit anlamda zarar ya da kayıp yaratacak bir olayın ortaya çıkma olasılığı olarak tanımlayabiliriz. Küreselleşme süreciyle birlikte şirketlerin faaliyet konuları ve alanları çok hızlı bir şekilde değişmiş ve etkileşimi artmıştır. Bu değişim ve gelişim ile birlikte yaşanan finansal krizler, risk ve risk yönetimi kavramının yeniden tanımlanması ve geliştirilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Finansal kurumlar açısından etkin bir risk yönetiminin olması ulusal ve uluslar arası piyasaların istikrarı açısından kaçınılmaz bir gereklilik haline almıştır.<sup>7</sup> 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>8</sup>.

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 Riskle-

<sup>7</sup> Risk Yönetimi, K. Evren Bolgün. M. Barış Akçay Scala Yayıncılık, 2009 S. 43- 44

<sup>8</sup> Bernstein, P.L. (2006). Tanrılara Karşı Riskin Olağanüstü Tarihi, Scala yayıncılık s.20

ri, daha önce yapılmış olan risk tanımları ve sınıflandırmalarını değiştirmiştir<sup>9</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 şirketler karşılaşılabileceği riskleri en aza indirebilecek, yönetebilecektir<sup>10</sup>. Özetle mevcut hiçbir risk tanımı mükemmel olmayıp, her biri riskin belli bir bölümünü yansıtmaktadır. 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; 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.

<sup>9</sup> Ernst Young (2008), Strategic Business Risk Report Insurance 2008 s.4- 6

<sup>10</sup> Ernst Young (2007), Survey, Risk Management In Emerging Markets April 2007 ss. 6 -7

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 içerisindeki tüm çalışanları kapsar. Her çalışan görevi ve sorumlulukları ne olursa olsun, bu sorumluluklarına uygun seviyede risk yönetimi ile ilgili olmak zorundadır.<sup>11</sup>

Risk yönetimi fayda maliyet unsurları gözetilerek, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, iletişimi ve yönetilmesinin kurum çapında kabullenildiği bir yaklaşımdır<sup>12</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>13</sup>.

Ayrıca;

- Kurumun varlığının ve/veya operasyonlarının kesintisiz devam etmesi,
- Sürprizlerin en aza indirgenmesi,
- Kayıpların maliyetlerinin azaltılması,
- Gelir istikrarı,
- İstikrarlı büyüme,
- Sosyal sorumluluk,
- Yasal düzenlemelere uyum,

<sup>11</sup> Kurumsal Risk Yönetimi, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu s. 17

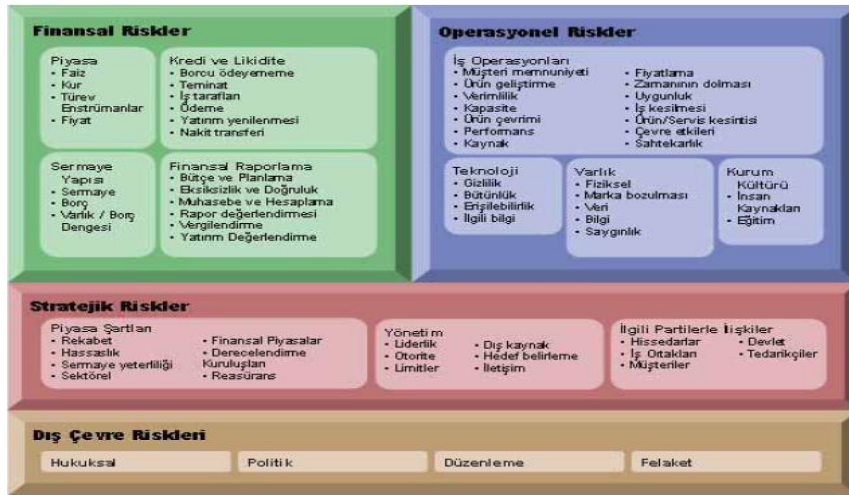
<sup>12</sup> KPMG (2008), Kurumsal Risk Yönetimi ve Etkin İç kontrol Sistemleri Raporu 2008 ss.3

<sup>13</sup> Risk Yönetimi, K. Evren Bolgün. M. Barış Akçay Scala Yayıncılık, 2009 S. 43- 52

Olarak özetleyebileceğimiz Sâiklerle de risk yönetimi fonksiyonu giderek önem kazanmaktadır.<sup>14</sup>

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

**Tablo 3: Örnek Risk Sınıflandırması**



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

## 5. Emeklilik Şirketlerinde Riskler ve Önlemler

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>15</sup>.

<sup>14</sup> Kurumsal Risk Yönetimi, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu ss. 17- 19

<sup>15</sup> Active Bankacılık ve Finans Dergisi Şubat 2010 Sayısı s. 48

Küresel finans piyasasına entegre olma çalışmaları ve yaşanan krizin etkileri ile Türkiye’de 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 “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>16</sup>

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 üçüncü bölümü şirketlerin kara-paranın aklanması ve suç gelirlerinin önlenmesine ilişkin faaliyetler sonucu maruz kalacakları riskleri yönetmeleri için gerekli olan asgari unsurları tanımlamıştır.<sup>17</sup>

Yukarıda kısaca emeklilik şirketlerinde risk yönetiminin yasal altyapısını verdikten sonra, emeklilik şirketlerin karşılaşılabileceği risklerin neler olacağı başlıklar halinde ve detaya girilmeden verilecektir. Burada üzerinde durulacak temel başlıklar, şirketin üst yönetimi için, satış, operasyon, mali işler ve muhasebe, bilgi işlem ve fon operasyonu bölümlerinde karşılaşılabilecek riskler olacaktır. Şirketin emeklilik (hayat branşı hariç tutulmuştur) branşında faaliyet gösterirken karşılaşılabileceği riskler genel organizasyon şemasında yer alması gere-

<sup>16</sup> 21.06.2008 tarihinde “Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik Madde 20

<sup>17</sup> Eylül 2008 tarihli “Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine İlişkin Yükümlülüklerle Uyum Programı Hakkında Yönetmelik

ken ana fonksiyonlar esas alınarak değerlendirilmiş bu şekilde daha uygulamaya dönük ve açık risk tanımlaması hedeflenmiştir.

### 5.1. Emeklilik Şirketinin Üst Yönetimi İçin Riskler:

Şirketin temel kararlarını alan ve böylece şirketin gidişatını belirleyecek olan üst yönetimin karşılaşacağı risklerdeki tavırları hayati önem taşımaktadır. Bu bölümde şirket üst yönetiminin (Yönetim Kurulu, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları) karşılaşacağı ana riskler verilmiştir<sup>18</sup>

- Sektörü Etkileyecek Yasal Düzenleme ve Siyasal Değişiklik Riski
- Beklenmeyen Makroekonomik Gelişmeler Riski
- Yeterli Büyüklüğe Ulaşamama Riski, Hatalı Büyüme Stratejisi Riski
- Yeterli Büyüklükte Dağıtım Kanallarına Sahip Olmama Riski
- Müşteri Memnuniyetsizliği Riski
- İnsan Kaynakları Riski
- Bilgi İşlem Sistem Riski
- Gelir-Gider Yönetiminin Yapılamaması Riski
- Öngörülmeleyen Sermaye Talebi Riski
- Hatalı Yönetim Riski
- Faiz Oranlarındaki Hareketleri Doğru Tahmin Edememe Riski
- Personel Suiistimalleri Riski

### 5.2. Satış Departmanı İçin Riskler

Emeklilik ve Hayat şirketleri çok farklı dağıtım kanalları ile ürünlerini satmak istemektedirler. Bu çerçevede aşağıda şirketlerin

<sup>18</sup> Winterthur (2007). Winterthur Life&Pensions Risk Management Manual s. 16– 20

satış organizasyonlarının karşılaşılabileceği riskler önemli başlıklar dikkate alınarak aşağıda verilmiştir.<sup>19</sup>

1. Yetersiz Dağıtım Kanalı Stratejisi Riski
2. Satış Noktalarının Usulsüz İşlem Riski
3. Katılımcıların Sistemden Çıkma veya Şirket Değişirme Riski,
4. Şirketin Satış Birimlerinde Meydana Gelebilecek Yüksek Dalgalanma Riski
5. Satışlar Üzerinden Ödenecek Komisyonların Belirlenmesi ve Dağıtımında Hata Riski
6. Yetersiz Ürün Portföyü ve Çeşitliliği Riski
7. Şirket Güvenilirliğinin-Saygınlığının Kaybedilmesi Riski
8. Yapılan Satışların Kötü Yönetilmesi Riski
9. Satış Kanallarının Ürün ve Hizmetler Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olmaması Riski
10. Satış Kanalları ile Şirket ve Satış Kanallarının Birbirleriyle İletişiminde Bozukluk Riski

### 5.3 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>20</sup>

1. Veri Girişindeki Yanlışlıkların Sebep Olacağı Riskler
2. Kullanıcı (Operasyonel) Hataları Riski<sup>21</sup>
3. Yasal Mevzuatlara Uyulmama Riski
4. Tahsilâtların Yapılmaması ve/veya Yanlış Yapılması Riski

<sup>19</sup> a.g.e ss. 21- 30

<sup>20</sup> Winterthur (2007). Winterthur Life&pensions Risk Management Manual

<sup>21</sup> Risk Yönetim Sistemleri ve Uygulama Esasları Çalışma Grubu Operasyonel Risk Alt Çalışma Grubu, (2004). Türkiye Bankalar Birliği, Operasyonel Risk Veri Tabanı ss. 10-19

5. Sistemden Çıkışlarda ve Başka Şirkete Aktarımlarda Yanlış Birikim Tutarı Gönderilmesi Riski
6. Operasyon İş Yükünün Kaldırılmaması Riski

#### **5.4 Mali İşler Ve Muhasebe Bölümleri İçin Riskler**

1. Sistemden Alınan Bilgilerin Hatalı Olması Riski
2. Yetkisiz Harcamalar Yapılması ve Hatalı Kararlar Sonucu Maliyet Artırıcı Harcamalar Riski
3. Mevcut Kıymetler ve Borçların Uyumsuz ve Dengede Olmaması Riski
4. Dolandırıcılık (Suiistimal) Riski
5. Gelir – Gider Dengesinin Sağlanamaması Riski
6. Artan / Azalan Enflasyon Etkisi
7. Teknik Engeller Riski (Banka, Ödemeler, Bilgi Teknolojileri)
8. Varlıkların, Vergi Mükellefiyetlerinin ve Sermaye İhtiyaçlarının Uyumsuzluğu, Optimal Seviyede Tutulamaması riskleri aşağıda belirtilen alt riskleri içerir<sup>22</sup>. Bunlar;
  - a. Faiz oranı, enflasyon ve kur riski
  - b. Nakit pozisyonun, operasyon el ve yatırım ihtiyaçlarını karşılayamaması riski
  - c. Sektörle ilgili düzenlemeler ve değişikliklere uyamama riski
  - d. Yapılan yatırımdan beklenen getirilerin elde edilememesi riski
  - e. Kamu otoritelerinin vereceği para ve diğer cezalar riski

#### **5.5. Bilgi İşlem Departmanı İçin Riskler**

Günümüzde teknoloji her alanda olduğu gibi emeklilik şirketleri içinde hayati öneme sahip bir fonksiyondur. Bu kapsamda şir-

---

<sup>22</sup> a.g.e. ss. 39- 45

ketlerin Bilgi İşlem Departmanlarının karşılaştıkları risklerde oldukça önem arz-etmekte ve yönetilmesi gerekmektedir.

**Aşağıda Bilgi İşlem Departmanlarının karşılaşılabileceği riskler ana başlıklar halinde verilmiştir.**

1. Yeterli düzeyde bilgi ve deneyime sahip olmayan personel riski
2. Kullanılan sistemlerin entegre olmaması ve bilgilerin uyumsuzluğu riski
3. Bilgi İşlem yatırımlarının karşılanamaması riski, yüksek maliyetli bilgi işlem yatırım riski
4. Hatalı, yanlış bilgi riski
5. Yeterince geliştirilmeyen-test edilmeyen bilgi sistemleri riski
6. Yetersiz bilgi işlem eğitimi riski
7. Yetkisiz kişilerin müşteri bilgilerine ve bilgi işlem sistemine erişim riski

#### **5.6. 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. Birçok emeklilik fonunun yüksek riskli kıymetlere yatırım yapması sonrasında hemen hepsinin 2008 yılında getirileri

negatif seviyelerde olmuştur. Bu kriz emeklilik fonlarının risklerin yönetilmesinde ortaya çıkan zafiyetleri açık olarak göstermiştir<sup>23</sup>.

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>24</sup>

1. Fonlara zarar vermeye yönelik manipülasyon 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 üçüncü 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

<sup>23</sup> OECD (2009). OECD PRIVATE PENSIONS OUTLOOK 2008.

<sup>24</sup> IOPS Pension Fund's Risk Management Framework Regulation and Supervisory Oversight November 2009, Working Paper Number 11, Fiona Stewart, ss. 26- 28

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 nakitin 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
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
20. İlgili döviz cinsinin ya da TL'nin uluslararası piyasalarda çeşitli sebeplerle konvertibilitesini yitirmesi riski.

#### **6. Türkiye'de Faaliyet Gösteren Emeklilik Şirketlerinde Risk Yönetimi**

Türkiye'de faaliyet gösteren emeklilik şirketlerinde risk yönetimi fonksiyonunun yürütülmesi ile ilgili uygulamaların belirlenmesi amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda emeklilik sektöründe faaliyet gösteren toplam 13 şirketin (emeklilik ve hayat şirketleri) risk yönetim bölümü yöneticilerine toplam 22 sorudan oluşan anket gönderilmiş ve toplam 10 şirketten anket ile ilgili geribildirim alınmıştır.

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

## 7. Sonuç ve Öneriler

### 7.1. Sonuçlar

Bireysel Emeklilik Sistemi Türkiye’de 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 arttırılması 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 sistemlerden 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.

## 7.2. 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 müşahede edilmiştir. Yaşanmış olunan finansal kriz sonucu batan büyük birçok 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 açısından, 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 gerek-

mektedir. 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 bulunmasıdır. 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 kap-

samda 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.

### KAYNAKÇA

- Bernstein, P.L., Tanrılara Karşı Riskin Olağanüstü Tarihi, Scala yayıncılık, 2006.
- Bolgün, K.E. ve Akçay M.B., Risk Yönetimi, Scala Yayıncılık, 2009.
- Özbek, N. (2006). Cumhuriyet Türkiye'sinde Sosyal Güvenlik ve Sosyal Politikalar, Tarih Vakfı, İstanbul, 2006.
- Şen, M. ve Memiş T. (2000). Özel Emeklilik ve Türkiye için Sistem Önerisi, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tic. Ltd. Şti., 2000,
- Çağatay Ergenekon, Emekliliğin Finansman, TÜGİAD Ekonomi Ödülleri Kitapları, 2, İstanbul –Rota Yayın, 2000
- Volkan Yüksel, "Bireysel Emeklilik Sistemi" Vergi Dünyası Ekim 2003, Sayı 266
- 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
- Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, md.8.
- Risk Yönetimi, K. Evren Bolgün. M. Barış Akçay Scala Yayıncılık, 2009
- Ernst Young (2008), Strategic Business Risk Report Insurance 2008
- Ernst Young (2007), Survey, Risk Management In Emerging Markets April 2007
- Kurumsal Risk Yönetimi, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu
- KPMG (2008), Kurumsal Risk Yönetimi ve Etkin İç kontrol Sistemleri Raporu 2008
- Active Bankacılık ve Finans Dergisi Şubat 2010 Sayısı
- 21.06.2008 tarihli "Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik Madde 20
- Eylül 2008 tarihinde "Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine İlişkin Yükümlülükler Uyum Programı Hakkında Yönetmelik
- IOPS Pension Fund's Risk Management Framework Regulation and Supervisory Oversight November 2009, Working Paper Number 11, Fiona Stewart,

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

Risk Yönetim Sistemleri ve Uygulama Esasları Çalışma Grubu Operasyonel Risk Alt Çalışma Grubu, (2004). Türkiye Bankalar Birliği, Operasyonel Risk Veri Tabanı ss. 10- 19

OECD PRIVATE PENSIONS OUTLOOK 2008, OECD (2009).