



Raporun sunuş ve hayattan hikayeler bölümlerini dinleyebilirsiniz.

## 2018 FAALİYETLERİNE ENTEĞRE BAKIŞ



# HAYATTAN HİKAYELER

## GARANTİ EMPATİ

*“Empati, Garanti’nin kalbinde yatıyor.  
Sunduğumuz hızlı ve kaliteli hizmetin  
yanında, müşterilerimizin hayattan beklentilerini  
anlamak, kendilerini iyi ve güvende hissetmelerini  
sağlamak ve onlarla duygusal bağ kurmak  
bizim en değerli farkımız.”*





# HAYATTAN HİKAYELER

GARANTİ EMPATİ

**2018 FAALİYETLERİNE  
ENTEĞRE BAKIŞ**

# RAPOR HAKKINDA

T. Garanti Bankası A.Ş.'nin ('Garanti') finansal ve finansal olmayan performansının bütünsel bir değerlendirmesi ile geleceğe dönük stratejisinin paylaşıldığı ikinci entegre raporunu sunmaktan memnuniyet duyuyoruz.

Garanti, düşünce şeklini ve uzun vadeli değer yaratma konusundaki yaklaşımını Entegre Raporlama ilkelerine uyumlu hale getiriyor ve toplam değer yaratma öyküsünü tüm paydaşlarına açık ve anlaşılır bir şekilde aktarmayı amaçlıyor.

Garanti; toplam değer yaratımına temel oluşturan başlıkları, stratejisini ve uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratma becerisini "2018 Faaliyetlerine Entegre Bakış" dokümanında özetlerken, "2018 Entegre Faaliyet Raporu" dokümanında yıllık faaliyetlerini, değer yaratan etkenler ve göstergelerle detaylı finansal ve finansal olmayan performansını, kurumsal yönetim ve risk yönetimi yaklaşımını detaylıca paylaşıyor.

Rapor içeriği, paydaşlarımız tarafından gündeme getirilen başlıca konular ile Garanti için önemli konu başlıklarının keşişiminden oluşan öncelikli konular doğrultusunda belirlendi. Raporumuzda yer verilen bilgiler 31 Aralık 2018 tarihinde sona eren 12 aylık dönemi ve aksi belirtilmediği sürece, Türkiye'deki faaliyetlerinin yanı sıra Hollanda ve Romanya'daki uluslararası iştirakleri, Kıbrıs ve Malta'daki yurt dışı şubeleri, Düsseldorf ve Şangay'da bulunan birer uluslararası temsilciliği hakkında bilgiler içeriyor. İlgili durumlarda, verilen bilgiler tarihsel verilerle destekleniyor.

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council - IIRC) tarafından yayımlanan Entegre Raporlama çerçevesinde önerildiği gibi öncelikli konular, iş stratejisi ve 2018 performansı arasındaki bağlantı net bir şekilde kuruluyor. IIRC'nin Global Ağı (<IR> Network) ve Bankacılık Ağı (<IR> Banking Network) üyesi olan Garanti, Entegre Raporlama Türkiye Ağı'nın (ERTA) kurucu üyesi.

Bu rapor GRI Standartları "Temel" seçeneğine uyumlu olarak hazırlandı. "Giriş", "Garanti Hakkında", "2018 Performansı ve Öngörüler", "Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi" ve "Finansal Raporlar" başlıklı beş ana bölüm bulunuyor. Raporda, GRI Finansal Hizmetler Sektörü beyanları, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ('UNGC') ve Kadının Güçlenmesi Prensipleri ('WEPS') İlerleme Raporu'na ve İklimle Dayalı Verilerin Beyanı Görev Gücü (TCFD) tavsiyeleri ile uyumlu olarak iklimle ilişkili beyanlara ilişkin bir özet tablosuna da yer verildi. Ayrıca Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu'nun ('SASB') Ticari Bankalar İçin Geçici Standardı da kullanılarak hazırlandı. Garanti'nin 2018 Entegre Faaliyet Raporu, Garanti Bankası'nın Olağan Genel Kurulu'nda sunulacak.

KPMG finansal bilgiler için makul güvence, denetçi raporunda ayrıntılı olarak tanımlanan seçilmiş bazı finansal olmayan bilgiler için ise sınırlı güvence verdi.

## GİRİŞ

Birinci bölümde Garanti'nin değer yaratım hikayesinin bu yılki faaliyet raporuna yansımalarını içeren sunuş, IIRC CEO'su Richard Howitt'in, Garanti Bankası Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü'nün açılış mesajları yer alıyor.

## GARANTİ HAKKINDA

İkinci bölümde faaliyet gösterdiğimiz ortam, Garanti'nin konumu, yönetim yapısı, risk yönetimine bakışı, Garanti'yi ve paydaşlarını etkileyen öncelikli konular ve paydaşlarımızın katılımı, mega trendler, ilgili riskler ve fırsatlar kapsamında Garanti'nin verdiği karşılık, strateji ve iş modelimizin IIRC çerçevesinde tanımlanan Altı Sermaye Ögesiyle etkileşimi ve uzun vadede ortak değer yaratma kabiliyetimiz ele alınıyor.

## 2018 PERFORMANSI VE ÖNGÖRÜLER

Üçüncü bölümde açıklanan “2018 Performansı ve 2019 Öngörüler”, “Öncelikli Konularımız” kısmında anlatılan 14 farklı öncelikli konuyu kapsayan şemsiye temaları temsil eden beş ana başlıktan oluşuyor. Her başlık altında değer yaratma öyküsü ve öngörüler, Garanti’nin Stratejik Öncelikleriyle bağlantılı olarak anlatılıyor. Bu beş ana başlığın her biri hem geçmiş performansa eğiliyor hem de geleceğe dönük stratejileri paylaşıyor. Ayrıca her bir başlıkla, Garanti’nin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri’ne (‘SKH’) katkısı ve yoksulluğun ortadan kaldırılması, eşitsizliklerin azaltılması ve çevrenin korunması için 15 yıllık küresel eylem planı arasında bağlantı kuruluyor.

## KURUMSAL YÖNETİŞİM VE RİSK YÖNETİMİ

‘Kurumsal Yönetişim ve Risk Yönetimi’ adlı dördüncü bölümde, Garanti’nin faaliyetleriyle ilgili stratejik risklerin yönetimine dair ayrıntılı bir değerlendirme ve tüm kurumsal yönetim yapısı yer alıyor.

## FİNANSAL RAPORLAR

Son bölümde Garanti’nin denetimden geçmiş yıllık konsolide olmayan ve konsolide finansal tabloları, Denetim Komitesi Üyesi (Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi), Genel Müdür ve Mali İşler Direktörü’nün finansal tablolar ve faaliyet raporuyla ilgili sorumluluk beyanıyla birlikte veriliyor. Banka, konsolide olmayan ve konsolide finansal tablolarını; 1 Kasım 2006 tarihli ve 26333 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Bankaların Muhasebe Uygulamalarına ve Belgelerin Saklanması İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (“BDDK”) tarafından bankaların hesap ve kayıt düzenine ilişkin yayımlanan diğer düzenlemeler ile BDDK genelge ve açıklamaları ve bunlar ile düzenlenmeyen konularda Türkiye Finansal Raporlama Standartları (“TFRSler”) hükümlerini içeren; “BDDK Muhasebe ve Finansal Raporlama Mevzuatı”na uygun olarak hazırlıyor.

Konsolide olmayan finansal tablolar ve Konsolide finansal tablolar, gerçeğe uygun değeri ile değerlendirilen gerçeğe uygun değer farkları kâr veya zarara yansıtılan finansal araçlar, gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar, gayrimenkuller ile özkaynak yöntemine göre

muhasebeleştirilen bağlı ortaklıklar haricinde tarihi maliyet esasına göre hazırlanıyor.

22 Haziran 2016 tarih ve 29750 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan ve 1 Ocak 2018 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren “Kredilerin Sınıflandırılması ve Bunlar İçin Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” uyarınca, KGG tarafından yayınlanan TFRS 9 Finansal Araçlar (TFRS 9) standardını 1 Ocak 2018 tarihinden itibaren ilk kez uygulamaya başlamıştır. 1 Ocak 2018 tarihi itibarıyla, TFRS 9 ilk uygulamasına ilişkin finansal tablolar üzerindeki geçiş etkileri 3.28 no’lu dipnotta sunulmuştur. TFRS 15 ve diğer yürürlüğe giren TMS/TFRS değişikliklerinin Banka’nın muhasebe politikaları, finansal durumu ve performansı üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

Ekli konsolide finansal tabloların hazırlanmasında izlenen muhasebe politikaları ve değerlendirme esasları 3.2 ile 3.30 no’lu notlar arasında açıklanmaktadır.



Raporla ilgili geri bildirimlerinizi ve görüşlerinizi lütfen [integratedreport@garanti.com.tr](mailto:integratedreport@garanti.com.tr) adresine gönderin.



QR kodu okutarak Garanti Bankası 2018 Entegre Faaliyet Raporu web sitesine ulaşabilirsiniz.

# İÇİNDEKİLER

## GİRİŞ

- 5 Sunuş
- 6 IIRC CEO'su Richard Howitt'in Mesajı
- 7 Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı
- 9 Genel Müdür'ün Mesajı

## GARANTİ HAKKINDA

- 14 Faaliyet Gösterdiğimiz Ortam
- 18 Kurumsal Profil
- 19 Garanti Bankası Ortaklık Yapısı
- 20 Garanti'nin İş Alanlarındaki Konumu
- 22 Garanti'nin Sektördeki Konumu
- 26 Sayılarla Garanti
- 28 Garanti Bankası Hisse Senedi
- 30 Kurumsal Yönetişim
- 31 Organizasyon Yapısı
- 32 Yönetim Kurulu
- 34 Üst Yönetim
- 36 Komiteler & Politikalar
- 38 Risk Yönetimine Bakış
- 42 Öncelikli Konularımız
- 44 Paydaşlarımızın Katılımı
- 52 Riskler ve Fırsatlar
- 64 Değerlerimiz, Rekabet Üstünlüklerimiz
- 66 Amacımız, Stratejik Önceliklerimiz
- 68 Stratejimizin Temel Yapıtaşları
- 69 İş Modelimiz
- 70 Değer Yaratımımız
- 74 Özet Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu
- 76 2018 Temel Performans Göstergeleri

## 2018 PERFORMANSI VE ÖNGÖRÜLER

- 80 Finansal Performans
- 82 Müşteri Deneyimi
- 84 Dijital Dönüşüm
- 86 İnsan Kaynağına Yatırım
- 88 Sorumlu ve Sürdürülebilir Kalkınma

## KURUMSAL YÖNETİŞİM VE RİSK YÖNETİMİ

- 90 Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyuma Bakış

## 96 İLETİŞİM BİLGİLERİ



Dinlemeniz için sesli bölüm.



Üzerine tıklandığında websitesine yönlendirir.



Üzerine tıklandığında raporda ilgili bölüme yönlendirir.



Bölüm metninde kullanılan kelime sayısı



Bölümü okuma süresi



Bölümün sayfa sayısı



Metinde en çok kullanılan kelime

# SUNUŞ



## “GARANTİ’NİN KALBİNDE EMPATİ YATILIYOR.”

Müşteri deneyimi; müşterilerin duygu, ihtiyaç ve beklentilerini anlayarak, iletişime geçilen her temas noktasında sunulan rasyonel ve duygusal deneyimlerden oluşuyor. Müşterilerini stratejisinin temel yapıtaşlarından biri ve müşteri deneyimini stratejik önceliği olarak konumlandıran Garanti’nin en önemli farklarından biri; “Empati” kurabilme becerisi.

Empati, en basit anlamıyla, bireyin ya da kurumun kendisini ilişki kurduğu kişinin yerine koyması olarak tanımlanıyor. Garanti ise empatiyi daha da ileriye taşıyor. Garanti için empati; müşterilerinin sürekli değişen ihtiyaç ve beklentilerini doğru anlamak, yaşamlarını iyileştiren, zaman kazandıran çözümler sunmak, bunu yaparken hızlı ve sorunsuz bir deneyim yaşatmak. Doğru finansal kararlar vermelerine yardımcı olmak, işlerini sürdürülebilir şekilde büyümelerine destek vermek, dijital ve fiziksel tüm temas anlarında en iyi deneyimi sağlamak. Tüm bunların sonucu olarak da müşterilerin Garanti ile çalıştıkları için kendilerini iyi hissetmelerini arzu ediyor.

16 milyonu aşan müşterisine yaşattığı deneyimi kusursuzlaştırmak Garanti’nin vazgeçilmez tutkularından biri. Bunun için; tüm kanallarda kesintisiz, bütünsel ve kişiselleştirilmiş bir deneyim sunmak üzere, tüm temas noktalarındaki deneyimleri müşterilerin gözünden tasarlıyor, sadeleştiriyor. Yeni teknolojileri sürekli takip edip uygulayarak müşteri deneyimini iyileştiriyor.

Teknolojinin sağladığı fırsatlar ve tüm dijital dönüşüm çalışmaları müşteri deneyiminin ayrılmaz bir parçası. Ancak tüm bunların da kalbinde “insan yatıyor”. Bu nedenle müşteri deneyiminde hiçbir zaman değişmeyen en önemli aktörlerden biri elbette Garantililer. 18 bini aşkın Garantili, “açık, şeffaf ve sorumlu bankacılık” ilkeleriyle müşteri deneyiminde Garanti’yi öne çıkartmak üzere çalışıyor.

Garanti Bankası’nın 2018 Entegre Faaliyet Raporu, gerek ülkemiz gerekse global piyasalar açısından zor ve hareketli geçen bir yılda, sürdürülebilir başarısının anahtarı olan müşteri odaklı stratejisinin en önemli yansımalarından birine odaklanıyor: Hayattan Hikayeler.

Türkiye’nin dört bir yanında, bire bir yaşanmış olan bu hikayelerin her biri, aslında Garanti’nin yıllardır süregelen başarısının sırrını ortaya koyuyor: Müşterilerinin hayatlarındaki iyi, kötü, mutlu, üzüntülü, zor ya da keyifli her anda onlarla olmak.

Garanti, bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da müşterilerini düşündüğünü göstermeye, ne kadar değerli olduklarını hissettirmeye ve her zaman yanlarında olmaya devam edecek...



*QR kodu okutarak Hayattan Hikayeler’i dinleyebilirsiniz.*

\* Hayattan Hikayeler yaşanmış olaylardır, isimler müşteri bilgileri gizliliği gereği değiştirilmiş ya da anonimleştirilmiştir.

Hayattan Hikayeleri, Garanti Bankası çalışanları Ebru Kazancı Tuncel (Ürün Yönetimi ve İş Geliştirme Yönetmeni, Nakit Yönetimi ve İşlem Bankacılığı), Ahmet Balcı (Banka, Ülke ve İhraççı Riski Yönetmeni, Banka ve Ülke Riski) ve Sinem Özönur (Entegre Raporlama Yöneticisi, Proje Finansmanı) seslendirmiştir.

## IIRC CEO'SU RICHARD HOWITT'İN MESAJI

Garanti Bankası entegre raporlamayı benimseyerek liderliğini ortaya koymayı sürdürüyor, ben de Garanti'nin hem kendi operasyonları içinde hem de toplumla gerçek anlamda bağlantılı olduğunu sunarken çıtayı bir adım daha ileriye taşıyan bu ikinci entegre raporu memnuniyetle karşılıyorum.

Türkiye'deki tüm finans sektörü entegre raporlamayı benimse yolunda ilerlerken Garanti tam bir liderlik sergilemekle kalmayıp uluslararası platformda da gerçek bir etki yaratıyor.

Entegre raporlama ilkelerini faaliyetlerinin içine oturtan Garanti Bankası, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin (International Integrated Reporting Council - IIRC) önemli bir üyesi ve bu konseyin uluslararası <IR> İş Ağı'nın önde gelen bir üyesi olarak deneyimlerini, keşiflerini ve yaklaşımını diğer kurumlarla da paylaşıyor. Entegre raporlamanın yararlarını dünyanın her yerindeki kurumlara yayabilmemizi sağlayacak olan da işte bu liderlik ki ben bunun, uluslararası düzeyde finansal istikrara ve sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmamızda yardımcı olacağına inanıyorum.

Bir entegre raporun hazırlanması çoğunlukla nihai raporun kendisi kadar etkili bir süreç olarak gerçekleşiyor. Kurumun her gün kullandığı kaynakların ve kurduğu ilişkilerin daha derinden anlaşılmasına yol açıyor, tüm ekiplerin aynı birleştirici iş modeli içinde çalışmasını sağlıyor ve çalışanların amaç ve değer yaratım modelini başlıca paydaşlara aktarmalarına yardımcı oluyor. Bu sürecin parçası olan herkesi tebrik ediyorum.

Garanti'nin Türkiye ve diğer ülkelerdeki geniş kapsamdaki tüm paydaşlarına gelince - sizlere Garanti'nin kendi hissedarlarına verdiği mesajı aynı güçle sunan bir entegre raporun yararını umarım fark edebiliyorsunuzdur. Garanti'nin faaliyetleri içinde kadınları destekleyerek ön plana çıkarma, sürdürülebilirliği destekleme ve dijital devrimin getirdiği fırsatlara uyum sağlama konularındaki bağlılığının farkındayım. Entegre raporlamanın ayrılmaz parçası olan 'entegre düşünce' olgusunun, bu kararlı yolda Banka'ya katkı sağladığına eminim.

Bu raporun hazırlanmasında emeği geçen ve bu raporu okuyan herkese sonsuz başarılar dilerim.



**RICHARD HOWITT**

*CEO, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi*



# YÖNETİM KURULU BAŞKANI'NIN MESAJI



Değerli Paydaşlarımız,

2018 yılı, ortaya çıkan politik ve makroekonomik gelişmelerin etkisiyle küresel politikada belirsizliklerin arttığı ve finansal piyasalarda risk iştahının azaldığı bir yıl oldu. Gelişmiş ülkelerin para politikalarında normalleşme sürecinin devam etmesi, ABD ile başlayan korumacı ticaret önlemlerinin yaygınlaşması, risk iştahını düşüren etmenler arasında sıralanabilir. Küresel anlamda kırılganlıkların arttığı bir ortamda, gelişmekte olan ülkelerde piyasa oynaklıklarının ve belirsizlik algısının artması ile birlikte, bu ülkelerden net fon çıkışları ve bunun sonucu olarak para birimlerinde değer kayıpları gözlemlendi.

Türkiye ekonomisi ve bankacılık sektörü açısından değerlendirildiğinde de 2018 volatilitesi yüksek bir yıldır. Büyümenin canlı olduğu yılın ilk yarısından sonra, yılın ikinci yarısında ekonomide dengelenme eğilimlerinin ön plana çıktığını gözlemledik. Küresel ve bölgesel riskler nedeni ile ortaya çıkan kırılganlıklara rağmen Türk Bankacılık sektörü sağlam duruşunu koruyarak ekonomideki dengelenme sürecinin mümkün olan en sağlıklı şekilde gerçekleşmesine olanak sağladı. Türk bankacılık sektörü, sağlam bilanço yapısını, güvenli likidite tabanını ve güçlü sermayesini koruyarak sağlam bir temele sahip olduğunu bir kez daha başarıyla kanıtladı. Biz de Garanti olarak ülkemizin ve ekonomimizin hedef ve önceliklerinin bilinciyle tüm paydaşlarımız ve ekonominin bütün aktörleriyle her zamanki gibi etkin bir iş birliği içinde olduk.

Dönemsel makro gelişmelerden bağımsız olarak, stratejimizin temelini oluşturan müşterilerimiz ve iş modelimize yönelik yatırımlarımızla sektördeki dönüşüme öncülük etmeyi sürdürüyoruz. Müşterilerimize sunduğumuz hizmeti kesintisiz bir şekilde sürdürürken, ürünlerimizi ve hizmet modelimizi onların finansal sağlığını gözeterek şekilde geliştirmeye devam ediyoruz. Bankamızda her gün 16 milyon müşterimize mükemmel müşteri deneyimi yaşatmak

için çalışıyoruz. Müşterilerimize karşı şeffaf, açık ve sorumlu davranmayı amaçlıyoruz. Beklentilerinin ötesine geçmek ve memnuniyetlerini artırmak için faaliyetlerimizin merkezine müşterilerimizi koyarak, süreçlerimizi onların bakış açısından tasarlıyoruz. Güvene dayalı, uzun soluklu ilişkiler kurmayı, bu ilişkiler yoluyla farklılaşmayı ve güçlenmeyi hedefliyoruz.

Faaliyet gösterdiğimiz ortam hızla değişiyor. Çağın olanaklarını en iyi şekilde kullanabilmek için bir dönüşüm sürecine girmek tüm bankacılık sektörü için her geçen gün daha da önemli oluyor. Bizim açımızdan sektörün dönüşümü, birbiriyle etkileşime giren üç ana faktör tarafından şekillendiriliyor: Teknolojideki sürekli gelişme, bu gelişmelerin ve değişen dünyanın ihtiyaçları ışığında her gün yeniden tanımlanan müşteri beklentileri, müşteri beklentilerinin her zamankinden daha iyi anlaşılmasını gerektiren rekabetçi ortam ve onların değişen beklentilerini yakından takip ederek doğru hizmeti doğru zamanda sunabilecek yetenekli Garantililer. Böylesine dinamik bir ortamda, bankacılık değer zincirinin her noktası, yeni teknolojilerle entegre bir yapı içinde tekrar tasarlanıyor. Garanti, bankacılığın geleceğini doğru okuyarak, bir dönüşüm yolculuğuna başladı ve devam ediyor. Şubelerimize getirdiğimiz yeni hizmet modelimiz dönüşüm yolculuğumuzda çok önemli bir adımdı. Amacımız, "Çağın olanaklarını herkese sunmak".

Etkin risk yönetimiyle, finansal ve finansal olmayan risklerin entegre bir şekilde yönetilmesine büyük önem veriyoruz. Dünyadaki hızlı değişimler, yatırım kararlarında dikkat edilmesi gereken yeni risk faktörlerini beraberinde getiriyor. Yatırımcılar artık finansal performansın yanı sıra küresel ısınmanın, değişen demografik özelliklerin, data gizliliği endişelerinin ve regülasyonların kapsamının yatırımları üzerindeki etkisini de değerlendirmek durumundalar. Bu bilinç, Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) odaklı yatırımların artmasına yol açtı. Garanti olarak ESG yatırımcılarının artan taleplerinin farkındayız. Sadece Türkiye’de değil, İngiltere ve ABD borsalarında da işlem gören bir şirket olarak Garanti, her zaman global arenada tanınan yüksek standartlarla çalışmayı hedefliyor. Bu kapsamda, çeşitlendirilmiş paydaş tabanımızın ihtiyaçlarını daha iyi ele almak için, IIRC standartları kapsamında hazırladığımız Entegre Yıllık Raporumuzu iki senedir tüm paydaşlarımıza sunuyoruz. Yeni dünyanın ortaya koyduğu yeni risklerin üstesinden gelebilmek için, pozitif etkiye ve sorumlu yatırımlara odaklanmak zorundayız. Garanti olarak sürdürülebilir bankacılık alanındaki öncü rolümüz sayesinde, diğer bankalar için iyi bir örnek

oluşturuyor ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı konusundaki çarpan etkimizi daha da artırıyoruz.

Tüm hedeflerimize ulaşmanın yolu, çalışanlarımızın gelişimine ve memnuniyetine yatırım yapmaktan geçiyor. Fırsat eşitliği ve mesleki gelişimin sağlanması yönündeki çabalarımız, çalışan bağlılığı skorumuzun yüksek, çalışan devir oranımızın düşük olmasına katkıda bulunuyor. Dijitalleşmenin, iş gücümüzü daha yaratıcı projelere kaydırmak için çok iyi bir fırsat olduğuna ve bunun sonucunda çalışan memnuniyetinin ve müşteri deneyiminin daha da iyileşeceğine inanıyoruz.

Ana hissedarımız olan BBVA ile aramızdaki sinerji güçlenerek devam ediyor. BBVA ve Garanti’nin uluslararası boyutlara taşınan güçlü ortaklığı ve iş birliği ile sektörde öncü, topluma ve ekonomiye değer katan projelere imza atılıyor.

Yol haritamızı belirlerken her zaman dünyada ve Türkiye’de bankacılığı etkileyen trendleri, küresel ve bölgesel makro ekonomik gelişmeleri iyi okuyup, iyi analiz etmeye çalışıyoruz. 2019, dünya ekonomisinde yaşanmakta olan dengelenme sürecinin devam edeceği bir yıl olmaya aday görünüyor. Hedeflerimizi gerçekleştirmede ülkemizin potansiyeline olan inancımız tam. Proaktif bilanço yönetimimiz ve yetkin insan kaynağımızla tüm koşullarda müşterilerimizin yanında olmaya, topluma ve ekonomimize katkı sağlamaya ve bu şekilde tüm paydaşlarımız için değer yaratmaya devam edeceğiz.

Saygılarımla,



**SÜLEYMAN SÖZEN**  
*Yönetim Kurulu Başkanı*

# GENEL MÜDÜR'ÜN MESAJI



Değerli Paydaşlarımız,

2018 ekonomimiz ve sektörümüz için oldukça hareketli geçen bir yıldır. Yılın ilk yarısında güçlü büyüme oranları kaydettik, ancak ikinci yarıda hem iç hem de dış ortamdaki gelişmeler ile ekonomik aktivitenin yavaşladığına, dengelenme eğiliminin belirginleştiğine tanıklık ettik. Bu dönemde sektöre ilişkin en çok likidite, sermaye ve aktif kalitesi gibi risk faktörleri gündeme geldi.

Sektörün likiditesi açısından kredi-mevduat seviyesinin oldukça önemli olduğu bir dönemdeyiz. 2018 yılında kredi büyümesinin üzerinde seyreden mevduat büyümesi; sektörün kredi-mevduat oranını pozitif etkiledi. Yılbaşından bu yana kredi mevduat oranı sektörde 7 puan iyileşirken, Garanti'de bu oran 14 puan iyileşti. Bireysel kredi ve kredi kartlarındaki lider pozisyonumuzu korurken, fonlama tarafında da mevduat odaklı ve dengeli yaklaşımımızı sürdürdük.

Bu yıl, mevduat dışı fonlama tarafında, sektörün yurt dışı borçlanmalarına ilişkin de bir takım endişeler gündeme gelmişti. Fakat, sektör dayanıklılığını bir kez daha ispat etti ve biz dahil, sektördeki birçok oyuncu dış borçlarını yüksek oranlarda yenileyebildi. Borçlanma programı çerçevesinde yılın son çeyreğinde yurt dışı piyasalardan toplam 1,3 milyar ABD dolarını aşan finansman sağladık. Bu işlem, 2018'in son çeyreğinin en uzun vadeli ve en yüksek montanlı borçlanması oldu. Dış kaynak ihtiyacımızın önceki yıllara göre azaldığının da altını çizmek isterim. Ülke olarak büyük kamu yatırımlarının çoğunu gerçekleştirdik. Bu kapsamda proje finansmanı yatırımlarının önceki yıllara göre hız kesmesiyle, Türk bankalarının yabancı para uzun vadeli kaynak ihtiyacı da azalıyor. Bu anlamda, dış kaynak yaratımı konusunda önümüzdeki döneme ilişkin olumsuz bir senaryo beklemiyorum.

Ekonomik aktivitedeki yavaşlamanın etkisini aktif kalitesi üzerinde belli oranda hissetmeye başladık. Sektör takipteki

kredi oranı %3 seviyelerinden %4'e yükseldi. Takibe girişlerdeki artış ağırlıklı olarak büyük montanlı tüzel krediler kaynaklıydı. 2019 yılında ekonomideki soğuma kaynaklı işsizlikteki olası artış ile bireysel krediler de aktif kalitesi üzerinde bir miktar baskı yaratacaktır. Ancak Türkiye'de hane halkı borçluluğu oldukça düşük olup Euro bölgesi ve gelişmekte olan ülkelerin çok altında. Dolayısıyla bu riskleri yönetebilecek düzeydeyiz.

Yıl içindeki bir diğer gündem maddesi de sermaye idi. Sektörün sermaye yeterlilik oranları kurun belli seviyede stabilize olması ile kontrollü seyrini koruyor. 2018 sene sonu itibarıyla %16,5 olan konsolide bazda sermaye yeterlilik oranımız, minimum yasal seviye olan %12 seviyesinin oldukça üzerinde.

Türk bankacılık sektörünü, sağlam finansal yapısı yanında ayırtıran en önemli başlıklardan biri de dijitalleşme. Dijitale eğilimli genç nüfusumuz sayesinde dijital platformlardan çok daha etkili ve verimli bir bankacılık hizmeti sunma imkanımız var. Mobil bankacılık penetrasyonunun ülkemizde %40'lara geldiğini, Fransa, Almanya gibi Avrupa'nın önde gelen birçok ülkesinden çok önde olduğumuzu görüyoruz. Bunun farkındalığıyla, Garanti olarak uzun yıllardır dijital dönüşüme önemli yatırımlar yapıyoruz. Bugün aktif müşteriler arasındaki dijital penetrasyon oranımız %67.

Dijitalleşme ekseninde müşterilerimizin her türlü hizmeti tek bir noktadan, en hızlı ve en kolay şekilde alabildiği yenilikçi hizmet modelimizle, yeni bir döneme öncülük yapmıştık. 2018 yılında yeni hizmet modelimiz çerçevesinde tüm şubelerimizin dönüşümünü tamamladık. Bu yeni model ile saha yapımızın etkinliğini artırdık, şubede bekleme sürelerini düşürdük ve müşteri deneyimini iyileştirdik.

Sorumlu ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek, Garanti olarak stratejik önceliklerimiz arasında yer alıyor. Ürün ve hizmetlerimizi bu kapsamda şekillendiriyor, müşterilerimizin çevresel ve sosyal risklerini de yönetiyoruz. Kadınların iş gücüne katılımını destekliyor, tüm bireylerin fırsatlardan eşit yararlandığı kapsayıcı bir ekonominin oluşması için çalışıyoruz. Temmuz ayında sağladığımız Türkiye'nin ilk, dünyada ise kendi alanında beşinci yeşil krediyle sürdürülebilir finansman konusunda sektörümüzde yine öncü bir rol üstlendik. 5 ayrı kitadan toplam aktif büyüklükleri 17 trilyon ABD dolarını aşan 28 banka olarak, Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi'nin (UNEP FI)

Bankacılık Komitesi'nden toplumun hedefleriyle daha uyumlu yeni bir bankacılık anlayışını tanımlamak üzere davet aldık. Bu yeni Sorumlu Bankacılık Prensipleri, her bankanın topluma ve gezegenimize katkıda bulunma konusundaki azmini ve gerçekleştirdiği somut eylemleri güvenilir bir şekilde ortaya koyabilmesini sağlayacak. Garanti olarak, bu tarihi hareketin bir parçası olmaktan gurur duyuyoruz. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'nin Gelişmekte Olan Piyasalar kategorisi dahil toplamda 8 farklı sürdürülebilirlik endeksinde yer alan, Türkiye'den tek banka olarak, bu konuda tüm paydaşlarımıza örnek olmayı hedefliyoruz.

## 2019 YILI VE SONRASI İÇİN...

Kurun yüksek volatilité gösterdiği bu yıl özelinde ekonomi yönetimi ile belki de hiç olmadığı kadar yakın ve güçlü koordinasyon içindeydik. Bunun hem sektörümüz hem de ekonomimiz açısından faydalarını gördük. Ancak yaşanan dalgalanmaların, reel ekonomiye yansımaları daha kademeli olarak gerçekleşecek. 2018'in ikinci yarısından itibaren gördüğümüz dengelenme, 2019 yılının ilk döneminde biraz sürse de beklentimiz ikinci çeyrek itibarıyla toparlanmanın başlayacağı yönünde. 2019 yılının özellikle ikinci yarısından sonra enflasyonun normalleşme trendine girmesiyle faizler aşağı gelecek, kredi büyümeleri de artış trendi gösterecektir.

Enflasyonda geri çekilmeler başladı. 2019 yılının ilk çeyreğinde sınırlı yukarı yönlü etkiler olsa da, TL'deki değer kazanımı ve büyümedeki yavaşlamanın gecikmeli etkileriyle enflasyondaki düşüşün yılın ikinci yarısında belirginleşmesini ve seneyi %16 seviyesinde bitirmesini öngörüyoruz.

Dengelenmenin belirginleştiğini gördüğümüz bu dönemde müşterilerimizle yakın temas halinde olmak, sorunlarını önden tespit edebilmek, birlikte çözüm önerileri geliştirmek, hem müşterilerimizin finansal sağlığı, hem de bankamız aktif kalitesi yönetimi açısından kritik. Bu bilinçle gerek bireysel gerek tüzel müşterilerimize gerekli noktalarda kaynak sağlamaya, gerekse yapılandırmalarla yanlarında olmaya devam ediyoruz ve edeceğiz.

Garanti Bankası olarak stratejimizi kısa vadeli hedefler üzerine değil, orta-uzun vadeli yatırım planlarımız çerçevesinde şekillendiriyoruz. Makro gelişmelerden bağımsız olarak, stratejimizin temelini oluşturan müşterilerimiz ve iş modelimize

yönelik yatırımlarımızla sektördeki dönüşüme öncülük etmeyi sürdüreceğiz. Süreçlerimizi ve operasyonumuzu müşterilerimizin gözünden değerlendirerek sadeleştirmeye ve geliştirmeye devam edeceğiz.

2018 ve 2019 yılları görece olarak zorlu yıllar olsa da, temelleri sağlam bankacılık sektörümüz, sermaye yaratan büyüme stratejimiz, gelişmiş risk yönetimi sistemlerimiz ve fırsatların yakalanmasındaki organizasyonel çevikliğimizden güç alarak geleceğe güvenle bakıyoruz. Türkiye'nin önde gelen kurumlarından birisi olarak gerek ülkemizin ekonomik gelişimi, gerekse topluma olan katkımız konusunda sorumluluklarımızın farkındayız ve bu bilinçle hareket etmeye devam ediyoruz.

Bize inanan ve destekleyen tüm paydaşlarımıza değer katmak amacıyla var gücümüzle çalışmaya devam edeceğiz.

Saygılarımla,



**ALİ FUAT ERBİL**

*Yönetim Kurulu Üyesi, Genel Müdür*



## HAYATTAN HİKAYELER

GARANTİ EMPATİ

# KİM KİME MUHTAÇ?



Pamukkale Üniversitesi



UMUT DAĞISTANLI

Uzman Müşteri Danışmanı

İnsan insana ne kadar muhtaç öyle değil mi? Bazen kapıdan giren her müşterinin işini yaptırmak için bize muhtaç olduğunu düşünebiliriz. Ama eskilerin deyimiyse; “Kimin kime muhtaç olacağını bir tek Tanrı bilir.” Ben de bunu yaşayarak öğrendim.

Yıl 2017... Oğlum Alper evde uslu ve sakin; dışarıda ise fırtınalar estiren hareketli bir çocuk. Bu nedenle de öğretmenini sürekli telefonla arayarak, okuldaki vukuatları ile ilgili bilgi veriyordu. Yine bir iş günü telefonum çaldı. Telefonu açtım ve *“Hocam, yine bir şey mi oldu?”* dedim. Öğretmenimiz, *“Şimdi bir şey söyleyeceğim ama sakın panik olmayın. Alper kafasını açık olan pencerenin köşesine çarptı. Sanırım dikiş atılması lazım. Gelebilir misiniz?”* dedi.

Arkadaşlarım izinde olduğu için o anda şubeden çıkmam çok zordu. Eşimi aradım ancak derste olduğu için telefonu açmıyordu. Beş dakika önce işlem yapmak için kapıdan içeri giren ambulans şoförü müşterim, tüm telefon görüşmelerime kulak misafiri olmuştu. *“Durun, panik olmayın. Ben gider alırım”* demez mi?

Alper’i aldı, acile götürdü. Dikişleri attırdı, panik olmamam için fotoğraflarını paylaştı. Bu esnada ben de eşime ulaştım. O da acile gitti ve Alper’i teslim aldı. Şimdi düşünüyorum da; müşterimize surat assaydım, her aradığında sızlansaydım, işimi severek güler yüzle yapmasaydım ya da eksik yapsaydım benim için yine de bunu yapar mıydı?

Bugün işlemi yaptığımız bir doktor, yarın annemizin doktoru; bugün destek olduğumuz bir öğretmen, çocuğumuzun eğitmeni olabilir ya da bugün işlemi yaptığımız bir avukatın yarın müvekkili olabiliriz. İşte bu nedenle, herkese elimizden geldiğince yardım etmeliyiz ki yardım görelim. Malum kimin kime muhtaç olacağını bir tek Tanrı bilir.

QR kodu okutarak Hayattan Hikayeler’i dinleyebilirsiniz.

\* Hayattan Hikayeler yaşanmış olaylardır, isimler müşteri bilgileri gizliliği gereği değiştirilmiş ya da anonimleştirilmiştir.



Arife günleri bayramın habercisidir. Yine bir arife günü saat 12:00'de, içerdeki son müşterilerin işlemleri yapılmaya çalışılıyor. Üst katlarda işleri biten arkadaşlar bayramlaşarak, çıkıyorlar. ATM'de uzun kuyruklar, içerde bizleri görenlerin kapı tıklamaları ve "Banka kapandı mı? Para çekecektik" konuşmaları... Güvenlik görevlisi arkadaşlarımız dert anlatmaktan yorgun.

İşte böyle yoğun ve stresli bir günde, kapıya yüklenen bir kişiye işaret yoluyla kapalı olduğumuzu anlatmaya çalıştım. **"Kapalınız, ATM'den çekebilirsiniz"** dedim. **"ATM kartım yok"** diye bağırdı kişi. **"Açamayız, şube kapandı"** dedim. Üzgün bir ifadeyle **"Ağabey, çocuklarıma bayramlık alacağım"** dedi.

O an dünya durdu. En katı kalbi, en katı kuralları bile esnetecek başka bir cümle kurulamazdı. Bayram artık bizlere bayram değil ki. Bayram asıl çocuklara ait. Hangimiz çocukluğumuzdaki bayramları özlemiyor? Yeni elbiseler, yeni ayakkabılar, mahmur uykulu gözlerle kılınan bayram namazıyla başlayan gün ve kapı kapı dolaşmalar... Bizler artık başka çocukların gözlerinde bu eski sevinci görüp mutlu olan insanlarız. Çocuğuna bayramlık alamayan bir babanın bayramı güzel geçebilir mi? Peki ya çocuk?

Güvenlik görevlisi arkadaşşıma **"Alalım bu beyefendiyi içeri"** dedim. Dese ki; "Maaşım 2 saat sonra yatacak" yine beklerdim inanın. İşlemini yaptık, maaşını ödedik... Bu kişi bize bin teşekkür gücünde bir **"Allah razı olsun"** dedi. Ama o kadar içten söyledi ki; sanki ben çocuklarıma bayramlık almış gibi sevindim. O günden beri ben de bana yardımcı olanlara teşekkürden ziyade Allah razı olsun derim. Arife günleri bir gözümün kapıda olması da hep bundandır.



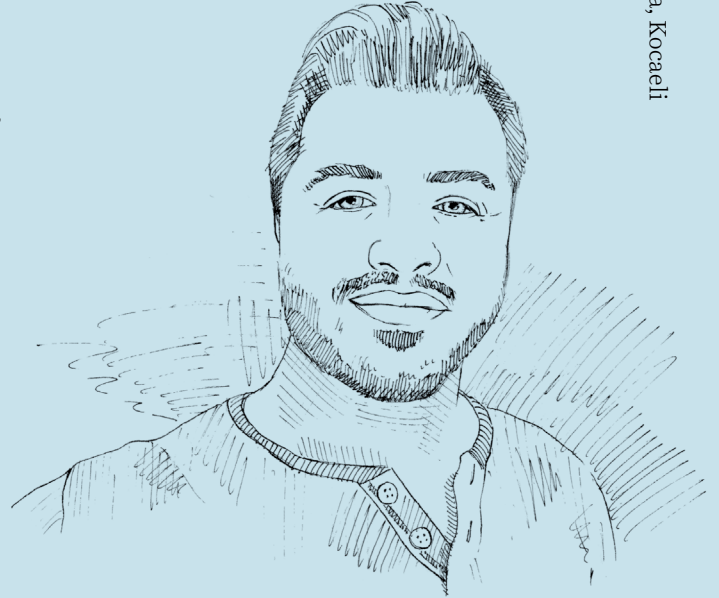
## HAYATTAN HİKAYELER

GARANTİ EMPATİ

# BİN TEŞEKKÜR GÜCÜNDE



Bekirpaşa, Kocaeli



QR kodu okutarak Hayattan Hikayeler'i dinleyebilirsiniz.

\* Hayattan Hikayeler yaşanmış olaylardır, isimler müşteri bilgileri gizliliği gereği değiştirilmiş ya da anonimleştirilmiştir.

**EMRAH SEVİM**  
Kıdemli Müşteri Danışmanı



# FAALİYET GÖSTERDİĞİMİZ ORTAM

## 2018 MAKROEKONOMİK GÖRÜNÜM VE 2019 ÖNGÖRÜLERİ

### OYNAKLIKLARIN BELİRGİN ARTTIĞI BİR YIL

Küresel ekonomik faaliyet, 2018'de son yıllarda gözlemlenen eğilimin üzerinde bir performans çizse de, 2017 yılına kıyasla hız kaybetti ve coğrafyalar arasında senkronizasyonun azaldığı bir görünüm kazandı. Ticarete artan korumacılık tedbirleri ve bazı gelişen ekonomilerdeki finansal stres halihazırda dünya büyümesini olumsuz etkilemeye başlamış durumda. Ticari faaliyette artan oynaklık ve güven göstergelerindeki bozulma da küresel görünümün kötüleştiğini teyit ediyor. Tahminlerimize göre, küresel büyüme 2018'de, 2017'ye benzer %3,7 olarak gerçekleştiikten sonra, 2019'da %3,5'e sınırlı yavaşlayabilir.

Son dönemde devreye alınan korumacı önlemlerin beklenen direkt etkisi (ticaret kanalı) göreceli olarak sınırlı olsa da, özellikle Çin ve gelişen ülkeler için güven ve finansal kanal aracılığıyla dolaylı etkiler daha yüksek olabilir. 2018'in geneline yansıyan bu durum, ABD'ye mali teşvikler tarafından desteklenen güçlü performansı ile pozitif ayrıştığı bir yıl yaşatırken; buna karşılık, Avro Bölgesi'nde başlayan istikrarsızlık, Çin'in kademeli olarak yavaşlaması ile Brezilya, Türkiye ve Arjantin gibi bazı gelişen ülke ekonomilerindeki düzeltme finansal piyasalarda oynaklığı artıran başlıca unsurlar oldu.

Çin'de finansal kırılganlıkları daha da derinleştirmeden (yuandaki değer kaybını ve özel sektördeki borç azaltma sürecini yöneterek), ticari korumacılık tedbirlerinin etkilerini hafifletmek için izlenen stratejilerin büyümeyi 2019'da %6'nın üzerinde tutması beklense de; genel olarak dünya büyümesine dair kaygılar 2019'un ana gündem maddesi olmaya aday. Nitekim, küresel merkez bankalarının parasal sıkılaştırma adımlarını ertelemesi, küresel finansman koşulları için bir miktar destekleyici olabilir. Bu durum, başta gelişen ekonomiler olmak üzere görece daha olumlu fon girişleriyle sonuçlanabilir.

Gelişmiş piyasalardaki para stratejileri ile ilgili olarak, normalleşme sürecinin farklılaşan adımlarla devam edeceğini öngörüyoruz. ABD Merkez Bankası'nın (Fed) faiz artırımlarına devam etmesini ve bu yılın Haziran ve Aralık aylarında iki ilave faiz artışıyla referans faiz oranını %2,75-3 bandına yükseltmesini bekliyoruz. Avrupa Merkez Bankası'nın (AMB) ise daha önce Aralık 2019 olarak öngördüğümüz repo faizindeki ilk artış takvimini, gelecek yılın Haziran ayına kaydırabileceğini tahmin ediyoruz.

Sonuç olarak, küresel görünüme yönelik riskler aşağı yönlü olurken, ticaret savaşlarının ve Fed'in çıkış stratejisinin egemen olduğu bir ivmeyi takip edeceğini öngörüyoruz (gelişen ekonomilerde yenilenen satış dalgası potansiyel bir kaldıraç olabilir). Özellikle ABD'de, temel riskler Fed'in beklenenden daha hızlı sıkılaştırmaya gitmesi ve sert bir ekonomik yavaşlama olabilir (2020 için ekonomik durgunluk beklentisi düşük olsa da artmakta). Çin'de korumacılık önlemleri, özel sektörün borç azaltma sürecini engelleyecek potansiyel riskler taşıırken; Avrupa'da ise Brexit üzerinde belirsizlikler artarken büyümedeki hız kaybı endişe edici seviyelere ulaşmış durumda.

### TÜRKİYE EKONOMİSİNDE DENGELENME

Türkiye ekonomisinin %7'nin üzerinde büyüdüğü 2017 yılındaki yüksek performansından sonra, 2018'in bir dengelenme yılı olması bekleniyordu; fakat bu etki biraz daha hızlı ve sert bir şekilde gerçekleşti. Enflasyon ve cari denge üzerindeki gecikmeli etkiler, Mart ayında başlayan gelişen ülke varlıklarındaki satışlar sırasında, Türkiye risk primi üzerinde ekstra baskı yarattı. Ayrıca, Cumhurbaşkanlığı ve genel seçimlerin, Kasım 2019'da yapılması yerine, 2018 Haziran'da yapılmak üzere öne çekilme kararı ve sistemsel Anayasa değişikliği, Türk finansal varlıkları üzerindeki negatif etkiyi artırdı. Son olarak, jeopolitik gelişmeler ve ABD ile yaşanan ihtilaf, 10 Ağustos'ta Türk lirasında (TL) çok sert düşüşe yol açtı ve Türkiye'nin risk primi belirgin bozuldu. Bu gelişmelerden sonra yeni ekonomi yönetimi, doğru yönde



birkaç adımla derhal tepki verdi. Merkez Bankası (TCMB), Eylül ayında politika faizinde 625 baz puan artışla piyasaları yukarı yönde şaşırttı (2018 yılı toplam faiz artışı 1125 puan) ve Hükümet sıkı bir mali konsolidasyon planıyla Yeni Ekonomik Program'ını (YEP) açıkladı. Bunların akabinde, büyük bankaların sendikasyon kredilerini %100'ün üzerinde bir borç çevirme rasyosuyla çevirmeleri ve ABD'yle olan gerilimin çözülmesi piyasalardaki havayı olumluya çevirdi. Tüm bunlarla birlikte, Türkiye, İran'dan petrol alımında ABD'nin yaptırımlarından geçici olarak muaf tutuldu ve bu durum, piyasalara büyük rahatlama getirdi.

Sonuç olarak, son dönemdeki finansal şoklar Eylül ayından bu yana yerini normalleşmeye bıraksa da; reel ekonomiye olan gecikmeli etkiler 2018'in son çeyreği itibarıyla belirginleşmeye başladı. Bu açıdan, Türkiye ekonomisinin yılın ilk yarısında %6,2 büyüdükten sonra, ikinci yarıyı çok daha zayıf bir performansla geçirerek 2018 genelinde yaklaşık %3,0 büyümesini bekliyoruz. Bu yıl ise, büyümenin %1'e yavaşlamasını öngörüyoruz. Enflasyon tarafında ise, kurdaki sert değer kaybı ve buna bağlı olarak fiyatlamada davranışlarındaki kayda değer bozulma neticesinde hızlı bir yükseliş gözlemledik. Tüketici enflasyonu, Ekim ayında %25 ile son yılların tepe noktasına ulaştıktan sonra, petrol fiyatlarındaki geri çekilme, kurdaki değer kazancı, düşük talep, indirim kampanyaları ve vergi indirimleri sebepleriyle, hızla gerileyerek 2018'i %20,3 seviyesinde bitirdi. 2019'da ise, ek bir negatif şokun yokluğunda, yılın ikinci yarısında belirginleşecek baz etkilerinin desteğiyle yılsonunda enflasyonun %16'ya gerilemesini bekliyoruz. Bu açıdan, Merkez Bankası'nın yılın ilk yarısında mevcut duruşunu koruyacağını, Haziran itibarıyla ise sınırlı faiz indirimlerine başlayabileceğini öngörüyoruz. Maliye politikası tarafındaki gelişmeler de 2019'un öne çıkan konularından birisi olacak. Yeni Ekonomi Program'ında (YEP) ortaya konan hedeflere yakın gerçekleştirmeler beklentileri karşılayacağından kur üzerindeki kazanımları destekleyecektir. Zira, 2019'un Türkiye Ekonomisi açısından yeniden dengelenme yılı olacağı gibi, finansal değişkenler açısından da bir düzeltme yılı olabileceğini düşünüyoruz.

Dış denge tarafında, iç talepteki daralma eğilimi cari açığın 2018'de hızlı bir şekilde düşmesine sebep oldu. Kasım'da, dördüncü ayında da fazla veren denge, 2018'i 27.6 milyar dolarlık bir açıkla kapattı (GSYH'nın yaklaşık %3,5'i) (2017 sonu, 47.3 milyar dolar ile GSYH'nın %5,6'sı). Ekonomideki soğuma, halen devam eden destekleyici turizm gelirleri ve son dönemdeki

düşük petrol fiyatları, cari açığındaki düşüşte temel etkenler oldu. Finansman tarafında ise, yıllık bazda TCMB rezervleri ve net hata ve noksan ana kalemler olurken, portföyde ve net diğer yatırımlarda çıkış gözlemlendi. 12 aylık cari açığın 2019 sonunda 16 milyar dolara (GSYH'nın %2,2'si) gerilemesini bekliyoruz.

Bütçe verileri, 2018'i Hükümet'in hedefleriyle uyumlu olarak bitirdi. Bütçe harcamaları ağırlıklı olarak yüksek personel harcamaları ve mal ve hizmet alımları nedeniyle güçlü kalırken, bütçe gelirleri ise imar reformu, vergi affı ve bedelli askerlik gibi tek seferlik gelirler sayesinde destekleyici olmaya devam etti. Böylece, Merkezi Yönetim bütçesi 2018 yılında 72.6 milyar TL (GSYH'nın %1,9'u) açık verirken, faiz dışı denge 1.3 milyar TL (GSYH'nın %0'ı) fazla verdi. Önümüzdeki dönemde, vergi teşviklerinin uzatılması, ekonomideki yavaşlama ile birlikte vergi gelirlerinde beklenen zayıf performans ve daha önce bütçelenmemiş işveren destekleri, bütçe performansını olumsuz etkileyebilir. Öte yandan, imar reformunun Temmuz 2019'a kadar uzatılması ve Merkez Bankası'ndan (TCMB) beklenenden daha yüksek kâr transferi, bütçedeki bozulmaya karşı bir tampon oluşturabilir. Sonuç olarak, 2019 yılında bütçe açığının GSYH'ye oranının %2,2 ile Yeni Ekonomik Program (NEP) tahmini olan %1,8'in biraz üzerinde olmasını bekliyoruz.

## TÜRKİYE EKONOMİSİNİN SUNDUĞU FIRSATLAR VE GÜÇLÜKLER

Asya ile Avrupa arasında bir köprü olan Türkiye'nin ekonomisi 2018'i dengelenme yılı olarak geçirdi. 713 milyar ABD dolarlık GSYİH ile Türkiye, dünyanın en büyük 17. ekonomisi konumunda<sup>1</sup>. 2008-2009 küresel finansal krizinin ardından Türkiye ekonomisi %6'nın üzerinde büyümeyi başardı ve bu oranlar hem AB'nin hem Çin dışındaki diğer gelişen ülkelerin ulaştığı hızların oldukça üzerinde ve Türkiye ekonomisinin dinamik yapısını kanıtlar nitelikte. Bu açıdan, her ne kadar 2018 ve 2019 bir dengelenme dönemi olarak öngörsek de; potansiyel büyüme hızımızın hala daha %5'e yakın olduğunu hesaplıyoruz.

Mali disiplin, sağlam para politikası, güçlü ve iyi denetlenen bir finansal sistem ile devam eden reformlar, Türkiye'nin ekonomi programının temel taşlarını oluşturmaya devam ediyor. Türkiye merkezi hükümetinin, 2018 yılında %1,9 civarında GSYH'ye oranla bir bütçe açığı vermesi bekleniyor. Genel hükümet borç stoku oranı, 2004 yılından beri %60 olarak belirlenmiş olan AB Maastricht Kriteri'ni karşılıyor.

<sup>1</sup> IMF Dünya Ekonomik Görünüm Raporu, Ekim 2018. Sıralama 2017 yıl sonu itibarıyla.

Türkiye'nin demografik yapısı büyüme profilini destekleyen bir diğer önemli etken. Türkiye kalabalık, genç ve büyüyen bir nüfusa sahip. Yaklaşık 80 milyonluk nüfusuyla, Türkiye, Avrupa ile Orta ve Doğu Avrupa, Orta Doğu ve Afrika ülkeleri arasında en yüksek nüfuslardan birine sahip. Nüfusun %55'i 35 yaşın altında ve kadınların daha fazla iş gücüne katılımı sayesinde iş gücü daha kalifiye bir yapıya dönüşüyor. Avrupa ile Orta ve Doğu Avrupa, Orta Doğu ve Afrika bölgelerinde görülecek ekşi büyümeyle karşılaştırıldığında 2030 yılında Türkiye'de nüfusun 88 milyona ulaşması bekleniyor.

Türkiye'nin maruz kaldığı temel zorluklardan biri, üretiminin ara malı ithalatına yüksek bağımlılığı ve küresel arz zincirinde katma değeri düşük bölümde olması nedeniyle, büyüdüğünde daha yüksek dış ticaret ve cari açık vermesi. Bu nedenle, açığın finansmanı için sermaye girişlerinin devamı Türkiye için önemli. Bu durum, özellikle Fed başta olmak üzere gelişmiş ekonomilerin merkez bankalarının destekleyici para politikalarından çıkmaya devam etmeleri nedeniyle, bir takım zorluklara yol açıyor. Gelişmiş ekonomilerde para politikasının daha kademeli normalleşebilecek olması, finansman maliyetlerinin artmasına rağmen sermaye girişlerinin gelişen ekonomilere devam etmesini sağlayabilir. Dolayısıyla, gerekli yapısal reformları uygulamak için gelişen ekonomilere fırsat vererek üzerlerindeki baskıyı azaltabilir. Ekonomi yönetimi, bu amaçla tasarruf eğilimlerini artırmak ve ara malı ithalatını yerli üretimle ikame ederek düşürmeye çalışmak gibi bazı yapısal reformları uygulamaya başladı.

Bir başka temel zorluk, reel sektörün GSYH'nin %25'ini bulan döviz açık pozisyonu olabilir. Bu görünüm, küresel finansal piyasalarda stres durumunda kur oynaklığını artırarak dış shocklara karşı kırılganlıkları derinleştirebilir. Bu sebeple, ekonomi yönetimi bu konuya da yoğunlaşarak, TL uzlaşmalı vadeli döviz kontratları ve 15 milyon ABD dolarının altında riski olan firmalara yabancı para cinsinden borçlanma limitleri getirmek gibi belirli tedbirler aldı. Özetle, tasarrufları artırmak için başlatılan programla birlikte Hükümet'in gerekli olan yapısal reformları uygulamaya devam etmesi, hem dış finansman ihtiyacını hem de ekonomideki kırılganlıkları azaltabilir.

## TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN SUNDUĞU FIRSATLAR VE GÜÇLÜKLER

Türk bankacılık sektörü, katı düzenlemelere tabi ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) ile T.C. Merkez Bankası (TCMB) gibi iki güçlü kurumun sıkı gözetimi altında.

BDDK sektör verilerine göre Aralık 2018 itibarıyla Türkiye'de faaliyet göstermekte olan 50 banka bulunuyor (29 özel ticari banka, 3 kamu bankası, 13 kalkınma ve yatırım bankası, 5 katılım bankası). Üçü kamu elinde olan en büyük yedi banka, Türkiye'deki toplam aktif, kredi ve mevduatların %70'ini ellerinde bulunduruyor. Şu anki parçalı yapı, ilerleyen dönemde bankalar arasında satın-alma ve birleşme fırsatı sunuyor.

Türkiye nüfusunun %55'inin 35 yaşının altında olması ve sadece %60'ının<sup>2</sup> banka müşterisi olması, Türk bankacılık sektörünün büyüme dinamiğinin en önemli göstergelerinden. Türk bankacılık sektörü, 2002 yılından beri %20 yıllık birleşik büyüme oranı sergiledi. Bu parlak performansla rağmen, nüfus dinamikleri ve bankacılık penetrasyon seviyeleri düşünüldüğünde kredilerdeki sürdürülebilir büyüme %15 olarak düşünülmekte. Ancak 2018 yılında, özellikle ikinci yarıda ekonomik aktivitedeki yavaşlamanın etkisiyle potansiyelin altında büyüme oranları görüldü. 2019 yılının ilk yarısında da bu durum devam edebilir. 2019 yılının ikinci yarısından itibaren ise enflasyonun normalleşme trendine girmesiyle faizlerin geri çekilmesi, talebin de artmasıyla kredi büyümelerinin daha yüksek seviyelere ulaşması bekleniyor.

Türk bankacılık sektörünün büyümesinde rol oynayan diğer itici güç bankaların yüksek likidite ve sağlam sermaye yapısı. Türk bankacılık sektörü Basel III standartlarıyla uyumlu. 2018 yılının 3. çeyreğinde kurdaki dalgalanma sebebiyle sermaye yeterlilik rasyoları aşağı yönlü etkilense de, alınan aksiyonlar ve kurdaki toparlanma ile sermaye yeterlilik rasyoları %17,3 ile halen güçlü bir seviyede. Türk bankalarının sermaye yapılarının daha derin bir analizi, bankacılık sektöründeki sermayenin temel olarak çekirdek sermayeden (%80'e varan oranlarda), yani ödenmiş sermaye, yasal yedekler, dönem kârı ve dağıtılmayan kârdan oluştuğunu gösteriyor. Avrupa ve Amerika bankalarında ise neredeyse tam tersi bir durum söz konusu.

<sup>2</sup> Dünya Bankası'nın 3-4 Haziran 2014 tarihindeki "Türkiye: Finansal Katılım Konferansı" notlarına göre.

BDDK, bankaların likidite yapısını yakından izliyor. Bankaların, net nakit çıkışlarını karşılamalarına yetecek kadar yüksek kaliteli likit varlık stoku bulundurmalarını zorunlu tutan likidite karşılama oranının yasal oranların oldukça üzerinde olması, Türk bankalarının likidite pozisyonlarının sağlam olduğunun bir göstergesi.

Toplam aktiflerin %50'sini oluşturan müşteri mevduatları, Türk bankacılık sektörünün fonlamasının temel kaynağı. Ancak, Türkiye geçmişinde yaşanan yüksek enflasyon-yüksek faiz dönemi nedeniyle, mevduatların ortalama vadesi bir ila iki ay arasında değişiyor. Mevduatların bu kısa vadeli yapısı sebebiyle, vade uyumsuzluğu Türk bankacılık sektörü için kaçınılmaz. Bu durum, mevduatların fiyatlanması kredi fiyatlamasından daha hızlı olmasına sebebiyet verdiği için, fonlama maliyetlerinin yükseldiği ortamda, net faiz marjında kısa vadeli baskı yaratıyor. Ancak, Türk bankaları, artan faiz ortamına karşı bilançoyu korumak amacıyla, TÜFE'ye endeksli menkul kıymetlere de yatırım yapıyor. Özellikle 2018 yılının ikinci yarısında fonlama maliyetlerinin artışı kaynaklı marjdaki baskıya karşı, TÜFE endeksli kağıtların getirilerinin yüksek olması sebebiyle Türk bankacılık sektörünün marjı 2017 yılına göre artarak %4,6'ya ulaştı. 2019 yılının ikinci yarısından sonra, enflasyonda beklenen aşağı yönlü trende bağlı olarak mevduat maliyetleri kaynaklı kredi-mevduat farkının açılacağı ve 2020 yılında, artan büyüme oranlarıyla birlikte net faiz marjında ciddi bir iyileşme görüleceği bekleniyor.

Sektör, aktiflerinin %25'ini de dış finansman kaynakları sağlıyor. Bankalar, proje finansmanı ve konut kredileri gibi uzun vadeli kredileri, kısa vadeli mevduatlarla fonlamadığı için uzun vadeli uluslararası piyasalardan borçlanmalar yapıyor. Bu durum, sektörün dış gelişmelere olan hassasiyetini gösterse de, özellikle 2017 yılından itibaren uzun vadeli yabancı para kredilerine azalan talep ve itfaları ile, sektörün dış borçlanmaya olan bağımlılığı azaldı ve azalmaya devam edecek.

2018'in ikinci yarısından sonra kurdaki ciddi oynaklığın sonucu olan yüksek enflasyon, faizlerdeki artış ve bunlara bağlı olarak ekonomik büyümedeki yavaşlama, sektörün aktif kalitesi üzerinde de baskı yarattı. Yıla %3 takipteki kredi oranı ile başlayan sektör, seneyi %4'lük bir oranla kapattı. Bu oran

görece makul bir seviyede olsa da, büyümedeki yavaşlamayla birlikte işsizlik rakamında beklenen artış, aktif kalitesini 2019 yılında da sektörün önemli bir konusu haline getiriyor. Bu anlamda önümüzdeki dönemde takipteki kredilerde bir miktar artış görülebilir. Ancak; hane halkı borçluluğunun düşük olması (%14), bireysel tarafta riskleri yönetme konusunda sektörün elini güçlendiriyor. Sektörün kredi portföyünün dengeli bir yapıda olması da kredi riskini yönetme anlamında avantaj sağlıyor. TL kredilerin toplam krediler içindeki payının, TL'deki değer kaybına rağmen %60 ile ağırlığını koruması, kredilerde kur riskinin getirdiği temerrüt eğilimini dengeliyor. Yabancı para tarafında ise büyük projelerin finansmanına yönelik kullanılan kredilerin ağırlığı, bu projelerin yabancı para gelir modeline sahip olması ve yapılandırmaya müsait olması nedeniyle sektörün uzun vadede kayıp yaşama ihtimalini düşürüyor.

Önümüzdeki dönemde, Türk bankacılık sektörünün fonlama ve likidite yapısını daha dayanıklı ve yaşanabilecek her türlü gelişmeye hazır hale getirmek için, orta vadede hane halkı tasarruflarının artırılmasına yönelik düzenlemeler, Türkiye'deki sermaye piyasalarının derinleşmesi, fonlama kaynaklarının vadesinin uzaması ve yabancı paraya yönelimi dengede tutmayı hedefleyen uygulamaların etkili olması önem taşıyor.

Kaynak: Sektör verileri için Aralık 2018 tarihli BDDK aylık verileri kullanılmıştır. Nüfus verisi TÜİK 31 Aralık 2018 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçlarına göre.

# KURUMSAL PROFİL

1946 yılında Ankara’da kurulan Garanti Bankası, 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla yaklaşık *400 milyar Türk Lirası* konsolide aktif büyüklüğü ile *Türkiye’nin en büyük ikinci özel bankası* konumunda.

Kurumsal, ticari, KOBİ, bireysel, özel ve yatırım bankacılığı, ödeme sistemleri dahil olmak üzere bankacılık sektörünün tüm iş kollarında faaliyet gösteren Garanti, Hollanda ve Romanya’daki uluslararası iştiraklerinin yanı sıra bireysel emeklilik ve hayat sigortası, finansal kiralama, faktoring, yatırım ve portföy yönetimi alanlarındaki finansal iştirakleri ile *entegre bir finansal hizmetler grubu*.

31 Aralık 2018 itibarıyla *yurt içinde 926 şube*, Kıbrıs’ta yedi, Malta’da bir olmak üzere *yurt dışında sekiz şube*, Düsseldorf ve Şangay’da birer temsilcilikten\* oluşan yaygın bir dağıtım ağı ve *18 bini aşan çalışanıyla 16 milyondan fazla müşterisinin* her türlü finansal ihtiyacına cevap veriyor. *En son teknolojik altyapıya sahip 5.258 ATM*, ödüllü Çağrı Merkezi, internet, mobil ve sosyal bankacılık platformlarıyla tüm kanallarda kesintisiz bir deneyim ve bütünleşik kanal kolaylığı sunuyor.

Tüm paydaşlarına değer yaratarak sürdürülebilir büyüme sağlamak hedefiyle ilerleyen Garanti, stratejisini, müşterilerine karşı her zaman *“şeffaf”, “anlaşılır”* ve *“sorumlu”* bir yaklaşımla, onların ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler sunarak müşteri deneyimini sürekli iyileştirmek ilkeleri üzerine yapılandırıyor. Sahip olduğu yetkin ve dinamik insan kaynağı, teknoloji alanındaki kesintisiz yatırımları, kalite ve müşteri memnuniyetinden ödün vermeden sunduğu inovatif ürün ve hizmetleri, Garanti’yi bankacılık sektöründe lider bir konuma taşıyor.

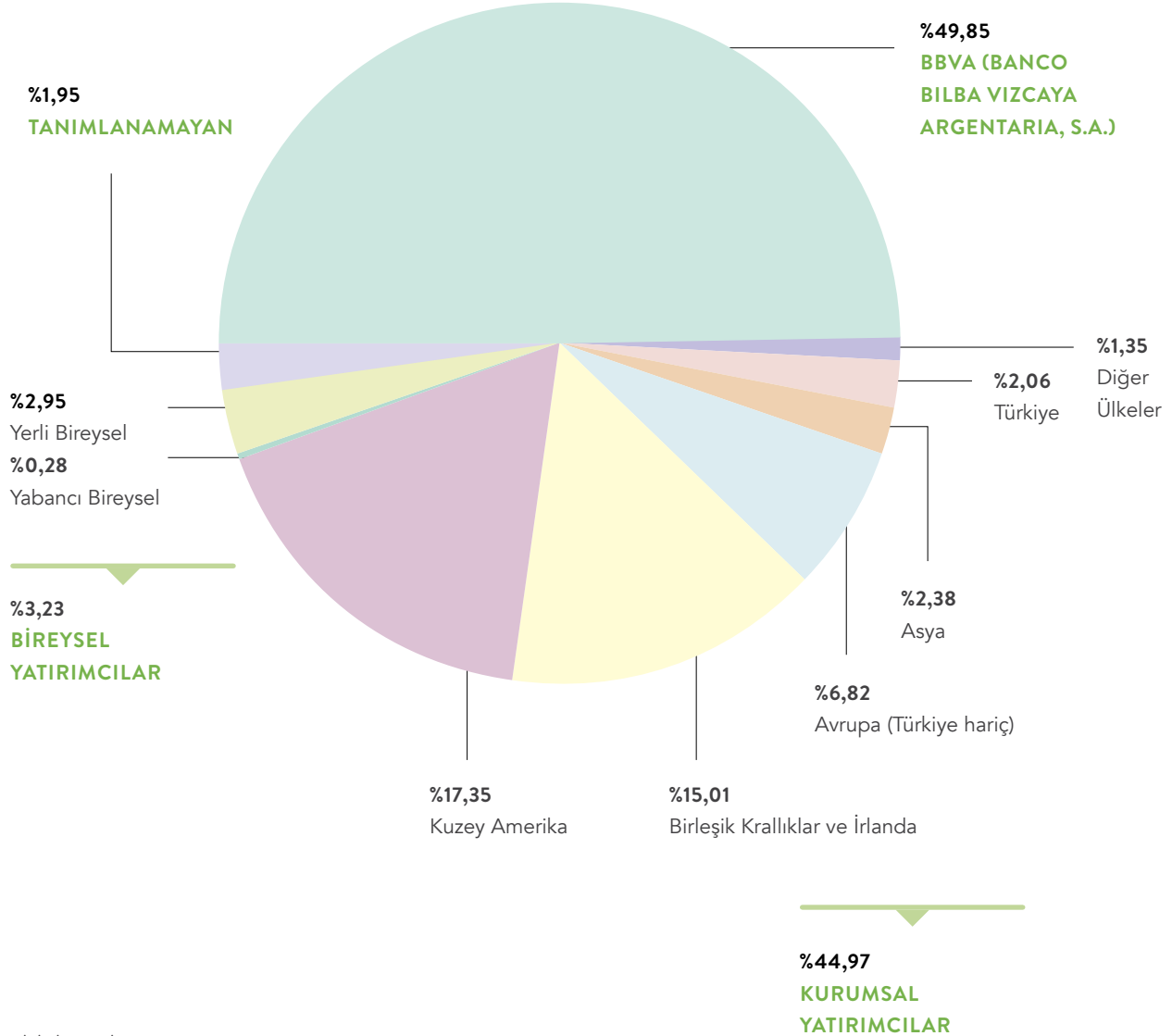
Banka’nın vazgeçilmez değerlerini destekleyen ileri bir kurumsal yönetim modeli uygulayan Garanti Bankası’nın hakim ortağı, hisselerinin %49,85’ine sahip olan Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.’dır (BBVA). Hisseleri Türkiye’de, depo sertifikaları İngiltere ve ABD’de işlem gören *Garanti’nin Borsa İstanbul’daki halka açıklık fiili dolaşım oranı 31 Aralık 2018 itibarıyla %50,07’dir*.

Garanti’nin sürekli gelişen iş modelinin arkasında sorumlu ve sürdürülebilir kalkınma, müşteri deneyimi, çalışan mutluluğu, dijitalleşme, sermayenin optimum kullanımı ve verimlilik odaklı stratejik öncelikleri yer alıyor. Garanti’nin, müşterilerine sunduğu kişiselleştirilmiş çözümlerin ve zengin ürün yelpazesinin, *311,2 milyar Türk lirası* değerinde kredi ve gayri nakdi kredi portföyüne ulaşmasında önemli bir payı bulunuyor. Garanti’nin disiplinli ve sürdürülebilir büyüme stratejisi, aktif kalitesinden ödün vermeyerek ve sermaye tabanını güçlendirerek, Banka’nın sağlam adımlarla ilerlemesini sağlıyor. Finansal ve finansal olmayan risklerin dünya standartlarındaki entegre yönetimiyle sağlanan etkin risk yönetimi ve yeni fırsatları yakalama konusundaki organizasyonel çevikliği sayesinde Garanti, tüm paydaşları için sürdürülebilir değer yaratıyor.

Bunların yanı sıra stratejik ortaklıkları, hem Garanti hem paydaşları tarafından öncelikli kabul edilen konulara odaklanan toplumsal programları ve etki yatırımı odaklı kredi kullandırmalarıyla Garanti, ortak değer yaratıyor ve pozitif değişimi destekliyor.

\* 31 Aralık 2018 tarihinde Londra temsilcilik ofisi kapatılmıştır.

# GARANTİ BANKASI ORTAKLIK YAPISI



## YÖNETİCİ HİSSELERİ:

Banka'nın Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri, Genel Müdür ve Yardımcıları halka açık paylardan pay edinebilmektedirler ve bu kişilerin Banka hisselerine ilişkin işlemleri SPK düzenlemeleri gereğince kamuoyuna duyurulmaktadır.

Not: Ortaklık yapısında %5'ten daha fazla paya sahip nihai hakim gerçek kişi ortak bulunmamaktadır. Kurumsal yatırımcıların ve yabancı bireysel yatırımcıların dağılımı IPREO Hissedar Analizi Aralık 2018 raporunu; halka açıklık fiili dolaşım oranı ve yerli bireysel yatırımcı payı ise Merkezi Kayıt Kuruluşu verilerini baz almaktadır.

# GARANTİ’NİN İŞ ALANLARINDAKİ KONUMU

## BİREYSEL BANKACILIK

### MÜŞTERİLERİMİZLE UZUN SOLUKLU İLİŞKİLER İNŞA EDİYORUZ

**15,9 milyon**

Bireysel müşteri  
(Garanti tanımına göre)

**518 bin**

kişi Garanti ile ev sahibi

**1,6 milyon**

Garanti ile tasarruf etti

**%14**

Tüketici Krediler Pazar Payı  
(Tüketici kredilerinde rakip özel  
bankalar arasında 1. sırada)

**%12**

Konut Kredileri Pazar Payı  
(Konut Kredileri / GSYİH: %6  
- Büyüme potansiyeli yüksek)  
(Takipteki Krediler Oranı: %0,8)

**%11**

Müşteri Mevduatı Pazar Payı  
(Vadesiz/Toplam müşteri mevduatı: %25)  
(sektör %21)

## KOBİ BANKACILIĞI

### GELİŞİMLERİNİ DESTEKLEMELİK İÇİN BİLGİ VE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ SUNUYORUZ

**%9**

TL İşletme Kredileri Pazar Payı

**%24**

TL KOBİ kredilerinin  
(BDDK tanımına göre)  
TL krediler içindeki payı

## TİCARİ & KURUMSAL BANKACILIK

### KENDİMİZİ MÜŞTERİLERİMİZİN BİRİNCİL İŞ ORTAĞI OLARAK KONUMLANDIRIYORUZ

**%10**

YP Kredileri Pazar Payı

**29**

Ticari Şube

**4**

Kurumsal Şube

Not: Pazar payları 31 Aralık 2018 itibarıyla BDDK Konsolide Olmayan Finansallarına dayanmaktadır.

## ÖDEME SİSTEMLERİ

KREDİ KARTLARINDA  
GÜÇLÜ KONUM TÜRKİYE’NİN  
LOVEMARK’I BONUS’U  
10 AYRI BANKA  
KULLANIYOR

**%19**

Üye İşyeri & Toplam Kredi  
Kartı Ciro Pazar Payı

**7 milyon**

Kredi kartı müşteri sayısı  
ile lider

**690 bin**

POS cihazı ile %16 pazar payı

## DİJİTAL BANKACILIK

MÜŞTERİLERİMİZE BÜTÜNLEŞİK  
KANAL DENEYİMİNİ KESİNTİSİZ  
SUNMAK İÇİN DİJİTAL  
20 YILI AŞKIN SÜREDİR  
YATIRIM YAPIYORUZ

## MOBİL

Avrupa’da sınıfında en iyi<sup>1</sup>  
Nakit hariç finansal işlemlerin

**%63’ü**

## İNTERNET

500’den fazla farklı işlem  
Nakit hariç finansal işlemlerin

**%23’ü**

## ATM

Para yatırmanın para  
çekmeye oranı: **%102**  
Banka dışı müşterilere kartsız  
işlemlerle hizmet veriyor

## SOSYAL MEDYA

**5 milyon** üzerinde takipçi  
ile Türkiye’de ve Avrupa’da en  
fazla takipçiye sahip finansal  
kurumlardan biri

## ÇAĞRI MERKEZİ

**73,4 milyon** müşteri iletişimi  
**32 sn.** ort. yanıtlama süresi  
(sektör 81 sn)

## ENTEGRE İŞTİRAKLER

 **GarantiBank NV**  
BBVA Group

Aktifteki Payı: **%6,11**

 **Garanti** | Romania  
BBVA Grubu

Aktifteki Payı: **%3,36**

 **Garanti** | Emeklilik  
BBVA Grubu

Aktifteki Payı: **%0,63**

 **Garanti** | Leasing  
BBVA Grubu

Aktifteki Payı: **%1,56**

 **Garanti** | Factoring  
BBVA Grubu

Aktifteki Payı: **%0,72**

 **Garanti** | Yatırım  
BBVA Grubu

Aktifteki Payı: **%0,08**

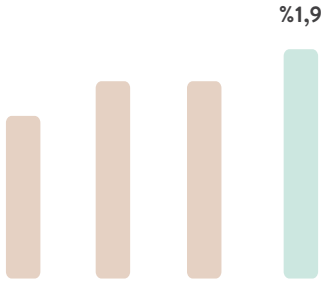
 **Garanti** | Portföy  
BBVA Grubu

Aktifteki Payı: **%0,02**

<sup>1</sup> Mobil kullanıcı deneyiminde, Forrester’s Global Mobile Banking Functionality Benchmark Study, 2018 sonuçlarına göre

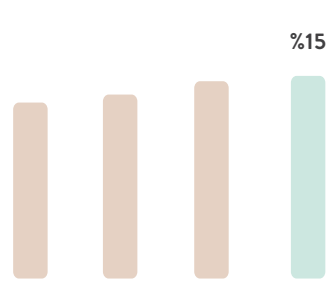
# GARANTİ’NİN SEKTÖRDEKİ KONUSU

ORTALAMA AKTİF KÂRLILIĞI



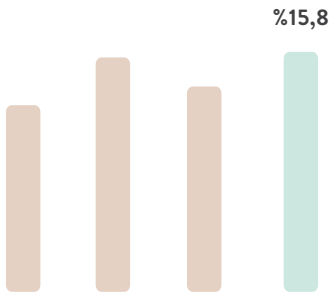
En Yüksek

ORTALAMA SERMAYE KÂRLILIĞI

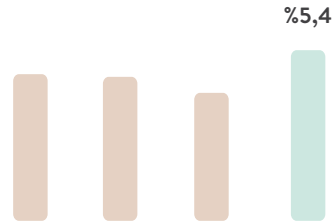


En Yüksek

ÇEKİRDEK SERMAYE



En Yüksek

SWAP FONLAMA GİDERLERİ  
DAHİL NET FAİZ MARJI

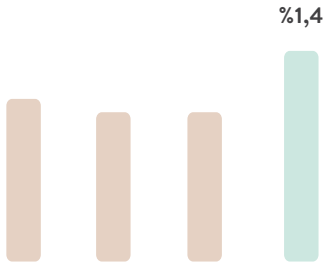
En Yüksek

Benzer Bankalar Garanti

Not: Benzer banka karşılaştırmalarında BDDK 2018 konsolide olmayan finansallar kullanılmıştır. Sıralamalar özel bankalar arasındadır.

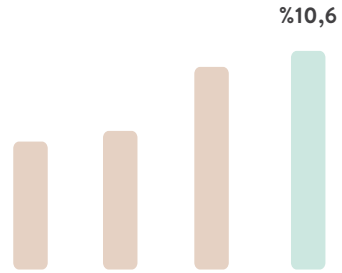


NET ÜCRET & KOMİSYONLAR/ FAİZ GETİRİLİ  
AKTİFLER + GAYRİNAKİ KREDİLER



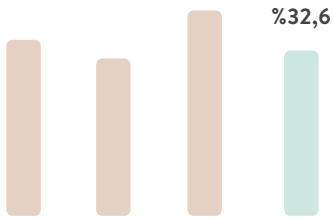
En Yüksek

AKTİFLER PAZAR PAYI



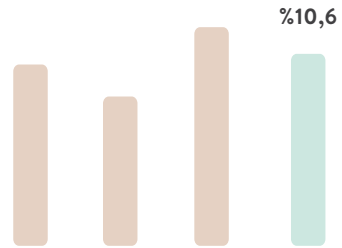
Türkiye'nin En Büyük  
2. Özel Bankası

DÜŞÜK GİDER/GELİR' ORANI



İkinci En Düşük

KREDİLER PAZAR PAYI



<sup>1</sup> Gelir tanımı: Net Faiz Geliri + Net Ücret ve Komisyonlar + YP provizyon hedgeleri hariç Net Ticari Kâr/Zarar + Provizyon iptalleri hariç Diğer Gelirler + İştiraklerden Elde Edilen Gelirler



## HAYATTAN HİKAYELER

GARANTİ EMPATİ

# İŞİMİZ DEĞİL, HAYATIMIZ İLİŞKİ...



Niğde



**TANER BALABAN**

*Bireysel Bankacılık*

*Müşteri İlişkileri Yöneticisi*

İnsan, ömrü boyunca kaç kere yuva sahibi olabilir?  
Kimden yardım alabilir? Gurbette ailesinden uzak,  
otuz senelik emeğini kime emanet edebilir?

Konut kredisi sormaya gelen müşterimizin gözünde biraz heyecan, biraz ödeyebilir miyim korkusu oluyor. Onları dinledikten sonra kendilerine uygun ödeme planını hazırlıyorum. Konut kredisi, uzun süren bir ilişki; ilk gün, ilk el sıkışma, kendilerine ait yuvaya sahip olmalarına vesile olmak ve bunu kendilerinden duymak çok mutluluk verici. Konut kredisi verdiğiniz bir müşteri sizi evine oturmaya davet ettiğinde, sizi ailesinden biri gibi gördüğünde, samimiyetinize inanıp size güvendiğinde ilişkiniz çok güçlü olmuş demektir.

İzmir'den ev alacak müşterimle konut alma sürecinde tanışmıştım. Diğer bankalardan da fiyat aldığını söylemişti. Müşterimizin ödeme planını hazırladım, geri ödeme ve masraflarla ilgili konuşurken emlakçısı aradı ve kendisine uygun bir ev bulunduğunu söyledi.

Beraber emlakçının gönderdiği fotoğraflara baktık, müşterimiz emlakçısını tekrar arayıp **“Tapuyu Taner Bey’e gönderebilir misin?”** dedi. Çok şaşırmıştım, bizi tercih ettiği için mutlu olduğumu ve işlemini en kısa sürede sonuçlandıracağını söylediğimde aldığım cevap beni çok sevindirdi.

Müşterimiz, **“Fotoğraflara bakarken benden daha heyecanlıydınız, benim için evin değerini gerçekten anladınız, dekorasyon tavsiyesinde bile bulundunuz bu yüzden sizi tercih ettim”** dedi.

Mutlu bir gündü benim için, sonrasında müşterilerden duymasam da herkese aynı şekilde yaklaştığımı fark ettim, dekor tavsiyesi dışında :)

QR kodu okutarak Hayattan Hikayeler'i dinleyebilirsiniz.

\* Hayattan Hikayeler yaşanmış olaylardır, isimler müşteri bilgileri gizliliği gereği değiştirilmiş ya da anonimleştirilmiştir.



2015 yılının Nisan ayında bir beyefendi konut kredisi hakkında bilgi almak için geldi. Dinar'da yalnızca bir tane emlakçı olmasından dolayı konut kredisi kullanırmakta zorlanıyorduk. Bu nedenle de bulduğumuz krediyi değerlendirmeye çalışıyorduk. Beyefendi, **“Kaç yaşına kadar kredi veriyorsunuz? Emekli maaşı ile konut kredisi çıkar mı?”** gibi birkaç soru sordu. Krediyi kayınvalidesi için alacakmış. 10 yıl vadeye kadar kredi çekilebileceğini belirttim. Ayşe Teyze ve ailesi ile böylelikle tanışmış oldum. Kredi girişi yapıldı ve değerlendirme sonucunda kredi reddedildi.

Rapor açıklaması **“Blok bazında konum tespiti yapılamamıştır”** şeklindeydi. Destek kredisi ile de ilerleyemedik çünkü ailenin kısa vadede ödeme durumu yoktu. Ekspertiz ücretinin boşa gittiğine mi yoksa yanan kaporaya mı üzüleyim bilemedim. Kredi sonuçlanana kadar aile her gün bir gelişme var mı diye öyle utangaç bir şekilde soruyordu ki bu aile için mutlaka bir şeyler yapmalıyım diye düşündüm. Öncelikle çıkan raporu baştan sona inceledim. Sonra Tapu Müdürlüğü'ne gittim. Tapu Müdür Yardımcısı ile detaylıca görüştüm ve o tapuya ait dosyaların resimlerini çektik. Detaylı incelemelerim ve çalışmalarım sonucunda reddedilen krediyi kullanırmayı başardık.

Sıra kredi evraklarına imza almaya gelmişti. Ayşe Teyze o gün gözlüğünü getirmeyi unutmuş. Harfleri atlayarak yazıyor. **“Teyze benim vaktim var, rahat ol”** dedim ve harf harf söyledim ona yazması gerekenleri. İmza işlemlerimiz tam 1,5 saat sürdü. Her cümle sonunda **“Allah gönlüne göre versin evladım, ne muradın varsa versin”** diye bana dua ediyordu. Ayşe Teyze ile iki üç ay sonra bir düğünde karşılaşp sarıldık, elini öptüm, annemle tanıştırdım. Anneme, **“Emine kızım bizi ev sahibi yaptı, ona her gün dua ediyorum”** dediğinde annemin yüzündeki mutluluk her şeye değirdi.



QR kodu okutarak Hayattan Hikayeler'i dinleyebilirsiniz.

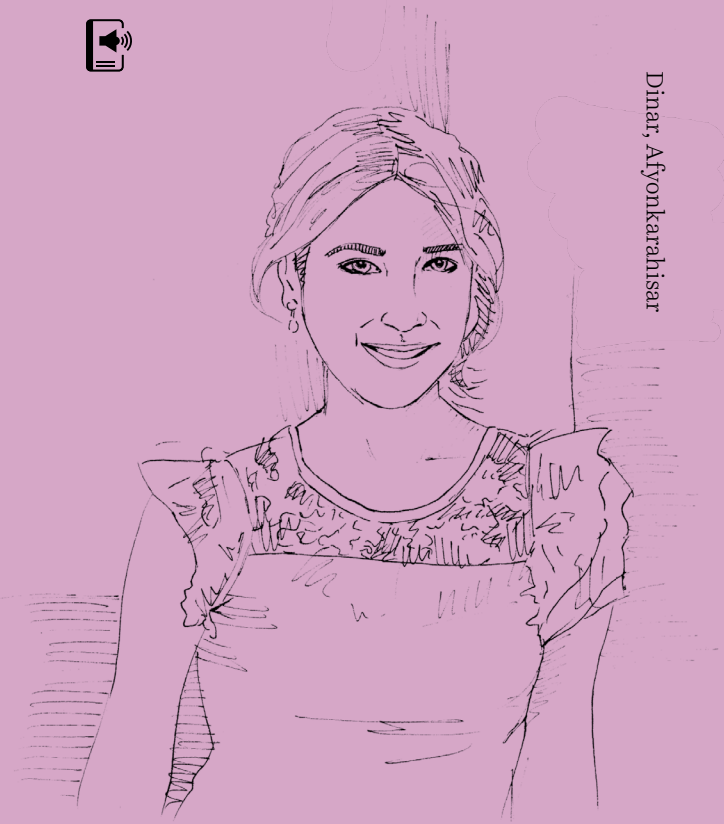
\* Hayattan Hikayeler yaşanmış olaylardır, isimler müşteri bilgileri gizliliği gereği değiştirilmiş ya da anonimleştirilmiştir.



## HAYATTAN HİKAYELER

GARANTİ EMPATİ

# BU AİLE İÇİN MUTLAKA BİR ŞEY YAPMALIYDIM

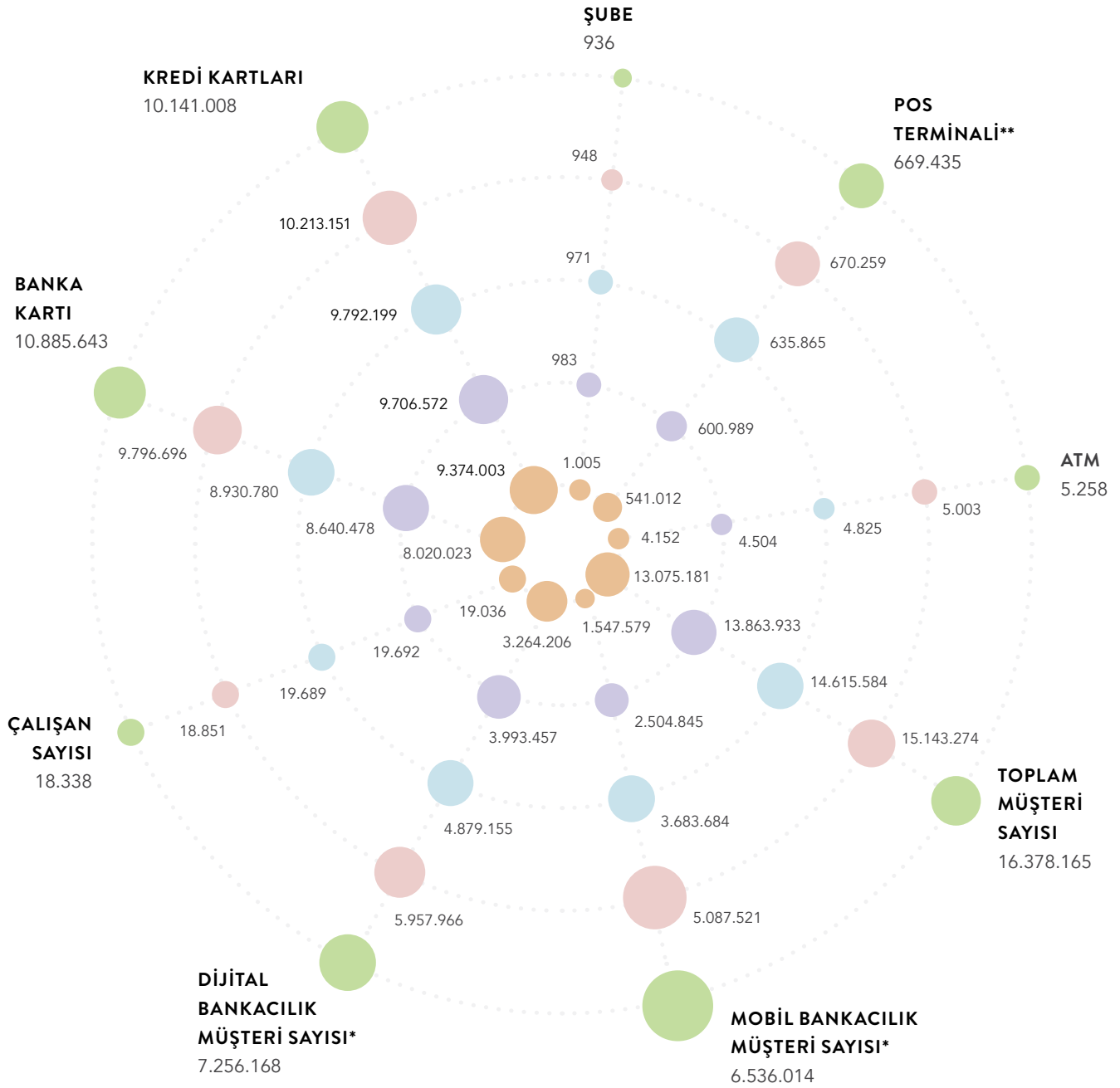


Dinar, Afyonkarahisar

EMİNE KARACA

Kıdemli Müşteri Danışmanı

# SAYILARLA GARANTİ

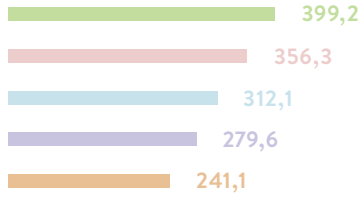


\* Yapılan tanım değişikliği sonrası 2017 ve 2016 rakamları revize edilmiştir. 3 ayda en az 1 kez kullanılan aktif müşteri sayısını ifade etmektedir.

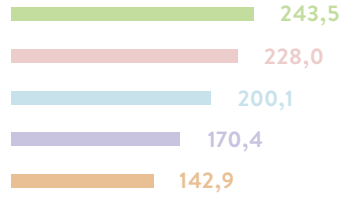
\*\* Ortak kullanılan POS adedi dahil tutarı ifade etmektedir.

**AKTİFLER**

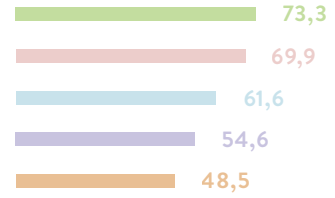
(Milyar TL)

**CANLI NAKDİ KREDİLERİ**

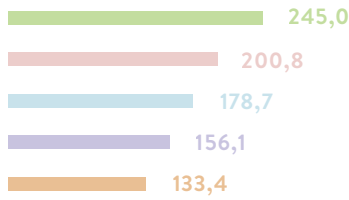
(Milyar TL)

**TÜKETİCİ KREDİLERİ\*\*\***

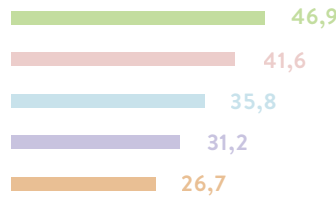
(Milyar TL)

**MEVDUAT**

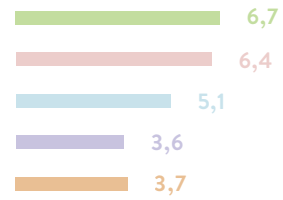
(Milyar TL)

**ÖZKAYNAKLAR**

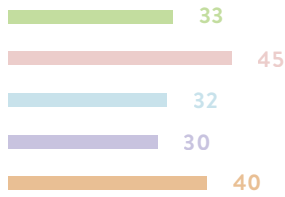
(Milyar TL)

**NET KÂR**

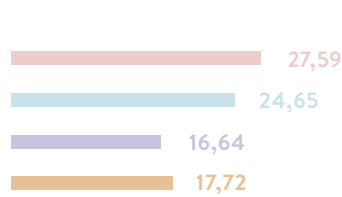
(Milyar TL)

**PİYASA DEĞERİ**

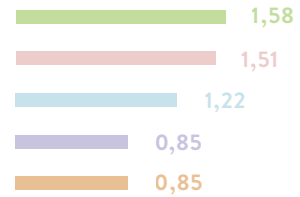
(Milyar TL)

**TEMETTÜ ÖDEME ORANI**

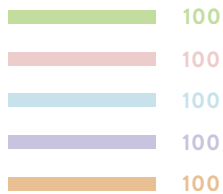
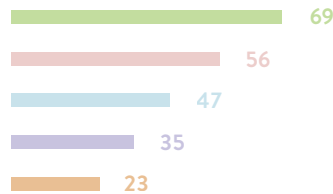
(%)

**HİSSE BAŞINA KÂR**

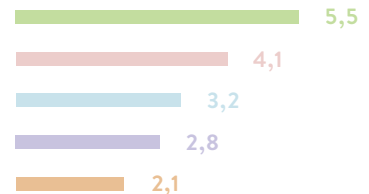
(TL)

**ELEKTRİK ÜRETİM KREDİ PORTFÖYÜNDE YENİLENEBİLİR ENERJİ PAYI**

(Yeni proje finansmanı tahahhütlerinde, %)

**FİNANSE EDİLEN VE ÇSEDS'E TABİ OLAN PROJE SAYISI (Kümülatif)\*\*\*\*****KADIN GİRİŞİMCİLERE KULLANDIRILAN KREDİ TUTARI**

(Kümülatif, Milyar TL)



\*\*\* Bireysel kredi kartları dahil.

\*\*\*\* Gönüllü değerlendirilenler de dahildir. Proje sayısı yeni tanım nedeniyle artmıştır. Detaylar için lütfen Ek A-1'e bakınız.

2018 2017 2016 2015 2014

# GARANTİ BANKASI HİSSE SENEDİ

## GARAN SEMBOL VE KODLARI

### İSTANBUL - BORSA İSTANBUL

*Sembol:* GARAN *Sedol:* BO3MYP5

*ISIN:* TRAGARAN91N1 *CUSIP:* M4752S106

## DEPO SERTİFİKALARI LEVEL - 1

### LONDRA - LONDON STOCK EXCHANGE

*Sembol:* TGBD *Sedol:* 2599818

*ISIN:* US9001487019 *CUSIP:* 900148701

### NEW YORK - OTCQX INTERNATIONAL PREMIER

*Sembol:* TKGBY *ISIN:* US9001486029 *CUSIP:* 900148602

## DEPO SERTİFİKALARI - 144A

### LONDRA - LONDON STOCK EXCHANGE

*Sembol:* 39IS *Sedol:* 2557571

*ISIN:* US9001487019 *CUSIP:* 900148701

### NEW YORK - OTC MARKETS

*Sembol:* TKGZY *ISIN:* US9001486029 *CUSIP:* 900148602

Garanti Bankası hisselerini *ilk kez 1990 yılında Borsa İstanbul'da halka arz etti* ve *1993 yılında hisselerini uluslararası piyasalara* arz eden ilk Türk şirketi oldu.

Garanti'nin depo sertifikaları *Londra Menkul Kıymetler Borsası Ana Piyasası*'nda (London Stock Exchange Main Market) ve *Amerikan Tezgah Üstü Piyasasında* (Over-the-Counter Markets) işlem görüyor. Garanti 2012 yılında, Amerikan Tezgah Üstü Piyasası'nın üst düzey finansal standartlar

ve etkin bilgi akışı sağlayabilen şirketlerinin işlem gördüğü prestijli pazarı *OTCQX International Premier*'e dahil oldu. Bu pazarda dünyanın önde gelen 62 şirketiyle birlikte işlem gören Garanti, OTCQX piyasasında işlem gören üst düzey depo sertifikalarından biri haline geldi ve 2018 yılında piyasa değerinde 30., dolar cinsinden işlem hacminde 61. ve işlem hacminde 42. sırayı aldı.

31 Aralık 2018 itibarıyla *33,4 milyar TL (6,3 milyar ABD doları)* piyasa değeri ile Türkiye'nin en değerli bankası olan Garanti, %50,07 olan halka açıklık fiili dolaşım oranı ve *16,7 milyar TL* halka açık piyasa değeriyle aynı zamanda BİST 100'deki en büyük halka açıklığa sahip şirket. Garanti Bankası hisse senedi (GARAN), *günlük ortalama 804 milyon TL (165 milyar ABD doları) hacimle Borsa İstanbul'da en çok işlem gören banka hisse senedi* olma özelliğini taşıyor ve BİST 100 işlem hacminde %11 paya sahip. 2018'de gerçekleşen toplam *29 milyar ABD doları* yabancı işlem hacmiyle GARAN, yabancı yatırımcıların en çok işlem yaptığı hisse senedi. Hisse, 2018 yıl sonu itibarıyla BİST 100 ve BİST 30 endekslerinde en yüksek ağırlığa sahip.

Garanti'nin halka açık hisselerinin %88'i yaklaşık 37 ülkeye yayılmış yabancı hissedarlara ait. Garanti'nin kurumsal hissedar yapısının coğrafi dağılımında Kuzey Amerika %38,6, İngiltere ve İrlanda %33,4, Avrupa %15,2, Asya %5,3, Türkiye %4,6 ve dünyanın geri kalanı ise %3 paya sahip. Ürettiği değeri proaktif, şeffaf ve istikrarlı bir şekilde paylaşan Garanti Yatırımcı İlişkileri, 2018 yılında 967 uluslararası yatırım fonuyla yüz yüze yaptığı toplantıların yanı sıra yönetici kadrosuyla Asya, Amerika ve Avrupa'da toplam 13 şehirde 34 yerli ve yabancı yatırımcı konferansına katıldı. Garanti, 2018 yılında üst yönetimiyle yatırımcı camiasını buluşturduğu web oturumlu telekonferans canlı yayınlarını organize etmeye devam etti. Bu telekonferanslar yoluyla hem geleceğe yönelik beklentilerini açıkladığı faaliyet planını, hem de yılda 4 kez finansal sonuçlarını gösteren

\*Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) yabancı takas saklama verileri kullanılmıştır.

**33,4 MİLYAR TL**piyasa değeri ile BİST 100'deki  
en değerli banka**804 MİLYON TL**Günlük Ortalama  
İşlem Hacmi**%11**işlem hacmi pazar payı ile BİST  
100'ün en çok işlem gören hissesi**16,7 MİLYAR TL**BİST 100'de en yüksek  
halka açık piyasa değeri**29 MİLYAR \$**2018'de toplam yabancı  
işlem hacmi**1,58 TL**

Hisse Başına Kâr

**YABANCI  
YATIRIMCI**ların  
en çok işlem yaptığı hisse**BİST 30 ve BİST 100**  
'de ağırlığı en yüksek olan hisse

sunumlar yaptı. Yatırımcı ilişkileri, bu sunumların kayıtlarını web sitesinde yayınladı. Tüm bu organizasyonların tamamını kapsayan ses kayıtları da Garanti Yatırımcı İlişkileri web sitesi ile Yatırımcı İlişkileri'nin iPad ve Android tablet uygulamalarında yayımlandı. Yatırımcı camiasına kolaylık olması açısından hem Türkçe hem İngilizce olarak hazırlanan içerikler, dünyanın her yerinden yatırımcıların aradıkları bilgiye kolayca erişmelerini sağlıyor.

Garanti'nin vazgeçilmez değerleri olan güven, dürüstlük, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri güçlü itibarının güvencesini oluşturur. Banka'nın bu ilkelerine olan bağlılığı bütün paydaşlarına karşı temel sorumluluğudur. Garanti'nin ekonomi, toplum ve tüm paydaşları için değer üretmek adına attığı adımlar ulusal ve uluslararası otoriteler tarafından kabul görüyor. *BİST Sürdürülebilirlik* ve *BİST Kurumsal Yönetim Endekslerine* girmeye 2014 yılında hak kazanan Garanti, bu endekslerdeki yerini takip eden yıllarda da korudu. Garanti, 2015 yılında dahil olmaya hak kazandığı *Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'nin Gelişmekte Olan Piyasalar* kategorisinde listelenen (*DJSI*) *Türkiye'den tek banka* olmaya bu yıl da devam etti. DJSI endeksine dahil olan kurumlar etik, kurumsal yönetim, finansman faaliyetleri, tüm değer zinciri bazında çevresel ve sosyal performans, risk yönetimi, iklim değişikliğinin azaltılması, şeffaflık, tedarik zinciri, insan ve

çalışan hakları gibi pek çok konunun değerlendirmesine göre belirleniyor. Garanti, 2018 yılında da bu endekse dahil olmaya hak kazanarak, endeksteki yerini üst üste dört yıl korumuş oldu.

Bunlara ek olarak Garanti, Londra Borsası ve Financial Times'ın ortak sahipliğindeki bağımsız organizasyon FTSE'nin, güçlü çevresel, sosyal ve yönetim uygulamalarını hayata geçiren şirketlerin performanslarını ölçen *FTSE4Good Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi*'nde yer almaya devam etti. Ayrıca cinsiyet eşitliği konusunda insan kaynakları, müşteriler ve toplum nezdinde yaptığı çeşitli uygulama ve çalışmalarla da Garanti, dünya çapında 36 ülke ve bölgede, 10 sektörden 230 şirketin bulunduğu *Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi*'nde Türkiye'den yer alan tek şirket.

## HİSSE SENEDİ ANALİSTLERİNİN DERECELENDİRMELERİ

Garanti Bankası hisse senedi, hem yerli hem de uluslararası önde gelen pek çok yatırım bankası ve aracı kurumun araştırma analistleri tarafından değerlendiriliyor. 2018 yılında 28 kurum düzenli olarak Garanti hakkında hisse senedi araştırma raporları yayımladı. 2018 yıl sonu itibarıyla, Garanti hisse senedi için 21 analist "AL" tavsiyesi, 5 analist "TUT" ve 2 analist "SAT" tavsiyesi verdi.



# KURUMSAL YÖNETİŞİM

Garanti Bankası'nın işlevsel kurumsal yönetim yapısının merkezinde, sadakat ve özen sorumluluğunun ötesine geçen etkin bir Yönetim Kurulu yer alıyor. Yönetim Kurulu, nihai kurum içi gözetimci olarak hareket ediyor ve kurumsal stratejiye dışarıdan bir bakış açısı katıyor; belirlenen strateji bazında sergilenen performansı denetliyor ve Garanti'nin uzun vadedeki gelişimine yardımcı oluyor. Risk yönetiminin etkin bir şekilde işlemesi için Banka'nın stratejisi ve risk iştahıyla paralel olarak uyum, iç kontrol ve risk yönetimi politika ve sistemlerini denetliyor ve sonrasında izleme işlevini yerine getiriyor.

## YÖNETİM KURULUNUN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ

31 Aralık 2018 itibarıyla Garanti Bankası'nda biri kadın, dokuzu erkek olmak üzere 10 üyeden oluşan tek kademeli bir Yönetim Kurulu bulunuyor. Güçler ve yetki ayrılığı ilkesi uyarınca Garanti'de Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür farklı görevlere sahip. Bu net ayrım, Banka'nın kurumsal yapısı bağlamında her pozisyonun karar alma yetkisine dair sınırları çizerek güç ve yetkiler arasında bir denge kuruyor. Genel Müdür, Yönetim Kurulundaki tek icracı üye olarak görev yapıyor.

Yönetim Kurulu'nun yapısında 3 bağımsız üyenin bulunması, bağımsız ve objektif bir şekilde yargıya varılmasına yardımcı oluyor. Garanti Bankası Yönetim Kurulu, doğru beceri, eğitim, bilgi, uzmanlık ve deneyim kompozisyonuna ve çeşitliliğine sahip üyeleri bir araya getiriyor. Üç icracı olmayan üyenin Garanti iştiraklerinde, iki icracı olmayan üyenin başka şirketlerde ve iki icracı olmayan üyenin vakıf mütevelli heyetinde üyelikleri bulunuyor.

## YÖNETİM KURULU TOPLANTILARI

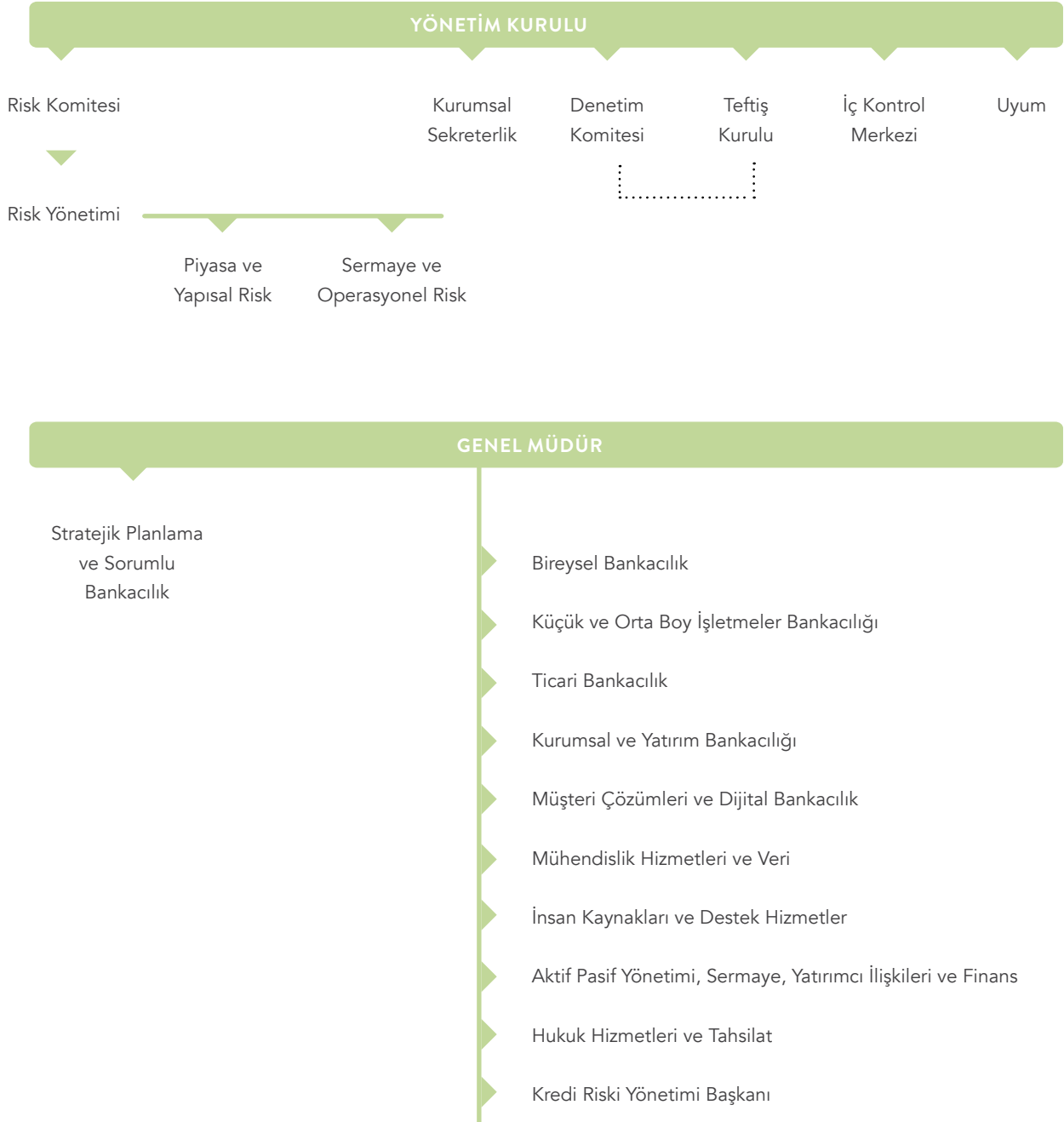
Yönetim Kurulu, Banka'nın iş ve işlemleri gerektirdikçe ve her halde ayda en az bir kez toplanma ilkesi doğrultusunda çalışmalarını yürütüyor. Banka Esas Sözleşmesi uyarınca Yönetim Kurulu, en az 7 üyenin katılımıyla toplanıyor ve Yönetim Kurulu kararları, toplantıda hazır bulunan üyelerden en az yedisinin olumlu oyu ile alınıyor. 2018 yılında Yönetim Kurulu, gerekli toplantı ve karar yeter sayısı sağlanarak 17 kez karar aldı.

## KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsal Yönetim Komitesi, Banka'da kurumsal yönetim ilkelerine uyumun izlenmesi, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunulması, Yönetim Kurulu'na atanacak Bağımsız Üye adaylarının belirlenmesi ve Yönetim Kurulu'na öneriler sunulmasından sorumlu. Garanti, kurumsal yönetime verdiği önem ve bağlılığının bir göstergesi olarak, 2014 yılından beri Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu alıyor. O tarihten itibaren notlarını her yıl iyileştiren Garanti, 2018 yılında aldığı 9,60 notu ile Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde de yer almaya devam ediyor.



# ORGANİZASYON YAPISI



# YÖNETİM KURULU

## ORTALAMA GÖREV SÜRESİ

4 YIL

9 YIL

## ORTALAMA İŞ TECRÜBESİ

31 YIL

30 YIL

*Bağımsız Üyeler*

*Diğer Üyeler*

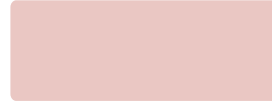
## UYRUK



TÜRK

İSPANYOL

## EĞİTİM



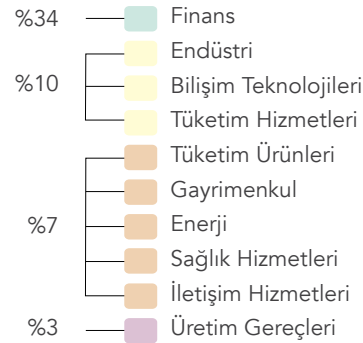
*Lisans*  
%50

*Yüksek Lisans*  
%30

*Doktora*  
%20

## TECRÜBE DAĞILIMI

Tablo, Global Endüstri Sınıflandırma Standartları'na (GICS) uygun olarak hazırlanmıştır. Global Endüstri Sınıflandırma Standartları (GICS), MSCI ve Standard & Poor's (S&P) tarafından küresel finans topluluğu tarafından kullanılmak üzere geliştirilen bir endüstri taksonomisidir.



## KOMİTE ÜYELİKLERİ

- 1 Kredi Komitesi
- 2 Denetim Komitesi
- 3 Kurumsal Yönetim Komitesi
- 4 Ücretlendirme Komitesi
- 5 Risk Komitesi
- 6 Çalışan Komitesi
- 7 Müşteri Komitesi
- 8 Garanti Aktif/Pasif Komitesi
- 9 Haftalık Değerlendirme Komitesi
- 10 Gider Yönetimi ve Verimlilik Komitesi
- 11 Sürdürülebilirlik Komitesi
- 12 Personel Komitesi
- 13 Tüketici Komitesi
- 14 Etik ve Doğruluk Komitesi
- 15 Volcker Kuralı Gözetim Komitesi
- 16 Yeni İş ve Ürün Komitesi
- 17 Sorumlu Bankacılık Komitesi
- 18 Kurumsal Güvence Komitesi
- 19 İnovasyon Komitesi



**SÜLEYMAN SÖZEN**  
*Yönetim Kurulu Başkanı*

5



**ALİ FUAT ERBİL**  
*Yönetim Kurulu Üyesi, Genel Müdür*

1 6 7 8 9 10 11 12 14 15 17 18 19



**M. CÜNEYT SEZGİN**  
*Yönetim Kurulu Üyesi*

6 9 11 13 14 15 16 17 18



**ERGÜN ÖZEN**  
*Yönetim Kurulu Üyesi*

4



**JAVIER BERNAL DIONIS**  
*Yönetim Kurulu Üyesi*

1 3 5 6 7 9 10



**JAIME SAENZ DE TEJADA PULIDO**  
*Yönetim Kurulu Üyesi*

1



**RAFAEL SALINAS MARTINEZ DE LECEA**  
*Yönetim Kurulu Üyesi*

1 5



**JORGE SÁENZ-AZCÚNAGA CARRANZA**  
*Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi,  
Yönetim Kurulu Başkan Vekili*

1 2 3 4



**RICARDO GOMEZ BARREDO**  
*Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi*

2



**SEMA YURDUM**  
*Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi*

2 3

# ÜST YÖNETİM



- 1 Osman Tüzün
- 2 Cemal Onaran
- 3 Ebru Dildar Edin
- 4 Aydın Güler
- 5 Ali Fuat Erbil
- 6 Aydın Düren
- 7 Didem Dinçer Başer
- 8 Ali Temel
- 9 Mahmut Akten
- 10 Selahattin Güldü
- 11 İlker Kuruöz

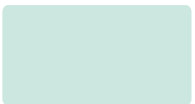
## CİNSİYET



KADIN ERKEK



## EĞİTİM



*Lisans*  
%45



*Yüksek Lisans*  
%45



*Doktora*  
%10

## ORTALAMA İŞ TECRÜBESİ



26 YIL

# KOMİTELER VE POLİTİKALAR

Gözetim işlevi için Banka bünyesinde oluşturulmuş çok sayıda komite bulunmakta olup Yönetim Kurulu tüm Banka'yı bu komiteler aracılığı ile gözetleyip denetlemektedir. Yönetim Kurulu nezdinde oluşturulan komiteler Kredi, Denetim, Kurumsal Yönetim, Ücretlendirme ve Risk komiteleridir.

Bu komitelere ek olarak Yönetim Kurulu üyelerinin yer aldığı (Çalışan Komitesi, Müşteri Komitesi, Garanti Aktif/Pasif Komitesi, Haftalık Değerlendirme Komitesi, Gider Yönetimi ve Verimlilik Komitesi, Sürdürülebilirlik Komitesi, Personel Komitesi, Tüketici Komitesi, Etik ve Doğruluk Komitesi, Volcker Kuralı Gözetim Komitesi, Yeni İş ve Ürün Komitesi, Sorumlu Bankacılık Komitesi, Kurumsal Güvence Komitesi, Inovasyon Komitesi) ve/veya Banka yöneticilerinin yer aldığı (Risk Yönetimi Komitesi, Disiplin Komitesi, Bilgi Güvenliği Komitesi, Kurumsal ve Ticari Krediler Risk Komitesi, Kredi Değerlendirme Komitesi, Perakende Krediler Risk Komitesi, Risk Teknolojileri ve Analitiği Komitesi, Yan Haklar Komitesi, BT Risk ve İç Kontrol Komitesi, Kredi Kartı ve Üye İşyeri Fiyatlandırma Komitesi) komiteler bulunmaktadır.

Garanti'nin vazgeçilmez değerleri olan; güven, doğruluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık prensiplerine bağlılık, Banka'nın başta müşterileri ve çalışanları olmak üzere tüm paydaşlarına karşı en temel sorumluluğu olup, aynı zamanda güçlü itibarının da güvencesidir.

Garanti, sorumlu ve sürdürülebilir bankacılık anlayışı, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne ve etik değerlere verdiği önem paralelinde, davranışlar ve iş ilişkilerini düzenlemek amacıyla birçok politika ve beyan oluşturmuştur. Bu sayede Yönetim Kurulu, üst yönetim ve komiteler ile Banka arasında bir etkileşim altyapısı kurmuş, kurumsal kültürünü güçlendirmiş ve iyi yönetim uygulamalarını hayata geçirmiştir.

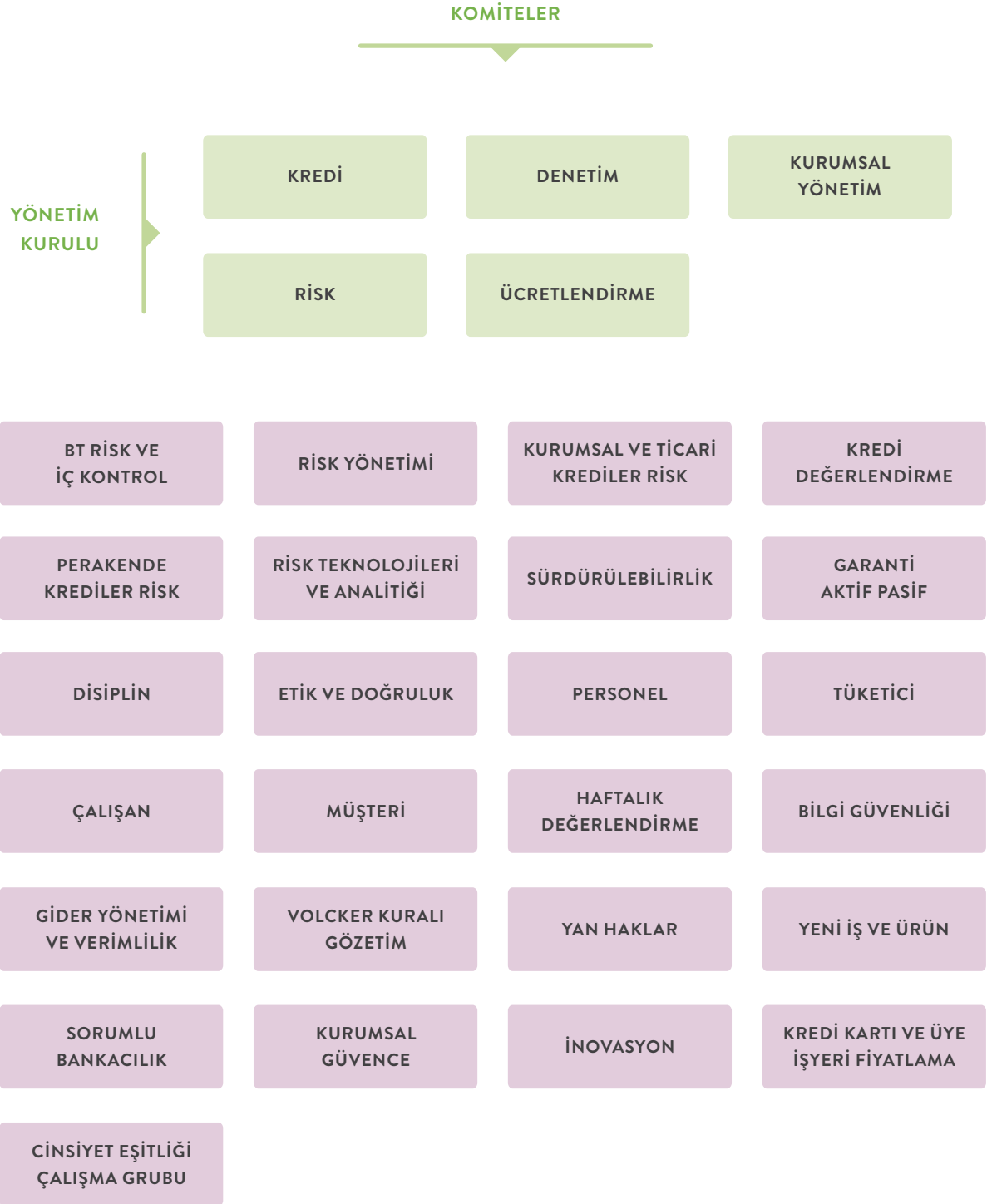


Aşağıda belirtilen politika ve beyanlarla ilgili detaylı bilgiye Garanti Bankası Yatırımcı İlişkileri web sitesi Kurumsal Yönetim başlığı altından ulaşılabilir.

## POLİTİKALAR

|                                             |                                      |                                         |                          |
|---------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|
| GARANTİ ETİK VE DOĞRULUK İLKELERİ           | İNSAN HAKLARI BEYANI                 | BİLGİLENDİRME                           | KÂR DAĞITIM              |
| İNSAN KAYNAKLARI                            | İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ EYLEM PLANI BEYANI | BAĞIŞ VE YARDIM                         | ÜCRETLENDİRME            |
| ÇALIŞAN TAZMİNAT                            | SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK                    | ÇEVRE                                   | ÇEVRESEL VE SOSYAL KREDİ |
| GARANTİ BANKASI TEDARİKÇİ DAVRANIŞ İLKELERİ | KARA PARA AKLANMASININ ÖNLENMESİ     | YÖNETİM KURULU ÇALIŞMA USUL VE ESASLARI |                          |





# RİSK YÖNETİMİNE BAKIŞ

Garanti Bankası, maruz kaldığı riskleri uluslararası standartlar ile uyumlu yöntemleri referans alarak, yasal mevzuata uygun bir şekilde konsolide olmayan ve konsolide bazda ölçüyor ve izliyor. Operasyonel risk, piyasa riski, aktif-pasif riski, karşı taraf kredi riski ile kredi riski ölçümleri gelişmiş risk yönetimi yazılımları vasıtasıyla yapılıyor.

Banka'nın risk yönetimi strateji, politika ve uygulama usulleri, mevzuat değişiklikleri ve Banka ihtiyaçları çerçevesinde gözden geçiriliyor.

Risk yönetimi süreci, öncelikli konuların ve stratejik hedeflerin birbirleriyle bağlantılı olduğu ve tespit edilen risklerin ve fırsatların temelinin oluşturduğu bir şekilde kurgulanıyor.

Banka, oluşturmuş olduğu risk iştahı çerçevesi ile Yönetim Kurulu'nun hedef ve stratejilerini gerçekleştirmek üzere riskleri güvenli bir seviyede karşılayabileceği kapasitesinin öngörüsü ile kabul etmeye hazır olduğu risk seviyesini belirliyor. Risk iştahı çerçevesinde tesis edilmiş sermaye, likidite ve kârlılığa ilişkin risk iştahı göstergeleri ile risk bazlı limitler düzenli olarak izleniyor.

Risk Yönetimi Başkanlığı, BDDK'ya gönderilecek olan İSEDES raporunun hazırlanması çalışmalarını ilgili tarafları koordine ederek yürütüyor. Ayrıca, belirlenen senaryolar çerçevesinde, makro ekonomik veriler üzerinde oluşabilecek olumsuz etkilerin, Banka'nın 3 yıllık bütçe plan ve sonuçlarını ne şekilde değiştireceğinin ve sermaye yeterlilik rasyosu dahil belli başlı rasyolar üzerindeki etkilerinin değerlendirildiği stres testi raporu BDDK'ya sunuluyor.

Yönetilen riskler içinde Banka, karşılaştığı İtibar Risklerini önceliklendirdiği bir harita ve bu risklerin hafifletilmesine yönelik bir dizi eylem planı yanı sıra riskler ve risk faktörlerini, müşteri merkezlilik, iş yeri, etik ve vatandaşlık, finans ve liderlik gibi boyutlarda tanımlıyor ve geniş kapsamlı komite yapısı içinde uygun komiteler aracılığıyla yönetiyor.

Çevre ve toplum üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilecek finansman faaliyetleriyle bağlantılı Çevresel ve Sosyal Riskler, tüm kredi portföyünü kapsayacak şekilde uluslararası uygulamaların ötesine geçebilen metodoloji ve prosedürlerle yönetiliyor.

Operasyonel Risk; süreçler, dış ve iç dolandırıcılık, teknoloji, insan kaynakları, iş uygulamaları, doğal afetler ve tedarikçileri kapsıyor. Yönetim Kurulu'nun onayladığı risk yönetimi politikaları çerçevesinde üçlü savunma hattı yaklaşımı ile yönetiliyor.

Piyasa Riski, risklerin uluslararası standartlara uygun olarak ölçülmesi, sınırlandırılması ve buna göre sermaye ayrılmasının yanı sıra korunma amaçlı işlemlerle de risk azaltıcına gidilerek yönetiliyor.

Banka'nın bilanço yapısındaki vade uyumsuzluğu nedeniyle maruz kaldığı Yapısal Faiz Oranı Riskinin belirlenmesi ve yönetimi amacıyla, dur asyön/GAP, ekonomik değer, ekonomik sermaye, kredi spread risk duyarlılığı, net faiz geliri, riske maruz gelir, bankacılık hesaplarında izlenen menkul kıymet portföylerinin piyasa fiyatları duyarlılığı ölçülerek izleniyor.

Banka'nın bilançosunda, yerel para biriminden farklı para birimleri cinsinden önemli faaliyetler yürütmesi veya özkaynağının korunması amacıyla pozisyon tutması durumunda, negatif yönlü kur dalgalanmalarının sermaye yeterliliği rasyosu üzerinde oluşturacağı potansiyel etki ve yabancı para riski ağırlıklı aktifler Yapısal Kur Riski kapsamında düzenli olarak takip ediliyor, içsel limitler dahilinde izleniyor ve raporlanıyor.

Likidite Riski, Yönetim Kurulu'nun onayladığı likidite ve fonlama riski politikaları çerçevesinde piyasa koşullarından veya Banka'nın mali yapısından kaynaklanabilecek olası likidite sıkışıklıklarına karşı gerekli tedbirlerin zamanında ve doğru şekilde alınmasını sağlamak amacıyla APKO ve Haftalık Değerlendirme Komitesi gözetiminde yönetiliyor.

Kredi risklerinin tutarlı bir biçimde değerlendirildiği ve izlendiği bir süreç olan Kredi Riski yönetimi, tüm kredi



portföylerini kapsıyor. Müşterileri objektif kriterler kullanarak derecelendirmek amacıyla, geçmiş veriler üzerinden istatistiksel yöntemler kullanılarak geliştirilen içsel risk derecelendirme ve skorkart modelleri çıktıkları, ilgili kredilendirme politika ve prosedürlerine dahil ediliyor.

Karşı Taraf Kredi Riskine ilişkin ölçüm, izleme ve limit tesis faaliyetleri, Yönetim Kurulu tarafından onaylanan ve strateji, politika ve uygulama usullerini içeren politika doğrultusunda yönetiliyor.

Banka'nın Yönetim Kurulu tarafından onaylanan Ülke Riski politikası çerçevesinde ise uluslararası standartlara ve yerel düzenlemelere uygun yöntemler kullanılarak ülke riskindeki

gelişmeler ülke bazında değerlendiriliyor ve gerekli raporlama, kontrol ve denetim altyapısı oluşturuluyor.

Banka, farklı risk türleri arasında veya münferit risk bazında, temel faaliyetlerin sürdürülebilirlik yeteneğini veya mali bütneyi tehdit edebilecek ya da risk profilinde önemli değişiklik yaratabilecek düzeyde büyük kayıplar doğurabilecek Yoğunlaşma Risklerini, oluşturduğu Yönetim Kurulu onaylı politika çerçevesinde tanımlıyor ve izliyor. Konsolidasyona tabi Bağlı Ortaklık Risklerinin yönetimi çalışmaları ise bağlı ortaklığın yapısı, karmaşıklık düzeyi, büyüklüğü ve riskleri ile orantılı düzeyde etkin bir şekilde yönetilebilmesini teminen ilgili risk yönetimi birim/bölmeleri koordine edilerek gerçekleştiriliyor.

| ÖNCELİKLİ KONU                            | STRATEJİK HEDEF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | RİSKLİ ALANLAR           |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>MÜŞTERİ ODAKLILIK</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm faaliyetlerimizin odağına müşterilerimizi koyarak mükemmel bir deneyimi yaşatmak</li> <li>Müşterilerimize karşı her zaman açık, şeffaf ve sorumlu olmak</li> <li>Süreçlerimizi müşterilerimizin gözüyle, hızlı, anlaşılır ve sade bir şekilde tasarlamak</li> <li>Sunduğumuz çözümlerle finansal okuryazarlığı, sağlığı ve kapsayıcılığı destekleyerek, müşterilerimizin bilinçli kararlar almasına yardımcı olmak</li> <li>Müşterilerimizle, beklentilerini aşarak ve memnuniyetlerini artırarak, güvene dayalı ve uzun soluklu ilişkiler kurmak</li> <li>Müşterilerimizin işlerini sürdürülebilir bir şekilde büyümeleri için yenilikçi çözümler ve öneriler sunmak</li> </ul> | İtibar Riski             |
| <b>FİNANSAL PERFORMANS</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sermayeyi etkin kullanarak yaratılacak değeri en üst düzeye çıkarmak</li> <li>Gerçek bankacılık ilkesiyle disiplinli ve sürdürülebilir büyümeye odaklanmak</li> <li>Sağlam aktif kalitesine bağlılığı korumak</li> <li>İş modeli ve süreçlerini operasyonel ve çevresel verimlilik bakış açısı ile sürekli geliştirmek</li> <li>Maliyet ve gelir sinerjilerini gözetmek</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Çevresel ve Sosyal Risk  |
| <b>DİJİTAL DÖNÜŞÜM</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dijital platformlara sürekli yatırım yaparak eşsiz müşteri deneyimi, işlem kolaylığı ve öncü çözüm önerileri sunmak</li> <li>Dijital müşteri tabanımızı büyümek ve satışlarımızda dijital kanalların payını artırmak</li> <li>Bilgi güvenliğini sağlayan, güvenli ve kesintisiz hizmeti (örn. siber tehditler) engelleyecek tüm risklere karşı önlem alınması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Operasyonel Risk         |
| <b>İNSAN SERMAYESİNE YATIRIM</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanlarımızın gelişimine, memnuniyetine ve esenliğine odaklanarak onlara yatırım yapmak</li> <li>Takım ruhuna sahip, ortak akıl ile hareket eden, sosyal sorumluluk sahibi ve sonuç üreten ekipler oluşturmak</li> <li>Performansa dayalı, fırsat eşitliği, çeşitlilik ve içeriden terfi odaklı, adil ve şeffaf bir yönetim politikası benimsemek</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ülke Riski               |
| <b>SORUMLU VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vazgeçilmez değerlerimizi güçlendiren, gelişmiş bir kurumsal yönetim modeli uygulamak</li> <li>Tüm paydaşlarımıza karşı güven, doğruluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleriyle hareket etmek</li> <li>Finansal ve finansal olmayan riskleri dünya standartlarında entegre yöneterek etkin risk yönetimini sağlamak</li> <li>Etki odaklı yatırım ilkelerini gözeterek verdiğimiz kredilerle ortak değer yaratmak</li> <li>Stratejik ortaklıklarla pozitif değişime öncülük etmek</li> <li>Öncelikli konularda etkili sonuçlara ulaşan toplumsal yatırım programlarına odaklanmak</li> </ul>                                                                                     | Piyasa Riski             |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Yapısal Faiz Oranı Riski |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Yapısal Kur Riski        |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Likidite Riski           |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Kredi Riski              |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Karşı Taraf Kredi Riski  |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Yoğunlaşma Riski         |
|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Bağlı Taraf Riskleri     |



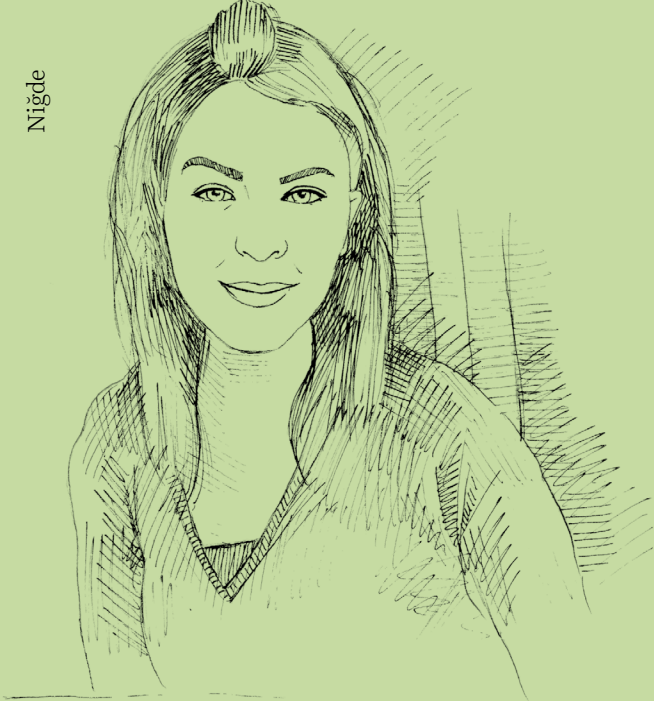
## HAYATTAN HİKAYELER

GARANTİ EMPATİ

# GERÇEKTEN O AİLENİN BİR BİREYİ OLMUŞTUM



Niğde



**NUR ÜMİT**

*Kıdemli Müşteri Danışmanı*

Ahmet Amca'm var benim. Herhangi biri için bir müşteri, benim içinse 70 yaşına rağmen jilet gibi giyinen, kravatı hep gömleğiyle uyumlu, seyrek saçları özenle taranmış ve daima mis gibi kokan emekli bir delikanlı. Sohbetine doyamadığım, nasihatlerine paha biçemediğim çok değer verdiğim bir müşterim Ahmet Amca. Beş çocuğu var. Çocuklarının dördü şehir dışında yaşıyor. Ne zaman onların yanına gitse muhakkak uğrayıp gideceğini haber verir. Güzel bir baba-kız ilişkisi oldu aramızda ve her hafta muhakkak gelirdi yanıma. Ben de her aklıma geldiğinde kartını ve faturalarını kontrol eder, telefonla arayıp bilgi verirdim. Yine böyle bir kontrol sırasında faturalarının ödenmediğini gördüm. Hep fazladan para bırakırdı, bu sefer onu da yapmamıştı. İki haftadır da yanıma uğramıyordu. Kesin bir aksilik oldu diye düşündüm ve telefona sarıldım. Telefonun üçüncü çalmasından sonra karşıdan **"Efendim"** sesini duyduğumda kocaman bir oh çektim. Telefondakinin başkası olduğunu fark etmeden onu çok merak ettiğimi ve neden iki haftadır uğramadığını sordum. Karşıdan gelen sesle nefes almadan konuştuğumu fark ettim ki o da ufacak bir fırsatta böldü konuşmamı ve **"Ben oğluyum"** dedi.

İşte o zaman bir kez daha panikledim. **"Ahmet Amca'ma ne oldu?"** dedim. Küçük bir kaza geçirdiğini fakat iyi olduğunu, telefonla hoparlörden konuşabildiğini söyledi. İşte tam bu sırada sesini duydum **"İyiyim kızım"** dedi. O anda içim rahatladı ve odadaki bir sürü kişinin sesini duydum. Hepsi telefonda bana selam iletliyordu. Ahmet Amca'm seslendi, **"Ağabeylerin, ablaların burada, bir sen eksiksin, hepsinin selamı var"** dedi.

İşte tam o sırada anladım ki ben gerçekten o ailenin bir bireyi olmuştum. Sadece ben değil bankam da o ailenin bir bireyi. Her bir çocuğu ayrı ayrı şubelerimizin müşterisi olmuşlar. Bunu duyduğumda çok mutlu olmuştum. Sen çok yaşa Ahmet Amca.

QR kodu okutarak Hayattan Hikayeler'i dinleyebilirsiniz.

\* Hayattan Hikayeler yaşanmış olaylardır, isimler müşteri bilgileri gizliliği gereği değiştirilmiş ya da anonimleştirilmiştir.



Sürekli benden hizmet alan kredi müşterilerimden Ömer Bey ve eşi Seher Hanım taksitlerini ödemeye de her ay yanıma gelirlerdi. Bir gün Seher Teyze ağlamaklı ve tek başına geldi. Maalesef eşi Ömer Amca vefat etmişti. Seher Teyze eşinin acısı henüz tazeyken krediyi nasıl ödeyeceğinin derdine düşmüştü. Kredisinin sigortasından haberi dahi yoktu. Kredisini ben verdiğim ve ölümün doğal yollarla gerçekleştiğini bildiğim için hayat sigortasından bahsettim Seher Teyze'ye ve doktor raporlarını istedim. Prosedürleri hallettikten sonra sigortadan ödeme geldi ve kredi kapandı.

Eşinin vefatı sonrası Seher Teyze için çok büyük olan bir sorunu aştığım için onun gözünde kurtarıcı meleği olmuştum. Artık Seher Teyze her işi için yanıma geliyordu.

2015'in ilk aylarında annemi kaybettim. Annem vefat ettiğinde en küçük oğluma hamileydim. Bizde bir gelenek vardır. Kız anneleri doğacak torunları için çeyiz hazırlar.

Bir gün Seher Teyze geldi. Elinde oğlum için ördüğü battaniye, yelek ve mendillerin olduğu bir poşetle.

***"Annenin yeri dolmaz ama ben de annen sayılırım, torunum için ördüm bunları"*** dedi. O andaki hislerimi tarif etmem mümkün değil. Hala gözlerim dolar düşündükçe. Ve Seher Teyze; şubemi ve görev noktamı değiştirdiğim halde hala yanıma gelir.

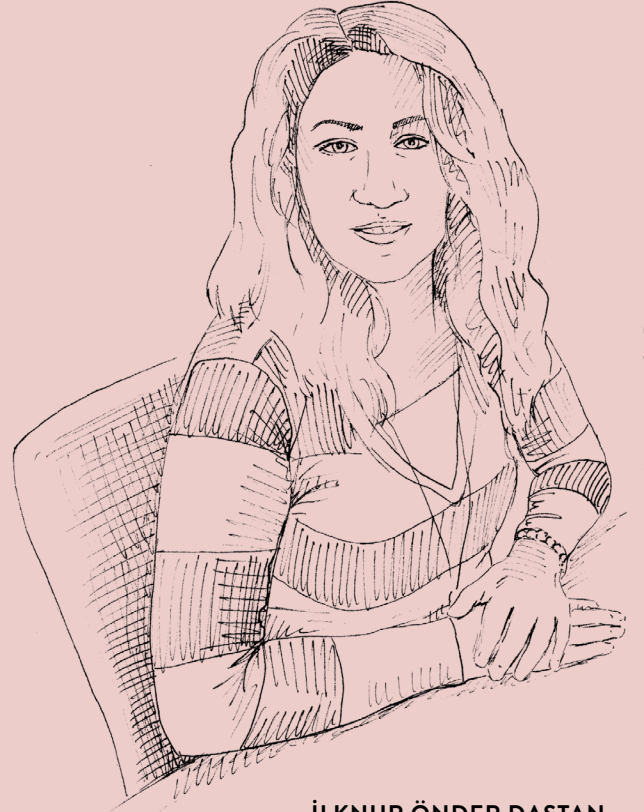
Müşterinin zor gününde yardımcı olup kalbinde iz bıraktığınızda, o da size ömür boyu sağlam bir dostluk bırakıyor...



HAYATTAN HİKAYELER

GARANTİ EMPATİ

# MÜHİM OLAN KALPLERDE İZ BIRAKMAK



Erzurum - Lalapaşa



QR kodu okutarak Hayattan Hikayeler'i dinleyebilirsiniz.

\* Hayattan Hikayeler yaşanmış olaylardır, isimler müşteri bilgileri gizliliği gereği değiştirilmiş ya da anonimleştirilmiştir.

İLKUNUR ÖNDER DAŞTAN

Müşteri Hizmetleri Sorumlusu

# ÖNCELİKLİ KONULARIMIZ

GRI 102-46, GRI 102-47

Bu entegre raporda amacımız faaliyetlerimizi tutarlı bir bütünlük içinde anlatmak. Bu anlatımın temelini, Garanti Bankası ve paydaşları için en ilgili ve önemli olan başlıkları, yani öncelikli konuları belirlememizi sağlayan önceliklendirme analizi oluşturuyor. Öncelikli konular esas itibarıyla paydaşlarla diyalog yoluyla belirlenerek önceliklendirme matrisine yerleştiriliyor. Bu matriste tanımlanan başlıklar da 'Rapor Hakkında' bölümünde belirtildiği gibi bu raporun temelini oluşturuyor.

Önceliklendirme analizlerimizin ilkinin 2013 yılında gerçekleştirdik. Her zaman paydaşlarımızın gereksinimlerine paralel bir çizgide olmak ve belirlenen öncelikli konuların hala aynı öncelikte olduklarını garanti etmek istediğimiz için en az iki yılda bir önceliklendirme analizimiz güncelleniyor. Bu bağlamda son revizyon 2017 yılının ilk çeyreğinde tamamlandı ve bu haliyle geçen yılki raporumuzun bazını oluşturdu. İç ve dış paydaşlarımızı dinledik ve kurumsal stratejimiz ile bankacılık sektörünü etkileyen küresel eğilimler arasındaki bağlantıyı inceledik.

Mevcut bilgileri derlediğimiz ön çalışmamızda, eğilimleri, sektör raporlarını, küresel bankaların raporlarını ve GRI ve SASB gibi uluslararası meslek örgütlerinin tavsiyelerini inceledik. Uzun bir liste oluşturan konu başlıklarını belirledikten sonra görüşlerini almak üzere internet anketleri, odak grup toplantıları ve telefon görüşmeleri aracılığıyla tüm paydaş gruplarımıza ulaşarak kapsamlı bir paydaş analizi yaptık. Dış trend analizinde ise Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, BM Sorumlu Yatırım İlkeleri ve Global Alliance for Banking on Values gibi iş dünyası ve finans sektöründe rehber olan girişimlerin önceliklerini ele aldık.

Üst yönetim görüşmeleri aracılığıyla Garanti'nin gelecek stratejisini belirlemede söz sahibi olan üst yönetimin görüşlerini çalışmamıza dahil ettik. Yöneticiler, konu başlıklarını hem operasyonel, itibari, stratejik, yasal ve mali etkileri bakımından hem de beş yıllık kurumsal strateji ve başlıkların risk ve fırsat alanları açılarından değerlendirdi. Üst yönetim görüşmelerine ek olarak başlıkları "Dört Faktörlü Etki Analizi" adı verilen dört

basamaklı bir değerlendirmeden geçirdik. Bu değerlendirmede her bir başlığı;

- Doğrudan finansal etkisi ve riski,
- Yasa, mevzuat ve politikaya ilişkin etmenleri,
- İnovasyon fırsatları,
- Sektörel standartlar, en iyi uygulamalar ve rekabet avantajı

açılarından etkisinin büyüklüğüne, gerçekleşme olasılığına ve gerçekleşmesi beklenen vadeye (kısa, orta, uzun) göre sıraladık.

Entegre bir yönetim yaklaşımıyla, başlıkların entegre iş stratejimizle örtüşmesini de göz önünde bulundurarak Garanti'nin öncelikli konularını tamamladık. Öncelikli konular, hem yöneticilerimizin hem de dış paydaşlarımızın önemli olarak gördükleri ortak konulardan oluştu ve 6 ana başlık altında toplandı: Müşteri Deneyimi, Finansal Performans, Dijital Dönüşüm, Kurumsal Yönetişim ve Risk Yönetimi, İnsan Kaynağına Yatırım, Sorumlu ve Sürdürülebilir Kalkınma.

## ÖNCELİKLİ KONULAR

Dış Trend

Üst Yönetim Görüşmeleri

Sektör Analizi

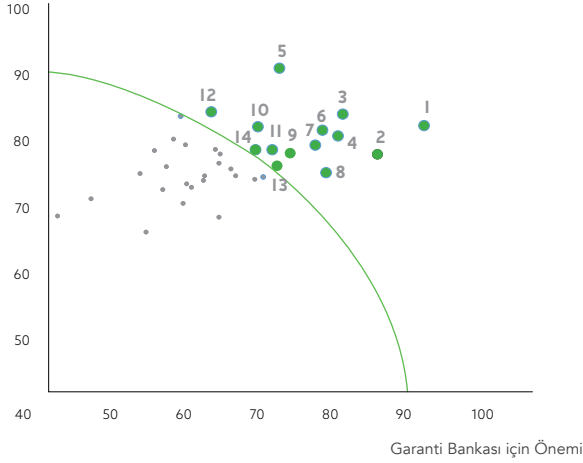
Sürdürülebilirlik ve İş Stratejisi

Dört Faktörlü Etki Analizi

Paydaş Analizi

## GARANTİ BANKASI VE PAYDAŞLARI İÇİN ÖNCELİKLİ KONULAR

Paydaşlar için Önemi



Bu konuların tam listesi, 2016 Sürdürülebilirlik Raporu'nun I numaralı Ekinde, 40., 188. ve 189. sayfalarda yer alıyor. Rapora Yatırımcı İlişkileri web sitesinden ulaşabilirsiniz.

## SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFLERİ VE GARANTİ BANKASI

17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi'nden (SKH) oluşan 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi 1 Ocak 2016 tarihinde resmen yürürlüğe girdi. Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen bu SKH'ler, toplumsal kalkınmanın desteklenmesi anlamında iş dünyasına yol gösterici nitelikte. Tüm bireyler için kapsayıcı, güçlü ve istikrarlı bir ekonominin sağlanması ve dünyada toplumsal refaha ulaşılması için finans sektörünün de piyasa fırsatlarını toplumsal gereksinimler ışığında yeniden şekillendirmesi de dahil çeşitli şekillerde SKH'leri benimsemesi gerek. Öncelikli konuları ele almak amacıyla üstlendiğimiz çalışmalar, SKH'lere katkıda bulunuyor. Bunlarla ilgili açıklamalar Performans Bölümü'nde yer alıyor.

| GRUP                                | ÖNEMLİ KONU SIRA NO | ÖNEMLİ KONU                                                                                      | İLGİLİ SKH'LER                                                                                                                              |
|-------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MÜŞTERİ DENEYİMİ                    | 1                   | Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyetinin artırılması                                          | 5. Cinsiyet Eşitliği, 8. Kaliteli İş ve Ekonomik Kalkınma, 9. Sanayi, İnovasyon ve Altyapı, 10. Etkin ve Sorumlu Tüketim                    |
|                                     | 8                   | Finansal sağlık ve müşterilerin bilinçli finansal kararlar vermelerine destek                    | 8. Kaliteli İş ve Ekonomik Kalkınma                                                                                                         |
| FİNANSAL PERFORMANS                 | 4                   | Finansal performans (borç ödeme kabiliyeti dahil) ve ekonomi üzerindeki doğrudan ve dolaylı etki | 8. Kaliteli İş ve Ekonomik Kalkınma                                                                                                         |
|                                     | 5                   | Paydaşlarla şeffaf bilgi paylaşımı                                                               | 16. Barış, Adalet ve Cinsiyet Eşitliği                                                                                                      |
| KURUMSAL YÖNETİŞİM VE RİSK YÖNETİMİ | 12                  | İyi kurumsal yönetim                                                                             | 16. Barış, Adalet ve Cinsiyet Eşitliği                                                                                                      |
|                                     | 3                   | Risk ve kriz yönetimi (finansal ve finansal olmayan risklerin entegre yönetimi dahil)            | 9. Sanayi, İnovasyon ve Altyapı                                                                                                             |
|                                     | 14                  | Mevzuata uyum                                                                                    | 9. Sanayi, İnovasyon ve Altyapı                                                                                                             |
| DİJİTAL DÖNÜŞÜM                     | 6                   | Müşteri gizliliği ve bilgi güvenliği                                                             | 9. Sanayi, İnovasyon ve Altyapı                                                                                                             |
|                                     | 2                   | Dijital dönüşüm ve teknolojik ilerleme                                                           | 9. Sanayi, İnovasyon ve Altyapı                                                                                                             |
| İNSAN KAYNAĞINA YATIRIM             | 10                  | Çalışanlara yatırım                                                                              | 4. Kaliteli Eğitim, 5. Cinsiyet Eşitliği, 8. Kaliteli İş ve Ekonomik Kalkınma, 16. Barış, Adalet ve Cinsiyet Eşitliği                       |
|                                     | 7                   | Müşteri ÇSY (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) risklerinin yönetimi                                 | 4. Kaliteli Eğitim, 6. Temiz Enerji, 7. Temiz Su ve Temiz Enerji, 8. Kaliteli İş ve Ekonomik Kalkınma, 11. Sürdürülebilir Tüketim ve Üretim |
| SORUMLU VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA  | 11                  | İklim değişikliği ve enerji                                                                      | 12. Sürdürülebilir Tüketim ve Üretim, 13. İklim Etkisi, 14. Su ve Deniz Kaynakları, 15. Yaşarlı Yaşam, 17. Sürdürülebilir Tüketim ve Üretim |
|                                     | 9                   | Sürdürülebilir bankacılığın gelişmesinde öncülük                                                 | 12. Sürdürülebilir Tüketim ve Üretim, 13. İklim Etkisi, 14. Su ve Deniz Kaynakları, 15. Yaşarlı Yaşam, 17. Sürdürülebilir Tüketim ve Üretim |
|                                     | 13                  | Paydaşlarla diyalog                                                                              | 12. Sürdürülebilir Tüketim ve Üretim, 13. İklim Etkisi, 14. Su ve Deniz Kaynakları, 15. Yaşarlı Yaşam, 17. Sürdürülebilir Tüketim ve Üretim |

# PAYDAŞLARIMIZIN KATILIMI

GRI 102-40, GRI 102-42, GRI 102-43, GRI 102-46

Hem iç hem de dış paydaşlarımıza verdiğimiz büyük önem dolayısıyla paydaşlarımızla düzenli iletişim içinde olmak bize kapsayıcı bir banka olma fırsatını sunuyor. Paydaşlarımızdan aldığımız geri bildirimler sayesinde beklentilerini anlamak ve ihtiyaçlarını daha büyük bir hassasiyetle karşılamakla kalmıyor, risk ve fırsat alanlarını da daha kapsamlı bir şekilde belirleyebiliyoruz. Yıl boyunca çeşitli kanallar üzerinden paydaşlarımızla diyalogumuzu sürdürdük; bunun yanı sıra paydaş katılım sürecini daha stratejik ve kapsamlı olarak gerçekleştirmek için AA1000SE Paydaş Katılım Standardı'ndan yararlandık. %22 oranında geri dönüş sağladığımız ve 152 kişinin görüşlerini aldığımız çalışmada, analiz aşaması bağımsız bir şirket tarafından gerçekleştirildi. Öncelikle paydaşlarımızı Garanti üzerinde doğrudan ekonomik etkisi bulunan, dolaylı ekonomik etkisi bulunan ve yeni fırsatlar, bilgiler ve yaklaşımlar getirenler olmak üzere üç kritere göre gruplandırdık. Müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, yatırımcılar, analistler, tedarikçiler, STK ve dernekler, medya, üniversiteler, finans kurumları, kamu kuruluşları ve uluslararası örgütler olarak gruplanan paydaşlarımızı, bağımlılık, etki, yakınlık, temsil, politika ve stratejik hedef ile sorumluluk kriterlerine göre önceliklendirdik. Garanti'nin başlıca paydaş grupları bu analize göre Müşteriler, Hissedarlar, Çalışanlar, Yatırımcılar, Hükümet Organları ve Düzenleyici Makamlar ve Finans Kurumları olarak belirlendi. Önceliklendirdiğimiz paydaşların çoğuna internet üzerinden gerçekleştirdiğimiz anketlerle ulaştık. Hissedarlarımızla da yüz yüze veya telefonla

görüşme gerçekleştirirken, Genel Müdürlük'teki Sürdürülebilirlik Temsilcileri ile odak grup toplantısı yaptık; ek olarak, Yönetim Kurulu ve Genel Müdürümüze doğrudan bağlı 10 üst düzey yöneticiyle görüşmeler yaptık. Paydaşlarımızdan ilgili konular arasında önceliklendirme yapmalarını ve önemli trendlere dair algıları ile Garanti Bankası'nın uygulamaları hakkındaki görüş ve beklentilerini paylaşmalarını istedik. Paydaşlarımızın öncelikli olarak belirlediği toplam 14 konu içinde ilk 5 sırayı alanlar müşteri odaklılık, risk ve kriz yönetimi, dijital dönüşüm, paydaşlarla şeffaf bilgi paylaşımı ve finansal performans oldu.

## PAYDAŞLARIMIZIN ÇOĞU GARANTİ'NİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KONUSUNDAKİ ÖNCÜLÜĞÜNÜ DEVAM ETTİRMESİNİ, ÇALIŞANLARI VE MÜŞTERİLERİ ARASINDA BU KONUDA FARKINDALIK YARATMAYI SÜRDÜRMESİNİ BEKLİYOR.

%87

Sürdürülebilirliği bankacılık sektörü için çok önemli olarak değerlendiriyor.

%67

Sürdürülebilirliği uzun vadeli, kârlı ve istikrarlı büyüme ile özdeşleştiriyor.

### YAKINLIK

Garanti'nin etkileşim sıklığı, günlük faaliyetlere katılımı, uzun süreli ilişkileri

### BAĞIMLILIK

Şirketin faaliyetlerinin devamlılığı açısından doğrudan veya dolaylı bağımlılık

### ETKİ

Şirket üzerindeki etkisi veya karar alma gücü

### TEMSİL

Resmi olarak belirli grupların temsil edilmesi

### SORUMLULUK

Garanti'nin finansal, operasyonel ve yasal sorumluluğu

### POLİTİKA VE STRATEJİK HEDEF

Yeni riskler ve konularda politika ve strateji geliştirilmesinde şirketin desteklenmesi

| PAYDAŞ GRUBU | KONU                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ÖNCELİKLİ KONUYLA İLGİSİ                                                                                                                                                                                                                                                                       | NE YAPIYORUZ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MÜŞTERİLER   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Özellikle şubelerde daha hızlı hizmet, daha az bekleme süresi ve daha iyi hizmet deneyimi konusunda artan beklentiler</li> <li>Dijitalleşme ve gelişen teknolojiler doğrultusunda ortaya çıkan yeni talepler</li> <li>YP krediler ve dış ticaretle ilgili yönetmelik değişiklikleriyle ilgili daha fazla bilgi ihtiyacı</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyetinin artırılması</li> <li>Finansal sağlık ve müşterilerin bilinçli finansal kararlar vermelerine destek</li> <li>Müşteri gizliliği ve bilgi güvenliği</li> <li>Dijital dönüşüm ve teknolojik ilerleme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Garanti 2018 yılında şubelerini yeni hizmet modeline dönüştürmeye devam etti. Yeni model, her yönüyle mükemmel bir bankacılık deneyimi sunmak amacıyla yeni dijital dünyanın faydalarını yansıtıyor.</li> <li>Garanti, müşteri hizmetleri temsilcilerinin sunduğu müşteri hizmetlerinin kalitesini artırmak için haklı müşteri hattında "Bilge" isimli chatbot'u devreye aldı. Müşterilerin sorunlarına pratik çözümler sunmak için gereken her türlü bilgiye sahip olan Bilge, ayda 10.000'den fazla soruya yanıt veriyor. Bilge sayesinde Garanti, haklı müşteri hattı üzerinden sunulan hizmetin ortalama süresini yarım dakikadan fazla kısaltmayı başardı.</li> <li>Yeni özelliklerle dijital kanallardaki müşteri deneyimi daha da iyileştirildi: <ul style="list-style-type: none"> <li>QR kod ile gerçekleştirilen işlem seçenekleri,<sup>1</sup></li> <li>Daha önce şubelerden veya Çağrı Merkezinden yapılması gereken işlemler için görüntülü arama ile kimlik teyidi</li> <li>Garanti Cep uygulamasındaki belirli fonksiyonları, son işlemleri ve önerileri görüntüleyen entegre uygulama içi arama motoru</li> <li>BonusFlaş içinde ön değerlendirmeden teslimat durumuna kadar kredi kartı başvuru ve limit artışının izlenebilmesi,</li> <li>Kartı kullanıma kapama fonksiyonlarının eklenmesi - geçici olarak 24 saatlik süreyle ve yurt dışı kullanıma kapama ve yurt dışı işlemlerin bildirimi</li> </ul> </li> <li>Garanti ayrıca nakit akışlarının ve ekstrelerinin yanı sıra kritik ürünlerini ve hesaplarını kolayca takip edebilmeleri için KOBİ müşterilere mobil ve internet üzerinden sunulan hizmetleri yeniden tasarladı.</li> <li>Müşterilere yasal düzenlemelerdeki değişikliklerle ilgili güncel bilgilerin verildiği bilgilendirici dış ticaret seminerleri düzenlendi.</li> </ul> |

<sup>1</sup> Hesap bilgilerinin daha hızlı ve kolay paylaşılmasını sağlayan QR Para Transferi, ödenecek fiziksel faturadaki QR kodunun okutulmasıyla QR Fatura Ödeme

| PAYDAŞ GRUBU                | KONU                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ÖNCELİKLİ KONUYLA İLGİSİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | NE YAPIYORUZ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HİSSEDARLAR VE YATIRIMCILAR | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aşağıdaki konularda daha fazla şeffaflık beklentisi:</li> <li>Ağustos ayında para biriminde yaşanan sert değer kaybının ardından Yabancı Fonlama olanakları ve sektörün YP likiditesi yatırımcılar tarafından sorgulanmaya başlandı</li> <li>Olumsuz makroekonomik koşullar nedeniyle aktif kalitesindeki bozulmanın düzeyi yatırımcılar tarafından sorgulanmaya başlandı</li> <li>Piyasadaki Dalgalanma</li> <li>Para Birimindeki Dalgalanmalar</li> <li>Faiz Oranı</li> <li>Kredi portföyünün karbon yoğunluğu konusunda daha ayrıntılı bilgi paylaşımı</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Finansal performans ve ekonomi üzerindeki doğrudan ve dolaylı etki</li> <li>İyi kurumsal yönetim</li> <li>Paydaşlarla şeffaf bilgi paylaşımı</li> <li>Risk ve kriz yönetimi (finansal ve finansal olmayan risklerin entegre yönetimi dahil)</li> <li>Paydaşlarla diyalog</li> <li>İklim değişikliği ve enerji</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Likiditeyle ilgili endişelerinin giderilmesi için yatırımcılarla Garanti'nin ve sektörün YP likidite tamponu ile kısa vadeli dış borç karşılaştırması analizi paylaşıldı.</li> <li>Daha uzun vadelerle (2 yıla kadar) YP fon tabanını destekleyerek yabancı bankalardan ABD doları ve Avro cinsinden sendikasyon kredisi formatında finansman sağlanması.</li> <li>Sağlanan finansmanın piyasa ve yatırımcı camiası ile sağlıklı bir şekilde paylaşılması.</li> <li>Likidite durumu hakkında yatırımcılara bilgi verilmesi için yatırımcı konferanslarına ve roadshow'lara katılım sağlandı.</li> <li>Güçlü borç ödeme kabiliyeti, yüksek karşılıklar ve rahat likidite ile makroekonomik görünümü paylaşmak için Genel Müdür'ün katılımıyla Londra ve Dubai'de Finansal Kurumlar Günü düzenlendi.</li> <li>Finansal sonuç sunumlarında şeffaflık artırıldı: Ayrıntılı sektörel kınım.</li> <li>Kredi aşamalandırma ve karşılama oranlarındaki değerlendirme farklılığı ile ihtiyatlı yaklaşımın detaylı açıklaması.</li> <li>Ortaya çıkabilecek olumsuz şartlara karşı 2018 yılının 3. ve 4. çeyreğinde ek serbest karşılıklar ayrıldı. Bilançodaki toplam serbest karşılıklar 2,25 milyar TL'ye ulaştı.</li> <li>Genel Müdür'ün yatırımcılar ve medya nezdindeki görünürlüğü artırıldı.</li> <li>Sert değer kaybının ardından yatırımcıların endişelerini gidermek için Garanti Yatırımcı İlişkileri ekibi, konferans, roadshow ve telekonferanslar aracılığıyla daha çok sahneye çıktı. 2018 yılının ilk yarısında Yatırımcı İlişkileri ekibi 642 yatırım firmasına ulaştı; bu rakam, 2018'de gerçekleştirilen tüm toplantıların %68'ini oluşturuyor.</li> <li>Para birimindeki değer kaybı kaynaklı karşılıklara %100 oranında koruma sağlandı.</li> <li>Tüfex Tahvillerinin oranının yüksek olması (TL menkul kıymetler içindeki payı %60) faiz oranlarındaki ve enflasyondaki dalgalanmaya karşı koruma sağlıyor.</li> <li>Faiz oranına hassasiyet analizi, yatırımcı camiasıyla paylaşıldı.</li> <li>Garanti CDP İklim Değişikliğine 2009 yılından beri, CDP Su programına ise 2015 yılından beri raporlama yapıyor. Tüm raporlarımız web sitelerimizde kamuoyu ile paylaşıyor. Ayrıca TCFD (Finansal İstikrar Kurulu'nun İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü) Tavsiyelerinin ilk destekçileri arasında yer alıyoruz. Bu yılki raporumuzda Proje Finansmanı / KYB<sup>2</sup> Portföyümüzün karbonla bağlantılı krediler oranı ile düşük karbonlu yatırımlara yönlendirilen toplam finansman tutarını da paylaştık.</li> </ul> |

<sup>2</sup> Kurumsal ve Yatırım Bankacılığı



| PAYDAŞ GRUBU | KONU                                                                                                                                                                       | ÖNCELİKLİ KONUYLA İLGİSİ                                                                                                               | NE YAPIYORUZ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ÇALIŞANLAR   | Bankanın uygulamalarıyla ilgili çalışanların odağının ve memnuniyetinin artırılması; çalışanların İK süreçlerinde ve karar mekanizmalarında temsil edilmesinin sağlanması. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlara yatırım</li> <li>• İyi kurumsal yönetim</li> <li>• Paydaşlarla diyalog</li> </ul> | <p>Garanti çalışanları öneri ve fikirlerini intranet üzerindeki Önersen, Gong (Görüş Öneri Geliştirme), Atölye ve Sor/Paylaş adlı farklı platformlar vasıtasıyla paylaşıyor. 2018 yılında İK Uygulamaları (Çevrimiçi Eğitim Platformu, kurumsal indirim programları, çalışanların motivasyonuna yönelik ikramlar, vb.) ve çalışma ortamıyla ilgili olarak GONG üzerinde 674, Önersen platformunda (2007'den bu yana iletilen fikirlerin sayısı 23.000'den fazla) ise 1.133 görüş ve öneri paylaşıldı. Fikir oluşturmaya yönelik bu platformların dışında tüm çalışanlar yöneticilerinin ve mesai arkadaşlarının güçlü ve gelişime açık yönleriyle ilgili görüşlerini 360 derece geri bildirim araştırmasıyla paylaştılar. Çalışan memnuniyetini artırmak için İK ekipleri, gündeme getirilen diğer konular üzerinde aktif olarak çalışıyor.</p> <p>2018 yılında çalışanların öneri ve talepleri üzerine gerçekleştirilen İK uygulamalarından satır başları arasında; Genel Müdürlük lokasyonlarında ücretsiz Wi-Fi hizmeti ve serbest giyim kuralları, Sorbi isimli İK chatbot'unun devreye alınması, şube çalışanlarının hizmet aldığı yemek kartı şirketinin değiştirilmesi, yıllık izin oranını artırmaya ve fazla mesai sürelerini azaltmaya yönelik iyileştirmeler yer alıyor.</p> |

| PAYDAŞ GRUBU                           | KONU                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ÖNCELİKLİ KONUYLA İLGİSİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                | NE YAPIYORUZ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RESMİ MAKAMLAR VE DÜZENLEYİCİ KURUMLAR | <ul style="list-style-type: none"> <li>Veri Sorumluları Siciliyle ilgili ilke ve usuller Kişisel Verileri Koruma Kurumu tarafından ilan edildi. Ayrıca başvurularla ilgili ayrıntılar ve sicilde doldurulması zorunlu bilgiler de Kurum tarafından özetlendi. Veri sorumlularının sicil kayıtlarını yaptırmaları gereken tarihler de Kurum tarafından yayımlandı.</li> <li>Bir düzenleyici kurum tarafından Türkiye'deki bankalara yönelik kapsamlı bir sürdürülebilirlik araştırması yapıldı. Bu kapsamda tüm bankalardan ÇSY ile ilgili nicel ve nitel hedefleri ile ÇSY uygulamalarını talep eden ayrıntılı bir anket paylaşıldı. Bu durum, ÇSY konularının yakın gelecekte yönetmeliğe entegre edilebileceğine işaret ediyor.</li> <li>Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, bankalardan COP Türkiye pavyonunda düzenlenecek organizasyonlarda ve müzakerelerde destek sunmalarını istedi.</li> <li>Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Danışmanı ve Temsan A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi tarafından, bazı bankalardan küçük ölçekli enerji verimliliği projelerinin finansmanı ile ilgili ihtiyaçları hakkında geri bildirim vermeleri istendi.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Paydaşlarla şeffaf bilgi paylaşımı</li> <li>Mevzuata uyum</li> <li>Müşteri ÇSY (çevresel, sosyal ve yönetim) risklerinin yönetimi</li> <li>İklim değişikliği ve enerji</li> <li>Risk ve kriz yönetimi (finansal ve finansal olmayan risklerin entegre yönetimi dahil)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Garanti, tescil sürecinin etkinliğini artıran bir BT projesi başlattı. Bu proje kapsamında Banka'nın kişisel veri envanteri, mevzuat çerçevesinde gözden geçirilecek. Ayrıca envanterin güncel tutulması için takip yapısı da iyileştirilecek.</li> <li>Garanti, mevzuat çerçevesine dahil edilmesi gereken finansal olmayan konularla ilgili olarak BDDK, SPK<sup>3</sup> ve İstanbul Borsası gibi denetleme organlarına tavsiyelerini iletiyor ve bu kurumlarla yakın işbirliği içinde çalışıyor. Bu araştırma vasıtasıyla BDDK'ya ayrıntılı bilgiler sağlandı.</li> <li>24. Taraflar Konferansı (COP24) kapsamında Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın ev sahipliğinde düzenlenen yan oturumlar bünyesinde Garanti tarafından Garanti Bankası'nın sürdürülebilir finans uygulamaları ve Türkiye'deki Bankacılık sektörünün düşük karbonlu ekonomiye geçişin desteklenmesine yönelik ortak çalışmalarına odaklanan birkaç panel düzenlendi. Garanti Bankası iklim müzakerelerine katkıda bulunmak amacıyla Bakanlık tarafından düzenlenecek teknik çalışmalara ve sektörel çalıştaylara destek vermek konusunda kararlı.</li> <li>Garanti Bankası küçük ölçekli enerji projelerine yönelik bir finansman modeli önerdi. Öneri, satıcıların ilgili denetim organları tarafından ruhsatlandırılması ve onaylanması için yeni düzenlemelerin oluşturulmasını kapsıyor.</li> </ul> |

<sup>3</sup> Sermaye Piyasası Kurumu

| PAYDAŞ GRUBU             | KONU                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ÖNCELİKLİ KONUYLA İLGİSİ                                                                                                                                                   | NE YAPIYORUZ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FİNANSAL KURUMLAR</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Borçlanma araçlarının kredi derecelendirme notları yıl içerisinde bazı kredi derecelendirme firmaları tarafından düşürüldü.</li> <li>Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) Türkiye Sürdürülebilir Bankacılık ve Finans Çalışma Grubu'nun başkanı olarak Garanti'nin finans sektörünün SKH'lere katkı sunmasına yönelik çalışmalara öncülük etmesi bekleniyor.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sürdürülebilir bankacılığın gelişmesinde öncülük</li> <li>Müşteri ÇSY (çevresel, sosyal ve yönetim) risklerinin yönetimi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Buna bağlı mevcut ve yeni sözleşmelerde yer alan ilgili maddeler ile ilgili müzakereler ve değişiklikler yıl boyunca yapıldı.</li> <li>Çalışma Grubu tarafından Sürdürülebilir Finansman Bildirgesi'nin kapsamı, yatırım tutarı limitinin düşürülmesini ve Bankaların finanse ettiği projelerin etkileri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlayacak bazı hükümleri içerecek şekilde genişletildi.</li> <li>UNGC Türkiye Sürdürülebilir Bankacılık ve Finans Grubu altındaki bankalar dışında finans sektöründeki tüm oyuncuları kapsayan bir çalıştay düzenlendi. Çalışmaya sigorta, emeklilik fonu, leasing, factoring, menkul kıymet ve portföy yönetim şirketleri davet edildi; farkındalık yaratmak ve kapasite geliştirmek amacıyla en iyi ÇSY yönetimi uygulamaları paylaşıldı.</li> <li>Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi'nin (UNEP FI) Sorumlu Bankacılık Prensipleri'nin taslak versiyonu için diğer bankalar ve uluslararası finans kuruluşlarıyla birlikte bir dizi paydaş görüş toplantısı düzenlendi.</li> </ul> |

| PAYDAŞ GRUBU | KONU                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ÖNCELİKLİ KONUSUYLA İLGİSİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | NE YAPIYORUZ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ÜST YÖNETİM  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sürdürülebilirlik performanslarını geliştirmelerinde müşterilerimize destek olmak için yenilikçi çözümler geliştirilmesi</li> <li>Banka'nın Şeffaf, Açık, Sorumlu Bankacılık (TCR) ilkelerine uygun olarak büyük veri analizi ve Yapay Zeka'dan yararlanarak müşterilerin finansal sağlığını destekleyecek ve Banka'nın dijital kanallardaki "tavsiye" yetkinliklerini geliştirecek ürün ve çözümlerin geliştirilmesi</li> <li>Piyasadaki gelişmeleri yakından izleyerek ve dalgalı geçen dönem nedeniyle özel önem verilen likidite, sermaye yönetimi, kredi riski yönetimi gibi başlıca zorluklar ele alınarak sürdürülebilir finansal sonuçlar alınmasının sağlanması</li> <li>Müşterilerin en çok tavsiye ettiği banka olma hedefi doğrultusunda müşteri deneyiminin sürekli iyileştirilmesi</li> <li>Çalışanlara, esenliklerinin ve kişisel gelişimlerinin tam olarak desteklediği, güvenli, sağlıklı ve mutluluk verici bir çalışma ortamının sağlanması</li> <li>Veriye dayalı hareket eden bir kurum olunması ve verilerin sorumlu bir şekilde kullanılmasını sağlanması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Müşteri ÇSY (çevresel, sosyal ve yönetim) risklerinin yönetimi</li> <li>Finansal sağlık ve müşterilerin bilinçli karar vermelerine destek</li> <li>Dijital dönüşüm ve teknolojik ilerleme</li> <li>Finansal performans ve ekonomi üzerindeki doğrudan ve dolaylı etki</li> <li>Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyetinin artırılması</li> <li>Çalışanlara yatırım</li> <li>Müşteri gizliliği ve bilgi güvenliği</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Garanti, kredi faizinin doğrudan müşterinin kurumun sürdürülebilirlik performansına endekslendiği Yeşil Kredi yapısını devreye aldı. İlk Yeşil Kurumsal Kredi anlaşmamızı 2018 Haziran'ında Zorlu Enerji ile 10 milyon ABD doları tutarında bir kurumsal kredi için yaptık. Bu kredi, türünün Türkiye'deki ilk örneği. 2018 yılının Ağustos ayında 4 yerli, 2 yabancı bankayla imzalanan Türkiye'nin ilk Yeşil Proje Finansman Kredisi için çalışmaları başladı.</li> <li>Dijital Bankacılık ekipleri finansal sağlığın artırılmasına yönelik bir proje üzerinde çalışmaya başladı. Finansal Sağlık, 5 ülkenin bu projenin tanımı için ortak yolu belirlediği küresel bir proje. Garanti müşterilerinin finansal okuryazarlıklarını artırmayı ve finansal durumlarının farkına varmalarını sağlamayı hedeflerken, bir yandan Garanti Mobil Bankacılık uygulaması içinde uygulanacak, müşterilere tasarruf ve giderlerinin ne durumda olduğunu gösterecek Finansal Sağlık özelliği üzerinde çalışıyor. Müşteriler tasarrufları/giderleri merkezinde mali durumları hakkında bilgi alabilecek, kendilerine Finansal Sağlıklarını iyileştirmeleri için derinlemesine bilgi ve özel eylem planları sunulacak. Son olarak tüm sürece ait bir yüzde değeri müşterilere gösterilecek. Dijital Bankacılık ekipleri, Garanti Bankası müşterilerinin, büyük veri analizi temelinde harcama/gelir davranışlarına göre gruplandırılması için İş Zekası ekipleriyle birlikte çalışıyor.</li> <li>En zorlu ortamda bile sürdürülebilir finansal sonuçların alınması için Garanti üst yönetimi tarafından şeffaflık ve katılımın artırılması, koruma, ek serbest karşılıklar ayrılması gibi pek çok önlem alındı. Lütfen Hissedarlar ve Yatırımcılar satırında verilen ayrıntılı açıklamaya bakınız.</li> <li>Müşteri Komiteleri toplantılarında ve araştırma, şikayet yönetimi platformları gibi farklı kanallardan alınan müşteri geri bildirimlerinin değerlendirildiği diğer ilgili yönetim toplantılarında gelişime açık alanların üzerinde ayrıntılarıyla durulması ve müşteri deneyimini iyileştirmeye yönelik projelere yön verilmesi için yönetim tarafından ciddi bir zaman ayrıldı. Bu bağlamda Garanti kritik müşteri yolculuğunu baştan sona iyileştirdi, müşterileriyle duygusal bağını güçlendirdi ve şikayet yönetimi sürecini yeniden tasarladı.</li> <li>2018 bir kez daha çalışan memnuniyeti bakımından önemli dönüm noktalarının olduğu bir yıl oldu. Çalışanların istekleri göz önünde bulundurularak yönetim iş yerinin iyileştirilmesi için şubelere yönelik performans ölçüm sisteminde iyileştirmeler yapılması gibi pek çok çalışma üst yönetim tarafından onaylandı. Garanti ayrıca son teknolojiyle donatılmış olan Pendik Teknoloji Kampüsü'nü hizmete açarak tüm ilgili birimleri buraya taşıdı.</li> <li>2018 yılında Garanti, büyük veri analizi ve değer yaratımı yeteneklerini bir üst düzeye taşımak için "Veri Yönetişimi" ve "Veri Dönüşümü" projelerini başlattı. Veri Yönetişimi projesinin amacı, verilerin birer varlık olarak kabul edildiği bir yönetim modeli oluşturmak. Yeni veri yönetişimi yapısı sayesinde Garanti veri güvenliği, kişisel bilgilerin gizliliği ve erişilebilirlik konularını ilgili tüm yönetmelikler doğrultusunda ve etkin bir şekilde yönetebilecek.</li> </ul> |

| PAYDAŞ GRUBU                                 | KONU                                                                                                                                                                                                                                                   | ÖNCELİKLİ KONUYLA İLGİSİ                                                                                                                                                          | NE YAPIYORUZ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VE DERNEKLER</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ÇSY Yönetimi ve Sürdürülebilir Finans konusundaki bilgi birikimimizin ve derinlemesine deneyimimizin paylaşılması</li> <li>• Portföylerimizin düşük karbona giden yollarla uyumlu hale getirilmesi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydaşlarla şeffaf bilgi paylaşımı</li> <li>• Sürdürülebilir bankacılığın gelişmesinde öncülük</li> <li>• Paydaşlarla diyalog</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018 yılının Mayıs ayında Garanti sürdürülebilirlik konusundaki son gelişmeler ile paydaşların en iyi uygulamalarına da yer verdiği örnek olay incelemeleri ve Garanti'nin iyi uygulamalarını paylaşmak üzere Sürdürülebilirlik İnternet Sitesini devreye aldı.</li> <li>• Garanti, Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi'nin (UNEP FI) Sorumlu Bankacılık Prensipleri Çekirdek Grubu'nda Türkiye'den yer alan tek kurucu üye banka oldu. Bankacılık sektörünü BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) ile uyumlu hale getirmeyi amaçlayan Prensipler, bankacılık sektörünün yol haritasını belirleyerek Paris Anlaşması ile birlikte bu hedeflere önemli oranda katkıda bulunacak. 21. yüzyıl toplumunda ve ekonomisinde bankacılığın yeni rolünü tanımlayan bu prensipler, sürdürülebilir, eşit ve refah bir geleceğe ulaşmada bankacılık sektörünün etkisini en yüksek düzeye çıkarmayı amaçlıyor.</li> <li>• 2014 yılından itibaren proje finansmanı faaliyetleri kapsamında yeni elektrik üretimi yatırımlarına sağlanan toplam finansman tutarının %100'ü yenilenebilir yatırımlara yönlendirildi.</li> </ul> |

# RİSKLER VE FIRSATLAR

GRI 102-46

2018 yılı bir kez daha hem büyük zorluklar hem de büyük fırsatlar yılı oldu. İşletmelerin, bugün ve yarın karşılaştacağı önemli riskler artık geçmiştekilerden çok farklı. Bu nedenle bu bölümde, Garanti, bankacılık sektörünü ilgilendirdiğini düşündüğü, bu yılın mega trendlerinin şekillendirdiği 11 risk türünü ve fırsatı ve bunların Garanti'yi ve paydaşlarını nasıl etkilediğini ele alıyor.

Aşağıda yer verilen riskler ve fırsatlar, Garanti'nin risk yönetimi yaklaşımı gibi resmi ve gayri resmi çeşitli kontrollerden ve ayrıca performans bölümleri ile "Kurumsal Yönetişim ve Risk Yönetimi" başlıklı bölümde açıklanan öncelikli konular çerçevesinde yürütülen çalışmalar üzerinden ele alınıyor.



Türk Ekonomisi ve Türk Bankacılık Sektörüyle ilgili zorluk ve fırsatlar ise "Faaliyet Gösterdiğimiz Ortam" adlı bölümde inceleniyor.

## 2018 YILININ MEGA TRENDLERİ VE RİSK YARATAN UNSURLARI

### İŞ ORTAMI

- Müşterilerin Güçlendirilmesi
- Çalışma Yaşamının Geleceği
- Yetenek Rekabeti
- Şeffaflık
- Verimlilik
- Geçiş Riskleri (mevzuat ortamı)
- İsteğe Göre Özelleştirme Talebi
- Kadınların Güçlenmesi
- Gelecek Nesil İş Gücü
- Sosyal Medya
- Bağlantısallık

### EKONOMİ

- Sürdürülebilir Finans
- Sermaye Dağılımı
- Finansal Sağlık ve Kapsayıcılık
- Paylaşım Ekonomisi
- Küreselleşme

### TOPLUM

- 21. Yüzyıl Yetenek Açığı
- Sürdürülebilir Kalkınma
- Artan Eşitsizlik
- Zorunlu Göç
- Gıda Güvenliği
- Girişimcilik

### ÇEVRE

- İklim Değişikliği
- Aşırı Hava Olayları ve Doğal Afetler
- Kaynak Kıtlığı
- Çevresel Farkındalık

### TEKNOLOJİ

- Otomasyon
- Büyük Veri, Nesnelerin İnterneti ve Yapay Zeka
- Bulut
- Siber Güvenlik
- Blokzincir ve Kripto Paralar
- Kişisel Verilerin Gizliliği ve Verilerin Sorumlu Kullanımı
- Dijitalleşme

### İŞ ORTAMI

Tüm dünyadaki büyüme hızları düşme eğiliminde. Orta vadede küresel büyümeye karşı tehdit oluşturan belli başlı bazı riskler var: ABD'nin büyümesinin dengelenmesi ve bunun resesyon ihtimalini de içermesi, ABD-Çin arasındaki gerilimden kaynaklanan ticari sürtüşmeler, Avrupa'daki siyasi riskler ve Orta Doğu'daki jeopolitik riskler. Belirsizliklerin arttığı bir ortamda yatırımcılar giderek daha seçici olurken, fonlar da daha çok nitelikli hisselerle yönlendiriliyor. Böyle bir ortamda Garanti de hissedar tabanını genişletmeye ve sürdürülebilir iş modeli sayesinde değer yaratımını devam ettirmeye odaklanıyor. Garanti, Türkiye'nin en likit ve gösterge hissesi; bu nedenle dünyanın bölgeye olan ilgisindeki değişimler Garanti'nin piyasa değerini doğrudan etkileyebiliyor. Garanti, piyasalardaki ani değişimlerin etkileriyle başa çıkmak için hissedar tabanındaki sadece uzun vadeli yatırım yapan fonların payını artırmayı ve coğrafi dağılımlarını çeşitlendirmeyi hedefliyor.

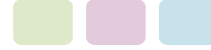
Makroekonomik gelişmelerin ışığında en uygun sermaye dağılımını sağlamayı ve risk getiri dengesini sürdürmeyi amaçlayan Garanti, sürdürülebilir değer yaratımı için sermaye yaratan büyüme stratejisini benimsiyor. Türk ekonomisindeki yeniden dengelenmenin sonucu olarak döviz cinsinden kredilerde düşüş yaşanacağını ve bunun yanında Türk lirası kredilerde de yavaşlama olacağını öngörüyor.

Garanti'nin faaliyet gösterdiği ortam dönüşüm geçiriyor ve bu dönüşüm içinde verimlilik, pek çok bankanın en önemli önceliği. Sektörün dönüşümünü, birbiriyle etkileşim içinde olan üç ana faktör şekillendiriyor: (i) teknolojiye sürekli gelişim, (ii) teknolojik gelişmeler ve değişen dünyanın ihtiyaçlarıyla her gün yeniden tanımlanan müşteri beklentileri, (iii) müşterilerin her zamankinden daha iyi anlaşılmasını ve değişen beklentilerini yakından izleyerek doğru hizmeti zamanında sunabilmeyi zorunlu kılan bir rekabet ortamı. Böyle dinamik bir faaliyet ortamında, bankacılık değer zincirinin her bir halkası yeni teknolojilerle bütünlük bir yapıda yeniden tasarlanıyor. Garanti, bu doğrultuda bir dönüşüm yolculuğu başlattı. Yeni bir lobi hizmet modeli ile dijitalleştirdiği süreçleri, güçlendirilen çalışanları ve iyileştirilmiş müşteri yolculuğunu yeni bir yerleşim planıyla hayata geçirerek şubelerini yeniden tasarladı. Bu şube dönüşümüyle müşterilerin değişen ihtiyaçlarını büyük oranda karşılarken verimliliklerini artırmayı da başardı.

Dünyada meydana gelen hızlı değişiklikler, yatırım kararlarında göz önünde bulundurulması gereken yeni risk faktörleri ortaya çıkarıyor. Değişen eğilimler nedeniyle, yatırımcıların küresel ısınma, değişen demografik özellikler, kişisel gizlilikle ilgili endişeler ve mevzuatın yatırımlar üzerindeki etkilerini değerlendirmeleri şart. Bu farkındalık da ÇSY<sup>1</sup> yatırımını ortaya çıkardı. Geçiş risklerinin ve ÇSY yatırımcılarının artan taleplerinin farkında olan Garanti, sadece Türkiye'de değil, İngiltere ve Amerika borsalarında da işlem gören bir şirket olarak faaliyetlerini her zaman, tüm dünyada kabul gören yüksek standartlarda yürütmeyi amaçlıyor. Çeşitlenen hissedar tabanının ihtiyaçlarını daha iyi ele almak için ilk entegre Faaliyet Raporunu 2017 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council-IIRC) standartlarına uygun şekilde hazırlayarak yayımladı. Şeffaflığa azami özen göstererek kamuya açık bilgileri hem Yatırımcı İlişkileri web sitesinde hem Sürdürülebilirlik web sitesinde İngilizce ve Türkçe olarak eşzamanlı yüklüyor ve ilgili tüm

açıklamaları, İngiltere ve Amerika'daki uluslararası kamuyu aydınlatma platformlarında yayımlıyor. Türk Ticaret Kanunu ve diğer ilgili mevzuatın yanı sıra bankacılık mevzuatının ve sermaye piyasası mevzuatının belirlediği kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlıyor. Bu ilkeleri uygulamaya azami özen gösteriyor. Raporlarını ve internet sitesini periyodik olarak güncelliyor ve tüm paydaşların kullanımına açık tutuyor.

## SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMAYA KATKI



Nüfus artışı, kaynakların azalması ve gelir dağılımındaki dengesizliğin büyümesi gibi çevresel, sosyal ve ekonomik eğilimler, günümüz toplumunun karşılaştığı en büyük sorunlar arasında. Bu sorunların üstesinden gelebilmek için hükümetler ve iş dünyası, pozitif etki ve sorumlu yatırımlara odaklanmak zorunda. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin (SKH) kazandığı ivme tüm dünyada somut adımlar atılmasını sağladı. SKH'ye küresel çapta ulaşılması için 2030 yılına kadar gereken tutar yıllık 5 ile 7 trilyon ABD doları arasında. Gelişmekte olan ülkeler için bu, yıllık 2,5 trilyon ABD doları tutarında bir açık anlamına geliyor; bu durum da finansal kurumların rolünün ne denli kritik olduğunu bir kez daha vurguluyor. Sahip olduğu rolün ne denli önemli olduğunun bilincinde olan bankacılık sektörü, 2018 yılında sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilebilmesi için sorumluluklarını yeniden tanımlama ve yeniden şekillendirme yolculuğunu başlattı. Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi (UNEP FI) altında dünyanın beş kıtasından 17 trilyon ABD doları aktif büyüklüğü temsil eden 28 banka, Sorumlu Bankacılık İlkelerini belirlemek üzere bir araya geldi. Garanti Bankası'nın Türkiye'den tek banka olduğu bu grubun belirlediği ilkeler 26 Kasım'da Paris'te düzenlenen UNEP FI Bölgesel Yuvarlak Masa Toplantısında açıklandı. İlkeler, bankacılık sektörünün SKH'lere ve Paris İklim Sözleşmesi'ne uyum göstermesini sağlayacak.

2014 yılında kabul edilen Sürdürülebilirlik Politikası'nda belirtildiği gibi Garanti, sürdürülebilir bankacılığı, teknolojik yenilikler, faaliyetleri ile ortaya çıkan çevresel ayak izinin yönetimi ve risk yönetimi sistemi kapsamında geliştirdiği sağlam bir çevresel ve sosyal risk değerlendirmesi ile hayata geçirmeyi hedefliyor. Aynı zamanda, sürekli gelişim sağlayarak sürdürülebilirlik hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak için etkin bir örgütsel yapıya ve güçlü bir kurumsal yönetim

<sup>1</sup> Çevresel, Sosyal ve Yönetişim

sistemine gerek olduğuna inanıyor. Ayrıca en iyi uygulama ve ürün örneklerini tespit ederek yeni fırsatlardan faydalanmak ve Türkiye’de sürdürülebilirlik konusunda lider kalabilmek için tüm dünyadaki emsalleri ve tedarikçileriyle iş birliği yapması gerektiğinin de bilincinde. Garanti, sürdürülebilir iş konusunda tüm paydaşları açısından kendisini danışman olarak konumlandırıyor. 2018 yılında Garanti, sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak için 34 farklı kredi ve ürünü piyasaya sundu.

Garanti’nin 2018 yılında sunduğu çözümlerden biri de müşterilerini sürdürülebilir iş modellerini benimseye teşvik etmesi amacıyla yeni oluşturulan yeşil kredi yapısı oldu. Garanti, türünün Türkiye’deki ilk, dünyada ise beşinci örneği olan Yeşil Kredi Sözleşmesi’ni Zorlu Enerji ile 10 milyon ABD doları tutarındaki kurumsal kredi kapsamında imzaladı. Yeşil kredi yapısında kredi faizi doğrudan kredi alan kurumun sürdürülebilirlik performansına endeksleniyor. Bundan birkaç ay sonra ise Akfen Yenilenebilir Enerji ve dört yerli ve iki yabancı banka ile Türkiye’nin ilk Yeşil Proje Finansmanı Kredisi imzalandı. Bu kredide Garanti, “kredi temsilcisi” ve “yeşil kredi ajanı” olarak yer aldı. Toplam yatırım bedeli 350 milyon ABD doları olan projenin yaklaşık 210 milyon ABD doları tutarındaki kısmı yeşil proje finansmanı kredisi yapısına dönüştürüldü. Buna göre fiyatlandırma, Akfen’in yıllık sürdürülebilirlik performansına göre değişebilecek.



Öncelikli Konularımız başlıklı bölümde her bir öncelikli konu altında yapılan çalışmalarla, Garanti’nin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri’ni ne şekilde ele aldığını açıklanıyor ve bu Rapor’un ilgili bölümlerine atıflarda bulunuluyor.

## İKLİM DEĞİŞİKLİĞİNE UYUM



Dünya Ekonomik Forumu’nun 2018 Küresel Risk Raporu’nda da öngörüldüğü gibi belli başlı küresel riskler iklimle bağlantılı olaylardan kaynaklandı. Tüm dünyada can ve mal kaybına yol açan doğal afetler yıl boyunca haberlerin başlıca konusunu oluşturdu. Dünya Bankası’nın hesaplarına göre bu felaketlerin küresel ekonomiye reel maliyeti yılda 520 milyar ABD doları gibi muazzam bir rakama ulaşırken aynı nedenle her yıl 26 milyon insan da yoksulluğa sürükleniyor.<sup>2</sup>

Yakın zamanda yayınlanan bir BM Raporu’na göre felaketlerden kaynaklanan toplam doğrudan ekonomik zararın %77’sine yol açan iklimle bağlantılı olayların sayısında çok keskin bir artış yaşanıyor. Kaynaklarda ve ev, fabrika, çiftlik gibi varlıklarda daha sık ve yaygın hale gelen iklimle bağlantılı felaketlerin yol açtığı kayıtlara giren hasarlarda önceki 20 yıllık döneme göre %151 artış var. Son 20 yılda tüm dünyadaki doğal afetler 1,3 milyon kişinin ölümüne yol açarken, 4,4 milyar insan da bu felaketlerden etkilendi. Aynı dönemde deprem, volkanik patlama, sel, kasırga, ve iklimle bağlantılı diğer felaketlerden kaynaklanan, kayıtlara giren ekonomik hasar büyük bir artış göstererek toplamda 2,9 trilyon ABD dolarına yaklaştı.<sup>3</sup>

Türkiye’de de benzer bir durum gözlemleniyor. Devlet Meteoroloji İşleri’nin yayınladığı rapora göre 2017 yılında ülkemizde 598 meteorolojik karakterli olağanüstü hava olayı meydana geldi. 2000 yılından bu yana endişe verici bir seyir gösteren eğilim, her yıl 4 olaylık bir artışa işaret ediyor. 2017 yılında zarar oluşturan meteorolojik karakterli olağanüstü olayların oransal dağılımı; fırtına ve hortum %36, şiddetli yağış ve sel %31, dolu %16, kuvvetli kar %7, çığ ile don yaklaşık %1,5 ve diğerleri %1 olarak gerçekleşti<sup>4</sup>. Bu veriler Türkiye’nin hem fiziksel hem de ekonomik olarak bu risklere yatkın olduğunu, uyum ve azaltmaya yönelik acil önlemlerin alınmasının şart olduğunu açıkça gösteriyor. Garanti, Türkiye’nin iklim değişikliğiyle mücadelesine yenilenebilir enerji yatırımlarına öncelik verilmesi, ayrıntılı çevresel ve sosyal durum değerlendirme çalışmalarının yapılması, enerji açısından verimli binaların, elektrikli ve hibrit araçların teşvik edilmesi ve tarımda etkili sistemlerin desteklenmesi ile katkıda bulunuyor. 2014 yılından bu yana proje finansmanı portföyündeki yeni enerji üretim projelerinin tamamı yenilenebilir enerji yatırımlarından oluşuyor. Bugüne kadar yenilenebilir enerji için sağlanan finansman 5,1 milyar ABD dolarına ulaştı. Rüzgar enerjisi projelerinde ise %28,1 pazar payı ile lider konumda. Garanti’nin çevresel ve sosyal etki değerlendirme süreci uluslararası standartlara tamamen uyumlu. 2018 yılında toplam kredi tutarı 281 milyon ABD Doları olan 8 proje, ÇSED<sup>5</sup> sürecinden geçirildi. Bu değerlendirmeler sonucunda geliştirilen eylem planları sayesinde çevresel ve sosyal etkiler en aza indirildi.

Kurak bölgede yer alan bir ülke olarak Türkiye aşırı yağış ve sellerin yanı sıra ciddi kuraklıklara ve sıcaklık dalgalanına maruz

<sup>2</sup> <https://www.worldbank.org/en/results/2017/12/01/climate-insurance>

<sup>3</sup> [https://www.unisdr.org/files/61119\\_credeconomiclosses.pdf](https://www.unisdr.org/files/61119_credeconomiclosses.pdf)

<sup>4</sup> <https://www.mgm.gov.tr/FILES/iklim/yillikiklim/2017-iklim-raporu.pdf>

<sup>5</sup> Çevresel Sosyal Etki Değerlendirme Modeli



kalacak. Türkiye 2040 yılında ciddi oranda su sıkıntısı yaşayacak ülkeler arasında yer alıyor.<sup>6</sup> Tahminlerin gerçekleşmesi durumunda nüfusunun 100 milyona ulaşması beklenen Türkiye de 2030 yılında su fakiri ülkeler arasına girecek. 2018 CDP Su Güvenliği Raporu'nda açıkladığı gibi, suyla bağlantılı risklere yatkın projelere Garanti'nin sağladığı finansman, 2017 proje finansmanı portföyünün %55,2'sini oluşturdu. Suyla ilgili olanlar da dahil çevresel ve sosyal risklerin değerlendirilmesi amacıyla bu projelere ÇSEDM uygulandı. Farkındalık yaratmak ve toplumun her kesimini harekete geçmeye teşvik etmek amacıyla bütüncül bir yaklaşım uygulanıyor. Bireysel bankacılık alanında verimli ve çevreye dost binaların özendirilmesi için Yeşil Mortgage ürünü hayata geçirildi; bu kapsamda bugüne kadar Garanti'nin sağladığı finansman da 368 milyon ABD dolarına ulaştı.

2018 yılında iklim değişikliğiyle mücadele konusundaki iş birliği ve kararlılığın dünya çapında artmaya devam ettiğini gözlemlendi. Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi (UNEP FI), finans kurumlarında iklimle bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (TFCD<sup>7</sup>) beyanlarının uygulanması için bir pilot proje başlattı. Garanti'nin bağlı bulunduğu BBVA Grubu da pilot projede yer alan 16 bankadan biri oldu. Pilot çalışmanın ana amacı, kurumsal kredi portföylerinde geçişle bağlantılı risklerin değerlendirilmesinde bankacılara destek olmak. Bu çalışma, yöntem geliştirmenin ilk adımı; ancak iklim değişikliğinin getirdiği fiziksel riskleri ve fırsatları değerlendirme yeteneğinin geliştirilmesi için daha pek çok çalışma yapılması gerek. Bu noktada farklı dönem ve sıcaklık kombinasyonlarından oluşan üç ayrı senaryo dikkate alınıyor: 2020'li yıllar -2°C ve 4°C; 2040'lı yıllar -2°C; ve 2040'lı yıllar -4°C. Bir dizi aşırı hava ve iklim olayı değerlendirilirken gelir, maliyet ve emlak değerlerindeki değişikliklere dair tahminler, bireysel kredi müşterileri ve sektörel portföylerde kredi riskinde meydana gelecek değişikliklerin değerlendirilmesinde kullanılıyor. Garanti, önümüzdeki yıllarda faaliyetlerini ve beyanlarını buna uygun hale getirmek için gereken süreci başlatacak. Çevreyle ilgili beyanlarında ilerleme sağlamaya yönelik bu yeni mücadele alanı, küresel çevresel raporlama çerçevesi kapsamındaki mevcut performansını daha da ileriye taşıyacak.



Bu konuya yönelik yürütülen çalışmalara dair somut örneklerle Sorumlu ve Sürdürülebilir Kalkınma başlıklı bölümde yer verildi.

## FOSİL YAKITLARDAN YENİLENEBİLİR ENERJİ KAYNAKLARINA GEÇİŞ



Fosil yakıtlardan vazgeçilmesi bir kez daha başta finans sektörü olmak üzere tüm sektörlerde artan bir eğilim oldu. Tek Gezegen Zirvesi'nde Uluslararası Kalkınma Finansmanı Kulübü (IDFC) üyesi 23 ulusal ve bölgesel kalkınma bankası ile çok taraflı kalkınma bankası tarafından benimsenen ortak bir açıklamaya göre Paris Anlaşması'nın uygulanmasına yönelik kaynaklar artırılacak. Dünya Bankası 2019 yılından itibaren petrol ve doğal gaz arama, çıkarma ve üretim (upstream) projelerine kaynak sağlama faaliyetlerine son verme planını duyurdu. Bazı ülkeler de daha anlamlı bir karbon fiyatı uygulama kararlılığının yanı sıra Powering Past Coal Alliance (Kömür Sonrası Enerji İttifakı) gibi oluşumlarla ekonomilerini karbondan arındırma taahhütlerini beyan etmeye başladılar. Garanti 2015 yılında İklim Değişikliği Eylem Planı'nda duyurduğu gibi 2018 yılında da yenilenebilir enerji yatırımlarına öncelik vermeye devam etti. Şu ana kadar bu tür projelere sağlanan krediler 5,1 milyar ABD dolarının üzerine çıktı. Türkiye'de yenilenebilir enerji projelerinin finansmanının öncüleri arasında yer alan ve rüzgar enerjisi projelerine en çok finansman sağlayan kurum olarak Garanti, 2018 yılında yeni yatırım projelerine aktarılan kaynakların tamamını yenilenebilir enerji yatırımlarına yönlendirerek, proje finansmanında yenilenebilir enerji kaynaklarına öncelik verme hedefini aştı. Geleceğe dönük olarak Türkiye'nin iklim odaklı akıllı yatırım potansiyelinin 2016-2030 yılları arasında 270 milyar ABD doları olduğu tahmin ediliyor. Bu da gelecekteki yatırım ihtiyacını ve finans kurumlarının kritik rolünü açıkça ortaya koyuyor. Bu konuda yürütülen çalışmalara dair somut örneklerle Sorumlu ve Sürdürülebilir Kalkınma başlıklı bölümde yer veriliyor.

## GEÇİŞ RİSKLERİ



Hükümetler ve iş dünyası iklim değişikliğine yönelik somut adımlar atmaya başlarken bu durum aynı zamanda mevzuatlarda bazı güncellemeleri de beraberinde getiriyor. Hükümetlerin yeni sınır ve kısıtlamaların yanı sıra çeşitli teşvikleri de devreye aldığını görüyoruz. Bu anlamda en geniş çapta tartışma konusu olan yasal değişiklik karbon fiyatlandırmasıyla ilgili. Dünya Bankası'nın liderliğinde yürütülen Karbon Piyasalarına Hazırlık Ortaklığı (Partnership for Market Readiness-PMR) isimli ortak bir küresel proje bulunuyor. PMR, sera gazlarının azaltımının artırılmasına yönelik karbon fiyatlandırma araçları

<sup>6</sup> <https://www.wri.org/blog/2015/08/ranking-world-s-most-water-stressed-countries-2040>

<sup>7</sup> Task Force on Climate-related Financial Disclosures

gibi iklim değişikliğini azaltma politikalarının hazırlanmasını ve uygulanmasını desteklemek üzere karbon fiyatlandırması alanındaki pek çok oyuncunun bir araya getirildiği çok paydaşlı bir proje. Projenin aktif bir üyesi olan Türkiye aynı zamanda 19 uygulayıcı ülke arasında yer alıyor. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ulusal bir Emisyon Ticaret Sistemi'nin (ETS) uygulanmasına yönelik bir yapı üzerinde çalışıyor. Garanti, bu risklerin yönetilmesi ve portföyünün karbon yoğunluğunun azaltılması için bütüncül bir yaklaşım benimsiyor. İlk olarak proje finansmanı kapsamındaki kredilendirme faaliyetlerinde gölge karbon fiyatlaması ve yenilenebilir enerji yatırımları için pozitif fiyatlamaya uyguluyor. İkinci olarak elektrik satış fiyatı ile elektrik üretimi için kullanılan kömür/doğal gaz maliyeti arasındaki farkın (dark/spark spread) azaltılması için karma bir hassasiyet analizi uyguluyor. Son olarak uluslararası standartlara uygun ayrıntılı değerlendirme süreciyle çevresel ve sosyal riskleri en aza indiriyor ve ortadan kaldırıyor. Bunlara ek olarak Garanti, 2020 yılına dek proje finansmanı işlemleri içinde yenilenebilir enerji projelerinin payının en az %70 olacağını taahhüt etti. 2014 yılından bu yana Garanti'nin finansman sağladığı yeni yatırım enerji üretimi projelerinin %100'ü yenilenebilir enerji yatırımlarından oluştu.

Yönetmelik ve yasal düzenlemeler anlamında yoğun çalışmalara sahne olan bir diğer alan verilerin korunması oldu. 2016 yılında yürürlüğe giren yeni Kişisel Bilgilerin Korunması Kanunu kapsamında tüm prosedürlerinde, sözleşme ve süreçlerinde güncelleme yaptı. Söz konusu kanun, bu alandaki ilk yasal düzenleme olup bireylerin kişisel bilgileri için kapsamlı bir koruma sağlıyor. Kanun ayrıca kişisel verilerin kullanımını düzenlerken bireylerin haklarının gözetilmesini ve güvensiz kişisel veri işleme ortamının ortadan kaldırılmasını sağlıyor. Bu bağlamda Garanti, ilk olarak bir risk önceliklendirmesi gerçekleştirdi ve bir uyum programı çerçevesinde bir eylem planı hazırladı. Bu programın yönetimi, bir veri koruma ekibi tarafından gerçekleştiriliyor. Uyum programıyla ilgili başlıca çalışmalar sırasıyla, kişisel veri envanterinin hazırlanması, açık izin ve bilgilendirme formunun bankacılık işlemlerine entegrasyonu ve süresi dolan kişisel verilerin imha edilmesi. Ancak performans göstergelerinin belirlenmesi ve izlenmesi, arşiv süreçlerinin gözden geçirilmesi ve tüm envanterlerin otomatik süreçlerle güncel tutulması, gelişime açık alanlar olarak değerlendiriliyor.

Uyum Müdürlüğü ise para aklanmasının ve terörün finansmanının

önlenmesine ilişkin programlarla ilgili ek yatırımlar yaparak bu programları Garanti'nin sistemlerine entegre etti. Ayrıca büyük veri analizinden yararlanarak bu risklerin ele alınmasına yönelik projelerle ilgili çalışmalara başlandı.

## ARTAN EŞİTSİZLİK



Dünya Çalışma Örgütünün Küresel Ücret Raporunda tüm dünyadaki kazanç artışının 2012 yılından beri yavaşladığı vurgulanıyor. IMF'ye göre son otuz yılda ülkelerin %53'ünde gelir eşitsizliğinde artış yaşandı; bu eğilim özellikle gelişmiş ekonomilerde belirgin bir halde.<sup>8</sup> Gelir ve servet dağılımı eşitsizliğindeki yükseliş, gelecek 10 yılda küresel riskleri oluşturan etkenler arasında üçüncü sırada.

Artan eşitsizlikten sadece siyasi ve ekonomik ortam sorumlu değil. Yoksulları aşırı hava olaylarından ve yükselen deniz seviyesinden korumaya yönelik doğru politikalar olmadığı takdirde iklim değişikliği 2030 yılına kadar 100 milyondan fazla insanı yoksulluğa sürükleyebilir. Bu rakam, kalkınmanın yavaş seyretnmesi halinde aşırı yoksulluk içinde yaşıyor olması beklenen 900 milyondan fazla insana ek olacak. BM İnsani Yardım Koordinasyon Ofisi'nin (OCHA) 2018 Küresel İnsani Yardım Raporu'na göre 2018 yılında tüm dünyada insani yardıma ihtiyaç duyan insan sayısı tahmini 134 milyon. Raporda yer verilen bir diğer tahmin ise ortak insani yardım planları çerçevesinde uluslararası yardım sağlanmak üzere seçilecek insanların sayısı 97,4 milyon civarında olacak; bu da %27 oranında bir açık anlamına geliyor.<sup>9</sup> 2018 Dünya Afet Raporu'nda Türkiye'de 12,8 milyon insanın yardıma muhtaç olduğu belirtiliyor.<sup>10</sup>

Yine tahminlere göre 2050 yılına kadar iklim değişikliği nedeniyle 200 milyondan fazla insan yerlerinden olacak; göçmenlerin tercih edeceği ülkeler arasında olacağı değerlendirilen Türkiye, kaynakların sınırlı olması dolayısıyla bu durumdan önemli oranda etkilenecek. Artan eşitsizlik trendinde iklim değişikliği tek etmen değildi. Türkiye, tüm dünyada en fazla mülteci barındıran ülke. Mevcut duruma ek olarak iklim değişikliği nedeniyle gerçekleşeceği öngörülen göçler göz önüne alındığında durum daha da acil ve zorlu bir hale geliyor.

Bu sorunların üstesinden gelinmesi için dünya çapında son derece sağlam bir kararlılık ve azim gerekiyor. Eşitsizliğin artması, ekonomik ve toplumsal anlamda yıkıcı etkiler doğuruyor. Gelir

<sup>8</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GRR18\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf) <sup>9</sup> <https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2018/10/B-WDR-2018-EN-LR.pdf>

<sup>10</sup> <http://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2018/10/B-WDR-2018-EN-LR.pdf>

dağılımındaki eşitsizlik, toplumsal cinsiyet, ırk, etnik köken ve toplumsal sınıfla bağlantılı eşitsizliklerle mücadele önümüzdeki yıllarda en önemli gündem maddesi olacak.

Garanti, müşterilerinin finansal sağlıklarının iyileşmesini sağlayarak ve finansal katılıma yönelik yenilikçi ürünler sunarak bu sorunu ele almaya kararlı. 2018 yılında 32 farklı ürün ve çözümle, müşterilerinin %85'inin daha bilinçli finansal kararlar vermelerine yardımcı oldu.

Eşitsizliklerin azaltılması yolunda bir diğer küresel çaba da toplumsal cinsiyet eşitliği alanında göze çarpıyor. Özellikle iş dünyası bu sorunun üstesinden gelmek için güçlü girişimlerde bulunuyor ve büyük oranda etki sağlıyor. Yapılan pek çok araştırma, çalışan gücünde çeşitliliğe sahip olunmamasının kârlılığın daha az olmasına yol açtığını ortaya koyuyor. Diğer yandan, şirketlerde çeşitliliğin ve kapsayıcılığın özendirilmesi için somut ve etkili önlemler alınmasını şart koşan yönetmeliklerin sayısı giderek artıyor.

Çalışanlar için çeşitliliğin daha fazla olduğu bir çalışma ortamı yaratmak ve geliştirmek, Garanti'nin farklılık ve kapsayıcılık stratejisinin bir parçası. Toplumsal cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi farklı boyutları analiz ederek takip ediyor ve bu gruplara yönelik çalışmalar gerçekleştiriyor. Kadın çalışan oranı tüm Banka'da %58, orta ve üst düzey yöneticiler için ise %40. Bu alandaki öncü uygulamalarıyla Garanti, üç yıldır üst üste Bloomberg Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde Türkiye'den yer alan tek şirket oldu.

Bir şirketin yetenekli bireyleri bünyesine katabilmesi, bünyesinde tutabilmesi ve yetiştirebilmesi için farklı mesleki ve kişisel geçmişleri olan insanları bütünleştirebilecek ve profesyonel anlamda gelişmelerine imkan sağlayacak çağdaş çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarına sahip olması şart.



Bu faaliyetlere dair örneklerle İnsan Kaynağına Yatırım ve Müşteri Deneyimi bölümlerinde yer veriliyor.

## GİRİŞİMCİLİĞİN DESTEKLENMESİ

Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki demografik değişimler hız kazandıkça genç nüfus için de işsizlik büyük bir küresel sorun olarak kalmaya aday. Bu durum, toplumsal dışlanma, toplu göç

ve mali piyasa ve iş gücü piyasalarına yönelik politikalar hakkında nesiller arası çatışmalar gibi yurt içinde ve tüm dünyada bir çok riski güçlendirmeye devam edecek.<sup>11</sup> Dünya Ekonomik Forumu tarafından her yıl gerçekleştirilen tüm dünyadan 30,000 gençle yapılan araştırmanın en son çıkan sonuçlarına göre Orta Doğu ve Kuzey Afrika'dan araştırmaya katılanlar 2017 yılında "ekonomik fırsat ve istihdam olanağı olmamasını" ülkelerinin karşı karşıya olduğu en ciddi tehdit olarak dile getirdiler.<sup>12</sup> Garanti'nin amacı "çağın olanaklarını herkese sunmak" ve bu konunun üstesinden gelinmesi için müşterilerini ve toplumu kuvvetle destekliyor.

Garanti'nin amacını gerçekleştirmek için girişimciliği destekleyen pek çok çalışması bulunuyor. 2016 yılının Haziran ayında Boğaziçi Üniversitesi Business Angels (BUBA) Melek Yatırımcı Platformu ile iş birliği içinde Türkiye'deki girişimcilik ekosisteminin geliştirilmesine yardımcı olmak amacıyla **GarantiPartners** Girişimcilik Üssü'nü hizmete sundu. GarantiPartners yeni işlerin somut destekle büyümelerine yardımcı oluyor, girişimcilerle birlikte stratejiler geliştiriyor, projelerini hayata geçirmeleri için kapsamlı iş planları oluşturmalarına yardım ediyor ve sürdürülebilir büyümelerine katkıda bulunuyor. Bu süreçte bu çalışmalara yönelik olarak çalışma alanı, mentorluk, iş birliği ve referanslar, pazarlama faaliyetleri, danışmanlık hizmetleri, eğitim ve seminerler, teknik ve altyapı desteği ile finansman erişimi sağlıyor. 2018 yılında GarantiPartners girişimcilere ve girişimcilik ekosistemine yönelik 24 organizasyon düzenledi. Şu anda program kapsamında desteklenen yeni işlerin sayısı 13.

Garanti ayrıca 2014 yılından bu yana girişimcilik kültürünü geliştirmek ve gençlerin, girişimciliği bir kariyer alternatifi olarak görmelerini teşvik etmek için çalışan Girişimcilik Vakfı'nın (Girvak) ana destekçisi.

Odaklanılan bir diğer önemli kesim kadın girişimciler. Türkiye'de kadınların iş gücüne katılım oranı sadece %33 iken OECD ortalaması %63. Türkiye'de bu oran 2025 yılına kadar OECD ortalamasına ulaşırsa GSYİH 250 milyar ABD doları artacak. Kadınların bu alanda ihtiyacı olan desteğin farkında olan Garanti, 2006 yılında Kadın Girişimci Programını başlattı. Kadın girişimcilerin güçlendirmesi alanındaki çalışmalarını 4 başlık altında topluyor: "finansman sağlama", "cesaretlendirme", "eğitim" ve "yeni pazarlara erişim". Bugüne kadar kadın girişimcilere sağlanan finansman 5,5 milyar ABD dolarına ulaştı. 2018 yılında kadın girişimcileri desteklemek için IFC ile iş birliği

<sup>11</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GRR18\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf)

<sup>12</sup> Global Shapers Community. 2017, Shapers Survey, <http://www.shaperssurvey2017.org/>

içinde 75 milyon ABD doları tutarında bir sosyal bono (Gender Bond) ihracı gerçekleştirildi. Bu ürün aynı zamanda Gelişmekte Olan Pazarlardaki ilk sosyal bono ihracı. Kadın girişimcilerin cesaretlendirilmesini amaçlayan Türkiye'nin Kadın Girişimcisi Yarışması'na, 12. yılında 37.000 başvuru yapıldı. Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi ile birlikte sunulan Kadın Girişimci Yönetici Okulunu tamamlayan kadın sayısı 2.000 oldu.

Diğer bir yandan dijital dönüşüm farklı şekillerde müşterilerin güçlendirilmesini mümkün kılıyor. Artık şirketlerin kendilerini daha iyi anlamalarını bekleyen müşteriler, daha iyi ürünler geliştirilmesi için içgörülerini ve yaratıcı fikirlerini proaktif olarak şirketlerle paylaşıyorlar. Şirketlerin, kendi fikirlerini veya girişimlerini desteklemelerini, hatta bazen işlerini büyütmek için ortaklık kurulmasını bekliyorlar. Bu etkileşim de şirketlerin müşterileriyle daha güçlü bağlar ve daha da güçlü bir ilişki kurmasını sağlıyor.

Garanti, bir finans kurumu olarak Fintek sektöründeki gelişmeleri yakından takip ediyor. Ezber bozan teknolojilere sahip Fintek şirketleri, bankacılık sektörüne sistemlerini geliştirmeleri ve daha iyi çözümler sunmaları açısından büyük bir potansiyel vaat ediyor. Dijital bankacılığın öncü bankalarından biri olarak Garanti bir süredir bu tür şirketlerle iletişim içinde ve ortaklıklar kuruyor. Ayrıca BBVA Grubu üyesi olarak Fintek şirketleri üzerinden çeşitli fırsatları değerlendiren BBVA Açık İnovasyon Ekibinin bir üyesi. Bu ekip aynı zamanda dünyanın en büyük Fintek Yarışmasını da düzenliyor. Garanti 3 yıldır bu yarışmanın Türkiye bacağına düzenliyor. Finans dünyasında doğrudan veya dolaylı çözümler sunan yeni Fintek şirketleri uluslararası düzeyde yarışıyor. Bu yarışma ile de kendilerini tüm dünyada tanıtmaya fırsatını buluyorlar.



Ayrıntılı bilgi Müşteri Deneyimi ve Sorumlu Sürdürülebilir Kalkınma başlıklı bölümlerde bulunuyor.

## DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Otomasyon iş gücü piyasasında şimdiden ezber bozan bir güç haline geldi ve yeni teknolojilerin tüm dünya ekonomilerinde yaygınlaşmasıyla otomasyonun etkilerinin de uzun soluklu olacağı görülüyor. Öngörülebilir gelecekte otomasyonun ve dijitalleşmenin istihdam ve ücret düzeylerini düşürmesi ve üst noktalarındaki gelir dağılımının ve refah düzeylerinin artmasına katkıda bulunması beklenebilir.”<sup>13</sup>

Ezber bozan yeni teknolojiler ve ilerlemeler, dünyayı ve iş yapış şekillerini değiştiriyor. McKinsey&Co şirketinin otomasyonun yaygınlaşmasıyla ilgili farklı senaryoları kapsayan hesaplamaları, 2030 yılına kadar 75 milyon ila 375 milyon insanın mevcut işini bırakarak başka bir meslek kategorisinde iş aramak zorunda kalabileceğine işaret ediyor.<sup>14</sup>

Garanti, tüm bunları iş gücünün, müşteri deneyiminin geliştirilmesi ve müşteri davranışı analizlerinin iyileştirilmesi gibi daha yaratıcı projelere yönlendirilmesi için iyi bir fırsat olarak görüyor. 2017 yılında şubelerinde daha önce örneği görülmemiş bir dönüşüm projesini hayata geçirdi; gelişen dijital dünyanın faydalarını yansıtan yeni bir hizmet modeli geliştirdi. Tüm Garanti şubeleri, müşterilerin tek noktadan en hızlı ve kolay şekilde her türlü hizmetten yararlanabileceği, dijitalleşmeye dayanan yenilikçi bir yapıya dönüştürülüyor. Bu yeni model 3 ana hedefe odaklanıyor:

- Müşteri deneyiminin iyileştirilmesi,
- Daha fazla müşterinin dijital kanallara geçirilmesi/şube bağımlılığının azaltılması,
- Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi ve satış verimliliğinin/ operasyonel verimliliğin artırılması.

2018 yılı itibarıyla tüm Türkiye’de dönüşüm tamamlandı. Garanti’nin yeni hizmet modeli büyük bir başarı kazandı.

- Satış ve Verimlilik Artışı: Vadeli mevduat satışlarında %20 artış, İhtiyaç Kredisi ve Kredili Mevduat Hesabı satışlarında %10 artış
- Dijital, Hızlı ve Yalın Süreçler: 7 dakikada dijital kredi onayı
- Daha Mutlu Müşteriler: Ortalama bekleme süresi ~10 dakikaya düştü ve azami bekleme süresi %20 azaldı
- Daha yetkin çalışanlar: Satış kapasitesinde %35 artış

AI<sup>15</sup> ve makine öğrenimi gelişip yaygınlaştıkça hayatımıza da yeni deneyimler ve kavramlar getiriyorlar; bunlardan biri de sanal asistanlar. Günümüzde bunlar, müşteri deneyiminin iyileştirilmesi için şirketler tarafından yaygın olarak kullanılıyor. Bu, diyaloga dayalı sanal asistanların bankacılığın geleceğinde de çok önemli bir rol oynayacağı aşikar. Garanti’de yapay zeka şimdiden günlük yaşamın bir parçası. Günümüzde yapay zeka teknolojisi mobil bankacılık, çağrı merkezi ve destek hizmetleri gibi alanlarda bot, sesli asistan ve dahili destek uygulamaları olarak kullanılıyor.

<sup>13</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GRR18\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf) <sup>14</sup> <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/what%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/mgi-jobs-lost-jobs-gained-report-december-6-2017.ashx> <sup>15</sup> Yapay Zeka

Ancak AI uygulamalarının en önemli yansıması, Türkiye'nin ilk sesli süreç asistanı olan ve 2016 yılında hizmete giren UĞİ. UĞİ, doğal dili anlıyor ve insanlararası etkileşime çok yakın bir düzeyde anlamlı diyaloglar gerçekleştirebiliyor. Garanti Cep'te<sup>16</sup> müşteriler sesli komutlar vererek herhangi bir tuşlama yapmalarına gereken olmadan işlem yapma seçeneğine sahipler. UĞİ "Bonus kartımın asgari tutarını ödemek istiyorum" veya "Etiler hesabımdan erkek kardeşime 100 TL göndermek istiyorum" gibi taleplere anında yanıt verebiliyor. Müşteriler, basit işlemler dışında "Son 3 aydaki bütün restoran harcamalarını göster" gibi daha derinlikli sorgulamalar için de UĞİ'yi kullanabiliyor. 2016 yılından beri UĞİ 2 milyondan fazla müşteriyle 25 milyon etkileşim gerçekleştirdi. Müşterilerle olan bu diyaloglar sayesinde UĞİ zekasını ve cevap verme yeteneğini sürekli geliştiriyor.

Garanti ayrıca müşteri deneyimini iyileştirmek için de büyük veriyi ve yapay zekayı kullanıyor. İnovasyon Komitesi 6 ana alan belirleyerek kısa ve orta vadeli bir plan hazırladı. 2020 yılı itibarıyla müşteri hizmetleri operasyonlarının %25'inde sanal müşteri asistanlarının kullanılacağı öngörülmüyor<sup>17</sup>. Şu anda en popüler sanal asistanlar sohbet botları (chatbot). Dijital Bankacılığın öncüsü Garanti, çalışanları tarafından müşterilere sunulan hizmetin kalitesini artırmak amacıyla 2018 yılı başında Bilge isimli sohbet botunu devreye aldı. Müşterilerin sorunlarını pratik bir şekilde çözmek için gereken tüm bilgileri bilen Bilge, ayda 10.000'den fazla soruya yanıt veriyor. Bilge sayesinde Garanti Haklı Müşteri Hattı üzerinden sunulan müşteri hizmetlerinin ortalama süresi yarım dakikadan fazla kıaldı. 2019 yılında Garanti bu hizmeti müşterilerine de açmak için çalışmalarına devam edecek.

Garanti, lokasyona dayalı işlem kontrol sistemleriyle, lokasyona dayalı kontrol filtreleri ekleyerek müşterilerin farklı kanallardan gerçekleştirdikleri işlemlerde dolandırıcılığı önlemeyi amaçlıyor. Şube yoğunluk tahminleri vasıtasıyla müşteriler, tahmini bekleme süresi açısından gitmeyi düşündükleri şubenin anlık durumunu önceden görebiliyor. Ayrıca istedikleri gün veya saat için randevu alma seçenekleri de var. Bu bilgiyi müşterilere sağlayabilmek için bir müşterinin bir şubede herhangi bir zamandaki bekleme süresini tahmin eden analitik modeller kullanılıyor. Bu tahmin modelleri, şubelerdeki müşteri bilgilerinden, hizmet metriklerinden, şube durumu ve diğer parametrelerden yararlanıyor. Ayrıca müşterilerimizin duygusal bağlılığını sağlayacak ve müşteri bağlılığını artıracak kritik

anlarını ortaya koyacak analitik modelleri de geliştiriliyor. Kredi kartı işlemleri, lokasyon bilgisi, çağrı merkezi kayıtları gibi birkaç kaynaktan elde edilen bilgiler, müşterilerin belirli bir zamandaki ihtiyacının tam olarak ne olduğunu belirlemek için kullanılıyor. Müşteriye özel teklifler ve iletişim, nihayetinde Garanti ile müşteri arasındaki ilişkinin kalitesini artırıyor. Risk bazlı denetim modeli kapsamında da veri uzmanlığı sorumlularının oluşturulmasıyla Banka'nın süreçlerine katkıda bulunacak kaliteli çıktılar üretilmesi amaçlanıyor.

Tüm bu çözümler, Garanti'de dönüşümün temel taşlarından biri olan "Kendin Yap" (Do It Yourself-DIY) yaklaşımına da uygun olarak geliştiriliyor. Müşterilerin mümkün olduğunca fazla işlemi kendi başlarına yapabilmelerini sağlayabilmeyi, onlara bu gücü verebilmeyi amaçlıyor. Bu sadece müşterilere zaman kazandırmakla kalmayacak aynı zamanda Garanti'ye de işini çok daha iyi ve verimli bir şekilde yapabilmesine imkan verecek. Şu anda bireysel bankacılık tarafında şubelerden sunulan ürünlerin %97'si dijital kanallardan da bireysel müşterilere sunuluyor. Garanti'nin hedefi kurumsal ve ticari müşterileri için de DIY özelliğine sahip ürünleri artırmak. Teknolojinin gücünün ve insan dokunuşunun en uygun bileşimini bularak hem dijital hem yüz yüze etkileşimin tüm temas noktalarında daha iyi bir deneyim sunmaya çalışıyor.

Diğer yandan giderek artan bir etkileşim ve dijitalleşme içinde olan dünyada siber suçlar tehdidinin göz önünde bulundurulması da büyük öneme sahip bir konu. Siber güvenlik elbette ki Garanti için en önemli konulardan biri. Dijital Dönüşüm Bölümünde ayrıntılı olarak açıklandığı gibi Garanti, üstün bilgi güvenliği ve siber güvenlik sistemlerini geliştirmeye 2018 yılında da devam etti. Güvenlik sorumluluğu sürekli eğitim ve farkındalık kampanyalarıyla tüm çalışanlar tarafından paylaşıyor. Güvenliğin sağlanmasında insanlar kadar teknoloji de etken. Garanti de hayati önem sahip güvenlik standartlarının sağlanması amacıyla teknolojiye yatırım yapıyor. Siber güvenlik sadece araçlardan ibaret değil; izleme ve müdahale, uyum, risk değerlendirme, güvenlik testlerinin yapılması, iş sürekliliği ve operasyon hizmetleri ile bu konulara özel oluşturulmuş ekipler aracılığıyla kurum içinde güvenlik gerekliliklerini destekleyecek süreçleri de içeriyor. Ülkemizin siber güvenlik konusundaki çalışmalarına destek olmak amacıyla Garanti, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) yönetimindeki Sektörel Siber Olaylara Müdahale Ekibi (SOME), TÜBİSAD Bilişim Sanayicileri Derneği

<sup>16</sup> Garanti Bankası'nın Mobil Uygulaması

<sup>17</sup> <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-02-19-gartner-says-25-percent-of-customer-service-operations-will-use-virtual-customer-assistants-by-2020>

ve Türk Finans Sektöründe Siber Olaylara Müdahale Ekibi gibi bazı girişimlerle ortak çalışmalar yürütüyor.

Giderek artan bir diğer sorun da sosyal medyadaki sahte reklamlarla yürütülen e-dolandırıcılık (phishing) olayları. Garanti bu girişimleri kaynağında ortadan kaldırmak için stratejiler geliştiriyor ve sosyal medya şirketleriyle bazı ortaklıklar oluşturuyor. Müşterilerin de bu sürecin çok önemli bir parçası olmasından hareketle, farkındalıklarını artırmak ve kapasite geliştirmek için çeşitli kanallar üzerinden müşterilerle bilgilendirici mesajlar paylaşıyor. 2018 yılında bu tür sahte mesajlar üreten internet sitelerinin sayısında bir önceki yıla göre %281 artış oldu. Anında önlem alınması ve iş birliği sayesinde engelleme süreleri de önemli ölçüde azaldı.



Daha ayrıntılı bilgi Dijital Dönüşüm bölümünde yer alıyor.

## FİNANSAL SAĞLIK VE KAPSAYICILIK

Benzersiz müşteri deneyimi Garanti'nin stratejik önceliği. Bu nedenle müşterilerin finansal sağlığına büyük önem veriliyor. Davranışsal ekonomi analizlerinden elde edilen içgörülerini kullanarak müşterilerin finansal durumlarının farkına varmalarını, mali durumlarını kontrol altında tutmalarını, dengeli bir bütçelerinin olmasını, ihtiyaçlarına yönelik bilinçli harcamalar yapmalarını, hayalleri ve gelecekleri için tasarruf ve yatırım yapmalarını destekliyor. Müşterilerin finansal sağlığına yapılan yatırımlar, uzun vadeli ilişki kurulması ve güçlü bağlar oluşturulması anlamında müthiş fırsatlar yaratıyor. "Şeffaf, Açık ve Sorumlu" bankacılık yaklaşımına dayanarak müşterilerini, finansal sağlıklarını nasıl koruyacakları hakkında bilgilendiriyor ve eğitiyor. Şu anda müşterilere sunulan ürün ve çözüm sayısı 18; 2019 yılında daha iyi yapılandırılmış bir yaklaşımla daha pek çok çözüm geliştirilecek. 2018 yılında Dijital Bankacılık ekipleri, Garanti'nin Mobil Bankacılık Uygulamasında devreye alınacak ve büyük veri analizi yoluyla tasarruf ve harcamalarının durumunu gösterecek bir proje üzerinde çalışıyorlar. Bu kapsamda müşteriler tasarrufları/harcamaları dairesinde finansal durumlarıyla ilgili bilgi alabilecek, Finansal Sağlıklarını geliştirmelerine yönelik bilgiler ve özel eylem planları kendilerine sunulacak. Son olarak da kaydedilen tüm gelişme yüzdesel olarak müşteriye gösterilecek. Dijital Bankacılık ekipleri, büyük veri analizi odağında harcama/kazanç davranışları göz önünde bulundurularak müşterilerin gruplandırılması için İş Zekası ekipleriyle birlikte çalışıyor.

Garanti, "açık pazar" (open market) kavramıyla da her yerden tüm müşterilere finansal çözümler sunmayı amaçlıyor. Çok kısa bir süre öncesine kadar şubelerin tek alternatifi çağrı merkezleri ve ATM'lerdi. Ardından dijital kanallardaki hizmetler hızla genişletilerek çoklu kanal stratejisi benimsendi. Kısa bir süre sonra da Garanti stratejisini, tüm kanallarda kesintisiz deneyim sunmaya başladığı bütünsel kanal yapısına dönüştürdü. Garanti müşterisi olmayanların bile tüm kanallardan ürün ve hizmetlere ulaşabilmesine olanak sağlayan iyileştirmeleri hayata geçirdi. Örneğin ATM'lerin kartsız işlem seçeneği ile Garanti müşterisi olmayanlar da para yatırma, çekme ve gönderme işlemlerini gerçekleştirebiliyor; bu özellik sayesinde faturalarını ödeyebiliyorlar. 2018 yılında Türk lirası cinsinden 33,6 milyon, döviz cinsinden 141 bin kartsız işlem gerçekleştirildi. Garanti dışında kanallarla müşterilere ve Garanti müşterisi olmayan kişilere ulaşmak üzere e-ticaret çalışmalarına da şimdiden başlandı.

## ÇALIŞMA YAŞAMININ GELECEĞİ

Son yıllarda iş dünyasında önemli değişikliklere tanıklık ediyoruz. Hem Y kuşağı hem teknolojiye ezber bozan ilerlemeler, iş yapış şekillerimizde ve iş yerinde çok daha ciddi bir paradigma değişiminin bariz birer işareti. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO)<sup>18</sup> Çalışma Yaşamının Geleceği Küresel Komisyonu'nu kurmuş olması hiç şaşırtıcı değil. Komisyon, çalışma yaşamının geleceğine dair 21. yüzyılda sosyal adaletin sağlanması için analitik temeli sunabilecek derinlemesine bir araştırma gerçekleştiriyor.

"Çalışma dünyası büyük bir değişim süreci geçiriyor, teknolojilerin geliştirilmesi ve iklim değişikliğinin etkisinden üretim ve istihdamın değişen karakterine kadar pek çok alanda önemli değişimler yaşanıyor."<sup>19</sup> Vizyonumuzu, prosedürlerimizi, temel değerlerimizi revize ederek, hatta bazen temel stratejilerimizi yeniden tanımlayarak hepimizin bu duruma uyum sağlaması gerekiyor.

Teknolojik gelişme hem müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını, hem de şirketlerin bunları karşılama kapasitesini artırıyor. Müşterilere daha özelleştirilmiş çözüm ve tavsiyeler sunmayı mümkün kılıyor. Şirketler, bu dinamik ortama hızla adapte olma fırsatını kaçırmaları halinde sahada kendilerinden daha küçük ve daha çevik oyuncuların gerisinde kalacaklar. Garanti, teknoloji alanındaki tüm mega trendleri yakından takip ediyor ve yenilikçi çözümler sunanlar arasında öncülük ediyor. Sektörünün bir

<sup>18</sup> International Labour Organization <sup>19</sup> [https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/WCMS\\_578759/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/WCMS_578759/lang-en/index.htm)



gerekliliği olarak otomasyon yatırımları uzun süredir devam ediyor. Böylece hata faktörünü en aza indiriyor ve daha hızlı hizmet sunuyor. Dinamik, uyumlu ve etkin iş modeli, dönüşüm yolculuğunu mümkün kılan en önemli etmen.

Garanti, 2018 yılında büyük veri analizi ve değer yaratım yeteneklerini bir üst düzeye çıkarmak için veri yönetişimi ve veri dönüşümü projesini başlattı. Veri Yönetişimi projesinin amacı, verinin bir varlık olarak görüldüğü bir yönetim modeli oluşturmak. Bu proje kapsamında veri sorumluları görevlendirildi, kapsamlı bir veri envanteri hazırlandı ve veri kalitesinin artırılması için kalite güvence ve yönetim sistemleri geliştirildi. Yeni veri yönetim yapısı, tüm ilgili yönetmeliklere uygun olarak veri güvenliğinin, kişisel verilerin gizliliğinin ve erişilebilirliğinin yönetilebilmesini sağlayacak. Ayrıca her bir ekibin veri işleme kapasitesini artıracak gerekli eğitim, araç ve altyapıyı belirlendi ve uygulandı. Bu sayede veri analitiği yoluyla Garanti'deki tüm karar alma süreçleri daha iyi desteklenebiliyor.

Öte yandan bu dönüşüm şirketler açısından bazı riskler de taşıyor. Örneğin belirli üniversite ve alanlarda sayıları sınırlı olan yeteneklere ulaşmayı ve onları kuruma dahil etmeyi zorlaştırıyor. Bunun en önemli nedeni ise sadece bankacılık sektöründe yer alan bankalar arasında değil aynı zamanda farklı sektörler arasında da yaşanan rekabet. Veri, yapay zeka, dijital pazarlama, robot bilimi gibi yükselen yeni alanlar arasındaki rekabet, bankacılık sektörünün cazibesini azalttı. Yeni nesil yetenekler, aynı işte kısa süre çalışma eğiliminde, bu da bağlılık skorlarının düşük olmasına yol açıyor. Her şirket, çalışan bağlılığını güçlendirmek için yeni yollar bulmak zorunda. Garanti, yeni neslin beklentilerini yönetirken yeteneklerin kurumda daha uzun süre kalmasını sağlamak için çalışanlarına farklı kariyer yolları sunmayı amaçlıyor. Yeni eğilimleri izleyerek, bilinçsiz önyargıyı önlemek için yapay zeka ve makine öğrenmesi algoritmalarını entegre ediyor, açık pozisyonların doldurulması için geçen süreyi azaltıyor, adayları kaçırma riskini ölçüyor ve işe alım öncesinde performansı öngörüyor. Kampüs çalışmalarına odaklanarak yetenek kazanma stratejisini değiştiren Garanti, yeni mezunlara yönelik (veri, finans, risk, dijital bankacılık, pazarlama) yetenekleri kuruma kazandırma organizasyonlarını bankanın her bir farklı müdürlüğü için hedeflenen yeteneklere ulaşmak amacıyla sosyal medya, kampüs organizasyonları gibi farklı kanalları kullanarak segmentlere ayırdı. Benimsediği Yeni Kariyer Fırsatı Politikası, Banka'daki tüm çalışanlara kendi kariyerlerini şeffaf bir şekilde yönetme şansını sunuyor. Aday seçme sürecine dijital araçları entegre etti; ayrıca yetenek

grupları içinde performansı ve işten ayrılma hızını öngörmek için analitik yöntemlerden yararlanılıyor.

## 21. YÜZYIL YETENEK AÇIĞI

Tüm bu yeni teknolojik ilerlemeler, küresel gelişmeler ve geleceğin getirdiği zorluklar yepyeni ve çok daha geniş bir yetenek kümesi gerektiriyor. Ancak eğitim tüm dünyada hala çözülmesi gereken en büyük sorunların başında geliyor. 2018 Dünya Kalkınma Raporu'na göre "Eğitimin niceliği ve niteliği gerek ülkelerin kendi içlerinde gerek ülkeden ülkeye büyük oranda farklılık gösteriyor. En yoksul ülkelerde her 5 ilkokul çocuğu içinden 1'den daha azı matematik ve okuma yazma alanında yeterli." Dünyada yüz milyonlarca çocuk, bırakın 21. yüzyılda hayatta kalmak için gerekenleri, en temel yaşam becerileri bile olmadan büyüyor. Yetenek havuzu, şirketlerin değişen ihtiyaçlarına cevap veremez hale geleceği için bu durum iş dünyası açısından da bir sorun yaratıyor. Bu durumun üstesinden gelinmesi için Garanti'nin yürütmekte olduğu Öğretmen Akademisi Vakfı'nın, Matematik-Fen Eğlenerek Öğren ve Garanti'yle Geleceği Kodla gibi pek çok çalışması bulunuyor. Öğretmen Akademisi Vakfı aracılığıyla Garanti tüm Türkiye'den 165 binden fazla öğretmene ulaşarak zihinlerini açtı. Garanti'yle Geleceği Kodla projesiyle de 15 şehirde 8-13 yaş arası 700 çocuğu kodlama, robot bilimi ve tasarım odaklı düşünceyle tanıştırdı.

Garanti aynı zamanda günümüzün ve geleceğin zorlukları karşısında tam donanımlı olmalarını sağlamak için çeşitli eğitim ve mentorluk programlarıyla çalışanlarına da bu konuda destek sağlıyor. Şubelerde gerçekleştirilen hizmet modeli değişikliğiyle mevcut bilgileri tazeleme ve çapraz beceriler alanında çalışanlarına eğitim verme fırsatı bulduk. Çok kısa bir sürede gerçekleştirilmesi gereken şube dönüşümü için -yaklaşık 4.000 kişi- gibi fazla sayıda çalışana kısa sürede sınıf içi eğitim verilmesi ve bilgilerinin pekiştirilmesi mümkün değildi. Çok kısa bir sürede çok sayıda şube çalışanının yeni hizmet modeline uyum sağlaması ve bu konuda eğitilmeleri için yeni bir eğitim programının tasarlanması şarttı. Çapraz yetenek geliştirmeye yönelik karma yaklaşımlı, ağırlıklı olarak dijital öğrenme çözümlerini içeren yeni bir program tasarlandı. Pekiştirme amaçlı, dijital kısa sınav uygulamaları aktif olarak kullanıldı ve 9 ay içinde 2,5 milyon soru çözüldü.



Konuyla ilgili diğer örneklerle Sorumlu ve Sürdürülebilir Kalkınma ve İnsan Kaynağına Yatırım bölümlerinde yer veriliyor.



## HAYATTAN HİKAYELER

GARANTİ EMPATİ

# İYİ Kİ İYİ NİYET VE GÜZEL GÖRÜŞLÜ İNSANLAR VAR



ESRA ÖZHAN

Dijital Müşteri Deneyimi  
Destek Ekip Yetkilisi

Müşterimiz yolda Garanti Bankası'na ait dekonta sarılı bir miktar para bulunduğunu söyleyerek bize ulaştı. Dekonttaki müşterinin bulunmasını ve parayı teslim etmek istediğini söyledi. Müşterimize bu konudaki duyarlılığı için teşekkür ettim ve **“Dilerseniz bu konuda ben size yardımcı olayım”** dedim. Müşterimizden dekontun görüntüsü istedim ve dekonttaki müşterimizin bilgilerine ulaştım. Sonrasında kendisini aradım ve durumu izah ettim.

Parasını düşüren müşterimiz, **“Evet, ben yakın dönemde bir miktar para kaybettim. Oğlum öğrenci, kendisine para göndermek üzere ATM’den işlem yaptıktan sonra yolda cebimdeki paramı düşürdüm. Ben de yana yakıla paramı arıyordum”** dedi. Ben de **“Paranızı bulan kişi bize ulaştı, cuma günü Etiler Şubesi’ne paranızı teslim edecek, şubemizden alabilirsiniz”** diye ilettim. Müşterimiz çok sevindi, bize ulaşan müşterimizin numarasını istedi, kendisine teşekkür etmek istediğini söyledi. Bankacılık kuralları gereği veremediğimizi belirttim ama teşekkürlerini özellikle ileteceğimi söyledim.

Bu güzel hikayede yer aldığı için parayı bulan ve bize ulaşan müşterimize küçük bir hediye göndermek istedik. Ben de el yazımla bir not ekleyerek kendisine bu duyarlılığı için teşekkür ettim.

Müşterimiz hediyemizi ve notu sosyal medya üzerinden paylaşarak güzel bir cevapla bize teşekkür etti: **“Evet, bugün çok şaşırdım ve çok ama çok mutlu oldum. Bulduğum parayı sahibine ulaştırmıştık. Az önce bütün haftanın yorgunluğunu attığım bir jest ile karşılaştım. İnsana verilen önemi hissettiren ve insanlığın önemini pekiştiren hediye için çok ama çok teşekkürler. İyi ki iyi niyet ve güzel görüşlü insanlar var.”**

QR kodu okutarak Hayattan Hikayeler’i dinleyebilirsiniz.

\* Hayattan Hikayeler yaşanmış olaylardır, isimler müşteri bilgileri gizliliği gereği değiştirilmiş ya da anonimleştirilmiştir.







## DEĞERLERİMİZ

MÜŞTERİMİZ ÖNCELİĞİMİZDİR

MÜŞTERİLERİMİZİ ANLARIZ  
DÜRÜST VE SORUMLU  
DAVRANIRIZ  
ÇÖZÜM ÜRETİRİZ

BÜYÜK DÜŞÜNÜRÜZ

İLHAM VERİRİZ  
YENİLİKÇİYİZ  
BEKLENTİLERİ AŞARIZ

TEK BİR EKİBİZ

İŞİMİZE YÜREKTEN BAĞLIYIZ  
OMUZ OMUZA ÇALIŞIRIZ  
BU BANKA BİZİM

## REKABET ÜSTÜNLÜKLERİMİZ

### FARK YARATAN DİNAMİK İNSAN KAYNAĞI

- Çalışan memnuniyeti odaklı İK uygulamaları
- Ödüllü yetenek programları
- Çalışanların fikir ve yenilikçi önerilerini paylaşabilecekleri platformlar
- Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde Türkiye'den yer alan ilk ve tek şirket
- Kişi başı yılda ortalama 47 saat eğitim

### ÜSTÜN TEKNOLOJİ VE VERİ BİLİMİ

- İş alanlarıyla bütünleşik bilgi teknolojileri
- Kurum içinde geliştirilen, ihtiyaca yönelik çözüm ve uygulamalar
- Kesintisiz işlem kabiliyeti ve altyapı güvenliği
- 90'lı yıllardan bu yana teknolojiye kesintisiz yatırım
- Veriye dayalı ve çevik karar alma süreçleri
- Oluşturulan yönetim modelleriyle verinin bir kurumsal varlık olarak yönetilmesi
- Gelişmiş veri analitiği ile her iş seviyesinde akıllı karar almayı destekleyici iş zekası yaratımı
- Büyük veri mühendisliği ve analitiğini geliştirmek için insana ve teknolojiye sürekli yatırım

## EŞSİZ MÜŞTERİ DENEYİMİ YÖNETİMİ

- Müşteri deneyiminde fark yaratan akıllı iş süreçleri
- Müşteri gözüyle tasarlanan sade ve açık süreçler/müşteri yolculukları
- Müşteri ihtiyaçlarını merkeze alan gelişmiş segmentasyon sistemleri
- Hızlı ve etkin çözümler sunan, çok kanallı müşteri ilişki yönetimi araçları

## MÜŞTERİ ODAKLI YENİLİKÇİ ÜRÜN VE HİZMETLER

- Yenilikçi, esnek ve kişiselleştirilmiş çözümler
- Müşteri ihtiyaç ve eğilimlerini, gelişen trendlerle harmanlayan ürün ve hizmetler

## GÜÇLÜ MARKA VE İTİBAR

- Bütünsel itibar yönetimi yaklaşımı ve güçlü itibar endeksi
- Garanti tüketiciler tarafından "Teknolojide Öncü, yenilikçi ve hayatımı kolaylaştıran banka" olarak tanımlanıyor
- Marka algısına katkıda bulunan kesintisiz iletişim ve toplumsal yatırım programları

## KESİNTİSİZ BANKACILIK DENEYİMİ SUNAN BÜTÜNLEŞİK KANAL YAKLAŞIMI

- Dijital dünyanın avantajlarını müşteri deneyimine yansıtan, yeni şube hizmet modeli
- 81 ilde hizmet veren yaygın şube ağı
- İnternet ve mobil bankacılığında öncü konum
- Tüm kart işlemlerini tek bir platformda sunan, analitiğe dayalı akıllı çözümler üreten Bonus Flaş: Lansmanının ilk üç yılında 6,3 milyona ulaşan indirme
- GarantiPay ile 1.800'ü aşkın iş yerinde, e-ticarette hızlı ve güvenli ödeme
- Banka dışı müşterilere kartsız işlemlerle de hizmet veren 5.000'den fazla ATM
- Yılda 73 milyondan fazla müşteri kontağı ile öncü finansal çağrı merkezi
- Dijital kanallardan gerçekleştirilen işlemlerin 5'te 1'inden fazlası Garanti'den

## TÜM FİNANSAL HİZMETLER İÇİN TEK ADRES

- Hollanda ve Romanya'da 1990'lı yıllardan bugüne süregelen yurt dışı bankacılık hizmetleri
- Banka sigortacılığında öncü konum
- Toplam Gönüllü ve Otomatik BES katılımcı sayısında lider
- Ekspertiz raporu sonrası aynı gün içinde kullandırım sayesinde dünyadaki en hızlı mortgage süreci
- Müşteri istek ve beklentilerini karşılayan, dijital odaklı yatırım şirketi
- Yenilikçi, kolay erişilebilir faktoring çözümleri
- Türkiye'nin ilk portföy yönetimi şirketi
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarını gözetken leasing çözümleri

# STRATEJİK ÖNCELİKLERİMİZ



## MÜŞTERİ DENEYİMİ

- Tüm faaliyetlerimizin odağına müşterilerimizi koyarak tüm kanallarımızdan kesintisiz ve mükemmel bir müşteri deneyimi yaşatmayı hedefliyoruz.
- Bu doğrultuda süreçlerimizi, iş akışlarımızı sürekli gözden geçirerek müşterilerimizin gözünden; hızlı, anlaşılır ve sade bir şekilde tasarlıyoruz.
- Müşterilerimizin beklentilerini aşma, memnuniyetlerini artırma, onlarla güvene dayalı ve uzun soluklu ilişkiler kurma gayemiz ile müşterilerimize karşı her zaman açık, şeffaf ve sorumlu davranmayı ilke ediniyoruz.
- Müşterilerimizin işlerini sürdürülebilir bir şekilde büyütebilmeleri ve onlara değer katabilmek için, ihtiyaçlarına uygun, yenilikçi çözümler ve öneriler sunmaya gayret ediyoruz. Sunduğumuz çözüm ve hizmetlerle finansal okuryazarlığı ve kapsayıcılığı da destekleyerek, müşterilerimizin finansal sağlığını gözeterek bilinçli kararlar almalarına yardımcı olmayı amaçlıyoruz.



## DİJİTALLEŞME

- Dijital platformlara yaptığımız yatırımlarla, müşterilerimize eşsiz bir deneyim, işlem kolaylığı ve öncü çözüm önerileri sunarak dijital dönüşüme öncülük etmeyi sürdürmeyi amaç ediniyoruz. Dijital müşteri tabanımızı büyütürken, satışlarımızda dijital kanalların payını artırmayı hedefliyoruz.



## ÇALIŞAN MUTLULUĞU

- Çalışanlarımızın gelişimini, memnuniyetini, ve esenliğini merkeze alarak onlara yatırım yapmak başlıca stratejik önceliklerimizden.
- Değerlerimizle paralel olarak, takım ruhuna sahip, ortak akıl ile hareket eden, büyük düşünen, sosyal sorumluluk sahibi ve sonuç odaklı ekipler oluşturma gayesindeyiz.
- Bu doğrultuda, performansa dayalı, fırsat eşitliği ve çeşitlilik gözetken, içeriden terfi odaklı, adil ve şeffaf bir yönetim politikası benimsiyoruz.

# AMACIMIZ

## ÇAĞIN OLANAKLARINI HERKESE SUNMAK



### OPTİMUM SERMAYE KULLANIMI

- Disiplinli ve sürdürülebilir büyümeye odaklanırken, sermayemizi etkin kullanarak, yarattığımız değeri en üst düzeye çıkarmayı ve sağlam aktif kalitesine olan bağlılığımızı sürdürmeyi hedefliyoruz.



### VERİMLİLİK

- Maliyet ve gelir sinerjilerini gözetirken, iş modelimizi ve süreçlerimizi, operasyonel ve çevresel verimlilik bakış açısıyla sürekli geliştiriyoruz.



### SORUMLU VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA

- Benimsediğimiz temel değerleri güçlendiren gelişmiş kurumsal yönetim modelimizi uygulamaya devam ederken, tüm paydaşlarımıza karşı güven, doğruluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleriyle hareket ediyoruz.
- Finansal ve finansal olmayan riskleri dünya standartlarına entegre yönetip, etkili risk yönetimini sağlamak, önemli önceliklerimizden.
- Öncelikli konularda etkili sonuçlara ulaşan toplumsal yatırım programlarına odaklanarak ve etki odaklı yatırım ilkelerini gözetip verdiğimiz kredilerle ortak değer oluşturarak, toplum için değer yaratmayı amaçlıyoruz. Kurduğumuz stratejik ortaklıklarla pozitif değişime öncülük eden banka olmayı sürdüreceğiz.

# STRATEJİMİZİN TEMEL YAPITAŞLARI

## MÜŞTERİLERİMİZ

Müşterilerimizi dinlemek, ihtiyaçlarını iyi anlamak, en yüksek hizmet kalitesi ve yenilikçi çözümler ile beklentilerini karşılamak  
Müşterilerimizin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmak, hayatlarında etki yaratmak ve onlara değer katmak

## GARANTİLİLER

Yetkin, donanımlı, sürekli gelişime önem veren, büyük düşünen  
Topluma ve çevreye saygılı, güler yüzlü, çözüm odaklı, heyecan duyan  
Sorumlu ve ahlaklı bankacılar

## İŞ MODELİMİZ

Teknolojik ve dijital değişime paralel, dönüşümün öncüsü  
En güncel bilişim altyapısıyla desteklenen  
Tüm kanallarda, etkinlik ve üretkenlik odaklı verimli iş modeli

# İŞ MODELİMİZ

İş modelimizi de “çağın olanaklarını herkese sunma” amacımız çerçevesinde şekillendiriyoruz.

Garanti Bankası benimsediği bütünleşik kanal stratejisiyle, müşterilerinin ihtiyaç duydukları bankacılık hizmetlerine her an, diledikleri kanaldan erişebilmelerini ve kanallar arasında kesintisiz ve tutarlı bir deneyim yaşamalarını sağlamaya odaklanıyor.

Müşterilerine mükemmel bir deneyim yaşatma önceliğiyle yola çıkan Garanti, teknolojiyi ve insani öğeleri harmanlayarak; müşterilerinin hayatlarını kolaylaştırmayı, finansal sağlıklarını gözetmeyi ve doğru finansal kararlar vermelerini sağlamayı, işlerini sürdürülebilir bir şekilde büyütmelerine destek olmayı ve finansal hizmetlerini herkese ulaştırabilmeyi amaçlıyor.

Daima geleceği hayal edip tasarlayan, daha önce sunulmamış sunmaya çalışan Garanti; bu doğrultuda yetkin, donanımlı, büyük düşünebilen, çevresine ve toplumuna saygılı, sorumlu ve ahlaklı bankacılar yetiştirmeyi, iş modelinin sürdürülebilirliğinin vazgeçilmez parçası olarak kabul ediyor.

Garanti iş modelinin merkezine dijitalleşmeyi koyarak; sektörel dönüşüme öncülük etmeyi, en güncel bilişim altyapısına sahip olmayı, hizmet verdiği tüm kanallarda etkin ve üretken olmayı hedefliyor. Bu kapsamda sürekli gelişme prensibiyle iş süreçlerini yenilemeye, yalınlaştırmaya ve müşteri deneyimini iyileştirmeye ve süreçlerini otomatize etmeye devam ederken, operasyonel verimliliği de sağlıyor.

Gelişen teknolojiler ve veri kaynaklarının yarattığı fırsatları iş modeline entegre eden Garanti, büyük veri gruplarını anlamlandırarak müşteri yönetimini daha analitik bir yaklaşımla ele alıyor. Aynı zamanda, bu çıktıları organizasyonel modelinde de kullanarak daha analitik iş sonuçlarına ulaşıyor.

Değişen müşteri beklentilerini hızla karşılamak ve gelişen teknolojileri iş modeline adapte etmek üzere ele aldığı projeleri çevik metot yaklaşımlarıyla yürüten, teknolojik altyapının sunduğu olanakları etkin tecrübesiyle buluşturan ve herkese hitap etmeyi amaçlayan Garanti, iş modelinde üretkenliği en büyük prensibi haline getiriyor. Bu amaçla teknolojik gelişmelerin ve dijital dünyanın getirdiği tüm imkanları, oluşturduğu ekosistem ile entegre ederek yenilikçi çözümleri çevik yöntemlerle ele alıyor ve dönüşüm projelerinde sektörde öncü oluyor.

Garanti’nin çevik iş yapma şekline geçiş yolculuğu ve bu kapsamda çalışanların oluşturduğu takımlar, yaptıkları işlerin en başından sonuna kadar sorumluluğunu alıyor ve ortaya koyacakları ürün ve hizmetleri müşterilerden gelen geri bildirimlere göre inşa ediyor. Böylelikle Garanti, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan çözümler sunmaya odaklanıyor. Bu yeni çalışma modelinde çalışanlar tek bir hedeften ilham alıyor ve bu hedef için motive oluyor.

Müşterilerin derinlemesine anlaşılmasını ve yapılan her işte “müşteri önceliğimizdir” perspektifiyle hareket edilmesini ilke edinen Garanti, iş birliğini “tek bir ekibiz” bakış açısıyla üst seviyelere çıkarıyor. İlham veren, yenilikçi ve beklentileri aşan bir düşünce yapısının hakim olduğu iş modeliyle, güçlendirilmiş ve aksiyon alabilen ekiplerle müşteri taleplerinin en hızlı şekilde karşılanmasını destekliyor.

# DEĞER YARATIMIMIZ

GRI 102-46

## GİRDİLER

### FİNANSAL SERMAYE

Yarattığımız değeri en üst düzeye taşımak için sermayeyi etkin kullanıyoruz. Mevduat ağırlıklı ve dinamik yönetilen fonlama bazımız, iyi çeşitlendirilmiş fonlama dağılımımız ve alternatif fonlama kaynaklarının oportünist kullanımı; disiplinli, sürdürülebilir ve sermaye artırarak büyümemizin arkasındaki itici gücü oluşturuyor. 2015 yılından bu yana, gelir/gider oranında elde ettiğimiz 12 puanlık iyileşmeyle, iş modelimizi ve süreçlerimizi operasyonel ve çevresel verimlilik bakış açısıyla sürekli olarak iyileştirmek ve gider/gelir sinerjileri yaratmak amacıyla çalışıyoruz.

### DİJİTAL & ENTELEKTÜEL SERMAYE

7,3 milyon dijital bankacılık müşterimize işlem kolaylığı, eşsiz müşteri deneyimi ve öncü çözüm önerileri sunmak üzere, dijital platformlara sürekli yatırım yapıyoruz. Dijital müşteri tabanımızı büyütüyor ve satışlarımızda dijital kanalların payını artırıyoruz. Bilgi güvenliğini koruyarak, güvenli ve kesintisiz hizmet (örneğin siber tehditler) vermemizi engelleyebilecek tüm risklere karşı önlem alıyoruz.

### İNSAN SERMAYESİ

Çalışanlarımızın gelişimlerine, memnuniyetlerine ve mutluluklarına odaklanarak, çalışan başına ortalama 47 saat eğitim ve 11 refah programı aracılığıyla çalışanlarımıza yatırım yapıyoruz. Takım ruhu, ortak akıl ve sosyal sorumluluk ile hareket eden, sonuç odaklı takımlar oluşturmaya çalışıyoruz. Performansa dayalı, eşit fırsatlara ve çeşitliliğe odaklanan ve içten terfiyi teşvik eden adil ve şeffaf bir yönetim politikası benimsiyoruz.

### İLİŞKİ SERMAYESİ

16 milyon müşterimize, onları tüm faaliyetlerimizin merkezine taşıyarak ve süreçlerimizi onların bakış açılarıyla tasarlayarak, mükemmel bir müşteri deneyimi sunmak için çalışıyoruz. Müşterilerimize karşı şeffaf, açık ve sorumlu olmayı ve onlarla karşılıklı güven üzerine kurulu uzun süreli ilişkiler kurmayı hedefliyoruz. Sunduğumuz çözümlerle finansal okuryazarlığı, finansal sağlığı ve finansal kapsayıcılığı destekleyerek, müşterilerimizin bilinçli karar vermelerine destek oluyoruz.

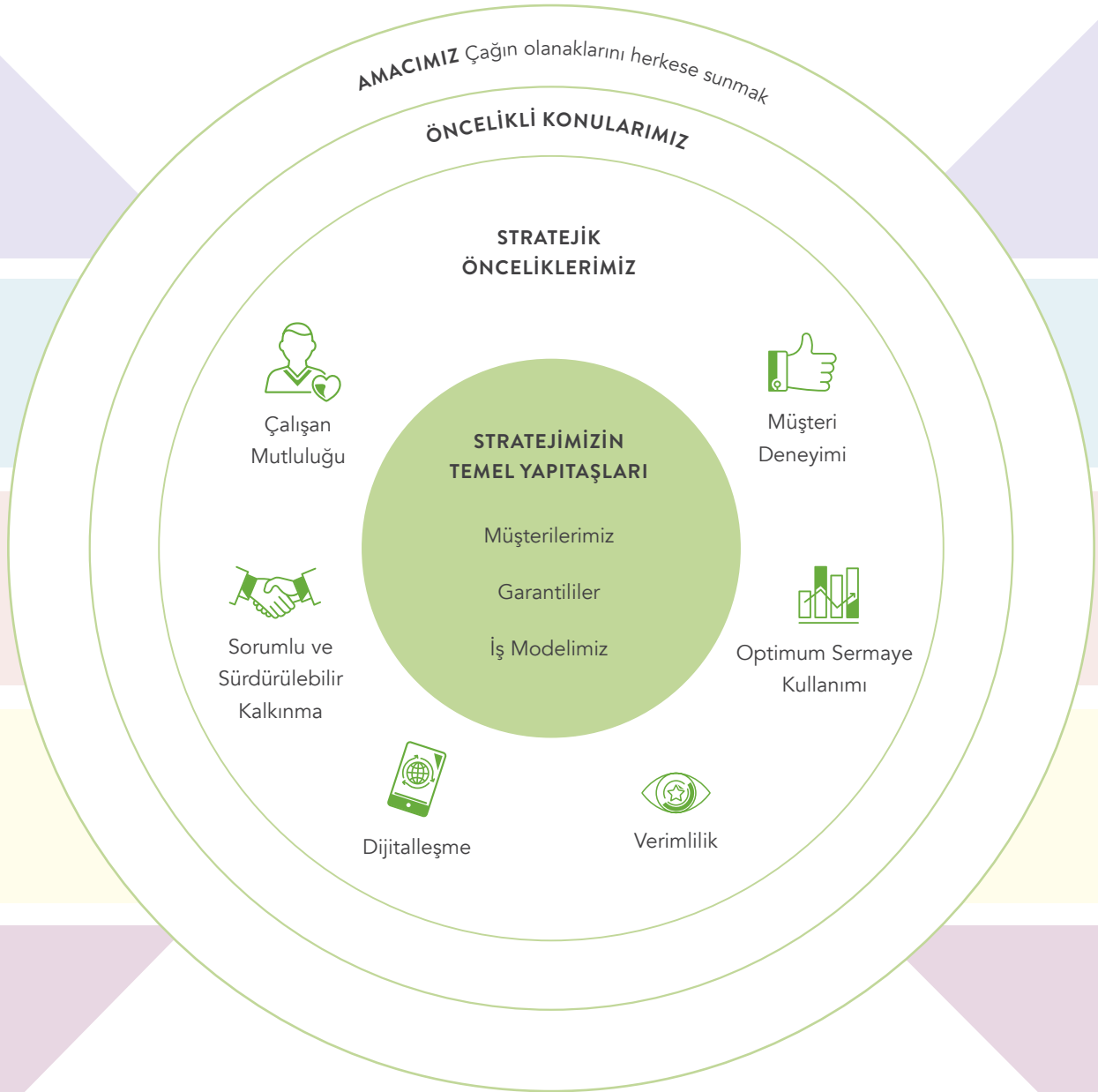
### DOĞAL & SOSYAL SERMAYE

Sürdürülebilir ürün ve krediler ve etki odaklı yatırım ilkeleri kapsamında 35,2 milyar TL yatırım tutarı ile birikimleri sürdürülebilir yatırımlara dönüştürüyoruz. Müşterilerimiz ile günlük iletişimimizde, onların ihtiyaçlarına göre uyarlanmış girişimler ile işlerini sürdürülebilirlik yaklaşımı ile büyümelerini tavsiye ediyoruz. Toplam 44 katılım platformu ve 24 adet üyelik ile pozitif değişime katkıda bulunmak için çalışıyoruz. Toplumsal yatırım programlarına odaklanarak, öncelikli konularda etkili sonuçlar veren 20,2 milyon TL tutarında yatırım yaptık.



## MEGA TRENDLER

## RİSKLER VE FIRSATLAR



## KURUMSAL YÖNETİŞİM

## FİNANSAL SERMAYE

Nakdi ve gayri nakdi krediler aracılığıyla ekonomiye 311,2 milyar TL (59 milyar ABD doları) destek sağladık ve faaliyetlerimiz %15 Ortalama Özkaynak Kârlılığı, %1,7 Ortalama Aktif Kârlılığı üretirken, Sermaye Yeterliliği Rasyomuz %16,5 ve Çekirdek Sermaye Rasyomuz %14,2 seviyesinde gerçekleşti. 2018 sonu itibarıyla, Garanti'nin piyasa değeri 33,4 milyar TL (6,3 milyar ABD doları) seviyesine ulaştı. Ekonomiye ve topluma, ortaklarımıza kâr payı ödemeleri, çalışanlarımıza ücretler, tedarikçilerimize ödemeler ve hükümetlere vergi ödemeleri yaparak katkıda bulunuyoruz. Kamu maliyesine yalnızca kendi vergi ödemelerimizle değil, üçüncü tarafların vergilerinin toplanması ve ödenmesine aracı olarak önemli katkı sağlıyoruz. Garanti'nin kamu maliyesine olan toplam vergi katkısı Garanti Yatırımcı İlişkileri web sitesinde gönüllü olarak açıklanıyor.

## DİJİTAL & ENTELEKTÜEL SERMAYE

Dijital kanallara yatırımımız sonucunda müşteri bilgilerinin gizliliğiyle ilgili veri sızıntısı yaşanmazken dijital kanallar üzerinden satışlar toplam satışların %44'üne yükseldi. Dijitalleşmenin öncüsü olarak müşterilerimizi en gelişkin dijital çözümlerle güçlendiriyor ve son teknolojik gelişmeleri takip ederek rakiplerimize örnek oluşturuyoruz.

## İNSAN SERMAYESİ

18.338 kişi için istihdam yaratırken, fırsat eşitliği ve mesleki gelişimin sağlanması yönündeki çabalarımız, çalışan bağlılığı skorumuzun yüksek, çalışan devir oranımızın düşük olmasına katkıda bulunuyor. %40 üst ve orta seviye yönetici kadın çalışan oranıyla ve kadınların kariyerlerinde ilerlemesini teşvik eden çeşitli girişimlerle Garanti, Türkiye'den Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne girmeye hak kazanan tek şirket.

## İLİŞKİ SERMAYESİ

Müşterilerimizin beklentilerini aşmak ve memnuniyetlerini artırmak için çalışarak kurduğumuz ilişkinin güvene dayalı olmasını sağlıyoruz. Özel rakip bankalar arasında en yüksek Net Tavsiye Skoru'na sahip olmamız, iş modelimizin temelindeki müşteri deneyimi odaklılığımızın sonucu. Finansal okuryazarlık, finansal sağlık ve finansal kapsayıcılığı desteklemeye yönelik çabalarımız, tasarruf ürünlerini kullanmaya başlayan 850.000 müşterinin hayatına dokunabilmemizi sağladı.

## DOĞAL & SOSYAL SERMAYE

Etki odaklı yatırım ilkelerimiz ve yenilenebilir enerji alanına sağladığımız finansman, faaliyetteki toplam kurulu güce istinaden 5,4 milyon ton CO<sub>2</sub>e sera gazı emisyonunun engellenmesine neden olurken, yeni proje finansmanı taahhütlerinde enerji üretim portföyümüzün Kapsam 3 ayak izi 'sıfır' oldu. Katılım faaliyetlerimiz, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne katkıda bulunmayı amaçlayarak hazırladığımız 14 adet politika/görüş yazısının oluşmasını ve 3 farklı zorluğu aşmayı hedefleyen toplumsal yatırım programları ile Yatırım Sosyal Getirisi olarak 3'ten fazla değere ulaşmasını sağladı. Bu çalışmaların bir sonucu olarak Garanti, önde gelen yedi sürdürülebilirlik endeksinde yer almaya hak kazandı.

## SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFLERİNE KATKI



# ÖZET YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

2018 yılı global anlamda korumacı politikaların öne çıktığı, gelişmiş ekonomilerdeki destekleyici para politikalarının ise normalleşme sürecine devam ettiği bir seneydi. Dünyada sıkılaşan finansal koşullarla birlikte likiditenin azalması, ticaret savaşı endişeleri ve belirsizlikler, gelişmekte olan ülkelerin finansman maliyetlerinin yükselmesine ve bu ülkelere olan fon akımlarının kısıtlanmasına neden oldu. Bu dönemde, Türkiye ekonomisinde, yılın ilk yarısında güçlü büyüme oranları görülse de, ikinci yarıda iç ve dış piyasalardaki gelişmelerin etkisiyle, ekonomik aktivitede yavaşlama ve dengelenme gözlemlendi. Reel sektöre ve yatırımlara sağladığı destek ile ekonominin gelişiminde de lokomotif görevi üstlenen bankacılık sektörü, makroekonomik gelişmelerden doğrudan etkilendi. Piyasalarda artan kırılganlıkların etkisiyle, sektörde likidite, sermaye ve aktif kalitesi gibi risk faktörleri ön plana çıktı. Ancak, Türk Bankacılık sektörü, sağlam duruşunu koruyarak ekonomideki dengelenme sürecinin mümkün olan en sağlıklı şekilde gerçekleşmesine olanak sağladı.

2018 yılı gibi volatilitenin yüksek olduğu dönemde Garanti, güçlü kârlılık oranlarını, sağlam sermaye tabanını ve likiditesini korudu. Bu bağlamda, pasif kalemlerde kalıcılığın en uygun seviyede tutulması ve fonlama imkanlarının çeşitlendirilmesi; aktif kalemlerde ise riske göre düzeltilmiş, sermaye getirisini maksimize edecek kompozisyonun sağlanması amaçlandı.

Garanti'nin konsolide net kârı yıldan yıla %5 artışla 6 milyar 707 milyon TL'ye ulaşırken, yılın ikinci yarısında ayrılan 1 milyar 90 milyon TL serbest karşılık ile toplam serbest karşılık rezervi 2 milyar 250 milyon TL'ye yükseldi. Garanti'nin dinamik bilanço yönetimi, güçlü ve yüksek kaliteli kârlılıkta yansımaları buldu ve Banka'nın ortalama özkaynak kârlılığı %15, aktif kârlılığı ise %1,7 oldu. Sene boyunca ayrılan serbest karşılıklar dahil değerlendirildiğinde, ortalama özkaynak kârlılığı %17 seviyesine ulaştı.

Yılın ikinci yarısındaki yavaşlamanın etkisiyle, kredi büyümesinin sınırlı olduğu yılda Garanti, toplam konsolide aktiflerini yıllık %13 artışla 399 milyar TL'ye ulaştırırken, faiz getirili aktiflerin oranını yüksek seviyelerde tutmayı başardı. Bugün Garanti, bireysel bankacılıktan ödeme sistemlerine, konut kredilerinden otomobil kredilerine, KOBİ'lerden proje finansmanına, işlem bankacılığından dijital bankacılığa kadar sektörün farklı segmentlerinde lider konumda bulunuyor.

2018 yılında Garanti, başarılı çift para birimli bilanço yönetiminin yardımıyla likit bilanço yapısını korudu. Fonlama bazını dinamik bir şekilde yöneten Garanti'nin fonlama kaynakları içindeki en büyük ağırlığı mevduatlar oluşturmaya devam etti. Müşteri mevduatı tabanında artış oranı kredi büyümesinin çok üzerinde %22 olarak gerçekleşti. Bu sayede, Banka'nın kredi/ mevduat oranı sektörün üzerinde, konsolide bazda 14 puan iyileşti. Garanti'nin bireysel mevduatlardaki liderliği, müşteri ihtiyaçlarını ve memnuniyetini işin merkezine yerleştiren yenilikçi iş modelinin sonucu.

Disiplinli kredi fiyatlaması ve toplam içinde vadesiz mevduatların sahip olduğu yüksek pay ile Garanti kredi-mevduat faiz farkını korumayı başardı. Hızla yükselen piyasa faizlerine rağmen Banka, faizlerdeki olası volatilitelere karşı tutulan TÜFE'ye endeksli menkul kıymetlerin (TÜFEX) katkısıyla, swap fonlama giderleri dahil net faiz marjını yıl içerisinde 61 baz puan artırdı. Böylelikle, Garanti, rakipleri içinde %5,3 ile en yüksek net faiz marjı seviyesine sahip olmayı sürdürdü.

Bu yıl yaşanan ekonomik koşullardaki volatiliteler sebebiyle takipteki kredi oranlarında artış görüldü. Takipteki krediler oranı, 2017 yılındaki %2,6 seviyesinden 2018 yılında %5,2 seviyesine yükseldi. Takipteki kredilere girişler, ağırlıklı olarak yüksek montanlı ticari kredilerden oluştu (toplam girişlerdeki payı %65). Buna karşılık, bireysel ve KOBİ kredilerinden takipteki kredilere girişler daha kısıtlı gerçekleşti (toplam girişlerdeki payı %35).

Paydaş memnuniyetine azami özen gösteren Garanti, şubelerinde yeni hizmet modelini 2018 yılında tamamladı. Yeni şube modeli, satış gücüne esneklik katmaya, gelir yaratma kapasitesini ve gider verimliliğini artırmaya başladı. Garanti, gider/gelir sinerjilerine odaklanmaya devam ederek 2015 yılından bu yana gider/gelir oranında %12 iyileşme sağladı.

Kredi kaynaklı komisyon gelirlerinin katkısının azaldığı 2018 yılında Garanti net ücret ve komisyon gelirlerini beklentilerin çok üzerinde %32 büyütmeyi başardı. Rakipleri arasında en büyük net ücret ve komisyon bazına sahip olan Garanti, çeşitlendirilmiş komisyon kaynağı sayesinde sürdürülebilir gelir yaratımını devam ettirdi.

2018’de Türk lirasında yaşanan %40 değer kaybı ve faizlerdeki yükselişin doğurduğu değerleme farkları kaynaklı negatif etkiye rağmen, net kârın katkısı sayesinde, Garanti Sermaye Yeterlilik Oranını %16,5 seviyesinde muhafaza etmeyi başardı. Bu seviye, 2018 yılı için belirlenen Basel III minimum yeterlilik seviyesi olan %11,4’ün oldukça üzerinde.

Sorumlu ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek, Garanti’nin stratejik öncelikleri arasında yer alıyor. Garanti’nin Haziran ayında IFC ile kadın girişimcilere özel ihraç ettiği Türkiye’nin ilk sosyal bonusu, yurt dışından sağlanan fonlara yenilikçi bir örnek oldu. Temmuz ayında ise Garanti, Türkiye’nin ilk yeşil kredisiyle sürdürülebilir finansman konusunda sektörde yine öncü bir rol üstlendi. Sürdürülebilir kalkınma için küresel bankacılık prensiplerini hazırlayacak dünyanın önde gelen 28 bankası arasında Türkiye’den sadece Garanti yer alıyor. Garanti, tüm bireylerin fırsatlardan eşit yararlandığı kapsayıcı bir ekonominin oluşması için çalışmaya, kadınların ekonomik yaşama aktif katılımını desteklemeye ve Türkiye’nin girişimcilik ekosisteminin gelişimine katkı sağlamaya devam ediyor.

Garanti’nin tekrarlanan güçlü performansı, anlık adımların değil, uzun soluklu ve planlı bir yolculuğun sonucu olarak gerçekleşiyor. Garanti, önümüzdeki dönemde de gelecek kuşakların ihtiyacını gözetken kararlar alarak, sürdürülebilir bir gelecek için üzerine düşeni yapmaya devam edecek.

Bize duydukları güven ve değerli katkıları için başta çalışanlarımız olmak üzere tüm paydaşlarımıza teşekkür ederiz.

## 2018 TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Garanti, tüm paydaşları için sürdürülebilir değer yaratımı odağıyla rakipsiz müşteri deneyimi sağlamak amacıyla müşteriye operasyonlarının merkezinde konumlandırıyor. Müşteri odaklı yenilikçi iş modeli sayesinde Garanti, sürdürülebilir gelir yaratma kapasitesini ve Türk bankacılık sektöründeki lider konumunu sürdürüyor. Garanti için çalışanları, en önemli varlıklarından ve stratejisinin temel yapıtaşlarından biri. Garanti, çalışanların becerilerinin tam olarak kullanılmasını teşvik eden, geniş bir fırsat yelpazesi sunan, başarılarının tanınmasını ve ödüllendirilmesini sağlayacak adil bir çalışma ortamı sağlamayı amaçlıyor. Garanti için çalışanları, en önemli varlıklarından ve stratejisinin temel yapıtaşlarından biri. Garanti, çalışanların becerilerinin tam olarak kullanılmasını teşvik eden, geniş bir fırsat yelpazesi sunan, başarılarının tanınmasını ve ödüllendirilmesini sağlayacak adil bir çalışma ortamı sağlamayı amaçlıyor.

Bunların yanı sıra stratejik ortaklıkları, hem Garanti hem paydaşları tarafından öncelikli kabul edilen konulara odaklanan toplumsal programları ve etki yatırımı temelli kredi kullandırımıyla Garanti, ortak değer yaratıyor ve pozitif değişimi destekliyor.

Güçlü sermaye yapısı ve verimlilik odağıyla ve uyguladığı etkin bilanço yönetimiyle ekonomiye desteğini sürdürerek sağlıklı finansal yapısını koruyor.



### MÜŞTERİ DENEYİMİ

#### NET TAVSİYE SKORU

Rakip bankalar arasında

*En Yüksek*

#### MÜŞTERİ TABANINI ETKİN BİR ŞEKİLDE BÜYÜTÜYOR

*16 milyondan*

fazla müşteri Garanti'yi seçti

#### ENGELLİ DOSTU ATM SAYISI

*5.210*

Tüm ATMLerin %99'u



### İNSAN KAYNAĞINA YATIRIM

#### ÇALIŞAN BAĞLILIĞI SKORU

*67*

Bankacılık sektöründeki en yüksek çalışan bağlılığı seviyesini korudu

#### ÇALIŞAN BAŞINA ORTALAMA EĞİTİM SAATİ

*47 saat*

#### YÜKSEK PERFORMANS ÇALIŞAN DEVİNİM HIZI

*%2,74*

#### ÜST VE ORTA YÖNETİMDE KADIN ÇALIŞAN ORANI

*%40*



## DİJİTAL DÖNÜŞÜM

### TÜRKİYE'DE GERÇEKLEŞEN DİJİTAL İŞLEMLERİN

*1/5'i*

Garanti üzerinden

### DİJİTAL SATIŞLAR

Dijital satışların toplam satışlar  
içerisindeki payı %33'ten

*%44'e*  
yükseldi

### NAKİT HARIÇ FİNANSAL İŞLEMLERDE DİJİTAL KANALLARIN PAYI

*%95,5*



## SORUMLU VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA

### ETKİ ODAKLI KREDİ TUTARI

*35,2 milyar TL*

(kümülatif)

### GARANTİ'NİN DAHİL OLDUĞU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ SAYISI

*7*

### TOPLUMSAL PROGRAMLARA YATIRIM TUTARI

*20,2 milyon TL*

### KREDİLERDE, KREDİ SÖZLEŞMELERİNE ÇEVRE VE SOSYAL İLKELERİN EKLENME YÜZDESİ

*%100*



## FİNANSAL PERFORMANS

### ORTALAMA AKTİF KÂRLILIĞI

*%1,7*

### ORTALAMA ÖZKAYNAK KÂRLILIĞI

*%15*

### TAKİPTEKİ KREDİLER ORANI

*%5,2*

### SERMAYE YETERLİLİK RASYOSU

*%16,5*

### ÇEKİRDEK SERMAYE ORANI

*%14,2*

### GİDER/GELİR ORANI

*%35,6*



HAYATTAN HİKAYELER

GARANTİ EMPATİ

# MÜŞTERİMİZİ CİDDİ BİR ZARARDAN KORUDUK



**ARZU YILDIZ**

*Transfer ve GK İşlemleri  
Kıdemli Yönetmeni*

Şubemiz tarafından, müşterimizin yurt dışı para transferi talimatı bana gönderilmişti. Transfer girişi yaptığımda sistem, girilen hesap numarasının ilk kez kullanıldığına dair uyarı verdi ve işlemi tamamlamadı. Oysa şubeden, firmadan teyit alındığı belirtilmişti. İşlemi onaylayacak olan arkadaşım, transferin döviz cinsinin GBP olmasından ve Çekoslovakya'ya yapılıyor olmasından şüphelenmiş.

Müşterimiz firma da, genel merkezlerinden farklı bir e-posta adresinden hesap numarasını aldıklarını ve bu şekilde transferin yapılmasını istediklerini yazarak dönüş yapmış.

Bu yazılı dönüş de beni ve çalışma arkadaşlarımı tatmin etmemişti. Devreye girdim ve detaylı bir e-posta hazırladım. Mesajımda, farklı farklı e-posta adreslerinin dikkatimizi çektiğini, bunun bir sahtekârlık girişimi olabileceğini ifade ettim. Sahtekârların e-postaları ele geçirmesi sonucu, onların adına yazışan dolandırıcılar olabileceğini ilettim. Özellikle değişen hesap bilgileri söz konusu ise ve bu bilgiler e-posta ile elde edilmişse dolandırıcılık ihtimali yüksekti. Ve bir kez daha müşterimize dönerek, karşı tarafa hesap bilgilerinin doğruluğu konusunda telefonla görüşerek teyit almalarını, teyit sonrasında ödemeye uygunluk vermelerini rica ederek ciddi bir uyarıda bulundum.

Ama yine de müşterimizi ikna edemedik. Ben de firmanın yetkilisini bularak, bizzat kendisiyle görüştüm. Kendilerinin karşı tarafa mutlaka telefonda teyitlendikleri gerektiği konusunda ikna ettim. Ve nihayet yaptıkları görüşme neticesinde e-postalarının sahtekârlarca ele geçirildiği gerçeği ortaya çıktı. Mevcut transferi gerçekleştirmeden iptal ettik. Müşterimizi uğrayacağı ciddi bir zarardan korumuş olduk.

*QR kodu okutarak Hayattan  
Hikayeler'i dinleyebilirsiniz.*

\* Hayattan Hikayeler yaşanmış olaylardır,  
isimler müşteri bilgileri gizliliği gereği  
değiştirilmiş ya da anonimleştirilmiştir.





Ocak 2017 tarihinden itibaren Bireysel Ürünler Tahsilat birimi olarak internet şubesi üzerinden yazılı mesajlaşma özelliği ile gecikmeli müşterilerimize yardımcı oluyoruz.

Bu projeye ilk başladığımda önceliğimin müşterilerimizin geciken borçlarını ödemelerini sağlamak olduğunu düşünsem de, çok fazla zaman geçmeden aslında bu platformda müşterilerimize yardımcı olmanın birinci önceliğim olduğunu anladım.

Temmuz ayında bir müşterimiz ile yazışırken görüşme notlarını kontrol ettiğimde kendisiyle daha önce birebir telefon görüşmesi yapılamadığını, görüşme notlarında yalnızca *“Telefon açılıyor; ama karşıdan ses gelmiyor, müşteri konuşmuyor”* şeklinde notlar alındığını gördüm. Arandığında ulaşılamayan bir müşteri olduğundan, bize bu kanaldan ulaşip bilgilerini paylaştığı için kendisine internet şubesi üzerinden yazılı mesajlaşma özelliği ile ayrıca teşekkür etme gereği duydum. Kendisine yazdığım bana *“İşitme engelli olduğum için telefonla konuşamıyorum, onun için buradan iletişime geçmeniz benim için çok iyi oldu”* diyerek durumunu açıkladı.

Hiç beklemediğim bir cevaptı. Eğer bu cevabı almasaydım, müşterinin telefonunu açtığı halde bilerek konuşmadığını düşüncektim. Müşterimize önyargılı davranmadan sadece küçük bir teşekkür ile özel durumunu benimle paylaşmasına vesile oldum. Bu hem müşterimizi hem de beni çok mutlu etti.



## HAYATTAN HİKAYELER

GARANTİ EMPATİ

# BİRİNCİ ÖNCELİĞİMİZ YARDIMCI OLMAK



Bireysel Ürünler Tahsilat Müdürlüğü - İstanbul



QR kodu okutarak Hayattan Hikayeler'i dinleyebilirsiniz.

\* Hayattan Hikayeler yaşanmış olaylardır, isimler müşteri bilgileri gizliliği gereği değiştirilmiş ya da anonimleştirilmiştir.

**KISMET UYGUN**

Outsource Operasyon Uzmanı

# FİNANSAL PERFORMANS



Garanti için değer üretim sürecinin merkezinde yer alan finansal performans, sürdürülebilir büyümenin hem sebebi hem de sonucu. Banka, ürünlerini müşterilere sunarak, tesislere yatırım yaparak, operasyonel ve çevresel verimlilik bakış açısıyla iş modeli ve süreçlerinde sürekli iyileştirme sağlayarak ekonomi üzerinde dolaylı ve doğrudan etki sahibi.

Üretilen değeri en üst düzeye çıkarmak için sermayenin etkin kullanımını hedefleyen Garanti, sağlam aktif kalitesinden ve ihtiyatlı duruşundan ödün vermeyen gerçek bankacılık ilkesi ile disiplinli ve sürdürülebilir büyümeye odaklanıyor. Koşulsuz müşteri memnuniyeti yaklaşımını güçlü sermaye yapısı ve verimlilik odağıyla birleştirerek uyguladığı etkin bilanço yönetimiyle ekonomiye desteğini sürdürüyor.

2018 yılında Garanti, toplam konsolide aktiflerini yıllık %13 artışla 399 milyar TL'ye ulaştırırken, faiz getirili aktiflerin oranını yüksek seviyelerde tutmayı başardı. Her zaman müşterilerinin yanında olan Garanti, kredilerin toplam aktifler içindeki payını yüksek seviyelerde tutmaya devam etti. Bugün Garanti, bireysel bankacılıktan ödeme sistemlerine, konut kredilerinden otomobil kredilerine, KOBİ'lerden proje finansmanına, işlem bankacılığında dijital bankacılığa kadar sektörün farklı segmentlerinde lider konumda bulunuyor.

Garanti, başarılı çift para birimli bilanço yönetiminin yardımıyla likit bilanço yapısını korudu. Fonlama bazını dinamik bir şekilde yöneten Garanti'nin fonlama kaynakları içindeki en büyük ağırlığı mevduatlar oluşturmaya devam etti. Müşteri mevduatı tabanında artış oranı kredi büyümesinin çok üzerinde %22 olarak gerçekleşti. Bu sayede, Banka'nın kredi/mevduat oranı sektörün üzerinde, konsolide bazda 14 puan iyileşti. Garanti'nin bireysel mevduatlardaki liderliği, müşteri ihtiyaçlarını ve memnuniyetini işin merkezine yerleştiren yenilikçi iş modelinin sonucu.

Disiplinli kredi fiyatlaması ve toplam içinde vadesiz mevduatların sahip olduğu yüksek pay ile Garanti kredi-mevduat faiz farkını korumayı başardı. Hızla yükselen piyasa faizlerine rağmen

Banka, faizlerdeki olası volatiliteye karşı tutulan TÜFE'ye endeksli menkul kıymetlerin (TÜFEX) katkısıyla, swap fonlama giderleri dahil net faiz marjını yıl içerisinde 61 baz puan artırdı. Böylelikle, Garanti, rakipleri içinde %5,3 ile en yüksek net faiz marjı seviyesine sahip olmayı sürdürdü.

Garanti, ihtiyatlı, risk-getiri odaklı bir kredi kullandırım stratejisi izliyor. Risk değerlendirmesinde proaktif ve tutarlı bir yaklaşım sergileyen Garanti, bu sayede sağlam aktif kalitesini de koruyor. Bu yıl yaşanan ekonomik koşullardaki volatilité sebebiyle takipteki kredi oranlarında artış görüldü. Takipteki krediler oranı, 2017 yılındaki %2,6 seviyesinden 2018 yılında %5,2 seviyesine yükseldi. Takipteki kredilere girişler, ağırlıklı olarak yüksek montanlı ticari kredilerden oluştu (toplam girişlerdeki payı %65). Buna karşılık, bireysel ve KOBİ kredilerinden takipteki kredilere girişler daha kısıtlı gerçekleşti (toplam girişlerdeki payı %35).

Garanti'nin çeşitlendirilmiş, aktif bir şekilde yönetilen fonlama tabanı, %16,5 düzeyindeki sermaye yeterliliği, 16 milyondan fazla müşterisinin güveniyle büyüyen mevduatları ve dış finansman kaynaklarına kesintisiz erişimi, Banka'nın iş modelini ve uzun vadeli sürdürülebilir büyümesini besliyor.

Paydaş memnuniyetine azami özen gösteren Garanti, şubelerinde yeni hizmet modelini 2018 yılında tamamladı. Yeni şube modeli, satış gücüne esneklik katmaya, gelir yaratma kapasitesini ve gider verimliliğini artırmaya başladı. Garanti, gider/gelir sinerjilerine odaklanmaya devam ederek 2015 yılından bu yana gider/gelir oranında %12 iyileşme sağladı.

İş modeli, çeşitlendirilmiş ücret alanları ve dijitalleşme oranı giderek artan süreçleri Garanti'nin sürdürülebilir gelir elde etme yeteneğini destekliyor. Tüm bunlar, rakipleri arasında en yüksek net faiz marjının ve en yüksek net ücret ve komisyon tabanının Garanti'nin elinde olmasını sağlıyor. Banka, verimlilik odağını da koruyor ve sürdürülebilir değer üretimini pekiştirmek için faaliyet giderlerini etkin bir biçimde yönetiyor.

| DEĞER YARATAN<br>ETKEN                                                                                              | İNDİKATÖR                                    | PERFORMANS                                                                    |                                                               |                          |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------|-------|
|                                                                                                                     |                                              | 2018                                                                          | 2018<br>Tahmini*                                              | Gerçekleşen<br>vs Tahmin | 2017  |
| OLUŞTURULACAK<br>DEĞERİ EN ÜST DÜZEYE<br>ÇIKARMAK İÇİN<br>SERMAYEYİ ETKİLİ BİR<br>ŞEKİLDE KULLANIM                  | Aktif Büyümesi (%)                           | %12                                                                           | %~10                                                          | Beklentiden iyi          | %14   |
|                                                                                                                     | TL Kredi Büyümesi (%)                        | %2                                                                            | %<14                                                          | Beklentiden kötü         | %20   |
|                                                                                                                     | YP Kredi Büyümesi (%)                        | %-18                                                                          | Daralma                                                       | Paralel                  | %-3   |
|                                                                                                                     | Takipteki Krediler Oranı (%)                 | %5,2                                                                          | %4-4,5                                                        | Beklentiden kötü         | %3    |
| GERÇEK BANKACILIK<br>İLKEİYLE DİSİPLİNLİ<br>VE SÜRDÜRÜLEBİLİR<br>BÜYÜME ODAĞI                                       | Net Toplam Kredi Riski<br>Maliyeti (bp)      | 215                                                                           | ~150bp                                                        | Beklentiden kötü         | 74    |
|                                                                                                                     | Swap Maliyetleri dahil<br>Net Faiz Marjı (%) | %5,3<br>(+61bp Yıllık artış)                                                  | Yatay<br>(TÜFEX etkisi dahil)                                 | Beklentiden iyi          | %4,7  |
| OPERASYONEL<br>ETKİNLİK BAKIŞ AÇISI<br>İLE İŞ MODELLERİNİ VE<br>SÜREÇLERİ SÜREKLİ<br>GELİŞTİRMEK VE ETKİN<br>KILMAK | Net Ücret ve Komisyon<br>Büyümesi (%)        | %32                                                                           | %>20                                                          | Beklentiden iyi          | %18   |
|                                                                                                                     | Operasyonel Giderler (%)                     | %15                                                                           | TÜFE                                                          | Beklentiden iyi          | %8    |
|                                                                                                                     | Gider/Gelir Oranı <sup>1</sup> (%)           | %36                                                                           | -                                                             | -                        | %42   |
|                                                                                                                     | Kaldıraç                                     | 7.5X                                                                          | -                                                             | -                        | 7.6X  |
|                                                                                                                     | Ortalama Özkaynak<br>Kârlılığı (%)           | %15<br>(yıl içerisinde ayrılan<br>serbest karşılıklar ile<br>düzeltildiğinde) | %>17<br>(serbest karşılık<br>aynı olmayacağı<br>varsayımıyla) | Paralel                  | %17   |
| MALİYET VE GELİR<br>SİNERJİLERİ                                                                                     | Sermaye Yeterlilik Oranı (%)                 | %16,5                                                                         | -                                                             | -                        | %16,8 |
|                                                                                                                     | Çekirdek Sermaye Oranı (%)                   | %14,2                                                                         | -                                                             | -                        | %14,7 |

\* 2018 tahminleri yıl içerisinde değişen makroekonomik beklentiler çerçevesinde 26 Temmuz 2018 tarihinde güncellenmiştir.

<sup>1</sup> Gelir tanımı: Net Faiz Geliri + Net Ücret ve Komisyonlar + YP provizyon hedgeleri hariç Net Ticari Kâr/Zarar + Provizyon iptalleri hariç Diğer Gelirler + İştiraklerden Elde Edilen Gelirler

# MÜŞTERİ DENEYİMİ



Müşteri deneyimi her zaman Garanti'nin stratejisinin temel taşlarından biri oldu. Garanti, en etkili deneyimi yaşatan şirketlerin bugün olduğu gibi yarın da faaliyet gösterdikleri sektörlerinin en başarılı şirketleri olacaklarına inanıyor. Müşteri deneyimi, teknolojinin yarattığı ivme ile baş döndürücü bir hızda değişen günümüz dünyasında, artık daha da büyük bir öneme sahip. Sektörler arasındaki sınırlar ortadan kalkarken, dijital iş modelleri, tüm ticari alanlarda yeni standartlar yaratıyor. Müşterileri mutlu eden çözümler, bir anda yeni norm haline gelebiliyor. Üstelik bu normlar sadece bir sektör için değil, tüm sektörler için geçerli oluyor. Tüm bu nedenlerle Garanti, müşteri deneyimini, rekabet gücünü artıran ve kendisini rakiplerinden ayıştıran en önemli unsur olarak görüyor.

Garanti'nin müşteri deneyimine dair stratejisi; çağımızın en temel belirleyicileri olan teknolojiyi ve insani öğeleri bir araya getiren, uzun soluklu ve sağlam bir strateji. Bu stratejiyi hayata geçirerek müşterilerinin hayatını kolaylaştırmayı, finansal sağlıklarını gözetmeyi, doğru finansal kararlar vermelerini sağlamayı, işlerini sürdürülebilir bir şekilde büyütmelerine destek ve aynı zamanda kendi finansal hizmetlerini herkese ulaştırabilmeyi amaçlıyor.

Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri, teknolojik ilerlemeler paralelinde sürekli olarak değişiyor ve yeniden şekilleniyor. Ancak ortak payda aynı kalıyor: İnsanlar, kendilerine zaman kazandıran, kısa ve sorunsuz yolculukları, yaşamlarını iyileştiren akıllı çözümleri ve eğlenceli buldukları kişisel dokunuşları deneyimlemek istiyorlar. Garanti'nin müşteri deneyimi yönetimi çalışmalarının tamamını şekillendiren de bu anlayış. Müşterilerin, kendisiyle çalışmayı tercih ettikleri için mutlu hissetmelerini arzu ediyor. İyi bir müşteri deneyimi yaratmak, Garanti üst yönetiminin de en stratejik önceliklerinden ve vazgeçilmez tutkularından biri. Bu amaçla kurulan ve Genel Müdür liderliğinde toplanan Müşteri Komitesi, müşteri deneyimiyle ilgili konuları masaya yatırıyor. Banka'nın müşteri deneyimi stratejileri de yine bu Komite tarafından belirleniyor. Komite aynı zamanda temas edilen tüm noktalardaki deneyimi

iyileştirmeye ve performansı geliştirmeye yönelik olan sürekli çalışmaların gerçekleştirilmesinden de sorumlu.

Garanti, 2018 yılında mevcut müşteri deneyimi seviyesini anlamak ve müşteri içgörüsü üretebilmek amacıyla müşterilerinden düzenli olarak geri bildirim almaya devam etti. Bu geri bildirimlerden yola çıkarak ürün ve hizmetlerini tasarım felsefesi ışığında geliştirdiği 38 yeni proje üretti.

Müşterilerinin finansal sağlıklarını korumak, Garanti'nin önem verdiği, yeni fikirler, projeler ve girişimlerle sürekli geliştirmek üzere çalıştığı önemli bir konu. Garanti tüm kanallarıyla finansal hizmetlere erişimi sağlıyor, müşterilerin kendi finansal durumları hakkında bilgilenmelerini ve mali durumları üzerinde tam bir kontrole sahip olmalarını destekliyor. Segment yaklaşımıyla finansal planlama konusunda danışmanlık ve rehberlik sunarken mevduattan emekliliğe kadar farklı ihtiyaçlarına göre müşterilerimize çözümler üretiyor.

Sorumlu bankacılık yaklaşımıyla Garanti, ürün ve hizmetlerin avantajlarını olduğu kadar olası risklerini de paylaşıyor. Bu kapsamda, tüm satış ve pazarlama faaliyetlerinde müşterileriyle şeffaf bir iletişim kuruyor ve ihtiyaç duydukları tüm bilgileri açık ve kolay anlaşılır bir biçimde aktarıyor. Uygulanabilir çözümler sunuyor ve güvene dayalı uzun soluklu ve sürdürülebilir ilişkiler kurmayı hedefliyor.

Ekonominin sürdürülebilir kalkınmasında kilit rol oynayan KOBİ'lerin, kadınların, girişimcilerin ve çiftçilerin, finansal ihtiyaçlarına çözümler üretmenin yanı sıra hem büyümelerini ve esnekliklerini desteklemek, hem de çevre, toplum ve etik alandaki performanslarını geliştirmelerine yardımcı olmak Garanti'nin hedefleri arasında.

GarantiPartners Girişim Hızlandırma Programı ile Türkiye'deki girişimcilik ekosisteminin gelişmesine yardımcı oluyor, yatırım çekme ve büyüme potansiyeli olan erken aşama yeni işlerin ve girişimlerin desteklenmesini ve hızlandırılmasını amaçlıyor.

Kadın girişimcilerin finansman kaynaklarına erişimini kolaylaştırıyor, onları Türkiye'nin Kadın Girişimci Yarışması ile potansiyellerini gerçekleştirmeleri için teşvik ediyor ve sürdürülebilirliği sağlamak için Kadın Girişimci Yönetim Okulu gibi ücretsiz eğitim iş birlikleri gerçekleştiriyor. Kadın Girişimci Buluşmaları ile kadın girişimcilerin ihtiyaç duydukları bilgi ve deneyim aktarımıyla yeni iş birlikleri kurmaları ve yeni pazarlara açılmalarına katkı sağlamayı amaçlıyor.

Müşterilerin işlerini sürdürülebilir bir şekilde büyütmeleri için yenilikçi çözümler ve öneriler sunmak Garanti'nin hedefleri arasında. Müşterileri ve sivil toplum kuruluşları gibi paydaşlarına,

Türkiye'deki yenilikçi çevresel ve sosyal uygulamalar, yönetim örnekleri, yeşil finansman alternatifleri, dijitalleşmenin getirdiği riskler, finansal olmayan raporlamaya dair yeni trendler, şeffaf raporlama ve sigortacılık sektöründe çevresel risk algısı gibi, sürdürülebilir iş modelleriyle ilgili en güncel konular hakkında düzenli bilgi veriyor.

Garanti, müşteri deneyimine odaklanarak aşağıdaki Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne aktif katkıda bulunuyor: 5: Cinsiyet Eşitliği, 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, 9: Sanayi, İnovasyon ve Altyapı ve 10: Eşitsizliklerin Azaltılması.

| DEĞER YARATAN<br>ETKEN                                                                                                                                                                                                                                                                                      | GÖSTERGE                                                                                                                                 | PERFORMANS |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                          | 2018       | 2017       |
| TÜM FAALİYETLERİN ODAĞINA<br>MÜŞTERİLERİ KOYARAK MÜKEMMEL<br>BİR DENEYİMİ YAŞATMAK,<br>SÜREÇLERİ MÜŞTERİLERİN<br>GÖZÜYLE, HIZLI, ANLAŞILIR VE SADE<br>BİR ŞEKİLDE TASARLAMAK,<br>MÜŞTERİLERLE, BEKLENTİLERİNİ<br>AŞARAK VE MEMNUNİYETLERİNİ<br>ARTIRARAK, GÜVENE DAYALI VE<br>UZUN SÖLÜKLÜ İLİŞKİLER KURMAK | Müşteri <sup>1</sup>                                                                                                                     | 16.378.165 | 15.143.270 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ankete Katılan Hedef Müşteri <sup>2</sup>                                                                                                | %7,87      | %7,35      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Alınan Geri Bildirimler <sup>3</sup>                                                                                                     | 942.000    | 864.000    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Müşteri geri bildirimleriyle değiştirilen ve geliştirilen ürünler veya hizmetler                                                         | 38         | 24         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Net Tavsiye Skoru <sup>4</sup> (Sıralaması)                                                                                              | #1         | #1         |
| MÜŞTERİLERE KARŞI HER ZAMAN<br>ŞEFFAF, AÇIK VE SORUMLU OLMAK                                                                                                                                                                                                                                                | Müşterilere finansal yönetim konusunda destek vermeyi amaçlayan yeni ve güncellenmiş ürünler, hizmetler ve kanallar                      | 3          | 3          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Finansal durumu hakkında bilgilendirilen müşteriler                                                                                      | %85        | %83        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Engelli dostu Paramatik'ler                                                                                                              | 5.210      | 3.824      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Kadın girişimciliği etkinliklerine katılan ve Garanti'nin finansal farkındalığının geliştirilmesine yardımcı olduğu kadınlar (kümülatif) | 9.720      | 9.100      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Birikim ürünleri kullanmaya başlayan müşteriler                                                                                          | 850.000    | 809.397    |
| MÜŞTERİLERİN İŞLERİNİ<br>SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR ŞEKİLDE<br>BÜYÜTMELERİ İÇİN YENİLİKÇİ<br>ÇÖZÜMLER VE ÖNERİLER SUNMAK                                                                                                                                                                                            | Çevresel ve Sosyal konularda müşterilere saha ziyaretleri                                                                                | 37         | 28         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Çevresel ve Sosyal çalıştaylar ve konferanslar                                                                                           | 3          | 4          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | KOBİ girişimleri (uygulamalar ve etkinlikler dahil)                                                                                      | 6          | 7          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Çalıştaylar ve konferanslarda ele alınan/tartışılan konular                                                                              | 29         | 11         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Kadın Girişimci Ödülleri'ne başvurması teşvik edilen Kadın Girişimciler (kümülatif)                                                      | 36.908     | 34.384     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Çevresel ve sosyal konular hakkında bilgilendirilen müşteriler ve finansal kuruluşlar <sup>5</sup>                                       | 33         | 29         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                          |            |            |

<sup>1</sup> Yetersiz dokümantasyonu olan müşterileri hariç tutar. <sup>2</sup> Yıl içinde en az bir kez anket yapılan hedef müşterilerin yüzdesi. <sup>3</sup> Haklı Müşteri Hattı'na iletilen müşteri geri bildirimleri, kanallarımızdaki hizmetler sonrası yapılan müşteri anketleri ve diğer araştırmaların toplamı. <sup>4</sup> Net Tavsiye Skoru çalışması, bağımsız araştırma firması Ipsos tarafından Garanti Bankası için yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Garanti, kendi bireysel müşteri profilinde rakipler arasında en yüksek Net Tavsiye Skoru'na sahiptir. Rakipler İş Bankası, Akbank, Yapı Kredi Bankası, QNB Finansbank ve Denizbank'tır. Araştırma Mayıs'18 ve Aralık'18 döneminde, ilgili bankayı ana bankası olarak nitelendiren ve bankasıyla son 3 ayda iletişime geçmiş müşterilerle, İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa, Antalya ve Adana illerinde, yüz yüze anket tekniği ve kotalı örneklem yöntemiyle yapılmıştır. Skor, bireysel segment skorlarının ağırlıklı ortalamasıdır.

<sup>5</sup> Çevresel ve sosyal çalıştaylar aracılığıyla veya toplantılar / çağrılar aracılığıyla bilgilendirilen müşteriler ve finansal kuruluşlar.



# DİJİTAL DÖNÜŞÜM



Dijitalleşme yaşamın her alanını derinden etkileyen küresel trendlerin başında geliyor. Nesnelerin internetinden bulut teknolojisine, büyük veriden yapay zekaya kadar pek çok farklı alandaki gelişmeler dijital dönüşümü tetikliyor. İnternete erişim ve akıllı telefon kullanımı yaygınlaştıkça müşteriler de ürün ve hizmetlere ulaşmak için geleneksel yöntemler yerine her yerden ulaşabildikleri, daha basit, kullanışlı ve zaman kazandıran kanalları tercih etmeye başlıyor. Günümüzde müşteri beklentilerini karşılamakla kalmayıp bunun birkaç adım ötesine geçen, kişiye özel çözümlerin sunulduğu bir müşteri deneyimi yaratmak daha da önemli hale geldi.

Eşsiz müşteri deneyimi, işlem kolaylığı ve öncü çözüm önerileri sunmak ve dijital kanalların satışlarımız içindeki payını artırmak için sürekli olarak dijital platformlara yatırım yapmak Garanti Bankası'nın stratejik hedeflerinden biri. Dijital Dönüşüm stratejisi, tüm kanallarda kolay, erişilebilir ve kişiye özel farklı bankacılık işlem ve hizmetlerini içeren tam kapsamlı bir bankacılık platformu sunmak üzerine kurulu. Bu nedenle odak noktası, müşterilerin kesintisiz işlem yapmalarını sağlayan bütünleşik kanal bankacılığı. Bu bağlamda müşterilerin ihtiyaçlarını dinlemek ve bunlara en kısa sürede cevap vermek birinci önceliği. Amacı fırsat çağından herkesin yararlanabilmesini sağlamak olan Garanti, bu sürecin şubelerde başlayacağını da bilincinde.

Dijital dönüşüm, bankacılık sektörünü müşteri bilgilerinin güvenliğinin ve gizliliğinin sağlanması ve artan siber tehditlerin yönetilmesi gibi pek çok alanda etkin risk yönetimi araçları geliştirmeye yönlendirdi. Garanti, bilgi güvenliğini sağlayan BT sistemlerine sürekli yatırım yapmaya devam ederken güvenli ve kesintisiz hizmeti engelleyebilecek tüm risklere karşı önlemler alıyor ve dijital platformlarda müşteri memnuniyeti bağlamında sonuçları ölçümlüyor.

Garanti için dijitalleşme, hem iç hem de dış paydaşlar tarafından odaklanılan, öncelikli bir konu. Bu nedenle teknoloji, süreç verimliliklerini destekleyen ve Banka'yı sürekli ileri taşıyan karar alma mekanizmasının ayrılmaz bir parçası. Tek bir veri kaynağı ve ortak anlayışla teknoloji, Garanti bünyesinde yukarıdan aşağıya hızlı kararlar alınmasını ve güçlü bir iletişim kurulmasını mümkün kılan bir etmen olarak kullanılıyor. Bu, ileri MİY uygulamaları ve segmentasyondan yenilikçi ürün ve hizmetlere ve kağıtsız bankacılık ortamına kadar uzanan iş yapış şekillerinde yansımaları buluyor. Arzumuz, dijital platformlara sürekli yatırım yaparak eşsiz müşteri deneyimi sunmak.

Garanti, tüm bireylerin dijitalleşmenin getirdiği fırsatlardan yararlanmasını destekliyor ve daha fazla insanın bankacılık hizmetlerinden faydalanabilmesi için çözümler geliştiriyor.

Dijitalleşmeye odaklanarak, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi 9: Sanayi, İnovasyon ve Altyapıya aktif olarak katkıda bulunuyor.

DEĞER YARATAN  
ETKEN

## GÖSTERGE

## PERFORMANS

2018

2017

DİJİTAL PLATFORMLARA SÜREKLİ  
YATIRIM YAPARAK EŞSİZ MÜŞTERİ  
DENEYİMİ, İŞLEM KOLAYLIĞI VE  
ÖNCÜ ÇÖZÜM ÖNERİLERİ SUNMAKDİJİTAL MÜŞTERİ TABANINI  
BÜYÜTMEK VE SATIŞLARDA  
DİJİTAL KANALLARIN PAYINI  
ARTIRMAK

Dijital bankacılık müşterileri\*

7,3 milyon

5,9 milyon

Mobil bankacılık müşterileri\*

6,5 milyon

5,0 milyon

Nakit olmayan finansal işlemlerde dijital kanalların payı

%95,5

%95

Dijital satışlar (toplam satışların içinde payı)

%44

%39

Garanti ATM'lerinden geçen kartsız işlem sayısı

33,7 milyon

27,6 milyon

Garanti ATM'lerinden geçen kartsız işlemlerin tutarı (milyar TL)

17,9

13,9

BİLGİ GÜVENLİĞİNİ SAĞLAYAN,  
GÜVENLİ VE KESİNTİSİZ HİZMETİ  
(ÖRN. SİBER TEHDİTLER)  
ENGELLEYECEK TÜM RİSKLERE  
KARŞI ÖNLEM ALINMASIMüşteri gizliliği ve bilgi güvenliği konusunda farkındalık  
yaratmak için düzenlenen programlar

13

19

Tam zamanlı çalışan başına siber güvenlik eğitim saatleri

1,11

0,64

Siber güvenlik eğitimlerine katılan çalışanlar

%92

%99

Müşteri gizliliği ile ilgili veri ihlalleri

0

0

\* Dijital ve mobil müşteri rakamları, son 3 ay içinde en az bir girişi ifade eden "aktif müşteri" tanımı için sağlanmıştır. 2017 rakamları Aralık'17 ve 2018 rakamları Aralık'18 içindir.

# İNSAN KAYNAĞINA YATIRIM



Çalışan merkezlik Garanti İnsan Kaynakları stratejisinin temelini oluşturuyor. Çalışanlarına nitelikli eğitim alabilecekleri gelişim imkanları sunan, eşitlik ilkesini her türlü uygulamada odağına alan, insanın sosyal bir varlık olduğu gerçeğini yaşatacak verimli bir çalışma ortamı geliştiren ve adalet duygusunu kuvvetlendiren kurumların geleceğin kurumları olacağına inanıyor.

Garanti, bu doğrultuda en büyük gücünün çalışanlar olduğunu ve stratejisinin temel yapı taşlarından biri olduklarını bilerek çalışmalarını hayata geçiriyor. Bu yapıda, birinci sınıf bir iş gücünü bünyesine kazandırmak, eğitmek ve geliştirmek için gereken sistemleri kuruyor ve çalışanlarını tüm becerilerini kullanmaya yönelten, geniş çaplı fırsatlar sunan, başarılarının fark edilmesini ve ödüllendirilmesini sağlayan bir çalışma ortamı sağlıyor. Aynı zamanda İş-özel yaşam dengesinin kurulması için çalışanların refah düzeylerini artırmaya yönelik ve mutluluklarına odaklanan uygulamalar geliştiriyor.

Garanti'nin insan kaynakları politikası çalışanlarına öncelik vererek, onlara sürekli yatırım yaparak gelişiyor. Çalışan beklentilerini eşitlikçi ortamlarda toplayıp analiz ederek, teknolojik ilerlemeler paralelinde sürekli geliştiriyor. Her alanda katılımcılığı en üst seviyeye çıkararak uluslararası standartlarda bir ortam yarattığına inanıyor. Çalışanların karar mekanizmalarında aktif olmalarını sağlamak ve yenilikçi fikirlerden beslenmek üzere çift yönlü diyalog kanallarına büyük önem veriyor. Çalışan görüşlerini, intranet, çeşitli anketler ve platformlardan sistematik olarak alarak çalışan memnuniyetini ve çalışan bağlılığını artırmayı hedefliyor. Garanti, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillenen süreçlerde, daha aktif rol almalarını destekleyecek çalışmalar düzenleyerek, kariyer yönetiminden performans değerlendirmesi, eğitim planlamalarına kadar pek çok noktada çalışanların kontrol ve takibini artırmaya devam edecek.

Genel Müdür'ün başkan, Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim mensuplarının da üye olarak yer aldığı Çalışan Komitesi, Garanti'nin İnsan Kaynakları politikalarının geliştirilmesinden,

çalışan bağlılığını ve memnuniyetini daha üst düzeye taşıyacak çalışmaların yürütülmesi ve koordinasyonundan, sonuçların izlenmesinden ve gerektiğinde eylem planlarının hazırlanmasından sorumlu. Komite ayrıca yönetimin desteğiyle Banka'nın gelişimini pekiştirmek üzere öğrenmenin özendirilmesini amaçlıyor ve eğitimlerin, işe yansımalarını takip ediyor.

Garanti'nin, bankacılık ve sermaye piyasası mevzuatına uygun olarak Banka çalışanlarına yönelik hazırlanmış ve Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış bir Ücretlendirme Politikası bulunuyor. Politika, göreve göre ücretlendirme temeline dayanıyor ve çalışanlar arasında adil, şeffaf, ölçülebilir ve sürdürülebilir başıyırı özendiriyor ve Banka'nın risk prensipleriyle uyumlu.

Garanti'nin performans değerlendirme sisteminde, çalışanların performansı hedeflere ve bunların gerçekleştirilmesine bağlı olarak ölçülüyor. Sistematik prim ve performans modelleri, değerlendirme esnasında somut, ölçülebilir kriterlerle destekleniyor ve çalışanlar arasında adaleti sağlarken, aynı zamanda gider yönetimi ve verimlilikte de önemli ve etkin yönetim araçları olarak işlev görüyor.

Garanti, çalışanların gelişimine, memnuniyetine ve mutluluklarına odaklandığı pek çok yenilikçi projeye imza atıyor. Türkiye genelinde 81 ile yaygın Garanti çalışanlarının eşit şartlarda gelişim imkanlarından yararlanabilmesi için dijital eğitimlerin mevcut eğitim içindeki payını artıran uygulamalar geliştiriyor, kişi başına düşen eğitim sayısını her yıl daha da artırmayı amaçlıyor. Çalışan memnuniyetini artırmak ve daha zengin bir çalışma deneyimi sunmak amacıyla kurulan İYİ (İş Yaşam İlişkisi) platformu ile, iş ve özel yaşamı dengeleyen ve çalışan motivasyonunu geliştiren program sayısını artırmak ve Türkiye geneline yaymayı destekliyor.

2017 yılında çalışanların görüşleriyle belirlenen Garanti değerlerinden biri olan "tek bir ekip olmanın", çalışan memnuniyetine önemli etkileri olduğunu düşünüyor. Takım ruhunu artıracak ortak akıl uygulamalarının hem ortak çalışmaya



ve gelişime hem de eşitlik ilkesine bire bir katkısı olduğu görüşünü savunuyor. Bu kapsamda, çalışanların farklılıklara saygı duymasını teşvik eden projeler geliştiriyor.

Garanti'nin en önemli amaçlarından biri de fırsat eşitliği ve çeşitliliğin hakim olduğu, adil ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratmak. Toplumsal cinsiyet eşitliğine ve kadınların güçlenmesini, yaşayan uygulamalarla desteklemek adına çalışanların kadın-erkek eşitliği hakkında önyargılarını ölçümleyen çalışmalarıyla katkı sağlıyor. Garanti, çalışanların farklı kademelerdeki oranlarında, kadın-erkek çalışan oranında, İnsan Kaynakları tarafından sunulan tüm yan haklarda ve uygulamalarda eşitlik ilkesini yaşatan çalışmaların öncüsü olmaya ve daha da yaygınlaştırmaya devam edecek. Çeşitlilik

çalışmalarında yine eşitlik odağında ilerleyecek projeler, bilinçsiz önyargıyı azaltmak ve farkındalığı artırmak üzerine odaklanacak.

Garanti, Türkiye'de yürürlükte olan İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) yönetmeliklerine uygun olarak, İnsan Kaynakları altındaki İSG ekibi ile tüm lokasyonlarında risk değerlendirmesi, iş sağlığı uygulamaları, eğitim programları, İSG Kurulları, ramak kala olaylar, iş kazaları ve düzeltici ve önleyici faaliyetler gibi tüm süreçlerinde gerekli koordinasyon ve takibi sağlıyor.

Çalışanların mesleki gelişimlerine odaklanarak ve tüm çalışanlarına fırsat eşitliği sunarak aşağıdaki Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne aktif katkıda bulunuyor: 4: Nitelikli Eğitim, 5: Cinsiyet Eşitliği, 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, 16: Barış ve Adalet.

| DEĞER YARATAN ETKEN                                                                                                                        | GÖSTERGE                                           | PERFORMANS |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------|----------|
|                                                                                                                                            |                                                    | 2018       | 2017     |
| ÇALIŞANLARININ GELİŞİMİNE, MEMNUNİYETİNE VE MUTLULUĞUNA ODAKLANARAK YATIRIM YAPMAK                                                         | Kişi başına düşen eğitim saati                     | 47         | 36       |
|                                                                                                                                            | Dijital eğitimin toplam eğitim saati içindeki payı | %34        | %27      |
|                                                                                                                                            | Yüksek performans çalışan devinim hızı             | %2,74      | %2,30    |
|                                                                                                                                            | Çalışan bağlılığı skoru                            | %67        | %65      |
|                                                                                                                                            | Çalışan mutluluğuna yönelik program sayısı         | 11         | 10       |
|                                                                                                                                            | Çalışanlardan alınan toplam fikir sayısı           | 23.305     | 22.172   |
| TAKIM RUHU SAHİBİ TAKIMLAR OLUŞTURAN, ORTAK AKILLA, SOSYAL SORUMLULUK VE SONUÇLARIYLA HAREKET EDEN                                         | Kadın çalışanların toplam çalışan sayısına oranı*  | %58        | %56      |
|                                                                                                                                            | Erkek ve kadınların aldığı maaşların oranı         | 0,97       | 0,98     |
| PERFORMANSA DAYALI, EŞİT FIRSATLARA, ÇEŞİTLİLİĞE ODAKLANAN VE İÇTEN TERFİYİ TEŞVİK EDEREK ADİL VE ŞEFFAF BİR YÖNETİM POLİTİKASI BENİMSEYEN | Üst ve orta yönetimde kadın çalışan oranı*         | %40        | %41      |
|                                                                                                                                            | Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi                | Yer aldı   | Yer aldı |

\*Kadın çalışan oranları aylık ortalamalar kullanılarak hesaplandı, detaylı bilgi için Ekler bölümündeki Finansal Olmayan Veriler İçin Raporlama Kılavuzu bölümüne bakabilirsiniz.



# SORUMLU VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA



Garanti'nin stratejik hedeflerinden biri, sorumlu ve sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesi için finansal sermayesinin yanı sıra insan ve entelektüel sermayesini de seferber etmek.

Empati gücü, müşterilerinin ve diğer paydaşlarının içinde bulundukları koşulları anlamasını ve ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştirmesini sağlıyor. Öncelikli konuların başında gelen 2030 Gündemini<sup>1</sup> dikkate alarak yeşil kredi gibi yenilikçi finansal araçlar, çözümler geliştiriyor ve iş birliği platformlarıyla sektörde yaygınlaşmasını teşvik ediyor.

Yeni fırsatları tespit etmek, ortaya çıkan en iyi uygulamaları ve ürün örneklerini belirlemek ve Türkiye'de sürdürülebilirlik konusunda lider kalabilmek için emsalleriyle ve iş dünyasıyla küresel seviyede iş birliği yapıyor.

Bu çerçevede Garanti, Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi'nin (UNEP FI) Sorumlu Bankacılık Prensipleri ile Global Compact Türkiye ve İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) gibi pek çok aracı platformu içeren toplam 24 inisiyatife aktif katkı sağlıyor veya başkanlık ediyor.

Dow Jones Sürdürülebilirlik Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi gibi toplamda 7 sürdürülebilirlik endeksinde yer almaya devam eden Garanti, sektörde çevresel ve sosyal konularda önde gelen uygulamaları analiz ediyor ve sürekli gelişim için kendine yeni alanlar yaratıyor. 2018'de sayısı 14'e ulaşan özel sektör ortak politikası ve beyanlarına içerik desteği vererek sürdürülebilir yol haritalarına ışık tutuyor.

Garanti, düşük karbonlu ve kapsayıcı büyüme için sunulan finansal araçları çeşitlendiriyor ve uygun maliyetli fonlama için uluslararası finans kuruluşlarıyla iş birlikleri yapıyor. Entelektüel sermayesinden faydalanarak, gelişmekte olan ülkeler içerisinde bir özel bankanın gerçekleştirdiği ilk sosyal bono

ihracı gibi sürdürülebilirlik kriterleri içeren yenilikçi finansman kaynaklarını ülkemize kazandırıyor.

Bu yıl sunmaya başladığı yeşil proje finansmanı kredisi ve yeşil kurumsal kredi, kredi alan şirketlerin vade boyunca sürdürülebilirlik performansının iyileştirilmesini teşvik ediyor. İkisi de kendi alanında Türkiye'de ilk olma özelliği taşıyan yeşil kredi anlaşmalarında kredi alan şirketler, vade süresi boyunca çevresel, sosyal, kurumsal yönetim alanlarında belirlenen kriterler doğrultusunda performansını artırdığında, kredi faizi veya komisyon oranlarında avantaj elde edebiliyor.

İklim değişikliği 21. yüzyılda da en önemli küresel sorunlardan biri olma özelliğini korurken sorumlu finans yaklaşımı, KOBİ'lerin işlerini büyütmesini destekleyerek istihdamın artırılması gibi toplumsal konuların yanı sıra iklim değişikliğini de dikkate alarak şekillendiriliyor.

Önceki yıllarda olduğu gibi, yeni elektrik üretimi yatırımlarına verdiği proje finansmanı desteğini %100 oranında yenilenebilir enerjiye sağlayan ve bugüne kadar bu alana sağladığı toplam kredi tutarı 5,1 milyar ABD dolarına ulaşan Garanti, yeşil enerjiye desteğini kendi şubelerinde hayata geçirdiği güneş enerjisi yatırımlarıyla devam ettiriyor.

Garanti, güçlü bir ekonomi ve iş modelinin ancak güçlü toplumlar, sürdürülebilir bir çevre ve güçlü bireylerle yaratılabileceğine inanıyor. Bu amaçla yetenek açığı, eğitim, kültürel gelişim ve çevre gibi öncelikli konulara odaklanan stratejik toplumsal programları vasıtasıyla ortak değer yaratıyor.

Öğretmen Akademisi Vakfı (ÖRAV) ile 2017'de hayata geçirilen 5 Taş-Sosyal ve Finansal Liderlik Projesi, gelecek nesillere finansal okuryazarlık bilinci kazandırmayı hedefliyor. Bunun yanı sıra 2016 yılında Garanti Bankası ve Bahçeşehir Üniversitesi iş birliğiyle hayata geçirilen 8-10 yaş grubundaki çocuklara

<sup>1</sup> 2030 Gündemi, 2015'te Birleşmiş Milletler'in üye ülkelerinin, 2030 yılına kadar yoksulluğu sona erdirmek, eşitsizlik ve adaletsizlikle mücadele etmek ve iklim değişikliğinin üstesinden gelmek için belirlediği 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi (SKH) gündemini ifade ediyor.

yönelik teknolojik atölyelerde, dijital çağın gereksinimlerine daha donanımlı hazırlanmaları için kodlama ve robotik gibi eğlenceli içeriklerle, problem çözme, analitik düşünce ve ekip çalışması gibi günümüz için gerekli olan yetkinlik ve becerilerin kazandırılması hedefleniyor. Garanti, 2014 yılından bu yana girişimcilik kültürünü geliştirmek ve gençlerin, rol modellerinden ilham ve ders alarak, çeşitli girişimcilik etkinliklerine katılıp network geliştirerek girişimciliği deneyimlemelerini sağlamak için çalışan Türkiye Girişimcilik Vakfı'nın (Girvak) da ana destekçisi olmaya devam ediyor. Kültür ve sanatın toplumla bütünleşmesi için kurulan SALT, SALT Beyoğlu, SALT Galata

ve SALT Ankara olarak üç ayrı merkeziyle kâr amacı gütmeyen özerk bir kurum olarak faaliyet göstermeye devam ediyor.

Sorumlu ve sürdürülebilir kalkınmaya odaklanarak aşağıdaki Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne aktif katkıda bulunuyor:

4: Nitelikli Eğitim, 6: Temiz Su ve Sıhhi Koşullar, 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji, 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, 11: Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları, 12: Sorumlu Tüketim ve Üretim, 13: İklim Eylemi, 14: Sudaki Yaşam, 15: Karasal Yaşam, 17: Hedefler için Ortaklık.

| DEĞER YARATAN<br>ETKEN                                                                                             | GÖSTERGE                                                                                                            | PERFORMANS |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|
|                                                                                                                    |                                                                                                                     | 2018       | 2017   |
| STRATEJİK<br>ORTAKLIKLARLA<br>POZİTİF DEĞİŞİMİN<br>MEYDANA<br>GETİRİLMESİ                                          | Sürdürülebilirlikle ilgili inisiyatiflere katılım ve üyelikler                                                      | 24         | 27     |
|                                                                                                                    | Katılım platformları                                                                                                | 44         | 36     |
|                                                                                                                    | Garanti'nin dahil olduğu sürdürülebilirlik endekslerinin sayısı                                                     | 7          | 6      |
|                                                                                                                    | Garanti'nin katkıda bulunduğu Politikaların / Görüş Bildirilerinin sayısı                                           | 14         | 8      |
| ETKİ ODAKLI<br>YATIRIM İLKELERİNE<br>UYGUN KREDİ<br>KULLANDIRIMIYLA<br>ORTAK DEĞER<br>YARATILMASI                  | Uluslararası Finans Kuruluşlarından kullanılan Sürdürülebilirlik Fonlarının toplamı (milyon TL)                     | 396        | 841,7  |
|                                                                                                                    | Sürdürülebilir ürün / kredi sayısı                                                                                  | 34         | 32     |
|                                                                                                                    | Etki Odaklı Kredi Tutarı (milyar TL)                                                                                | 35,2       | 22,8** |
|                                                                                                                    | Rüzgar enerji santrali (RES) pazar payı                                                                             | %28,1      | %30,2  |
|                                                                                                                    | Kredilerin Çevresel ve sosyal risk yönetimi aracılığıyla katkıda bulunulan SKH'lerin sayısı                         | 10         | 10     |
|                                                                                                                    | Yenilenebilir enerji projeleri portföyü* sayesinde engellenen sera gazı emisyonları (milyon ton CO <sub>2</sub> e)  | 5,4        | 5,4    |
| ÖNCELİKLİ<br>KONULARLA İLGİLİ<br>ETKİLİ SONUÇLAR<br>DOĞURAN<br>TOPLUMSAL YATIRIM<br>PROGRAMLARINA<br>ODAKLANILMASI | Yeni enerji üretimi yatırımları portföyünün dolaylı karbon ayak izi (Kapsam 3) (yeni proje finansmanı işlemlerinde) | 0          | 0      |
|                                                                                                                    | Toplumsal programlarla ele alınan sorunların sayısı                                                                 | 3          | 3      |
|                                                                                                                    | Toplumsal programlara yatırım tutarı (milyon TL)                                                                    | 20,2       | 20,3   |
| TOPLUMSAL<br>PROGRAMLARIN<br>SROI DEĞERİ<br>(YATIRIMIN<br>SOSYAL GETİRİŞİ)                                         | Yeni yatırım enerji üretimi portföyündeki yenilenebilir enerji projeleri (yeni proje finansmanı işlemlerinde)       | %100       | %100   |
|                                                                                                                    | Nitelikli Eğitim Projeleri                                                                                          | 3,63       | -***   |
|                                                                                                                    | Girişimcilik Projeleri                                                                                              | 2,27       | -      |
|                                                                                                                    | Kültür ve Sanat Projeleri                                                                                           | 1,45       | -      |

\* Garanti'nin finansmanında yer aldığı HES, GES ve RES projelerinin faaliyetteki kurulu gücü baz alınmıştır.

\*\* Kapsamdaki değişiklik nedeniyle 2017 için yeniden beyan edilmiştir.

\*\*\* 2017 yılı için hesaplama yapılmamıştır.



# KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUMA BAKIŞ

## KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM BEYANI

Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ("Garanti Bankası" veya "Garanti" veya "Banka"), Bankacılık Mevzuatı, Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Türk Ticaret Kanunu ve ilgili düzenlemeler uyarınca belirlenen kurumsal yönetim ilkelerine bağlıdır ve bu ilkelerin hayata geçirilmesine azami özen gösterir. Garanti, faaliyet raporu ve web sitesini bu uyum çerçevesinde güncelleyip tüm paydaşlarının hizmetine sunmaktadır. Pay sahipleri sürekli güncel tutulan Garanti Bankası Yatırımcı İlişkileri web sitesinden kapsamlı bilgiye ulaşabilmekte, en son gelişmeler ve faaliyetler hakkında bilgi edinebilmekte, sorularını Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü'ne ve İştirakler ve Hissedarlar Servisi'ne yönlendirebilmektedir.

Garanti'nin, kurumsal yönetim ilkelerine verdiği önemin bir sonucu olarak, II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği çerçevesinde, uyulması zorunlu olmadığı hükme bağlanan ilkelere uyum durumu, bu raporda ilgili başlıklar altında açıklanmaktadır.

Banka'da kurumsal yönetim ilkelerine uyumun izlenmesi ve bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunulmasından sorumlu olan Kurumsal Yönetim Komitesi, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından yayımlanan Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik ile Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan ve o dönem yürürlükte bulunan Seri: IV, No: 56 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ çerçevesinde Şubat 2013 tarihinde kurulmuştur. Komite 2018 yılında tüm üyelerin katılımıyla 3 kez toplanmıştır. Yönetim Kurulu, Kurumsal Yönetim Komitesi'nin 2018 yılında yürüttüğü çalışmaları etkin, yerinde, yeterli ve mevzuata uygun görmüştür. Kurumsal Yönetim Komitesi'nin faaliyetlerine ilişkin bilgiye Komiteler bölümünde detaylı şekilde yer verilmiştir.

Öte yandan Garanti, II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nde uyulması zorunlu kılınan tüm ilkelere 2018 yılı içinde uyum sağlamıştır.

## DENETİM KOMİTESİ RAPORU



İlgili bilgiye faaliyet raporu sayfa 169'dan ulaşabilirsiniz.

## PAY SAHİPLERİ İLE İLİŞKİLER

### ORTAKLIK YAPISI



Şirketin Ortaklık yapısı ile ilgili bilgiye faaliyet raporu sayfa 19'dan ulaşabilirsiniz.

## GENEL KURUL TOPLANTILARI

Genel Kurul Toplantısı, Yönetim Kurulu tarafından alınan karar doğrultusunda yapılmaktadır. Toplantı tarihi, yeri, gündem maddeleri ve benzeri bilgileri içeren Genel Kurul toplantı ilanı, Tebliğde belirtilen hükümler çerçevesinde usulüne uygun olarak mümkün olan en fazla sayıda pay sahibine ulaşabilmek amacıyla Ticaret Sicili Gazetesi, Kamuyu Aydınlatma Platformu ([www.kap.gov.tr](http://www.kap.gov.tr)), e-YÖNET Kurumsal Yönetim ve Yatırımcı İlişkileri ([www.mkk.com.tr](http://www.mkk.com.tr)), e-ŞİRKET Şirketler Birliği Portalı ([www.mkk.com.tr](http://www.mkk.com.tr)), e-GENEL KURUL Elektronik Genel Kurul Sistemi ([www.mkk.com.tr](http://www.mkk.com.tr)), Banka web siteleri ve iki ulusal gazetede toplantı tarihinden asgari üç hafta önce yayımlanır. Banka, Genel Kurul toplantılarına söz hakkı olmaksızın tüm menfaat sahiplerini davet eder. Toplantı öncesinde Bilanço, Kâr-Zarar tabloları ve faaliyet raporu ilgili mevzuatta belirtilen süreler içinde Garanti Bankası Yatırımcı İlişkileri web sitesinde, Genel Müdürlük'te ve tüm şubelerde pay sahiplerinin incelemesine sunulmaktadır. Genel Kurul Toplantısı'nda gündem maddeleri görüşülür ve hissedarların onayına sunulur. Pay sahipleri gündem maddeleriyle ilgili soru veya görüşlerini sunup, önerilerde bulunabilirler. Yöneltilen sorular, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri ile Türk Ticaret Kanunu'nda belirlenmiş usul ve ilkeler çerçevesinde değerlendirilir ve yanıtlanır. Öneriler ise Genel Kurul'un onayına sunularak; yeterli nisapla onaylanması durumunda karar haline gelir. Genel Kurul toplantı tutanağı ve hazır bulunanlar listesi toplantı günü Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), e-Şirket Bilgi Portalı,

e-Genel Kurul Elektronik Genel Kurul Sistemi, Garanti Bankası Yatırımcı İlişkileri internet sitesi ve tescil sonrası Ticaret Sicil Gazetesi'nde yayımlanmaktadır.

Genel Kurul toplantılarında alınan kararlar süresi içerisinde yasal prosedüre uygun olarak yerine getirilmektedir. Anonim Şirketlerde Elektronik Ortamda Yapılacak Genel Kurullara İlişkin Yönetmelik ile Anonim Şirketlerin Genel Kurullarında Uygulanacak Elektronik Genel Kurul Sistemi Hakkında Tebliğ hükümleri uyarınca, toplantıya elektronik Genel Kurul sistemi üzerinden de katılarak oy kullanabilmektedir. Buna ek olarak, depo sertifika sahipleri de Genel Kurul'da oy kullanma hakkına sahiptir ve oy kullanabilmektedir. Genel Kurul toplantı tutanakları ve hazır bulunanlar listesi Garanti Bankası Yatırımcı İlişkileri web sitelerinde pay sahiplerinin incelemesine sunulur. Bu belgeler istenirse Hissedarlar ve İştirakler Bölümü'nden de temin edilebilir.

Garanti Bankası 01.01.2017-31.12.2017 dönemi Olağan Genel Kurul Toplantısı 29 Mart 2018 tarihinde yapılmış olup, toplantı nisabı %84,06 olarak gerçekleşmiştir. Genel Kurul toplantısına medya katılımı olmamıştır. Toplantıda bir hissedarımız muhalefet şerhi vererek Bankanın Esas Sözleşmesinde bulunan kârın tahsisi maddesinin değiştirilmesi, yüksek oranda nakit temettü ve/veya bedelsiz hisse verilmesi gibi taleplerde bulunmuştur. Hissedarımıza yasal otoritelerin öngördüğü oranda kârın dağıtıldığı, dağıtılmayan kısmın mevzuata uygun şekilde olağanüstü yedek akçe olarak ayrıldığı bilgisi verilmiştir.

Dönem içerisinde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin olumsuz oy vermeleri sebebiyle kararın genel kurula bırakıldığı bir işlem bulunmamaktadır.

## 2018 YILI İÇİNDE YAPILAN BAĞIŞ VE YARDIMLAR HAKKINDA BİLGİ

Banka tarafından yıl içerisinde yapılan yardım ve bağışların toplam tutarı 11.605.437 TL'dir. Banka, topluma değer katma anlayışı ile ağırlıklı olarak, eğitim, kültür, sanat, çevre ve spor alanlarında faaliyet gösteren kişilere, sivil toplum kuruluşlarına, dernek veya vakıflara, kamu kurum ve kuruluşlarına bağış ve yardım yapmakta olup Banka'nın kurumsal kimliğinin tanıtımı ve bankacılık faaliyetlerinin yaygınlaştırılması amacıyla da bağış yapılabilmektedir.

Banka tarafından, dönem içerisinde yapılan bağış ve yardımların tutarı ve yararlanıcıları hakkında genel kurul toplantısında da ayrı bir gündem maddesi ile ortaklara bilgi verilmektedir.

2018 yılı bağışlarının tutarları ve yararlanıcıları aşağıdaki gibidir:

| YARARLANICILAR                             | TUTAR             |
|--------------------------------------------|-------------------|
| ÖĞRETMEN AKADEMİSİ VAKFI                   | 4.609.750         |
| İSTANBUL KÜLTÜR VE SANAT VAKFI             | 2.000.000         |
| MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI                     | 1.500.000         |
| AYHAN ŞAHENK VAKFI                         | 935.000           |
| MUHTELİF VAKIF, DERNEK, KİŞİ VE KURULUŞLAR | 739.637           |
| ÜNİVERSİTELER VE EĞİTİM KURUMLARI          | 565.030           |
| DOĞAL HAYATI KORUMA VAKFI                  | 500.920           |
| MUHTELİF KAMU KURUMLARI                    | 500.000           |
| TÜRKİYE EĞİTİM GÖNÜLLÜLERİ VAKFI           | 255.100           |
| <b>TOPLAM</b>                              | <b>11.605.437</b> |

## OY HAKLARI

Pay sahiplerinin oy hakları ve bu hakların kullanımına ilişkin hükümler, Garanti Bankası Esas Sözleşmesi'nin 38'inci maddesinde yer almaktadır. Garanti Bankasının Genel Kurul Toplantılarında oy hakkında imtiyaz bulunmamaktadır. Banka'nın karşılıklı iştirak içerisinde olduğu şirket bulunmamakta olup, son Genel Kurul'da bu nedenle kullanılan oy yoktur.

## KÂR PAYI HAKKI

Garanti Bankası'nın kârına katılım konusunda imtiyaz yoktur. Bankamız 31 Ocak 2018 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında; Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-19.1 sayılı Kâr Payı Tebliği hükümlerine uyumluluğun artırılması ve dağıtılabılır kâr oranının %25'ten %30'a çıkarılarak yetkili kurumların onayı çerçevesinde dağıtılması amacıyla tadil edilen Kâr Dağıtım Politikası 29 Mart 2018 tarihinde gerçekleşen Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda onaylanmış olup, KAP'ta ve Banka'nın internet sitesinde kamuya duyurulmuştur.

Banka'nın Kâr Dağıtım Politikası aşağıdaki gibidir:

"Bankamızın kâr dağıtımına ilişkin hususlar, Esas Sözleşme'nin 45, 46 ve 47'nci maddelerinde detaylı olarak belirtilmiştir. Bu çerçevede, Bankamızın sektör içindeki hedeflerine yönelik büyümesi ve finansman ihtiyaçları da göz önünde bulundurularak dağıtılacak temettünün nakit olarak ödenmesi ya da sermayeye eklenmesi ve bu suretle ihraç edilecek payların bedelsiz olarak ortaklara dağıtılması ya da her iki yöntemin belirli oranlarda birlikte kullanılması şeklinde gerçekleştirilmesi ve dağıtım işlemlerinin mevzuatta öngörülen yasal sürelerde tamamlanması konularında karar vermeye Genel Kurul yetkilidir.

Bankanın kâr dağıtım politikası, ulusal ve/veya global ekonomik şartlarda herhangi bir olumsuzluk bulunmaması ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda yer alan Koruyucu Hükümler ile

belirlenmiş standart oranların hedeflenen seviyede olması koşuluyla, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun uygunluğunu müteakip dağıtılabılır kârın %30'una kadar olan kısmının, nakit ya da hisse senedi olarak ortaklara dağıtılması yönündedir. Kanuni yedek akçeler ve Banka tarafından tasarrufu zorunlu fonlar ayrıldıktan sonra kalan dönem kazancından ortaklara dağıtımı yapılmayan tutarlar Olağanüstü Yedek Akçe hesabına aktarılır.

Ortaklara yapılacak kâr payı dağıtımına ilişkin teklif, Bankanın operasyonel performansı, finansman ihtiyacı, büyüme hedefleri ile Banka'nın tabi olduğu yasal düzenlemeler gözetilmek suretiyle Esas Sözleşme'nin 46'ncı maddesi uyarınca Yönetim Kurulu kararıyla Genel Kurul'un onayına sunulur.

Dağıtım kararı, Genel Kurul Toplantısı'nda onaylanması halinde yürürlüğe girer ve alınan kararlar aynı gün Kamuyu Aydınlatma Platformu aracılığıyla kamuya bildirilir."

29 Mart 2018 tarihli Genel Kurul Toplantısı'nda 2017 yılı kârının dağıtılması kararı alınmış olup, kâr dağıtımına 24 Nisan 2018 tarihinde başlanmıştır. Kârın dağıtılmayan kısmına ilişkin olarak Ortaklarımıza aşağıdaki bilgilendirme yapılmıştır.

"Kanuni yedek akçeler ve Banka tarafından tasarrufu zorunlu fonlar ayrıldıktan sonra, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun uygunluğunu müteakip yapılan kâr dağıtımının ardından ortaklara dağıtımı yapılmayan dönem kazancı, Bankanın sürekli gelişimi ve güçlü sermaye yapısının korunması, Banka'nın sürekli kâr dağıtılabılır durumda tutulması, uzun vadede daha yüksek ve istikrarlı kâr payı dağıtılmasını sağlamak amacıyla ve Bankanın operasyonel işlemleri ile genel işletme faaliyetlerinde kullanılmak üzere, Olağanüstü Yedek Akçe hesabına aktarılır."

## MENFAAT SAHİPLERİ

### MENFAAT SAHİPLERİNİN BİLGİLENDİRİLMESİ

Menfaat sahipleri, özel tasarlanmış sistemler ve toplantılar aracılığıyla yönetime katılabilmektedir. Doğru ve güvenilir bilgi akışını teminen her çeyrek açıklanan mali tablolara ilişkin sunumlar hazırlayan Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü, bu sunumları web sitesi ve tablet uygulamaları aracılığıyla tüm paydaşlara duyurmakta ve organize ettiği canlı webcast- telekonferanslarla da soruları yanıtlamakta, ses kaydını ise yine bu halka açık kanallar üzerinden paylaşmaktadır.

Müşteri Deneyimi Destek Ekibi çeşitli kanal alternatifleri üzerinden müşterilerin şikayetlerini dinleyerek çözüm sağlamanın yanı sıra önerilerini de titizlikle değerlendirmektedir. Garanti Bankası müşterilerine, web sitesinde bulunan iletişim formu, 444 0 333 telefon kanalından sesli mesaj opsiyonu, sosyal medya platformları olan Garanti Facebook sayfası ve Twitter Garanti'ye Sor hesapları üzerinden şikayetlerini ve yönetime ilişkin görüşlerini her zaman iletme imkanı sunmaktadır.

Ayrıca, müşterilerin, mevzuat ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde, etkili ve süratli bir tazmin imkanı Bankaca sağlanmakta ve varsa oluşan zarar tazmin mekanizmalarının müşterilerce kullanılabilmesi için kolaylık gösterilmektedir.

Müşterilerin Şube, Çağrı Merkezi, Müşteri Deneyimi Destek Ekibi ve Dijital kanallardan aldığı hizmetlerin sonunda, geri bildirimlerini almak üzere; telefon, e-mail ve dijital kanallar aracılığıyla anket sunulmaktadır. Anket sonuçları titizlikle incelenmekte ve alınan geri bildirimler iyileştirme aksiyonlarına dönüştürülmektedir. Özellikle yeni ürün ve süreç değişikliklerinde müşterilerden alınan geri bildirimler hassasiyetle takip edilerek, süreçlerde düzenleme yapılması sağlanmaktadır.

Garanti, yatırımcıların beklentilerini, banka ve yönetim hakkındaki düşüncelerini "Algı Çalışması (Perception study)" ile tarafsız bir şekilde değerlendiriyor. Çalışmanın, üçüncü şahıs firmalar tarafından gerçekleştirilmesi, tarafsız ve şeffaf iletişimi destekliyor. Bu çerçevede yapılan analiz ile gelişim alanları irdeleniyor, aksiyon planları oluşturuluyor.

Çalışanların karar mekanizmalarında aktif olmalarını sağlamak ve yenilikçi fikirlerden beslenmek üzere Garanti, diyalog kanallarını çift yönlü tutuyor. Çalışanların yönetime katılımı ile ilgili yazılı yönetmelikler bulunmamakla beraber Banka'nın stratejik öncelikleri doğrultusunda, yürütülen tüm proje ve çalışmalarda çalışanlara değerlendirme imkanı yaratılmakta ve kararlara katılımları gözetilmektedir.

Çalışan görüşlerini, intranet, çalışan bağlılığı araştırması ve çalışanın sesi platformu GONG gibi farklı kanalları sistematik olarak kullanarak çalışan memnuniyetini ve çalışan bağlılığını artırmayı hedefliyor.

Garanti, çalışanlarının iş-özel yaşam dengesi, performans yönetimi, ücret, eğitim ve gelişim olanaklarına ilişkin görüşlerini almak amacıyla her yıl Çalışan Bağlılığı Anketi yapıyor. 2018

yılında Çalışan Bağlılığı skoru %67 olarak gerçekleşti.

360 Derece Değerlendirme ve Geri Bildirim süreci ile, çalışanlarımızın hem kendileri hem çalışma arkadaşları hem yöneticileri hem de birlikte çalıştıkları ekip üyeleri ile ilgili görüşlerini alarak, geri bildirim alma ve verme kültürünün yaygınlaştırılması amaçlanıyor.

Çalışanlarımız fikir ve önerilerini, Önersen, Gong, Atölye isimli öneri ve fikir platformları ile intranet portalındaki Sor/Paylaş bölümleri aracılığıyla iletiyor. "Önersen" platformu ile iletilen öneriler 2018 yılında 1.133 olurken, bu önerilerden ikisi ödüllendirildi. 2007 yılından bu yana 23.000'den fazla fikir bu kanalla iletili. 2018'de İK uygulamaları ve çalışma ortamıyla ilgili çalışanların sesini duyuran GONG platformu ile de 674 fikir paylaşıldı.

Her yıl Genel Müdür ve icra ekibi, tüm çalışanları Müdürler Zirvesi ve Gelecek Toplantısı'nda bir araya getirerek Garanti'nin güncel durumunu ve bir sonraki yıla ilişkin strateji, hedef ve amaçlarını paylaşıyor.

## YÖNETİM KURULU

### YÖNETİM KURULUNUN YAPISI VE OLUŞUMU

Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Sözen'dir. Yönetim Kurulu Başkanı'nın icrai görevi bulunmamakta olup, Yönetim Kurulu Üyeleri içinde icracı üye; aynı zamanda doğal üye olan Genel Müdür Ali Fuat Erbil'dir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne ilişkin düzenlemeleri uyarınca, bankalar için bağımsız yönetim kurulu üye sayısı asgari üç olarak belirlenmiştir. Denetim komitesi üyeliği için görevlendirilen yönetim kurulu üyeleri söz konusu düzenlemeler uyarınca, bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak kabul edildiğinden, halihazırda Banka'nın Denetim Komitesinde başkanlık görevini üstlenen Jorge Saenz-Azcunaga Carranza ve aynı komitede üye olarak görev yapan Ricardo Gomez Barredo bağımsız yönetim kurulu üyesidir.

Öte yandan, Garanti'nin 2018 yılında gerçekleştirdiği Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından açıklanan tüm bağımsızlık kriterlerini taşımakta olan Belkıs Sema Yurdum'un Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri'ndeki bağımsızlık kriterlerinde belirtilen görev süresinin bakiye müddeti olan 1 yıl süre ile görev yapmak üzere yeniden seçilmiştir. Sema Yurdum'un, bağımsızlık kriterlerini

taşıdığına ilişkin Kurumsal Yönetim Komitesi'nin 29 Mart 2018 tarihli raporu Yönetim Kurulu'na sunulmuş olup Yönetim Kurulu tarafından bağımsız üye adayı olarak Sermaye Piyasası Kurumu'na bildirilmesine karar verilmiştir.

2018 yılında gerçekleştirilen Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak seçilen Sema Yurdum'un bağımsızlık beyanı aşağıdaki gibidir:

### TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş. KURUMSAL YÖNETİM KOMİTESİ'NE,

Bankanız Yönetim Kurulu'nda, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği hükümleri uyarınca halihazırda "bağımsız üye" olarak görev yapmakta olduğumu, görev sürem 2018 yılında yapılacak ilk genel kurul tarihinde sona ermesi nedeniyle adı geçen Tebliğ uyarınca tekrar aday olduğumu, bu kapsamda;

- a) Banka'nın Yönetim Kurulu'nda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla Yönetim Kurulu Üyeliği yapmamış olduğumu,
- b) Banka, Banka'nın yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Banka'nın yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Banka'da önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrı hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5'inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmadığını ve önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmamış olduğunu,
- c) Son beş yıl içerisinde, başta Banka'nın denetimini (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Banka'nın önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,
- d) Bağımsız yönetim kurulu üyeliği sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,
- e) Kamu kurum ve kuruluşlarında, mevcut durum itibarıyla tam zamanlı olarak çalışmadığımı,
- f) Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşik olduğumu,
- g) Banka'nın faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek,



Banka ortakları arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,

h) Banka faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde Banka işlerine zaman ayırabilecek nitelikte olduğumu,

i) Banka'nın veya Banka'nın yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerde, bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı,

j) Banka'nın Yönetim Kurulu'nda gerçek kişi olarak üyelik görevini yürüteceğimi ve bu kapsamda yönetim kurulu üyesi olarak seçilen herhangi bir tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmediğimi beyan ederim."

Öte yandan, 2018 faaliyet yılında, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığını ortadan kaldıran bir durum ortaya çıkmamıştır.

Garanti Bankası Yönetim Kurulu 10 üyeden oluşmakta olup 2018 yılı içinde kadın üye sayısı 1'dir.

Yönetim Kurulu üyelerinin özgeçmişlerine, görev sürelerine ve görev dağılımına Faaliyet Raporu sayfa 105, 106 ve 107'den ulaşılabilir. Bankamız Yönetim Kurulu üyelerinin grup içi ve grup dışı aldıkları görevler, özgeçmişlerinde yer almaktadır.

Türk Ticaret Kanunu'nun 396. maddesi gereğince, Garanti Bankası Yönetim Kurulu Üyelerine, dönem içinde, Banka'nın işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendileri veya başkası hesabına yapabilmeleri veya aynı tür ticari işle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla girebilmeleri için Genel Kurul tarafından izin verilmiştir.

## YÖNETİM KURULUNUN FAALİYET ESASLARI

Banka Yönetim Kurulu, Banka'nın Esas Sözleşmesi ve ilgili mevzuat ile verilen görev ve yetkileri yerine getirmek üzere Banka'nın en üst yönetim, temsil ve gözetim organıdır. 2018 yılında Yönetim Kurulu, gerekli toplantı ve karar yeter sayısı sağlanarak 17 kez karar almıştır.



Garanti Bankası Yönetim Kurulu Çalışma Usul ve Esasları dokümanına [www.garantiyatirimciiliskileri.com](http://www.garantiyatirimciiliskileri.com) adresinde Kurumsal Yönetim > Politikalar başlığı altından ulaşabilirsiniz.

## İLİŞKİLİ TARAF İŞLEMLERİ

31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla Ana Ortak Banka ve konsolidasyona tabi finansal kuruluşlarının ("Grup") ilişkili taraf işlemlerinden elde ettiği faaliyet gelirleri toplamı, Grubun faaliyet gelirleri toplamının %1,10'udur. Buna ilaveten, aynı tarih itibarıyla Türkiye Finansal Raporlama Standartları ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından yapılan açıklamalara uygun olarak hazırlanmış finansal tablolarında, Grubun, ilişkili tarafların sermayelerindeki payları ile ilişkili taraflara sağlanan nakdi ve gayri nakdi kredi ve benzeri alacakların toplam bakiyesi yasal sınırların hesaplanmasında kullanılan konsolide özkaynağının %10'a yakındır ve bu tür risklerin sadece nakdi olanlarının toplam bakiyesi konsolide aktif büyüklüğünün %1,1'idir.

## MALİ HAKLAR

Banka'nın internet sitesinde yayınlandığı üzere ilgili Bankacılık ve Sermaye Piyasası mevzuatına uygun olarak Banka çalışanlarına yönelik bir Ücretlendirme Politikası düzenlenmiş ve işbu politika Yönetim Kurulu tarafından onaylanmıştır. Banka'nın Ücretlendirme Politikası uyarınca çalışanlarına adil, şeffaf, ölçülebilir, sürdürülebilir başarıyı özendiren ve Banka risk prensipleri ile uyumlu bir politika oluşturulmuştur. Sabit gelir ve değişken gelir kalemlerinden oluşan bir ücretlendirme yapısı öngörülmüştür. Ücretlendirme politikalarının gözden geçirilmesinden ve usulüne uygun yürütülmesinden Ücretlendirme Komitesi ve söz konusu komitenin yetkilendirdiği İnsan Kaynakları Birimi yetkilidir.

YK Üyeleri ve üst düzey yöneticilere sağlanan menfaatler Finansal Tablolarda gösterilmekte ve Genel Kurul Toplantısında Bankamızda muayyen bir görev üstlenen YK Üyeleri ile Bağımsız YK Üyelerine söz konusu yıl içinde ödenecek toplam ücretin üst sınırı ortakların onayına sunulmaktadır. Banka'nın cari dönemde ayrılanlara yapılan ödemeler dahil olmak üzere, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin de dahil olduğu kilit yöneticilerine sağlanan/sağlanacak net ödeme tutarı 31 Aralık 2018 itibarıyla 95 milyon 317 bin TL'dir. Banka tarafından yönetim kurulu üyeleri de dahil kilit yöneticilere verilen ücretler ve sağlanan menfaatlerin kamuya açıklanması, BDDK'nın ücretlendirme politikalarına ilişkin niteliksel ve niceliksel açıklamaları hakkındaki düzenlemelerine tabi olduğundan, söz konusu ücret ve menfaatler toplu olarak belirtilmektedir.

Banka'nın Yönetim Kurulu Üyelerine huzur hakkı verilmektedir. Huzur hakkı bedeli, Genel Kurul Toplantısı'nda belirlenerek onaylanmaktadır. Yönetim Kurulu Üyeleri'ne ödenen huzur



hakkının yanı sıra 2018 yılında gerçekleştirilen Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda, Yönetim Kurulu Üyelerinin Banka'da muayyen bir görev üstlenmeleri halinde bu üyeler ile Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ne yapılacak ödemelerin Kurumsal Yönetim İlkeleri gereğince Yönetim Kurulu'nca yetkilendirilen Ücretlendirme Komitesi tarafından tespit edilmesi, tespit edilen ve 2019 yılında yapılacak olağan genel kurul toplantısına kadar ödenecek olan toplam ücret için net 23.000.000 Türk lirası üst sınır belirlenmesi hususları kabul edilmiştir.

Öte yandan, Yönetim Kurulu Üyeleri, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarından oluşan Üst Düzey Yöneticilere sağlanacak diğer mali haklar, BDDK tarafından yayımlanan Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine ilişkin Yönetmelik çerçevesinde kurulmuş olan Ücretlendirme Komitesi tarafından belirlenmektedir. Söz konusu Yönetmelik hükümleri çerçevesinde, Ücretlendirme Komitesi tarafından, Avrupa Birliği düzenleme ve uygulamaları da dikkate alınarak Üst Düzey Yöneticilere yapılan ödemelerin şekli ve performansa dayalı ödemelerde dikkate alınan kriterler belirlenmiştir. Buna göre, Üst Düzey Yöneticilere, aylık maaş ödemelerinin yanı sıra Banka'nın ekonomik kârlılığı ve temel performans esaslarından oluşan objektif kriterler ile Üst Düzey Yöneticinin kişisel performansını esas alan sübjektif kriterler baz alınarak Ücretlendirme Komitesi tarafından belirlenen performansa dayalı ödemeler yapılmaktadır. Ücretlendirme Komitesi, yapılacak ödemelerin, Banka'nın sermaye yeterliliği oranını ve Banka'nın faaliyetlerinin devamını olumsuz etkilememesini sağlamaktadır. Ayrıca performansa dayalı ödemelerin bir kısmı, vadeli olarak ve taksitler halinde yapılmaktadır.

2018 yılında gerçekleştirilen Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda, üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esasları hakkında Ortaklara aşağıdaki bilgilendirme yapılmıştır:

"Bankamız tarafından mevzuat uyarınca tüm çalışanlarına yönelik bir ücretlendirme politikası oluşturulmuş ve ilan edilmiştir. Adil, performans ve başarı odaklı bir ücretlendirme politikası yaratılmıştır. Bankamız Ücretlendirme Politikası onaylandığı şekli ile uygulanmıştır. Periyodik olarak gözden geçirilmektedir. Bankamız tüm personeline şamil ücretlendirme politikası dışında yine mevzuata uygun olarak ücretlendirme komitesi idari görevler üstlenen Yönetim Kurulu Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilerin alacakları ücret ve primlere ilişkin belirlediği sadece kar ile bağlı olmayan politikalarını uygulamaya devam etmiş ve çeşitli aralıklarla gözden geçirmiştir. Yerel mevzuat

ve uluslararası uygulamalara paralel olarak geliştirilen politika uygulanmaya devam edilmiştir.

Yönetim Kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticiler de dahil olmak üzere banka çalışanlarına 2018 yılında sağlanan menfaatlere ilişkin olarak mali tablolarda yer alan toplam personel gider rakamı içerisindeki %10,61'lik kısım, tüm çalışanların performansına bağlı olarak yapılan prim ve değişken ücret ödemelerinden kaynaklanmaktadır.

Bankamız Bankacılık Mevzuatındaki sınırlamalara tabi olarak YK Üyelerine veya idari sorumluluğu olan yöneticilerine kredi kullanılabilmektedir. Öte yandan, Yönetim Kurulu Üyelerine ve Yöneticilerine Garanti Bankası tarafından kullanılacak krediler, Bankacılık Kanunu'nun 50. maddesinde belirli bir çerçeve içinde kısıtlanmaktadır. Yönetim Kurulu Üyelerine ve Yöneticilerine bu çerçeve dışında kredi kullanılmamaktadır.



Ücretlendirme Komitesi ile ilgili detaylı bilgiye Faaliyet Raporu sayfa 139'dan ulaşılabilir.

# İLETİŞİM BİLGİLERİ

## GENEL MÜDÜRLÜK

Levent Nispetiye Mah. Aydar Cad.  
No:2 34340 Beşiktaş/İstanbul  
Tel:+90 212 318 18 18  
Fax: +90 212 318 18 88  
Telex:27635 gati tr  
Swift: TGBATRIS

## İNTERNET SİTESİ

[www.garanti.com.tr](http://www.garanti.com.tr)

## TİCARET SİCİL NUMARASI

159422

## YURT İÇİ ŞUBE BİLGİLERİ

Garanti Bankası'nın 2018 yıl sonu itibarıyla 81 ilde 926 şubesi bulunuyor. Yurt içi şubeleri hakkında detaylı bilgiye Banka'nın internet sitesinden ulaşabilirsiniz.

## SOSYAL MEDYA BİLGİLERİ

Garanti Bankası, tüm iletişim kanallarını aktif olarak kullanmakta olup, aynı zamanda sosyal medya kanallarından çeşitli hizmetler de sunmaktadır. Garanti Bankası'nı Facebook, Twitter, Instagram, Google Plus, YouTube ve LinkedIn hesaplarından takip edebilirsiniz.

[www.facebook.com/Garanti](http://www.facebook.com/Garanti)  
[www.twitter.com/garanti](http://www.twitter.com/garanti)  
<http://instagram.com/garantibankasi>  
<https://plus.google.com/+garanti>  
[www.linkedin.com/company/garanti-bank/](http://www.linkedin.com/company/garanti-bank/)  
[www.youtube.com/garanti](http://www.youtube.com/garanti)  
[www.twitter.com/garantiyesor](http://www.twitter.com/garantiyesor)  
<https://tr.foursquare.com/garanti>

## YURT DIŞI ŞUBELER

### LEFKOŞA ŞUBESİ - KKTC

Bedrettin Demirel Caddesi  
No:114 Lefkoşa/TRNC  
Tel: +90 392 600 53 00  
Fax: +90 392 600 53 20

### GİRNE ŞUBESİ - KKTC

Mete Adanır Caddesi No:18/A  
Girne/TRNC Tel: +90 392 650 53 00  
Fax: +90 392 650 53 20

### GAZİMAĞUSA ŞUBESİ - KKTC

Sakarya Mahallesi Eşref Bitlis  
Caddesi No:28 Mağusa/TRNC  
Tel: +90 392 630 03 00  
Fax: +90 392 630 03 20

### GİRNE ÇARŞI ŞUBESİ - KKTC

Mustafa Çağatay Cad. No:17  
Girne/TRNC  
Tel: +90 392 650 53 30  
Fax: +90 392 650 53 50

### GÖNYELİ ŞUBESİ - KKTC

Düzyol Sokak No:12/B Gönyeli  
Lefkoşa/TRNC Tel: +90 392 680 30 00  
Fax: +90 392 680 30 20

### GÜZELYURT ŞUBESİ - KKTC

Ecevit Caddesi No:29/A Güzelyurt/  
TRNC Tel: +90 392 660 30 00  
Fax: +90 392 660 30 20

### KÜÇÜK KAYMAKLI ŞUBESİ - KKTC

Şehit Mustafa Ruso Caddesi No:86/A  
Küçük Kaymaklı/KKTC  
Tel: +90 392 600 54 00  
Faks: +90 392 600 54 20

### MALTA ŞUBESİ

Özgür Özdemir  
Strand Towers, 36 The Strand Sliema  
SLM 1022 Malta  
Tel: +356 232 88 000  
Fax: +356 232 88 160  
Swift: TGBAMTMTXXX

## TEMSİLCİLİKLER

### ŞANGHAY

Noyan Rona  
Room 1304 Marine Tower No:1 Pudong  
Avenue 200120 Shanghai, P.R.C.  
Tel: +86 21 5879 7900 - 5879 4155  
Fax: +86 21 5879 3896

### DÜSSELDORF

Fahri Birincioğlu  
Tersteegenstrasse 28, 40474,  
Düsseldorf, Germany  
Tel: +49 211 86 222 301  
Fax: +49 211 86 222 350



“QR Code Reader” yüklenmiş olan mobil cihazınızın kamerasını, sayfadaki kod görseline yaklaştırdığınızda, bu kod sizi, Garanti Bankası hakkında daha fazla bilgi alabileceğiniz [www.garantiyatirimciiliskileri.com](http://www.garantiyatirimciiliskileri.com) adresindeki Garanti Bankası Yatırımcı İlişkileri web sitesine yönlendirecektir.

Garanti Bankası Yatırımcı İlişkileri Türkçe web sitesi:

[www.garantiyatirimciiliskileri.com](http://www.garantiyatirimciiliskileri.com)

Garanti Bankası Yatırımcı İlişkileri İngilizce web sitesi:

[www.garantiinvestorrelations.com](http://www.garantiinvestorrelations.com)

Garanti Bankası Yatırımcı İlişkileri iPad ve Android tablet uygulamaları:



Bu raporun basımında ağaç kesilmeden üretilen Repap kuşe geri dönüşümlü kağıt kullanılmıştır.

## İÇERİK YÖNETİMİ



[www.data-iletisim.com](http://www.data-iletisim.com)

## TASARIM

**roundabout**

[www.roundabout.com.tr](http://www.roundabout.com.tr)



[www.garantifaaliyetrporu.com](http://www.garantifaaliyetrporu.com)