

# 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.

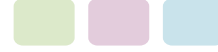
Garanti'nin faaliyet gösterdiği ortam dönüşüm geçiriyor ve bu dönüşüm içinde verimlilik, pek çok bankanın en önemli önceliği. Sektörün dönüşümünü, birbiriyle etkileşim içinde olan üç ana faktör şekillendiriyor: (i) teknolojideki sürekli gelişim, (ii) teknolojik gelişmeler ve değişen dünyanın ihtiyaçlarıyla 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

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

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

## GRI 102-46

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 32 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, ÇSEDM<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 dalgalarına 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 İklimle 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

## GRI 102-46

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 Örgütü'nün 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 seyretmesi 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 etkilenenler. 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 gelmesi 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 çözümlerle, 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 çalışmaları 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.shapersurvey2017.org/>

## GRI 102-46

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 ve 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 verimliliğinin 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 hayatlarımıza 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 UGİ. UGİ, 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. UGİ "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 UGİ'yi kullanabiliyor. 2016 yılından beri UGİ 2 milyondan fazla müşteriyle 25 milyon etkileşim gerçekleştirdi. Müşterilerle olan bu diyaloglar sayesinde UGİ 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 öngörülüyor<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 Bölümü'nde 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 paylaşılıyor. 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>



## GRI 102-46

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 bütünleşik 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 teknolojideki 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 geçiyor, 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)

gerekli 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 bin öğretmene ulaşarak zihinlerini açtı. Garanti'yle Geleceği Kodla projesiyle de 15 şehirde 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 çalışanın yeni hizmet modeline uyum sağlaması ve bu konuda eğitilmeleri için yeni bir eğitim programının tasarlanması şarttı. Çapraz yetenek geliştirmeye yönelik karma yaklaşım, 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 örneklere Sorumlu ve Sürdürülebilir Kalkınma ve İnsan Kaynağına Yatırım bölümlerinde yer veriliyor.