

RİSKLER VE FIRSATLAR

 7.049  33,2 dk  12  banka

2019 yılı bir kez daha hem büyük zorluklar hem de büyük fırsatlar yılı oldu. İşletmelerin, bugün ve yarın karşılaşacağı önemli riskler artık geçmiştekilerden çok farklı. Bu nedenle bu bölümde, Garanti BBVA, bankacılık sektörünü ilgilendirdiğini düşündüğü, bu yılın mega trendlerinin şekillendirdiği 10 risk türünü ve fırsatı ve bunların Garanti BBVA'yı ve paydaşlarını nasıl etkilediğini ele alıyor.

Aşağıda yer verilen riskler ve fırsatlar, Garanti BBVA'nın 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.

2019 YILININ MEGA TRENDLERİ VE RİSK YARATAN UNSURLARI

İŞ ORTAMI (1)

- Müşterilerin Güçlenmesi
- Çalışma Yaşamının Geleceği
- Yetenek Rekabeti
- Şeffaflık
- Verimlilik
- Geçiş Riskleri (Mevzuat Ortamı)
- Kadınların Güçlenmesi
- Gelecek Nesil İş Gücü
- Sosyal Medya
- Bağlantısallık
- Çevik Çalışma Dönüşümü
- Bireysel Seçimin Yükselişi

EKONOMİ (2)

- Sürdürülebilir Finans
- Kapsayıcı Kapitalizm
- Finansal Sağlık ve Kapsayıcılık
- Paylaşım Ekonomisi
- Döngüsel Ekonomi
- Küreselleşme

ÇEVRE (4)

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

TOPLUM (3)

- 21. Yüzyıl Yetenek Açığı
- Sürdürülebilir Kalkınma
- Artan Eşitsizlikler
- Zorunlu Göç
- Gıda Güvenliği
- Girişimcilik
- Kültürel Yakınlaşma
- Kamuoyunun Devrimci Bir Güç Olarak Ortaya Çıkması
- Bireyin Yükselmesi
- Mega Şehirler
- Dinamik Nüfus
- Türeticilik

TEKNOLOJİ (5)

- Otomasyon
- Büyük Veri, Nesnelere İnterneti ve Yapay Zeka
- Bulut
- Siber Güvenlik
- Blokzincir ve Kripto Paralar
- Kişisel Verilerin Gizliliği ve Verilerin Sorumlu Kullanımı
- Dijitalleşme
- Bağlantılılığın Artması ve Kişisel Gizliliğin Azalması

İŞ ORTAMI**(1) (2)**

2019 yılında ticaret savaşları, İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden ayrılma süreci ve Suriye ile Orta Doğu'da süregelen jeopolitik sorunlar nedeniyle küresel büyümede izlenen yavaşlama eğilimi devam etti. Küresel büyümeyi desteklemek amacıyla dünya çapındaki Merkez Bankalarının güvercin duruşu sergilemeleri, gelişmekte olan piyasalara yönelik risk iştahını artırdı. Belirsizliklerin ve oynaklığın arttığı bir ortamda yatırımcılar giderek daha seçici olurken, fonlar da daha çok nitelikli hisselerle yönlendiriliyor. Böyle bir ortamda Garanti BBVA da sürekli olarak hissedar tabanını genişletmeye ve sürdürülebilir iş modeli sayesinde değer yaratımını devam ettirmeye odaklanıyor. Garanti BBVA, Türkiye'nin en likit ve gösterge hissesi; bu nedenle dünyanın bölgeye olan ilgisindeki değişimler Garanti BBVA'nın piyasa değerini doğrudan etkileyebiliyor. Piyasalardaki ani değişimlerin etkileriyle başa çıkmak için Banka, hissedar tabanındaki sadece uzun vadeli yatırım yapan fonların payını artırmayı ve coğrafi dağılımlarını çeşitlendirmeyi hedefliyor.

2018 yılındaki resesyonun ardından Türk ekonomisi hızlı bir dengelenme sürecine girdi. 2019 yılının ikinci yarısından itibaren yüksek enflasyonun hızla düşmesi ve faizlerin aşağı çekilmesiyle ekonomik büyümede V şeklinde bir toparlanma gözlemlendi. Perakende satışlara ve yatırımlara dair büyük veri göstergeleri de ekonomik toparlanmanın hız kazandığına işaret ediyor. Ancak Banka'nın geçmiş performansı, makroekonomik belirsizliklerden bağımsız olarak sürdürülebilir gelir kaynakları, finansal risklerden korunan bilançosu, yüksek serbest karşılıkları, güçlü sermayesi ve

likidite düzeyleri sayesinde taahhüt edilen kârlılığa her zaman ulaşıldığını teyit ediyor.

Günümüzde şirketin finansal performansı şirket değerinin tek göstergesi olmaktan çıktı. Faaliyet gösterilen ortam dönüşüm geçiyor ve bu dönüşüm içinde şirketin yetenekleri bünyesine katabilme, yenilikçi çözümler geliştirebilme ve ÇSY konuları üzerindeki etkisini ölçerek bu etkiyi yönetebilme yetenekleri de şirket değerine yansıyor. Sektörün geçirdiği dönüşüm göz önünde bulundurulduğunda üç ana faktör üzerinde durulması gerekiyor. (i) müşterilerin finansal sağlıkları, (ii) sürdürülebilirlik ve (iii) teknoloji ve veri analitiği alanlarına sürekli yatırım yapılması.

Toplumsal ve çevresel riskler artık göz ardı edilemeyecek bir noktada. Aşırı hava olayları, iklim krizi konusunda önlem alınmaması ve doğal afetler Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Riskler Raporu'nda belirlenen en büyük 3 risk olarak ortaya çıkıyor. Yeni bir on yıla girerken pek çok yatırımcı, şirket ve finansal kurum, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) ulaşmak konusunda kararlılıkla hareket ediyor. 2030 Fırsatları araştırması, kurumların sürdürülebilir kalkınma amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik finansman ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri anlamında finansal kurumlar için son derece büyük bir fırsat olacağını ortaya koyuyor.

Yatırımcı bakış açısından yatırımların sorumlu bir şekilde yapılması büyük önem kazanıyor. Yatırım kararlarında yeni risk faktörleri dikkate alınırken yatırımcılar, şirketlerin ÇSY konuları üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesini istiyor. Bu farkındalık ÇSY yatırımlarının her zamankinden fazla olmasına yol açıyor. Büyük çoğunluğu yatırım kararlarını sürdürülebilirlik

endekslerine bağlı olarak verdiklerinden ÇSY yatırımcılarındaki artış, pasif fon payındaki artışta da yansımaları buluyor. Hem Türkiye hem de Amerika borsasında işlem gören bir şirket olarak Garanti BBVA her zaman, tüm dünyada kabul gören yüksek standartlara göre faaliyet gösterme çabasında. Banka, 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**(2) (3) (4)**

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 Amaçları'nın (SKA) kazandığı ivme 2019

yılında tüm dünyada somut adımlar atılmasını sağladı. Bu bağlamda Türkiye ilerleme kaydetmek ve SKA'lara katkıda bulunmak için gerekli araç ve mekanizmaları geliştiriyor. SKA Küresel Endeksi'nde Türkiye 68,5 puanla 162 ülke arasında 79. sırada yer alıyor.¹ Bu durum devam etmekte olan çalışmaların hızlandırılması ve genişletilmesi gerektiği anlamına geliyor. Garanti BBVA bir finansal kurum olarak bu hedeflere ulaşılmasında önemli bir role sahip olduğunun farkında.

Çalışmalara hız verilmesi yönündeki bu acil ihtiyaç ışığında beklenen Sorumlu Bankacılık Prensipleri, 23 Eylül 2019 tarihinde New York'ta gerçekleştirilen BM Genel Kurulu'nda resmen açıklandı. Bu Prensipler sürdürülebilir bir bankacılık sisteminin çerçevesini çizerken sektörün, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na ve Paris İklim Sözleşmesi'ne uygun olarak topluma ne şekilde pozitif katkıda bulunduğunu göstermesini de sağlıyor. Bugüne kadar Prensipler, 6'sı Türkiye'den olmak üzere tüm dünyadan 132 banka tarafından imzalandı. Prensipleri benimseyen bankaların çalışmalarını izlemek ve ölçmek için bütüncül bir yaklaşım benimsemeleri gerekiyor. Bu araçların bankaların genel değerlendirme süreçlerine entegre edilmesi ise dünyanın her yerinde aşılması gereken önemli bir zorluk olacak. Prensipleri geliştiren Çalışma Grubu'nun bir üyesi olarak Garanti BBVA şimdi de hem portföy düzeyinde hem de işlem düzeyinde kurumsal müşterilere yönelik böyle bir etki analizi aracının geliştirilmesine ve bu zorlukların üstesinden gelinmesi için yaygınlaştırılabilecek çözümler bulunmasına katkıda bulunuyor. 2014 yılında kabul edilen Sürdürülebilirlik Politikası'nda belirtildiği gibi Garanti

BBVA, 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 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 BBVA, sürdürülebilir iş konusunda tüm paydaşları açısından kendisini danışman olarak konumlandırıyor. 2019 yılında Garanti BBVA, sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak için 42 farklı kredi ve ürünü piyasaya sundu.

Garanti BBVA tarafından 2019 yılında sunulan çözümlerden biri yeni hazırlanan ve müşterilerini, cinsiyet eşitliği konusunda daha iyi performans göstermeye teşvik edecek olan Cinsiyet Eşitliği Kredisi kredi yapısı oldu. Sadece Türkiye'de değil dünyada da bir ilk olan toplam 44 milyon ABD doları tutarındaki Cinsiyet Eşitliği Kredisi, Polat Enerji ile imzalandı. Polat Enerji'nin cinsiyet eşitliği konusundaki performansı bağımsız bir danışman tarafından, Garanti BBVA tarafından geliştirilen ayrıntılı ve geniş kapsamlı bir dizi kriterlere göre puanlanacak. Polat Enerji, performansında iyileşme sağladıkça kredi faizinde de indirim elde edecek.

Bir diğer önemli dönüm noktası ise kapsayıcı kapitalizm alanında gerçekleşti.

2019 yılı Aralık ayında Uluslararası Finans Kurumu (IFC), Avusturya Kalkınma Bankası (OeEB) ve Yeşil Büyüme Fonu (GGF) ile 6 yıl vadeli, 132,75 milyon ABD doları tutarlı bir kredi için kredi sözleşmesi imzalandı. Bu kredi, Türkiye'de geçici koruma sağlanan nüfusun çoğunluğunun yaşadığı, daha az gelişmiş 22 ilde yer alan küçük işletmeler ile kadın girişimcileri ve enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji projelerini desteklemek için kullanılacak. 22 milyon ABD doları tutarındaki GGF dilimi dışında bu Sözleşmenin ana amacı, Türkiye'nin göçten en fazla etkilenen illerinde yer alan KOBİ'lere yönelik Garanti BBVA'nın verdiği finansman desteğine katkıda bulunmak. Projenin iki temel hedefi bulunuyor. İlki, Türkiye'nin az gelişmiş bölgelerinde ve göçten en fazla etkilenen ve en az gelişmiş olan 22 ilde bulunan, ekonominin yeterli hizmet almak konusunda en geride yer alan segmenti olan KOBİ'lerin finansmana erişimini artırmak. İkinci amacı ise göçten en fazla etkilenen bu bölgelerdeki artan toplumsal ve ekonomik güçlükler karşısında bu hassas grupların iş gücüne katılımını yükseltmek.

2019 yılının Aralık ayında Garanti BBVA, 5 yıl vadeli, 50 milyon ABD doları tutarında ve Yeşil Bono Prensipleri ile uyumlu ilk Yeşil Bono ihracını gerçekleştirdi. Bu ihraçtan elde edilen net gelir, İhraççı tarafından BBVA Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) Tahvil Çerçevesi'nde tanımlanan ve enerji verimliliği, sürdürülebilir ulaşım, su, atık yönetimi ve yenilenebilir enerji alanlarını kapsayan yeni ve/veya mevcut Yeşil Projelerin kısmen veya tamamen finansmanı veya refinansmanı için kullanılacak.

Bunlara ek olarak Banka, giderek daha fazla şirketi sürdürülebilirlik alanındaki

¹ https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23862Turkey_VNR_110719.pdf

performanslarını artırmaya yönlendirmek amacıyla 2018 yılında uygulamaya aldığı Yeşil Kredi anlaşmalarının sayısını artırma yönündeki çalışmalarını da sürdürüyor.

Öncelikli Konularımız başlıklı bölümde her bir öncelikli konu altında yapılan çalışmalarla, Garanti BBVA'nın Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı ne şekilde ele aldığı açıklanıyor ve bu Rapor'un ilgili bölümlerine atıflarda bulunuluyor.



İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ'NE UYUM

(3) (4)

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2019 Küresel Risk Raporu'nda da öngörüldüğü gibi, iklim değişikliğiyle bağlantılı çevresel riskler, hem etki hem olasılık açısından en büyük on risk içinde en başta geliyor. Tüm dünyada can ve mal kaybına yol açan doğal afetler yıl boyunca haberlerin başlıca konusunu oluşturdu. Yıkıcı sel, tayfun, sıcaklık dalgası ve benzeri felaketlerde çok sayıda insan hayatını kaybetti. İklim değişikliği, 2019 yılında her biri asgari bir milyon dolarlık hasara yol açan aşırı hava olayı niteliğindeki 15 felaketin etkilerini artırdı; söz konusu hava olaylarından yedisi ise her biri 10 milyar ABD dolarının üzerinde hasara yol açtı.²

Mevcut önlemler, küresel sıcaklık artışını 1,5 ile 2 santigrat derece aralığında (sıcaklık artışının 1,5 derece ile sınırlı kalması tercih edilmekle birlikte sıcaklıkların yükselebileceği ve yıkıma yol açmayacağı "güvenli" düzey) tutmak konusunda başarısız olacak. Bu, atmosferden 32 gigaton karbon dioksitin elimine edilmesi için küresel sera gazı emisyonlarının her yıl

en %7,6 oranında azalmasının şart olduğu anlamına geliyor. Raporu hazırlayanlara göre artış değeri değişen iklimin potansiyel olarak yıkıcı etkilerini ertelemeye artık yeterli gelmeyecek.³

Güncel politikalarla sera gazı emisyonlarının 2030 yılında 60 GtCO₂e düzeyinde olacağı tahmin ediliyor. Emisyon açığı son derece büyük. 2030 yılında yıllık emisyonlar, 2°C hedefi için koşulsuz Ulusal Katkı Beyanlarında (NDC) işaret edilenden 15 GtCO₂e, 1,5 °C hedefi için ise 32 GtCO₂e daha düşük olmalı.⁴ Bununla birlikte, son 10 yılda 3.751 doğal tehlike kaydedildi; yani günde birden fazla. Bunların %84,2'sinin hava durumu ile bağlantılı tetikleyicileri vardı.⁵

Uzun zamandır beklenen Paris Anlaşması Kural Kitabının uzun ve ateşli tartışmalar sonrasında nihayet yayınlandığı 24. Taraflar Konferansı (COP 24) görüşmelerinde "iklim değişikliği" tabirinin yerini "İklim Aciliyeti" terimine bıraktığı gözlemlendi. Söz konusu kural kitabı, Paris Anlaşması'na yönelik ayrıntılı bir kullanma kılavuzu niteliğinde. Sera gazı emisyonlarının veya iklim finansmanına katkılarının ülkeler tarafından nasıl bildirileceği, karbon ticareti gibi gönüllü piyasa mekanizmalarında hangi kuralların geçerli olacağı gibi pek çok soru bu kitapta yer buluyor. BBVA Grubu CEO'su Onur Genç de Bankacılığın Geleceği Gelecek için Bankacılık başlıklı CEO Panelinde azaltma ve uyarlamaya yönelik önlemlerin aciliyeti ve hızlandırılmaları gerekliliğinin altını çizdi: "Müşterilerimizin sürdürülebilirliklerini artırmalarına, daha yeşil olmalarına yardımcı oluyor ve bu geçişin gerçekleşmesini sağlamaya büyük vurgu yapıyoruz. Bu fırsatı

kaçırma şansımız yok". Bu bakımdan BBVA Grubu'nun 2025 yılına kadar sürdürülebilir finans için 100 milyar Euro'nun seferber edilmesi şeklindeki 2025 Taahhüdü 2019 yıl sonu itibarıyla 30 milyar Euro'ya ulaştı.

Karbon emisyonları tahmini 37 milyar ton ile 2019'da rekor seviyelere ulaştı. Tüm dünyada sanayi emisyonları bu yıl %0,6 yükselme yolunda; bu rakam, 2017 yılındaki %1,5 ve 2018 yılındaki %2,1 artışla karşılaştırıldığında önemli oranda bir yavaşlamayı gösteriyor. Hem Amerika hem Avrupa Birliği bu yıl karbondioksit çıktılarını azaltmayı başardı; öte yandan Hindistan'ın emisyonları beklenenden çok daha yavaş bir büyüme gösterdi. Ve tüm fosil yakıtlar içinde en kötü kirletici olan kömür kaynaklı küresel emisyonlar, 2019 yılında beklenmedik bir biçimde %0,9 oranında azaldı. Ancak bu düşüş, tüm dünyada petrol ve doğal gaz kullanımındaki kuvvetli artışla dengelendi, hatta ötesine geçildi.

Diğer yandan fosil yakıtlardan vazgeçilmesi yine başta finans sektörü olmak üzere tüm sektörlerde büyüyen bir eğilim oldu. Garanti BBVA 2015 yılında İklim Değişikliği Eylem Planı'nda duyurduğu gibi 2019 yılında da yenilenebilir enerji yatırımlarına öncelik vermeye devam etti. Türkiye'de yenilenebilir enerji projelerinin finansmanının öncüleri arasında yer alan ve rüzgar enerjisi projelerine en çok finansman sağlayan kurum olarak Garanti BBVA, 2019 yılında yeni yatırım projelerine aktarılan kaynakların tamamını yenilenebilir enerji yatırımlarına yönlendirerek, proje finansmanında yenilenebilir enerji kaynaklarına öncelik verme hedefini aştı. 2014 yılından bu yana proje finansmanı portföyündeki yeni enerji

2 <https://www.forbes.com/sites/ericmack/2019/12/27/climate-change-drove-the-price-tag-for-15-disasters-over-a-billion-dollars-each/#4edc37d57844>

3 <https://www.unenvironment.org/resources/emissions-gap-report-2019>

4 <https://www.unenvironment.org/resources/emissions-gap-report-2019>

5 <https://media.ifrc.org/ifrc/world-disaster-report-2018/>

üretim projelerinin tamamı yenilenebilir enerji yatırımlarından oluşuyor. Bugüne kadar yenilenebilir enerji için sağlanan finansman 5,2 milyar ABD dolarına ulaştı. Rüzgar enerjisi projelerinde ise %27,5 pazar payı ile lider konumda. Portföyün karbondan arındırılması kapsamında ise Banka 2014 yılından beri yeni kömür santrallerine finansman sağlamıyor ve proje finansmanı faaliyetleri kapsamında yeni elektrik üretimi yatırımlarına sağlanan toplam finansman tutarının %100'ü yenilenebilir enerji yatırımlarına yönlendirildi. Sürdürülebilir finansmanın öncüsü olarak Garanti BBVA, vazgeçme politikalarıyla ilgili temel sorunlarından birinin tüm sakinlerden ve aksaklıklardan kaçınmak ve bunları ortadan kaldırmak için adil bir geçişin sağlanması olduğunun farkında. "Arkada kimseyi bırakmama" düsturu çerçevesinde yeşil dönüşüm adil, makul ve kapsayıcı olmalı. 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 finansal kurumların kritik rolünü açıkça ortaya koyuyor. Bu konuda yürütülen çalışmalara dair somut örnekler Sorumlu ve Sürdürülebilir Kalkınma başlıklı bölümde yer veriliyor. Dünyanın geri kalanı gibi Türkiye de hem fiziksel hem ekonomik olarak iklim değişikliği risklerine açık ve uyum ve azaltmaya yönelik acil önlemlerin alınması şart. Garanti BBVA, 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 paydaşlarının farkındalıklarının artırılması ile katkıda bulunuyor. Garanti BBVA'nın

çevresel ve sosyal etki değerlendirme süreci uluslararası standartlara ve en iyi uygulamalara tamamen uyumlu. 2019 yılında toplam kredi tutarı 4,5 milyar ABD doları olan 4 proje, ÇSEDM 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 dalgalanlarına maruz kalacak. Türkiye 2040 yılında ciddi oranda su sıkıntısı yaşayacak ülkeler arasında yer alıyor.⁶ Tahminlerin gerçekleşmesi durumunda nüfusunun 100 milyona ulaşması beklenen Türkiye de 2030 yılında su fakiri ülkeler arasına girecek. 2019 CDP Su Güvenliği Raporu'nda açıklandığı gibi, suyla bağlantılı risklere yatkın projelere Garanti BBVA tarafından sağlanan finansman, 2019 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 BBVA'nın sağladığı finansman da 379 milyon TL'ye ulaştı.

Garanti BBVA 2019 yılında iklim değişikliği üzerindeki dolaysız etkisini yönetmek amacıyla önemli bir adım atarak Bilime Dayalı Hedef Girişimi'ne (SBTi) sunmak üzere Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyon hedefleri üzerinde çalışmaya başladı. Bu gelişmeler ışığında 2020 yılı başında Banka,

uygun altyapıya sahip bina ve şubeleri için %100 yenilenebilir enerji satın almak üzere Türkiye'nin çeşitli yerlerindeki hizmet kurumlarıyla anlaşma imzaladı.

Garanti BBVA, iklim değişikliği geçişi ve bu yoldaki fırsatlarla ilgili olarak paydaşlarına destek sunmaya devam edecek. Banka, müşterilerinin kendi etkilerinin farkına varmalarını sağlamaya ve müşterilerini toplu taşıma araçlarının, elektrikli ve hibrit araçların, yeşil ürünlerin vb. kullanılması gibi uyum mekanizmalarına yönlendirmeye odaklanacak. Banka, müşterilerinin danışmanı olarak kilit bir rol üstlenmeye devam ederken, döngüsel ekonomi, sürdürülebilir yatırım fonları ve sürdürülebilir inovasyon gibi sürdürülebilir eğilimlerle ilgili çalışmalarını kolaylaştırarak bunlara hız kazandıracak.

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

GEÇİŞ RİSKLERİ

(1)

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 karbon emisyonlarını azaltmaya yönelik mekanizmalardan biri olarak karbon sınır vergisinin yer aldığı son derece iddialı Avrupa Yeşil Anlaşması açıklandı. Sınır karbon ayarlamalarının ardında yatan mantık, değişik yetki bölgelerindeki

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

iklim politikalarının sıklık anlamında birbirlerinden farklılıklar göstermesi. Amaç, iklim politikalarının, 1,5 derece hedefine ulaşılmasını sağlayacak kadar katı olmadığı yerlerde karbon sızıntısının önlenmesi. Bu emisyonların yer değiştirmesinin (veya 'karbon sızıntısının') önlenmesinin yanı sıra sınır karbon ayarlaması aynı zamanda ticaret ortakları üzerinde, iklim politikası çalışmalarını güçlendirmeleri yönünde baskı da oluşturacak. Ancak bu, Dünya Ticaret Örgütü'nün (DTÖ) benzer ürünlere eşit davranılması ve yerli ve yabancı üreticiler arasında ayırım yapılmamasını şart koşan kurallarını ihlal etme riskini taşıyor. Avrupa Birliği ile var olan güçlü ithalat ve ihracat ilişkisi göz önüne alındığında Türkiye'nin bundan etkilenmesi çok büyük olasılık. Sınır vergisinin, demir çelik gibi karbon yoğun sektörler üzerinde önemli etkisi olacak. 2019 yılında ana metal sanayi sektörü Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar arasında toplam 153 milyar TL ile toplam krediler içinde %4,4 paya sahipti.⁷ Bu da böyle bir ayarlama mekanizmasının dolaylı olarak bankaları da etkileyeceğinin açık bir göstergesi.

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 Banka tüm prosedürlerinde, sözleşme ve süreçlerinde güncelleme yaptı. Bankacılık Kanunu'nda müşterilerin ve bankacılık bilgilerinin/sırlarının korunmasıyla ilgili maddelerin dışında 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 BBVA, ilk olarak bir risk önceliklendirmesi gerçekleştirdi ve bir uyum programı çerçevesinde bir eylem planı hazırladı. Bu programın yönetimi, 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 tüm envanterlerin otomatik süreçlerle güncel tutulması, gelişime açık alanlar olarak değerlendiriliyor. Bu süreçlerin otomatize edilmesi için devreye alınan bir proje kapsamında Banka sistemlerindeki kişisel veriler belirlenerek kişisel bir veri haritası oluşturulacak.

ARTAN EŞİTSİZLİKLER (1) (3)

Tüm dünyayı kapsayan bir dönüşümün, küreselleşmiş bir piyasa ekonomisinin hayli sıkıntılı kurulma sürecinin ortasındayız. 20. yüzyılın gelir dağılımı sistemi bir daha düzelmek üzere çöktü. Bu kurulma evresinde, zenginlerle yoksullar arasında giderek büyüyen boşluk ekonomilere hasar veriyor ve toplumları parçalıyor. Zenginler daha da zenginleşirken fakirler de giderek fakirleşiyor. Dünyanın en zengin %1'lik kesimi, 6,9 milyar insanın varlığının iki katından fazlasına sahip. Diğer yandan insanlığın neredeyse yarısı günde 5,50 ABD dolarından daha az bir parayla yaşıyor.⁸ Artan eşitsizlik, genç nüfusu da umutsuzluğa sürüklüyor. 30 yaş altındakilerin sadece %37'si hayatlarının iyiye gitmesini bekliyor; Türkiye'de ise bu oran %47.⁹

GSYH'yi, büyüme ve zenginlik göstergesi olarak kullanmaya oldukça alıştık. Ancak her ne kadar ortalama GSYH artıyor olsa da insanlar hayatlarında bir iyileşme olduğunu düşünmüyor. Aksine servet dağılımındaki dengesizliğin her yıl daha da büyüdüğünü gözlemliyoruz. Bu da, GSYH'nin refah ölçümünde artık anlamlı bir gösterge olmadığını açıkça ortaya koyuyor.

Bir diğer yandan iklim değişikliği, zorunlu göç üzerinde büyük bir etken olmaya başladı. 2050 yılına kadar iklim değişikliği nedeniyle yerlerinden olacak insanların sayısı 200 milyon olarak tahmin edilirken, Türkiye'nin göçmenlerin yöneleceği ülkeler arasında yer alacağı ve kaynakların sınırlı olması nedeniyle de bu durumdan büyük ölçüde etkileneceği değerlendiriliyor. İklim değişikliği, artan eşitsizlik trendinin arkasındaki tek etken değil. Türkiye halihazırda dünyada en fazla mülteci barındıran ülke konumunda. Mevcut duruma ek olarak iklim değişikliği nedeniyle gerçekleşeceği öngörülen göçler göz önüne alındığında, sorun çok daha acil ve zorlu bir hal alıyor. Ayrıca 2020 yılının Ocak ayında BM İnsan Hakları Komitesi, iklim değişikliğinin etkilerinden kaçınmak için sığınma hakkı talep eden bir bireyin şikayetiyle ilgili olarak, iklim değişikliği sığınma hakkı taleplerinin yolunu açan tarihi bir karara imza attı.

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 dağılımındaki eşitsizlik, toplumsal cinsiyet, ırk, etnik köken ve toplumsal sınıfla bağlantılı eşitsizliklerle mücadele önümüzdeki

⁷ <https://www.bddk.org.tr/BultenAylik/en/Home/Gelismis>

⁸ <https://www.oxfam.org/en/5-shocking-facts-about-extreme-global-inequality-and-how-even-it>

⁹ <https://www.ipsos.com/sites/default/files/10-Mega-Trends-That-are-Reshaping-The-World.pdf>

yıllarda en önemli gündem maddesi olacak. Tüm bu gelişmeler kapsayıcı kapitalizm adı verilen yeni bir kavramın doğmasına yol açtı. Kapsayıcı kapitalizm, eşitliğe ve çeşitliliğe hizmet ediyor; aynı zamanda gezegenimizin ekolojisine önem verirken kazançları hissedarlara yönlendiriyor. Son beş yıldır şirketler, uzun soluklu değer yaratan, daha çevre ve toplum dostu uygulamaları benimsemeye başladılar. Aynı şekilde Garanti BBVA da çeşitli pozitif etki odaklı ürün ve hizmetler sunuyor. Banka, müşterilerinin finansal sağlıklarının iyileşmesini sağlayarak ve finansal kapsayıcılığa yönelik yenilikçi çözümler sunarak bu sorunu ele almaya kararlı. 2019 yılında 42 farklı ürün ve çözümlerle, müşterilerinin %85'inin daha bilinçli finansal kararlar vermelerine yardımcı oldu. Şu ana kadar Banka'nın ortak değer yaratan etki odaklı yatırımlara sunduğu katkı 38,4 milyar TL'ye ulaştı.

Eşitsizliklerin azaltılması yolunda bir diğer küresel çaba toplumsal cinsiyet eşitliği alanında göze çarpıyor. Erkekler, kadınlara kıyasla dünyadaki servetin kadınlardan %50 daha fazlasına sahip; kadınlar tarafından yapılan ve karşılığında ücret ödenmeye bakım işinin yıllık değeri ise 10,8 trilyon ABD doları olarak tahmin ediliyor ki, bu da teknoloji sektörünün büyüklüğünün üç katını ifade ediyor.¹⁰ Son birkaç yılda toplumsal cinsiyet eşitliği girişimlerinin oldukça hız kazandığı görülüyor.

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 BBVA'nın 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 %56, orta ve üst düzey yöneticiler için ise %40. Bu alandaki öncü uygulamalarıyla Garanti BBVA, Bloomberg Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde Türkiye'den dört yıldır üst üste yer alan tek şirket oldu. Banka, kadın liderliği ve kadın yetenekler, eşit ücret ve cinsiyete göre ücret paritesi, kapsayıcılık kültürü ve cinsel taciz politikaları konusunda projeler üretiyor.

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 örneklere İnsan Kaynağına Yatırım ve Müşteri Deneyimi bölümlerinde yer veriliyor.

GİRİŞİMCİLİĞİN DESTEKLENMESİ

(1) (3)

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 birçok riski güçlendirmeye devam edecek.¹¹ Dünya Ekonomik Forumu tarafından her yıl gerçekleştirilen tüm dünyadan 30.000 gençle 2017 yılında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre Orta Doğu ve Kuzey Afrika'dan araştırmaya katılanlar "ekonomik fırsat ve istihdam olanağı olmamasını" ülkelerinin karşı karşıya olduğu en ciddi tehdit olarak dile getirdiler.¹² Garanti BBVA'nın amacı "çağın olanaklarını herkese sunmak" ve bu konunun üstesinden gelinmesi için müşterilerini ve toplumu kuvvetle destekliyor.

Garanti BBVA'nın amacını gerçekleştirmek için girişimciliği destekleyen pek çok çalışması bulunuyor. 2015 yılında Türkiye'deki girişimcilik ekosisteminin gelişmesine yardımcı olmak için Garanti BBVA Partners Girişim Hızlandırma Programını başlattı. Garanti BBVA Partners Girişim Hızlandırma Programı kapsamında girişimlere somut destek veriliyor, girişimcilerle birlikte stratejiler geliştiriliyor, projelerini hayata geçirmeleri için kapsamlı bir iş planı hazırlamalarına yardımcı olunuyor ve sürdürülebilir büyümelerine katkıda bulunuluyor. Bu süreçte bu girişimlere ofis ortamı, mentorluk, iş birliği ve referans, pazarlama faaliyetleri, danışmanlık hizmetleri, eğitim ve seminerler, teknik ve altyapı desteği ile bu projeler için finansman erişimi sağlanıyor. Garanti BBVA Partners, 2019 yılında girişimcilere ve girişimcilik ekosistemine yönelik 20 organizasyon düzenledi. Bugün program kapsamındaki yeni girişimlerin sayısı 15.

¹⁰ <https://www.oxfam.org/en/5-shocking-facts-about-extreme-global-inequality-and-how-even-it>

¹¹ http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf

¹² Global Shapers Community. 2017, Shapers Survey, <http://www.shapersurvey2017.org/>

Odaklanılan bir diğer önemli kesim kadın girişimciler. Türkiye'de kadınların iş gücüne katılım oranı sadece %34 iken OECD ortalaması %64. 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 BBVA, 2006 yılında Kadın Girişimci Programını başlattı. Banka'nın kadın girişimcilerin güçlendirilmesi alanındaki çalışmaları 4 başlık altında toplanıyor: "finansman sağlama", "cesaretlendirme", "eğitim" ve "yeni pazarlara erişim". Bugüne kadar kadın TL'ye ulaştı. 2019 yılında kadın girişimcileri desteklemek için IFC ile birlikte 75 milyon ABD doları tutarında bir cinsiyet eşitliği bonusu (Gender Bond) ihracı gerçekleştirildi. Bu ürün aynı zamanda Gelişmekte Olan Pazarlardaki ilk sosyal bono ihracı. Bunun yanında kadın girişimcileri desteklemek amacıyla, Türk Eximbank ile 2019 yılında Kadın Girişimci İhracat Destek Kredisi protokolü imzalandı. Kadın girişimcilerin cesaretlendirilmesini amaçlayan Türkiye'nin Kadın Girişimcisi Yarışması'na, 13. yılında 39.000 başvuru yapıldı. Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi ile birlikte sunulan Kadın Girişimci Yönetici Okulunu tamamlayan kadın sayısı ise 3.000 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 büyütme için ortaklık kurulmasını bekliyorlar. Bu etkileşim de şirketlerin

müşterileriyle daha güçlü bağlar ve daha da güçlü bir ilişki kurmasını sağlıyor.

Garanti BBVA, bir finansal kurum 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 öncülerinden biri olarak Garanti BBVA 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 BBVA, finans dünyasına doğrudan veya dolaylı çözümler sunan yeni Fintek şirketlerine uluslararası düzeyde yarışma fırsatı veren bu yarışmanın Türkiye bacağına düzenliyor. Yarışma, bu yeni şirketlere kendilerini tüm dünyada tanıtmaya fırsatını sunuyor.



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

DİJİTAL DÖNÜŞÜM

(1) (5)

Dijital dönüşüm üst yönetimin en önemli gündem maddelerinden biri olmaya devam etti. Günümüzde çoğu büyük şirketin dijital inovasyon ve dönüşüme yönlendirilen, 500 bin ABD doları ile 50 milyon ABD doları arasında değişen bütçeleri var.¹³ Ne yazık ki çoğu şirket değişmek için doğru zihniyet veya temel mekanizmalara sahip olmadığından hala bu bütçelerin büyük kısmı ziyan oluyor. Bu çalışmaların başında

veya gözetiminde Bilgi Teknolojilerinden Sorumlu Başkanlar veya BT Direktörlerinin bulunduğunu söylemeye gerek yok. Başarılı bir dijital dönüşüm, geniş bir organizasyonel bakışa sahip bir liderin yönetiminde gerçekleştirilecek, tüm kurumu kapsayan bir çalışma. Garanti BBVA'da bu çalışmalar kurum bünyesindeki tüm müdürlükler ve ekipler tarafından içselleştirilir. Üstten aşağı yaklaşımla tek bir birim tarafından koordine edilmektense her ekip Banka stratejilerinin ve hedeflerinin ışığında kendi fikir ve çözümlerini üretiyor.

Dijitalden Müşteri Kazanımı projesiyle Banka, dijital kanallardan ve 3. şahıslardan gerçekleştirilecek uçtan uca, gerçek zamanlı bir dijital süreçle yeni müşteri olma sürecini gerçekleştirilmeyi amaçlıyor. Bu yolla ürün ve hizmet satışıyla da yeni müşteri kazanımını artırmayı hedefliyor. Yönetmelik henüz tamamlanmadığı için dijital kanallardan yeni müşteri olunabilmesi için şubeye gidilmesi gerekiyor. İlgili yönetmelik değişikliğinin 2020 yılı için de gerçekleşmesi beklenirken kesintisiz bir deneyim sunacak olan uçtan uca dijital süreç devreye alınmaya hazır hale getiriliyor. Dijital kanallardan müşteri kazanımı sürecine dair müşteri yolculuğu ve deneyimi Banka'yı rakiplerinden ayıran önemli bir adım olacak. Bu nedenle dönüştürülen müşteri oranını artırmak amacıyla müşteri yolculuklarının geliştirilmesi ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünler sunulması, rakipler arasında en iyi yeni müşteri olma deneyimini sunmak gayesiyle Banka'nın gündeminde olacak.

Doğa Sever (GoGreen) Projesi kapsamında Banka aracılığıyla müşterilerin hayatlarında sürdürülebilir aksiyonların başlatılabilmesi

¹³ <https://moduscreate.com/blog/digital-transformation-2019/>

için müşteri ile Banka arasında karşılıklı bir kontratın oluşturulacağı "Doğa Sever Mod" özelliğinin mobil uygulamaya entegre edilmesi planlanıyor. Böylece bu grup içinde aşırı bağlılık yaratılarak viral etki yaratılması ve benzer hassasiyetlere sahip yeni müşterilerin Banka'ya kazandırılması amaçlanıyor.

2019 yılı Banka'nın yapay zeka ve büyük veri uygulamaları açısından önem taşıyan bir diğer yıl oldu. Sene boyunca çeşitli ekipler, daha iyi veri yönetimi ve yapay zeka ışığında çığır açan uygulamalar geliştirdiler. Banka'nın yapay zeka 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 BBVA Mobil'de müşteriler sesli komutlar vererek herhangi bir tuşlama yapmalarına gereken olmadan işlem yapma seçeneğine sahip. 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 3,4 milyondan fazla müşteriyle 41 milyon etkileşim gerçekleştirdi. Müşterilerle olan bu diyaloglar sayesinde UĞİ zekasını ve cevap verme yeteneğini sürekli geliştiriyor. Garanti BBVA, 2019 yılında Bilge isimli sohbet botunun kullanımını yaygınlaştırdı. Müşteri hizmetleri ekiplerinin sohbet botu olan Bilge, Müşteri İletişim Merkezi, İnternet Yardım Masası ve Haklı Müşteri ekipleri dahil 1,000'den fazla çalışana hizmet ediyor. 2018 yılındaki kullanımına kıyasla

%200 artışla ayda 30.000'in üzerinde soruya cevap veriyor. Bilge'nin kurum içi kullanımının dışında Müşteri İletişim Merkezi'ne en sık gelen müşteri taleplerini yanıtlamak için Banka bünyesinde bir WhatsApp botu geliştirildi. Bilge sohbet botunun bilgi tabanından, SSS¹⁴ tabanının hazırlanmasında yararlanılıyor ve müşterilerin finansal bilgileriyle ilgili geri kalan sorular için kullanıcılar Garanti BBVA Mobil'e yönlendiriliyor. Banka'nın yapay zeka çalışmaları sadece doğal dili anlamakla sınırlı değil, oldukça geniş bir yelpazeyi kapsıyor. Örneğin ATM Yerleşim ve Yer Değişikliği Karar Destek Aracı, Banka'nın müşteri tabanını, trafik, insanları o bölgeye çeken diğer yerleri ve diğer bireysel tutumları dikkate alarak kârlı yerleri belirliyor; bir noktaya konumlandırılan ATM cihazından beklenen kullanım oranı seçmeyi ve simüle etmeyi kolaylaştırıyor ve kurulan ATM'den kâr elde edilmesini sağlıyor. Böylece yer bulmak ve analitik olarak doğru konumlandırmak için daha az zaman ve efor harcanması sağlanırken 3 milyon TL tutarında zararın da önüne geçildiği tahmin ediliyor. Geçen yıl Banka, dolandırıcılıkların önlenmesi amacıyla müşterilerin yaşadıkları bölge ve başvuru noktalarını lokasyon bazlı olarak kontrol etmeye başladı. Bu uygulama sayesinde 20 milyon TL tutarında kayıp önlendi. Dolandırıcılıkların önlenmesine yönelik yeni yapay zeka motoruyla Garanti BBVA, bir yandan dolandırıcılık saldırılarını önlerken diğer yandan müşterilerine pürüzsüz bir e-ticaret deneyimi sunmayı amaçlıyor. Bu motor, ek kimlik doğrulamayı %20'ye düşürerek geri kalan %80 için saldırıların önüne geçerek kesintisiz bir deneyim sunabilecek. Banka'nın bir başka yapay zeka projesi kapsamında ise şubelerde

açıkta kalan nakit miktarını azaltarak gecelik 10 milyon TL'den fazla faiz fırsatı yaratılması hedefleniyor.

Diğer yandan etkileşim ve dijitalleşmenin giderek arttığı dünyamızda siber suç tehdidinin göz önünde bulundurulması da büyük öneme sahip. Siber güvenlik elbette ki Garanti BBVA için en öncelikli konulardan biri. Dijital Dönüşüm Bölümü'nde ayrıntılı olarak açıklandığı gibi Garanti BBVA, üstün bilgi güvenliği ve siber güvenlik sistemlerini geliştirmeye 2019 yılında da devam etti. Güvenlik sorumluluğu sürekli eğitim ve farkındalık kampanyalarıyla tüm çalışanlar tarafından paylaşılıyor. Güvenliğin sağlanmasında insanlar kadar teknoloji de etken. Garanti BBVA da hayati öneme sahip güvenlik standartlarının hem Banka'da hem de işbirliklerinde 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 BBVA, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) yönetimindeki Sektörel Siber Olaylara Müdahale Ekibi (SOME), TÜBİSAD Bilişim Sanayicileri Derneği ve Türk Finans Sektöründe Siber Olaylara Müdahale Ekibi gibi bazı girişimlerle ortak çalışmalar yürütüyor.

Giderek büyüyen bir diğer sorun da WhatsApp veya Shazam gibi popüler uygulamaların sahteleriyle kimlik belgelerinin çalınmasında görülen

önemli artış. Bu sahte uygulamalar, jenerik uygulamalarda yayınlanan kötücül reklamlarla yayılıyor. Garanti BBVA, kötücül veri tabanlarını kullanarak bu sahte uygulamaları sürekli olarak denetliyor; tespit ettikten sonra da dolandırıcılık olayı gerçekleşmeden önlemler alıyor. Garanti BBVA bu girişimleri kaynağında ortadan kaldırmak için stratejiler geliştiriyor ve sosyal medya şirketleriyle bazı ortaklıklar oluşturuyor. Anında önlem alınması ve iş birliği sayesinde sahte uygulamalarla yayılan sahte siteler kaynaklı engelleme süreleri de önemli ölçüde azaldı.

2019 yılı, blokzincir alanında bir başka dönüm noktasına sahne oldu. İstanbul Takas ve Saklama Bankası (Takasbank) tarafından Türkiye'nin ilk blokzincir tabanlı ağı olan Dijital Varlık Transfer Platformu geliştirildi. BiGA olarak adlandırılan bir birim dijital değer, Borsa İstanbul kasalarında saklanan bir gram altına eşdeğer. Dijital varlığa çevrilmiş altının zaman kısıtı olmaksızın kişiden kişiye transfer edilebilmesini sağlayan platform blokzincir teknolojisi ile çalışıyor. Sistemin ana kabiliyetleri dijital varlıkların 7 gün 24 saat boyunca gerçek zamanlı olarak ihraç, itfa ve transfer edilebilmesi. BiGA blokzincir platformu ile altın transfer sistemi arasında entegrasyon, mutabakat yetkinlikleri, izleme ve raporlama gibi özellikler de sağlanıyor. Garanti BBVA sisteme katılan 7 banka arasında yer alıyor. Geliştirmelerin tamamlanmasının ardından sistem devreye girecek.



Daha ayrıntılı bilgi Dijital Dönüşüm bölümünde yer alıyor.

FİNANSAL SAĞLIK VE KAPSAYICILIK

(1) (3) (5)

Benzersiz müşteri deneyimi Garanti BBVA'nın stratejik öncelikleri arasında yer alıyor. "Şeffaf, Açık ve Sorumlu" olma ilkelerine dayanan finansal sağlık projesiyle Banka, doğru, açık ve zamanında bilgilendirme yapıyor ve müşterilerinin kısa, orta ve uzun vadeli kazançlarını koruyor. Bu proje ile Garanti BBVA, müşterileriyle olan ilişkilerini derinleştirip güçlendirmenin yanı sıra bir yandan en sorumlu banka olmayı ve diğer yandan da bilinçli kararlar almaları yönünde onlara yardımcı olmayı amaçlıyor. Finansal sağlıklarını korumak için davranışsal ekonomi analizlerinden elde edilen içgörülerden yararlanılıyor. Banka, müşterilerinin 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. Bu çalışmalar sayesinde de Banka müşterileriyle güçlü bağlar oluşturarak uzun vadeli ilişkiler kuruyor.

2018 yılında Dijital Bankacılık ekipleri, Garanti BBVA'nın Mobil Bankacılık Uygulamasında devreye alınacak ve büyük veri analizi yoluyla tasarruf ve harcamalarının durumunu gösterecek bir proje üzerinde çalışmaya başladı. 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 çalışılıyor.

Garanti BBVA'nın Finansal Sağlık Projesinde 50'den fazla finansal içgörü geliştirildi; bunlar içinde en başta gelenler arasında alışveriş ve fatura ödemeleri için yapılan ortalama harcamalar yer alıyor. Proje, 2019 yılı Kasım ayında 290 bin Android kullanıcısı ile devreye alındı ve çeşitli eylem planları ve takip bileşenleri uygulandı. Örneğin müşteriler, belirli bir kategorideki toplam harcamalarının, kendi belirledikleri bir limiti aşması durumunda yine kendileri için bildirimler yaratabiliyor. Müşteriler özet sayfasında kaydettikleri ilerlemeyi takip edebiliyor. Müşterilerin önceki aylık gelir ve harcamaları ile başlangıçtaki eyleme dönük içgörü listesine dayanarak müşteri segmentasyonu yapılıyor. Bu segmentasyon sayesinde farklı düzeyde ilgi ve eylemlere ihtiyaç duyan zorluk çeken, muhafazakar, dengeli ve oynak müşteriler arasında ayırım yapılabilir.

Garanti BBVA, "bankacılığın ötesine geçen" bakış açısıyla müşterilerinin tüm finansal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışıyor. Örneğin, mobil uygulama üzerinden müşterilerin toplu taşıma kartlarına doğrudan para yükleyebilmeleri sağlanıyor. Toplu taşıma kartları yüklemeleri yaklaşık üç yıldır 16 şehirde yaygın olarak kullanılıyor. 2019 yılında bu kapsama dahil edilen İstanbul Kart, işlem hacmi üzerinde çok büyük etki yaptı. Kullanıcılar toplu taşıma araçları kullanmanın finansal sağlıklarına ne şekilde katkıda bulunacağına dair içgörülerini de görebiliyor. Bu özellik aynı zamanda kullanıcıları toplu taşıma araçlarını kullanmaya teşvik ederek iklim değişikliğiyle

mücadelemize de katkıda bulunuyor.

Garanti BBVA, "açık pazar" (open market) kavramıyla da tüm müşterilere her yerden 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 BBVA stratejisini, tüm kanallarda kesintisiz deneyim sunmaya başladığı bütünlük kanal yapısına dönüştürdü. Garanti BBVA müşterisi olmayanların bile tüm kanallardan ürün ve hizmetlere ulaşabilmesine olanak sağlayan iyileştirmeleri hayata geçirdi. Örneğin ATM'lerin kartsız işlem seçeneği ile Garanti BBVA müşterisi olmayanlar da para yatırma, çekme ve gönderme işlemlerini gerçekleştirebiliyor; bu özellik sayesinde faturalarını ödeyebiliyorlar. Banka'nın ATM cihazlarında müşterilerin QR kod kullanmaya yönlendirilmesi verimliliği iki katına çıkardı. Para çekmek için QR kod kullananların, kart kullananlara oranı %20 civarında. Bu oran bir yıl önce %8 idi. 2019 yılında Türk lirası cinsinden 44,4 milyon, döviz cinsinden 346 bin kartsız işlem gerçekleştirildi. QR uygulaması müşterilerin şube kullanımı yerine ATM kullanımına yönlendirilmesi anlamında son derece büyük bir etkiye sahip. Bu nedenle 2020 yılı başında Banka, QR kodla yapılan işlemlerin kapsamını genişleterek kart ve kredi borcu ödemelerini de bu yelpazeye ekledi. Şube çalışanları da müşterileri ATM'lerde daha fazla işlem yapmaya teşvik ediyor. Garanti BBVA dışındaki kanallarla müşterilere ve Garanti BBVA müşterisi olmayan kişilere ulaşmak üzere e-ticaret çalışmalarına da şimdiden başlandı.

ÇALIŞMA YAŞAMININ GELECEĞİ (1) (3) (5)

Son yıllarda iş dünyası önemli değişikliklere sahne oluyor. 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)¹⁵ 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."¹⁶ 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 BBVA, teknoloji alanındaki tüm mega trendleri yakından takip ediyor ve yenilikçi çözümler sunanlar arasında öncülük ediyor. Sektörünün bir gerekliliği olarak Banka'nın 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 BBVA, 2018 yılında büyük veri analizi ve değer yaratım yeteneklerini bir üst düzeye çıkarmak için veri yönetimi ve veri dönüşümü projesini başlattı. Veri Yönetimi 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 altyapı belirlendi ve uygulandı. Bu sayede veri analitiği yoluyla Garanti BBVA'daki tüm karar alma süreçleri daha iyi desteklenebiliyor. Kurum içinde veriye dayalı karar alma kültürünün yaygınlaştırılması amacıyla çeşitli eğitim ve atölye çalışmaları düzenlenerek organizasyon yapısı da buna uygun olarak yeniden şekillendirildi. Bunlara ek olarak, beceri kümesinin sürekli geliştirilmesi stratejisi paralelinde üniversitelerle birlikte Veri Uzmanlığı kursları hazırlandı. Ayrıca öğrencilerin "Veri Bilimi" ve "Analitik" konularındaki farkındalığını artırmak amacıyla Garanti BBVA, üniversitelerle de iş birliği içinde çalışıyor.

Öte yandan bu dönüşüm şirketler açısından bazı riskler de taşıyor. Örneğin piyasadaki en üst sırada yer alan yeteneklere ulaşmayı ve onları kuruma dahil etmeyi zorlaştırıyor. Bunun en önemli nedeni ise sadece bankacılık sektöründe yer alan

¹⁵ Uluslararası Çalışma Örgütü

¹⁶ https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/WCMS_578759/lang--en/index.htm

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. Dijital dönüşümlerle, işletmelerin ihtiyaçları ve pozisyonlar için gereken beceriler de hızla değişiyor. Yetenek gereksinimleri daha karmaşık hale gelirken, doğru pozisyona doğru yeteneği kazandırmak ve seçmek de giderek güçleşiyor.

Garanti BBVA, yeni neslin beklentilerini yönetirken yeteneklerin kurumda daha uzun süre kalmasını sağlamak için çalışanlarına farklı kariyer yolları sunmayı amaçlıyor. Yetenekleri kazanma stratejisini değiştirerek kampüs çalışmalarına odaklanan Garanti BBVA, yeni mezunlara yönelik (veri, risk, finans, dijital bankacılık, pazarlama) yetenekleri kuruma kazandırma organizasyonlarını Banka'nın her bir farklı müdürlüğü için hedeflenen yeteneklere ulaşmak amacıyla sosyal medya, kampüs organizasyonları gibi farklı kanalları kullanarak segmentlere ayırdı. Buna ek olarak aday seçme sürecine dijital araçlar entegre ediliyor. Kurum içi yer değiştirme politikasının benimsenmesinin ardından Garanti BBVA'daki tüm çalışanlar, kendi kariyerlerini şeffaf bir şekilde yönetme fırsatına sahip oldu. Ayrıca Banka'daki tüm çalışanlara uluslararası deneyim, mesleki ve kişisel gelişim ve dünya çapında kariyer fırsatları sunmak amacıyla küresel yer değiştirme programı da devreye alındı.

Dönüşüm ve değişim ihtiyacı veri analiziyle sınırlı değil. İşyeri ve organizasyon şemaları da eskisinden çok farklı bir görünüm almaya başladı. BBVA Grubu'nun vizyon ve stratejileri doğrultusunda Garanti BBVA 2018 yılında Çevik dönüşüm yolculuğuna başladı. Garanti BBVA çevikliği, müşterilere kaliteli hizmet sunmak ve tüm paydaşlar için yaratılan değeri geliştirmek ve sürdürmek için çıkarılan bir yolculuk olarak tanımlıyor. 2018 yılında Banka'da "Çevik Çalışma Koçluğu" pozisyonları oluşturuldu. Çevik Çalışma Koçları 4 haftalık Çevik Çalışma Koçluğu Eğitim Programı'na katıldı. Şu anda Türkiye'de Çevik Çalışma ekiplerine bu yaklaşımı rutinlerine uygulamaları konusunda yardımcı olan 25 Çevik Çalışma Koçu bulunuyor. Çevik düşünme, ekiplerin çevikliğe uyum sağlayabilmelerinin yanı sıra yöneticilerin gelecek nesil liderlere dönüşmesi gerekliliğini de beraberinde getiriyor. Henüz fazla zaman geçmemiş olmasına rağmen kurum içi şeffaflık, işbirliği ve tek bir ekip vizyonu alanlarındaki önemli artışın yanı sıra müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığında artış gibi bu dönüşümün getirdiği avantajlar Banka'da şimdiden görülmeye başlandı. Garanti BBVA Çevik Çalışma Ekibi, sürekli gelişim amacı doğrultusunda operasyonel mükemmellik ve verimlilik, otomasyon, robot bilimi, veri analizi ve yapay zeka alanlarında Çevik çalışma uygulamalarının mükemmel hale getirilmesi odağını korumaya 2020 yılında da devam edecek.

21. YÜZYIL YETENEK AÇIĞI

(3)

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. Dünya Kalkınma Raporu'na göre eğitimin niceliği ve niteliği gerek ülkelerin kendi içlerinde gerek ülkeden ülkeye büyük oranda farklılık gösteriyor. Dünyada yüz milyonlarca çocuk, bırakın 21. yüzyılda hayatta kalmak için gerekenleri, en temel yaşam becerileri bile olmadan büyüyor. Pek çok ülkede düzgün bir eğitim ve kaliteli sağlık hizmeti, sadece zenginlerin karşılayabildiği bir lüks haline geldi. Günümüzde 258 milyon çocuğun, yani her 5 çocuktan birinin okula gitmesine izin verilmiyor; bu durumda kızlar için daha da kötü çünkü ilkokul çağındaki her 100 erkek çocuğa karşılık 121 kız çocuk eğitim hakkından yoksun bırakılıyor.¹⁷ Yetenek havuzu, şirketlerin değişen ihtiyaçlarına cevap veremez hale geleceği için bu durum iş dünyası açısından da bir sorun yaratıyor. Bu sorunların üstesinden gelinmesi için Garanti BBVA, Öğretmen Akademisi Vakfı, 5 Taş-Sosyal ve Finansal Liderlik Programı ve Geleceği Kodla gibi pek çok çalışma yürütüyor. Öğretmen Akademisi Vakfı aracılığıyla Garanti BBVA tüm Türkiye'den yaklaşık 180 bin öğretmene ulaştı. 5 Taş programı kapsamında 6.800 öğrenci ile 614 öğrenciye ulaşıldı. Ayrıca Geleceği Kodla projesiyle de 22 farklı ilde 8-10 yaş arası 875 çocuk ve 70 öğretmen kodlama, robot bilimi ve tasarım odaklı düşünce gibi eğitici içeriklerden yararlandı.

Konuyla ilgili diğer örnekler



Sorumlu ve Sürdürülebilir Kalkınma ve İnsan Kaynağına Yatırım bölümlerinde yer veriliyor.

¹⁷ <https://www.oxfam.org/en/5-shocking-facts-about-extreme-global-inequality-and-how-even-it>