



2025 YILI İŞ PLANI

İÇİNDEKİLER:

1. YÖNETİCİ ÖZETİ	3
2. TANIMLAR	3
3. MAKROEKONOMİK GÖRÜNÜM	4
4. BANKACILIK SEKTÖRÜ	6
5. BANKAMIZ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	6
6. BANKAMIZIN FİNANSAL DURUMU	8
7. BANKA SWOT ANALİZİ.....	10
8. ORGANİZASYON YAPIMIZ	10
9. RİSK YÖNETİMİ.....	11
10. KREDİ YÖNETİMİ.....	13
11. LİKİDİTE YÖNETİMİ.....	13
12. MEVDUAT POLİTİKASI.....	16
13. KURUMSAL YÖNETİM.....	17
14. ÇIKAR ÇATIŞMALARININ ÖNLENMESİ.....	18
15. UYUM POLİTİKASI	21
16. HEDEFLenen İŞ MODELİ	22
17. ŞUBELEŞME PLANI	23
18. 2025 FİNANSAL HEDEFLER	24

1. YÖNETİCİ ÖZETİ

İş planı kapsamında Ziraat Bank Uzbekistan'ın 2025 yılına yönelik iş stratejisinin ana yönlerini içeren genel plan hakkında bilgi vermektedir. Bu belge, hedef pazarda bankanın orta vadeli rekabet avantajlarını belirlemek ve desteklemek, ayrıca bankanın dijital hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için yapılacak eylemleri tanımlamak amacıyla hazırlanmıştır.

"Ziraat Finans Grubu" üyesi olarak stratejimiz;

- Özbekistan ve Ziraat Finans Grubunun faaliyet gösterdiği diğer ülkeler arasındaki ticari ve ekonomik ilişkileri geliştirmeye katkıda bulunmak, dış ticareti finanse etmede önemli bir rol oynamak ve yüksek bir pay almak,
- Ziraat Finans Grubu'nun görüşleri doğrultusunda, daha gelişmiş güçlü bir Banka olmak, finansal faaliyetlerimizi tamamlayan yerel şubelerimiz ve geniş uluslararası ağıımız arasında dinamik ve verimli bir sinerji yaratmak, bu yapı ile etkili iletişim ve hızlı iş süreçleri sayesinde müşterilerimize global düzeyde, zaman ve maliyet avantajının yanında, ürün ve hizmet çeşitliliği sağlamak,
- Nihai olarak, Özbekistan'daki müşterilerimizin yurt dışındaki alıcı ve/veya satıcılarının da şubelerimiz müşterisi olmasını sağlayıp, müşterilerimizin global finansal temas noktası olmak, neticede Ziraat Finans Grubu'na ve faaliyet gösterdiğimiz ülkeye değer katmaktır.

Bankamızın faaliyetlerinde, sağlıklı ve verimli bilanço yapısı ile karlı hale gelinmesi ve karlılığın sürdürülebilir olmasının sağlanması hedeflenir. Etkin bilanço yönetimi ile şubelerimizin, Ana Bankamızın stratejisi ile uyumlu gelişimlerinin sağlanması, kaynaklar doğru alanlara kanalize edilerek Ziraat Finans Grubu bilançosuna katkılarının artırılması amaçlanır.

Bankanın, İş plana uyumu Likidite Komitesi(APKO) toplantılarında aylık olarak, Gözetim Kurulu toplantılarında da senede en az 4 kez gözden geçirilmekte ve plan gerçekleştirmelerine ilişkin göstergeler izlenmektedir.

Stratejik hedeflere dayanarak, Banka yönetimi, temel faaliyet alanlarındaki iş stratejilerinin yürütülmesini, geliştirilmesini ve izlenmesini sağlar. Banka faaliyetlerini yürütürken oluşabilecek değişiklikler yıllık mali planlarda dikkate alınır.

2. TANIMLAR

Banka	: Ziraat Bank Özbekistan A.Ş.'yi,
Ana Banka	: T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'yi,
Ziraat Finans Grubu (ZFG)	: Ziraat Müşterisinin finansal ihtiyaçlarını bir bütün olarak karşılayan Banka yurtiçi/yurtdışı Şubeleri ile Bankanın ortağı olduğu yurtiçi/yurtdışı tüm Ortaklıklarını, Temsilciliklerini
Ziraat Müşterisi	: Ziraat Finans Grubu'na ait şubelerden/bankalardan ya da finansal hizmet şirketlerinden hizmet alan bireysel, ticari ya da kurumsal müşterilerini, ifade eder.

3. MAKROEKONOMİK GÖRÜNÜM

Temel Göstergeler

Ülkenin Makro Ekonomik Verileri			
Nüfus (En Güncel)		37,36 Milyon	
GSYİH (2023)		90,9 Milyar ABD doları	
Büyüme Oranı (09/2023-09/2024)		6,6%	
Enflasyon		10,5% - (2023. Eyl)	
İşsizlik (En Güncel)		6,8% - 2023	
Ülke Kredi Notu (En Güncel)		(S&P) BB-	
	Kur	Özbek Somu (UZS)	USD/UZS: 12.715

Ülke Dış Ticareti

Toplam Dış Ticaret				
(Milyard USD)	2021	2022	2023	Eylül 2024
İhracat	16,6	19,3	24,4	19,8
İthalat	25,5	30,7	38,1	28,4
Toplam Dış Ticaret	42,1	50,0	62,6	48,2

Özbekistan – Türkiye Dış Ticaret Hacmi

	İHRACAT			İTHALAT			HACİM		
(Milyon USD)	ÖZBEKİSTAN'IN TÜRKİYE'YE İHRACATI	UZBEKİSTAN JSC'DEN GEÇEN İHRACAT	UZBEKİSTAN JSC'NİN PAYI %	ÖZBEKİSTAN'IN TÜRKİYE'DEN İTHALATI	UZBEKİSTAN JSC'DEN GEÇEN İTHALAT	UZBEKİSTAN JSC'NİN PAYI %	TÜRKİYE İLE ÖZBEKİSTAN ARASINDAKİ TOPLAM TİCARET HACMİ	UZBEKİSTAN JSC'DEN GEÇEN TUTAR	UZBEKİSTAN JSC'NİN PAYI %
2020	1.016	9	1%	1.085	59	5%	2.102	68,1	3%
2021	1.690	37	2,2%	1.698	224	13,2%	3.388	261	7,7%
2022	1.507	29	1,9%	1.717	302	17,9%	3.224	331	10,1%
2023	1.249	8,1	1%	1.851	291	16%	3.099	299	10%
Eylül 2024	846	32,7	4%	1.333	245,9	18%	2.179	278,6	13%

Ekonomik ve Siyasi Gündem

- Küresel enflasyonist süreçlere ilişkin durum ve küresel durgunluk riski,

- **Dış talepteki değişimler** (petrol, altın, enerji kaynakları ve hammadde fiyatları),
- **Dış finansal koşullar** (sıkı para politikasında duraklama, yabancı yatırım, sermaye akışı),
- **Dış jeopolitik durum**, bölgedeki risk seviyesi ve bunun yatırım ortamı üzerindeki etkisi,
- Başta **enerji ve altyapı** olmak üzere yatırım projeleri,
- **Özelleştirme** süreçleri dahil finansal istikrar, yapısal ekonomik reformlar,
- **Yolsuzlukla** mücadele,
- **Kayıt dışı ekonomi** ile mücadele.

Özbekistan Cumhuriyeti'nin 2025 Devlet Bütçesi, Ekonomik Göstergeleri ve Tahminleri

Makroekonomik Göstergeler

- 2025 yılı için Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) artışının %6 seviyesinde olması öngörülmektedir.
- Enflasyon oranının %7'ye kadar düşmesi planlanmıştır.
- 2024 yılı Ocak-Ekim ayları arasında Özbekistan'a gelen para transferleri toplamda 12,6 milyar ABD dolarına ulaşmış ve bir önceki yılın aynı dönemine göre %34 oranında artış göstermiştir.
- 2024 yılı Ekim ayında altın fiyatlarındaki artış nedeniyle döviz rezervleri 2 milyar ABD dolarlık artışla 43,1 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. Bu göstergenin 2025 yılında da artması beklenmektedir.
- 2024 Temmuz ayında, Merkez Bankası enflasyon risklerinin azalması nedeniyle ana faiz oranını yıllık %13,5'e indirme kararı almış ve Ekim ayı toplantısında bu oranı korumuştur.

Çalışma Ücretleri, Emekli Maaşları ve Sosyal Yardımlar

- Çalışma Ücretleri, Emekli Maaşları ve Sosyal Yardım Artışları: 2025 yılında bu ödeneklerin, enflasyon oranından daha az olmamak kaydıyla artırılması planlanmaktadır.
- Çalışma Ücretlerinin Artışı: Her bir yüzde bir artış için yıllık 1,5 trilyon UZS gereklidir (2024 yılında bu tutar 1,3 trilyon UZS olmuştur).
- Emekli Maaşlarının Artışı: Her bir yüzde bir artış için 730 milyar UZS gerekmektedir (2024 yılında 600 milyar UZS).

2025 Devlet Bütçesi Harcamaları

- Genel Harcama Miktarı Toplam harcamalar 126,7 trilyon UZSden 154,3 trilyon UZS seviyesine çıkarak %21,8 oranında artış gösterecektir.
- Emekli sayısının 4,1 milyondan 4,3 milyona çıkması beklenmektedir (%4,9 artış).
- Emekli maaşları harcamalar 64,1 trilyon UZSden 75 trilyon UZS seviyesine yükselecektir (%17 artış).
- Ortalama emekli maaşının 1,299 milyon UZSden 1,45 milyon UZS seviyesine çıkması öngörülmüştür (%11,7 artış).

Burslar

- Üniversite öğrencileri için 2025 yılında burs miktarları artırılmayacaktır (bu durum üst üste dördüncü yılda tekrar etmektedir).
- Burs Harcamaları: Devlet bütçesinde bu alana ayrılan harcamalar 1,9 trilyon UZSden 2 trilyon süm seviyesine çıkarak %5,3 oranında artış gösterecektir.

Elektrik ve Doğal Gaz Tarifeleri

- Elektrik ve doğal gaz tarifelerindeki artışın, 2025 yılı genel enflasyon oranına %1,5 ila %1,8 puan arasında katkı sağlaması beklenmektedir.

4. BANKACILIK SEKTÖRÜ

Özbekistan bankacılık sektörünün temel göstergeleri analizi aşağıda sunulmaktadır.

(Milyon USD)	Ara.22	Ara.23	Eyl.2024	Ara.2023- Eyl.2024 Değişim	Ara.2023- Eyl.2024 Değişim (%)
Aktif Büyüklüğü	49.597	52.854	58.096	5.242	9,9%
Aktif/GSYİH (%)	62%	58%	72%	14%	23,9%
Krediler	34.747	38.205	40.552	2.347	6,1%
Bireysel Krediler	8.993	12.045	13.347	1.302	10,8%
Kurumsal Krediler	25.754	26.160	27.205	1.045	4%
Krediler	34.747	38.205	40.552	2.347	6,1%
Yerel Para (56%)	18.256	21.021	22.832	1.811	8,6%
Yabancı Para (44%)	16.491	17.184	17.720	536	3,1%
Diğer	14.850	14.649	17.544	2.895	19,8%
Mevduat	19.308	19.588	22.567	2.979	15,2%
Vadesiz Mevduat	8.245	6.905	8.373	1.468	21,3%
Vadeli Mevduat	11.063	12.683	14.194	1.511	11,9%
Mevduat	19.308	19.588	22.567	2.979	15,2%
Yerel Para (73%)	10.760	13.738	16.540	2.802	20,4%
Yabancı Para (27%)	7.567	5.849	6.027	178	3%
Kar	890	1.003	635	-368	-36,7%
Diğer	30.289	33.267	35.530	2.263	6,8%

5. BANKAMIZ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Tam ve kısaltılmış adı: “Ziraat Bank Uzbekistan” Anonim Şirketi. “Ziraat Bank Uzbekistan” A.Ş.

Sicil tarihi ve numarası: 13 Mayıs 1993 yılı, sayı 1

Lisans: Özbekistan Merkez Bankası tarafından 30.12.2017 tarihinde verilmiş olup, sayı 1

Genel Müdürün adı ve soyadı: Volkan Guldurmez

Bankanın yasal yapısı: Anonim Şirket

Resmi Adresi: Taşkent şehri, Bunyodkor Caddesi, 15/ABV

Posta adresi: 100043, Özbekistan Cumhuriyeti, Taşkent şehri, Bunyodkor Caddesi, 15/ABV

Bankamız şubeleri: Bankanın Yunusabad, Kurumsal, Operu, Semerkant, Andican, Bukhara ve Fergana olarak toplam 7 şubesi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Bankamız Hissedarı:

Hissedarın adı	Hissedarın resmi adresi	Banka ana sermayesindeki payı	
		sayısı, adedi	payı%
T.C. Ziraat Bankası A.Ş.	Hacı Bayram Mahallesi Atatürk Bulvarı, No:8 06050 Altındağ / ANKARA	554.296.852	100

Türkiye bankacılık sektöründe en geniş hizmet ağına sahip olan Ziraat Bankası, Türkiye'nin 350'den fazla ilçe ve şehrinde tek banka olarak hizmet vermektedir.

Ziraat Bankası, müşterilerine kurumsal, ticari ve perakende bankacılık hizmetleri sunmaktadır;

- Ülkede ve yurtdışında 1.782 şube,
- 25.150 çalışan,
- Ülkede ve yurtdışında 7.656 ATM,
- İnternet bankacılığı (bireysel ve kurumsal internet şubesi),
- Mobil bankacılık sistemi (Ziraat Mobile, Ziraat Tablet, Bankkart Mobil),
- Telefon ve SMS ile yüksek kaliteli hizmet sunmaktadır.
- Ziraat Bankası, dünyanın 19 ülkesinde faaliyet göstermekte, 26 yabancı şubesi ve Türkiye'de 361 bölgesel noktası bulunan bir bankadır. Yabancı şubeler aracılığıyla küresel hizmet ağını genişletmek, temsilcilikler ve bağlı bankalarla hizmet veren bir bankadır.

Ziraat Bankası, 2024 yılının 3. çeyreğinde toplam aktiflerini 4.949 trilyon TL'ye (~147 milyon ABD doları) çıkarmayı başarmıştır.

Ziraat Bankası'nın tek hissedarı Türkiye Varlık Fonu'dur.

Ziraat Bankası Resmi Web Sitesi : www.ziraatbank.com.tr

6. BANKAMIZIN FİNANSAL DURUMU

6.1. Aktifler:

(Bin USD)	Ara.22	Ara.23	Eyl.24	Ara.23- Eyl.24 Değişim	Ara.23- Eyl.24 Değişim	2024 EYLÜL BÜTÇE
Nakit ve Nakit Benzerleri	77.375	103.345	106.046	2.701	3%	120.659
Nakit Değerler	6.225	9.854	10.176	322	3%	10.225
Bankalar (Net)	68.469	90.203	95.870	5.667	6%	105.675
Merkez Bankası	30.465	25.372	21.856	-3.516	-14%	30.013
Bankalar	38.014	64.889	74.016	9.127	14%	75.697
Karşılıklar (-)	11	59	2	-56	-96%	35
Para Piyasalarından Alacaklar	-	-	-	-	0%	-
Zorunlu Karşılıklar	2.681	3.288	-	-3.288	-100%	4.758
MDC	5.432	-	-	-	0%	-
MDC	5.432	-	-	-	0%	-
Karşılıklar (-)	-	-	-	-	0%	-
Krediler (Net)	96.380	126.462	157.618	31.157	25%	147.891
Krediler	95.544	125.257	157.154	31.897	25%	147.402
Kurumsal	91.309	118.495	145.317	26.822	23%	139.779
Bireysel	4.236	6.761	11.837	5.075	75%	7.623
Krediler	96.380	126.462	157.618	31.157	25%	147.891
Yerel Para (47%)	34.901	55.283	74.081	18.798	34%	-
Yabancı Para (53%)	61.478	71.179	83.538	12.359	17%	-
Finansal Kiralama İşlemlerinden Alacaklar	597	299	-	-299	-100%	195
Faktoring Alacakları	-	-	140	140	0%	-
Vadesi Geçen Krediler	1.635	3.701	3.863	162	4%	4.717
Kanuni Takipteki Krediler	201	2.038	1.128	-910	-45%	1.916
Diğer Vadesi Geçen Krediler	1.435	1.663	2.735	1.072	64%	2.801
Karşılıklar (-)	1.398	2.794	3.539	745	27%	4.422
Kanuni Takipteki Krediler	-	609	496	-113	-19%	737
Diğer Kredi Karşılıkları	1.398	2.186	3.043	858	39%	3.685
Duran Varlıklar	4.295	5.020	5.179	159	3%	4.715
Diğer Aktifler	189	3.505	4.008	503	14%	2.830
TOPLAM	183.672	238.331	272.852	34.520	14%	276.095

6.2. Pasifler:

(Bin USD)	Ara.22	Ara.23	Eyl.24	Ara.23- Eyl.24 Değişim	Ara.23- Eyl.24 Değişim	2024 EYLÜL BÜTÇE
Mevduat	116.257	160.826	179.256	18.430	11%	162.673
Vadesiz	51.196	81.377	88.834	7.457	9%	76.940
Kurumsal	44.177	74.930	83.076	8.147	11%	70.785
Bireysel	7.019	6.447	5.758	-689	-11%	6.155
Vadeli	65.061	79.449	90.422	10.973	14%	85.733
Kurumsal	11.713	7.859	10.846	2.987	38%	18.861
Bireysel	53.348	71.590	79.576	7.986	11%	66.872
Bankalar Mevduatı	27.049	26.188	41.631	15.442	59%	58.506
Vadesiz	1.308	3.348	3.508	160	5%	3.335
Vadeli	25.741	22.840	38.123	15.283	67%	55.172
Toplam Mevduat	143.306	187.014	220.887	33.872	18%	221.179
<i>Yerel Para (36%)</i>	46.342	73.648	79.815	6.166	8%	0
<i>Yabancı Para (64%)</i>	69.915	87.178	141.072	27.706	62%	0
Alınan Krediler	1.840	11.267	9.236	-2.031	-18%	12.365
Diğer Pasifler	1.817	2.080	1.059	-1.021	-49%	2.138
Özkaynaklar (Kar Dahil)	36.709	37.970	41.669	3.700	10%	40.413
Ödenmiş Sermaye	27.197	30.242	33.605	3.363	11%	31.951
Yedekler	2.815	2.666	2.804	139	5%	2.694
Kar Zarar	6.696	5.062	5.260	198	4%	5.768
Geçmiş Yıllar Kar/Zararı	-	200	212	12	6%	0
Dönem Kar/Zararı	6.696	4.863	5.049	186	4%	5.768
TOPLAM	183.672	238.331	272.852	34.520	14%	276.095

6.3. Kar/Zarar Tablosu:

(Bin USD)	Aral.22	Eyl.23	Aral.23	Eyl.24	Eylül 2024 Bütçe	2024-yıl sentabr Bütçe Gerçekleşme %
GELİR/GİDER						
FAİZ GELİRLERİ	15.527	14.539	20.533	21.782	19.293	13%
FAİZ GİDERLERİ	5.848	6.759	9.796	11.727	8.551	37%
TOPLAMI						
NET FAİZ GELİRİ	9.679	7.780	10.737	10.056	10.742	-6%
NET ÜCRET ve KOMİSYON GELİRLERİ	1.392	1.050	1.410	1.169	1.031	13%
TEMETTÜ GELİRLERİ	41	28	27	99	35	183%

TİCARİ KAR/ZARAR (NET)	2.093	1.922	2.671	1.678	2.507	-33%
DİĞER FAALİYET GELİRLERİ	1.991	766	828	2.392	1.078	122%
FAALİYET GELİRLERİ TOPLAMI	15.197	11.546	15.674	15.393	15.393	0%
DİĞER FAALİYET GİDERLERİ	4.634	4.972	6.830	6.105	6.016	1%
KARŞILIKLAR ÖNCESİ KAR / ZARAR	10.563	6.573	8.843	9.288	9.377	-1%
KARŞILIKLAR	2.143	2.293	2.895	2.945	2.193	34%
VERGİ ÖNCESİ KAR ZARAR	8.420	4.281	5.949	6.343	7.184	-12%
VERGİ KARŞILIĞI	1.724	854	1.086	1.294	1.416	-9%
NET KAR ZARAR	6.696	3.426	4.863	5.049	5.768	-12%

7. Banka SWOT Analizi

Güçlü Yanlar/Fırsatlar

- ✓ Operasyonel kalite ve hız,
- ✓ Dönüşüm yolunda kat edilen mesafe,
- ✓ Devlet fonlarına bağımlı olmayan kaynak ve plasman yapısı,
- ✓ Sektöre kıyasla bilançomuzun daha müşteri ağırlıklı olması,
- ✓ Aktif kalitemiz ve güçlü özkaynağımız,
- ✓ Tümüyle yenilenen BT topolojisi,
- ✓ Türkiye’den sağladığımız know-how,
- ✓ Ana Bankamızın desteği ve ZFG sinerjisi
- ✓ Segment Yönetimi

Zayıf Yanlar/Tehditler

- ✓ Mevcut Temel Bankacılık Yazılımının (TBU) vizyonumuz ile uyumlu olmayışı
- ✓ Bilançomuzun hem aktif hem de pasif tarafında yoğunlaşma,
- ✓ Kaynağın çeşitli olmayışı ve ortalama vadenin kısalığı,
- ✓ Şube dışı kanalların yeni gelişiyor olması,
- ✓ Kamu bankaları ile rekabet,
- ✓ Raporlama altyapısı yetersizliği
- ✓ Yüksek personel turnover’ı.

8. ORGANİZASYON YAPIMIZ

Banka organizasyonu, sürdürülebilir kârlılık ve verimliliği sağlayacak şekilde, kuvvetler ayrılığı ve alan yönetim prensipleri temel alınarak oluşturulmuştur.

Banka organizasyonu, saha ve destek olmak üzere iki ana yapıdan oluşur. Şubeler, Bankanın saha yapısında, Genel Müdürlük teşkilatı ise Bankanın destek yapısında yer alır.

Bankanın Genel Müdürlük yapılanması kuvvetler ayrılığı, Şube yapılanması ise alan ve müşteri yönetimini, Şubelerde organizasyonel yapı ise, etkin satış-operasyon yönetimi ile “Ziraat Müşterisi İş Modelinin” uygulanmasını sağlayacak şekilde tasarlanmıştır.

Bankamız organizasyonu, büyümeyi, sürdürülebilir kârlılığı ve verimliliği sağlayacak şekilde, kuvvetler ayrılığı ve alan yönetimi prensipleri temel alınarak oluşturulmuştur. Organizasyonumuz, saha ve destek olmak üzere iki ana yapıdan oluşmaktadır. Şubeler, Bankanın saha yapısında, Genel Müdürlük teşkilatı ise Bankanın destek yapısında yer almaktadır. Bankanın Genel Müdürlük yapılanması kuvvetler ayrılığı, Şube yapılanması ise alan ve müşteri yönetimini, etkin satış-operasyon yönetimi ile “Ziraat müşteri iş modelinin” uygulanmasını sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Ana Bankamız iş birimleri desteği ile ZFG ile uyumlu olarak 2018 yılında organizasyon yapımız, 2019 yılında ise insan kaynakları yönetmeliğimiz güncellenmiştir. 2020 ve 2021 yılında performans ve yetkinlik yönetimi uygulamaları devreye alınmıştır. 2021 yılında ilk kez

unvanda yükselme sınavı uygulanmış olup, 2022 ve 2023 yıllarında da başarılı bir şekilde tekrar gerçekleştirilmiştir. 2022 yılında organizasyon şemamıza eklenen Dijital Bankacılık ve Kartlı Sistemler Bölümü ile Dış Raporlama Bölümleri ve Uyum Bölümü bünyesindeki “Yaptırım Kontrolü(Sanctions) Servisi” başarılı şekilde görevini sürdürmektedir. 2022 yılı sonunda Andican Şubemiz, 2023 Eylül ayında açılan Buhara Şubemiz ile Şube sayımız 7’ye ulaşmıştır.

Ülke ortalamasına göre kalifikasyonları nispeten iyi olan personelimizin ZFG iş modelinin ve modern bankacılık uygulamalarının icrasında eksiklikleri mevcut olup, sürekli eğitimler ile desteklenmesi gerekmektedir. Yüzyüze veya online Türkçe eğitimleri ile gerek Ana Banka ile gerekse Türk müşterilerimiz ile iletişimlerinin geliştirilmesine çaba sarf edilmektedir. Son birkaç yılda yapılan çalışmalar ile personelimizin gerek mesleki gerekse yönetsel yetkinlikleri arttırılmış olup, ZFG vizyonu, kurumsallığı ve globalliği ile uyumlu hale getirilmiştir.

9. RİSK YÖNETİMİ

9.1. Risk yönetimi politikasının ana yönleri:

Risk bilinci: İşlemleri gerçekleştirmeye yönelik karar alınmadan önce muhtemel riskleri incelemek, işlem yapıldıktan sonra risklerin hesaplanmasını ve devamlı olarak izlenmesini yapmaktır.

Riskleri yönetme fonksiyonunun bağımsızlığı: Bankada menfaatlar zıtlığı/çatışmasının önlenmesi amacıyla, riskleri değerlemek ve kontrol etmek bağımsız şekilde karar alma prensibine istinaden gerçekleştirilir.

Riskleri kontrol etmek: Banka Gözetim ve İcra Kurulu devamlı kabul eden risk oranı ve riskleri yönetme sürecinde belirlenen prosedürlerin ihlal edilmesi, limit ve sınırlar hakkındaki bilgiyi kapsar.

"Üç aşamalı koruma fonksiyonunu" sağlamak: Riskleri yönetme sürecinde Bankanın tüm birimleri riskleri yönetme, kabul etme ve kontrol etme işlerine katılırlar:

a) Riskleri kabul etmek (Birinci aşama koruma fonksiyonu): İşlemleri doğrudan hazırlayan ve uygulayan birimler riskleri tanımlama, değerlendirme ve izleme sürecinde, risk oranını dikkate alarak Bankanın iç yönergeleri, ayrıca riskleri yönetme taleplerine uygun olarak işlemleri gerçekleştirir;

b) Riskleri yönetmek (İkinci aşamada koruma fonksiyonu): Risk Yönetimi Bölümü riskleri yönetme mekanizmalarını, metodolojisini düzenler, riskleri değerlendirir, riskle ilgili raporları hazırlar.

c) İç Denetim (Üçüncü aşama koruma fonksiyonu): Bankada mevcut riskleri yönetme sürecini bağımsız şekilde değerlendirir, eksiklikleri tespit eder ve riskleri yönetme sistemini daha da geliştirmeye yönelik kendi tekliflerini sunar.

Bankanın risk seviyesini belirlemek: Risk Yönetimi Bölümü risk iştahını belirler, risk limitleri sistemi oluşturur ve riskleri sınırlayarak uygun risk derecesini oluşturur. Risk limitinin şeffaflığını sağlar, risk-iştahının ve Banka limitlerine uygunluğunu kontrol eder.

Riskleri yönetme sistemini geliştirmek: Bankanın risk yönetimi sistemi, risk yönetimine ilişkin uluslararası uygulamalar ve tavsiyeleri de dikkate alarak, banka işlemleri türü ve oranı, ayrıca dış faktörleri de dikkate alarak uygulanır.

Banka Yönetimi ve banka faaliyetini kontrol eden Komitelerin Banka riskini yönetmek ve kontrol etmekle ilgili görevleri ve yetkileri Bankanın iç düzenlemelerinde belirlenmiştir.

9.2. Risk oranlarının artış ihtimalini önlemek amacıyla Banka tarafından risklerin izlenmesi gerçekleştirilmektedir.

Banka riskini izlemekteki amaç banka riskini yönetmek için düzenlenen iç politikalar, yönergeler, göstergeler ve limitler sisteminin çalışmasını kontrol etmek ve devamlı gerçekleşmesini sağlamaktır.

9.3. Banka riskini izlemede risk oranı göstergeleri sisteminden faydalanmaktadır. Banka risk oranının göstergeleri her risk türü için ayrıca düzenlenir ve kabul edilir.

Her gösterge için limitler belirlenen ve işbu limitlere göre banka için önemli olan riskleri tespit edilip riskleri zamanında azaltma için tedbirler alınmaktadır.

Banka risklerinin izlenmesi risk göstergelerini devamlı ve belirlenen vadelerde incelenmesi yoluyla gerçekleştirilir. Risk oranı Risk Yönetimi Bölümü ve bankanın diğer bölümleri tarafından belirlenir. Risk oranı değiştiğinde banka birimlerinin yöneticileri hızlıca Risk Yönetimi Bölümü'ne bilgi verir. Rapor döneminde göstergelerden birinin belirlenen limiti aştığı gözlenirse, Risk Yönetimi Bölümü personeli Banka İcra Kurulu ve Risk Komitesi'ne hızlıca bilgi verir.

9.4. Banka, potansiyel riskler de dahil olmak üzere faaliyetlerinde oluşacak riskleri ve Banka ile ilgili riskleri belirlemektedir.

Risklerin tespit edilmesi ve öneminin değerlendirilmesi yılda bir defa yapılır. Bankanın portföyünü etkileyebilecek, Bankanın dış veya iç ortamını değiştirebilecek bir durumun ortaya çıkmasında plan dışı risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi gerçekleştirilir.

Banka, Özbekistan Cumhuriyeti Merkez Bankası tarafından kredi kurumları için risklerin önemliliği ile ilgili normlarını, onların sermayesini hesaplamada dikkate alınacak oranları belirlemişse, ilgili riskleri kritik olarak değerlendirir.

9.5. Banka için kritik sayılan risk listesi:

- Kredi riski,
- Kredi riski ve likidite riskinin bir kısmı olarak konsantre riski,
- Döviz riski açısından piyasa riski,
- Operasyon riski,
- Faiz oranları riski,
- Likidite riski.

9.6. Stres Testi – potansiyel zararları karşılamak için mevcut sermaye kaynağının yeterliliğini tespit etmek amacıyla, ayrıca, ihtimali az, ancak olası ümitsiz senaryoda aktif ve pasiflerin parametrelerini ve risk oranlarını değerlendirmektir.

Banka kredi faiz oranları riskini, risk konsantrasyonunu stres testine tabi tutar.

Stres testi Risk Yönetimi Bölümü tarafından yılda en az 1 defa eleştirel ve kötü senaryo olmak üzere iki senaryo halinde gerçekleştirilir.

Stres testi yapma süreci iç düzenlemede belirlenir. Stres testi senaryosunun seçiminde Banka aşağıdaki noktaları dikkate alır;

- Stres testinin işbu Politikada bahsedilen riskleri kapsamaması gerekir;
- Stres testi senaryosu Bankaya büyük oranda zarar verici veya kurum itibarını etkileyici durumları dikkate alır.

Banka devamlı (yılda en az bir defa) dikkate alınan senaryoları, kullanılan verilerin ve varsayımların kalitesini ve stres testi sonuçlarının belirtilen hedeflerle ilgisini değerlendirir.

Stres testi sonuçları aşağıdakileri kapsayabilir:

- Yeniden tesis için gerekli olan olası kayıplar için ek rezervler,
- Her risk türünü kapsayacak ek sermaye,
- Stres testi senaryosunun bir sonucu olarak değerlendirilen her bir risk türünden potansiyel kayıpların değeri,
- Stres senaryosu uygulamasının bir sonucu olarak toplam potansiyel kayıp miktarı.

Ekonomide veya Banka'nın faaliyetlerinde önemli değişiklikler olması durumunda, yeni senaryolar geliştirilir ve / veya yenilenir.

10. KREDİ YÖNETİMİ

10.1. Bankamız Kredi Politikasının temel amacı, mevcut kaynakların kredilere ve eşdeğer işlemlere tahsis edilmesi yoluyla yüksek getiri sağlamak olup, politikanın kapsamı;

- Müşteri segmenti ve kredi talebine yönelik kredi değerlendirme modellerinin kurulması,
- Ölçülebilir hale getirilen kredi risklerinin, ölçülebilir teminatlarla ve ölçülebilir verim ve karlılıkla kullandırılmasının sağlanması,
- Ölçüm sonuçlarına göre kredilerin izlenmesi,
- Gerek ölçüm sonuçlarına göre, gerek çeşitli parametrelere bağlı risk yoğunlaşmaları ve gerekse banka risk iştahına yönelik portföyün yönetilmesidir.

10.2. Kredi portföy hedefleri belirlenirken, kredi türlerini çeşitlendirme, kredilerin belli sektörlerde, vadelerde ve/veya döviz türlerinde yoğunlaşmasından kaynaklanabilecek riskleri minimize etme hususları dikkate alınır.

Bankanın kredi kullanıcısına veya Bankayla ilgili şahıslara kredi vermedeki sınırlamaları Özbekistan kanunları ve Merkez Bankasının yürürlükteki mevzuatına uygun olarak düzenlenir.

10.3. Kredilerin aşağıda belirtilen başlıklarda yüksek oranda yoğunlaşmamasına dikkat edilir ve gerekli izleme faaliyetleri gerçekleştirilir;

- Bireysel krediler;
- Yürürlükteki resmi mevzuata göre ilgili şahıs sayılan kişilere verilen krediler;
- Aynı türdeki/kategorideki teminata verilen krediler (likit veya gayrimenkul teminat hariç);
- Kur veya vade uyumsuzluğuna neden olacak şekilde döviz cinsinden kullandırılan krediler;
- Geri ödeme vadesi birbirine yakın olan krediler;
- Sektörlere göre kredilerin dağılımı;
- Coęrafi bölgelere göre kredilerin dağılımı.

10.4. Kredilerin konsantrasyonu Genel Müdürlük tarafından devamlı surette takip edilir, kredi portföyünün kredi türü, sektörü, döviz türü ve benzeri kriterlere göre dağılımına ilişkin durum Genel Müdürlük Kredi Komitesinin her çeyrek sonunda hazırlayıp Gözetim Kuruluna sunduğu raporuna yansıtılır. Genel Müdürlük Kredi Komitesi tarafından Gözetim Kurulu'na her çeyrekte sunulan kredi faaliyet raporunda kredi portföyünün vade yapısı, sektörler, döviz türü ve diğer başlıklara göre sınıflandırılması yansıtılır.

11. LİKİDİTE YÖNETİMİ

11.1. Likidite Yönetimi Politikası, Bankamızın yasal ve uluslararası normlarda hissedarı, müşterileri ve kreditorleri karşısındaki borç ve mali yükümlölüklerini zamanında yerine getirerek istikrarlı bir şekilde faaliyet sürdürmesi amacı ile Bankamızın likiditesini sağlama ve rasyonel yönetme politikasıdır.

11.2. Likidite Yönetimi Politikasının temel ilkeleri:

Günlük olarak likidite ölçümleri rasyo bazında yapılmalıdır.

Likidite komitesi (Genel Müdür, Pazarlama ve Satış GMY, Tahsis GMY, Hazine Bölüm Müdürü) periyodik olarak Banka likiditesini izler ve alınması gereken tedbirleri alır.

Bankanın yetkili organları Bankanın likiditesine olumsuz etki edecek işlemleri kontrol altında tutmalı, karlılık için dahi olsa likidite konusu riske atılmamalıdır. Likidite her zaman önceliklenmelidir.

Banka yönetimi, kaliteli likit aktifler ile likidite tabanı oluşturarak, 30 gün içinde vadesi dolacak yükümlülüklere yanıt verebilmeyi ön planda tutmalıdır.

Banka Yönetimi, bilançonun aktif tarafındaki kredi, garanti, bankalara verilen mevduat ve kredileri v.s. belirlenmiş limitlerin dışında çıkmadan tahsis etmelidir.

Banka Yönetimi, kaynak çeşitlendirme, tabana yayma, farklı döviz cinslerine yayma, blok mevduattan kaçınma, mevduatın genel itibarıyla vadesini uzatma konularında tedbirler alacak ve teşvik edici uygulamalar yapacaktır.

Uzun vadeli aktiflerden yüksek kar elde etmek ve kısa vadeli likiditeye olan ihtiyacı sağlamak arasındaki dengeyi tutturmak, Banka yönetiminde yönetim organlarının verimliliği ile icra yönetiminin yetkinliğinin yüksek olduğunu gösteren önemli faktördür.

Kısa vadeli yükümlülükleri yerine getirmek için talep edilen tutarda para meblağlarının karşılanması ile ilgili likidite planlamasını Banka İcra Kurulu yapar.

Banka kar etme hedefini dengeli bir ölçüyle izlemeli ve bu amaç için bile likiditeye ilişkin kuralları ihlal edemez.

Banka tarafından işbu Politikada bahsedilen tüm talepler yerine getirildiğinde ödemelerin zamanında yapılması sağlanır.

Bankanın likiditesini sağlama ve verimli yönetmesi konusu aşağıdaki esaslara göre gerçekleştirilir:

- a) Bankanın kendisi ve çevresel faktörleri ile ilgili özellikleri göz önüne alan, kesin tanımlanan ve dokümanite edilen bir likidite yönetimi politikasının bulunması;
- b) Bankanın organizasyonel birimlerinin faaliyetinin kendi aralarında uyumluluğu;
- c) Banka likidite durumunun gözlemini yapacak sistemsel yapının bulunması;
- d) Bilgi bazını oluşturma ve bankanın aktif ve pasif durumları tahlilini yapma için bilgi sisteminin bulunması.

11.3. İcra Kurulu faaliyetlerini, kaynakları ve finanse etme yöntemlerini verimli olarak sınıflandırma imkanı veren bir finansman stratejisi temelinde yürütür.

Bankaya kaynak çekmede, fiyatların rekabetliliği ve yükümlülükleri geri dönüş süresinin aktiflerin geri dönüş süresiyle uyumlu olma prensipleri dikkate alınır.

Aktifler ve yükümlülüklerin geri dönüş sürelerinin uyumlu olmaması likidite riskinin en önemli faktörüdür. İşbu uyumsuzluğu anlayarak likidite riskini azaltmak için gerekli tedbirleri alarak likitliği güçlendirmek Likidite Yönetimi Komitesinin temel görevidir.

Finansal Kurumlar ve Hazine Bölüm Müdürlüğünün raporlarına istinaden, Likidite Yönetimi Komitesi likiditenin yapısını; anlaşmalı yükümlülükleri, genel durumu, likiditeye olan talebin ne zaman yükseldiğini göstermek ve ilgili talebin özelliklerini tespit etmek amacıyla, Bankanın kendi aktif ve yükümlülüklerinin geri dönüş süreleri arasındaki uyumsuzluğu değerlendirir.

Bankanın büyük müşterilerin özel mevduatına bağlı kalmasını engellemek amacıyla kendi yükümlülüğünü sınıflandırır.

11.4. Bankalararası piyasada Banka aşağıdaki amaçlarda işlemler yapar:

- Muhabir hesaptaki meblağları sağlamak ve talepleri zamanında karşılamak;
- Planlanmakta olan uzun vadeli kredi kullandırma ihtiyacı oluşana kadar veya büyük miktardaki mevduatı iade etme talebi gelene kadar boşta olan kaynakları kısa vadede verimli değerlendirmek için koşul oluşturmak;
- Merkez Bankasından alınan kredileri iade etmek.

11.5. Banka Bankalararası piyasada kredilerin faiz oranlarını yapılan anlaşmalara göre Merkez Bankasının gösterge faiz oranına nisbeten belirler.

Banka tarafından yapılacak teminatsız Bankalararası kredi anlaşmalarının azami tutarı Bankanın 1.dereceli sermayesinin %25'ine kadar belirlenebilir. Gecelik işlemler bundan istisnadır.

Repo işlemlerinde kolay satılan ve likit kıymetli kağıtlar kullanılır. Banka kısa vadeli devlet tahvilleri dışında başka kıymetli kâğıtları rehine aldığı anda bunların kendisinde veya üçüncü şahıslarda saklanması sağlar.

Banka kriz zamanında Bankalararası piyasada veya Merkez Bankası tarafından sağlanan meblağları celp etmek amacıyla, bunların rehini olarak kullanılabilecek likit aktifler hacminin monitoringini yürütür.

Banka repo işlemlerini mevzuat gereği gerçekleştirir. Banka kıymetli kağıtlarla teminlenen kredi kullandırmada kıymetli kağıtların ödeme vadesine göre rehin değerinin kredi tutarından en az %10 fazla olmasını sağlar. İşbu marj tutarı rehine konulan kıymetli kağıtların kalan ödeme vadesine göre ve ödeme vadesi marj tutarına nisbeten belirlenir.

Banka piyasada kote edilemeyecek kıymetli kağıtlar ve amortismanlar gibi rehinin likit olmayan çeşitlerini kullanmada, risk değerlendirmesi yapar.

11.6. Likiditenin değerlendirilmesi

Banka sürekli olarak dövizleri ile ilgili likidite riskinin monitoringini ve kontrolünü yapar.

Banka likidite riskini izlemek ve kontrol etmek için, nazım hesaplarla ilgili olabilecek gelen ve giden meblağları, forward anlaşmalarını, repo işlemlerini, icraya alınan garantileri, devalüasyonu yapılan akreditifleri, mali durumu olumsuz olan borçlulara verilen akreditif ve garantileri dikkate alır.

Banka belirlenen cari likidite oranlarını yerine getirir. Cari likidite katsayısı cari aktifler miktarının (vadesi uzatılan veya iade vadesi geciken krediler hariç, ödeme vadesi 30 güne kadar olan Bankanın likit aktifleri ve yatırımları), cari yükümlülükler (vadesiz veya icra etme vadesi 30 güne kadar olan yükümlülükler) miktarına nispeti ile tespit edilir ve %30'dan az olmaması gerekir.

Likidite analizi yapıldığı dönemde (aylık, çeyreklik, yıllık) Finansal Kurumlar ve Hazine Bölüm Müdürlüğünün likidite göstergelerinin değişim eğilimlerine dikkat etmesi ve değişim sebepleri ve özelliklerini geçen dönemlere göre değerlendirmesi, kaynak celp etmenin önceki ve cari stratejilerini analiz etmesi gerekir.

Likitliği hesaplamada likit aktiflerin toplam aktiflerdeki payı, devamlı olmayan yükümlülüklerin toplam aktiflerdeki payı, likit aktiflerin daimi olmayan yükümlülüklerdeki payı hesaplanarak ek likidite katsayılarından faydalanılır.

Banka kullandırılan kredileri, toplanan mevduatlara bölerek mevduatların kullandırılan kredilerdeki payını tespit eder. Göstergenin değerinin yüksek olması (%80'den fazla) ve yükseliş gösterme eğiliminde olması, bankadan çıkabilecek istikrarı düşük olan kaynakları kritik hale getirir.

Banka kıymetli kâğıtlar portföyündeki rehine konulan kıymetli kağıtlar toplam kıymetli kağıtlar portföyüne bölünerek likidite yeterliliği için kullanılamayacak kıymetli kağıtların payı tespit edilir.

Banka kendi likidite göstergelerini düzenlemede cari likidite dışında Banka özelliklerine göre diğer faktörleri dikkate alır.

Banka büyük ortak, iktisadi sektörler ve araçlardan alınacak finansal kaynakları analiz eder ve analiz sonuçlarıyla ilgili Gözetim Kurulu ve İcra Kurulu tarafından durumun düzeltilmesine yönelik tedbirler alınır.

Banka tarafından finansal kaynaklarının monitoringini yapmada her büyük ortağın kaynağıyla ilgili finanse etme yükümlülüklerini toplam aktiflere, döviz kaynaklarıyla ilgili finanse etme yükümlülüklerini toplam aktiflere ve her büyük ürün veya araç kaynağı ile ilgili finanse etme yükümlülüklerini toplam aktiflere oranlarının analizi yapılır.

Banka kendi likidite durumunun her çeyrekte en az bir kere stres testini yapar. Stres testinin sonucuna göre risk yönetimi stratejisi düzenlenir. Stres testinin sonucuna göre Banka beklenmeyen

stres durumunda ek meblağlarla destekleme planını düzenler. Bankanın stres test sonuçlarıyla ve olağanüstü finanse etmeye dair planlarla ilgili İcra Kurulu tarafından kabul edilen kararlar hakkında Merkez Bankasına bilgi verilir. Gözetim Kurulu ve İcra Kurulu stres göstergeleri ve tahminlerini, olağanüstü finanse etme planlarının yeterliliğini ve uygunluğu hakkında sürekli bilgi alır.

12. MEVDUAT POLİTİKASI

12.1. Mevduat Politikası, Bankamız tarafından yerel ve yabancı para birimlerinde mevduat çekme, geri ödeme, faiz tahakkuku işlemlerinin yapılmasında ve kontrolünün sağlanmasında kullanılan temel ilke, yöntem ve yaklaşımları belirler.

Mevduat Politikasının temel amacı, finansal piyasalarda faaliyet göstermek ve anlık, kısa, orta ve uzun vadeli likiditeyi korumak için gerekli ve yeterli olan para kaynaklarını Özbekistan Cumhuriyeti Merkez Bankası tarafından belirlenen sınırlar dahilinde minimum maliyet seviyesini karşılayacak şekilde (vade, maliyet ve para birimi cinsinden) çekmektir.

12.2. Mevduat Politikası stratejisi

Bankamız, Bankacılık Kanunu hükümlerinin yanı sıra Lisans ve Ana Sözleşmesi çerçevesinde "mevduat kabul yetkisi"ne sahip bulunmaktadır.

Banka tarafından kabul edilen mevduatın geri ödenmesini sağlamak için kullanılması gereken araç ve yöntemler mevduat ve banka mevduatı sözleşmesi ile tanımlanır.

Mevduatın asgari ve azami tutarı Banka tarafından bağımsız olarak belirlenir.

Bireysel müşteri, ilk talep üzerine mevduatın tamamını veya bir kısmını geri çekme hakkına sahiptir. (Tüzel kişilerce belirli bir sözleşme kapsamında belirlenen diğer iade şartlarıyla yapılan mevduatlar hariç.)

Banka, mevduat kaynaklarını hem vadeli hem de vadesiz tiplerde, türüne göre faizli ve faizsiz olarak oluşturur.

12.3. Bankanın kaynak çekmek için kullandığı başlıca araçlar şunlardır:

- Tüzel ve gerçek kişilerin hesaplarının açılması ve işletilmesi, bu hesaplara paraların çekilmesi,
- Diğer bankalar için hesaplar açılması ve işletilmesi,
- Banka tarafından menkul kıymetlerin ihracı ve satışı,
- Bireysel ve tüzel kişiler için uygun vadeli mevduat hesaplarının açılması,
- Gerçek kişiler için birikimli mevduat hesaplarının açılması ve yürütülmesi,
- Bankalararası kredi ve mevduat şeklinde kaynak çekilmesine imkan vermek için diğer bankalara limitler açılması,
- Kaynak çekmek için kullanılabilecek araçların listesi bankacılık faaliyetlerinin devamında genişletilebilir.

12.4. Bankanın aşağıdaki birimleri kaynak çekmek amacıyla aşağıdaki faaliyetleri yürütür:

a) Şubeler:

- Tüzel ve gerçek kişilere vadesiz mevduat hesapları açılması,
- Tüzel ve gerçek kişilere vadeli mevduat hesapları açılması.

b) Genel Müdürlük Hazine Birimi:

- Kredi ve mevduat yoluyla diğer banka fonlarının çekilmesi,
- Mevduat sertifikalarının satışı yoluyla tüzel ve gerçek kişilerin kaynaklarının çekilmesi,
- Banka tahvillerinin satışı yoluyla tüzel ve gerçek kişilerin kaynaklarının çekilmesi.

12.5. Politikanın uygulaması aşağıdaki aksiyonların alınmasını öngörür:

- Mevduat piyasasının analizinin yapılması,
- Mevduatla ilgili riskleri en aza indirmek için hedef pazarların belirlenmesi,
- Mevduat maliyetlerinin en aza indirilmesi,
- Bankanın uygun likidite seviyesini korumak ve istikrarını artırmak amacıyla Banka mevduat portföyünün yönetiminin optimize edilmesi,
- Mevduatın çeşitlendirilmesi,
- Ortalama mevduat vadelerinin ortalama kredi vadelerine eş değer uzatılması,
- Mevduatın para cinslerine göre dağılımının kredilerin dağılımı ile uyumlu oranda olmasının sağlanması.

12.6. Politika uygulanırken aşağıdaki faktörler dikkate alınır:

- Yürürlükteki mevzuat değişiklikleri,
- Finansal piyasanın hem kaynakların çekilmesi hem de bunların plasmanına ilişkin mevcut durumu ve eğilimi,
- Bankanın ekonomik gereksinimlerinin hesaplanmasındaki değişiklikler,
- Özbekistan Cumhuriyeti Merkez Bankasının refinansman oranındaki değişiklikler,
- Banka tarafından operasyonlar için belirlenen limitler ve kontrol göstergeleri.

12.7. Politikanın uygulanması, nakit çekme imkânını sağlayan belirli bankacılık işlemlerini kapsayacaktır. Banka aşağıdaki şartlara uygun olarak mevduat toplayacaktır:

- geri ödeme,
- vade,
- ödeme gücü (ilgili sözleşmelerde dikkate alınmışsa),
- tanıtım (mevduat toplama açısından).

12.8. Bankanın mevduat işlemlerini gerçekleştirirken temel ilkesi, Bankanın normal faaliyeti için gerekli kaynakların minimum maliyetle karşılanmasını sağlamaktır.

12.9. Temel ilke, banka aktif ve pasifinin vade ve döviz cinsleri bakımından uyumlu konfigürasyonda olması, kur, faiz ve vade risklerinin en aza indirilmesidir.

12.10. Banka mevduat tabanının ana kaynağı, tüzel kişilerin - Banka müşterileri - hesaplarındaki para bakiyeleri sayılır. Politika öncelikle mevcut Banka müşterileriyle çalışmaya dayanır.

12.11. Banka kaynak tabanının istikrarı için (hacim ve vadeye göre) aşağıdaki adımları atar:

- Mevcut Banka müşterileri ile iş geliştirme,
- Bankamız müşterilerinin iş ortakları olan kuruluşlar ve işletmelerin Bankada hesaplarının açılması,
- Banka müşterilerinin katılımı ile aksiyon ve projelerin uygulanmasına ilişkin finansal akışların birleştirilmesi.

13. KURUMSAL YÖNETİM

13.1. Kurumsal Yönetim, Banka Genel Kurulu ile Gözetim Kurulu tarafından yürütülen Banka faaliyetinin genel yönetim ve koordinasyonunda Banka Yönetim Kurulunun etkin şekilde işleyişini ve bu organların birbirleriyle münasebetlerini şeffaf bir şekilde düzenlemeyi içerir. Bankanın Kurumsal Yönetim organizasyon yapısı, aşağıdakileri açık bir şekilde tanımlamayı hedefler:

- Şeffaf olarak belirlenmiş sorumluluklar,

- Risklerin belirlenmesi, yönetimi, izlenmesi ve raporlanmasına ilişkin etkin prosedürler,
- Operasyonel riskin kontrolü için likidite ve sermaye yeterliliği değerlendirme prosedürleri,
- Muhasebe işlemlerinin yürütülmesini de kapsayan uygun iç kontrol mekanizmaları,
- Rasyonel ve etkin bir risk yönetimi politikasını destekleyecek personel performans yönetimi politikası ve metotları.

13.2. Kurumsal Yönetim, Banka hissedarlarının ve müşterilerinin yasal hak ve menfaatlerini, bilginin şeffaflığını ve Bankanın etkin işleyişi, finansal istikrarı ile kârlılığını teminat altına almaya yönelik oluşturulur. Bu belgede ana hatlarıyla belirtilen Kurumsal Yönetim ilkeleri, Banka yönetiminin dahil olduğu ilişkilerde daimi güven ortamını tesis etmeyi amaçlamaktadır.

13.3. Banka kurumsal yönetiminin başlıca hedefleri aşağıdaki şekildedir:

- Yetki ve sorumlulukların yönetim organları arasında Banka Gözetim Kurulu ve Yönetim Kurulunun faaliyet etkinliği gözetilerek net olarak dağılımının sağlanması,
- Banka faaliyet stratejisini belirleme ve icrasını denetleme, bu kapsamda etkin planlama, bankacılık risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin oluşturulması,
- Banka hissedarları, Gözetim Kurulu Üyeleri ile Banka Yönetim Kurulu, Banka çalışanları, kreditörleri, mevduat sahipleri, diğer müşteriler ile muhabirler arasındaki ilişkilerde çıkar çatışmalarının önlenmesi,
- Mesleki etik ilkelerine uygunluğu sağlayacak prosedür ve süreçlerin oluşturulması,
- Banka bilgilerinin açıklanması sistematığının kurulumu ve izlenmesinin sağlanması.

14. ÇIKAR ÇATIŞMALARININ ÖNLENMESİ

14.1. Çıkar çatışmaları birbirinden ayrı kişi veya organlar arasında oluşabileceği gibi, bir kişinin görevinin gerekleri ile şahsi çıkarları arasında da ortaya çıkabilir. Bu durumda çalışan/yöneticinin soğuk kanlı olarak, kendi şahsi çıkarlarını bir tarafa bırakarak görevinin gereğini yerine getirmesi beklenir.

14.2. Bankamız aşağıda sıralanan çıkar çatışması türlerini dikkate almaktadır:

- Banka yönetim organları ile Banka hissedarı arasındakiler (kurumsal çatışma),
- Yönetim organları, çalışanlar ve/veya müşteriler arasındakiler,
- İşveren olarak Banka ile çalışanları arasındakiler veya resmi görevlerini yerine getirirken Bankanın ayrı bölümleri arasındakiler.

14.3. Çıkar çatışmalarının yönetiminde sorumlu organların yetki ve fonksiyonları

Gözetim Kurulu:

- Bankanın çıkar çatışmalarının önlenmesi hakkında politikasını onaylar,
- Çıkar çatışmalarını önlemek, tanımlamak ve çözmek için Banka faaliyetinin etkinliğini organize eder ve geliştirir, tüm yönetim organlarının ve Bankanın yapısal bölümlerinin faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlar,
- Bankanın ilişkili şahıslarına ilişkin bilgilerin tutulma düzenini kontrol eder,
- Bankayla ilişkili şahıslarla yapılan işlemler ve imtiyazlı işlemlerin Banka içi işlem limitleri dahilinde gerçekleştirildiğine ilişkin kontrolü sağlar,
- Çıkar çatışmalarını çözmek üzere oluşturulan özel hizmet birimlerini ve komisyonları onaylar.

Gözetim Kurulu Üyeleri çıkar çatışmalarının herhangi bir türüne yol açabilecek faaliyetlerden kaçınmak, böyle bir çatışmanın meydana gelmesi durumunda derhal Gözetim Kurulunu konu hakkında bilgilendirmek ve bu çatışmayı gidermek için önlemler almakla yükümlüdür.

Yönetim Kurulu:

- Çıkar çatışması yönetimi alanındaki mevzuatın gereklerine uygun olarak Banka faaliyetlerini organize etmek ve izlemekle yükümlüdür,
- Çıkar çatışmaları ile ilgili olarak Bankanın politikasını uygulamaya ilişkin sorumlulukları belirler,
- Bankanın yapısal bölümlerinin ve çalışanlarının sorumluluklarının dağıtımını çıkar çatışması olasılıklarını en aza indirmeye yönelik olarak gerçekleştirir,
- Bankanın ilgili yöneticilerinin (yapısal bölümlerinin) bu tür işlemler hakkında zamanında bilgilendirilmeleri amacıyla bankacılık işlemleri ve belirlenen yetki limitlerini aşan diğer işlemlere ilişkin yetkileri dağıtır,
- Kendi uzmanlık ve yetki sınırları dahilinde Bankanın iç mevzuatını onaylar, bunların uygulanmasının etkin şekilde izlenmesi için uygun koşullar sağlar,
- Çıkar çatışmalarının çözülmesi için özel hizmetlerin ve komisyonların oluşturulmasına zamanında karar verir.

İç Denetim:

- Banka son kontrol sisteminin etkinliğini analiz eder ve değerlendirir,
- Finansal ve operasyonel faaliyetler ile yönetim kalitesini denetler (Bankanın tüm yapısal birimleri ile tüm personeli denetimlerin hedefi olabilir),
- Denetim sonuçlarına istinaden Banka yapısal birimleri ve yönetim organlarının aldıkları, çıkar çatışması düzeyini azaltıcı tedbirlerin etkinlik ve güvenilirliğini kontrol eder,
- Çıkar çatışmasına yol açabilecek tanımlanmış risklerin seviyesinin ve kombinasyonunun kabul edilebilirliğine ilişkin kararların, Banka yönetim organları tarafından kabul edildiğini teyit eder,
- Teftiş sonuçları ile ilgili rapor ve önerileri Bankanın Gözetim Kuruluna, Banka Yönetim Kuruluna ve Bankanın denetlenen yapısal birimlerinin başkanlarına sunar.

Son Kontrol Bölümü:

- Denetimler sırasında Bankadaki çıkar çatışmalarını, ortaya çıkma koşullarını belirler, bunları ortadan kaldırmak ve önlemek için alınan önlemlerin etkinliğini değerlendirir,
- Müşterilerin başvuruları (şikayetleri) ile denetim makamlarının ve dış denetçilerin görüş ve önerilerine istinaden alınan önlemlerin uygunluğunu ve etkinliğini değerlendirir,
- Gerekğinde Banka Gözetim Kuruluna, Banka Yönetim Kuruluna, Bankanın denetlenen yapısal birimlerinin başkanlarına çıkar çatışmasının çözümüne ilişkin önerilerini sunar,
- Banka çalışanları ile çıkar çatışması yönetimi konularında istişarelerde bulunur, onlara danışmanlık sağlar.

Kredi Risk Tasfiye ve Hukuk Bölümü:

- Adli durumlarda Bankanın çıkarlarını temsil eder,
- Banka yönetim organlarına çıkar çatışması yönetimi konularında hukuki görüşlerini sunar, onlara danışmanlık sağlar.

İnsan Kaynakları Bölümü:

- Bankada üst düzey görevlere aday olanlar hakkında bilgi doğrulaması yapar,
- Sistematiik olarak çıkar çatışmasına sebebiyet veren personel hakkında disiplin hükümlerini uygular,
- Bölümlerarası koordinasyon ve uyum için aracılık yapar,

Destek Hizmetleri Bölümü (Güvenlik), BT Yönetimi Bölümü (Bilgi Güvenliği):

- Yönetim organları üyeleri ve Banka çalışanları tarafından, Banka ve müşterileri hakkında bankacılık ve/veya ticari sır oluşturabilecek bilgilerin ifşa edilmemesi için gerekli koşulları sağlar,
- Bankanın yapısal birimleri ile temas halinde, gizli bilgilerin kişisel amaçlarla kullanılması durumlarını ortaya çıkarır ve faillerle ilgili olarak uygun tedbirleri alır,
- Kolluk kuvvetleriyle etkileşimi organize eder ve destekler.

Banka çalışanları, Bankadaki pozisyonları ile görev ve sorumlulukları çerçevesinde, çıkar çatışmasını önlemek ve ortaya çıkma koşullarının oluşmasını engellemek için işbu politika gerekliliklerine, Bankanın iç mevzuatına ve Özbekistan Cumhuriyeti kanun ve mevzuatına uygun faaliyet gösterirler.

14.4. Çıkar çatışmalarının ortaya çıkmasını önleme amacıyla Banka yönetim organları ve çalışanlarının alması gereken esasi önlemler aşağıdakileri içerir:

- Özbekistan Cumhuriyeti'nin yürürlükteki kanunları ve mevzuatına, düzenleyici kurumların mevzuatına, Banka Tüzüğü ve Banka iç mevzuatına uymak,
- İş iletişimi normları ile mesleki etik kurallarına uymak,
- Kişisel çıkarlar ile Bankanın çıkarları arasında çatışmaya yol açan veya yol açma ihtimali olan eylemlerden kaçınmak,
- Bankacılık faaliyetlerine ilişkin yönetsel kararların alınmasında ve diğer yönetsel süreçlerde Hissedar, Banka Gözetim Kurulu, Yönetim Kurulu, komiteler ve komisyonlar ile diğer Banka yöneticileri arasındaki fonksiyonel görev dağılımının yapılmış olması,
- Banka çalışanlarıyla yapılan iş sözleşmelerinde çıkar çatışmalarını önlemeye yönelik yükümlülükler bulunmasının sağlanması,
- Aktif güvenliğinin sağlanmasını da içerecek şekilde etkin bir aktif pasif yönetiminin sağlanması,
- Özbekistan Cumhuriyeti'nin yürürlükteki kanun ve mevzuatına göre açıklanması gereken ve Banka (Bankanın hissedarı, yönetim organları, çalışanları) ile müşteriler tarafından alınacak kararları etkileme potansiyeli olan bilgilerin (muhasabe ve yayınlanması öngörülen diğer raporlar dahil) tam zamanında ve doğru açıklanmasını sağlamak,
- Çok katmanlı bir iç kontrol sisteminin etkin işleyişinin sağlanması,
- Bankanın imzaladığı sözleşme (işlem) şartlarına uyulması,
- Müşteri taleplerinin yerine getirilmesinde öncelik kontrolünün yapılması,
- İlişkili taraflarla yapılan işlemler ve imtiyazlı işlemler de dahil olmak üzere, tüm operasyonlarda (işlemlerde) ilgili operasyon için belirlenmiş kısıtlamalara uymak,
- Özbekistan Cumhuriyeti'nin yürürlükteki mevzuatı ile Banka Tüzüğü uyarınca büyük işlemler ve onay gerektiren diğer işlemler için belirlenen düzeyde Banka yönetim organlarının onayını almak,
- Banka mali zararına, Banka varlıklarının kalitesinde bozulmaya, aktif pasif yönetiminin etkinliğinde azalmaya yol açabilecek kararlar almaktan ve belirgin bankacılık risklerini ihmal etmekten kaçınmak,
- Ticari itibarı kaybetme riski de dahil olmak üzere tüm bankacılık risklerinin etkin yönetimini sağlamak,
- Bankayla ilişkili şahıslar ile Banka hissedarı ve onun ilişkili olduğu şahıslar hakkındaki bilgilerin kayıtlarını tutmak,

- Müşterinin açık bir hatası durumunda (işlem formu, dilekçe ve/veya müşteri tarafından imzalanan diğer belgelerde olabilecek bir hata da dahil olmak üzere) çalışanların ilgili durumu kasıtlı olarak kendi kişisel çıkarları için kullanmalarının önünü almak (müşterinin sunduğu işlem formunda böyle bir hata varsa, Banka çalışanı, hatalı işlem emrinin yerine getirilmesini önlemek ve müşteriye durum hakkında bilgilendirmek için makul çabayı göstermelidir),
- Bağlı olduğu üst yetkiliyi, olası bir çatışmaya gidebilecek koşulların oluştuğuna ilişkin olarak zamanında bilgilendirmek,
- Müşteriye hizmet gösteren Banka çalışanı veya aile üyelerinin ilgili müşteriye bağlı finansal çıkarlarının bulunması durumunda, çalışan tarafından bu durumun bağlı olduğu Banka yöneticisine yazılı olarak bildirilmesi,
- Kişisel verilerin yanı sıra görevle ilgili, ticari ve bankacılık sırlarının ve müşteri sırlarının güvenliğini sağlamak.

15. UYUM POLİTİKASI

15.1. Bankamız Uyum Politikasının amacı:

- Kara para aklama, terörizmin finansmanı ve kitle imha silahlarının yaygınlaşmasını amaçlayan operasyonların etkili tespiti ve önlenmesi;
- Bankanın kasıtlı veya kasıtsız olarak suç faaliyetlerine karışmasının, suç faaliyeti sonucunda elde edilen ana sermayesine (sermayeye) sızmasının ve ayrıca Banka yönetimindeki suçluların önlenmesi;
- Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, belgelendirilmesi ve azaltılması;
- Uyum ilgili mevzuatın gerekliliklerine sıkı uyum sağlanması.

15.2. Bankamız Uyum sisteminin temel görevleri şunlardır:

- Riskleri ve belgeleri belirlemek ve değerlendirmek için uygun önlemleri almak;
- Müşterilerin uygun şekilde incelenmesi ve tanımlanmasının yanı sıra müşteriler ve yararlanıcıları hakkındaki bilgilerin düzenli olarak güncellenmesi ve doğrulanması için önlemlerin uygulanması;
- Yararlanıcı sahiplerin belirlenmesi, onları tanımlamak için uygun önlemlerin alınması ve operasyonda kullanılan fonların veya diğer mülklerin kaynağının belirlenmesi;
- Yüksek rütbeli memurların ve yakın akrabalarının operasyonlarının derinlemesine izlenmesi;
- Şüpheli ve şüpheli işlemlerin geçerli yasada ve bu Kurallarda belirtildiği şekilde belirlenmesi;
- İç kontrolün uygulanması sırasında belirlenen şüpheli işlemlere ilişkin bilgilerin (belgelerin) yetkili makama zamanında sunulması;
- Operasyona katılanlar arasında terörist faaliyetlere veya kitle imha silahlarının çoğalmasına karışan veya karıştığından şüphelenilen kişilerin listeyi karşılaştırarak belirlenmesi;
- Kayıtlı kişilerin faaliyetlerinin gecikmeksizin ve önceden haber verilmeksizin askıya alınması ve (veya) askıya alınması (bir tüzel kişi veya bireyin hesabına fonların kredilendirilmesine ilişkin işlemler hariç);
- Uyum ile ilgili bilgilerin gizliliğinin sağlanması;
- İşlemlerle ilgili bilgilerin, kimlik verilerinin ve malzemelerin yasayla belirlenen süre boyunca müşterilerin uygun şekilde doğrulanması için saklanması sağlanması;
- Uygun kararları alabilmek için Banka yönetimine gerekli ve doğru bilgi ve belgeleri derhal ve düzenli olarak sağlamak;
- Şüpheli işlemler gerçekleştiren veya gerçekleştirmeye teşebbüs eden müşterilerle ilgili kişilerin (yöneticiler, kurucular, hissedarlar, şirket hisselerinin en az yüzde 10'una sahip katılımcılar) ve

diğer ticari bankalar ve devlet kurumlarıyla bu tür bilgilerden oluşan bir veri tabanının oluşturulması mevzuata uygun karşılıklı iletim;

- Yabancı bankalarla muhabirlik ilişkilerinin kurulmasında iç kontrol sistemlerinin incelenmesi;
- Özellikle ticari bir bankanın hizmetlerinin suç gelirlerini finanse etmek, terörün finansmanı ve (veya) kitle imha silahlarının yaygınlaşması için kullanılması tehdidini önlemek için, operasyonların anonimliğini artıran yeni teknolojileri kullanan yasadışı faaliyetleri önlemek için gerekli önlemleri almak;
- Terörist faaliyetlerin finansmanında ve (veya) talep üzerine müşteri tabanından kitle imha silahlarının dağıtımında yer alan kişilerin tanımlanması.

15.3. Özbekistan Merkez Bankası tarafından Rusya –Ukrayna savaşı sonrasında Özbekistan Bankacılık Sisteminin uluslararası yaptırımlardan olumsuz etkilenmesinin önüne geçilmesi hedeflenmektedir. Bankalarda yaptırım kontrolü (sanctions) faaliyetlerinin belli bir düzen altında yürütülmesine yönelik, sektörde faaliyet gösteren tüm bankaların bir an önce ivedilikle aksiyon almalarını teminen çeşitli kararlar alınmıştır.

Alınan kararların teminen, Bankamızda yaptırım listelerine sıkı bir şekilde uyulması, yerleşik olmayan kişilerin kalıcı veya geçici adres bilgilerinin teyit edilerek hesap açılışlarının gerçekleştirilmesi, mukim olmayan banka müşterileri için risk profili anketinin oluşturulması, mukim ve mukim olmayan banka müşterileri için risk iştahı uygulamalarının getirilmesi, swift tarama modülünün bankalarda kullanımı, iş hacmine bağlı olarak yaptırımlarla ilgili riskleri etkin bir şekilde yönetmeye yeterli, yüksek nitelikli personelden oluşan yaptırım kontrolü (sanctions) servisi faaliyet başlamıştır.

15.4. Bankamız Yönetimi, iç ve dış koşullardaki değişiklikleri dikkate alarak, Banka'nın iç kontrol sisteminin etkinliğini sürekli olarak izlemekte ve değerlendirmekte, etkin çalışmasını sağlamak için çalışmalarını güçlendirir.

Uyum sisteminin etkinliğinin izlenmesi, Banka'nın İç Denetim Bölümü tarafından da gerçekleştirilir.

Banka'nın İç Denetim Bölümü veya diğer kontrol hizmetleri tarafından belirlenen iç kontrol sistemindeki aksaklıklar zamanında Banka Yönetimine bildirilir ve tespit edilen eksiklikleri zamanında gidermek için tedbirler alınır.

16. HEDEFLENEN İŞ MODELİ

Aşağıdaki hususlar iş modelimizin odağında olacaktır;

- Riskleri minimize ederek bilançomuzun daha müşteri ağırlıklı hale getirilmesi, aktifte ve pasifte bloklaşma ve yoğunlaşmaların minimize edilmesi,
- Ziraat müşterisini iş modelimizin merkezinde tutarak gizli müşteri ve görsel kimlik denetimleri ile hizmet kalitesinin üst seviyelere taşınması,
- Şubeler ve şube dışı kanallar ile sahaya yayılma, müşteride derinleşme ve üründe aktiflik çalışmalarının devam ettirilmesi,
- Yeni bankacılık yazılımının devreye alınması ile birlikte büyümeden kaynaklı iş yükü ver risklerin personelden ziyade sistem üzerinden yönetilmesinin sağlanması,
- Yapılması planlanan organizasyon değişikliği (yeni bölüm ihdas etmek suretiyle) ile kartlı sistemler ve dijitalleşme başta olmak üzere şube dışı kanalların ileriye taşınması,
- Bankamızın reklam ve sosyal medya çalışmalarının hızlandırılması,
- Defansif ve operasyonel bankacılıktan, pazarlama ağırlıklı ve piyasanın nabzını tutan bankacılığa doğru geçişin ivmelendirilmesi,

- Ana hesapların bankamıza taşınması, müşteri başına ürün sahipliği ve tabana yaygın vadeli ve vadesiz mevduatın arttırılması için kampanyalar,
- Kredilerde hedeflenen sektör ve segmentlerin önceliklendirilmesi,
- Mevduatta vadesiz ve yerel para mevduatın önceliklendirilerek ortalama vadesinin uzatılması,
- Türk Eximbank kredilerinden daha etkin yararlanılarak hem kaynak hem plasman tarafının daha düşük maliyet ve vade ile beslenmesinin sağlanması,
- Yeni TBU yazılımı ile Şubelerin bilanço ve kar-zarar hesaplarının ayrıştırılması,
- FTF yapısının kurularak Şubelere kaynak maliyetinin veya plasman getirisinin paylaşılması,
- Şubelere ortak giderlerin mal edilmesi,
- Daha etkin bütçe ve gider yönetimi,
- Robotik süreçlerin devreye alınması,
- Çok şubeli yapıya geçilmiş olması nedeniyle Şubelerin ve işlemlerin merkezden denetimin sağlanması,
- ZFG sinerjisini üst seviyelerde tutmak için Ana Bankamız ve grubumuz bünyesindeki diğer iştirakler ile iş ve proje paylaşımı, başta dış ticaret olmak üzere müşterilerdeki cüzdan payının arttırılması,

17. ŞUBELEŞME PLANI

Şubeleşme planımız,

- Taşkent'te Genel Müdürlük, 1 kurumsal şube ve 3 adet perakende şube,
- Taşkent dışında büyük şehirlerde 6 şube,
- Toplam 10 şubeye ulaşmak,



- Ülke sathında ise şube dışı kanallar ve dijitalleşme ile hizmet vermek hususları öngörülmektedir.

18. 2024 FİNANSAL HEDEFLER

Hedef dönemi sonunda Bankamızın aktif büyüklüğünün 4,5 trilyon UZS'ye çıkarılması, hali hazırda 22.sırada yer almakta olan sektör sıralamamızın daha üst seviyelere taşınması,

Bilanço yapısının ve likidite rasyolarının sağlıklı bir şekilde seyretmesi için bilançoda UZS cinsinden varlık ve yükümlülüklerin payının artırılması hedeflenmektedir.

(Bin UZS)	2024 Yılsonu Hedef Bütçe
Aktif Büyüklüğü	4.496.873.700
Kurumsal Kredi	2.193.625.000
Bireysel Kredi	172.500.000
Vadesiz Mevduat	1.196.000.000
Vadeli Mevduat	1.495.000.000
Gayrinakdi Kredi	569.250.000
<i>Teminat Mektupları</i>	402.500.000
<i>Akreditif</i>	166.750.000
Alınan Ücret ve Komisyonlar	43.125.000
<i>Kredilerden Alınan Komisyon ve Ücretler</i>	6.325.000
<i>Bankacılık Hizmetleri Gelirleri</i>	36.800.000

a) Aktifler:

- Aktiflerimizin ülke potansiyeli ile uyumlu bir şekilde büyütülmesi sağlanacaktır.
- Aktif kalitesinde bozulmaya mahal verilmeyecektir.
- Doğru fiyat politikaları ile Aktifin getirisinin artırılmasına özen gösterilecektir.
- Bankaların aktif içindeki payı azaltılarak kredi ile ikame edilecektir.
- Tabana yaygın kredilerin yanında büyük kurumsal müşterilere de ağırlık verilecektir.
- Açılacak şubelerle birlikte duran varlık kaleminde büyüme oluşacaktır.

b) Pasifler

- Aktifteki büyümenin finansmanı çeşitlendirilmiş, vadesi uzun, maliyeti düşük kaynaklar ile sağlanacaktır.
- Pazarlama faaliyetleri sonucunda, Bankaların pasif içindeki payı (-%15) azaltılarak gerçek müşteri mevduatı ile (+%30) ikame edilecektir.
- Blok kaynak yapılarından ziyade tabana yaygın kaynaklar bulunacaktır.
- Şubeleşme ve dijital kanallar ile kaynak müşterisi tabanı genişletilecektir.
- Sermaye artışı otofinansman ile sağlamak amacıyla, yıllar itibariyle karlılığın artırılması ve sürdürülebilir hale gelmesi gerekmektedir.
- Kurumsal segment başta olmak üzere müşterilerin nakit akışları (tahsilat-tediye) Bankamıza kaydırılarak hem tortu kaynak oluşumu hem de komisyon kazandırıcı işlem hacimlerinde artış sağlanacaktır.
- Eximbank kaynakları ile hem kaynak yaratılacak, hem kredi verilecek, hem kar sağlanacak, hem de her iki ülke ekonomisine (sanayisine) katkı sağlanacaktır.

c) Gelir Tablosu

- Aktifin getirisini maksimize etme ve pasifin maliyetini minimize etme konusunda doğru fiyat politikalarını içeren çabalarımız üst seviyede olacaktır.
- Müşteri veri tabanının sahaya yayılarak (şubeleşme ve/veya dijital kanallarla) genişletilmesi neticesinde hem gelir (faiz ve komisyon) kazandırıcı işlem hacimleri artacaktır.
- Arttırılacak krediler ile faiz gelirlerinde artış sağlanmış olacaktır.
- Müşterilen nakit döngüsü Bankamıza alınarak faiz dışı gelirlerde artış kazanılacaktır.

- Net faiz marjı, Maliyet-Gelir rasyosu ve Faiz dışı gelirlerin işletme giderlerini karşılama oranı gibi temel göstergelerde daha kılcal hesaplamalar ile iyileştirmeler sağlanacaktır.
- Tasarruf içeren doğru gider yönetimi politikası izlenecektir.

d) Rasyolar

- Rasyolarımızda genel itibariyle geçmiş yıllar marjlarına ve ülke minimum gerekliliklerine uygun olarak marjlar korunmuştur.
- Ülke mevzuatında %13 olan minimum SYR sınırı fazlasıyla korunmaktadır.
- SYR, likidite ve döviz pozisyonu gibi yasal kriterlerde yerel yasal gereklilikler, evrensel eşikler ve ZFG kurumsallığı ön planda tutulmuştur.

18.1.1. Sürdürülebilirlik Çalışmaları;

Gelişen organizasyon yapımızın sürdürülebilirlik yaklaşımı içerisinde devam ettirilmesi amacıyla, 2025 yılı için;

- Personelin çevreye duyarlılığı konusundaki bilincinin artırılması, kaynakların gereksiz israfını önlemeye yönelik eğitim programları düzenlenmesi,
- Bankanın sosyal sorumluluk projelerinde yer alması için planlamalar yapılması,
- Bankanın elektrik ve su kaynak kullanımının sıkı takibi, atık miktarının, kağıt kullanımının azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılması,
- İş süreçlerinin ve yazışmaların kanunlar elverdiği ölçüde ve gerekli güvenlik önlemleri sağlanmak kaydıyla dijital alana taşınması için BT çalışmaları yapılması,
- Personelden sürdürülebilirlik konusunda öneriler alınması, başarılı fikir ve projelerin ödüllendirilmesine yönelik bir program geliştirilmesi.
- Tedarikçilerimizle ilişkilerimizin karşılıklı saygı, sorumluluk ve adil paylaşım temelinde sürdürülmesine devam edilmesidir.