

## Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı



*Sağlıklı ve Güçlü  
Büyüme*

Değerli paydaşlarımız,

Rusya-Ukrayna savaşının uzaması ve Orta Doğu'da İsrail ile Filistin arasında yeni bir savaşın başlaması bölgemizdeki durumu daha da karmaşık hale getirmiştir. Devam eden savaşların diğer ülkelere sıçrama potansiyeli, çatışmanın yayılma riskini artırmaktadır. Bu faktörler Türkiye ekonomisindeki dış talebi kısıtlayabilir ve bölge ülkeleri arasındaki ekonomik ilişkilerin zayıflamasına yol açabilir. Ayrıca, bu koşullar döviz kurundaki değer kaybı baskısını ve yüksek enflasyonu daha da kötüleştirebilir.

Bu zorluklara rağmen, son makroekonomik veriler, Türkiye'nin dış durumdan kaynaklanan şokların ekonomik etkilerini yönetebildiğini göstermektedir. Hükümetin diplomatik çabaları ve bankacılık yönetmeliklerindeki düzenlemeler, makro-finansal istikrarın korunmasına yardımcı olmuştur. Harcamalar tarafında iç talebin, üretim tarafında ise inşaat sektörünün katkısıyla Türkiye ekonomisi 2023 yılının üçüncü çeyreğinde %5,9 oranında büyümüştür. İç talep bir önceki yıla benzer bir eğilimle ekonomik büyümeyi desteklemeye devam ederken, dış

talepteki yavaşlama 2023 yılında da sürmüştür. Bu bağlamda, Hükümet tarafından alınan ve enflasyonu kontrol altına almayı, döviz kurundaki oynaklığı ve değer kaybı hızını azaltmayı amaçlayan son politika tedbirlerinin, geleneksel ekonomi politikalarına geri dönüşün, Merkez Bankası tarafından yapılan faiz artırımlarının ve mikro ve makro ihtiyati çerçevenin sadeleştirilmesinin oldukça yerinde olduğunu belirtmek gerekir.

Yukarıda belirtilen ekonomik ortamın ardından, bankacılık sisteminin geneli riskleri kabul edilebilir seviyelerde ve kârlılığı iki haneli seviyelerde tutmayı başarmıştır. Son verilere göre, sistemin toplam varlıkları son 12 ayda Ekim 2022'ye kıyasla %62 oranında artarak 20 trilyon TL'yi aşmıştır. Benzer bir eğilim kredi portföyü için de geçerlidir. Sektörün toplam kredileri %56 artışla 10.991 milyar TL'ye ulaşmıştır.

Artık bir gelenek haline geldiği üzere PASHA Bank'ın dinamik bir piyasa oyuncusu olarak sağlıklı büyümesini sürdürdüğünü söylemekten gurur duyuyoruz. Genel olarak, iş yönetimi için temel yetkinliklerin oluşturulmasından, Banka'nın insan sermayesi potansiyelinin

artırılmasına kadar, iç yeteneklerin güçlendirilmesine yönelik sürekli yatırım, stresli zamanlarda yetenekli bir şekilde yön bulma şeklinde stratejik getirisini şimdiden göstermiştir. Sonuç olarak, Banka'nın toplam aktifleri %61 oranında artarak 2023 yılı sonunda 9.910 milyon TL'ye ulaşmıştır. Toplam aktiflerin %56 unu oluşturan brüt nakdi kredi ve finansal kiralama alacakları portföyümüz %55 artışla 5.642 milyon TL'ye ulaşmıştır.

Etkin risk yönetimi çerçevesi ve Banka tarafından izlenen ihtiyatlı kredi politikası sayesinde bilançomuzdaki takipteki alacakların düşük seviyesini korumayı başardık. Kredi politikasının esnek bir şekilde gözden geçirilmesi, kredi ve yüklenim politikasının taktiklerinin makroekonomik ortamın mevcut gerçeklerine göre ayarlanması vb. hususların Banka'nın genel risk yaklaşımının bir parçasını oluşturduğunun altını çizmek gerekir. Ayrıca, devam eden savaş nedeniyle kredi portföyünün hızlı bir şekilde gözden geçirilmesi ve ilgili stres testi sürecinin işletilmesinin de Banka'nın kredi risklerini doğru bir şekilde yönetme kabiliyetini artırdığının altını çizmek gerekir. Bununla ilgili

# başarılı çevik

**2021-2023 STRATEJİ DÖNEMİNİ BAŞARIYLA TAMAMLADIK.**

**ODAK SEKTÖRLERE İLİŞKİN ÇEVİKLİK VE BİLGİ BİRİKİMİ PASHA BANK'IN ÖNE ÇIKAN KABİLİYETLERİ OLMUŞTUR.**

# kazançlı

**PASHA BANK İLE MÜŞTERİLERİMİZİN BANKACILIK DENEYİMLERİNİN KAZANÇLI HALE GELMESİNİ SAĞLIYORUZ.**



**GRUP İÇİNDEKİ SİNERJİ  
FIRSATLARINDAN  
YARARLANMANIN STRATEJİK  
OLARAK ÇOK ÖNEMLİ HALE  
GELDİĞİNİ VE BUNUN DA  
POTANSİYEL İŞ FIRSATLARI  
SAĞLADIĞINI BELİRTMEK  
GEREKİR.**

olarak, Banka'nın temel senaryosunu nasıl formüle ettiği ve ayrıca risk tetikleyicilerinin stres senaryosu çerçevesine nasıl yerleştirildiği, sonuçta uygun senaryo formülasyonu, gelişmiş ölçüm ve etki azaltma planının hazırlanmasıyla nasıl sonuçlandığı daha önemli hale gelmiştir.

2023 stratejik dönemini başarıyla tamamladık. Genel olarak, 2023 stratejisi dürüstlük, kalite, iş birliği, girişimcilik ve kârlılık gibi değerler temelinde yükselmiş, iş dünyasında ve toplumda yeni ve kalıcı değerler yaratma vizyonuyla inşa edilmiş ve müşterilerini güçlendiren sınır ötesi bir banka olma misyonuna odaklanmıştır. Büyüklüğü ve faaliyetlerinin ülke ve sektörler ötesine geçmesi nedeniyle Grup içindeki sinerji fırsatlarından yararlanmanın stratejik olarak çok önemli hale geldiğini ve bunun da potansiyel iş fırsatları sağladığını belirtmek gerekir.

2023 stratejik döneminin temelini, bazı iş segmentlerinin devam ettirilmesi ve aynı zamanda yeni girişimlere tam bağlılık oluşturmuştur. Bu bağlılığın oluşturulmasında, potansiyel niş pazarların realizasyonuna odaklanılmıştır. Faaliyet gösterilen ülkelerdeki emlak piyasasına yapılan yatırımların ipotek kredisi yoluyla finanse edilmesi, tüm Grup işlerinin daha büyük ölçekte teknolojik getirisini gerçekleştirmek için girişim sermayesine yatırım yapılması vb. bu konudaki örneklerdir. Gayrimenkul girişimi ile ilgili olarak Banka, 2022 yılının 1. çeyreğinde tüm Grup bünyesinde mortgage ürününü

piyasaya sürmüştür. Olumlu ilgiyi göz önünde bulunduran ekip, önümüzdeki dönemde bu projeyi büyütme için ilgili paydaşlarla birlikte çalışmaya devam etmektedir. Strateji belgesi, fonlama tarafını çeşitlendirmenin yanı sıra, stratejinin uygulanması yolunda Banka'nın temel varlıkları olan ana iş kolaylaştırıcılarını da kapsamaktadır. Doğru strateji formülasyonunun, önceki stratejik dönemlere benzer şekilde daha yüksek finansal performansın belkemiği olduğunu belirtmek bizim için bir ayrıcalıktır. Hem kâr tarafı göstergeleri hem de gider oranları, hissedarları için daha yüksek kârlılık ve diğer paydaşlar için istikrar sağlayan olumlu bir eğilim sergilemektedir.

Stratejimizi hayata geçirirken; bilgi teknolojileri, risk yönetimi, kredi yönetimi, fon yaratma, yetenek kazanımı vb. alanlara önemli yatırımlar yapmaya ve çalışanlarımızın gelişimine büyük önem vermeye devam ettik. Genel olarak, odak sektörlerle ilişkin çeviklik ve bilgi birikimi Banka'nın öne çıkan kabiliyetleri olmuştur. Banka'nın operasyonel çevikliğinin temel faaliyetlerde dahi karşılığını verdiğini belirtmek gerekir. Elbette çevikliğin, bir yandan dijitalleşmeye yönelik dönüşümü hızlandırırken diğer yandan da sonuçta sistem kullanılabilirliği sağlayan operasyonel sistemlere yatırım yapmamızı gerektirebileceğinin kesinlikle bilincindeyiz. Banka'nın bu alanda bazı stratejik projeleri olmasının nedeni de budur. Bunların arasında dijitalleşme ve yeni platformlar için altyapının iyileştirilmesi ve dijitalleşme için gelişmiş bilgi güvenliği yer almaktadır.

Banka'nın fonlama yapısını çeşitlendirmek, muhabir ağıımızı ve yatırımcı tabanımızı genişletmek için çaba göstermeye devam edeceğiz. Bu bakımdan, Banka'nın ülke sınırlarını aşan ve Grubun bölgedeki varlığının gücüyle gelen rekabet avantajına vurgu yapılması önem arz etmektedir. Azerbaycan'ın büyük zaferinin ardından artan bölgesel ekonomik ilişkiler sayesinde genişleyen iş fırsatlarına tanıklık etmek bizim için gerçekten bir ayrıcalıktır. Azerbaycan ve Türkiye arasında serbest ticaret anlaşması imzalanması, 2025 yılına kadar dış ticaret hedefinin açıklanması, doğrudan yabancı yatırım akışının artırılması, Türk firmalarının kurtarılmış bölgelerin yeniden inşası sürecine aktif katılımı yukarıda bahsedilen ekonomik bağlara örnek teşkil etmektedir. Bu genişleyen ekonomik temel ise Banka'ya bu konuda gelecek vaat eden iş perspektiflerini hayata geçirmesi için uygun bir fırsat sunmaktadır.

Buna ek olarak, Banka hem Azerbaycan hem de Gürcistan'daki faiz oranlarında lehine gelişmeler gördüğünde buralardaki fonları cezbetme fırsatına sahiptir ve bu potansiyel önümüzdeki stratejik dönem içerisinde hayata geçirilebilir. Banka'nın aktif kalitesinin piyasanın artan volatilitésinden etkilenmemesi için kredi risklerinin yönetilmesinde ihtiyatlı yaklaşımımızı sürdüreceğiz. Müşterilerimizin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayacak kişiye özel ürünleri ve hizmetleri sunma çabalarımızı devam ettirecek ve PASHA Bank ile müşterilerimizin bankacılık deneyimlerinin kazançlı hale gelmesini sağlayacağız.

PASHA Bank'ın sürekli gelişen ekonomik ortama ve teknoloji ve iş süreçlerindeki yeniliklerin etkisiyle finans sektöründe yaşanan hızlı dönüşüme uyum sağlamasını teminen 2024-26 dönemi stratejisinin oluşturulma sürecini tamamlamış bulunuyoruz. Bu bağlamda, stratejinin omurgasını oluşturan hissedar beklentileri belirlenmiş, makroekonomik projeksiyonlar baz, aşağı ve yukarı yönlü senaryolar için formüle edilmiş ve risk sınırları belirlenmiştir. Strateji oluşturma süreci esas olarak Banka'nın kendi kaynakları tarafından yürütülmüş, ancak deneyimli danışmanların tavsiyeleri de sürece dâhil edilmiştir.

Tüm paydaşlarımıza katma değer sunan, karşılıklı çıkar temeline dayanan iş ilişkileri kurmayı destekleyecek bol kazançlı bir faaliyet ortamını tüm menfaat sahiplerimizle paylaşacağımız günleri sabırsızlıkla bekliyorum.

Bu vesile ile, özverili ve profesyonel çalışmaları için değerli çalışanlarımıza ve yönetim ekibimize, PASHA Bank'a duydukları güven için müşterilerimize ve değerli destekleri için hissedarlarımıza ve tüm iş ortaklarımıza teşekkürlerimi sunarım.

Kendimize olan inancımızı ve daha iyi olma potansiyelimizi yenileyen kuşkusuz onların iyi niyetleridir.

Saygılarımla,



**Jalal Gasimov**  
Yönetim Kurulu Başkanı



**AZERBAYCAN'IN BÜYÜK ZAFERİNİN ARDINDAN ARTAN BÖLGESEL EKONOMİK İLİŞKİLER SAYESİNDE GENİŞLEYEN İŞ FIRSATLARINA TANIKLIK ETMEK BİZİM İÇİN GERÇEKTE BİR AYRICALIKTIR.**