



T.C. ZİRAAT BANKASI

Faaliyet Raporu 2011

# Hep Birlikte, Daha İyiyeye

## İçindekiler

### SUNUŞ

- YILLIK FAALİYET RAPORU UYGUNLUK GÖRÜŞÜ
- 2 HEP BİRLİKTE, DAHA İYİYE İLK ADIM
- 4 VİZYONUMUZ-MİSYONUMUZ
- 5 KURUMSAL PROFİL
- 6 BAŞLICA FİNANSAL GÖSTERGELER
- 8 T.C. ZİRAAT BANKASI TARİHİNDEN SATIRBAŞLARI
- 10 YÖNETİM KURULU BAŞKANI'NIN MESAJI
- 14 GENEL MÜDÜR'ÜN MESAJI
- 18 MAKROEKONOMİK VE SEKTÖREL GÖRÜNÜM
- 22 2011 YILININ DEĞERLENDİRMESİ: STRATEJİLER, GELİŞMELER VE GELECEĞE DAİR HEDEFLER
- 36 T.C. ZİRAAT BANKASI'NDA SOSYAL SORUMLULUK ÇALIŞMALARI
- 38 T.C. ZİRAAT BANKASI İŞTİRAKLERİNDE 2011 YILI

### YÖNETİM VE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

- 44 T.C. ZİRAAT BANKASI A.Ş. YÖNETİM KURULU
- 46 T.C. ZİRAAT BANKASI A.Ş. ÜST YÖNETİMİ
- 48 YÖNETİM KURULU RAPORU
- 49 İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI
- 50 KOMİTELERİN FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER
- 50 YÖNETİM KURULU VE DENETİM KOMİTESİ ÜYELERİNİN HESAP DÖNEMİ İÇİNDE YAPILAN İLGİLİ TOPLANTILARA KATILIMLARI HAKKINDA BİLGİLER
- 51 BANKANIN DAHİL OLDUĞU RİSK GRUBU İLE YAPTIĞI İŞLEMLERE İLİŞKİN BİLGİLER
- 52 BANKALARIN ALACAKLARI DESTEK HİZMETLERİ VE DESTEK HİZMETİ KURULUŞLARININ YETKİLENDİRİLMESİ HAKKINDA YÖNETMELİK UYARINCA DESTEK HİZMETİ ALINAN FAALİYET KONULARI VE HİZMETİN ALINDIĞI KİŞİ VE KURULUŞLARA İLİŞKİN BİLGİLER

### FİNANSAL BİLGİLER VE RİSK YÖNETİMİ

- 54 DENETÇİ RAPORU
- 55 DENETİM KOMİTESİNİN İÇ DENETİM, İÇ KONTROL VE RİSK YÖNETİMİ SİSTEMLERİNİN İŞLEYİŞİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ
- 58 1 OCAK-31 ARALIK 2011 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE OLMAYAN BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU
- 144 BANKANIN MALİ DURUMU, KÂRLILIK VE BORÇ ÖDEME GÜCÜNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME
- 146 RASYOLAR
- 147 RİSK TÜRLERİ İTİBARIYLA UYGULANAN RİSK YÖNETİM POLİTİKALARINA İLİŞKİN BİLGİLER
- 149 31 ARALIK 2007-31 ARALIK 2011 ÖZET BİLANÇO VE GELİR TABLOSU
- 150 DERECELENDİRME KURULUŞLARININ NOTLARI
- 151 1 OCAK - 31 ARALIK 2011 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL RAPOR İLE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU
- 246 İLETİŞİM

# Yıllık Faaliyet Raporu Uygunluk Görüşü

## T.C. ZİRAAT BANKASI ORTAKLIK YAPISI

T.C. Ziraat Bankası'nın tüm sermayesi  
T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'na aittir.  
Yönetim Kurulu Başkan ve Üyeleri, Denetim  
Kurulu Üyeleri ile Genel Müdür ve  
Yardımcıları, Banka'da hisse sahibi değildir.

## HESAP DÖNEMİ İÇİNDE ANA SÖZLEŞMEDE YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER

2011 yılı hesap dönemi içerisinde T.C. Ziraat  
Bankası'nın Ana Sözleşmesinde yapılan  
herhangi bir değişiklik bulunmamaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. Genel Kurulu'na:

Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.'nin ("Banka") 31 Aralık 2011 tarihi itibarıyla hazırlanan yıllık faaliyet raporunda yer alan finansal bilgilerin ilgili hesap dönemi sonu itibarıyla düzenlenen bağımsız denetim raporu ile uyumluluğunu ve doğruluğunu denetlemiş bulunuyoruz. Rapor konusu yıllık faaliyet raporu Banka yönetiminin sorumluluğundadır. Bağımsız denetimi yapan kuruluş olarak üzerimize düşen sorumluluk, denetlenen yıllık faaliyet raporu üzerinde görüş bildirmektir.

Denetim, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu uyarınca yürürlüğe konulan yıllık faaliyet raporu hazırlanmasına ve yayımlanmasına ilişkin usul ve esaslar ile bağımsız denetim ilkelerine ilişkin düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Bu düzenlemeler, denetimin yıllık faaliyet raporunda önemli bir hatanın olup olmadığı konusunda makul güvence sağlamak üzere planlanmasını ve yürütülmesini gerektirmektedir. Gerçekleştirilen denetimin, görüşümüzün oluşturulmasına makul ve yeterli bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

Görüşümüze göre, ilişikteki yıllık faaliyet raporunda yer alan finansal bilgiler, bütün önemli taraflarıyla, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.'nin 31 Aralık 2011 tarihi itibarıyla 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 40'inci maddesi gereğince yürürlükte bulunan düzenlemelerde belirlenen usul ve esaslara uygun olarak bankanın finansal durumuna ilişkin bilgileri doğru bir biçimde yansıtmakta ve özet Yönetim Kurulu raporu ile tarafımızca verilen bağımsız denetçi görüşünü içermekte olup, bağımsız denetimden geçmiş finansal tablolarda verilen bilgiler ile uyumludur.

Başaran Nas Bağımsız Denetim ve  
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.  
a member of  
PricewaterhouseCoopers

Haluk Yalçın, SMMM  
Sorumlu Ortak Başdenetçi

İstanbul, 13 Mart 2012

## Değişim: Müşteri Odaklı Bir Yapılanmayla Yarınlar...

Yarınların rekabeti müşteriye sunulan değer odağında yaşanacaktır. Müşterisine en doğru değer önerisiyle giden bankalar, rekabet koşullarının belirleyicileri olacak ve yarışı ön sıralarda tamamlayacaklardır.

Bu süreçte, alışılmışı ve sıradan olanı sunmak yerine;

- müşterilerin her geçen gün değişen ve çeşitlenen beklentilerini cevaplayan,
- müşteriye kendini özel hissettiren,
- fark yaratan ürün, hizmet ve yaklaşımlar sürdürülebilir liderliğin tayin edici unsurları olacaktır.



## Hep Birlikte, Daha İyiyeye İlk Adım

Türkiye’de bankacılığın kurucusu olan Ziraat Bankası’nın hızla değişen finansal piyasalarda “referans banka” olabilmesi, sürdürülebilir verimlilik ve kârlılık prensipleri çerçevesinde sürekli yenilenen dinamik bir iş modeline bağlıdır.

Bu kapsamda T.C. Ziraat Bankası’nın değerlerini koruyarak 150. kuruluş yıldönümünde geleceğın T.C. Ziraat Bankası’nı oluşturmak amacıyla bir takım olarak “Hep Birlikte, Daha İyiyeye” olan yolculuğumuz Aralık 2011 tarihinde başlamıştır. “Hep Birlikte, Daha İyiyeye” projesi ile hedefimiz sadece “başarılı” olmak değil, aynı zamanda “fark yaratan” olmaktır.

## Hep Birlikte, Daha İyiyeye

ifadesinde özetlenen değişim ilkesi, hızla yeniden yapılanmakta olan bir dünyada, T.C. Ziraat Bankası'nı küresel rekabete daha güçlü bir biçimde hazırlayacaktır.

Bu doğrultuda T.C. Ziraat Bankası

- müşteri deneyimine odaklanmayı,
- müşterilerin memnuniyetini en üst seviyede tutmayı,
- sürekli gelişimi ve mükemmeli aramayı

başlıca öncelikleri olarak tespit etmiştir.

Müşterilerimizin finansal ihtiyaçlarını dinlemeye, anlamaya ve bu doğrultuda onlara doğru değer önerisini sunmaya yönelik olarak Bankamızın kurumsal yapısını şekillendireceğimiz önümüzdeki iki yıl içerisindeki en önemli başarı kriterimiz, müşterilerimizin kalbini kazanarak zihinlerde ilk sırada yer edinebilmek ve böylece Ziraat Bankası'nın marka değerini daha da güçlendirmek olacaktır.

## Temel ilkelerimiz;

- Müşterilerimizin finansal ihtiyaçlarının doğru dağıtım kanalından, doğru zamanda ve doğru değer önerisi ile karşılanması,
- “Ziraat Müşterisi” anlayışı ile; müşterilerimizin, şubelerimiz ve iştiraklerimizden dünyanın her yerinde aynı kalitede hizmet almasını sağlayarak, müşteri sadakatini artırılması,
- Sektöre “en iyi uygulamalarla öncü” olacak çalışmaların hep birlikte yürütülmesi olarak belirlenmiştir.

## Vizyonumuz-Misyonumuz

### **Vizyonumuz**

Banka'nın sektördeki lider rolünü güçlendirerek rakiplerin örnek aldığı, Türkiye'de ve dünyada yaygın, güvenilir ve kaliteli hizmet sunan bir banka olmaktır.

### **Misyonumuz**

Tarım sektörü başta olmak üzere reel kesime destek sağlamak, yaygın şube ağıyla geniş ürün yelpazesini en hızlı ve uygun maliyetle bireysel müşterilerine sunmak, sosyal sorumluluk anlayışı ve bankacılık etik kurallarına uygun hizmet vererek ekonomiye ve bankacılık sektörünün gelişimine katkıda bulunmaktır.

## Kurumsal Profil

**Türkiye'nin en köklü ve en güçlü bankası olan T.C. Ziraat Bankası faaliyetlerine 1863 yılında başlamıştır.**

Türk bankacılığının temel taşı olarak, kurulduğu günden bugüne ülkemiz tarihinin farklı evrelerinde ekonomik gelişmenin itici gücü olmuş; çiftçiye, tüccara, girişimciye ve bireylere kesintisiz kaynak aktarırken ülkenin her yerine bankacılık ürün ve hizmetlerini ulaştırmıştır.

Zengin ürün ve hizmet çeşitliliği, rakipsiz pazar bilgisi ve tecrübesi, iştirakleriyle oluşturduğu sinerjik yapılanması, üst düzey insan kaynağı ve güçlü mali yapısı ile T.C. Ziraat Bankası sektöründe çok özel ve seçkin bir konuma sahiptir.

T.C. Ziraat Bankası kurumsal, ticari, tarımsal ve bireysel bankacılık alanlarında müşterilerine;

- yurt içindeki 1.434 şubesi,
- 3.820 ATM'si,
- 52 adet Görüntülü İşlem Merkezi,
- yaygın kullanıma sahip internet şubesi,
- cep telefonlarına özel Ziraat Cep şubesi,
- çağrı merkezi,
- 24.374 çalışanı

ile kesintisiz ve üstün kaliteli hizmet sunmaktadır.

T.C. Ziraat Bankası, reel sektörü desteklemeye odaklı faaliyetlerini ödün vermeksizin sürdürmeye, yaygın şube ağı, etkin dağıtım kanalları ve deneyimli personeliyle, kârlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda çalışarak ülkemizin gelişimine katkıda bulunmaya devam edecektir.

## Başlıca Finansal Göstergeler

(Milyon TL)			
	2011	2010	Değişim Oranı (%)
Toplam Aktifler	160.681	151.160	6
Likit Aktifler ve Bankalar	15.593	14.907	5
Menkul Değerler Cüzdanı	70.766	76.352	-7
Krediler	71.430	57.443	24
Mevduat	113.067	125.796	-10
Özkaynaklar	13.177	13.458	-2
Faiz Gelirleri	13.706	12.392	11
Faiz Giderleri	8.465	7.036	20
Vergi Öncesi Kâr	2.780	4.469	-38
Net Dönem Kâr/Zararı	2.101	3.713	-43

**T.C. Ziraat Bankası 2011 yılında dengeli, etkin, verimli ve riske son derece duyarlı bir bilanço yönetimine odaklanmıştır.**

T.C. Ziraat Bankası'nın Sektör Payları - 31 Aralık 2011

Şube Sayısı



Toplam Aktifler



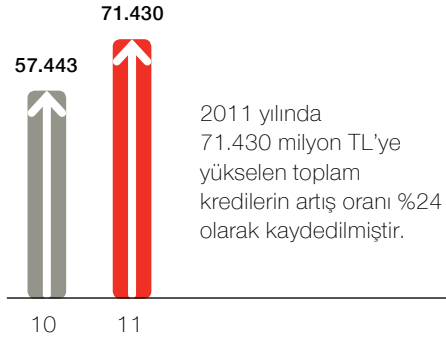
Mevduat





**Krediler**

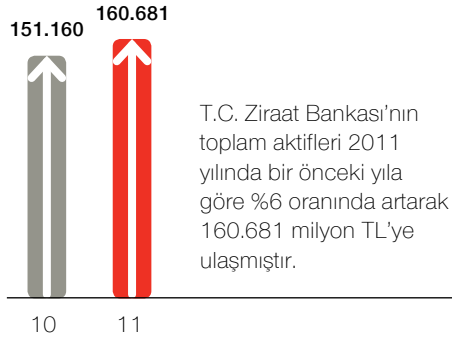
(Milyon TL)

**%44**

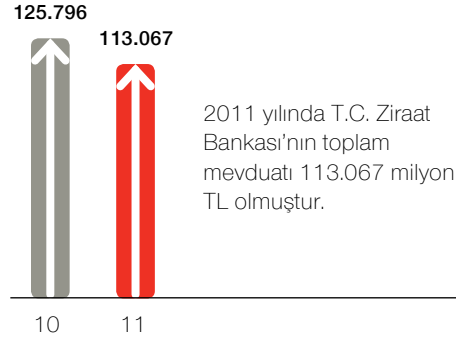
Kredilerin toplam aktifler içinde 2010 yılında %38 olan payı, 2011 yılsonunda %44'e yükselmiştir.

**Toplam Aktifler**

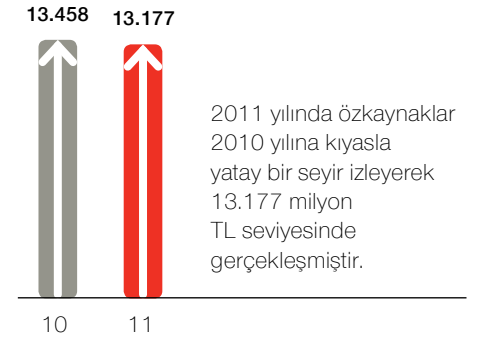
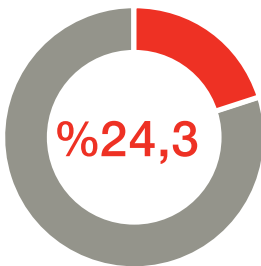
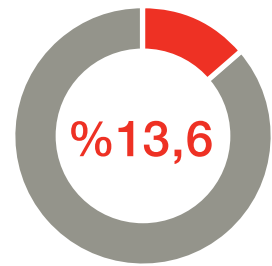
(Milyon TL)

**Mevduat**

(Milyon TL)

**Özkaynaklar**

(Milyon TL)

**Menkul Değerler****Krediler****Bireysel Krediler**

# T.C. Ziraat Bankası Tarihinden Satırbaşları

## Kuruluş yılları...

**148 yıldır değişimin öncüsü ve lideri olan T.C. Ziraat Bankası kurumsal planlarını, stratejilerini ve hedeflerini sürekli olarak yenilemektedir.**

T.C. Ziraat Bankası'nın temeli, 1863 yılında Pırot kasabasında kurulan Memleket Sandıkları ile atılmıştır. Mithat Paşa öncülüğünde, devlet eliyle ve devlet himayesinde kurulan ve "Memleket Sandıkları" olarak adlandırılan organizasyon, Milli bankacılığın ilk örneği olarak tarihe geçmiştir.

Mithat Paşa, çiftçilerin meydana getirdiği kaynakla kurulan Memleket Sandıklarını oluştururken Türk gelenekleri arasında zaten var olan ve karşılıklı yardımlaşma esasına dayanan imece geleneğinden esinlenmiştir.

1867 yılında "Memleket Sandıkları Nizamnamesi"nin yürürlüğe girmesiyle Sandıklar Osmanlı Devleti'nin her yanında faaliyete başlamış ve uzun yıllar başarıyla hizmet vermiştir.

1883 yılında Menafi Sandıkları kurulmuş ve Memleket Sandıklarının yerini almıştır.

15 Ağustos 1888'de Ziraat Bankası Menafi Sandıkları'nın işlevlerini üstlenecek modern finans kuruluşu olarak resmen kurulmuştur. 28 Ağustos 1888'de Ziraat Bankası Nizamnamesi yürürlüğe girmiş; 17 Eylül'de ise Ziraat Bankası Umum Müdürlüğü faaliyetlerine başlamıştır. Menafi Sandıklarının Banka şubelerine dönüştürülmesiyle, teşkilatlı tarımsal kredi tarihimizde yeni bir dönem açılmıştır.

## Savaş yılları ve cumhuriyet...

Ziraat Bankası 1. Dünya Savaşı ve İstiklal Savaşı yıllarında stratejik görevler üstlenir. 1919'da oluşturulan Kuvayı Milliye müfrezelerinin giderlerinin karşılanabilmesi için sandıklardan para alınarak askerlere teçhizat sağlanır.

23 Nisan 1920'de TBMM'nin Ankara'da açılmasıyla birlikte, Meclis'in kontrolü altındaki ülke topraklarında faaliyet gösteren tüm şube ve sandıklar, Ziraat Bankası Ankara Şubesi'ne bağlanır. Banka'nın İzmir ve İstanbul teşkilatlarının da Ankara'ya bağlanmasıyla birlikte 23 Ekim 1922'de Banka yeniden milli bütünlüğüne kavuşur.

1923'te Cumhuriyet'in ilanıyla birlikte T.C. Ziraat Bankası hızlı bir gelişim ve yaygın hizmet sürecine girer. Türkiye'nin dört bir yanında en başta çiftçiler olmak üzere tüm halka hizmet sunmaya başlar. Bu süreçte T.C. Ziraat Bankası'nın misyonu tarımsal kesim ile sınırlı kalmaz. Banka, Türkiye'nin büyüme sürecinde lokomotif görevi üstlenir.

## 1980'ler...

T.C. Ziraat Bankası büyümeye devam ederek dünya ölçeğinde bir kuruma dönüşür. New York Temsilciliği 1983'te, Londra Temsilciliği 1987'de şubeye dönüştürülür. Duisburg, Berlin, Münih, Stuttgart ve Rotterdam temsilcilikleri hizmet sunmaya başlar. Banka, Euromoney'nin 1988 yılında yayımladığı "Özkaynak Büyüklüğüne Göre İlk 500 Banka" sıralamasında 452. sırada yer alır.

Aynı dönemde T.C. Ziraat Bankası, Türkiye'nin ilk bankacılık müzesini (Ankara Genel Müdürlük Binası-Ulus) Türk halkıyla buluşturur; Bankacılık Okulu'nu kurar. 1993 yılında Ziraat Bank Moscow, Kazkommerts Ziraat International Bank (KZI Bank), Turkmen Turkish Commercial Bank (TTC Bank) ve Uzbekistan Turkish Bank (UT Bank) faaliyete geçer.

T.C. Ziraat Bankası, Euromoney'nin 1993 yılında yayımladığı "İlk 500 Banka" sıralamasında 202. olurken net kâra göre 41., özkaynak kârlılığına göre ise dünya 1.'si olur.

Banka'nın iştirak sayısı 1999 yılında 21'e ulaşır. Aynı yıl Üsküp Şubesi hizmet sunmaya başlar.

## 2000'ler...

2000 yılında 4603 sayılı kanun kapsamında T.C. Ziraat Bankası anonim şirkete dönüşür. Bu dönüşüm, Banka'nın daha kârlı, daha güçlü ve daha etkin yarılarına işaret eder. 2001 yılından başlayarak büyük bir değişim sürecine giren Banka'nın organizasyon yapısı, çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre tamamen değiştirilir. T. Emlak Bankası, T.C. Ziraat Bankası ile birleştirilerek kapatılır.

2001 yılında başlatılan ve misyonunu başarı ile sürdüren Kamu Bankaları Ortak Yönetimi uygulamasına 2005 yılında son verilir.

Makedonya Üsküp Şubesi 2008 yılı Mart ayı içerisinde yerel ihtiyaçlara cevap verecek bir yapıya kavuşturularak yurt dışı iştirak bankasına dönüştürülür.

T.C. Ziraat Bankası, Balkanlar ve Orta Doğu'daki varlığını güçlendirme amacıyla Yunanistan, Irak ve Suudi Arabistan'da şube açarak faaliyet gösterdiği ülke sayısını 2011 yılı itibarıyla 17'ye çıkarır.

Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından düzenlenen Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi'nde Ziraat Bankası 2007-2010 yılları arasında bireysel bankacılıkta müşteri memnuniyetinde kamu bankaları arasında lider olur.

## 150. hizmet yılına doğru...

T.C. Ziraat Bankası; 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 ve 2010'da Türkiye'nin en çok kâr eden bankası olur.

2009 yılında elde ettiği net 3,5 milyar TL kârı, o ana kadar bir Türk şirketinin kaydettiği en yüksek kâr rakamına ulaşır.

T.C. Ziraat Bankası, The Banker dergisinin 2011 yılında yayımladığı, 2010 yılsonu verilerine göre hazırlanan "En Büyük 1.000 Banka" sıralamasında "En İyi Ortalama Sermaye Kârlılığı" kategorisinde Batı Avrupa'da 2. sırada, dünyada 5. sırada yer alır.

2011 yılında yaşanan görev değişimi sonucunda, Banka'nın Genel Müdürlüğüne Hüseyin Aydın atanır. 2011 yılında Banka'da sektörün en iyi uygulamalarının dikkate alındığı, Banka'nın vizyon, misyon ve değerleri ile uyumlu bir değişim ve dönüşüm projesine başlanır.

T.C. Ziraat Bankası, ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunmaya ve her kesimden milyonlarca müşterisine hizmet götürmeye kesintisiz devam etmektedir.

# 2011

## Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı



**Muharrem Karalı**  
Yönetim Kurulu Başkanı

**Türk bankacılığının temel taşı olan T.C. Ziraat Bankası, kurulduğu 1863 yılından bugüne ülkemiz tarihinin farklı evrelerinde ekonomik gelişmenin sürekli destekleyicisi olmuştur.**

Bankamız, çiftçiye, tüccara, girişimciye ve bireylere kesintisiz bir şekilde kaynak aktarmış; ülkenin her noktasında bankacılık ürün ve hizmetlerini en uygun koşullarda sunmanın bayraktarlığını yapmıştır.

**2013 yılında 150 yaşını kutlamaya hazırlanan T.C. Ziraat Bankası'nın hedefi ekonominin itici gücü rolünü ivme kazanarak devam ettirmek, sürdürülebilir ve kârlı bir büyüme performansı ortaya koymaktır.**

Değerli paydaşlarımız,

2011 yılı, küresel finansal krizin 3. yılı olarak tarihe geçmiştir. Büyüme hızları ve enflasyon oranları açısından gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler arasındaki çifte ayrışma 2011 yılında da sürerken, krize damgasını vuran en önemli gelişme Avrupa kamu borcu krizi olmuştur.

Gelişmiş dünyada, krizin ilk aşamasında reel ve finansal kesimlerin en büyük destekçisi konumundaki kamu kesimi, 2011 yılında krizin ana aktörü haline gelmiştir. Yunanistan gibi görece küçük bir ekonomide patlak veren kriz, yılın özellikle ikinci yarısında Euro alanında önemli ve kaygı verici gelişmelere neden olmuştur. Bu süreçte AB otoriteleri Yunanistan'a çare ararken, İtalya, İspanya ve Fransa gibi büyük ekonomilerden gelen olumsuz haberler kamu borcu sorununun Euro alanının çözüm bekleyen en temel problemi olduğunu açık olarak işaret etmiştir.

Ülke riskleri, global ekonominin büyüme patikasındaki gelişme ve bazı ülkelerin bankacılık sistemlerinin dayanma gücüne dair ortaya çıkan kaygılar 2011 yılının özellikle 2. yarısında finansal stresin uluslararası ölçekte artışına yol açmış, global sermayenin riskli varlıklardan geri çekildiği görülmüştür.

Banka hisse senedi fiyatları dünya çapında keskin bir şekilde düşmüş ve finansal kurumlar için toptan fonlama koşullarında önemli miktarda bozulma izlenmiştir. Zaten sıkışık olan kredi koşulları üzerindeki baskı

artmış, bu durum global büyüme ve ülke riski hakkındaki kaygıları daha da yükseltmiştir. Böylesi bir ortamda, Avrupalı otoriteler ülke ve bankacılık sisteminin borç ödemeleri hakkındaki kaygılarla mücadele etmek için bir dizi tedbir açıklamışlardır. Avrupa Merkez Bankası, yılsonuna doğru tahvil alımı yerine Euro Bölgesi bankalarına doğrudan likidite desteği vermeye başlamıştır. Aralık ayında Euro alanında faaliyet gösteren 523 bankaya %1 faiz oranıyla 3 yıl vadeli 489 milyar Euro tutarında kaynak aktarılmıştır.

Diğer taraftan uluslararası kredi derecelendirme kuruluşları Standard & Poor's, Moody's ve Fitch, Euro alanındaki borç krizinin etkilerini gerekçe göstererek birçok ülkenin kredi notunu düşürmüş, bazı büyük banka, şirket ve gelişmiş ülkeleri ise negatif izleme sürecine almıştır. 2011 yılında artan riskler ve rating notlarındaki düşüş, Avrupalı bankaların sermaye açığını önemli oranda büyütüştür. IMF, Avrupalı bankaların sermaye açığını 200 milyar Euro olarak tahmin etmektedir.

Gelişmiş dünyada yaşanan sorunlar, özellikle Euro alanını yeni bir durgunluk aşamasına taşırken, gelişmekte olan ekonomiler de bu durumdan dış ticaret ve sermaye akımları kanallarıyla etkilenmektedir.

2010 yılında sürdürülebilir büyüme patikasına geri dönen ülkemiz ekonomisi, 2011'in ilk üç çeyreğinde de güçlü bir performans sergilemiş ve sırasıyla %12, %8,8 ve %8,2 ile büyümede istikrarını sürdürmüştür. Büyüme esas olarak iç talep tarafından desteklenirken, dünya ekonomisinde yaşanan dalgalanmalar ile Avrupa borç krizinin tetiklediği küresel büyümeye dair kaygılar, yılın sonuna doğru ülkemiz ekonomisinin de görece yavaşlamasına neden olmuştur.

Gelişmiş dünyada yaşanan sorunlar, özellikle Euro alanını yeni bir durgunluk aşamasına taşırken, gelişmekte olan ekonomiler de bu durumdan dış ticaret ve sermaye akımları kanallarıyla etkilenmektedir.

## Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

2011 yılında da ölçek ekonomimizin ve kontrolümüz altındaki büyük maddi varlığın bize sunduğu eşsiz potansiyeli performansımıza yansıtılmış bulunuyoruz.

Ancak açıklanan ilk göstergeler ekonomik faaliyetin hız kesmekle birlikte büyümesini sürdürdüğünü göstermektedir. 2011 yılında sanayi sektörü üretimi ortalama %8,9, imalat sanayi üretimi %9,2 oranında artış göstermiştir. Diğer taraftan 2011 Aralık ayında imalat sanayi kapasite kullanım oranı %75,5 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu kapsamda, Türkiye ekonomisinin 2011'de %8 civarında bir büyüme göstereceği tahmin edilmektedir. 2012 yılında ise, büyümenin iç talebi yavaşlatmaya yönelik tedbirler ve özellikle Avrupa'daki gelişmeler paralelinde bir miktar gerileyeceği öngörülmektedir.

Cari açık 2011 yılında da Türkiye ekonomisinin en temel risk unsuru olmaya devam etmiştir. Yıllık 77,1 milyar dolara ulaşan açıktaki artışın ana nedenleri; ara malı ithalatı ve enerjideki dışa bağımlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye'nin en önemli ihracat pazarları olan Avrupa ülkelerinin ekonomilerinde yaşanan sorunlar karşısında, cari açığın finansman kalitesi son derece önem arz etmektedir.

2011 yılının biz bankacıları yakından ilgilendiren bir diğer gelişmesi TCMB ve BDDK tarafından alınan ve ekonomideki büyümeyi frenlemeye yönelik önlemler olmuştur. TCMB ekonomiyi soğutmak üzere zorunlu karşılık oranlarında artışa giderken, BDDK karşılık ve sermaye yeterliliğine ilişkin yeni düzenlemelere gitmiş; takiben değişen uluslararası konjonktür nedeniyle zorunlu karşılık oranlarında indirime gidilmiştir.

Türk bankacılık sektörünün, sağlam sermaye yapısı ve aktif kalitesiyle 2012'de de Avrupa'ya nazaran küresel krizin etkilerini çok daha düşük bir düzeyde hissedeceğini öngörüyoruz. 400'e yakın yeni şubenin açılmasını ve en az 7 bin kişilik istihdam yaratılmasını beklediğimiz sektörümüzün 2012 yılında aktiflerini %15-18 oranında artırması beklenmektedir. Diğer taraftan kredilerdeki büyüme de dengeli bir şekilde devam edecektir.

**Sektörünün en önemli unsurlarından olan Bankamız, 2011 yılında da gelişmesini sürdürmüş, stratejik tercihini etkin ve verimli bilanço ve plasman portföyünden yana kullanmıştır.**

2011 yılında da ölçek ekonomimizin ve kontrolümüz altındaki büyük maddi varlığın bize sunduğu eşsiz potansiyeli performansımıza yansıtılmış; hane halkına olduğu kadar ülkemiz iş dünyasına da desteğimizi piyasa koşullarından bağımsız bir yaklaşımla sürdürmüş bulunuyoruz.

Yıl boyunca farklı iş kollarımızda elde ettiğimiz sonuçlar raporun ilerleyen sayfalarında detaylı olarak siz paydaşlarımıza sunulmuştur.

Mesajımın bu bölümünde 2011 yılında aldığımız stratejik bir kararı sizinle paylaşmak istiyorum. Bankamız Yönetim Kurulu, sürdürülebilir kârlılık ve verimlilik prensipleri çerçevesinde, müşterilerimizle olan çalışma alışkanlıklarımızın geliştirilmesi ve bu suretle müşterilerimizin finansal ihtiyaçlarına daha

hızlı ve kaliteli cevap verilmesi amacıyla müşteri odaklı iş modelinin uygulanmasına karar vermiştir. Bu doğrultuda, bu yılki faaliyet raporumuzun da ana temasını oluşturan "Hep Birlikte, Daha İyiyeye" ilkesi kabul edilmiş ve değişim yönetimi programımızın sloganı olarak benimsenmiştir.

150 yıla yaklaşan geçmişinin köklü ve sağlam temellerinde yükselen T.C. Ziraat Bankası sağlıklı mali yapısı, eşsiz bilgi birikimi ve piyasa deneyimi, kurumsal yetkinlikleri, yurt çapına yaygın milyonlarca müşteri, rakipsiz hizmet ağı ve değerli insan kaynağı ile değişimi en doğru ve hızlı bir şekilde içselleştirmeye ve tüm paydaşları için artan miktarda değer üretmeye hazırdır.

**Müşterilerimizin talep ettiği bankacılık hizmetlerinin, doğru dağıtım kanalından, doğru zamanda ve doğru değer önerisi ile karşılanmasını öngören değişim projemiz; Ziraat Müşterisi kavramının pekiştirilmesini ve müşteri sadakatinin artırılmasını öncelikli bir hedef olarak belirlemiştir.**

Değişim stratejilerimizi eksiksiz icra ettiğimiz sürece, T.C. Ziraat Bankası gücünü yeni başarılarla perçinleyecek, müşterisinin göz bebeği, çalışanlarının değişmez tercihi olacaktır.

Bu noktada stratejik vizyonları ile bizlere kılavuzluk eden Yönetim Kurulumuza, kurumsal ve profesyonel yetkinlikleriyle Bankamızı her daim doğru yönetme gayreti içinde çalışan icra ekibimize ve hedeflerimizin gerçeğe dönüşmesinde birer nefer olarak özveri ile mücadele eden Bankamızın her bir çalışanına çok iş düşmektedir.

Değerli paydaşlarımız,

Sizlere, yani müşterilerimize, çalışanlarımıza, muhabirlerimize, iş ortaklarımıza ve markamıza sonsuz güven duyup farklı kanallardan ürettiğimiz değere maddi veya manevi katkıda bulunan herkese şükranlarımızı sunarız.

T.C. Ziraat Bankası güven, tercih ve desteğinizle **Hep Birlikte, Daha İyiyeye** diyerek yoluna devam etmektedir.

Saygılarımla,



Muharrem Karslı  
Yönetim Kurulu Başkanı

T.C. Ziraat Bankası değişimi en doğru ve hızlı bir şekilde içselleştirmeye ve tüm paydaşları için artan miktarda değer üretmeye hazırdır.

## Genel Müdür'ün Mesajı



**Hüseyin Aydın**  
Genel Müdür

**Türkiye'de bankacılığın kurucusu ve temel taşı olan T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında da güçlü bir performans kaydetmeyi sürdürmüştür.**

Küresel finansal krizin yeni bir aşamaya ulaştığı ve global bankacılık piyasalarının artan miktarda finansal stres ile karşı karşıya kaldığı bu dönemde, Bankamız müşterileri, çalışanları ve tüm iş ortakları için değer üretmeye devam etmiştir.



Değerli paydaşlarımız,

2011, T.C. Ziraat Bankası'nın yarınların rekabet-hizmet döngüsüne hazırlanmak adına kilit önem taşıyan değişim ve dönüşüm projesini başlattığı bir yıl olarak kurumsal tarihimize geçmiştir. Proje, bireyselden kurumsala kadar tüm iş kollarımızda müşterimize değer öneren evrensel ve dengeli bir bankacılık anlayışını esas kılmak amacıyla, sektörün en iyi uygulamalarını dikkate almaktadır ve Banka'nın vizyon ve misyonu ile tam uyumludur.

Değişim ve dönüşüm projemiz esas olarak T.C. Ziraat Bankası'nın performansını verimlilik, kârlılık ve etkinlik temellerinde sürdürülebilir kılmayı hedeflemektedir.

T.C. Ziraat Bankası'nın köklü geçmişini yansıtan değerlerin üzerinde temellendirdiğimiz bu proje, müşteriye her şeyin odağına yerleştiren ve değer temelli bir ürün-hizmet yaklaşımını organizasyonumuzun her katmanında ve her noktasında içselleştirmemizi sağlayacaktır.

Bu projemiz aynı zamanda, güncel küresel finansal kriz yerini olağan ve istikrarlı piyasa koşullarına bıraktığında, T.C. Ziraat Bankası'nı piyasaların yeni rekabet ortamında en uygun yetkinlikler ve organizasyonel özelliklerle de teçhiz etmiş olacaktır.

### **Mali performansımızdan satırbaşları**

Dengeli, etkin, verimli ve riske son derece duyarlı bir bilanço yönetimine odaklandığımız 2011 yılı sonu itibarıyla T.C. Ziraat Bankası'nın toplam aktifleri 161 milyar TL'ye ulaşmış bulunmaktadır. Bu neticeyle T.C. Ziraat Bankası'nın sektör payı %13,2 olarak gerçekleşirken aktiflerimizin %44'ü kredilerden oluşmuştur. Kredilerimizdeki artış %24 olurken toplam plasmanlarımız 71,4 milyar TL'ye ulaşmış; Bankamız tarımsal kesim başta olmak üzere üretim-ticaret-tüketim döngüsünde yer alan milyonlarca şirket ve bireye zengin ürün ve hizmet gamıyla desteğini devam ettirmiştir.

Kredilerimizin %46'sı bireysel, %29'u tarımsal ve %25'i ticari kredilerden oluşurken takipteki kredilerin toplam krediler içindeki payı sektör ortalaması olan %2,7'nin oldukça altında ve %1,2 olarak hesaplanmıştır. 2011 yılı mevduat sektör payımız %15,3 olarak gerçekleşirken, T.C. Ziraat Bankası 113 milyar TL'lik toplam hacimle mevduat alanında en çok tercih edilen banka olmayı sürdürmüştür. 2011 yıl sonunda Bankamız 2.101 milyon TL kâr elde etmiş, özkaynak kârlılığımız sektörün yaklaşık olarak iki puan üstünde ve %16,1 olarak gerçekleşmiştir.

T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında stratejik tercihini dengeli ve verimli bilanço yönetimi ile maliyet yapısını mümkün olan en optimal seviyede dengelemekten yana yapmış, plasman ve kaynak politikaları ve uygulamaları bu gerçeklerin ışığında hayata geçirilmiştir. Bankamız, bu doğrultuda mevduat faiz oranlarında son derece özenli ve dikkatli bir yaklaşım sergileyerek hem sektörel misyonunu ve sorumluluğunu yerine getirmeye devam etmiş, hem de maliyet yapısını doğru noktada dengelemeyi başarmıştır.

T.C. Ziraat Bankası, bilanço yönetimi konusundaki stratejik tercihi kapsamında 2011 yılından itibaren mevduat dışı kaynakları yakından değerlendirmeye başlamıştır.

Etkin kaynak maliyeti açısından büyük önem taşıyan kaynak çeşitliliğini artırmaya yönelik çalışmalar devam etmekte olup, kaynak çeşitliliği ve derinliği, maliyet ve faiz riski yönetiminde de önemli etkiye sahip unsurlardır.

Diğer taraftan T.C. Ziraat Bankası, müşterilerine sunmakta olduğu ürün ve hizmetlerini tasarrufu da teşvik edecek şekilde zenginleştirmeyi hedeflemektedir. Bu husus, özellikle Türkiye gibi tasarrufun kıt bir kaynak olduğu ülkelerde önem arz etmektedir.

### **"Hep Birlikte, Daha İyiye" diyerek yarınların T.C. Ziraat Bankası'nı inşa etmeye başladık.**

Bankamız, müşterilerimizle olan çalışmaların geliştirilmesi ve müşterilerimizin finansal ihtiyaçlarına hızlı ve kaliteli cevap vermek amacıyla müşteri odaklı iş modelini uygulamaya başlamıştır. Bu model, T.C. Ziraat Bankası'nın sürdürülebilir kârlılık ve verimlilik prensipleri kapsamında ilerlemesini ve piyasa konumunu pekiştirmesini temin edecektir.

Değişim projemiz, Genel Müdürlük, bölge ve şubelerimizde çok sayıda projeyi eş anlı olarak tamamlamamızı öngörmektedir. "Hep Birlikte, Daha İyiye" ilkesini temel alan bu çalışmalara, 2011 yılı sonu itibarıyla başlamış bulunmaktadır.

İlk uygulamaları Bankamız çalışanlarının gönülden desteği ve güçlü katılımıyla hayata geçirilmeye başlanan değişim projemiz, esas olarak T.C. Ziraat Bankası'nın 148 yıllık kurumsal kültürünün, köklü değerlerimizin muhafaza edilerek, günümüz piyasa koşullarının ışığında güncellenmesini hedeflemektedir.

Her daim müşterisi ile var olmuş ve müşterisi için çalışmış bir hizmet sağlayıcı olan Bankamız, değişim ve dönüşüm projesi ile müşteri kavramını farklı bir boyuta taşımaya başlamıştır. Bu eksende Ziraat müşterisi kavramını yerleştirmek ve Türk bankacılık sektörünün klasiği olan markamızı güçlü müşteri sadakati ile de taçlandırmayı ve farklılaştırmayı öngörüyoruz.

Son dönemde uluslararası koşullarda rekabete açılan ülkemiz finansal hizmetler piyasasında, yukarıda özetlediğim hedeflerimize ulaşmak için çok çalışmamız gerektiğini biliyoruz. Ancak, Bankamızın sahip olduğu yetkinlikler, ölçeğimiz, insan kaynağımız, kurumsal kültürümüz ve en önemlisi değerlerimiz yukarıda özetlediğimiz hedeflere doğru yolculuğumuzu kolaylaştıracak unsurlardır.

## Genel Müdür'ün Mesajı

Müşterimiz satın aldığı her bir ürün ve hizmette, markamızın değerlerini tamamlayan bir değer önerisi ile karşılaştığı sürece bizimle olacak ve tercihini Ziraat markasından yana yapacaktır.

### **T.C. Ziraat Bankası'nın altyapı ve organizasyonu, kuvvetler ayrılığı prensibi doğrultusunda müşteri odaklı olarak yeniden düzenlenmektedir.**

T.C. Ziraat Bankası, insanı her şeyin üstünde gören yönetim anlayışı ile müşteri odaklılığın yanı sıra çalışanların da teşvik edilip ödüllendirildiği bir insan kaynağı yönetimini hedeflemektedir.

Yaygın şube ağı ve diğer dağıtım kanallarımızın sağladığı müşteri ilişki yönetimi imkânlarını mümkün olan en iyi şekilde kullanarak; Türkiye'ye, T.C. Ziraat Bankası'na ve paydaşlarımıza değer katan bir yönetim anlayışını esas kılmaya çabası içindeyiz.

İnsan kaynağımıza çağdaş bankacılığın gerektirdiği dinamizmi kazandırmaya kararlıyız. Bu sayede katma değer gücü her anlamda daha yüksek, müşterilerinin beklentilerine daha hızlı ve kaliteli cevap verebilen, teknolojik imkanları çok üst seviyede bir T.C. Ziraat Bankası kuracağız.

### **Rekabetin belirleyicisi fiyatlama değil değer önerisi olacaktır.**

Yakın gelecekte rekabetin en önemli belirleyicisinin müşteriye sunulan değer önerisi olacağını öngörüyoruz. Müşteriyi işinin odağında gören, her şeyin üstünde tutan ve müşteriye hizmet etmeyi gönülden benimsemiş olan şirketler bu süreçte başarılı olacak ve rekabette ön sıralarda yer alacaklardır.

Bankamız, müşterilerimizin talep ettiği bankacılık hizmetlerinin, doğru dağıtım kanalından, doğru zamanda ve doğru değer önerisi ile karşılanmasına büyük önem vermektedir. 2011 yılının sonunda devreye soktuğumuz değişim ve dönüşüm projesinin önceliği müşteriye ürün ve hizmetlerimizle sunduğumuz değer önerisini doğru tanımlamak ve yapılandırmaktır. İnançımız odur ki, müşterimiz satın aldığı her bir ürün ve hizmette, markamızın değerlerini tamamlayan bir değer önerisi ile karşılaştığı sürece bizimle olacak ve tercihini Ziraat markasından yana yapacaktır. Bu durum, ilerleyen aşamalarda sadece Bankamız için değil aynı zamanda finansal hizmetler grubumuzu oluşturan iştirak şirketlerimiz için de çok değerli satış olanakları ortaya koyacaktır. Değişim ve dönüşüm projemiz, kurumsal tarihi ülkemiz bankacılığında gerçekleştirdiği ilklerle dolu olan Bankamızın, 2012 ve sonrasında yeni en iyi uygulamalara artan oranda imza atmasını sağlayacak yenilikçi ve üretken bir ortam da yaratacaktır.

Finansal erişilebilirliği, doğru değer önerisi ile tamamladığımız sürece T.C. Ziraat Bankası sürdürülebilir ve kârlı büyüme yolunda güçlü ve kararlı adımlarla ilerleyişine devam edecektir.

### **Özkaynak yönetimi büyük önem taşımaktadır.**

T.C. Ziraat Bankası ana yönetim stratejisi olan sürdürülebilir kârlılık ve verimlilik içinde büyümeyi hedeflemektedir. Kârlılık ise özkaynak yönetiminde önemli bir

hususdur. Özellikle sermaye kârlılığımızı geliştirmek önümüzdeki dönemin en önemli gündem maddeleri arasında yer almaktadır. Sürdürülebilir özkaynak büyümesini sağlıklı aktif büyümesinin bir gereği olarak görüyoruz. Net faiz marjının yanı sıra Bankamızın kârlılığında önemli bir rol oynayan faiz dışı gelir/gider yönetiminde önemli iyileştirmelerin yapılmasına yönelik çalışmalarımız devam etmektedir.

**Gelecek dönemde kârımız; mutlak surette sürdürülebilir, gerçek ve çeşitlendirilmiş olmalıdır. Ana hedefimiz bu kriterlerle büyük olmak ama büyüklük için yarışmamaktır.**

T.C. Ziraat Bankası ana misyonu olan tarım sektörünün finansmanını yeni ürün ve hizmetlerle desteklemeye ve ülkemizdeki tarımsal endüstrinin gelişimi ve dönüşümüne kaynak aktarmaya devam edecektir. Diğer taraftan Bankamız, özellikle kamunun borçlanma ihtiyacının azalmakta olduğu bir ortamda, reel sektörün finansmanına çok daha fazla hassasiyet göstermeye ve odaklanmaya başlayacaktır.

Temelleri 1863'te atılan ve iki yıl sonra 150. kuruluş yıldönümünü kutlamaya hazırlanan Bankamız için bu yeni dönemi gençleşme ve dinamikleşme yönünde bir sıçrama tahtası olarak değerlendirmeye kararlıyız. Önümüzdeki dönemde Banka'nın risk iştahının dinamik olarak tanımlandığı bir sistemin üzerine etkin kredi değerlendirme ve tahsis süreçlerini inşa ederken; bankacılık

sektörünü düzenleyen, denetleyen ve politika üreten kurumların kararlarını da dikkate alarak toplam aktifler içinde kredilerimizin payını artırıp mevduatın krediye dönüşüm oranını yükselteceğiz. Böylelikle reel sektöre aktardığımız kaynak miktarını artırırken hane halkına desteğimize güçlü bir biçimde devam edeceğiz.

T.C. Ziraat Bankası, kısa vadeli hedefler yerine sektörel bir bakışla ufkunu geniş tutmaya ve hiçbir zaman günü kurtarma çabasına girmemeye kararlıdır. Faaliyetlerimizi sürdürürken halka açık bir banka gibi davranıp kuracağımız şeffaf yapıyla bu uzun soluklu koşuda kat ettiğimiz her aşamayı kamuoyuyla paylaşarak başarılarımızın gururunu hep birlikte yaşamaya kararlıyız.

Ziraat markasını, bugünlere taşıyan ve geleceğine inanan herkese çok değerli destekleri ve katkıları için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Hüseyin Aydın  
Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür

Reel sektöre aktardığımız kaynak miktarını artırırken hane halkına desteğimize güçlü bir biçimde devam edeceğiz.

## Makroekonomik ve Sektörel Görünüm

**Dünya ekonomisindeki belirsizliklere ve özellikle Euro alanında derinleşmekte olan kamu borç krizine rağmen 2011, Türkiye ekonomisinin yüksek büyüme hızını sürdürdüğü bir yıl olmuştur.**

Gelişmiş ülkelerin bankacılık sektörünün mali yapı sorunlarına rağmen, Türk bankacılık sektörü büyümesini sürdürmüştür.



## DÜNYA EKONOMİSİNDE GÖRÜNÜM

### Küresel ekonomide 2010 yılında görülen toparlanma eğilimi, 2011 yılında yerini küresel durgunluk endişelerinin arttığı dalgalı ve kırılğan bir ortama bırakmıştır.

2011 yılının hemen başında Japonya'da yaşanan deprem ve emtia fiyatlarının yüksek seyretmesi, Avrupa borç krizi ve takiben Euro alanında ortaya çıkan çözümsüzlükler, ABD'nin ölçüsüz miktarlarda borçlanması 2011 yılında küresel iyileşmenin hız kesmesine yol açan temel nedenler olmuştur.

Diğer taraftan bazı Asya ülkeleri başta olmak üzere, gelişmekte olan ekonomilerin bir bölümünde aşırı ısınma işaretleri gözlenmiş; bu gelişme sıkılaştırıcı mali politikaların gündeme gelmesine neden olmuştur. Nitekim Şubat ayında Çin ve Rusya, enflasyondaki gelişmeleri kontrol altına almak amacıyla politika faizlerini ve zorunlu karşılık oranlarını artırmışlardır.

Gelişmekte olan büyük ekonomilerin para politikalarında meydana gelecek sıkılaşma, emtia fiyatlarının küresel piyasalardaki seyrini etkileyebilecektir. Parasal sıkılaşma sürecinin bir diğer sonucu söz konusu ülkelere yönelik sermaye akımlarının daralması şeklinde ortaya çıkabilecektir.

IMF'nin "Küresel Ekonomik Görünüm" tahminleri, dünya GSYH büyümesinin 2010'daki %5,2 seviyesinden ılımlı bir düşüşle 2011'de %3,8'e, 2012'de %3,3'e gerilemesinin beklendiğini ortaya koymaktadır.

Gelişmiş ekonomilerde GSYH'nin 2011'de %1,6, 2012'de %1,9 oranında büyümesi öngörülmektedir. Bu öngörü, Avrupalı politika yapıcılarının borç krizini kontrol altına alması ve aynı zamanda ekonomiyi destekleme ve bütçe açığını düşürmeye yönelik kararlı ekonomi politikaları arasında makul bir denge kurmaları ana varsayımına dayanmaktadır. Tahminlerini aynı zamanda küresel finans piyasalarındaki oynaklığın tırmanmaması varsayımına da dayandıran IMF, Euro alanındaki borç krizine yönelik gelişmelerin küresel ekonomik aktiviteyi tehdit eden bir boyuta ulaştığını vurgulamıştır.

2011 yılının ilk yarısında genel olarak güçlü bir büyüme performansı sergileyen gelişmekte olan ülkeler için 2012 yılında daha yavaş bir büyüme beklenmektedir.

### Euro alanına yönelik endişeler artmıştır.

Avrupa'da artan kamu borcu ve bütçe açıklarının etkisiyle bozulan kamu finansmanı, bankacılık sektörüne ilişkin sorunlar ve yüksek işsizlik oranları, sadece Euro alanını tehdit etmekle kalmayıp, küresel ekonomik toparlanma üzerinde de artan bir baskı oluşturmaktadır. Portekiz ve İspanya gibi bazı Avrupa ülkelerinin, İrlanda ve Yunanistan'a benzer sorunlar yaşayabileceğine yönelik kaygılar gündemdeki yerini korurken, kredi derecelendirme kuruluşlarından İspanya, İtalya, İrlanda, Portekiz ve Fransa'ya ilişkin olumsuz not indirimleri ve açıklamalar endişeleri desteklemiştir.

Tahminler Euro Bölgesi'nde 2012 için hafif bir resesyonun görüleceğine işaret etmektedir. Euro alanında beklenen durgunluk, küresel ekonomiyi iki kanaldan etkileyecektir. Euro alanının dünyanın en büyük ihracat pazarı olması sebebiyle daralan talep, global dış ticaret hacmini sınırlayacaktır. Diğer taraftan Euro alanındaki finansal kuruluşların mali yapı sorunlarının küresel kredi koşulları yoluyla küresel ekonomik aktiviteyi olumsuz yönde etkilemesi beklenmektedir.

### Enerji ve emtia fiyatlarındaki artış, enflasyon baskısı yaratmaktadır.

Enerji ve emtia fiyatlarında 2010 yılının ikinci yarısında başlayan ve 2011 yılında da devam eden artış trendi, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde enflasyonda artışa neden olmuştur.

ABD ve Euro alanından gelen veriler, enflasyonun beklentilerin üzerinde artış kaydettiğini göstermektedir. Isınan ekonomileri soğutmak amacıyla, bazı gelişmekte olan ülke merkez bankalarının faizleri artırdığı, bazılarının ise zorunlu karşılık gibi faiz dışı enstrümanlara yöneldikleri gözlenmiştir.

### 2012 yılında...

- Euro alanı borç sorunu en önemli küresel risk unsuru olmayı sürdürecektir.
- Küresel ekonomide, düşen iç ve dış talebin etkisiyle enflasyonist baskıların hafiflemesi beklenmektedir.
- Likidite koşullarında gelecek dönemde piyasa derinliği, piyasa dinamizmini yansıtan alış-satış spreadleri açısından daha olumsuz bir seyir beklenmektedir.
- Gelişmiş ekonomilerdeki yavaşlama, 2012 yılında gelişmekte olan ekonomileri de yavaşlatacaktır.

## Makroekonomik ve Sektörel Görünüm

Türkiye ekonomisi, yüksek büyüme oranı ve mali disiplinin devam etmesi sonucu, özellikle gelişmekte olan ülkeler ve Avrupa ekonomileri içinde ön plandaki yerini korumuştur.

### TÜRKİYE EKONOMİSİNDE GÖRÜNÜM

**Dünya ekonomisindeki belirsizliklere ve özellikle Euro alanında derinleşmekte olan kamu borç krizine rağmen 2011, Türkiye ekonomisinin yüksek büyüme hızını sürdürdüğü bir yıl olmuştur.**

Küresel ekonomide yaşanan gelişmelere ilişkin endişeler, Türkiye'de de zaman zaman piyasaları tedirgin etmesine rağmen ülke ekonomisi, yüksek büyüme oranı ve mali disiplinin devam etmesi sonucu, özellikle gelişmekte olan ülkeler ve Avrupa ekonomileri içinde ön plandaki yerini korumuştur.

2011 yılı 3. çeyrek büyüme verileri, güçlü büyümenin sürdürdüğünü göstermektedir. Mevcut durumda, 2011 yılında %8 civarında büyüme öngörülmüşken, baz etkisi ve küresel konjonktürde bozulma nedeniyle 2012 yılında büyümede bir yavaşlama beklenmektedir.

Yıllık bazda 77 milyar dolara ulaşan cari açığın 2011 yılsonunda ekonominin %10'una ulaşması kuvvetli ihtimaldir. Euro alanı ülkelerinde yaşanan sorunların devam etmesi ve küresel ekonomik büyümeye ilişkin risklerin artması, ihracat artışını sınırlayıcı etki yapabilecektir. Bu çerçevede, cari açığın risk unsuru olmaya devam edeceği düşünülmektedir. Net enerji ithalatçısı ülkelerde, büyüme ile cari açık arasındaki pozitif yönlü ilişki bilindiğine göre, ekonomik aktivitedeki potansiyel yavaşlamanın yanı sıra kısmen değersiz TL'nin de etkisiyle 2012 yılında cari açığın sınırlı da olsa daralması beklenmektedir.

Cari açığın finansman kalitesinin azaldığına ilişkin tartışmalar, kriz döneminde uzun vadeli ve doğrudan sermaye girişlerinin yerine portföy girişleri ve kısa vadeli kaynakla finanse edilmesinden kaynaklanmaktadır. Avrupa'daki bankaların giderek bozulan mali yapısı ve risk iştahının azalması, 2012 yılında finansmanı zorlaştıracak temel faktörler olarak görülmektedir.

Türkiye'nin enerji bağımlılığını azaltacak kalıcı çözümler bulunmadığı sürece, cari açığın ekonomimizin en önemli yapısal sorunlarından birini oluşturmaya devam edeceği tahmin edilmektedir.

Son dönemde kur artışının kalıcılığına olan inancın artması, yurt dışında belirsizlik ve ülke risk priminde artış ve TCMB para politikasının sıkılaşması, faizlerin hızlı artmasında rol oynayan faktörler arasında yer almıştır.

ÜFE'de yıllık bazda %13,3 ve TÜFE'de %10,5'e yükselen Aralık ayı enflasyon oranları, son dönemde enflasyonda beklentilerin üzerindeki hızlı artışı gösteren verilerdir. Merkez Bankası tarafından yapılan değerlendirmelerde, enflasyonun son dönemde hızlı artış göstermesinin nedenleri arasında güçlü iç talep, işlenmemiş gıda ve enerji fiyatlarında artışlar ve kur artışının fiyatlara yansımaları (pass through) gösterilmektedir.

### 2012 yılında...

Küresel ekonomide uzun yıllar sonra makroekonomik dengeleri altüst eden ve birçok yeni oluşumu ortaya çıkaran finansal krizin ülkemizi de etkilediği ve etkilemeye devam edeceği görülmektedir. Bu süreçte ekonomimiz açısından geçmiş dönemdeki krizlere göre en büyük fark, kriz yaratan faktörlerin yurt içi olumsuz ekonomik koşullardan değil, dışsal şoklardan kaynaklanmasıdır.

2011 yılında küresel ölçekte artan belirsizliklere ve güven ortamının yeniden zedelenmesine rağmen ekonomik aktivitenin hız kesmemesi gelecek dönem açısından olumlu algılanmalıdır.

Geçmişte ekonomik performans üzerinde olumsuz etkileri bulunan politik riskin, son yıllarda giderek azaldığı ve kararların siyasi öncelik yerine ekonomik gerekliliği ve ülkemizin uluslararası konjonktürdeki yeri göz önüne alınarak alınması ekonomik istikrarı da beraberinde getirmiştir.

## **BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELER**

**Gelişmiş ülkelerin bankacılık sektörünün mali yapı sorunlarına rağmen, Türk bankacılık sektörü büyümesini sürdürmektedir.**

2000'li yılların başında yaşanan krizin ardından Türk bankacılık sektörünün yeniden yapılanması, sektörde denetim ve gözetimin artırılması, sermaye yeterliliği, risk yönetimi ve likidite yönetimi anlayışının yerleşmesi, 2008'den sonra yaşanan küresel finansal krizde sektörün krizin olumsuz etkilerine dirençli olmasında başrol oynamıştır.

2011 yılında faiz oranlarında artış eğilimi, para politikalarında sıkılaşıma sonucu fon maliyetlerinin artması, pasifin yeniden fiyatlandırma periyodunun aktiften kısa olması nedeniyle bankacılık sektörü net faiz marjı daralmıştır. Personel ve diğer faiz dışı giderlerde artış ile karşılık giderleri de sektör kârını düşüren unsurlar arasında yer almıştır. Kârlılıkta azalış, aktif ve özkaynak kârlılığının düşmesine yol açmıştır.

Bankacılık sektörünün aktif bileşiminde belirgin bir değişim göze çarpmaktadır. BDDK verilerine göre 2006 yılında %44,9 düzeyinde olan kredilerin toplam aktif içerisindeki payı, 2011 yılsonu itibarıyla %56,6 düzeyine yükselmiştir.

## **2011 yılı ülkemiz bankacılık sektöründe kredi taleplerinin arttığı bir yıl olmuştur.**

Sektör incelendiğinde ülkemizde kredi artışının sebebinin bankalararası artan rekabetten kaynaklandığı açıkça görülmektedir. Buna önlem olarak 2011 yılında Merkez Bankası'nın aldığı faiz kararları, maliye politikasındaki disiplinli duruş ve BDDK'nın yaptığı yeni düzenlemelerle kredi şartları sıkılaştırılmış ve bu yolla kredi artışı yavaş da olsa düşürülmeye başlanmıştır. Kredi artış hızının Eylül ayından sonra yavaşladığı görülmektedir.

## **2012 yılında...**

Türk bankacılık sektörünün, küresel krizin etkilerini sağlam sermaye yapısı ve aktif kalitesiyle Avrupa'ya nazaran çok daha düşük bir düzeyde hissedeceği öngörülmektedir.

Kredilerdeki büyümenin 2012 yılında dengeli bir şekilde devam edeceği, KOBİ ve tüketici kredilerinin krediler içindeki payının bir miktar artacağı beklenmektedir. Kredilerin 2012 yılı için büyüme oranının %16 ile 20 arasında olacağı, mevduat artış hızının ise %15 civarında olacağı tahmin edilmektedir.

Türk bankacılık sektörünün, küresel krizin etkilerini sağlam sermaye yapısı ve aktif kalitesiyle Avrupa'ya nazaran çok daha düşük bir düzeyde hissedeceği öngörülmektedir.

## 2011 Yılıın Değerlendirmesi: Stratejiler, Gelişmeler ve Geleceğe Dair Hedefler

**Başarılı bir faaliyet dönemini daha tamamlayan T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında da kalitesi ve çeşitliliği giderek artan ürün ve hizmetlerini toplumun her kesiminden müşterilerine sunmaya devam etmiştir.**

Müşteri odaklı iş modeli T.C. Ziraat Bankası'nın pazar payı, piyasa penetrasyonu ve satış hacimleri alanlarında halen sahip bulunduğu büyük potansiyeli hızla ve artan miktarlarda performansına yansıtmasını sağlayacaktır.





**Genel olarak**

- T.C. Ziraat Bankası'nın kurumsal hedefi ana misyonunu göz önünde bulundurarak kârlılık ve verimlilik içinde sürdürülebilir bir büyüme gerçekleştirmek, bankacılık sektörü ve ülkeye değer katmaktır.
- Banka bu hedefi çerçevesinde, müşterilerle olan çalışma alışkanlıklarının geliştirilmesi ve müşterilerin finansal ihtiyaçlarına daha hızlı ve kaliteli cevap verilmesi hedefi kapsamında müşteri odaklı iş modelini benimsemiştir. Bu kapsamdaki çalışmalara Genel Müdürlük, bölge ve şube organizasyonunda başlanmıştır.
- Müşteri odaklı iş modeli T.C. Ziraat Bankası'nın pazar payı, piyasa penetrasyonu ve satış hacimleri alanlarında halen sahip bulunduğu büyük potansiyeli hızla ve artan miktarlarda performansına yansıtmasını sağlayacaktır.
- T.C. Ziraat Bankası 2011 yılında yurt içi şube ağını genişletmeye devam etmiştir. 2010 yılı sonunda 1.379 olan toplam şube sayısı, 2011 yılı boyunca açılan 55 yeni şubenin eklenmesi ile birlikte 1.434'e ulaşmıştır.
- T.C. Ziraat Bankası'nın kuruluş misyonu tarımsal kesimin ihtiyaç duyduğu kaynağı sağlayarak ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak olarak belirlenmiştir. 2011 yılında tarımsal kesime kullanılan krediler %39 oranında artarak 18,9 milyar TL'yi aşmıştır. T.C. Ziraat Bankası yıl boyunca çok sayıda farklı program, anlaşma ve uygulama ile tarımsal kesimden yüzbinlerce üreticinin yanında yer almış ve tarımsal katma değer ile verimliliğin artmasında rol oynamıştır.
- 2011 yılında da T.C. Ziraat Bankası'nın ticari kredilerdeki önceliği KOBİ'ler olmuştur. Banka, 2010 yılsonunda 5,3 milyar TL olan küçük işletme kredileri bakiyesini, 2011 yılının sonunda 6,9 milyar TL'ye çıkarmış bulunmaktadır. KOBİ kredilerinde bir önceki yıla göre sağlanan büyüme ise %29'dur. Yılsonu itibarıyla kredilendirilen toplam KOBİ sayısı

129 bine ulaşmıştır. Bu sayı, T.C. Ziraat Bankası'nın gücünü ve ölçeğini net olarak ortaya koymaktadır.

- Bireysel müşteriler T.C. Ziraat Bankası'nın en büyük müşteri kitlesini oluşturmaktadır. Banka, bireysel müşterilerine tüketici kredisinden kredi kartına kadar çeşitlilik gösteren zengin bir ürün gamı ile hizmet sunmaktadır. Banka, geliştirdiği özel ürünlerle ve uyguladığı rekabetçi fiyatlamalarla her geçen yıl artan sayıda bireyin finansman ihtiyacına cevap vermektedir. T.C. Ziraat Bankası'nın bireysel kredileri 2011 yılında %30 oranında artmış ve 30,5 milyar TL'ye ulaşmıştır.
- T.C. Ziraat Bankası mevduatta sektörden en fazla pay alan bankadır. 2011 yılında Banka'nın toplam mevduatı 113,1 milyar TL olurken, T.C. Ziraat Bankası, önceki yıllarda olduğu gibi sektörde en yüksek mevduata sahip banka konumunu %15,3'lük sektör payı ile sürdürmüştür.
- T.C. Ziraat Bankası uyguladığı özenli ve dikkatli risk yönetimi politikalarıyla, son bir yılda kredilerinde kaydettiği hızlı büyümeye karşılık, takipteki kredilerinin toplam kredilerine oranını önemli oranda düşürmeyi başarmıştır. 2011 yılında toplam krediler %24 oranında artarken takipteki alacak bakiyesindeki artış oranı %1'in altındadır. 2010 yılında %1,5 olan takipteki kredilerin toplam kredilere oranı ise 2011 yılsonu itibarıyla %1,2'ye gerilemiş bulunmaktadır. Bu oran %2,7 olan sektör ortalamasının oldukça altındadır.
- T.C. Ziraat Bankası 2012 ve sonrasında büyümek, daha çok katma değer yaratmak ve sektörünün en iyi hizmet sağlayıcısı olmak için gerekli olan tüm niteliklere sahiptir.

T.C. Ziraat Bankası 2012 ve sonrasında büyümek, daha çok katma değer yaratmak ve sektörünün en iyi hizmet sağlayıcısı olmak için gerekli olan tüm niteliklere sahiptir.

## 2011 Yılı'nın Değerlendirmesi: Stratejiler, Gelişmeler ve Geleceğe Dair Hedefler

# Ana yönetim stratejisini, sürdürülebilir kârlılık ve verimlilik olarak belirleyen T.C. Ziraat Bankası'nın aktif büyüklüğü 161 milyar TL'ye yükselmiştir.

**T.C. Ziraat Bankası, yoğun rekabetin hakim olduğu bir sektörde, güçlü ulusal banka kimliğini daha da pekiştirerek tarımsal, ticari, kurumsal ve bireysel bankacılık iş kollarında önemli gelişmeler kaydetmiş, iş hacimlerini ve müşteri sayısını artırmıştır.**

Başarılı bir faaliyet dönemini daha tamamlayan T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında da kalitesi ve çeşitliliği giderek artan ürün ve hizmetlerini toplumun her kesiminden müşterilerine sunmaya devam etmiştir.

**T.C. Ziraat Bankası 2011 yılında dengeli bilanço hedefini tutturmuştur.**

Ana yönetim stratejisini, sürdürülebilir kârlılık ve verimlilik olarak belirleyen T.C. Ziraat Bankası'nın 2011 yılı sonu itibarıyla aktif büyüklüğü 161 milyar TL'ye yükselmiştir.

Banka 2011 yılında dengeli bir bilanço hedeflemiş, nakdi kredilerindeki %24 artışa karşılık, stratejik tercihleri doğrultusunda menkul kıymetler portföyünü daraltmış, toplam aktifleri ise %6 oranında büyütüştür.

2010 yılsonunda, reeskont dahil kredilerin toplam aktifler içinde %38 olan payı, 2011 yılsonunda %44'e yükselirken, menkul kıymetlerin payı %51'den %44'e düşmüştür.

2011 yılında T.C. Ziraat Bankası'nın vergi öncesi kârı 2.780 milyon TL, net kârı ise 2.101 milyon TL olmuştur. 2011 yılında T.C. Ziraat Bankası'nın aktif kârlılığı %1,3, öz kaynak kârlılığı ise %16,1 olarak gerçekleşmiştir.

**Organik büyüme 2011 yılında devam etmiştir.** Hizmet ağını genişletme çalışmalarını 2011 yılında da sürdüren T.C. Ziraat Bankası, yurt çapında en yaygın banka olma özelliğini korumuştur.

2011 yılında 55 adet yeni şube açılmış, 21 adet Özel İşlem Merkezi (ÖİM) şubeye dönüştürülmüş, 7 adet şubenin ismi değiştirilmiş, 7 adet Ek Hizmet Binası açılmış ve Banka'nın yurt içi toplam şube sayısı 1.434'e yükselmiştir.

Yılsonu itibarıyla T.C. Ziraat Bankası;

- 1.373 yurt içi şube
- 32 özel işlem merkezi
- 27 büro
- 2 mobil araç

olmak üzere toplam 1.434 yurt içi şubesiyle müşterilerine hizmet sunmaktadır.

Türkiye'de 414 ilçe ve beldede tek başına hizmet sunmakta olan T.C. Ziraat Bankası, uluslararası alanda da en geniş hizmet ağına sahip Türk bankası unvanına sahiptir. Banka dünyanın 17 ülkesindeki 16 şubesi, 8 altşubesi, 1 temsilciliği, 8 iştirak bankası ve 53 şubesi ile yurt dışında toplam 78 noktada faaliyet göstermektedir.

**Reel sektörü desteklemeye odaklı faaliyetler kapsamında...**

**Her geçen gün artan sayıda müşteriye daha fazla kaynak ve daha fazla hizmet sunmayı misyon edinen T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında da başta tarımsal kesim olmak üzere ekonominin bütün kesimlerine kaynak aktarmaya devam etmiştir.**

Bireysel, tarımsal ve ticari kredilerde dengeli bir dağılım stratejisi izleyen Banka, 2011 yılında tarımsal kredilerde %39, bireysel kredilerde %30, ticari kredilerde %4 artış kaydetmiştir.

**T.C. Ziraat Bankası tarımsal kesime yoğun olarak kaynak aktarmaktadır.**

Tarımsal kesimin gelişmesi, büyümesi ve dünya ölçeğinde bir rekabet gücüne kavuşabilmesi T.C. Ziraat Bankası'nın öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır. Banka bu hedefine paralel olarak tarım sektörüne yoğun olarak kaynak aktarma faaliyetlerini 2011 yılı boyunca sürdürmüştür.

2011 yılında tarımsal kredilerini %39 oranında artırarak 18,9 milyar TL'ye yükselten T.C. Ziraat Bankası tarım sektörünün ülkemizdeki en büyük destekçisi olmaya devam etmiştir.

**Sübvansiyonlu kredi uygulaması 2011 yılında devam etmiştir.**

2004 yılında başlatılan sübvansiyonlu kredi uygulamasına 2011 yılında da devam edilmiştir. Bu kapsamda cari faiz oranlarından konu bazında %50 ve %100 oranında indirim yapılmak suretiyle yıllık %0 ve %5 oranlarında faiz uygulanmış, 2011 yılında 961.629 üreticiye 10.081,7 milyon TL kredi kullanılmıştır.

### Tarımsal yatırım kredilerinin toplam tarımsal krediler içindeki payı %45'e ulaşmıştır.

T.C. Ziraat Bankası tarımsal amaçlı işletme kredilerinin yanında yatırım kredileri ve diğer bankacılık ürünleri ile de tarımsal verimliliğe desteğini artırarak sürdürmüştür. 2011 yılında tarımsal krediler portföyü içerisindeki yatırım kredilerinin payı %45 olarak gerçekleşmiştir.

### Faizsiz tarımsal sulama kredilerinde artış

Sulu tarım yapılan arazilerin artırılması, bilinçsiz ve kontrolsüz sulama nedeniyle oluşan su kayıplarının en aza indirilebilmesi amacıyla 2007 yılından bu yana uygulanan Faizsiz Tarımsal Sulama Kredisi kullanımına 2011 yılında devam edilmiştir.

Banka, protokollü olarak çalışılan firmalar ve kooperatifler kanalı ile yaklaşık 15 bin üreticiye 273 milyon TL yatırım kredisi kullanmıştır. T.C. Ziraat Bankası bu kapsamda, 5 yılda 93 bin üreticiye 1,4 milyar TL kredi kullanmış, damla ve yağmurlama sulama sistemlerinin yaygınlaştırılmasına önemli katkılar sağlamıştır.

### Modern seracılığın ülkemizde yaygınlaşması hedefiyle...

T.C. Ziraat Bankası 2011 yılında seracılık alanında faaliyet gösteren yaklaşık 23 bin üreticiye 391 milyon TL tutarında kredi kullanmıştır. Banka, son 8 yılda 73 bin üreticiye sağladığı 1,6 milyar TL tutarındaki kredi ile yeni ve modern seraların kurulumuna desteğini sürdürmüştür.

### Sabit faizli traktör kredileri: Türkiye'nin tarımsal makine parkına katkı

Ülkemizde 2011 yılında yapılan sıfır kilometre traktör satışlarının %50'si T.C. Ziraat Bankası'nın sunduğu Sabit Faizli Traktör Kredisi ürünü ile gerçekleştirilmiştir.

2011 yılında 31 binden fazla üreticiye 1 milyar TL'lik traktör kredisi kullanılırken, 2004 yılından bu yana yürütülen bu uygulama kapsamında ulaşılan toplam üretici sayısı 90 bini, kullanılan kredi miktarı ise 2,6 milyar TL'yi bulmuştur.

### Sıfır faizli krediler ile hayvancılığın ve hayvansal üretimin geliştirilmesine destek

T.C. Ziraat Bankası, ülke hayvancılığının geliştirilmesi ve hayvansal üretimin artırılması amacıyla 2010 yılı Ağustos ayından itibaren Sıfır Faizli Hayvancılık Kredilerini uygulamaya koymuştur. Temel hedefi mevcut büyükbaş ve küçükbaş damızlık ve besi işletmelerinin modernizasyonu ve kapasite artırımı ile yeni kurulacak hayvancılık işletmelerinin desteklenmesi olarak belirlenen kredi programı kapsamında 2011 yılında 63 bin üreticiye 2,3 milyar TL kredi kullanılmıştır.

Banka, Sıfır Faizli Hayvancılık Kredileri ile üreticilere iki yılda toplam 5,9 milyar TL kaynak aktarmıştır. Program kapsamında toplam 4,3 milyon hayvan için kredi kullanılmıştır.

### Safkan atlara kredi - ülkemizde bir ilk

Ülkemizde yine bir ilke imza atan T.C. Ziraat Bankası, safkan at yetiştiricilerinin finansman ihtiyaçlarına tarımsal işletme ve yatırım kredisi ürünleri ile çözüm sunmaya başlamıştır. 2011 yılında 2 binden fazla safkan at için yetiştiricilere 25,1 milyon TL kredi kullanılmıştır.

### Çeşitlenen tarımsal kredi ürünleri ile daha geniş bir kitleye destek

T.C. Ziraat Bankası'nın üreticilere sunduğu kredi ürünlerinin çeşitlendirilerek artırılması, şubelerin rekabet gücünün yükseltilmesi, kredi süreçlerinin kısaltılması ve hızlandırılması, müşteri taleplerinin kısa sürede karşılanması amacıyla;

- 20.000 TL'ye kadar olan yatırım kredilerinin kefaletle kullanılabilmesine imkan tanınmış,
- Yurt dışı bankalardan alınacak teminat mektubu karşılığında tarımsal kredi kullanılması olanağı sağlanmış,
- Yeni ve kullanılmamış olması kaydıyla model yılı bir önceki yıla ait traktörler için kredi kullanılması imkanı getirilmiş,
- Kanatlı sektörde faaliyet gösteren üreticilerin münferit olarak satın alacakları suluk, yemlik, havalandırma fanı vb. makine ekipman alımlarının karşılanabilmesini teminen Projesiz Yatırım Kredisi Parametrelerine "Kanatlı Sektörü" ilave edilmiştir.

Tarımsal kesimin dünya ölçeğinde bir rekabet gücüne kavuşabilmesi T.C. Ziraat Bankası'nın öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır.

## 2011 Yılı'nın Değerlendirmesi: Stratejiler, Gelişmeler ve Geleceğe Dair Hedefler

# KOBİ'lere her türlü finansman desteği sağlayan ve bankacılık hizmetleri sunan T.C. Ziraat Bankası bu desteğini 2011 yılında artırarak devam ettirmiştir.

### Başakkart finansman kolaylığı - üreticinin finansman yükünü hafifleten çağdaş bir uygulama

2011 yılında 296 bin üretici 1.125 milyon TL tutarındaki tarımsal kredi limitini Başakkart kapsamında kullanmıştır. Kart hamili üreticiler, toplam sayısı 11 bini aşan Başakkart üye işyerinden toplam 239 milyon TL tutarında akaryakıt, tohum, gübre ve diğer tarımsal girdiyi 6 aya varan faizsiz dönemlerle satın almış; üretim süreçlerindeki finansman yüklerini azaltmıştır.

### Tarımsal birliklerle işbirliği kapsamında artan sayıda üreticiye finansman imkanı

T.C. Ziraat Bankası, tarımsal birliklere üye üreticilerin kredi kaynaklarına erişimlerini kolaylaştırabilmek hedefiyle Damızlık Sığır Yetiştiricileri, Süt Üreticileri ve Koyun Keçi Yetiştiricileri Birlikleri ile protokol imzalamıştır. Protokoller kapsamında 54 bin üreticiye 211 milyon lira kredi kullanılmış, 26 bin üreticinin 28 milyon lira tutarındaki ürün bedeli ödemesi ile 75 binden fazla üreticinin 478 milyon lira tutarındaki destekleme ödemesi Banka kanalı ile gerçekleştirilmiştir.

### Aracılık hizmetleri kapsamında...

T.C. Ziraat Bankası 2011 yılında

- 4,3 milyon üretici ve birliğin toplam 6 milyar TL tutarındaki destekleme ödemesine,
- Toprak Mahsulleri Ofisi (TMO)'nin 431,7 milyon TL tutarındaki ürün bedeli ödemesine,
- Türkiye Şeker Fabrikaları'nın 350,4 milyon TL tutarındaki şeker pancarı bedeli ödemesine,
- 282,5 milyon TL tutarındaki Kırsal Kalkınma Programı kapsamındaki hibe desteği ödemesine aracılık etmiştir.

### CICA Merkez Komite Toplantısı, T.C. Ziraat Bankası'nın ev sahipliğinde gerçekleştirildi.

Uluslararası Tarımsal Kredi Konfederasyonu (CICA)'nın her yıl farklı bir ülkede düzenlenen Merkez Komite Toplantısı, 2011 yılında T.C. Ziraat Bankası'nın ev sahipliğinde İstanbul'da yapılmıştır.

Dünyanın başlıca tarım bankalarının üst düzey yöneticilerinin yanı sıra Türkiye'de tarım sektörüne hizmet sunan kurum ve kuruluşlar ile sektörün önde gelen temsilcilerini bir araya getiren toplantı 400'ün üzerinde yerli ve yabancı katılımcıyı buluşturmuştur.

"Tarıma Küresel Bakış: Yeni Tarım Stratejileri" konulu toplantıda, başta tarım ve tarımın finansmanı olmak üzere gıda güvenliği, yenilenebilir enerji kullanımı ile Türkiye'de ve dünyada ekonomik durum ve beklentiler ele alınmıştır.

### GAP Bölgesi proje çalışmaları 2011 yılı bildirimini tamamlanmıştır.

T.C. Ziraat Bankası, aktif rol üstlendiği GAP Eylem Planı kapsamında 2011 yılında GAP illerinde yürüttüğü faaliyetleri içeren üçer aylık raporları hazırlamış ve GAP İdaresi'ne bildirimde bulunmuştur.

Dünya Bankası ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin ihtiyaçlarına yönelik işbirliği İkinci KOBİ'lerin Finansmana Erişimi Projesi kapsamında, Dünya Bankası'ndan küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansman ihtiyacına yönelik olarak sağlanan kaynağın uygulama ve mevzuat çalışmalarına yönelik görüşmeler 2011 yılında devam etmiştir.

Projenin ana amacı Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin orta ve uzun vadeli finansmana erişimlerini genişletmek ve derinleştirmek olup aynı zamanda istihdamın artırılması da hedeflenmiştir.

T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında Dünya Bankası'ndan sağlanabilecek yeni kredi hatlarıyla ilgili görüşmelere de başlamıştır.

**T.C. Ziraat Bankası, ticari bankacılık iş kolunda ürün ve hizmetlerini çeşitlilik gösteren, yaygın bir müşteri kitlesine sunmaktadır.**

**Banka, 2011 yılının değişken piyasa koşullarında, güçlü kaynak yapısının sunduğu avantajları zengin ürün ve hizmet gamıyla birleştirerek ticari kesime desteğini artırmıştır.**

### Güven, kalıcılık ve köklü geçmiş ile

özdeşleşmiş marka gücünün avantajıyla T.C. Ziraat Bankası sahip olduğu zengin ticari bankacılık ürün ve hizmet gamı ile yüksek tutarlı kredi kullanan büyük ölçekli, çok uluslu ve ulusal firmalar ile orta ölçekli ticari firmalara ve KOBİ'lere kadar çeşitlilik gösteren büyük bir müşteri kitlesine hizmet sunmaktadır.

Banka, yurt içi ve yurt dışı teşkilatının yaygınlığı, düşük fonlama maliyetleri ve likidite avantajlarına bağlı olarak müşterilerin büyük tutarlı finansman ihtiyaçlarını karşılayabilme gücü ile de sektörde üstünlüğe sahiptir.

T.C. Ziraat Bankası'nın güven, kalıcılık ve köklü geçmiş ile özdeşleşmiş marka gücü ticari bankacılıktaki bir diğer önemli rekabet avantajını oluşturmaktadır.

**Maliyetsiz kaynak ve çapraz satış olanakları**

T.C. Ziraat Bankası ticari bankacılık ürün ve hizmetlerinin sektör ile rekabet edebilir ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilir durumda olmasını hedeflemekte, bu alandaki faaliyetleri ile maliyetsiz kaynak ve çapraz satış olanakları yaratmaktadır.

**Portföyü genişletmeye yönelik çalışmalar 2011 yılında hız kazanmıştır.**

2011 yılında ticari müşteri portföyünün genişletilmesine yönelik çalışmalar devam etmiş, kurumsal firmalar ile ilişkiler geliştirilmiş ve çeşitlendirilmiştir.

Pazarlama faaliyetlerini, müşterilerin tüm bankacılık işlemlerinden ve nakit akışlarından pay almaya odaklı bir yaklaşımla yürüten T.C. Ziraat Bankası, büyük ölçekli kurumsal müşterilerinin bayi, tedarikçi ve perakendeci ağlarını da bankacılık ürün ve hizmetlerini sunma anlamında potansiyeli yüksek bir iş sahası olarak değerlendirmeyi sürdürmüştür.

**Yabancı para ticari kredilerin payı 2011 yılında artmıştır.**

T.C. Ziraat Bankası'nın toplam nakdi ticari krediler (TL) bakiyesi 2011 yılında piyasadaki dengelere paralel olarak gerilemiştir. Bu doğrultuda 2010 yılında %66 olan TL nakdi ticari kredilerin payı 2011 yılında %58'e düşmüş, YP nakdi ticari kredilerin payı %34'ten %42'ye çıkmıştır.

**Ülkemiz ekonomisinin can damarı KOBİ'ler T.C. Ziraat Bankası'nın öncelikli müşteri kitlesidir.**

2008 yılından bu yana KOBİ'lere her türlü finansman desteği sağlayan ve bankacılık hizmetleri sunan T.C. Ziraat Bankası bu desteğini 2011 yılında artırarak devam ettirmiştir.

KOBİ'lere sağlanan nakdi kredilerde 2010 yılsonuna göre %29 artış sağlanmış, ticari krediler içindeki KOBİ kredilerinin payı %42, toplam krediler içindeki payı ise %10 olmuştur.

**KOBİ'lere özel avantajlı kredi imkanlarından satırbaşları**

- T.C. Ziraat Bankası, KOBİ'lerin desteklenmesi konusunda uzun yıllardan beri işbirliği yaptığı ve özellikle son dönemde üyelerine yoğun kredi kullandırımı gerçekleştirdiği ticaret/sanayi odaları ile esnaf-sanatkar odaları üyelerine sağladığı avantajlı hizmet imkanlarını 2011 yılında günün ekonomik koşullarına göre revize etmiş ve genişletmiştir.
- Türkiye genelinde 520 oda ile kredi protokolü bulunan T.C. Ziraat Bankası 2011 yılsonu itibarıyla protokoller kapsamında toplam 36.200 KOBİ'ye 760 milyon TL kredi kullandırmıştır.
- Ticaret ve sanayi odalarına ait kaynakların Banka'ya aktarılması karşılığı imzalanan özel protokoller çerçevesinde, ilgili oda üyesi KOBİ'lere sağlanan uygun faizli kredi imkanları ile finansman desteği çeşitlendirilmiştir.
- KOBİ'lerin yatırımlarını teşvik ederek uzun vadeli finansman sağlamak, işletme sermayelerine katkıda bulunmak ve büyümelerine destek olmak amacıyla 2011 yılında Türk Eximbank'tan Avrupa Yatırım Bankası kaynaklı kredi sağlanmış, 2010 yılında Dünya Bankası'ndan temin edilen uzun vadeli döviz kredisinin kullandırımına devam edilmiştir.

KOBİ'lere sağlanan nakdi kredilerde, 2010 yılsonuna göre %29 artış sağlanmıştır.

## 2011 Yılı'nın Değerlendirmesi: Stratejiler, Gelişmeler ve Geleceğe Dair Hedefler

### 2011 yılsonu itibarıyla T.C. Ziraat Bankası'nın toplam bireysel kredi bakiyesi, bir önceki yıla göre %30 oranında artış göstermiştir.

- Her zaman KOBİ'lerin yanında yer aldığı gösteren T.C. Ziraat Bankası 2011 yılında, Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmündeki Karamamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında 6111 sayılı Kanun kapsamında, işverenlerin prim borçlarının ödenmesini teminen Sosyal Güvenlik Kurumu ile protokol imzalamış ve söz konusu borçların KOBİ'ler tarafından uzun vadede ödenmesi imkanı sağlamıştır.
- KOSGEB'in 2011 yılında başlatması beklenen yeni faiz destek programının ertelenmesini takiben, ön hazırlık çalışmaları kapsamında ilişki kurulan KOBİ'lerin finansman ihtiyaçlarına cevap verilmesi amacıyla 2011 yılının Haziran ayında **KOSGEB "Köprü Kredi Kampanyası"** adı altında bir ay süreli kredi kampanyası düzenlenmiştir. Bu kampanya kapsamında 8.500 KOBİ'ye finansman desteği sağlanmıştır.
- T.C. Ziraat Bankası, bölgesel ekonomik kalkınma ve sosyal gelişmeye katkı sağlamak amacıyla önceki yıllarda başlattığı Kalkınma Ajansları ile işbirliğini 2011 yılında da devam ettirmiş ve ajanslar ile protokol imzalamıştır. Söz konusu ajansların Mali Destek Programı'na başvurarak hibe fonlarından yararlanmaya hak kazanan proje sahibi KOBİ'lere "eş finansman" imkanı sağlanmıştır.
- KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lere de destek olmak amacıyla, 2011 yılında KKTC Ekonomi ve Enerji Bakanlığı ve Turizm, Çevre ve Kültür Bakanlığı ile işbirliğine gidilmiş, yavru vatanda faaliyet gösteren işletmelere kaynak aktarılmıştır.
- KOBİ'lere destek sunan kuruluşlarla yakın ilişkisini 2011 yılında da sürdüren Banka, KGF'nin **"Mikro KOBİ'lere Hızlı Kefalet Paketi"** ve **"Büyüyen Anadolu'ya Kredi Kolaylıkları (BAKK)** programı kapsamında mikro KOBİ'lere mikro krediler uygulamalarına katılmıştır.
- Kötü günde de KOBİ'lerin yanında yer almayı görev bilen T.C. Ziraat Bankası, Van'da yaşanan deprem nedeniyle zarar gören KOBİ'lerin borçlarını ertelemiş; KOSGEB'in deprem nedeniyle zarar gören KOBİ'lere yönelik faiz desteği programına iştirak etmiştir.
- Geçici ödeme güçlüğüne düşen müşterileri desteklemek ve likidite desteği vermek amacıyla, 2009 yılından bu yana KOBİ'lerden olan alacakların yeniden yapılandırılması uygulamasına 2011 yılında da başarıyla devam edilmiştir.
- Tüm KOBİ'lere hizmet sunmayı hedefleyen T.C. Ziraat Bankası, meslek gruplarına odaklı kredi çalışmalarına 2011 yılında serbest meslek mensubu mimar/mühendis, muhasebeci/serbest muhasebeci, mali müşavir/yeminli mali müşavir, noter ve veterinerleri de dahil etmiştir.
- Dünyanın paywave özellikli ilk Visa şirket kredi kartı olan ve kullanıcılarına aynı zamanda Bankkart özelliği de sunan KOBİkart, 2011 yılı içinde KOBİ'ler tarafından artan oranda tercih edilen bir ödeme aracı olmuştur. Bu gelişme, T.C. Ziraat Bankası'nın şirket kredi kartı pazarından aldığı payı her geçen gün daha fazla artırmayı sağlamıştır.

**T.C. Ziraat Bankası, bireysel bankacılık portföyünü iş hacimleri, müşteri adetleri ve plasman açılarından büyümeye devam etmiş, sektörden aldığı payı artırmıştır. Banka, 2011 yılında da farklı segmentlerdeki gerçek kişi müşterilerin en çok tercih ettiği banka olma konumunu sürdürmüştür.**

**Bireysel kredi hacminde sağlıklı büyüme**  
2011 yılsonu itibarıyla T.C. Ziraat Bankası'nın toplam bireysel kredi bakiyesi, bir önceki yıla göre %30 oranında artış göstererek, 23,5 milyar TL'den 30,5 milyar TL'ye çıkmıştır. Bireysel bankacılık kredileri Banka'nın toplam kredi portföyü içinde %46,4'lük bir orana ulaşmış, T.C. Ziraat Bankası'nın 2011 yılı sektör payı %13,6 olmuştur.

T.C. Ziraat Bankası bireysel kredi bakiyelerinin tür bazında dağılımı incelendiğinde ise

- konut kredilerinin %13 artışla 7,9 milyar TL'ye,
- taahhüt kredilerinin %35 artışla 328 milyon TL'ye,
- ihtiyaç kredilerinin %38 artışla 20,2 milyar TL'ye
- kredi kartlarının %35 artışla 1,6 milyar TL'ye yükseldiği görülmektedir.

Banka'nın söz konusu kredilerdeki sektör payları ise sırasıyla

- Konutta %10,6 (2010: %11,5)
- Taahhüt kredilerinde %4,5 (2010: %4,3),
- İhtiyaç kredilerinde %32,5 (2010: %32,0),
- Kredi kartlarında %2,8 (2010: %2,7), olmuştur.

T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında konut kredileri hariç tüm bireysel kredi kategorilerinde sektör paylarında artış sağlama başarısını göstermiştir. 2011 yılında

T.C. Ziraat Bankası tarafından toplam 21 milyar TL ve 1.912.509 adet bireysel kredi kullanılmıştır.

Diğer taraftan faiz dışı gelirlerin artırılmasına yönelik olarak uygulanan etkin fiyatlandırma politikaları, T.C. Ziraat Bankası'nın bankacılık hizmetlerinden elde ettiği komisyon gelirlerini 2011 yılında %25 oranında artırımını sağlamıştır.

T.C. Ziraat Bankası'nın Aralık 2011 sonu itibarıyla bireysel krediler takip oranı %0,6 seviyesinde gerçekleşerek, hem 2010 yılı takip oranının (%0,7) hem de 2011 yılsonu sektör takip oranının (%2,9) altında kalmıştır.

#### Yenilikler, kampanyalar ve cazip fırsatlar mutlu müşteri kitlesini büyütüyor.

T.C. Ziraat Bankası sektördeki rekabet gücünün ve gelirlerinin artırılması, müşteri tabanının genişletilmesi, müşterilerin birikimlerinin değerlendirilmesine yönelik taleplerinin karşılanması amacıyla yeni ürün ve hizmet çalışmalarına 2011 yılında da devam etmiştir.

- Yıl içinde müşteri/müşteri gruplarına yönelik genel, meslek gruplarına özel ve hedef liste bazlı kredi kampanyaları düzenlenmiş, toplam 1.351.008 kişiye bireysel kredi kullanılmıştır.
- Bu kampanyalar dahilinde Banka'ya 56.565 yeni müşteri kazandırılmıştır.
- 152.436 kişiye ilk kez T.C. Ziraat Bankası kredisi sunulmuş, toplam 622.634 adet kredi kartı verilmiş, 60.566 adet internet bankacılığı kullanıcısı tanımlanmış, 30.320 adet düzenli ödeme talimatı ve 57.633 adet otomatik ödeme talimatı alınmış, 454.799 kişiye kredili mevduat hesabı (KMH) ve 418.223 kişiye maaş avans hesabı açılmıştır.
- Banka'da KMH ürün sahipliği ve aktivasyonunu artırmaya yönelik çalışmalara başlanmıştır. Tüm bireysel kredi başvurularında KMH ve Bankkart satış otomasyonu uygulamaya alınmıştır. Diğer taraftan, KMH ürününde limit yetersizliği yaşayan müşterilerin

değerlendirilmesi, KMH müşterilerine Bankkart tahsis edilmesi ve KMH'nin Bankkart ile ilişkilendirilmesi çalışmaları yürütülmüştür.

- KMH ve aktif otomatik ödeme talimatı ürünlerinden her ikisine sahip müşterilere yönelik olarak düzenlenen İndirimli KMH Kampanyasından 60.703 kişi yararlanmıştır.
- Otomatik fon alım satım işlemlerini gerçekleştiren ve vadesiz mevduat hesabı ile ilişkilendirilen Başak Hesap ürünü müşteriye sunulmuştur.
- Genç müşterilerin ömür boyu değerinden faydalanmak suretiyle Banka'nın geleceğine yatırım yapılması ve Banka'nın üstlenmiş olduğu sosyal misyon çerçevesinde öğrencilere avantajlar sunulması amacıyla ülkemizdeki yüksek öğretim öğrencilerine yönelik "Ziraat Gençlik Paketi" hazırlanmıştır.
- Ülkemizde yalıtım bilincini geliştirmek ve enerji verimliliği uygulamalarına katkı sağlamak amacıyla İZODER (Isı Su Ses Yangın Yalıtımcıları Derneği) teknik danışmanlığıyla "Enerji Tasarruf Paketi" müşterilere sunulmuştur.
- T.C. Ziraat Bankası'nın sigorta ürün yelpazesine bireysel emeklilik planları eklenmiş, toplam 6.929 adet bireysel emeklilik sözleşmesi satılmıştır. Banka kanalı ile gerçekleştirilen hayat ve hayat dışı sigorta ürünleri satışında prim üretimi bazlı sektörel liderlik sürdürülmüştür.
- Ziraat Yatırım ile işbirliği kapsamında 2011 yılında gerçekleşen Adese, Akfen GYO, Ataç İnşaat, Bilici Yatırım, Bimeks, Bizim Toptan, Kiler, Kiler GYO, Rönesans Gayrimenkul Yatırım, Yaprak Süt halka arz işlemlerinde talep toplama faaliyetleri yurt çapındaki T.C. Ziraat Bankası şubelerince gerçekleştirilmiştir.

T.C. Ziraat Bankası yeni ürün ve hizmet çalışmalarına 2011 yılında da devam etmiştir.

## 2011 Yılıın Değerlendirmesi: Stratejiler, Gelişmeler ve Geleceğe Dair Hedefler

# T.C. Ziraat Bankası öğrenciden emekliye, tüccardan girişimciye, ev hanımından çiftçiye büyük bir bireysel kitlenin ana bankasıdır.

- Ziraat Yatırım müşteri sayısı ve hisse senedi işlem hacmi ile Banka'nın Maximum kart müşteri sayısının ve kart kullanımının artırılması hedefiyle, hisse senedi komisyon iadesinin Maxipuan olarak yapılmasını içeren kampanya düzenlenmiştir.
- T.C. Ziraat Bankası'nca aracılık edilen TOKİ projeleri, gayrimenkul satış ve takip işlemleri kapsamında, 2.243,8 milyon TL konut satış bedelli 23.149 adet taşınmazın satışı gerçekleştirilmiş; TOKİ projeleri çerçevesinde 3.720 kişiye 180,7 milyon TL konut kredisi kullanılmıştır.
- T.C. Ziraat Bankası'na özgü ve sektörde ilk olma niteliği taşıyan mevduat avans ürününde 206 bin, maaş avans ürününde 2 milyon müşteriye ulaşılmıştır.
- Belirli bir işverene bağlı olmaksızın kendi adlarına faaliyette bulunan, ifası yüksek öğrenim şartı gerektiren, ilmi veya mesleki bilgiye ya da ihtisasa dayanan doktor, avukat, noter, mali müşavir, mimar/mühendis, eczacı vb. serbest meslek mensubu müşterilere gelir belgesi aranmaksızın bireysel kredi kullanırılmasına başlanmıştır.
- Türkiye'de ikamet etmeyen, ticari faaliyeti olmayan ve en az altı aydır çalışmakta olan T.C. vatandaşı müşterilere (kamu ve özel sektör çalışanları, emekliler vb.) Türkiye'de satın alacakları/aldıkları gayrimenkulün finansmanına/refinansmanına yönelik olarak Konut Kredisi/Refinansman Kredisi/Bireysel İşyeri Kredisi/Ortak İşyeri Kredisi/Ortak Konut Kredisi/Kiraya Vermek İçin Satın Al Konut Kredisi ürünleri kullanırılmaya başlanmıştır.

**Banka'nın hedefi alternatif dağıtım kanallarını hizmet sunum sürecine artan oranda entegre etmektir. Bu alanda yürütölen büyük ve kapsamlı projeler, T.C. Ziraat Bankası'nın maliyet tabanına olduğu kadar müşteri memnuniyetine de sürekli katkıda bulunmaktadır.**

**Etkinliğe ve müşteri memnuniyetine odaklı alternatif dağıtım kanalı çalışmaları**  
Öğrenciden emekliye, tüccardan girişimciye, ev hanımından çiftçiye büyük bir bireysel kitlenin ana bankası olan T.C. Ziraat Bankası, bireysel müşterilerine yurdun dört bir yanındaki şube ağının yanı sıra çeşitlendirilmiş elektronik hizmet kanalları üzerinden de etkin bir şekilde hizmet sunmaya odaklıdır.

2011 yılsonu itibarıyla T.C. Ziraat Bankası'nın faal ATM sayısı bir önceki yıla göre %30 artış göstererek 3.820'ye, para yatırmalı ATM sayısı ise 1.095 adede ulaşmıştır.

2011 yılı içinde alternatif dağıtım kanalları üzerinden kart talebi ve limit artış talebi alınmaya başlanmıştır. Alternatif dağıtım kanalları üzerinden alınan 602.369 adet başvurunun 247.131 adedi kart, 355.238 adedi ise limit artış başvurusudur.

2011 yılında T.C. Ziraat Bankası POS sayısı %45 oranında artmıştır.

T.C. Ziraat Bankası internet şubesi www.ziraatbank.com.tr adresinde zengin içeriği ile hizmet sunmaktadır. 2011 yılında İnternet Bankacılığı işlem hacmi %108, müşteri sayısı ise %92 oranında artmıştır.

**T.C. Ziraat Bankası banka kartlarında sektör lideridir.**

Banka kartlarında sektör lideri olan T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında %15 olan sektör ortalamasının 3 puan üstünde bir artışla Bankkart sayısını %18 oranında artırmıştır.

Bankkart sayısı 2010 yılsonuna göre 2.556.169 adet artışla 16.512.976'ya, TSK çipli banka kartı sayısı ise 368.703'e ulaşmıştır.

2011 yılında satılan her 4 banka kartından biri, kullanımda olan her 5 banka kartından biri T.C. Ziraat Bankası'na aittir.

**Kredi kartı adet ve cirosunda sektörün üstünde büyüme**

T.C. Ziraat Bankası 2011 yılında kredi kartı adet ve cirosunda sektörün üstünde büyüme göstermiştir. Kredi kartı sayısı %13, kredi kartı cirosu ise %40 oranında artmıştır.

2010 yılsonuna göre kredi kartı sayısı 406.174 adet artışla 3.481.247'ye, kredi kartı cirosu 2.185,4 milyon TL artışla 7.658,8 milyon TL'ye ulaşmıştır.

13 Haziran 2011 tarihinde başlanan taksitli nakit avans uygulaması, T.C. Ziraat Bankası müşterileri için yeni bir uygulama olmasına rağmen, sistemsel alt yapının çok hızlı ve etkin bir şekilde tamamlanması ile geniş müşteri kitlesine ulaşmıştır.

Uygulama sonucunda toplam taksitli nakit avans tutarı 126,6 milyon TL, toplam işlem adedi ise 218.756 olarak gerçekleşmiştir.



**T.C. Ziraat Bankası 2011 yılında tasarruf mevduat hacmini artırarak yaygın ve kalıcı mevduat tabanını daha da güçlendirmiştir.**

**Yaygın ve kalıcı mevduat tabanı ile sektörün lideri**

Bilanço pasifinin %70'ini mevduatın oluşturduğu T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında etkin pasif ve mevduat yönetimiyle kaynak maliyetlerini azaltarak kârlılığını artırmaya odaklanmış, kredi politikaları ve aktif kompozisyonunu dikkate alarak Türk Lirası ağırlıklı mevduat yapısını korumuştur.

İzlediği rasyonel fiyatlandırma ve rekabet stratejisi ile piyasadaki faiz seviyesinin oluşumunda belirleyici bir konumda olan T.C. Ziraat Bankası, sektördeki piyasa yapıcısı olma rolünü özenle yerine getirmektedir.

T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında tasarruf mevduat hacmini artırarak yaygın ve kalıcı mevduat tabanını daha da güçlendirmiştir. Toplam mevduat içinde TL tasarruf mevduatının ağırlığı devam etmiş ve 2011 yılsonunda bankalar mevduatı hariç toplam mevduatın yaklaşık %51'ini TL tasarruf mevduatı oluşturmuştur.

Kalıcı mevduat tabanının güçlendirilmesi yolunda ürün çalışmalarına ağırlık veren T.C. Ziraat Bankası, yıl içerisinde birikimli mevduat hesabını uygulamaya koymuş, diğer mevduat ürünleri için ise çalışmalarını hızlandırmıştır.

**T.C. Ziraat Bankası 2011 yılında da para, döviz ve sermaye piyasalarının aktif katılımcıları arasında yer almaya devam etmiştir.**

**Likidite ve menkul değerler portföyü yönetimi**

T.C. Ziraat Bankası bilançosunda taşınan risklerinin yönetilmesi, faiz, kur ve likidite politikalarının belirlenmesi, tüm şubelere merkezi olarak hazine yönetimi ve yatırım araçları fiyatlaması hizmeti verilmesi işlevi Hazine Yönetimi Grubu tarafından yerine getirilmektedir.

Hazine Yönetiminin başlıca fonksiyonu Banka bilançosunun karşılaşılabilecek finansal riskleri izlemek ve yönetmek, yaygın şube ağına avantajlarını kullanarak ürün çeşitliliği ve kaliteli hizmet sağlamak ve maksimum kâra ulaşmaktır.

T.C. Ziraat Bankası 2011 yılında da para, döviz ve sermaye piyasalarının aktif katılımcıları arasında yer almaya devam etmiştir. Yıl içinde Banka aktif-pasifinin ve bilançoda yer alan finansal risklerin daha etkin biçimde yönetilebilmesi ve Banka müşterilerine alternatif bankacılık ürünleri sunulabilmesine yönelik türev finansal ürünlerin kullanımı artırılmış, yatırım ve fonlama olanakları çeşitlendirilmiştir.

**Piyasa yapıcılığı konumu**

T.C. Hazine Müsteşarlığı tarafından belirlenen Türk DİBS piyasa yapıcısı bankalardan biri olarak T.C. Ziraat Bankası piyasa yapıcılığı konumunu sürdürmektedir. Bu kapsamda birincil ve ikincil piyasada aktif katılımcılar arasında yer alan Banka, sermaye piyasası işlem kârını önemli ölçüde artırmayı başarmıştır.

T.C. Hazine Müsteşarlığı tarafından belirlenen Türk DİBS piyasa yapıcısı bankalardan biri olarak T.C. Ziraat Bankası, piyasa yapıcılığı konumunu sürdürmektedir.

## 2011 Yılı'nın Değerlendirmesi: Stratejiler, Gelişmeler ve Geleceğe Dair Hedefler

# T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında da en yaygın uluslararası hizmet ağına sahip Türk bankası konumunu sürdürmüştür.

### Yeni ürünler hazine işlem hacimlerine katkıda bulunuyor.

T.C. Ziraat Bankası'nın hazine ürünleri çeşitliliği 2011 yılında gerçekleştirilen çalışmalar ile artırılmıştır. Yaygın şube ağı ve sürekli geliştirilen alternatif dağıtım kanalları aracılığıyla rekabetçi fiyatlandırma politikaları izlenmiş, müşteri memnuniyetini artıracak ve ihtiyaçlarını etkin olarak karşılayacak yeni hizmetler hayata geçirilmiştir. Tüm bu çalışmaların sonucunda Banka'nın hazine ürünleri işlem hacimleri 2011 yılında artış kaydetmiştir.

2011 yılında müşterilere gram altın alım satımı hizmeti sunulmaya başlanmıştır. T.C. Ziraat Bankası'nda vadesiz hesaplar üzerinden de altın alım satımı gerçekleştirmek üzere çalışmalara başlanmış, vadesiz altın mevduatı işlemleri 2012 yılının ilk çeyreğinde uygulamaya alınmıştır.

T.C. Ziraat Bankası 2011 yılı içinde efektif işlemler dışındaki işlemler için Çin yuanı döviz alış satış kurları yayınlanmaya başlamıştır.

### Anapara korumalı yeni yatırım fonları

Farklı risk-getiri profillerine sahip müşteri ihtiyaçlarının etkin şekilde karşılanması amacıyla 2011 yılı içinde Koruma Amaçlı Şemsiye Fonu'na bağlı 3 adet B tipi %100 Anapara Koruma Amaçlı Alt Fon ihraç edilmiştir.

T.C. Ziraat Bankası, müşteri talepleri doğrultusunda, ilki 2012 yılı Şubat ayında yapılan korumalı yatırım fonlarının arzlarının devamını planlamaktadır.

### T.C. Ziraat Bankası, dünyanın dört bir tarafında sağlam temeller üzerine kurmuş olduğu yaygın hizmet ağı, finansal kurumlar ve bankalarla tesis ettiği güçlü muhabirlik ilişkileri ve sağlam fonlama tabanı ile uluslararası bankacılık alanında güçlü ve saygın konuma sahiptir.

Banka 2011 yılında da en yaygın uluslararası hizmet ağına sahip Türk bankası konumunu sürdürmek ve etkinliğini artırarak çok daha güçlü hale getirmek için çalışmalarına yoğun şekilde devam etmiştir.

### Global hizmet noktaları

T.C. Ziraat Bankası, 17 ülkede 78 noktadaki şube, temsilcilik ve iştirak bankaları ile hizmet sunmaktadır.

Banka'nın global hizmet noktaları;

- ABD'de New York Şubesi,
- İngiltere'de Londra Şubesi,
- Gürcistan'da Tiflis Şubesi,
- Bulgaristan'da, Sofya Şubesi ile Filibe (Plovdiv), Kırcaali ve Varna altşubeleri,
- Yunanistan'da, Atina, Gümülcine, İskeçe ve Rodos şubeleri,
- Irak'ta Bağdat ve Erbil şubeleri,
- Suudi Arabistan'da Cidde Şubesi,
- Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde, Lefkoşa, Girne, Gazimağusa, Güzelyurt ve Gönnyeli şubeleri ile Akdoğan, Yakın Doğu Üniversitesi, Çatalköy, Karaoğlanoğlu ve İskele altşubeleri,
- İran'da Tahrir Temsilciliği,
- Toplam 53 şubeye sahip 8 yurt dışı iştirak bankasından oluşmaktadır.

Global hizmet noktalarının, Banka'nın uluslararası bankacılık stratejisi ve vizyonuna paralel olarak,

- faaliyet gösterdikleri ülkelerde her geçen gün etkinliğini artırmak,
- bu ülkeler ile Türkiye arasındaki ticari ve ekonomik ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunmak, dış ticaretin finansmanından yüksek pay almak,
- Türk girişimcileri ve firmaları başta olmak üzere tüm müşterilerine hızlı, modern ve kaliteli hizmet sunmak

amacıyla yapılandırılmasına devam edilmektedir.

### Bölgesel yaygınlaşmaya yönelik projeler

Küresel piyasalardaki gelişmeleri titizlikle analiz eden T.C. Ziraat Bankası, faaliyet gösterdiği her noktada muhtemel fırsatları değerlendirerek, en az sektör ortalaması kadar etkinlik sağlamak, dolayısıyla gelecek dönemde de Türkiye'nin ve bölgenin en güçlü ve etkin bankası olmak hedefi ile çalışmalarını sürdürmektedir.

Banka, bu amaçla, yakın coğrafyaya başta olmak üzere, iş hacmi ve ticari ilişki gelişme potansiyeli bulunan her noktaya hizmet götürmek ve faaliyetlerini genişletmek hedefi doğrultusunda sürekli incelemelerde bulunmakta ve değerlendirmeler yapmaktadır.

T.C. Ziraat Bankası **Bulgaristan'da**, merkez Sofya ve bağlı Filibe (Plovdiv), Kırcaali ve Varna olmak üzere 4 şube ile hizmet sunmaktadır.

Bulgaristan'da, şubesiz bankacılık alanında son dönemdeki gelişim sürdürülerek hizmete sunulmuş olan debit kart, ATM ve internet bankacılığının yanı sıra, 2012 yılı içerisinde kredi kartları, telefon bankacılığı ve POS ürünlerini de devreye alarak faaliyet alanının genişletilmesine devam edilmesi planlanmaktadır.

T.C. Ziraat Bankası **Yunanistan'da**, Atina, Gümölcine, İskeçe ve Rodos'ta 4 şube ile hizmet sunmaktadır.

T.C. Ziraat Bankası, 1974 yılında hizmet sunmaya başladığı **KKTC'de**, son iki yılda Yakın Doğu Üniversitesi, Gönyeli, Çatalköy, Karaoğlanoğlu ve İskele'de açtığı 5 yeni hizmet noktası ile şube sayısını 10'a çıkarmıştır. Son dönemdeki istikrarlı gelişme trendi paralelinde, ürün yelpazesi ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik çalışmalarını yoğunlaştıran Banka, 2011 yılında kullandırımına başlanan tarımsal kredilerde büyük bir ilgi ile karşılaşmıştır.

Türkiye'de mevcut her türlü bankacılık hizmetini sunmakta olan Banka'nın KKTC şubeleri, ülkede faaliyet gösteren bankalar arasında hem büyüklük hem de kârlılık açısından ilk sıralarda yer alarak ülke ekonomisine de önemli katkılar yapmaktadır.

**Gürcistan'da**, 2001 yılından bu yana faaliyetlerine devam etmekte olan T.C. Ziraat Bankası Tiflis Şubesi'nin yurt dışı iştirak banka olarak yapılandırılması ve Batum şehrinde bir altşube açılması yönündeki değerlendirmeler devam etmektedir. ATM ve debit kart hizmet sunumu için sürdürülen çalışmalarda son aşamaya gelinmiştir ve bu ürünlerin 2012 yılı içerisinde müşterilere sunumu planlanmıştır.

**Suudi Arabistan'da**, T.C. Ziraat Bankası Cidde Şubesi 14 Mart 2011 tarihinde faaliyete geçmiştir. Başta Türk müteahhitlik firmalarının teminat mektubu ihtiyaçları olmak üzere, ülkede faaliyet gösteren iş adamları ile Hac ve Umre sebebiyle Suudi Arabistan'da bulunan vatandaşlarımızın bankacılık ihtiyaçlarının karşılanması yönündeki çalışmalar artarak devam etmektedir.

T.C. Ziraat Bankası, **Irak'ta** ilk olarak 2008 yılında Bağdat'ta açtığı şubeyle olağanüstü koşullarda hizmet sunmaya başlamıştır. Banka, 14 Şubat 2011 tarihinde ise Erbil'deki ilk Türk bankası şubesini açarak hizmete başlamıştır. Bölgede faaliyet gösteren Türk müteahhitlik firmalarının teminat mektupları ile Türk firma ve işçilerinin havale işlemlerine yoğun bir biçimde aracılık eden Banka, 2012 yılı içerisinde Irak'taki faaliyetlerini genişleterek artırmayı planlamaktadır.

**T.C. Ziraat Bankası güçlü ve köklü muhabirlik ilişkileriyle yerkürenin her noktasına ulaşıyor.**

T.C. Ziraat Bankası 2011 yılsonu itibarıyla 108 ülkede yaklaşık 1.300 banka ile güçlü ve köklü muhabirlik ilişkilerini sürdürmektedir. Banka'nın geniş muhabir ağı, müşteri talepleri ve dünya ekonomisinde yaşanan konjonktür ile trendlere paralel olarak sürekli değişmekte ve gelişmektedir.

Dünya çapında ihracat sigorta kuruluşları ile yakın işbirliği içinde çalışmakta olan Banka, bu kuruluşlardan müşterilerine kullandıracağı kredilere aracılık etmek üzere çeşitli muhabir bankalarla çerçeve anlaşmaları imzalamıştır.

T.C. Ziraat Bankası;  
17 ülkede 78  
noktadaki şube,  
temsilcilik ve iştirak  
bankaları ile hizmet  
sunmaktadır.

## 2011 Yılıın Değerlendirmesi: Stratejiler, Gelişmeler ve Geleceğe Dair Hedefler

# T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında iştiraklerden toplam 31,8 milyon TL temettü geliri elde etmiştir.

### Dış işlem operasyonlarında etkinlik...

T.C. Ziraat Bankası uluslararası en yaygın hizmet ağı unvanına sahip Türk bankası olarak bankalarla tesis ettiği nostro/vostro hesap ilişkileri ile global çapta muhabir bankacılık hizmeti vermektedir. Bankamızla muhabir hesap ilişkisi tesis etme fırsatına sahip olan bankalar, hem yurt içi hem de tüm dünya ülkelerine yapılacak işlemlerinde dünya standartlarında bankacılık hizmetinden faydalanmaktadır.

T.C. Ziraat Bankası tarafından Türkiye'de yerleşik bankaların yurt içine yapılacak döviz transferlerinde kullanılmak üzere DTR (Döviz Transferi) adıyla geliştirilerek uygulamaya alınan sisteme 2011 yılsonu itibarıyla 7 banka dahil olmuştur. DTR sistemi sayesinde, Türkiye'de yerleşik bankaların transfer işlemlerine yurt dışındaki muhabir bankalar kullanılmaksızın hızlı ve etkin bir şekilde aracılık hizmetleri sunulmaktadır.

DTR üyesi olarak T.C. Ziraat Bankası nezdinde vostro hesabı açarak sistemimize dahil olan bankalar arasında yapılan ödemeler herhangi bir kesinti olmaksızın sonuçlandırılmakta ve mevcut ödeme sürecinde karşılaşılabilecek gecikme ve

aksaklıklar yaşanmamaktadır. Ayrıca, T.C. Ziraat Bankası nezdinde hesap açarak ayrıcalıklı sisteme dahil olan bankalar minimum masraf ve kolay anlaşılır maliyet uygulaması ile avantaj sağlamaktadır. Sisteme dahil olan bankalar, 31.12.2011 tarihi itibarıyla 50 adet nostro ve TL hesaplar da dahil olmak üzere 61 adet vostro hesap sayısına ulaşan T.C. Ziraat Bankası'nın güçlü uluslararası ağını kullanarak her türlü muhabirlik hizmetinden faydalanmaktadır.

T.C. Ziraat Bankası tarafından vostro hesaplar aracılığıyla sunulan hizmetler döviz ödemeleri ile sınırlı olmayıp diğer bankalardan T.C. Ziraat Bankası şubelerinde ödenmek ve EFT sistemi kanalıyla diğer Türk bankalarına aktarılmak üzere gelerek otomatik olarak gerçekleştirilen TL ödeme işlemlerini de kapsamaktadır.

Banka dış ticaret işlemlerini CITF-Uluslararası Ticaret ve Finans Sertifikası (8 sertifika) ve CDCS- Sertifikalı Akreditif Uzmanlığı (24 sertifika) gibi uluslararası sertifikalara sahip yetkin personel tarafından yürütmektedir.

T.C. Ziraat Bankası dış işlemlerde daha etkin ve verimli bir yapıya kavuşmak amacıyla teknolojik açıdan katma değeri yüksek ürün geliştirme çalışmalarına devam etmektedir.

### T.C. Ziraat Bankası iştirak politikası ve 2011 yılı gelişmeleri

T.C. Ziraat Bankası'nın iştirak politikası;

- yurt içi ve yurt dışında müşterilerine evrensel ve çağdaş finans hizmetlerini en iyi ve en kârlı biçimde sunmak,
  - maliyet avantajı elde etmek ve
  - ürün çeşitliliği sağlayarak rekabet üstünlüğü sağlamak
- amacıyla;
- Banka ile sinerji sağlayacak yeni iştirakler kurmak,
  - kurulu şirketlere ortak olmak,
  - mevcut iştiraklerin bu amaç doğrultusunda etkin hizmet vermesini sağlamak,
  - kontrol gücüne sahip olunan ana ortaklık niteliğindeki yurt içi iştirakleri faaliyet gösterdikleri sektörün önde gelen firması konumuna getirmektir.

2011 yılında Banka'nın iştirak yapılanmasında meydana gelen başlıca gelişmeler aşağıda özetlenmiştir.

- 2010 yılı başında bireysel emeklilik ve hayat sigortaları branşlarında hizmet sunmak üzere kurulan Ziraat Hayat ve Emeklilik A.Ş., Hazine Müsteşarlığı'ndan bireysel emeklilik konusunda faaliyet ruhsatı almış ve kurduğu fonları SPK nezdinde kayıt altına aldırarak suretiyle Temmuz 2011 itibarıyla bireysel emeklilik alanındaki faaliyetlerine başlamıştır.

- Ziraat Yatırım Menkul Değerler A.Ş.'deki T.C. Ziraat Bankası Personel Vakfı'na ait hisseler satın alınmak suretiyle anılan iştirakteki Banka payı %51'e yükseltilmiştir.
- Ziraat Finansal Kiralama A.Ş.'deki Başak Sigorta ve Başak Emeklilik Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'na ait hisseler satın alınmak suretiyle anılan iştirakteki Banka payı %50,25 oranına yükseltilmiştir.
- Kazakistan Ziraat International Bank'taki Groupama Sigorta A.Ş. ve Licorne Gestion'a ait hisseler satın alınmak suretiyle anılan iştirakteki Banka payı %99,36'ya yükselmiştir.
- Bakanlar Kurulu'nun 27 Ekim 1983 tarih 83/7242 sayılı kararı ile T.C. Ziraat Bankası'na devredilen Mülga Odibank A.Ş. iştiraklerinden Elektronik Antrepo ve Lojistik Hizmetler Sanayi ve Dış Ticaret A.Ş. hisselerinin Hazine nam ve adına satışı yapılmıştır.
- İştiraklerin kârlılık ve faaliyet hacimlerinin artırılması amacıyla; yurt içi iştiraklerde 50,2 milyon TL, yurt dışı iştiraklerde ise 34,9 milyon dolar ve 3,3 milyon euro sermaye artışı gerçekleştirilmiştir.
- 31 Aralık 2011 tarihi itibarıyla Banka'nın yurt içi iştirakler yatırım tutarı 306,6 milyon TL, yurt dışı iştirak yatırımları 720,9 milyon TL olmak üzere toplam iştirak yatırım tutarı 1.027,5 milyon TL olmuştur.
- T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında yurt içi iştiraklerden 29,3 milyon TL, yurt dışı iştiraklerden ise 2,5 milyon TL olmak üzere toplam 31,8 milyon TL temettü geliri elde etmiştir.

T.C. Ziraat Bankası'nın iştirakleri hakkındaki detaylı bilgiler bu raporun 38. sayfasında sunulmuştur.

**T.C. Ziraat Bankası rekabet ortamında fark yaratan en önemli unsurun insan kaynağı olduğunun bilincindedir. Banka'da insan kaynağının yüksek nitelikli yapısını sürdürme hedefi doğrultusunda yoğun çalışmalara ve projelere 2011 yılında devam edilmiştir.**

Şeffaflık, katılımçılık, verimlilik ve bankacılık etiğine uygunluk ilkeleri doğrultusunda benimsediği çağdaş insan kaynakları yönetim sistemini sürdüren Banka, tüm çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirilecek eğitim programları düzenlemektedir.

T.C. Ziraat Bankası şeffaflık, katılımçılık, verimlilik ve bankacılık etiğine uygunluk ilkeleri doğrultusunda benimsediği çağdaş insan kaynakları yönetim sistemini sürdürmektedir.

## T.C. Ziraat Bankası'nda Sosyal Sorumluluk alışmaları

**Türkiye'nin yarınlarına yatırım yapmaya devam eden T.C. Ziraat Bankası, kültür, sanat, eğitim ve spor başta olmak üzere çeşitli alanlarda bireyi ve toplumu geliştirmeyi hedefleyen çalışmalarını aralıksız sürdürmektedir.**

Banka, sosyal sorumluluk anlamında üstlendiği misyonu her yıl bir adım daha ileriye taşımaya ve bu konuda sürekliliği sağlamaya kararlıdır.



Kapsamlı sosyal sorumluluk projeleri ile Türkiye'nin yarınlara yatırım yapmaya devam eden T.C. Ziraat Bankası, kültür, sanat, eğitim ve spor başta olmak üzere çeşitli alanlarda bireyi ve toplumu geliştirmeyi hedefleyen çalışmalarını aralıksız sürdürmektedir.

Özellikle toplumun kültürel birikimine katkıda bulunacak projelere imza atan Banka, sosyal sorumluluk anlamında üstlendiği misyonu her yıl bir adım daha ileriye taşımaya ve bu konuda sürekliliği sağlamaya kararlıdır.

#### **Spora Ziraat desteği**

T.C. Ziraat Bankası, 2009/2010 ve 2010/2011 sezonunda olduğu gibi 2011/2012 yılı futbol sezonunda da Türkiye Kupası'nın isim hakkına sponsor olmuş, organizasyona "Ziraat Türkiye Kupası" ismi verilmiştir.

#### **"Sanat için Sanatın İçinde"**

Kuruluşundan bu yana sanata ve sanatçıya verdiği önemi "Sanat için Sanatın İçinde" sloganıyla bütünleştiren T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında da çeşitli sanat dallarındaki etkinlikleri desteklemeye devam etmiştir.

1990'lı yıllardan itibaren sanata verdiği destek zincirine yeni halkalar ekleyerek geliştiren T.C. Ziraat Bankası Mithatpaşa, Kuşulu, Tünel ve Kızıltan Ulukavak Sanat Galerileri ile Ömer Nafi Güvenli Sergi Salonu'nu sanatseverlerin kullanımına sunmuştur. 2010-2011 sergi sezonunda Ankara Kuşulu, Ankara Mithatpaşa ve İstanbul Tünel Sanat Galerilerinde 33 adet sergi, 100 bini aşan sanatsever tarafından ziyaret edilmiştir. Bu sergilerden elde edilen 32 adet tablonun eklenmesiyle 2.249 esere ulaşan T.C. Ziraat Bankası orijinal resim koleksiyonu, ülkemizin en zengin resim koleksiyonlarından biridir.

T.C. Ziraat Bankası'nın sanata katkısı, Mithatpaşa Gösteri Merkezi'ndeki sinema salonuyla devam etmektedir. Türkiye'de kamu yararına faaliyet gösteren tek sinema olan T.C. Ziraat Bankası sinema salonunda yıl içerisinde sinemaseverlerin beğenisine sunulan 24 film, 60 bini aşkın seyirci tarafından izlenmiştir.

2011 yılında, T.C. Ziraat Bankası ile Ankara Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü ortak çalışma platformu kapsamında Millî Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği okullara 8 hafta boyunca, haftada 4 gün eğitici ve öğretici çizgi film gösterimi yapılmıştır.

Okul döneminde öğrencilere hoşça vakit geçirtmek, motivasyonlarını yükseltmek, sosyal alışkanlıklarını artırmak ve sinemayı sevdirmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada öğrencilerin taşınması Banka tarafından tahsis edilen servis araçları ile öğretmenlerinin refakatinde sağlanmıştır. 8 haftada 30 okuldan 6.200 öğrenci bu hizmetten yararlanmıştı.

#### **Türkiye'nin İlk Bankacılık Müzesi**

20 Kasım 1981 tarihinde açılan T.C. Ziraat Bankası Müzesi, Ankara'nın Ulus Semtinde bulunan tarihi Genel Müdürlük binasının Şeref Salonunda yer almaktadır. Cumhuriyetin hemen her aşamasına bizzat tanık olmuş Banka'nın 148 yıllık köklü geçmişinin sergilendiği müze, Türkiye'de açılan ilk Bankacılık Müzesi olma özelliğini taşımaktadır.

Başlangıcından bugüne dek Türkiye bankacılık sisteminin ticari, ekonomik, siyasi, kültürel, sanatsal, eğitsel değişimini ve geçmişten bugüne yaşanan gelişimini gösterme özelliğine sahip olan T.C. Ziraat Bankası Müzesi, bu özellikleri içinde barındıran ve bankacılık sisteminde kullanılan pek çok antika objeyi, tarihi bir atmosfer içinde sergilemektedir.

#### **Diğer faaliyetler**

T.C. Ziraat Bankası, 2011 yılında Afrika'da ortaya çıkan kuraklık nedeniyle yurtlarını terk ederek muhtaç ve mağdur duruma düşen dost ve kardeş halklara yardım sağlamak amacıyla bağışta bulunmuştur. Ayrıca 23 Ekim 2011 tarihinde Van ve ilçelerinde meydana gelen depremde mağdur olan vatandaşlarımızın sorunlarının çözümüne katkıda bulunmak üzere yardım kampanyaları düzenlenmiştir.

## T.C. Ziraat Bankası İştiraklerinde 2011 Yılı

**T.C. Ziraat Bankası finansal hizmet iştirakleri ile geliştirdiği sinerjik işbirliği kapsamında müşterilerine sunduğu ürün ve hizmet gamını pekiştirmektedir.**

Türkmenistan'dan Almanya'ya, ABD'den Suudi Arabistan'a, dünyanın 17 farklı ülkesindeki hizmet noktaları ile T.C. Ziraat Bankası Türk işadamına ve yabancı müşterilerine uluslararası alanda ürün, hizmet ve çözümler sunmaktadır.



## Yurt Dışı İştirakler

**T.C. Ziraat Bankası'nın hedefi, müşterisine mümkün olan her yerde hizmet vermektir. Türkmenistan'dan Almanya'ya, ABD'den Suudi Arabistan'a, dünyanın 17 farklı ülkesindeki hizmet noktaları ile T.C. Ziraat Bankası Türk işadamlarına ve yabancı müşterilerine uluslararası alanda ürün, hizmet ve çözümler sunmaktadır.**

### ZIRAAT BANK INTERNATIONAL AG

Avrupa Birliği'ndeki en büyük sermayeli Türk bankalarından olan Ziraat Bank International AG, T.C. Ziraat Bankası'nın yurt dışındaki en büyük iştirakidir.

Ziraat Bank International AG; kurumsal, ticari ve bireysel bankacılık alanlarında faaliyet göstermektedir. Türkiye, Almanya ve diğer AB ülkeleri arasındaki dış ticaretin finansmanına yönelik nakdi ve gayrinakdi kredi işlemleri ile Almanya'da faaliyet gösteren firmalar/çok uluslu firmalar, Ziraat Bank International AG'nin kurumsal ve ticari bankacılık hizmetlerinin temelini oluşturmaktadır.

Aktif büyüklüğünü her yıl artırmakta olan Ziraat Bank International AG, 47 yıldır Almanya'da yaşayan Türk vatandaşlarının Türkiye havalereine çağdaş ve hızlı bir teknik altyapı ile aracılık etmektedir.

2011 yılı içinde Ziraat Bank International AG'nin geniş ürün yelpazesine eklenen "Nakitsiz Havale" ürünü, müşterilerine yanlarında nakit para taşımadan ve kısa sürede işlem tamamlama kolaylığıyla havale yapma imkanı sunmuştur.

Ziraat Bank International AG son yıllarda bireysel bankacılık alanındaki faaliyetlerini de geliştirerek sürekli yenilenmektedir. İnterneti etkin bir dağıtım kanalı olarak kullanan Banka, müşterilerine kapsamlı internet bankacılığı hizmetleri sunmaktadır. Banka'nın internet bankacılığı ürünlerinden "Marifetli Hesap", Almanya'nın bağımsız ve en saygın Tüketici Vakfı "Stiftung Warentest/Finanztest" tarafından 5 kez arka arkaya "Sürekli İyi" notu ile değerlendirilmiştir.

Alman Bankalar Birliği'nin (Bundesverband deutscher Banken e.V.) tasarruf mevduatı sigorta fonuna dahil olan Ziraat Bank International AG aynı zamanda "Entschädigungseinrichtung deutscher Banken GmbH" (Alman devletinin mevduat koruma fonu) üyesidir. Almanya'daki Yabancı Bankalar Birliği'nin (Verband der Auslandsbanken in Deutschland e.V.) de üyesi olan Banka, son dört yıldır birliğin yönetim kurulunda temsil edilmektedir.

Banka'nın Frankfurt, Hamburg, Köln, Hannover, Berlin, Duisburg, Stuttgart, Münih, Nürnberg ve Essen şehirlerinde faaliyet gösteren toplam 10 şubesi bulunmaktadır.

31 Aralık 2011 itibarıyla Ziraat Bank International AG'nin ödenmiş sermayesi 108 milyon Euro, öz kaynakları 155 milyon Euro, aktif toplamı 907 milyon Euro, kredileri 760 milyon Euro ve mevduat toplamı 720 milyon Euro olmuştur. 2010 yılına göre aktif büyüklüğü %32 artış gösteren Banka'da 148 kişi çalışmaktadır.

### TURKISH ZIRAAT BANK BOSNIA d.d.

**Bosna Hersek'in tamamı yabancı sermayeli ilk bankası olan Turkish Ziraat Bank Bosnia d.d. 1997 yılında faaliyete geçmiştir.**

Banka, Federasyon genelinde 21 hizmet biriminin yanı sıra, 30 ATM, 23 bin kredi kartı, 10 bin Bankkart ve 749 POS cihazı üzerinden ve 157 personeli ile kurumsal, ticari ve bireysel müşterilerine tüm bankacılık ürün ve hizmetlerini sunmaktadır.

2009 yılından bu yana küresel finansal krizden yoğun olarak etkilenen bir pazarda Turkish Ziraat Bank Bosnia d.d., kârlılığını sürdürme başarısı göstermiştir. Turkish Ziraat Bank Bosnia d.d.'nin 31 Aralık 2011 itibarıyla toplam aktifleri 108 milyon dolar, kredileri 48 milyon dolar, mevduatı 58 milyon dolar, öz kaynakları ise 46 milyon dolar olarak kaydedilmiştir.

### ZIRAAT BANKA AD SKOPJE

**T.C. Ziraat Bankası, 1999 yılında hizmete açtığı Üsküp Şubesi'ni, 2008 yılı Mart ayında Ziraat Banka AD Skopje unvanı altında faaliyet gösteren iştirak bankasına dönüştürmüştür.**

Banka; başkent Üsküp'teki Merkez, Ramstore ve Türk Çarşısı şubeleri, Kalkandelen ve Gostivar'daki 2 şubesi ile birlikte Makedonya'da toplam 5 hizmet noktasında faaliyet göstermektedir.

Banka'nın öncelikli hedefi, T.C. Ziraat Bankası'nın gücünün yarattığı sinerjiyi mümkün olan en üst seviyeye taşımak, ürün-hizmet yelpazesini geliştirerek müşteri memnuniyetini artırmak ve Türkiye-Makedonya arasındaki ekonomik ve ticari ilişkilerin güçlenmesinde katkı sağlamaktır.

2011 yılında kullanıma alınan internet bankacılığı ve son aşamasına geline kredi kartı projesi ile ürün-hizmet yelpazesinin zenginleştirilmesi, dolayısıyla tamamlayıcı ürün sunumu ve çapraz satış olanakları yaratılması amaçlanmaktadır. Son dönemde yaşanan küresel krizin etkilediği ülkede kârlılığını sürdüren Ziraat Banka AD Skopje'nin 31 Aralık 2011 tarihi itibarıyla toplam aktifleri yaklaşık 54 milyon dolar, öz kaynakları ise yaklaşık 24 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

### ZIRAAT BANK (MOSCOW) CJSC

**1993 yılında Moskova'da faaliyete geçen Ziraat Bank (Moscow) CJSC, Rus ve Türk vatandaşlarının her türlü bankacılık ihtiyacını karşılamayı hedefleyen, müşteri odaklı hizmet anlayışı ile çalışmalarına devam etmektedir.**

Banka, Rusya'da faaliyet gösteren Türk sermayeli firmaların yanı sıra, Rus şirketlerine de ticari, kurumsal ve gayrinakdi kredi alanlarında hızlı, kaliteli ve çağdaş bankacılık hizmetleri sunmaktadır.

Ziraat Bank (Moscow) CJSC'nin 2011 yılsonu itibarıyla toplam aktifleri 52 milyon dolar, kredileri 42 milyon dolar, öz kaynakları ise 27 milyon dolar olarak gerçekleşmiş, bir önceki yıla göre aktif büyüklüğü %12, kredileri ise %59,7 oranında artış göstermiştir.

## T.C. Ziraat Bankası İştiraklerinde 2011 Yılı

### KAZAKHSTAN-ZİRAAT INTERNATIONAL BANK

Kazakhstan-Ziraat International Bank 1993 yılında Kazakistan'ın ilk yabancı sermayeli bankası olarak kurulmuştur.

Genel Merkezi Almatı'da bulunan Banka Almatı, Astana ve Çimkent şehirlerinde bulunan 3 şubesi ile hizmetlerine devam etmektedir. 31 Aralık 2011 tarihi itibarıyla Banka'nın aktif büyüklüğü 112 milyon dolar, özkaynak büyüklüğü 76 milyon dolar, dönem kârı ise 2 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

### AZER-TÜRK BANK ASC

Azer-Türk Bank ASC 1995 yılında T.C. Ziraat Bankası A.Ş. ve Agrarkredit QSC (Azerbaycan Cumhuriyeti) ortaklığı ile kurularak faaliyete başlamıştır.

Banka, Merkez, Bakü, Gence, Nahçıvan şubeleri ile Genel Müdürlük bünyesindeki Müşteri Hizmetleri Departmanı olmak üzere 5 ayrı birimde hizmet sunmaktadır.

Azer-Türk Bank'ın 31 Aralık 2011 tarihi itibarıyla aktif toplamı 82,6 milyon dolar, özkaynak toplamı 14,8 milyon dolar, net kârı ise 1,4 milyon dolar olarak kaydedilmiştir.

Azer-Türk Bank'ın faaliyetlerindeki şeffaflık ve kara para aklanmasına karşı gösterdiği hassasiyetin yanı sıra bankacılık işlemlerindeki kalitesi, Citibank N.A. New York tarafından "2010 Quality Recognition Award" ödülüne layık görülmüştür.

### TURKMEN TURKISH JOINT STOCK COMMERCIAL BANK (TTJSC BANK)

Turkmen Turkish Joint Stock Commercial Bank 1993 yılından bu yana T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'nin iştiraki olarak Türkmenistan'da faaliyetini sürdürmektedir.

Müşterilerine her türlü bankacılık hizmetini sunan Banka, kuruluşundan bu yana Türkmenistan ve Türkiye arasındaki ekonomik, ticari ve sosyal ilişkilerin gelişmesinde önemli rol üstlenmiş ve aynı zamanda Türkmenistan'ın dışa açılan kapılarından biri olmuştur. Banka, 5 döviz büfesi ile yabancı para işlemlerinde ülkedeki en aktif banka konumundadır. Ayrıca Banka'nın sahip olduğu 3 adet Western Union noktalarından birisi, dünyada en çok işlem yapan ilk 500 nokta içerisine girmiştir.

2011 yılsonunda Banka'nın aktif toplamı 58 milyon dolar, özkaynakları 5,3 milyon dolar, net kârı ise yaklaşık 2,9 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

### UZBEKISTAN-TURKISH BANK (UTBANK)

UTBANK, T.C. Ziraat Bankası ve Agrobank (Özbekistan)'ın eşit paylarda katılımı ile 1993 yılında Taşkent'te kurulmuştur.

Bankacılığın tüm kollarında müşterilerine hizmet sunan UTBANK'ın 2011 yılsonu itibarıyla aktif toplamı 113,6 milyon dolar, mevduatı 13 milyon dolar, özkaynakları 19,2 milyon dolar, net kârı ise 1,2 milyon dolar olmuştur.

## Yurt İçi İştirakler

**T.C. Ziraat Bankası finansal hizmet iştirakleri ile geliştirdiği sinerjik işbirliği kapsamında müşterilerine sunduğu ürün ve hizmet gamını pekiştirmektedir.**

**Yurt içi iştirakleri ile geliştirmiş olduğu kuvvetli ilişkiler, T.C. Ziraat Bankası'nın çapraz satış olanaklarını artırmakta ve yeni müşteri kazanımına katkıda bulunmaktadır.**

### ZİRAAT SİGORTA A.Ş.

Bir yılda sektöründe ilk 20 arasına yükselen Ziraat Sigorta, 2011 yılında sektör ortalamasının yaklaşık dört kat üstünde büyümüştür.

11 Mayıs 2009 tarihinde kurulan ve 2010 yılında sigortacılık faaliyetlerine başlayan Ziraat Sigorta ilk yılını 173 milyon TL'lik prim üretimi ile tamamlamış ve 57 şirketin faaliyet gösterdiği sektörde 18. sırada yer almıştır. Hayat dışı sigortacılık branşında 2011 yılında da sektör ortalamasının yaklaşık dört katı üzerinde büyüyerek 318 milyon TL prim üretimi gerçekleştiren Şirket, 59 kuruluşun faaliyet gösterdiği sektörde 12. sırada yer almış, 2010 yılında %1,4 olan pazar payı, 2011 yılı sonunda %2,2'ye yükselmiştir.

Şirket yılsonu itibarıyla banka sigortacılığı prim üretiminde ikinci, özkaynak kârlılığında ve personel başına düşen prim üretiminde ise sektör birincisi durumundadır.

Şirket'in faaliyet başlangıcı olan 1 Ocak 2010'da 19,3 milyon TL olan özsermayesi 2011 yılı sonunda 75 milyon TL'ye, aktifleri 198 milyon TL'ye ulaşmış, vergi öncesi kâr tutarı ise 52 milyon TL'yi geçmiştir.

Şirket'in ilk faaliyet yılında Ziraat Bankası aracılığıyla sigorta pazarına iki yeni ürün sunulmuştur. Bunlardan "Hastane Gündelik Tazminat" ürünü 2011 yılında kanser tedavi teminatını da içerecek şekilde geliştirilerek "Sağlık Destek Sigortası" adı ile piyasaya sunulurken, "Ailem Ziraat Güvencesinde" ürünü mevcut teminatların yanı sıra 25.000 TL peşin ödeme teminatı ile zenginleştirilmiştir.

Şirket çalışanlarının emek ve gayretleri ile sağlanan yüksek hizmet standartlarının yanı sıra, ana ortak T.C. Ziraat Bankası camiasının kurulan yeni şirketi benimsemesi ve sigortacılık faaliyetine katılımı da Ziraat Sigorta'nın elde ettiği başarılı sonuçların gerçekleşmesine katkıda bulunmuştur.

### ZİRAAT HAYAT VE EMEKLİLİK A.Ş.

Hayat sigortaları branşında kuruluşunun ilk yılında liderliğe yerleşen Ziraat Hayat ve Emeklilik, Temmuz 2011'de Bireysel Emeklilik Sistemi'nde de faaliyete başlamıştır. 11 Mayıs 2009 tarihinde kurulan ve 2010 yılı başında aktif olarak hayat ve ferdî kaza sigortaları branşlarında faaliyete başlayan Ziraat Hayat ve Emeklilik A.Ş., 2011 yılı Temmuz ayından itibaren de T.C. Ziraat Bankası temsilcisi olarak Bireysel Emeklilik Sistemi'nde yerini almıştır.

Şirket ilk faaliyet yılı olan 2010 yılında, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği (TSRŞB) tarafından açıklanan yılsonu prim üretimi sonuçlarına göre; Hayat Sigortaları Branşında 601,7 milyon TL prim üretimi ve %27,6 pazar payı ile sektör lideri olmuş ve bu liderliğini 2011 yılı boyunca sürdürmüştür.

Yine TSRŞB rakamlarıyla 2011 sonunda 806 milyon TL prim üretimi ile %30 pazar payına ulaşmış, bir önceki yılın aynı dönemine oranla yaklaşık %34 prim üretimi artışı sağlamıştır. 27 kuruluşun faaliyet gösterdiği sektörde 2011 yılını da 1. sırada bitirmiştir.

Ziraat Hayat ve Emeklilik A.Ş.'nin, 2010 yılı sonunda 437 milyon TL olan aktif büyüklüğü, 2011 yılsonu itibarıyla 900 milyon TL seviyesine ulaşmış, geçen yılın aynı dönemine göre yaklaşık %106 oranında artmıştır. Diğer yandan 2011 sonu itibarıyla hayat sigortaları sektörü %23 oranında büyüme gösterirken Ziraat Emeklilik'in %34 oranında büyümesi dikkat çekicidir.

Ziraat Emeklilik, Temmuz 2011'de son yedi yıldır hızla gelişmekte olan Bireysel Emeklilik Sistemi'nde faaliyete başlamıştır. Bu kapsamda herkesin alabileceği "Güldüren Yarınlar Planı", faiz geliri içermeyen yatırım enstrümanlarına yönelik "Bereket Planı", birikimleri ile sisteme girenlere özel avantajlar sunan "Şemsiye Planı" gibi çeşitli bireysel emeklilik planları ile farklı müşteri kitlelerine hizmet sunmaktadır. Hayat sigortalarında ise vefat ve maluliyet teminatları yanında, tehlikeli hastalığa yakalanma durumunda da tazminat ödeyen "Hayata Dair Yıllık Hayat Sigortası"; isteğe göre seçilebilen farklı teminatlar sunan "Hayat Arkadaşım Yıllık Hayat Sigortası" ile kurumsal müşterilere yönelik "Grup BES", "Grup Ferdî Kaza" ve "Grup Hayat Sigortaları" başlıca ürünler olarak sayılabilir.

Ziraat Hayat ve Emeklilik A.Ş. önümüzdeki dönemde dağıtım kanallarını daha etkin kullanmayı ve niş pazarın önemini vurgulayarak ürün gamını segmente edilmiş müşterilere özel çözümler sunacak şekilde genişletmeyi hedeflemektedir.

### ZİRAAT FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.

20 yıldır istikrarlı bir şekilde hizmet sunmakta olan Ziraat Leasing, 2011 yılında da sektöründeki lider konumunu sürdürmüştür. Sektörünün istikrarlı, köklü ve güçlü kurumlarından olan Ziraat Leasing, 1991 yılında kurulmuş ve 20 yıldır doğru projelere doğru finansal çözümler üretmeyi ilke edinerek, yaklaşık 1,2 milyar dolar tutarında projeye finansman sağlamıştır.

2011 yılında da istikrarlı büyümesini devam ettiren Ziraat Leasing, cirosunu %40 artırarak 286 milyon TL'ye, aktif büyüklüğünü ise %42 artırarak 559 milyon TL'ye yükseltmeyi başarmıştır.

Ziraat Leasing kuruluşundan itibaren inşaat, sağlık, tekstil, gıda, demir çelik, metal işleme, basım, imalat sanayi vb birçok sektöre fon temin ederek, mekanizasyonda teknolojik ilerlemeye katkı sağlamayı hedeflemiştir. Finansal kiralama sisteminin tarımsal ekipmanlarda kullanılmasının yaygınlaşmasında öncü rol üstlenen Ziraat Leasing, 2011 yılında da tarım sektörüne yaptığı leasing işlemleri ile sektöründe lider konumunu devam ettirmiştir.

"Ülke ekonomisine ve finansal piyasaların derinleşmesine katkı sağlamak amacıyla, doğru ve etkin çözümler üreterek, yatırımları finanse etmek" misyonuna sahip olan Ziraat Leasing, "Yatırımcıların ve çalışanların ilk tercih ettiği finansal kiralama şirketi olma" vizyonunun yanı sıra, T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'nin desteği ve tecrübeli uzman kadrosuyla, sektörün öncü ve önde gelen şirketlerinden biri olma yolunda ilerlemektedir.

## T.C. Ziraat Bankası İştiraklerinde 2011 Yılı

### ZİRAAT YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.

1997 yılında faaliyete geçen Ziraat Yatırım Menkul Değerler, 110 kişilik uzman kadrosu ve müşteriye etkin hizmete odaklı misyonu ile sermaye piyasasının aktif katılımcısı konumundadır.

Şirket; Alım Satım Aracılık, Halka Arza Aracılık, Portföy Yöneticiliği, Yatırım Danışmanlığı, Kredili Alım-Satım, Açığa Satış ve Ödünç Alma Verme, Vadeli İşlemler ve Türev Araçlar yetki belgelerine sahiptir. 5 şube, 20 yatırım merkezi ve 1 irtibat bürosunun yanı sıra internet şubesi ve 44 44 979 Müşteri Hizmetleri Merkezi ile hizmet sunan Ziraat Yatırım Menkul Değerler ayrıca T.C. Ziraat Bankası'nın yurt sathına yayılmış tüm şubelerinden acente olarak yararlanmaktadır.

Ziraat Yatırım Menkul Değerler, alternatif dağıtım kanallarının etkin bir kullanıcısıdır. www.ziraatyatirim.com.tr üzerinden erişilen e-şube, cep telefonları, tablet bilgisayarlar ve veri ekranları üzerinden emir iletilmesine imkân sunan "Ziraat Trader" uygulaması ve 44 44 979 Müşteri Hizmetleri Merkezi Şirket'in yaygın alternatif dağıtım kanallarını oluşturmaktadır.

Ziraat Yatırım Menkul Değerler'in 2011 yılsonu itibarıyla hisse senetleri piyasasındaki işlem hacmi 22,1 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde, İMKB nezdinde ve borsa dışında gerçekleştirilen repo-ters repo işlemlerinin toplamı 59,7 milyar TL; tahvil bono piyasasındaki kesin alım-satım işlem hacmi ise 8,5 milyar TL'dir. Türev işlemler piyasasının da önde gelen bir katılımcısı olan Ziraat Yatırım Menkul Değerler'in türev işlem hacmi 2011 yılında 10,8 milyar TL seviyesinde gerçekleşmiştir.

### ZİRAAT PORTFÖY YÖNETİMİ A.Ş.

2002 yılında faaliyete geçen Ziraat Portföy Yönetimi A.Ş., sermaye piyasası araçlarından oluşan yatırım portföylerine vekil sıfatıyla yönetim hizmeti sunmaktadır.

Sermayesi 1,5 milyon TL olan Şirket, T.C. Ziraat Bankası'na ait 10 ve Ziraat Yatırım'a ait 4 adet menkul kıymet yatırım fonu ile Ziraat Hayat ve Emeklilik'e ait 6 ve

Groupama Emeklilik'e ait 9 adet bireysel emeklilik yatırım fonunu yönetmektedir.

Şirket'in yönetimi altındaki varlıkların toplamı Aralık 2011 itibarıyla 2,1 milyar TL'ye ulaşmış, Şirket %4,3'lük sektör payı ile 32 portföy yönetim şirketi arasında 7. sırada yer almıştır. Şirket'in 2011 yılı net kârı 1,6 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

### FİNTEK FİNANSAL TEKNOLOJİ HİZMETLERİ A.Ş.

Fintek, kurulduğu 2001 yılından bu yana, T.C. Ziraat Bankası'na ve iştiraklerine, altyapı, entegrasyon, sistem yönetimi, destek-operasyon, uygulama geliştirme ve teknik danışmanlık alanlarında bilişim teknolojileri hizmetleri sunmaktadır. TS ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi belgesinin sahibi olan Fintek, geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi 2011 yılında da Türkiye'nin "İlk 500 Bilişim Şirketi Araştırması" sonuçlarında ilk 100 bilişim şirketi arasında yer almıştır.

Fintek, 587 kişiye ulaşan yetkin ve dinamik insan kaynağı ile teknolojiyi ve uzmanlığını kullanarak her zaman daha iyiye ulaşmayı amaçlamaktadır. Şirket TSE EN ISO 9001: 2000 şartlarına uygun bir şekilde gerçekleştirdiği yenilikçi ve güncel teknoloji yatırım ve üretimleri ile 2011 yılında da T.C. Ziraat Bankası'na güçlü teknoloji desteği sağlamayı sürdürmüştür.

T.C. Ziraat Bankası'nın temel bankacılık uygulaması Finart'ın mimarı olan Fintek, sürekli geliştirme anlayışı çerçevesinde, 2011 yılında operasyonel etkinliği ve müşteri odaklılığı sağlayacak çok sayıda uygulama geliştirme çalışmaları gerçekleştirmiştir. Banka'nın her seviyesinde karar vericilere anlamlı bilgi sağlamaya yönelik "Müşteri Kârlılık" bilgileri oluşturulması ile formların ve dokümanların süreçlere dahil edilerek bir otomasyon sistemi üzerinde yönetilmesini sağlayacak "Kurumsal İçerik Yönetimi" uygulaması altyapı çalışmaları bu projeler arasında yer almaktadır. Şubelerdeki müşteri yoğunluğunun daha iyi yönetilebilmesine yönelik olarak "Merkezi Sıra Sistemi" geliştirilmiş ve dokunmatik kiosklar şubelerde devreye alınmaya başlanmıştır.

Ayrıca Banka'nın ATM parkuru, kartlı veya kartsız işlemlerde avuç içi ile de doğrulama yapablen 1.505 adet recycle ATM'ler ile güçlendirilmiştir.

T.C. Ziraat Bankası'nın BT ihtiyaçlarını en iyi ve hızlı bir biçimde karşılayabilmek üzere, Fintek'in organizasyonu 2011 yılında yeniden yapılandırılmıştır. Fintek, yenilenen organizasyonu ve yürütmekte olduğu projeler sayesinde, 2012 yılında T.C. Ziraat Bankası'nda operasyonel verimliliği artırarak, sektörde rekabetçi avantaj sağlanması hedefi doğrultusunda, üstün ve hızlı teknolojik altyapı ile donanım desteğini sağlamaya devam edecektir.

### BİLEŞİM ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARI VE ÖDEME SİSTEMLERİ A.Ş.

Bileşim Alternatif Dağıtım Kanalları ve Ödeme Sistemleri A.Ş., T.C. Ziraat Bankası'na, alternatif dağıtım kanalları ve ödeme sistemleri alanında hizmet vermektedir.

Visa ve MasterCard gibi uluslararası kart kuruluşlarının öncülüğünde oluşturulan güvenlik standartları denetiminden geçerek servis sağlayıcısı kategorisinde Avrupa'da dördüncü, Türkiye'de ise ilk PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standards) sertifikasyonuna sahip servis sağlayıcısı unvanını elinde bulunduran Bileşim A.Ş., sertifikasyonun gerekliliklerini yerine getirmeyi sürdürerek 2011 yılında da uluslararası standartlardaki denetimlerini başarıyla tamamlamıştır.

Türkiye'nin en büyük ATM ağlarından birine hizmet veren Bileşim A.Ş., "İlk 500 Bilişim Şirketi - Türkiye 2010" sıralamasında "Satış Gelirleri" dalında bir önceki yıla oranla on üç sıra ilerleyerek altmış ikinci, "Hizmet Kategorisi" dalında ilk elli şirket arasında bir önceki yıla oranla iki sıra daha ilerleyerek yirmi beşinci, ana faaliyet alanı olan "Dış Kaynak Hizmet Geliri" kategorisinde ise ikinci sırada yerini almıştır.

Bileşim A.Ş., güçlü mali ve teknolojik altyapısı, konusunda uzman personeli ve yeniliklere hızla uyum sağlayan dinamizmi ile 2011 yılında da sektördeki öncü konumunu sürdürmüştür.

## Yönetim ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları

# T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Yönetim Kurulu



1



2



3



4



5

## 1- MUHARREM KARŞLI

### Yönetim Kurulu Başkanı

1959 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Maliye Bölümü'nden mezun oldu. Aynı fakültede Para-Banka bölümünde yüksek lisans eğitimini tamamladı. 1965-1974 yıllarında T. İş Bankası'nda Müfettiş Yardımcılığı ve Müfettişlik yaptığı dönemde İngiltere ve Fransa'da bankacılık konusunda birer yıl süreyle araştırmalar yaptı. Bu araştırmaları sonucunda ATM cihazlarını 1972 yılında ilk defa Türkiye'ye getirdi. Karşlı, 1974-1985 yılları arasında, Türk Bankacılığında ilk olarak, aynı bankanın Menkul Kıymetler Departmanı'nı kurdu ve 11 yıl yöneticiliğini yaptı. 1985 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın kurulması görevini üstlendi ve 5 yıl Başkanlığını yaptı. Sonrasında kendi borsa aracı kurumunu kurdu. 10 yıl sonra 2001'de şirketi devretti. 3 Kasım 2002 seçimlerinde İstanbul'dan milletvekili seçildi (22. dönem). İş Bankası'nda görev yaptığı sırada Banka'nın iştiraki Tofaş Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş.'de 5 yıl, Dışbank A.Ş.'de (Fortis Bank) 1,5 yıl Yönetim Kurulu Üyeliği, T. Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. ile Takasbank'ta Murakıplık yaptı. Milletvekilliği sırasında, 2,5 yıl Türkiye Avrupa Birliği Karma Parlamento Komisyonu ve 2,5 yıl da NATO Parlamenter Asamblesi üyeliği yaptı. Karşlı, Mayıs 2010'dan itibaren Bankamız Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır. Yayınlanmış eserlerinden "Sermaye Piyasası Borsa Menkul Kıymetler" isimli kitabı üniversitelerde ders kitabı olarak okutulmaktadır.

## 2- MEHMET MUMCUOĞLU

### Yönetim Kurulu Başkan Vekili

1974 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. Akbank ve Dışbank'ta müfettişlik, Şube Müdür Yardımcılığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Personel Müdürlüğü gibi görevlerde bulundu. Çeşitli özel kuruluşlarda yöneticilik ve danışmanlık yaptı. Mumcuoğlu, 2003 yılından bu yana Bankamız Yönetim Kurulu Üyesi, 2005 yılından bu yana da Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görev yapmaktadır.

## 3- HÜSEYİN AYDIN

### Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi

Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Ekonomi Fakültesi'nden 1981 yılında mezun oldu. Meslek hayatına Bankamızda Müfettiş Yardımcısı olarak başlayan Aydın, 27.03.2003 tarihine kadar Bankamızın çeşitli birimlerde yöneticilik görevlerinde bulundu. Daha sonra yürüttüğü Halk Bankası Yönetim Kurulu Murahhas Üyeliği, Pamukbank Yönetim Kurulu Üyeliği ve T.C. Ziraat Bankası Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevlerinin ardından, 31.05.2005-14.07.2011 tarihleri arasında Halk Bankası'nda Genel Müdür olarak görev yaptı. 15.07.2011 tarihi itibarıyla Bankamız Genel Müdürü olarak göreve başlayan Aydın, ayrıca Türkiye Bankalar Birliği Başkanlığı görevini de yürütmektedir.

## 4- OĞUZ KAYHAN

### Yönetim Kurulu Üyesi Denetim Komitesi Üyesi

1986'da Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat Bölümü'nden mezun oldu. Gazi

Üniversitesi'nde Muhasebe-Finans alanında yüksek lisansını tamamlayan Kayhan, halen Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Ana Bilim Dalında Doktora eğitimini sürdürmektedir. Meslek hayatına 1987 yılında Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'nda Bankalar Yeminli Murakıplık Yardımcılığı görevi ile başladı. 1998-2001 yılları arasında Bankalar Yeminli Murakıpları Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapan Kayhan, bu dönemde 9 ay süre ile Bankalar Yeminli Murakıpları Kurulu Başkanlığı görevini vekaleten yürüttü. Şubat 2001-Kasım 2006 tarihleri arasında BDDK'da muhtelif dairelerde Daire Başkanı olarak görev yaptı. Kasım 2006'da Kıdemli Bankalar Yeminli Başmurakıplığı görevine atandı. Haziran 2007'den itibaren Bankamızda Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi üyesi olarak görev yapmaktadır.

## 5- HİKMET AYDIN SİMİT

### Yönetim Kurulu Üyesi

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü mezunu olan Hikmet Aydın Simit, özel bankalarda üstlendiği çeşitli görevlerin ardından 2007 Haziran ayından itibaren Bankamızda Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

## 6- Dr. ÜMRAN DEMİRÖRS

### Yönetim Kurulu Üyesi

1976 yılında Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İktisat Bölümü'nü bitirdi. 1981 yılında New York Üniversitesi İktisat Fakültesi'nden yüksek lisans ve 1988 yılında aynı Fakülte'den doktora derecesi aldı. 1981-1982 yılları arasında New York Üniversitesi Ekonomik Analiz Enstitüsü'nde araştırma görevlisi olarak çalıştı. 1983-1988



6



7



8



9



10

yılları arasında Birleşmiş Milletler Uluslararası Ekonomi ve Sosyal İlişkiler Departmanı'nda LINK Projesi için Ekonomi Danışmanı olarak görev aldı. 1988-1989 yılları arasında New York Merkez Bankasının Uluslararası Finans Departmanında Ekonomist olarak çalıştı. 1989-1992 yılları arasında Uluslararası Yönetim Danışmanlığı (IMCA) Grubunda Kıdemli Finans ve Ekonomi Danışmanı olarak görev yaptı. 1992-1994 yılları arasında VestcorPartners Grup Portföy Yönetim ve Yatırım Bankası'nda Araştırma ve Strateji Departmanı Başkanlığı yaptı. 1994-1995 yılları arasında Renaissance Hedge Fon Yönetim Şirketi'nde Yatırım Komitesi Başkanı olarak çalıştı. 1996-2002 yılları arasında Franklin Templeton Yatırım Şirketinin, Global Bono Departmanı Yatırım Komitesi Başkanı olarak görev aldı. 2002-2008 yılları arasında Gables Yatırım Yönetimi ve Butik Hedge Fon Yatırım Danışma Şirketi'nin yönetici ve kurucu ortağı olarak görev aldı. 13.12.2007 tarihinden itibaren Türkiye Cumhuriyeti Başbakanı Başmüşaviri görevini sürdüren Dr. Demirörs, Nisan 2008'den itibaren de T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

### 7- HALİL ÇELİK

#### Yönetim Kurulu Üyesi

#### Denetim Komitesi Üyesi

Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İktisat Fakültesi'nden 1980 yılında mezun oldu. Meslek hayatına 1982 yılında Bankamızda Müfettiş Yardımcısı olarak başlayan Çelik, 01.08.2002 tarihine kadar Bankamızdaki Müfettiş, Başmüfettiş ve Bölge Müdürlüğü görevlerinden sonra,

02.08.2002-27.07.2003 tarihleri arasında İller Bankası'nda Müfettişlik görevinde bulundu. Çelik kariyerini, 28.07.2003-23.05.2010 tarihleri arasında T. Halk Bankası'nda değişik birimlerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak sürdürdü. 24.05.2010 tarihinden itibaren ise Bankamız Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetim Komitesi Üyesi olarak görev yapmaktadır.

### 8- MUSTAFA ÇETİN

#### Yönetim Kurulu Üyesi

1974'te Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu. 1979-1985 yılları arasında sırasıyla Hadim, Akçakale ve Pasinler Kaymakam ve Belediye başkanı olarak görev yaptı. 1985-1996 yılları arasında İçişleri Bakanlığı'nda Mülkiye Başmüfettişi, Teftiş Kurulu Başkan Yardımcısı, Bakan Müşaviri ve Bakanlık Genel Sekreterliği görevlerinde bulundu. 1996-1999 yılları arasında Gümüşhane Valisi, 1999-2000 yıllarında İçişleri Bakanlığı APK Kurulu Başkanı, 2000-2002 yılları arasında Merkez Valisi, 2002-2007 yıllarında Başbakanlık Müsteşar Yardımcısı olarak çalıştı. Başbakanlık Müsteşar Yardımcısı iken önce Basın İlan Kurumu Genel Kurul, ardından Anadolu Ajansı Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini de yürüttü. 2007-2011 yılları arasında ise Uşak Milletvekili olarak TBMM'de görev yaptı. Mustafa Çetin, Temmuz 2011'den itibaren Bankamız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

### 9- ABDULLAH YALÇIN

#### Denetçi

Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi'ni 1977 yılında bitirdi. 1975 yılında Etibank Genel Müdürlüğü Muhasebe ve Mali İşler Başkanlığı'nda başladığı bankacılık hizmetlerini önce T.C. Merkez Bankası'nda ve daha sonra müfettişlik, yönetmenlik, şube müdürlüğü gibi görevlerde bulunduğu Vakıfbank'ta sürdürdü. Vakıfbank'tan emekli olduktan sonra bir süre özel sektörde yönetici olarak çalışan Yalçın, 2003 yılından bu yana Bankamızda denetçilik görevini yürütmektedir.

### 10- MAHMUT GÜRSES

#### Denetçi

1986'da Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun olduktan sonra Maliye Bakanlığı Teftiş Kurulu'nda Maliye Müfettişi olarak görev yaptı. 1995-1996'da İngiltere'de Exeter Üniversitesi'nden MBA derecesi aldı. Yurda dönüşünü müteakip Maliye Bakanlığı bünyesinde yeni kurulan MASAK'ta bir süre Başkan Yardımcılığı yaptı. 2000 yılında Teftiş Kurulu'nda Başkan Yardımcısı iken istifaen ayrılarak özel sektöre geçti. 2001 yılından beri Yeminli Mali Müşavir olarak çalışan Gürses, Mayıs 2010'dan itibaren Bankamızda denetçilik görevini yürütmektedir.

\* Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Burhanettin AKTAŞ, 05.01.2012 tarihi itibarıyla Bankamızdaki görevinden ayrılmıştır.

# T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Üst Yönetimi



1



2



3



4



5



6

## 1- HÜSEYİN AYDIN

Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi

## 2- ÖMER MUZAFFER BAKTIR

Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı

İstanbul Teknik Üniversitesi Maden Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 1990 yılından itibaren Pamukbank T.A.Ş.'de Müfettiş Yardımcısı, Müfettiş, Servis Yöneticisi ve Bölüm Yöneticisi olarak çalıştı. Aralık 2004 tarihinde Türkiye Halk Bankası A.Ş.'de görev yapmaya başlayan Baktır, 14.06.2005 tarihinde Genel Müdür Yardımcılığı'na atandı ve Mart 2010 tarihine kadar sırasıyla Kurumsal Ticari Pazarlama, Kurumsal ve KOBİ Pazarlama, Kurumsal ve Ticari Pazarlama, Kredi Tahsis ve Yönetiminden sorumlu oldu. Mart 2010'da Cengiz Holding'de göreve başlayan Baktır, Ekim 2011 tarihine kadar CFO-İcra Komitesi Üyeliği yaptı. Baktır, Kasım 2011 tarihinden itibaren Bankamızda Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

## 3- MUSA ARDA

Kredi Tahsis ve Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı

Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden mezun oldu. Meslek hayatına 1994 yılında Pamukbank'ta Mali Tahlil Uzman Yardımcısı olarak başladı. 1994-2004 yılları arasında aynı bankada Uzman, Genel Müdürlükte çeşitli birimlerde Servis Yöneticisi ve Güneşli Kurumsal Şubede Pazarlama Yöneticisi olarak çalıştı. 2005 yılında T. Halk Bankası A.Ş.'de Ticari Pazarlama Daire Başkanlığında Bölüm Müdürü olarak göreve başladı. Daha sonra sırası ile Mali Tahlil Daire Başkanı, Kredi Politikaları ve Proje Değerlendirme Daire Başkanı, Ticari Krediler Daire Başkanı, İstanbul II. Bölge Koordinatörü olarak görev yaptı. Kasım 2011 tarihinden bu yana Bankamızda Kredi Tahsis ve Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

## 4- CEM İNAL

Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye bölümünden mezun oldu. 1992'de Müfettiş Yardımcısı olarak Bankamızda göreve başlayan İnal, Müfettiş, Şube Müdürü, Bölge Baş Müdürü ve Daire Başkanı olarak görev yaptı. Kasım 2011 tarihinden itibaren Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı olarak görevini yürütmektedir.

## 5- MEHMET CENGİZ GÖĞEBAKAN

Kredi Politikaları Genel Müdür Yardımcısı

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat Bölümü'nden 1987 yılında mezun oldu. Aynı yıl Pamukbank T.A.Ş.'de Müfettiş Yardımcısı olarak başladığı meslek hayatını, 1994 yılından sonra yine aynı kurumda; Firma Değerlendirme, Kredi İzleme, Kredi Tahsis, İdari Takip ve Kredi Politikaları Bölümlerinde, Bölüm Yöneticisi olarak sürdürdü. 17.11.2004 tarihinde Perakende Krediler'den sorumlu olarak başladığı Türkiye Halk Bankası A.Ş.'deki görevine, 09.06.2005 tarihinden sonra Risk Tasfiye'den sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak devam etti. 2007-2010 yılları arası Kredi Politikaları'ndan sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürüttü. Mayıs 2010-Ekim 2011 tarihleri arasında Anadolubank A.Ş.'de kredilerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışan Göğebakan, Kasım 2011 tarihinden itibaren Bankamızda Kredi Politikaları Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

## 6- BİLGEHAN KURU

Hazine Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Maden Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Aynı Üniversitede Fen Bilimleri Enstitüsü'nde finans ağırlıklı Yüksek Lisans yaptı. Mesleki kariyerine 1986-1988 yılları arasında Türkiye Halk Bankası A.Ş.'de Kambiyo Memuru olarak başladı. 1988 yılında Pamukbank T.A.Ş.'de Uzman Yardımcısı olarak görev yaptı. Hazine Bölümünde Servis Yöneticisi ve Bölüm Yöneticisi olarak çalıştı. 2004 yılı Kasım ayında Türkiye Halk Bankası A.Ş.'de Döviz ve Para





7



9

Piyasaları Daire Başkanı olarak görev yaptı. Haziran 2007-Temmuz 2011 tarihleri arasında Türkiye Halk Bankası A.Ş.'de Bireysel Bankacılıktan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı görevini yaptıktan sonra, Bankamızda Hazine Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı olarak göreve başlamıştır.

#### **7- NUMAN BEK**

**Uluslararası Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı**  
1991'de Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünden mezun olduktan sonra, T.C. Ziraat Bankası Bankacılık Okulu'nu bitirdi. Mesleki kariyerine T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Genel Müdürlük Menkul Kıymetler Müdürlüğünde başladı. Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.'da Müfettiş, Fon Yönetimi Yöneticiliği ve New York Şubesi'nde Genel Müdürlük yaptı. 2004 yılından itibaren Vakıfbank International AG'de Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerinde bulunduktan sonra Kasım 2010'da Bankamızda Dış İlişkiler ve İştiraklerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak göreve başlamıştır. Bek, Ocak 2012'den itibaren Bankamız Uluslararası Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etmektedir.



8



10

#### **8- ALİ TOKER**

**İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı**  
Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. Bankadaki görevine 1992 yılında Müfettiş Yardımcısı olarak başladı. Teftiş Kurulu Başkan Yardımcılığı, Tarımsal Krediler Daire Başkanı ve İç Kontrol Daire Başkanı olarak görev yaptı. Kasım 2011 tarihinden itibaren İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

#### **9- ALPASLAN ÇAKAR**

**Operasyonel İşlemler Genel Müdür Yardımcısı**  
Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. 1996 yılında Bankamızda Müfettiş Yardımcısı olarak işe başlayıp, Müfettişlik ve Şube Müdürlüğü görevlerinde bulunan Çakar, 2005 yılında Bölge Baş Müdürlüğü görevine atandı. Ağustos 2007 yılında Daire Başkanı olan Çakar, Temmuz 2010'da Genel Müdür Yardımcısı olarak atanmıştır. Ocak 2012'den itibaren Operasyonel İşlemler Genel Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etmektedir.



11

#### **10- ALİ ARAS**

##### **Teftiş Kurulu Başkanı**

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Bölümü'nden 1990 yılında mezun oldu. Bankadaki görevine 1991 yılında Müfettiş Yardımcısı olarak başlayan Aras, Müfettiş, Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü, Bölge Baş Müdürü, Daire Başkanı olarak görev yaptı. Eylül 2008'den itibaren Teftiş Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır.

#### **11- BÜLENT YALIM**

##### **İç Kontrol ve Risk Yönetimi Grup Başkanı**

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'ni bitirdi. 1987 yılında Bankamızda göreve başlayarak, Müfettiş Yardımcısı, Müfettiş, Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü, Daire Başkanı, Genel Müdür Yardımcısı ve Grup Başkanı olarak çalışmıştır. Kasım 2011 tarihinden itibaren İç Kontrol ve Risk Yönetimi Grup Başkanı olarak görev yapmaktadır.



