



PAŞA
Bank

**DAYANIQLI İNKİŞAF HAQQINDA
HESABAT 2024**

Mündəricat

1.0 Baş İcraçı Direktorun müraciəti.....	6
2.0 İlin Nəticələri	7
3.0 Hesabat haqqında	8
3.1. Hesabatın əhatə dairəsi və sərhədləri	8
3.2. Davamlı inkişaf üzrə hesabatlılıq.....	9
3.3. Əhəmiyyətlik qiymətləndirməsi	9
3.4. Maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı əlaqə yanaşması	13
3.5. Birləşmiş Millətlər Təşkilatının Dayanıqlı İnkişaf Məqsədlərinə (DİM) töhfəmiz.....	16
4.0 Bank Sektorunun Makroiqtisadi Təhlili	22
4.1. Müasir Qlobal Bankçılıq	22
4.2. Azərbaycan Bank Sektoru	24
5.0 Bizim Haqqımızda.....	25
5.1 Coğrafi mövcudluq	27
5.2 Missiyamız, strateji baxışımız və əsas dəyərlərimiz.....	27
5.3 PAŞA Bankın mükafatları və təltifləri	30
6.0 Biznes strategiyamız.....	33
7.0 Biznes modelimiz	35
7.1 Korporativ İnstitusional Bankçılıq	38
7.2 Kiçik və Orta Sahibkarlıq (KOS) Bankçılığı.....	42
7.3 Pərakəndə və Özəl Bankçılıq	47
8.0 Yaşıl Gələcəyin Maliyyələşdirməsi	50
9.0 İqtisadi baxış.....	51
10.0 Müştəriyönümlülük.....	55
10.1 Müştəri Mükəmməlliyi.....	55
10.2 Müştəri Məmnuniyyətinin Artırılması.....	57
11.0 Korporativ İdarəetmə.....	59
11.1 Səhmdarların Ümumi Yığıncağı	60
11.2 Müşahidə Şurası və Nəzarət Qurumları	61
11.3 İdarə heyəti və qərar vermə	65
12.0 Etika və Komplayens	67
12.1 Komplayens.....	68
12.2 Rüşvətxorluğa və Korrupsiyaya Qarşı Mübarizə	71
12.3 Çirkli Pulların Yuyulmasına Qarşı Mübarizə	72
12.4 Maraqların toqquşması.....	73
12.5 Davranış Qaydaları və “Whistleblowing”	74
13.0 Risklərin İdarə Edilməsi	75
13.1 Müəssisədə Risklərinin İdarə Edilməsi Çərçivəsi.....	78

13.2 Risklərin müəyyən edilməsi, qiymətləndirilməsi və azaldılması	80
13.3 Risklərin Monitoringi və Hesabatı.....	82
14.0 Daxili Audit və Nəzarət Mexanizmləri.....	85
15.0 Məsuliyyətli Satınalma və Təchizat Zənciri	86
16.0 Bankçılıqda Agile və İnnovasiya	88
16.1 Əməliyyat Mükəmməlliyi üçün Agile İnkişafı.....	88
16.2 İnnovasiyanın Praktik Tətbiqi.....	95
17.0 Məlumatların Təhlükəsizliyinə Yanaşmamız.....	99
17.1 Məlumatların İdarə Edilməsi.....	99
17.2 Kibertəhlükəsizlik Tədbirlərinin Gücləndirilməsi	101
18.0 İnsan Kapitalının Gücləndirilməsi.....	105
18.1 İstedadların Cəlb Edilməsi və İnkişafı.....	106
18.2 İşçi Məmnuniyyəti və İş Mühitində Rifah.....	109
18.3 İnsan Hüquqları və Ədalətli İş Şəraiti	111
19.0 Korporativ Sosial Məsuliyyət.....	113
20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz	117
21.0 Gələcəyə Baxış	121
22.0 Məlumat Cədvəlləri.....	122
23.0 GRI İndeksi	129
Əlaqə məlumatları	140

İxtisarlər

ABA	Azərbaycan Banklar Assosiasiyası
ACCA	Sertifikatlaşdırılmış Mühəsiblər Assosiasiyası
Si	Süni intellekt
ÇPYM	Çirkli pulların yuyulmasına qarşı mübarizə
API	Tətbiqi proqramlaşdırma interfeysi
AWITA	Azərbaycan Qadınları İT-də Mükafatı
AZN	Azərbaycan manatı
B2B	Biznesdən biznesə
BCDR	Biznesin davamlığı və fəvqəladə halların bərpası
BANM	Bakı Ali Neft Məktəbi
BNEF	BloombergNEF
ARMB	Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı
CEO	Baş İcraçı Direktor
CET1	Ümumi Kapitalın Birinci Səviyyəsi
CFA	Peşəkar maliyyə analitiki
TMQM	Terrorçuluğun maliyyələşdirilməsinə qarşı mübarizə
CIA	Məxfilik, Dürüstlük və Əlçatanlıq
KİB	Korporativ və İnstitusional Bankçılıq
MTX	Müştəri təcrübəsi xəritələndirilməsi
CN	Kombinə Edilmiş Nomenklatura
STQ	Sıxılmış Təbii Qaz
COBIT	İnformasiya və Əlaqədar Texnologiyalar üçün Nəzarət Məqsədləri
CoCE	Müştəri Mükəmməlliyi Mərkəzi
CoE	Agile Mükəmməllik Mərkəzi
COP	İqlim Dəyişmələri üzrə Çərçivə Konvensiyası
COSO	Treadway Komissiyasının Sponsor Təşkilatları Komitəsi
CRISC	Risk və İnformasiya Sistemlərinin Nəzarəti üzrə Sertifikat sahibi
CRM	Müştəri münasibətlərinin idarə edilməsi
CRO	Risk üzrə Baş Direktor
MMİ	Müştəri Məmnuniyyəti İndeksi
KSM	Korporativ Sosial Məsuliyyət
CVV	Kartın Təhlükəsizlik Kodu
CX	Müştəri Təcrübəsi
DEI	Müxtəliflik, Bərabərlik və İnküzivlik
DEIA	Müxtəliflik, Bərabərlik və İnküzivlik və Əlçatanlıq
DLP	Məlumat itkisinin qarşısının alınması
DnD	İnkişaf və təqdim
EAI	Korporativ Çeviklik İndeksi
EDR	Son Nöqtə Aşkarlanması və Cavabı
EM-EMEA	Avropa, Yaxın Şərq və Afrika regionunun inkişaf etməkdə olan bazarlarının bankları
EN	Avropa Standartı
ERM	Müəssisədə Risklərin İdarə edilməsi Çərçivəsi

ERP	Müəssisə Resurslarının Planlaşdırılması
ESG	Ətraf mühit, Sosial və İdarəetmə
ETL	Çıxarış, Transformasiya, Yükləmə
ENV	Elektrik Nəqliyyat Vəsiti
FAQ	Ən çox verilən suallar
FinTex	Maliyyə texnologiyası
FMCG	Sürətli Satılan İstehlak Malları
FMS	Fırıldaqqılığın İdarəedilməsi Sistemi
FTE	Tam Ştat İşçi
FX	Valyuta Mübadiləsi
ÜDM	Ümumi Daxili Məhsul
İXQ	İstixana qazı
GRC	İdarəetmə, Risk və Komplayens
GRI	Qlobal Hesabatlılıq Təşəbbüsü
G-SIB	Sistem əhəmiyyətli bankların siyahısı
HoReCa	Otel/Restoran/Kafe
SƏTƏM	Sağlamlıq, Təhlükəsizlik və Ətraf Mühit
İR	İnsan Resursları
ICAAP	Daxili Kapital Adekvatlığın Qiymətləndirilməsi Prosesi
ŞV	Şəxsiyyət Vəsiqəsi
BƏT	Beynəlxalq Əmək Təşkilatı
ISO	Beynəlxalq Standartlaşdırma Təşkilatı
IT	İnformasiya Texnologiyaları
ITIL	İnformasiya Texnologiyaları İnfrastruktur Kitabxanası
ƏFG	Əsas Fəaliyyət Göstəriciləri
KRI	Əsas Risk Göstəricisi
KYC	Öz müştərini tanı
LC	Akkreditiv
LCR	Likvidliyin Örtülmə Əmsalı
LeSS	Large-Scale Scrum
LMS	Təlim İdarəetmə Sistemi
M&A	Birləşmə və Satınalmalar
MFA	Çoxfaktorlu autentifikasiya
ÇPY	Çirkli Pulların Yuyulması
MLRO	Çirkli pulların yuyulmasına qarşı mübarizə üzrə məsul şəxs
MRC	Minimum Tələb Olunan Kapital
MVP	Minimum İşlək Məhsul
NEF	Yeni Enerji Maliyyəsi
NFR	Qeyri-maliyyə riski
QHT	Qeyri-hökumət təşkilatı
MSTİ KTÇ	MSTİ Kibertəhlükəsizlik Çərçivəsi
NPL	Qeyri-işlək Kredit
NPS	Müştəri loyallığı göstəricisi
NSFR	Xalis Sabit Maliyyələşdirmə Əmsalı
OHI	Təşkilati sağlamlıq indeksi

ASC	Açıq Səhmdar Cəmiyyəti
PAF	Performans Qiymətləndirmə Forması
PAM	İmtiyazlı Girişin İdarə edilməsi
PAR	Risk altında olan portfel
PCI DSS	Ödəniş Kartı Sənayesi Məlumat Təhlükəsizliyi Standartı
PEPs	Siyasi cəhətdən vacib şəxs
POS	Satış nöqtəsi
PR	Satınalma sifarişi
QAIP	Keyfiyyət Təminatı və Təkmilləşdirmə Proqramı
QBR	Rüblük Biznes İcmaları
RİB	Risk İştahası Bəyannaməsi
RBAC	Rol Əsaslı Giriş Nəzarəti
RCOP	Əvəzetmə dəyəri əsasında əməliyyat mənfəəti
RCSA	Risklərə Nəzarətin Özünüqiymətləndirməsi
RFP	Təklif Sorğusu
RM Academy	RM Akademiyası
RM LAB	RM Laboratoriyası
ROTE	Maddi Kapitalın Gəlirliliyi
RÖA	Risk dərəcəsi üzrə ölçülmüş aktivlər
SA	Strateji Aktivlər
DİM	Dayanıqlı inkişaf məqsədləri
SIBOS	SWIFT-in beynəlxalq sərgi-konfransı
SIEM	İnformasiya təhlükəsizliyi və hadisə idarəetməsi
SIPA	Qiymətli Kağızlar İnvestorlarının Müdafiəsi Qanunu
KOS	Kiçik və Orta Sahibkarlıq
SOC	Təhlükəsizlik əməliyyatları mərkəzi
SWIFT	Ümumdünya Banklararası Maliyyə Telekommunikasiya Cəmiyyəti
TM	Terrorizmin Maliyyələşdirilməsi
VÖEN	Vergi ödəyicisinin eyniləşdirmə nömrəsi
TLS/SSL	Nəqliyyat qatı təhlükəsizliyi və Təhlükəsiz Soket Qatı
UFAZ	Azərbaycan-Fransız Universiteti
UI	İstifadəçi interfeysi
BMT	Birləşmiş Millətlər Təşkilatı
UNDP	BMT-nin İnkişaf proqramı
UNEC	Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
UX	İstifadəçi təcrübəsi
VAS	Əlavə dəyər xidməti
VNR	Könüllü Milli Hesabat
WAF	Veb Tətbiq Firewall
WoW	İşləmə üsulları

1.0 Baş İcraçı Direktorun müraciəti

2024-cü il PAŞA Bank üçün güclü maliyyə göstəriciləri və innovasiya ilə yadda qalan bir mərhələ oldu. Kredit portfelimiz 3,3 milyard manata çatdı, ümumi aktivlərimiz 8,2 milyard manat, xalis mənfəətimiz isə 210,5 milyon manat təşkil etdi. Kapital adekvatlığı əmsalı 20,4% təşkil edən Bank tənzimləyici tələbləri əhəmiyyətli dərəcədə üstələyir və bu da davamlı artımın təmin olunmasına imkan yaradır.

Bu nəticələr Azərbaycan iqtisadiyyatının ümumi sabitliyini əks etdirir. 2024-cü ildə qeyri-neft ÜDM-i təxminən 10% artmış, strateji valyuta ehtiyatları isə 72 milyard ABŞ dollarına yaxınlaşmışdır ki, bu da ölkənin davamlı artım potensialının aydın göstəriciləridir.

2024-cü il beynəlxalq bazarlarda da əhəmiyyətli irəliləyişlərə təkan verdi. Qeyri-neft sektorunu dəstəkləməklə yerli bazarda ilk sindikatlaşdırılmış krediti həyata keçirdik. KOS-ları gücləndirmək üçün 250 000 AZN-ə qədər rəqəmsal kreditlər təqdim etdik. Bundan əlavə, faktoring və təchizat zənciri maliyyələşdirmə həlləri vasitəsilə likvidliyi gücləndirdik.

2024-cü ilin əsas məqamı isə Azərbaycanın yaşıl enerji potensialı qlobal miqyasda nümayiş etdirən COP29 tədbiri oldu. PAŞA Bank 2 milyard manat yaşıl maliyyələşdirməyə ayırmaqla bu prosesi fəal şəkildə dəstəklədi.

Bizim üçün uğur təkcə maliyyə nəticələri ilə deyil, həm də müştəri məmnuniyyəti, şəffaflıq və məsuliyyətlə ölçülür. 2025-ci ildə də bu dəyərləri qorumağa və Azərbaycanın iqtisadi və sosial tərəqqisinə töhfə verməyə davam edəcəyik.

Cavid Quliyev

İdarə Heyətinin sədri / Baş İcraçı Direktor, PAŞA Bank

2.0 İlin Nəticələri

Maliyyə icmalı, AZN

8.2milyard

ümumi aktivlər

556milyon

ümumi gəlir

215milyon

xalis mənfəət

353milyon

xalis faiz gəliri

6.6milyard

ümumi depozitlər

3.4milyard

kreditlər (xalis)

3milyard

korporativ kredit
portfeli

873milyon

ümumi kapital

Sosial təsir

333

yeni işçi

2 qatdan

çox

əlilliyi olan işçilərin
sayında artım

89

iştirak səviyyəsi
göstəricisi

1416

işçilərin ümumi sayı

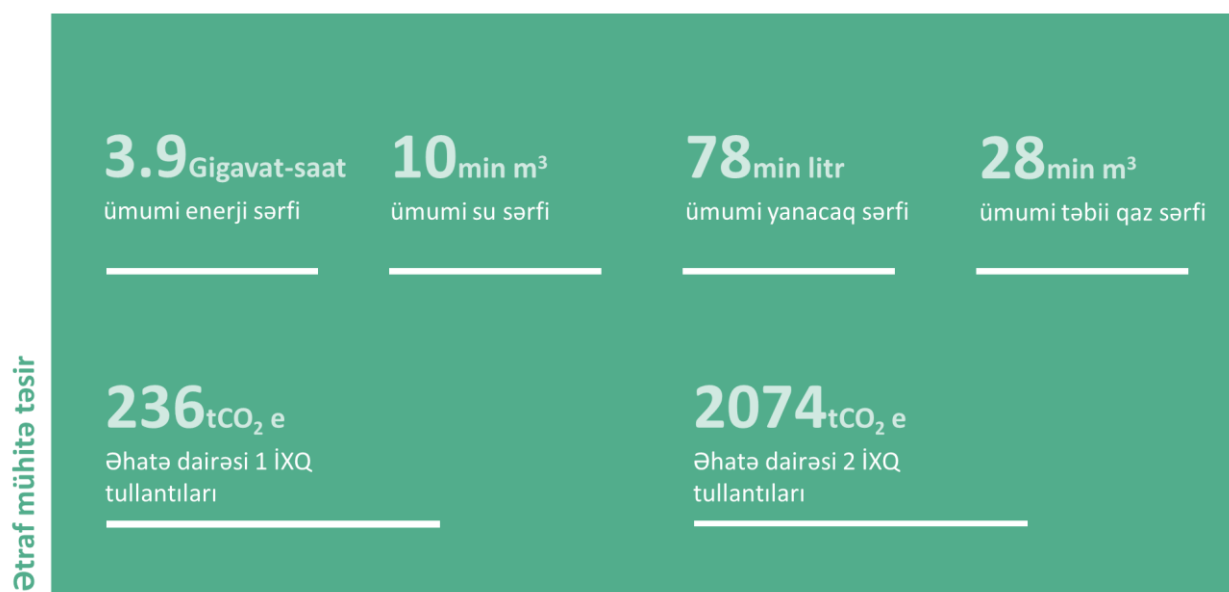
Yaşıl maliyyələşmə, AZN

11.5milyon

2021-ci ildən ekoloji təmiz
avtobusların idxalını dəstəkləmək
üçün ayrılıb

32milyon

davamlı kənd təsərrüfatına
sərmaya qoyulub



S&P Qlobal Reytinglər

Uzunmüddətli reyting	BB-	Proqnoz	Sabit
Qısamüddətli reyting	B		

Şəkil 1. Əsas göstəricilər

3.0 Hesabat haqqında

3.1. Hesabatın əhatə dairəsi və sərhədləri

Təşkilatın hüquqi adı və forması	"PAŞA Bank" Açıq Səhmdar Cəmiyyəti
Baş Ofis	Bakı, Azərbaycan
Hesabat müddəti	İllik
Hesabat dövrü	1 yanvar 2024 - 31 dekabr 2024
Hesabat təşkilatı	PAŞA Bank (Müstəqil təşkilat - Azərbaycanda 8 filialı mövcuddur)
Hesabat çərçivələri	Qlobal Hesabatlılıq Təşəbbüsü (GRI) Standartı (2021 yenilənmiş)
Mövcud dil(lər)	İngilis, Azərbaycan

Cədvəl 1. Hesabatın ümumi icmalı

3.2. Davamlı İnkişaf üzrə hesabatlılıq

Ətraf mühit, sosial və idarəetmə (ESG) sahələrindəki fəaliyyətini əks etdirən PAŞA Bankın 7-ci Davamlı İnkişaf haqqında Hesabatını təqdim edirik. Hesabat etibarlı məlumatlara əsaslanır və maraqlı tərəflərə davamlı inkişafın biznes fəaliyyətlərimizə necə integrasiya edildiyi barədə aydın təsəvvür yaratmağı hədəfləyir.

1 yanvar 2023-cü il tarixindən 31 dekabr 2023-cü il tarixinədək olan dövrü əhatə edən bu hesabat Qlobal Hesabatlılıq Təşəbbüsü (GRI) Standartlarına uyğun olaraq hazırlanmış və təşəbbüslərimiz üçün qlobal çərçivə rolunu oynayan BMT-nin Dayanıqlı İnkişaf Məqsədləri (BMT DİM-ləri) ilə uyğunlaşdırılmışdır.

Ətraf mühitə təsirimizin azaldılmasından tutmuş inklüziv iqtisadi inkişafı dəstəkləməyə kimi hesabat bugünkü dünyanın çağırışlarına və məsuliyyətlərinə necə fəal şəkildə cavab verdiyimizi göstərir. Bu nailiyyət, əsas maraqlı tərəflərimizin dəyərli töhfələri də daxil olmaqla, bütün şöbələrin sıx əməkdaşlığının nəticəsidir. Bu, uzunmüddətli uğurun məqsəd əsasında idarə olunan, məsuliyyətli və etik korporativ vətəndaşlıq modeli ilə təmin olunduğuna olan inamımızı ifadə edir.

3.3. Əhəmiyyətlik qiymətləndirməsi

PAŞA Bankın əhəmiyyətli mövzuları maraqlı tərəflərin gözləntiləri ilə uyğunlaşdırılıb. Bu sahələrə diqqət yetirməklə, Bank uzunmüddətli dəyər yaratmağa, şəffaflığa və konstruktiv əməkdaşlığa sadıqlığını nümayiş etdirir. Hesabatda Bankın iqtisadi, ekoloji və sosial təsirlərinə hərtərəfli baxış təqdim olunur və əhatə olunan məsələlərin həm mövcud əhəmiyyətini, həm də gələcək aktuallığını əks etdirməsini təmin etmək üçün əhəmiyyətlik prinsipi tətbiq olunur. Beləliklə, məzmun Bankın strateji diqqət sahələrini və eyni zamanda maraqlı tərəflərin daha geniş maraqlarını və narahatlıqlarını əhatə edir.

Əhəmiyyətli mövzuların prioritetləşdirilməsi GRI 3: Əhəmiyyətli Mövzuları Müəyyən Etmə Prosesi (Şəkil 2) çərçivəsində müəyyən edilmiş prinsiplərə əsaslanır. İlk üç addım, Anlamaq, Müəyyənləşdirmək və Qiymətləndirmək, təşkilatın mövcud və potensial təsirlərin müəyyən edilməsi və dəyərləndirilməsi məqsədilə həyata keçirdiyi davamlı fəaliyyətlərin tərkib hissəsidir. Bu addımlar təşkilatın strateji və əməliyyat kontekstinin təhlilini, müvafiq maraqlı tərəflərlə əlaqəni və müəyyən edilmiş təsirlərin əhəmiyyətinin qiymətləndirilməsini əhatə edir. Bu mərhələlərdən əldə olunan nəticələr 4-cü mərhələnin əsasını təşkil edir. Məhz bu mərhələdə təşkilat açıqlama üçün ən əhəmiyyətli təsirlərini müəyyən edir və yekun maddi mövzular siyahısını hesabat tələbləri və sektor standartları ilə uyğunlaşdırır.



Şəkil 2. Əhəmiyyətli mövzuların müəyyənləşdirilməsi

Müəyyənləşdirmə prosesi zamanı PAŞA Bankın strateji istiqamətini, eləcə də sənayedəki həmkarları ilə müqayisə aparmaqla əldə etdiyimiz məlumatları nəzərə aldıq ki, bu da ilkin ESG mövzularının formalaşdırılması üçün əsas rol oynadı. Bu yanaşma daxili iş proseslərinə cavabdeh şəxslər və əsas xarici maraqlı tərəflərlə aparılan müsahibələr vasitəsilə daha da möhkəmləndirilmişdir. Beləliklə, onların fərqli baxışlarını və gözləntilərini daha dərinlən anlamaq mümkün olmuşdur. Son mərhələdə isə prioritet hesab olunan mövzuların yekun siyahısı ali rəhbərliyin razılığı ilə təsdiqlənmişdir.

Əhəmiyyətlik qiymətləndirməsinin nəticəsi olaraq, PAŞA Bank şəffaf və təsirli hesabatlılıq üçün ən vacib hesab edilən 15 əhəmiyyətli mövzu müəyyən edib (Cədvəl 2).

Mövzu	Üsul
İdarəetmə	
Qanunlara uyğunluq	Əsas məqsədlərimizdən biri olan hesabatlılıq mədəniyyətini təşviq etmək, uyğunluq risklərini azaltmaq və maraqlı tərəflərin bizə etimadını möhkəmləndirmək üçün Korrupsiyaya qarşı Mübarizə Siyasəti, Çirkli Pulların Yuyulmasına qarşı Mübarizə Siyasəti, Qanunvericiliyin və şirkətdaxili normativ sənədlərin tələblərinin pozulması barədə məlumatların təqdim edilməsi, qəbulu və araşdırılması (Whistleblowing) Siyasəti, Maraqların toqquşması Siyasəti, və Komplayens Siyasəti daxil olmaqla bir sıra siyasətlər tətbiq edirik.
Biznes etikası	Biz biznesimizin hər bir sahəsində və səviyyəsində şəffaflığı, dürüstlüyü və hesabatlılığı qoruyan, əməliyyatlarımızı istiqamətləndirən hərtərəfli Etik Davranış Kodeksimiz vasitəsilə biznes etikasının ən yüksək standartlarını qoruyuruq.
Məlumatların Məxfiliyi və Kibertəhlükəsizlik	Biz, məlumatların məxfiliyinin və kibertəhlükəsizliyin qorunması üçün proaktiv və strukturlaşdırılmış yanaşma tətbiq edirik. Strategiyamız aydın məqsədlərə, müntəzəm icmallara və Ödəniş Kartı Sənayesi Məlumat Təhlükəsizliyi Standartları (PCI DSS) və ISO 27001 kimi beynəlxalq standartlara uyğunluğa əsaslanır. Vacib tədbirlər arası güclü sistem mühafizəsi, işçilərin davamlı məlumatlandırılması və müstəqil qiymətləndirmələr yer tutur. Birlikdə, bu tədbirlər dayanıqlığı gücləndirir və məlumatların qorunması təcrübələrimizə inamı artırır.

Risklərin idarə edilməsi	Biz güclü Korporativ Risklərinin İdarə edilməsi (ERM) Siyasəti tətbiqi ilə effektiv risklərin idarə edilməsinə böyük diqqət yetiririk. Yaxşı düşünülmüş yanaşmamız əməliyyatlarımızın bütün aspektləri üzrə potensial riskləri müəyyən etməyə, qiymətləndirməyə və azaltmağa imkan verir. Strukturlu və proaktiv yanaşma ilə biz maraqlı tərəflərimizin maraqlarını qoruyur, eyni zamanda biznesimizin sabitliyini, dayanıqlılığını və davamlılığını təmin edirik.
Məlumatların idarə edilməsi	Məlumatların təhlükəsiz və səmərəli idarə olunmasını qabaqcıl texnologiyalar, ciddi giriş nəzarəti mexanizmləri və güclü şifrələmə üsulları vasitəsilə təmin edirik. Məlumatları idarəetmə siyasətimiz çoxsəviyyəli təsnifatı, keyfiyyətin monitorinqini və illik yetkinlik qiymətləndirmələrini əhatə edir. Sİ isə məlumatların əldə edilmə vaxtını azaldır və risklərin daha effektiv idarə edilməsinə imkan yaradır. Kadr hazırlığı və sənaye tərəfdaşlıqları innovasiya və normativ tələblərə uyğunluğu daha da gücləndirir.
Korporativ İdarəetmə və Hesabatlılıq	Biz Korporativ İdarəetmə və Hesabatlılığa şəffaf yanaşma tətbiq edirik. Şəffaflıq Səhmdarların Ümumi Yığıncağından başlayaraq icra komitələrinə qədər hər bir idarəetmə səviyyəsinin təməl prinsipi olaraq qəbul edilir. İdarəetmə orqanları və ayrı-ayrı üzvlər etik standartlara uyğunluğu qorumaq, qərar qəbulətmə proseslərini təkmilləşdirmək və hesabatlılığı təşviq etmək üçün müntəzəm və konstruktiv qiymətləndirmələrdən keçirlər. Güclü idarəetmə strukturunun təmin edilməsi üçün biz qərarların qəbulu, risklərin idarə edilməsi və əməliyyat təcrübələrimizi istiqamətləndirən bir sıra siyasət və prosedurlardan istifadə edirik.
İqtisadi və Əməliyyat	
Maliyyə fəaliyyəti	2024-cü il üzrə maliyyə göstəricilərimiz Azərbaycanın maliyyə sektorunun əsas iştirakçısı kimi mövqeyimizi bir daha təsdiq edərək, gücümüzü və mürəkkəb iqtisadi şəraitdə irəliləmək qabiliyyətimizi nümayiş etdirir. 6,56 milyard manata çatan ümumi depozitlərimiz ilə ölkədə ikinci ən böyük bazar payını əldə etdik. Ümumi aktivlərimiz və mənfəətimiz isə müvafiq olaraq, 8,25 milyard manat və 214,5 milyon manat təşkil etmişdir. Gəlir artımı əsasən daha yüksək kredit ödənişləri və investisiya qiymətli kağızlarından əldə edilən gəlirlərin artması ilə əlaqədardır. Bu güclü nəticələr əməliyyat mükəmməlliyinə yönəlmiş yanaşmamızı, kapitalın strateji şəkildə idarə edilməsinə və maraqlı tərəflər üçün uzunmüddətli dəyər yaradılmasına verdiyimiz önəmi əks etdirir.
Rəqəmsallaşdırma	PAŞA Bank miqyaslanma, uyğunlaşma və müştəriyönümlü böyüməyə diqqət yetirərək rəqəmsallaşmanı inkişaf etdirmişdir. Müştəri təcrübəsinin yaxşılaşdırılması məqsədilə fərdi rəqəmsal kanallar və bankçılığın bütün seqmentlərində fasiləsiz qarşılıqlı əlaqələrə üstünlük vermişik. Artan bazar tələblərinə cavab vermək üçün yeni maliyyə həllərinin işlənilib hazırlanmasına və mövcud xidmətlərin təkmilləşdirilməsinə yönəlmiş səylərimizdə innovasiya əsas rol oynayır. Texnologiyadan və məlumatlara əsaslanan strategiyalardan istifadə etməklə biz rəqəmsal bankçılıq sahəsində mövqeyimizi möhkəmləndirməyə davam edirik.
Sosial	
Müxtəliflik, bərabərlik və inklüzivlik	Biz müxtəliflik, ədalət və qarşılıqlı hörmət prinsiplərinə riayət etməklə inklüziv və bərabər iş yerini təşviq edirik. Bu öhdəlik imkanlara bərabər çıxış, gender bərabərliyinin fəal təşviqi və ayrı-seçkilik və təqibə qarşı dözümsüzlük siyasətində öz əksini tapır. Bizim yanaşmamız ədalətli işə qəbul, liderliyin inkişafı və bütün

	<p>əməkdaşları gücləndirmək və bərabərsizlikləri aradan qaldırmaq məqsədilə nəzərdə tutulmuş inklüziv təlim proqramlarını əhatə edir. Bizim uyğunlaşdırılmış müavinət strukturumuz və əlilliyi olan şəxslərə xüsusi dəstəyimiz inklüziv mühit yaratmaq öhdəliyimizi daha da gücləndirir. Bundan əlavə, biz bütün sosial qruplardan olan şəxslərin bərabər resurslara və imkanlara çıxışını təmin edərək maliyyə inklüzivliyini fəal şəkildə dəstəkləyirik.</p>
Müştəri məmnuniyyəti və dəstəyi	<p>Biz müştərilərimizi sadəcə müştəri olaraq deyil, həm də tərəfdaş kimi görürük. Hər bir mərhələdə, xüsusilə yeni məhsulların təkmilləşdirilməsi və hazırlanması zamanı onların rəy və fikirlərini nəzərə alaraq, ehtiyac və gözləntilərinin qarşılanmasını təmin edirik.</p>
İşçilərlə əlaqə	<p>Biz açıq fikir mübadiləsinin, əməkdaşlığın və hesabatlılığın əhəmiyyət kəsb etdiyi müsbət iş yeri mədəniyyətini təşviq edərək işçilərlə əlaqələri ön planda tuturuq. Təşkilati Sağlamlıq İndeksi (OHI) və İşçilərin Məmnuniyyət İndeksi kimi rəy alətləri iş yerində rifah və məmnuniyyətin qorunması və inkişafında rol oynayır. Bu alətlərdən əldə edilən məlumatlar təlim, komanda quruculuğu və sağlamlıq təşəbbüslərinin qurulmasına istiqamət verir. Ümumilikdə, bu səylər işçilərin həm şəxsi, həm də peşəkar cəhətdən inkişaf etmək üçün dəstəkləyici və yüksək məhsuldarlıqlı bir mühit yaradır.</p>
İşçilərin təlimi və inkişafı	<p>Biz işçilərin təlim və inkişafına böyük əhəmiyyət verir və proqramlarımızı ayrı-ayrılıqda müxtəlif vəzifə və bölmələrin ehtiyaclarına uyğun olaraq hazırlayırıq. Təlim təşəbbüslərimiz çoxşaxəlidir və müxtəlif mövzuları əhatə edərək, bacarıqların hərtərəfli artırılmasını və peşəkar inkişafı təmin edir. Müntəzəm və fərdi yanaşma ilə təşkil olunan təlimlərə sərmayə qoyaraq, işçilərimizi öz vəzifələrində müvəffəqiyyət qazanmaq üçün lazım olan bilik və vasitələrlə təmin edirik.</p>
İnsan hüquqları	<p>İnsan hüquqları əsas siyasətlərimizin və gündəlik fəaliyyətimizin ayrılmaz hissəsidir və bu sahədə fəaliyyətimiz İnsan Hüquqları üzrə Ümumdünya Bəyannaməsi və Beynəlxalq Əmək Təşkilatının (BƏT) konvensiyaları kimi beynəlxalq standartlar əsasında istiqamətləndirilir. Biz ədalət, şəffaflıq və müxtəlifliyə hörmət prinsiplərinə sadıq qalaraq ayrı-seçkilikdən və təqibdən azad, inklüziv iş mühitinin formalaşdırılmasına töhfə veririk. İşə qəbul və məşğulluq təcrübələrimiz ciddi şəkildə peşəkar bacarıq və səriştələrə əsaslanır, bərabər imkanları təşviq edir və bütün şəxslərə ləyaqət və qərəzsizlik prinsipləri əsasında yanaşılmasını təmin edir.</p>
Ətraf mühit	
Yaşıl maliyyələşmə	<p>Biz ekoloji cəhətdən təmiz texnologiyalar, enerjiyə qənaət təcrübələri və ətraf mühitə təsirin azaldılmasını təşviq edən maliyyə həlləri təqdim etməklə kənd təsərrüfatı, enerji, mədənçıxarma və nəqliyyat kimi əsas sektorlarda layihələri fəal şəkildə təşviq edirik. Yaşıl maliyyələşdirmə təşəbbüslərimizə sınımlı təbii qaz (CNG) və elektrik avtobuslarının dəstəklənməsi, geotermal enerjiyə investisiya yatırımı, suvarma sistemlərinin təkmilləşdirilməsi və mədən sektorunda dizel generatorlarının elektrik alternativləri ilə əvəz edilməsi daxildir. Bu səylər vasitəsilə müştərilərin aşağı karbonlu texnologiyalara keçidini dəstəkləyir, maliyyələşdirilən emissiyaların azaldılmasına töhfə verir və fəaliyyətimiz üzrə dolayı emissiyaların ümumi səviyyəsinin azalmasına xidmət edirik.</p>

Tullantıların və Suyun idarə Edilməsi	Biz tullantıların idarə olunmasına ciddi yanaşırıq və kağız istifadəsini azaltmaq istiqamətində mühüm addımlar atmışıq. Gündəlik əməliyyatlarımızı rəqəmsallaşdırmaqla fiziki sənədlərdən asılılığımızı əhəmiyyətli dərəcədə azaltmışıq, bu da dayanıqlılığa sadiqliyimizi əks etdirir. Bu keçid təkcə səmərəliliyi artırmaqla yanaşı, həm də ətraf mühitə təsirimizi azaldır.
Enerji sərfi və istixana qazı emissiyaları	PAŞA Bank enerji sərfini optimallaşdırmaq və istixana qazı (İXQ) emissiyalarını minimuma endirməklə ətraf mühitə təsirini azaltmağa sadiqdir. Biz ofisin enerji istifadəsini optimallaşdırmaq və elektrik istehlakını azaltmaq üçün ağıllı sistemlərlə təchiz etmişik. Bundan əlavə, korporativ avtomobil parkının 30-40%-i hibrid avtomobillərə çevrilmişdir və bu rəqəmin gələcəkdə daha da artmağı gözlənilir. Bu təşəbbüslər, enerji səmərəliliyindəki təkmilləşdirmələrlə birlikdə, Bankın İXQ emissiyalarının azalmasına töhfə verir.

Cədvəl 2. Əhəmiyyətli mövzular

3.4. Maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı əlaqə yanaşması

PAŞA Bank, öz maraqlarına görə birbaşa və ya dolaylı yolla Bankla əlaqəsi olan fiziki şəxsləri və ya təşkilatları maraqlı tərəf kimi qəbul edir. Biz əməliyyatlarımızda şəffaflığı ön planda tutaraq, bütün maraqlı tərəflərə fəaliyyətlərimiz haqqında məlumat əldə etmək üçün bərabər imkanlar təqdim edirik. Açıq ünsiyyəti təşviq edərək, maraqlı tərəflərlə effektiv dialoqlar qurur və onların əməliyyatlarımız və qərar qəbul etmə proseslərimizə verdikləri dəyərli töhfələri dinləyirik. Biz anlayırıq ki, maraqlı tərəflərin gözləntilərini başa düşmək, onların narahatlıqlarını aradan qaldırmaq və hər bir maraqlı tərəf qrupuna xüsusi yanaşaraq etibar yaratmaq üçün fəal qarşılıqlı əlaqə mühüm rol oynayır (Cədvəl 3).

Biz maliyyə inklüzivliyi, ətraf mühitin qorunması və korporativ sosial məsuliyyət (KSM) kimi mühüm məsələlərlə bağlı maraqlı tərəflərin rəyinə böyük əhəmiyyət veririk. Maraqlı tərəfləri bu müzakirələrə cəlb edərək, strategiyalarımızı cəmiyyətin və ətraf mühitin daha geniş məqsədləri ilə uyğunlaşdırmağa çalışır və fəaliyyət göstərdiyimiz icmalara müsbət töhfə verməyi hədəfləyirik. Bu davamlı dialoq bizə maraqlı tərəflərin baxışlarını düşünölmüş və təsirli şəkildə qərarlarımızda əks etdirməyə imkan verir.

Strateji səviyyədə, maraqlı tərəflərin fikirlərindən korporativ strategiyaların və uzunmüddətli məqsədlərin hazırlanmasında istifadə edir, baxışımızı onların gözləntiləri ilə uyğunlaşdırırıq. Əməliyyat səviyyəsində isə, layihələrin planlaşdırılması və icrası, eləcə də məhsulun hazırlanması proseslərində maraqlı tərəflərlə yaxından əməkdaşlıq edir, onların ehtiyaclarını qarşılayır və narahatlıqlarını aradan qaldırırıq. İcma səviyyəsində cəmiyyət və ətraf mühitlə bağlı problemləri həll etmək üçün yerli icmalar, tənzimləyici orqanlar və digər qruplarla sıx əməkdaşlıq edirik. Maraqlı tərəflərin iştirakı Bankın fəaliyyətinə və inkişafına inteqrasiya olunub, bu da onun cəmiyyətə verdiyi töhfəni gücləndirir.

Əsas maraqlı tərəf	Əlaqə tezliyi	Əlaqənin təsviri	Kommunikasiya kanalı
Səhmdarlar 	<i>İllik və ildə iki dəfə, işgüzar davranış çərçivəsində</i>	Biz səhmdarlarımız üçün uzunmüddətli və davamlı dəyər yaratmağa sadiq və bunun üçün biznesin inkişafına, davamlı gəlirliliyə və sabitlik strategiyalarına diqqət yetiririk. Hesabatlılıq və şəffaflıq hər fəaliyyətimizdə əsas prinsiplərdir: maraqlı tərəfləri həm maliyyə nəticələrimiz, həm də gələcək planlarımız barədə müntəzəm yeniləmələr və açıq dialoq vasitəsilə məlumatlandırırıq.	Ümumi görüşlər, maliyyə və qeyri-maliyyə hesabatları, davamlı inkişaf hesabatları, tənzimləyici orqanlara təqdim edilən sənədlər.

Hökumət orqanları 	<i>Zəruri hallarda, qanunvericiliyə uyğunluq çərçivəsində</i>	Biz nəzarət və tənzimləyici qurumlarla açıq və ardıcıl ünsiyyət saxlayır, fəaliyyətimizi qanunvericiliyin tələblərinə uyğun şəkildə qururuq. Beynəlxalq yanaşmalarla milli qanunvericiliyin uzlaşdırılması vasitəsilə maliyyə sisteminin sabitliyinin və etibarlılığının gücləndirilməsinə töhfə veririk.	Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankına hesabatlar, davamlılıq hesabatları, tənzimləyici görüşlər, rəsmi bəyanatlar, məlumatların verilməsi, uyğunluq sənədləri.
İnvestorlar 	<i>Zəruri hallarda, investorlarla əlaqə çərçivəsində</i>	Biz ESG təcrübələrimizə uyğun olaraq vaxtında, aydın və əhatəli hesabatlar təqdim etməklə investorlarımızla fəal şəkildə əlaqə saxlayırıq. Bizim əsas diqqətimiz davamlı şəffaflıq, məsuliyyət və dayanıqlı inkişafı bağlı ortaqlar baxış vasitəsilə etimadın qurulmasına yönəlib. Məsuliyyətli maliyyə idarəçiliyini tətbiq etməklə, biz uzunmüddətli dəyər yaradılmasını təmin edir və özümüzü etibarlı, gələcəyə yönəlmiş investisiya tərəfdaşı kimi mövqeləndiririk.	Investorlarla görüşlər, investor təqdimatları, konfranslar, davamlılıq hesabatları, veb-sayt.
Təchizatçılar və podratçılar  	<i>Gündəlik, işgüzar davranış çərçivəsində</i>	Etik Davranış Kodeksimiz çərçivəsində bütün biznes sövdələşmələrində ədalətli, şəffaflığı və qarşılıqlı hörməti təşviq etməklə təchizatçılarımız və podratçılarımızla güclü tərəfdaşlıqlar qururuq. Bizim yanaşmamız məsuliyyətli təchizatçılığa, proaktiv və aydın ünsiyyətə və etibarlı və davamlı əməkdaşlığın təşviqinə üstünlük verir.	Təchizatçı qiymətləndirmələri, illik şəffaflıq hesabatları, təklif öncəsi görüşlər, imzalanmış müqavilələr, təchizatçı idarəetmə sistemləri, davamlılıq hesabatları.
Əməkdaşlar 	<i>Gündəlik, işgüzar davranış çərçivəsində</i>	Biz çalışırıq elə bir iş mühiti yaradaq ki, hər kəs özünü rahat və hörmətli hiss etsin və inkişaf etmək üçün fürsət olsun. Müxtəliflik, bərabərlik və inklüzivlik (DEI) dəyərlərini mənimsəyərək, bütün sosial qrupa aid olan insanların inkişaf etmək üçün bərabər imkanlara malik olduğu bir məkanlar yaradıq. Səylərimiz arasında hərtərəfli təlim, karyera inkişafı təşəbbüsləri və işçilərin ümumi və əqli sağlamlıq proqramlarına güclü diqqət yetirmək yer alır.	İntranet, fəaliyyət nəticələrinin təhlili, işçi sorğuları, təlimlər, sosial təlimlər, davamlılıq hesabatları, rəsmi veb-sayt.
Müştərilər 	<i>24/7 əsasda, müştəri xidməti çərçivəsində</i>	Biz müştərilərimizin ehtiyaclarına uyğun hazırlanmış fərdi maliyyə həlləri təklif etməklə onlarla uzunmüddətli münasibətlərin qurulmasına üstünlük veririk. Yanaşmamız aktiv dinləməyə, operativ hərəkət etməyə və müştəri rəylərinə əsaslanaraq davamlı	PAŞA Bankın filialları, mobil bankçılıq, tədbirlər, müştəri xidməti nümayəndələri, dayanıqlılıq hesabatları,

		təkmilləşməyə yönəlib. Buna daha yaxşı nail olmaq üçün rəqəmsal xidmətlərimizə müntəzəm müştəri rəy alətlərini integrasiya etmişik ki, səmərəli şəkildə cavab verə bilək və hər bir müştərinin eşidildiyini və dəyərli olduğunu hiss etməsini təmin edək.	elektron məktublar, SMS, veb sayt.
Media 	<i>Zəruri hallarda, ictimaiyyətlə əlaqələr çərçivəsində</i>	İctimaiyyətlə əlaqə üçün əsas kanal olduğunu qəbul edərək kütləvi informasiya vasitələri ilə açıq münasibətlər saxlayırıq. Əməliyyatlarımız, nailiyyətlərimiz və təşəbbüslərimiz haqqında dəqiq məlumatlar təqdim edərək şəffaflığı qoruyuruq.	Media elanları, veb sayt, davamlılıq hesabatları, LinkedIn, X, Facebook, Instagram və YouTube daxil olmaqla sosial platformalarda aktiv iştirak.
Yerli icmalar 	<i>Müntəzəm qaydada, korporativ sosial məsuliyyət çərçivəsində</i>	Yerli icmaların sosial və iqtisadi inkişafını təşviq edən təşəbbüslərə investisiya edərək onları dəstəkləyirik. Təhfələrimiz təhsil standartlarının yüksəldilməsinə, qadınların gücləndirilməsinə və ekoloji cəhətdən məsuliyyətli təcrübələrin təşviqini əhatə edir və bütün bunlar dayanıqlı, uzunmüddətli faydaların yaradılmasını hədəfləyir. Son dövrlərdə görülən işlərə qadınların iqtisadiyyatda iştirakını gücləndirmək məqsədilə “Qadınların İqtisadiyyatın və Cəmiyyətin Dayanıqlı İnkişafında Rolu” adlı beynəlxalq konfransın təşkili, “Analytics Zone” təlim düşərgəsi, “Parla” yay təcrübə proqramı və UFAZ ilə birgə keçirilən peşəkar seminarlar kimi gənclərə yönəlmiş inkişaf proqramlarının həyata keçirilməsi, eləcə də Beynəlxalq Uşaqlar Gününə həsr olunmuş layihələr vasitəsilə uşaqların hüquqları və rifahına diqqətin cəlb edilməsi daxildir. Eyni zamanda, COP29 ərəfəsində dekarbonizasiya strategiyalarının müzakirəsi üçün platforma yaradaraq “Xalis sıfır emissiyaya keçid” mövzusunda BloombergNEF ekspertləri ilə yüksək səviyyəli dialoqu təşkil etməklə ekoloji maarifləndirmənin inkişafına töhfə vermişik.	Sosial məsuliyyət layihələri, könüllü proqramları, davamlılıq hesabatları, sosial tədbirlər, veb sayt.
Reyting Agentlikləri	<i>İllik, işgüzar davranış çərçivəsində</i>	Maliyyə nəticələrimiz və biznes əməliyyatlarımız barədə şəffaf və dəqiq məlumatlar təqdim etməklə reyting agentlikləri ilə fəal əlaqələrimizi davam etdiririk. Güclü idarəetməyə, məsuliyyətli	Rəsmi maliyyə açıqlamaları, dayanıqlılıq və tənzimləyici uyğunluq hesabatları, reyting

		<p>risk nəzarətinə və davamlı təcrübələrə sadıqlıyımız nüfuzumuzu gücləndirir. Nəticədə şirkətimizin bazar mövqeyini nümayiş etdirən ardıcıl və etibarlı reytinglər əldə edirik.</p>	<p>öncəsi görüşlər, konfrans zəngləri.</p>
--	--	--	--

Cədvəl 3. Maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı əlaqə

3.5. Birləşmiş Millətlər Təşkilatının Dayanıqlı İnkişaf Məqsədlərinə töhfəmiz

PAŞA Bank təşkilatın bütün səviyyələrində hesabatlılığı və məsuliyyətli qərar verməni artırmaq üçün ESG prinsiplərini gündəlik əməliyyatlarına daxil edir və bununla da BMT-nin Dayanıqlı İnkişaf Məqsədlərinə töhfə verir. Əsas məqsədimiz məhsul portfelimizi beynəlxalq dayanıqlılıq təcrübələrinə uyğunlaşdırmaq və şaxələndirmək, maraqlı tərəflərimizin müxtəlif tələblərinə cavab verməsini təmin etməkdir.

Biz gələcəyi ədalətli, ətraf mühitin qoruyan və uzunmüddətli iqtisadi sabitliyə malik olan təsəvvür edirik və buna görə də bu xəyalı gerçəkləşdirmək üçün davamlı olaraq addımlar atırıq. Maliyyə inklüzivliyinin və etik idarəetmənin təşviqindən tutmuş ətraf mühit üçün tədbirlər görməyə qədər gündəlik əməliyyatlarımızın bu prioritetlərə uyğun olmasını təmin edirik.

İstər xidmətlərimizi rəqəmsal platformalar vasitəsilə daha əlçatan etmək, ədalətli və inklüziv iş yerini təşviq etmək və ya yerli icmaları dəstəkləmək olsun, bunları əldə etmək üçün biz ESG prinsiplərini etdiyimiz hər şeyə tətbiq edirik. Bu, yalnız müsbət təsirimizi gücləndirmir, həm də müştərilərimiz, tərəfdaşlarımız və xidmət göstərdiyimiz icmalar üçün uzunmüddətli dəyər yaradır.

Aşağıdakı cədvəl dayanıqlı və məsuliyyətli bankçılığa sadıq olduğumuzu göstərən konkret DİM hədəfləri göstərir (Cədvəl 4).

BMT DİM	BMT DİM hədəfləri	PAŞA Bankın töhfəsi	Maraqlı tərəflər
	<p>Hədəf 4.4: 2030-cu ilə qədər məşğulluq, layiqli əmək və sahibkarlıq üçün müvafiq bacarıqlara, o cümlədən texniki və peşə bacarıqlarına sahib gənc və böyüklərin sayını əhəmiyyətli dərəcədə artırmaq.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İstedadların cəlb edilməsi təşəbbüslərinə gəldikdə, 2024-cü il yay “Parla” Təcrübə Proqramı seçilmiş 70 iştirakçını qəbul etdi. Onlardan 57-si proqramı uğurla başa vurdu və 30 nəfərə iş imkanları təklif edildi. Bundan əlavə, şirkətin ADA Universitetinin “Karyera Həftəsində” iştirakı nəticəsində əsasən maliyyə, xəzinədarlıq və insan resursları (İR) üzrə ixtisaslaşmış 5 təcrübəçi işə götürüldü. Kibertəhlükəsizlik sahəsinə gəldikdə isə, “PAŞA Bank Kuboku VI” proqramlaşdırma müsabiqəsi və “PAŞA Hackathon 4.0” təşkil edildi. ➤ PAŞA Bank Təlim İdarəetmə Sistemi (LMS) vasitəsilə onlayn kurslar, audiokitablار, canlı yayımlar və sertifikatlaşdırma hazırlığı da daxil olmaqla 43 514 rəqəmsal təlim resursu təqdim etmişdir. ➤ Bank “Analytics Zone” təlim düşərgəsini istifadəyə verərək gənclərə strukturlaşdırılmış təlim sessiyaları vasitəsilə analitik bacarıqlarını inkişaf etdirmək imkanı yaratmışdır. ➤ Azərbaycan Banklar Assosiasiyasının maliyyə savadlılığı kampaniyasının bir hissəsi olaraq və Mərkəzi Bankla əməkdaşlıq çərçivəsində PAŞA Bank müştəriləri fırıldaqçılığın qarşısının alınması və təhlükəsiz rəqəmsal ödəniş təcrübələri barədə maarifləndirmək üçün təlimat filmi və maarifləndirmə videosu yayımlamışdır. 	<p>Əməkdaşlar</p> <p>Yerli icmalar</p>
	<p>Hədəf 5.5: Qadınların bütün qərar vermə səviyyələrində tam və effektiv iştirakını və liderlik üçün bərabər imkanları təmin etmək</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 2024-cü ildə PAŞA Bank rəhbər vəzifələrdə qadınların təmsilçiliyini artırıb və hazırda bu göstərici 10%-ə çatıb. Bundan əlavə, idarəetmə orqanlarında çalışan qadınların ümumi sayı 26% təşkil edir. ➤ PAŞA Bank 2024-cü ildə ADA Universiteti və ADA Universiteti Fondu ilə əməkdaşlıq çərçivəsində "Women of Change" adlı yeni sosial layihəyə start verib. 	<p>Əməkdaşlar</p> <p>Yerli icmalar</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DanceAbility Azərbaycan ilə əməkdaşlığımızın bir hissəsi olaraq, işçilər üçün “Bütün Vücutlar Danışır” adlı seminar keçirildi. Tədbir inklüzivlik mədəniyyətini təşviq etməklə və hər bir fərdin unikal potensialını dəyərləndirməklə DEI-nin inkişafında mühüm bir addım olmuşdur. ➤ “Texnologiyalar sahəsində Qadınlara Dəstək” (Femmes Digitales) təşəbbüsü PAŞA Bank tərəfindən dəstəklənmişdir. Eyni zamanda AWITA 2024 mükafatlandırma mərasimində PAŞA Bank da iştirak etmişdir. ➤ PAŞA Bank Birləşmiş Millətlər Təşkilatının İnkişaf Proqramı (UNDP) və “Women in Tech” ilə birgə Bakıda beynəlxalq konfransın həmtəşkilatçısı olmuş, gender bərabərliyinin və qadınların davamlı iqtisadi və sosial inkişafa verdiyi töhfələrin təşviqinə yönəlmişdir. Tədbirdə inklüziv artım, sahibkarlıq və liderlik mövzuları müzakirə olunmuşdur. ➤ PAŞA Bank tərəfindən təşkil edilən "İqtisadiyyatın və Cəmiyyətin Dayanıqlı İnkişafında Qadınların Rolu" adlı beynəlxalq konfrans qadınların sosial-iqtisadi transformasiyaya verdiyi töhfələr və onların iqtisadi həyatda fəal iştirakı ilə bağlı dialoqu təşviq etmək məqsədilə təşkil olunmuşdur.
<div data-bbox="205 1049 390 1232"> <div>8</div> <div>LAYIQLI ƏMƏK VƏ İQTİSADI ARTIM</div>  </div> <p>Hədəf 8.3: Məhsuldar fəaliyyətləri, layiqli iş yerlərinin yaradılmasını, sahibkarlığı və kiçik və orta biznesin (KOS) inkişafını dəstəkləyən siyasətlərin təşviqi.</p> <p>Hədəf 8.5: 2030-cu ilədək bütün qadınlar və kişilər üçün tam və məhsuldar məşğulluğun və layiqli əməyin təmin edilməsi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PAŞA Bank KOS-lara dəstəyini gücləndirərək onlayn kreditlər və faktoring xidmətləri daxil olmaqla 0% komissiya, girov tələbi olmadan və həmin gün 250 000 AZN-dək vəsaitin ödənilməsi imkanlarını təqdim edən bir sıra güzəştli maliyyələşdirmə kampaniyalarını tətbiq etmişdir. ➤ KOS-ların rəqabət qabiliyyətliliyini daha da artırmaq məqsədilə PAŞA Bank “City Light” kampaniyasını həyata keçirmiş, tender və zəmanətlər üzrə 80%-dək endirimlər təqdim etmiş, həmçinin rəqəmsal faktoring xidmətlərini istifadəyə verərək Azərbaycanın ilk “Faktoring Klubunu” yaratmışdır. ➤ PAŞA Bank, Almaniyanın Commerzbankı ilə əməkdaşlıq çərçivəsində işçiləri üçün ticarət maliyyəsi və xəzinədarlıq bacarıqlarına yönəlmiş birgə təlim sessiyası təşkil etmişdir. <div data-bbox="1707 1011 1854 1271"> <p>Əməkdaşlar</p> <p>Müştərilər</p> <p>Təchizatçılar</p> <p>İnvestorlar</p> </div>

<p>Hədəf 8.10: Hər kəs üçün bank, sığorta və maliyyə xidmətlərindən istifadə imkanını təşviq etmək və genişləndirmək üçün yerli maliyyə institutlarının potensialını gücləndirmək.</p>	<p>➤ Fərdi bankçılıq müştəriləri artıq Bankın fərdi bankçılıq xidmətləri vasitəsilə AZN depozitləri üzrə 8% və ABŞ dolları depozitləri üzrə 3% faiz əldə edə bilirlər. Bu kapitalın saxlanması və yerli iqtisadiyyata yenidən investisiya qoyuluşunu təşviq edir.</p>
<div data-bbox="205 889 388 1071"> <p>9 SƏNAYE, İNNOVASIYA VƏ İNFRASTRUKTUR</p>  </div> <p>Hədəf 9.3: Kiçik miqyaslı sənaye və digər müəssisələrin, maliyyə xidmətlərindən istifadə imkanlarını artırmaq və onların dəyər zəncirlərinə və bazarlara inteqrasiyasını təmin etmək.</p> <p>Hədəf 9.5: Bütün ölkələrdə elmi tədqiqatları gücləndirmək və sənaye sahələrinin texnoloji imkanlarını təkmilləşdirmək.</p> <p>Hədəf 9.b: İnkişaf etməkdə olan ölkələrdə yerli texnologiya inkişafını, tədqiqatını və innovasiyasını dəstəkləmək.</p>	<p>➤ PAŞA Bank Bakı şəhərində keçirilən VIII Beynəlxalq Bankçılıq Forumunda fəal iştirak etmişdir. Forum çərçivəsində müzakirələr əsasən rəqəmsallaşma, innovasiya, maliyyə və bankçılığın gələcəyi mövzularına həsr olunmuşdur.</p> <p>➤ Gənclərin İnformasiya Texnologiyaları (İT) bacarıqlarını inkişaf etdirmək və rəqəmsal transformasiya üçün vacib olan innovasiyaya yönəlmiş bacarıqları inkişaf etdirmək məqsədi daşıyan "PAŞA Bank Kuboku VI" müsabiqəsi keçirilmişdir.</p> <p>➤ 10 oktyabr 2024-cü il tarixində PAŞA Bank texnoloji irəliləyişləri nümayiş etdirən regionun ən böyük innovasiya tədbiri olan InMerge-ə qoşulmuş, 21 oktyabr 2024-cü il tarixində SIBOS 2024 Bankçılıq Konfransında iştirak etmiş və 22 oktyabr 2024-cü il tarixində Bakıda keçirilən "Agile Azərbaycan Beynəlxalq Sammit 2024"də platin sponsoru olmuşdur.</p> <p>➤ PAŞA Bank AZAI Tech ilə əməkdaşlıq edərək Azərbaycan dilində böyük dil modeli olan VocalAI-ı inkişaf etdirmiş və tərəfdaşlıq vasitəsilə yerli texnoloji imkanları gücləndirmişdir. Bundan əlavə, "E-prorab", "Letitbid" və "App for Apartment" kimi startaplarla əməkdaşlıqlar tikinti, əmlak və ev xidmətləri sahələrində səmərəliliyi artırmaq məqsədini daşıyırdı. Həmçinin Giftim platforması və VocalAI kimi yeni rəqəmsal xidmətlər istifadəyə verilmişdir.</p>

Müştərilər

Podratçılar

Təchizatçılar

İnvestorlar



Hədəf 13.2: İqlim dəyişikliyi tədbirlərini milli siyasətlərə, strategiyalara və planlaşdırmaya inteqrasiyaya.

Hədəf 13.3: İqlim dəyişikliklərinin yüngülləşdirilməsi və xəbərdarlıq sahələrində təhsili, maarifləndirməni və həm insan, həm də institusional potensialı artırmaq.

- PAŞA Bank BMT-nin İqlim Dəyişmələri üzrə Çərçivə Konvensiyasının Tərəflər Konfransının 29-cu sessiyası (COP29) çərçivəsində dayanıqlılıq və iqlimlə bağlı mövzular üzrə 4 panel müzakirəsində iştirak etmişdir: “Korporativ Davamlılıq”, “İqlim Maliyyəsinin Milli İnkişaf Məqsədləri ilə Uyğunlaşdırılması: Azərbaycan üçün Yol”, “Rəqəmsal Transformasiya Vasitəsilə İdarəetmənin Formalaşdırılması: Maliyyə Sektorunda Qlobal Trendlər” və “Davamlılıq üzrə Potensialın Gücləndirilməsi”.
- PAŞA Bank və BloombergNEF tərəfdaşlığı çərçivəsində “Xalis sıfır emissiyaya keçid: dayanıqlı gələcək üçün biznes modellərinin formalaşdırılması” adlı tədbir keçirilmişdir.
- Korporativ nəqliyyat vasitələri parkının hibrid və elektrikli nəqliyyat vasitələrinə keçidi davam edir.
- PAŞA Bank 18 oktyabr 2024-cü ildə Bakıda keçirilən və Mərkəzi Bankın, BMT-nin Azərbaycandakı nümayəndəliyinin və aparıcı maliyyə qurumlarının nümayəndələrini bir araya gətirən “Yaşıl Maliyyə və Dayanıqlı İnkişaf Forumu”nda iştirak etmişdir.
- Hökumət, maliyyə qurumları və özəl sektor arasında danışıqları asanlaşdırmaqla, PAŞA Bank iqlim dəyişikliyi ilə bağlı biznes riskləri və imkanları barədə məlumatlılığı artırmağa kömək etmiş və sənaye sahələrində proaktiv iqlim strategiyalarını təşviq etmişdir.
- Oktyabrın 23-də iqlim maliyyəsi üzrə “Azərbaycanda iqlim maliyyəsi: Davamlı iqtisadi inkişaf yolları” adlı milli konfrans keçirilmiş və iqlimlə bağlı maliyyələşdirmə, hüquqi vasitələr və makroiqtisadi təsirləri müzakirə etmək üçün maraqlı tərəfləri bir araya gətirilmişdir.

Hökumət orqanları

Əməkdaşlar

Yerli icmalar

	<p>Hədəf 17.17: Effektiv dövlət, dövlət-özl və vətəndaş cəmiyyəti tərəfdaşlıqlarını təşviq etmək.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bank korporativ sosial məsuliyyət (KSM) proqramlarını həyata keçirmək üçün universitetlər, İT şirkətləri, dövlət qurumları və Qeyri-Hökumət Təşkilatları (QHT-lər) daxil olmaqla müxtəlif tərəfdaşlarla əməkdaşlıq edir. 	<p>Hökumət orqanları investorlar</p>
	<p>Hədəf 17.19: Mövcud təşəbbüsləri əsas götürərək davamlı inkişaf üzrə irəliləyişi ölçmək üçün göstəricilərin hazırlanması.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PAŞA Bank 2024-cü ilin noyabr ayında Azərbaycanda alternativ investisiyalar üzrə konfrans təşkil etməklə yerli bazar iştirakçıları ilə beynəlxalq maliyyə qurumları arasında dialoqa kömək etmiş, global tərəfdaşlığı gücləndirmiş və sərhədanı əməkdaşlığı inkişaf etdirmişdir. 	<p>Media Müştərilər</p>

Cədvəl 4. PAŞA Bankın BMT DİM-lərə töhfəsi

4.0 Bank Sektorunun Makroiqtisadi Təhlili

4.1. Müasir Qlobal Bankçılıq

2024-cü ildə qlobal bank sektoru davamlı makroiqtisadi çətinliklərə, inkişaf edən tənzimləyici tələblərə və dəyişən rəqabət mənzərəsinə effektiv şəkildə tab gətirərək dayanıqlılıq və əməliyyat sabitliyi nümayiş etdirməyə davam etdi. Hesabat ili ərzində qlobal bank sektorunda kapital və likvidlik göstəricilərinin möhkəmləndirilməsi, gəlirliliyin davamlılığının təmin edilməsi və proaktiv risk idarəetməsinə xüsusi önəm verilməsi əsas tendensiya kimi çıxış etmişdir. Lakin, ənənəvi gəlir axınlarına, xüsusən də əməliyyat bankçılığına davamlı təzyiq, qurumları gəlir mənbələrini şaxələndirməyə və rəqəmsal integrasiya olunmuş xidmət modellərinə keçidi sürətləndirməyə sövq etdi. Son iki il 2007-2009-cu illərin qlobal maliyyə böhranından əvvəlki dövrdən bəri bankçılıq üçün ən yaxşı illər olmuş, sağlam mənfəətlilik, kapital və likvidlik ilə yadda qalmışdır. Bu, sənaye gəlirinin 7 trilyon ABŞ dolları, xalis gəlirin 1,1 trilyon ABŞ dolları və maddi kapital üzrə orta gəlirin (ROTE) 11,7% olması ilə sübut edilmişdir. ÜDM artımı 2025 və 2026-cı illərdə 3,3% səviyyəsində proqnozlaşdırılır ki, bu da tarixi orta göstərici olan 3,7%-dən bir qədər aşağıdır. Bundan əlavə, əsas inflyasiyanın 2025-ci ildə 4,2%-ə, 2026-cı ildə isə 3,5%-ə enəcəyi proqnozlaşdırılır. Eyni zamanda baza inflyasiyanın yüksək qalması faiz dərəcələrinin hələ bir müddət yüksək səviyyədə saxlanılacağını göstərir.

Əsas qlobal banklarda kapital gücü yaxşılaşmışdır. 2024-cü ilin ortalarına qədər ən böyük banklar üçün orta Ümumi Kapitalın Birinci Səviyyəsi (CET1) nisbəti 2023-cü ildəki 13,1%-dən 13,4%-ə yüksəldi ki, bu da risklə ölçülən aktivlərə nisbətən kapitalın daha sürətli artımını əks etdirir. Likvidlik vəziyyəti də güclü olaraq qalmışdır; Beynəlxalq Hesablaşmalar Bankının (BIS) məlumatına görə, bu müəssisələr üzrə orta Likvidliyin Örtülmə Əmsalı (LCR) 136% təşkil etmişdir ki, bu, tənzimləyici minimum olan 100%-i üstələyir və likvidlik idarəçiliyində geniş uyğunluq və sabitliyi göstərir. Adətən daha kiçik və ya daha az beynəlxalq səviyyədə aktiv olan 2-ci Qrup bankları daha da güclü orta 194% LCR nəticələrini göstərdilər. Bununla yanaşı, Xalis Sabit Maliyyələşdirmə Nisbəti (NSFR) 1-ci Qrup bankları üçün orta hesabla 123,6%, 2-ci Qrup üçün isə 138,1% təşkil etdi ki, bu da 100% tələbini rahatlıqla aşdı. Əməliyyat bankçılığı kimi ənənəvi gəlir axınlarına artan təzyiqə baxmayaraq, qlobal bank gəlirliliyi 2024-cü ildə güclü xalis faiz marjaları, effektiv xərc idarəetməsi və sağlam aktiv keyfiyyəti ilə davamlı olaraq qaldı. Qlobal miqyasda banklar müxtəlif bazarlarda aktivlər üzrə yüksək gəlirlilik nümayiş etdiriblər. Basel III leverec əmsalı 1-ci Qrup bankları üçün təxminən 6,1% səviyyəsində sabit qalıb ki, bu da 3%-lik minimum göstəricini ikiqat artıraraq möhkəm balans gücünün göstəricisidir. Buna baxmayaraq, mənfəətlilik biznes sahələri üzrə fərqli olmuşdur; xüsusilə tranzaksiya bankçılığı ticarət maliyyəsi və nağd pul idarəçiliyində bazarın doyması və qiymət təzyiqi səbəbindən çətinliklərlə üzləşmişdir.

Tənzimləmə ümumi mənzərənin formalaşmasında mühüm rol oynamışdır. Tam Basel III islahatları böyük qlobal banklar üçün minimum tələb olunan kapitalı 1,9%, kiçik banklar üçün isə 5,2% artırdı. Qlobal Sistem Əhəmiyyətli Banklar (G-SIB) daha yüksək ehtiyatlar, daha böyük itkiləri qarşılama qabiliyyəti və daha sərt nəzarət ehtiyacı ilə üzləşiblər. Bu addımlar dayanıqlılığı artırırsa da, biznesin aparılması xərclərini artırdı və yeni iştirakçılar üçün maneələr yaratdı. Tənzimləyici dəyişikliklər qlobal mənzərəni formalaşdırsa da, ayrı-ayrı bölgələrdəki banklar da struktur və makroiqtisadi təzyiqlərlə üzləşdilər.



Uzun müddətli yüksək faizlər



Xarici borcdan asılılıq və ya borcun yığılması



Geosiyasi risklər və yerli siyasət seçimləri

Şəkil 3. EMEA regionunda banklar üçün əsas risklər

EMEA regionunda banklar 2024-2025-ci illərdə daha yüksək risklərlə üzləşirlər. Davamlı yüksək faiz dərəcələri mənfəətləri sıxır, maliyyələşdirmə xərclərini və refinanslaşdırma risklərini artırır. Xarici borcdan yüksək asılılıq bir çox bankı qlobal likvidlik və investor əhval-ruhiyyəsidəki dəyişikliklərə qarşı həssas edir. Eyni zamanda, geosiyasi qeyri-sabitlik və dəyişən daxili siyasətlər sərhədlərarası əməliyyatlar, kapital axınları və kredit artımı üçün qeyri-müəyyənlik yaradır. Xarici borcdan davamlı asılılıq və ya bu cür öhdəliklərin artması bir çox bankı, xüsusən də qlobal maliyyə şəraiti daha da sərtləşsə, qlobal likvidlik və investor əhval-ruhiyyəsidəki dəyişikliklərə qarşı həssas edir. Bu amillərin məcmusu inkişaf etməkdə olan bazar Avropası, Yaxın Şərq və Afrika (EM-EMEA) banklarının güclü kapital ehtiyatlarını qoruması, likvidlik idarəçiliyi çərçivələrini gücləndirməsi və idarəetmə strukturlarının bazar, siyasət və geosiyasi şəraitdəki dəyişikliklərə sürətlə uyğunlaşacaq qədər çevik olmasının vacibliyini vurğulayır. Daha geniş makroiqtisadi təzyiqlərlə yanaşı, qlobal bank sektoru yaxın perspektivdə performansla təsir göstərə biləcək dövrü və struktur xarakterli, həmçinin sahəyə aid risklərlə üzləşir. Əsas təhdidlərə iqtisadi proqnozlarda mümkün fərqliliklər, məsələn, əmək bazarlarında kəskin yavaşlama, ABŞ dollarının qiymətində dəyişiklər və geosiyasi gərginliyin artması daxildir, bu da bir neçə bazarda ciddi böhran yarada bilər. Sektorun həssaslığı ticarət daşınmaz əmlakında, xüsusilə ABŞ ofis segmentində sürətlənən zəifliklə daha da artır ki, bu da aktivlərin keyfiyyəti ilə bağlı narahatlıqlar yaradır. Korporativ və dövlət borclarının yüksək səviyyəsi iflasların artmasına səbəb ola bilər və iqtisadi fəaliyyətə büdcə dəstəyi imkanlarını məhdudlaşdırır. Eyni zamanda banklar rəqəmsallaşma, generativ süni intellektin (AI) sürətli inkişafı, iqlim dəyişikliyi və artan kiber təhdidlər kimi dağıdıcı amillərlə üzləşir. Bu amillərin hər biri mövcud biznes modellərinin və risklərin idarə olunması çərçivələrinin dayanıqlılığını sınağa çəkir. Struktur baxımdan, sektor gəlirin ən böyük hissəsini texnologiya investisiyalarına yönəltmə, bankçılıqda məhsuldarlıq artımı qeyri-bərabər olmuşdur. Dünyanın müxtəlif ölkələrində qanunvericilikdə baş verən davamlı dəyişikliklər normativ tələblərə uyğunluğun təmin edilməsi üçün əhəmiyyətli xərclər tələb etməyə davam edir. Eyni zamanda, biznesin gəlirli segmentləri özəl kreditləşmə, ödənişlər və aktivlərin idarə edilməsi sahələrində ixtisaslaşmış qeyri-bank oyunçularının artan rəqabəti ilə üzləşir. Bundan əlavə, sektor üzrə son dövrdə müşahidə olunan artım qismən dayanıqlı əməliyyat artımından deyil, faiz dərəcələrinin yüksəlməsindən əlaqədardır. Son on il ərzində sənaye ümumilikdə kapitalın dəyərində nisbətən gəlirlilik baxımından iqtisadi dəyərini azaldıb ki, bu da uzunmüddətli dəyərin yaradılmasını təmin etmək üçün struktur transformasiyanın və strateji yenidən mövqeləndirmənin vacibliyini ön plana çıxarır.

2024-cü il ərzində banklar strateji müxtəlifləşdirmə, rəqəmsal transformasiya və davamlı maliyyə sahələrində səylərini sürətləndirmişdir. Qlobal miqyasda texnologiyaya yatırımlar artmış, müəssisələr əməliyyat səmərəliliyini yüksəltmək, müştəri ilə əlaqələri gücləndirmək və rəqəmsal infrastrukturunu müasirləşdirmək istiqamətində fəaliyyət göstərmişdir. ESG prioritetləri korporativ strategiyalarda daha

önəmli yer tutsa da, integrasiyanın dərinliyi və açıqlamaların keyfiyyəti regionlar üzrə fərqlənməyə davam etmişdir. İrəliləyiş müşahidə olunsa da, ESG integrasiyası qeyri-bərabər qalmış və əsasən tənzimləyici tələblər və investor prioritetləri ilə sıx əlaqəli olmuşdur.

Eyni zamanda, global risk mənzərəsi daha mürəkkəb və dinamik hala gəlmişdir. Xüsusilə Avropa və Asiyada geosiyasi gərginliklər maliyyə bazarının dəyişkənliyini artırmış və əməliyyat qeyri-müəyyənliyinə səbəb olmuşdur. İnflyasiya təzyiqləri bəzi bazarlarda azalsa da, aktivlərin keyfiyyətinə və kredit riskinə təzyiq göstərməyə davam etmişdir. Kibertəhlükəsizlik təhdidləri həm tezliyi, həm də mürəkkəbliyi baxımından artmış və bu da kibertəhlükəsizlik imkanlarına, məlumatların qorunması tədbirlərinə və təşkilati dayanıqlığa investisiyaların artmasına səbəb olmuşdur. Bu ortaya çıxan risklər dəyişən global mühitdə maliyyə və əməliyyat sabitliyini qorumaq üçün güclü idarəetmə və adaptiv strategiyalara ehtiyac olduğunu vurğulayır.

4.2. Azərbaycan Bank Sektoru

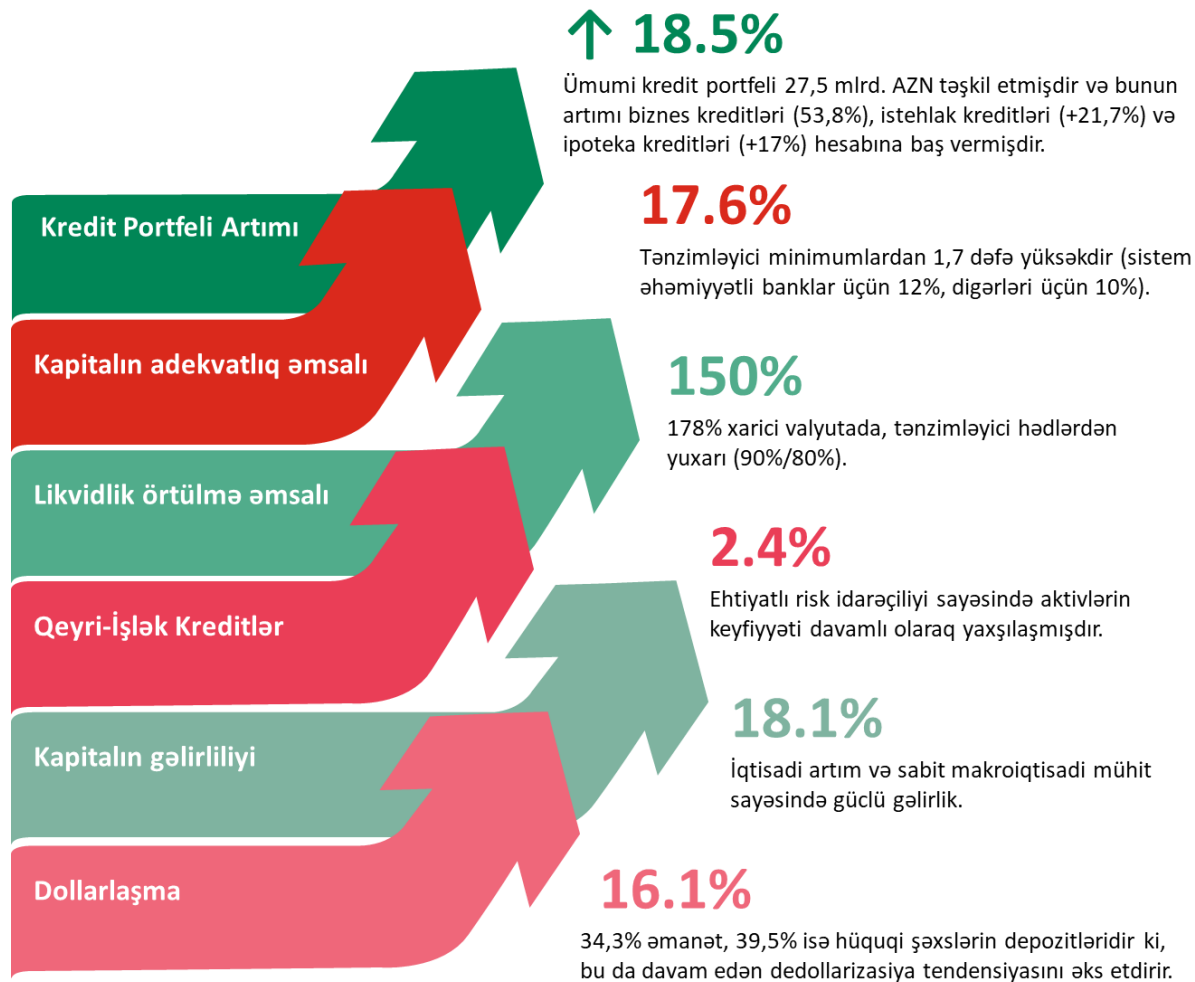
2024-cü ildə Azərbaycanın bank sektoru mürəkkəb geosiyasi vəziyyətlə əlaqədər qeyri-müəyyənliklərə baxmayaraq sabit və davamlı fəaliyyət göstərmişdir. Kapital və likvidlik göstəriciləri tənzimləyici normaları əhəmiyyətli dərəcədə üstələyib ki, bu da sektorun makroiqtisadi və maliyyə sabitliyinə xələl gətirmədən iqtisadi fəaliyyəti dəstəkləmək qabiliyyətini əks etdirir. 31 dekabr 2024-cü il tarixinə olan məlumata görə, iki dövlət müəssisəsi də daxil olmaqla Azərbaycanda 22 aktiv bank fəaliyyət göstərir, onlardan doqquzunun isə mülkiyyət strukturlarında xarici kapital iştirakı var. Sektor 485 filial, 88 bölmə (o cümlədən valyuta mübadilə məntəqələri), 3 230 bankomat vasitəsilə fəaliyyət göstərmiş və 25 363 nəfəri məşğulluqla təmin etmişdir. Ümumi tənzimləyici kapital 10,8% (0,6 milyard AZN) artaraq 6,2 milyard AZN-ə çatmışdır. Kapitalın adekvatlıq əmsalı 17,6% təşkil etmişdir ki, bu da sistem əhəmiyyətli banklar üçün müəyyən edilmiş 12% və digər banklar üçün 10% olan tənzimləyici minimumu təxminən 1,7 dəfə üstələyir. Likvidlik göstəriciləri də güclü olaraq qalmışdır: ani likvidlik əmsalı minimum tələb olan 30%-ə qarşı 51,9% səviyyəsində olmuş, likvid aktivlərin həcmi 14,2 milyard AZN (ümumi aktivlərin 26,9%-i) təşkil etmiş, ümumi likvidlik təminatı əmsalı isə 150% (xarici valyuta üzrə 178%) olmuşdur ki, bu da müvafiq olaraq 90% və 80% olan tənzimləyici hədləri əhəmiyyətli dərəcədə üstələyir.

Kredit portfeli 18,5% (4,3 milyard AZN) artaraq 27,5 milyard AZN-ə çatmışdır ki, bu da bütün seqmentlər üzrə genişlənmə ilə bağlıdır. İstehlak kreditləri 21,7%, ipoteka kreditləri 17%, biznes kreditləri isə 17,2% artmış, biznes kreditləri ümumi kreditlərin 53,8%-ni təşkil etmişdir. Aktivlərin keyfiyyəti güclü qalmış, ilin sonunda qeyri-ışlək kreditlər (NPL) nisbəti 2,4% olmuşdur ki, bu da ehtiyatlı risk idarəçiliyi və gücləndirilmiş ehtiyatlarla dəstəklənmişdir. Mənfəət göstəriciləri də eyni dərəcədə möhkəm idi və sektor 2024-cü ilin noyabr ayı etibarilə 1.044 milyard AZN xalis mənfəət, kapital gəlirliliyi 18,1% və aktivlər gəlirliliyi 2,1% təşkil etmişdir. Depozitlər ümumi öhdəliklərin 81,3%-ni təşkil etmişdir. Fiziki şəxslərin (sahibkarlar istisna olmaqla) depozitləri 14,3 milyard AZN olmuş və il ərzində 13,6% artım göstərmişdir. Dollarlaşma fəal şəkildə izlənilmişdir, xarici valyutada kreditlər ümumi kreditləşmənin 16,1%-ni, xarici valyutada əmanətlər isə ev təsərrüfatlarının əmanətlərinin 34,3%-ni və korporativ əmanətlərin 39,5%-ni təşkil etmişdir.

Azərbaycan Mərkəzi Bankı (AMB) kredit risklərinə, valyuta bazarındakı inkişaflara, dollarlaşma tendensiylərinə və geosiyasi dinamikanın təsir etdiyi ödəniş kanallarına diqqət yetirərək güclü nəzarəti davam etdirmişdir. Tənzimləyici çərçivələr bir sıra tədbirlər vasitəsilə gücləndirilmişdir. Bunlara əlaqəli tərəf əməliyyatları üzrə yeni tələblərin tətbiqi, agent bankçılıq modelinin istifadəyə verilməsi və istehlak kreditləri alanlar üçün həyat sığortası risklərinin azaldılması daxildir. Korporativ idarəetmə standartlarına edilmiş dəyişikliklər müstəqil nəzarət şurası üzvləri üçün kriteriyaları gücləndirmiş və bank komitələri üzrə

tələbləri yeniləmişdir. Bununla yanaşı, Mərkəzi Bankın uzunmüddətli islahat baxışını əks etdirən Korporativ İdarəetmə Standartlarına dair Təvsiyələr qəbul edilmişdir. Həmçinin, kreditləşmədə davranış modellərindən istifadə üçün tənzimləyici çərçivə tətbiq edilmişdir ki, bu da kreditlərin əlçatanlığını artırmaq, əməliyyat xərclərini azaltmaq və risk qiymətləndirməsinin dəqiqliyini yüksəltmək məqsədini daşıyır.

Bundan əlavə, potensial şoklara qarşı dayanıqlığı gücləndirmək və eyni zamanda kreditləşmənin davam etməsini təmin etmək üçün Basel Komitəsinin standartlarına uyğunlaşdırılmış kontr-tsiklik buferin tətbiqini kimi makroprudensial tədbirlər tətbiq edilmişdir. Xarici həssaslıqlar isə aşağı səviyyədə qalmışdır: xarici uzunmüddətli borc 23,3% artaraq 619 milyon ABŞ dollarına çatmış və ümumi öhdəliklərin cəmi 2,3%-ni təşkil etmişdir.



Şəkil 4. Azərbaycan Bank Sektorunun Əsas Göstəriciləri

5.0 Bizim Haqqımızda

PAŞA Bank, fərqli sahələrə fəaliyyət göstərən PAŞA Qrupunun əsas təşkilatı, Azərbaycanda və daha geniş regionda aparıcı maliyyə qurumlarından biridir. Bank sahibkarlığı dəstəkləyir, infrastrukturunu maliyyələşdirir,

ticarət axınlarını asanlaşdırır və qeyri-neft sektorunun inkişafını təşviq etməklə uzunmüddətli iqtisadi dəyər yaratmağa mühüm töhfə verir. Sözügedən mövqe Bankın əsas fəaliyyət sahələri olan Korporativ və İnstitusional Bankçılıq (KİB) və kiçik və orta biznes (KOS) seqmentinə strateji yönümlü yanaşması nəticəsində formalaşmışdır. Bank, müştərilərinin dəyişən ehtiyaclarına uyğunlaşdırılmış əlavə xidmətləri şəxələndirir və riskləri nəzərə alaraq portfelinin keyfiyyətini artırır. Ehtiyatlı risklərin idarə edilməsi, seçmə sektoral iştirak və məhsul innovasiyasının birləşməsi ilə PAŞA Bank bir çox sənayedə müəssisələr üçün etibarlı tərəfdaş kimi nüfuz qazanmışdır.

Bankın əməliyyat strategiyası üç əsas sütun üzərində qurulub: məsuliyyətli artım, tam rəqəmsal transformasiya və çoxfunksiyalı innovasiya. Bu prioritetlər Azərbaycan Mərkəzi Bankının tənzimləyici tələblərinə və kredit, bazar və əməliyyat risklərinin idarə edilməsi sahəsində ən yaxşı beynəlxalq təcrübələrə uyğun güclü idarəetmə və risk çərçivəsinə daxil edilmişdir. Çirkli pulların yuyulmasına qarşı, terrorizmin maliyyələşdirilməsinə qarşı mübarizə (ÇPY/TMM) və sanksiya qaydalarına riayət olunması qabaqcıl monitoring sistemləri və intizamli remediyaşya yanaşmaları vasitəsilə həyata keçirilir. . Biznesin davamlılığı və kibertəhlükəsizlik əsas prioritetlər olaraq qalır. Müxtəlif stressli ssenarilərdə əməliyyat dayanıqlılığını qorumaq və müştəri xidmətlərinin fasiləsizliyini təmin etmək üçün müəssisə miqyaslı çərçivələr mövcuddur. Maliyyə qurumlarının dayanıqlılıq məqsədlərinə uyğunlaşması üçün artan gözləntilərə cavab olaraq, PAŞA Bank ESG mülahizələrini korporativ strategiyasına, risk iştahına və məhsul dizaynına daxil edir. Buna yaşıl və keçid maliyyəsi alətlərinin inkişafı, dayanıqlılıqla bağlı kredit imkanları və məsuliyyətli kredit vermə təcrübələri daxildir. Bank, ətraf mühit və sosial mülahizələrin qərar vermə prosesinə daxil edilməsini təmin etmək üçün aydın idarəetmə mexanizmləri, davamlı maliyyələşdirmə üçün taksonomiya əsaslı uyğunluq meyarları və strukturlaşdırılmış təsir ölçmə çərçivələri tətbiq edir. Bu öhdəlik ssenari təhlilləri, müştəri ilə əməkdaşlıq proqramları və institusional tərəfdaşlarla birlikdə işləməklə daha da gücləndirilir. 2024-cü il etibarilə Bank 1-ci dərəcəli kapital adekvatlığı əmsalının 15,39%, ümumi kapital adekvatlığı əmsalının isə 20,41% olduğunu bildirib ki, bu da Azərbaycan Mərkəzi Bankı tərəfindən müəyyən edilmiş minimum tənzimləyici tələblərdən (6% və 12%) çoxdur. Bu səviyyələr Banka makroiqtisadi qeyri-müəyyənlikləri idarə etmək və strateji prioritetlərini davamlı şəkildə həyata keçirmək imkanı verir.

Yerli Assosiasiyalar

- Azərbaycanın Avtomobil Dilerləri Assosiasiyası (AADA)
- ADA Universitet Fondu
- Azərbaycan Mikromaliyyə Assosiasiyası (AMFA)
- Azərbaycanın Professional Maliyyə Menecerləri Assosiasiyası (APFM)
- Azərbaycan-Türkiyə İş Adamları Birliyi (ATİB)
- Caspian Energy Club
- Azərbaycan Fintex Assosiasiyası (AZFINA)



Beynəlxalq Palatalar

- Azərbaycan-Fransa Ticarət Palatası (AFCHAMBER)
- Azərbaycanda Britaniya Ticarət Palatası (BCCA)
- İsrail-Azərbaycan Ticarət və Sənaye Palatası
- İtaliya-Azərbaycan Ticarət Palatası
- ABŞ-Azərbaycan Ticarət Palatası (USACC)

Qlobal Təşəbbüslər

BMT-nin Qlobal Sazişi (UN Global)



Şəkil 5. Assosiasiyalar və üzvlüklər

PAŞA Bankın geniş üzvlük şəbəkəsi onun əməkdaşlığa, bilik mübadiləsinə və ən yaxşı qlobal təcrübələrə uyğunluğa sadıq olduğunu əks etdirir. Yerli assosiasiyalar, beynəlxalq ticarət palataları və qlobal təşəbbüslərlə əməkdaşlıq edərək, Bank Azərbaycanın maliyyə sektorunun inkişafını dəstəkləyir və müxtəlif bazarlarda təsir göstərir. Bu üzvlüklər eyni zamanda təcrübə mübadiləsi aparmaq, sərhədlərarası

əməkdaşlıqları gücləndirmək və beynəlxalq standartlara uyğun dayanıqlı biznes yanaşmalarını inkişaf etdirmək üçün imkan yaradır.

5.1 Coğrafi mövcudluq

Azərbaycanda mərkəzləşən PAŞA Bank Cənubi Qafqazın əsas ticarət və investisiya dəhlizləri üzərində strateji mövqeyə malikdir və Gürcüstan və Türkiyəni əhatə edən regional, əlaqəli platforma vasitəsilə fəaliyyət göstərir. Baş ofisi Bakıda yerləşən Bank, ölkə daxilində səkkiz filial şəbəkəsini idarə edir və müştəri əlçatanlığını və əməliyyat səmərəliliyini maksimum dərəcədə artırır. Bu yerli filiallar korporativ və KOS müştəriləri üçün əsas əlaqə nöqtələri kimi xidmət edir və müştəri münasibətləri menecerlərinə, əməliyyat bankçılığı xidmətlərinə və maliyyələşdirmə həllərinə birbaşa çıxış imkanı yaradır. Milli iştirakımızdan əlavə, törəmə müəssisələrimiz və filiallarımız vasitəsilə əhəmiyyətli bir regional təsirə malikik. 2013-cü ildə Bank Gürcüstanda əməliyyatlara başlayıb. Tbilisi ofisi Azərbaycan və Gürcüstan arasında sərhədyanı ticarət və investisiya üçün strateji körpü kimi xidmət edir. Bankın Türkiyədəki filiali 2014-cü ildə İstanbulda açılıb. Filial yerli bazar dinamikasına uyğunlaşaraq PAŞA Bankın ortaq idarəetməsi, risk mədəniyyəti və texnologiya bazası altında fəaliyyət göstərir. Regional ofislərimiz sıx əlaqələndirmə şəraitində işləyir və müştərilərə ardıcıl xidmət təcrübəsi və sadələşdirilmiş risk nəzarəti ilə bazarlararası əməliyyatlar aparmağa imkan verir.

Bakı, Tbilisi və İstanbulda yerləşən üçmərhələli model, PAŞA Banka sərhədlərarası maliyyə xidmətləri göstərməyə, regional korporativ genişlənməni dəstəkləməyə və bir çox yurisdiksiyalarda uyğunlaşdırılmış məhsullar təklif etməyə imkan verir. Bu struktur Banka Bakı-Tbilisi-İstanbul ticarət dəhlizində fəaliyyət göstərən müştərilərə xidmət göstərməyə və həm yerli, həm də regional bazarlarda səmərəli işləməyə şərait yaradır.



Şəkil 6. PAŞA Bankın filialları

5.2 Missiyamız, strateji baxışımız və əsas dəyərlərimiz

PAŞA Bankın missiyası və baxışı onun uzunmüddətli strateji istiqamətini və inkişafını yönləndirən prinsipləri əhatə edir. Bankın strateji baxışı, Azərbaycanın iqtisadi inkişafına töhfə verən və ölkənin aparıcı

maliyyə institutlarından biri kimi tanınan bir qurum olmaqdır. Biz müştəriyənlü yanaşma, xidmətlərin rahat və problemsiz təqdimatı, həmçinin innovativ məhsulların davamlı olaraq təqdim edilməsi ilə bu hədəfə çatmağı planlaşdırırıq. Bu baxış, Bankın yalnız xidmət təminatçısı kimi deyil, həm də maliyyə sektorunda iqtisadi tərəqqi və innovasiya üçün katalizator kimi rolunu vurğulayır. Missiyamız Bankın maraqlı tərəflər və cəmiyyət üçün dəyər yaratma yollarını müəyyən edən dörd əsas prioritet üzərində qurulub. Biz yüksək keyfiyyətli məhsulları ən son texnologiyalarla birləşdirən müştəriyənlü yanaşmadan istifadə edərək, müştəriləri dəstəkləməyə çalışırıq. İnsanlara böyük önəm verərək, istedadları cəlb edib saxlayırıq, liderliyi inkişaf etdiririk və peşəkar inkişafı təşviq edən mühit yaradıırıq. Eyni zamanda fəaliyyətlərimizdə mədəni, sosial və ekoloji təşəbbüsləri daxil edərək dayanıqlı maliyyənin mövcud və gələcək nəsillər üçün əhəmiyyətini gücləndiririk. Bununla yanaşı, biznes təcrübələrimizdə dayanıqlılığı və şəffaflığı qoruyur, güclü idarəetməni təmin edərək səhmdarlar üçün davamlı dəyər yaradıırıq.

Təşkilatın əsas dəyərləri onun mədəni təməlini formalaşdırır və strategiyanın ardıcıl və məsuliyyətli şəkildə icrasını təmin edir. Dürüstlük qanunlara, qaydalara və etik standartlara riayət etməyi vurğulayır, müştərilər, tərəfdaşlar və həmkarlarla etimada töhfə verir. Mənfəətlilik, davamlı qazancın həm səhmdarların gəlirləri, həm də uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətinin qorunması üçün vacib olduğunu əks etdirir. Dəyər yaradılması yalnız gəlirlə deyil, həm də səmərəliliklə və xərclərin ehtiyatla idarə olunması ilə ölçülür. Sahibkarlıq Bankın uğurunu dəstəkləmək məqsədilə dəyişikliklərə çevik uyğunlaşmaq, yeni imkanları dəyərləndirmək və məsuliyyətli şəkildə yenilikləri qəbul etməyə hazır olmağı ifadə edir, keyfiyyət isə peşəkarlığa, yüksək standartlara və davamlı təkmilləşməyə sadıqlığımızı əks etdirərək müştərilər və maraqlı tərəflər qarşısında öhdəliklərimizi ardıcıl şəkildə yerinə yetirməyimizi təmin edir. Nəhayət, əməkdaşlıq həm şöbələr, həm də biznes bölmələri arasında, eləcə də müştərilər, tərəfdaşlar və təchizatçılarla komanda işinin gücünü vurğulayır və PAŞA Banka fərdi töhfələri xeyli üstələyən nəticələr əldə etməyə imkan verir.

Birlikdə götürüldükdə, Bankın missiyası, baxışı və əsas dəyərləri onun strateji çərçivəsini müəyyən edir və uzunmüddətli məqsədlər, gündəlik əməliyyatlar və maraqlı tərəflərin gözləntiləri arasında uyğunluğu təmin edir. Bu istiqamətverici prinsiplər dayanıqlılıq, davamlı artım və innovasiya üçün əsas rol oynayır, PAŞA Bankı etibarlı maliyyə tərəfdaşı, həmçinin Azərbaycanın inkişaf edən maliyyə mühitinə əsas töhfə verən müəssisə kimi mövqeləndirir.



PAŞA Bank Azərbaycanın aparıcı bankı olmağı və bankçılığın gələcəyini yenidən formalaşdıraraq iqtisadi inkişafı dəstəkləməyi hədəfləyir. Bizim baxışımız müştərini ön planda tutmaq, xidmətləri fasiləsiz təqdim etmək və innovativ məhsul həlləri yaratmaqdır. Bu yanaşma Bankı maliyyə sahəsində inkişafı təşviq edən və yeni imkanlar açan etibarlı tərəfdaş kimi göstərir.

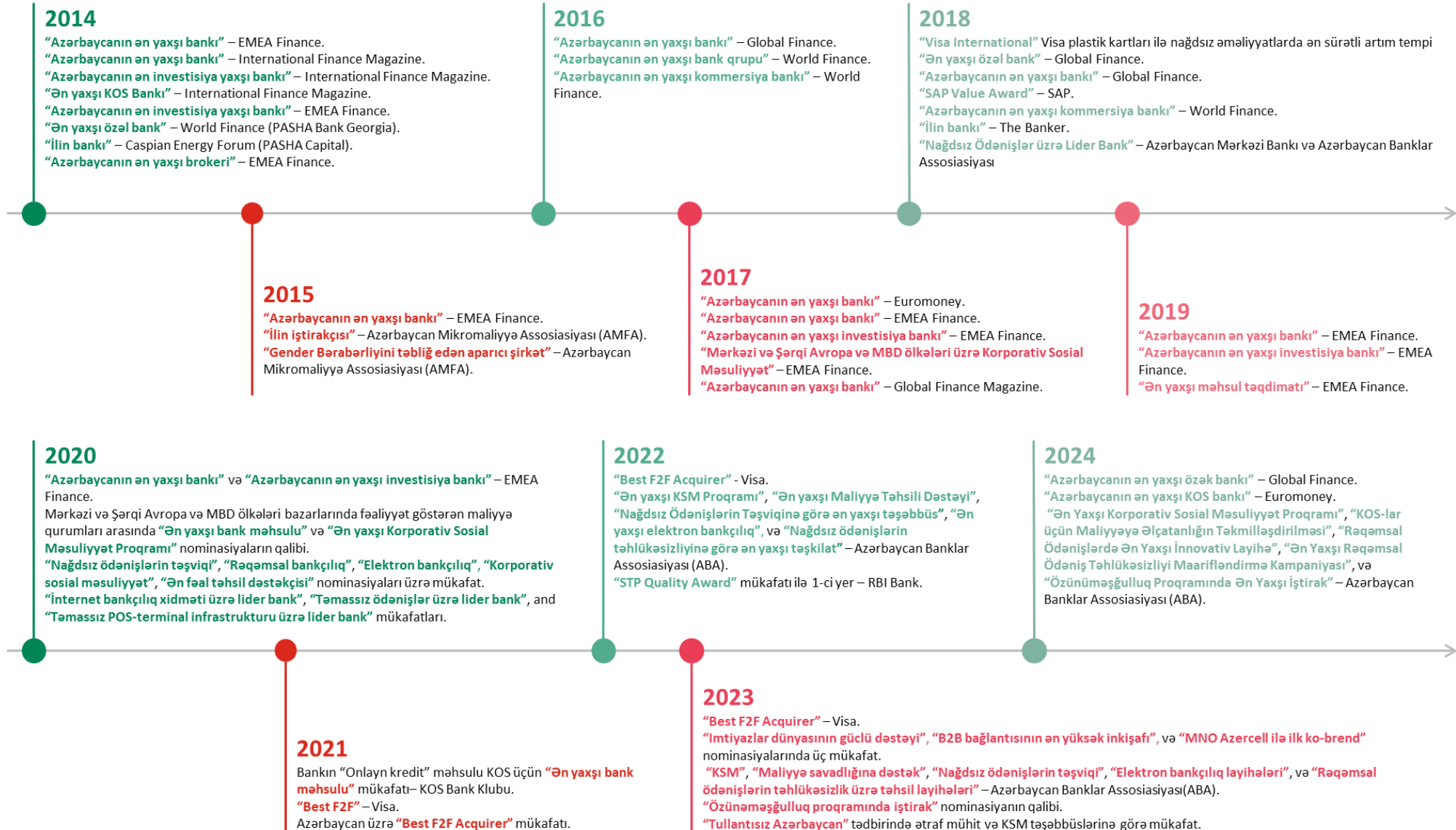


Missiyamız

- Müştəriyönümlüyü, keyfiyyətli məhsullar və ən son texnologiyalar vasitəsilə müştərilərimizi yeni zirvələrə yüksəltmək.
- Ən yaxşı istedadı cəlb etmək və saxlamaq, liderliyi inkişaf etdirmək və yeni bacarıqlar erasına təkan vermək üçün inkişafı təşviq etmək.
- Gələcək nəsillər üçün mədəni, sosial və ekoloji təşəbbüslər vasitəsilə davamlı maliyyələşməni təmin etmək.
- Davamlı biznes qurmaq, yaranan fərsətləri dəyərləndirməklə səhmdarlara verilən dəyəri artırmaq və təşkilatın şəffaflığını təşviq etmək.

Şəkil 7. PAŞA Bankın missiyası və strateji baxışı

5.3 PAŞA Bankın mükafatları və təltifləri



Şəkil 8. PAŞA Bankın illər ərzində qazandığı mükafatlar və təriflər

Azərbaycanın ən yaxşı özəl bankı

Global Finance



Azərbaycanın ən yaxşı KOS bankı

Euromoney



PAŞA Bank illər ərzində əməliyyatları, innovasiyaları və korporativ məsuliyyəti sahəsində ardıcıl olaraq liderlik nümayiş etdirərək çoxsaylı mükafatlar və təriflər qazanıb. Bu mükafatlar müştərilərimizin etimadını, işçilərimizin fədakarlığını və uzunmüddətli strategiyamızın effektivliyini əks etdirir. Bunlar eyni zamanda əməliyyat mükəmməlliyi, korporativ idarəetmə və texnoloji inkişaf sahələrində meyarlar müəyyənləşdirərək, Azərbaycanda aparıcı maliyyə institutlarından biri kimi mövqeyimizi təsdiqləyir. Bu il əldə edilən təriflər bizi inkişaf etməyə və bütün maraqlı tərəflərimizə dəyər verməyə ruhlandırır.

2024-cü ildə Global Finance jurnalı PAŞA Özəl Bankçılıq şirkətini xüsusi sərvət idarəçiliyi sahəsindəki üstünlüklərinə görə onu Azərbaycanın “Ən Yaxşı Özəl Bankı” adlandırmışdır. Bununla yanaşı, kiçik və orta sahibkarlığın inkişafını dəstəkləmək üçün güclü öhdəliyinə görə Euromoney Banka Azərbaycanın “Ən Yaxşı KOS Bankı” mükafatına layiq görmüşdür.

Milli səviyyədə Azərbaycan Banklar Assosiasiyası (ABA) PAŞA Bankın müxtəlif strateji sahələrdəki əhəmiyyətli töhfələrini yüksək qiymətləndirmişdir. Bank Korporativ Sosial Məsuliyyət sahəsindəki fəaliyyəti ilə seçilmiş, cəmiyyətlə əlaqələrə və dayanıqlı inkişaf təşəbbüslərinə verdiyi dəstək qiymətləndirilmişdir. Kiçik və Orta Sahibkarlıq üçün maliyyə əlçatanlığının artırılması sahəsində göstərdiyi fəaliyyət də tanınmışdır. Bank maliyyəyə çıxışı məhdud olan biznes segmentlərinə dəstək göstərməklə sahibkarlığın inkişafına töhfə vermişdir. Həmçinin, PAŞA Bank rəqəmsal ödənişlər sahəsində innovativ layihələr həyata keçirməklə, bu sahədə liderliyini nümayiş etdirmişdir. Bankın rəqəmsal ödəniş təhlükəsizliyi üzrə maarifləndirmə kampaniyaları da təhlükəsiz rəqəmsal əməliyyatların təşviqinə xidmət edir. Bundan əlavə, Bankın Özünəməşğulluq Proqramında iştirakı inklüziv iqtisadi inkişaf və sahibkarlığın dəstəklənməsinə verdiyi töhfəni göstərir.



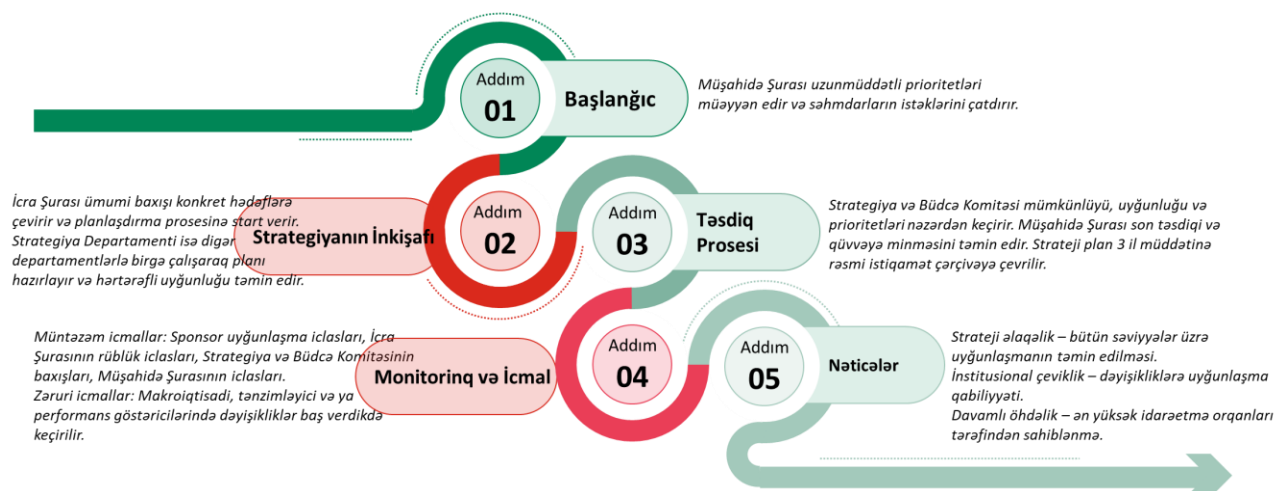
Şəkil 9. PAŞA Bankın 2024-cü ildə ABA-dan aldığı mükafatlar

6.0 Biznes strategiyamız

PAŞA Bankda strateji planlar, institusional baxışı ilə uyğunlaşdırılır və mərhələli, sistemli idarəetmə prosesi ilə həyata keçirilir. Hər üç illik strategiya dövrü Müşahidə Şurası tərəfindən başlanır və səhmdarların istəklərini və uzunmüddətli prioritetlərini nəzərə alır (Şəkil 10). Daha sonra İdarə Heyəti bu baxışı Strategiya Departamentinə çatdırır. Hərtərəfli uyğunluğu təmin etmək üçün Risk, Maliyyə və digər müvafiq departamentlərlə sıx əlaqələndirilmiş şəkildə aparılan birgə planlaşdırma prosesini işə salınır.

Nəticədə yaranan strateji plan ciddi təsdiq prosesindən keçir. Bu proses Strategiya və Büdcə Ekspert Qrupu tərəfindən ətraflı nəzərdən keçirilməklə başlayır və strateji planın əlaqəliyini, mümkünlüyünü və institusional prioritetlərlə uyğunluğunu qiymətləndirir. Əlavə şərtlər və ya düzəlişlər zəruri hesab edilmədikdə, plan son təsdiq üçün Müşahidə Şurasına təqdim olunur. Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiqləndikdən sonra plan rəsmi olaraq qüvvəyə minir və Bankın strateji dövr ərzində əməliyyatları üçün çərçivə rolunu oynayır.

Davamlı aktuallığını və effektivliyini təmin etmək üçün strategiya sistemətik şəkildə nəzərdən keçirilir və vaxtaşırı yenidən qiymətləndirilir. Planın icra vəziyyəti sponsor iclaslarında, eləcə də İcra Şurasının, Strategiya və Büdcə Ekspert Qrupunun və Müşahidə Şurasının rüblük iclaslarında müntəzəm olaraq müzakirə olunur. Planlaşdırılmış bu görüşlərə əlavə olaraq, strateji istiqamətdə əhəmiyyətli kənarlaşmalar, performans hədəflərində və ya makroiqtisadi, tənzimləyici və siyasi şəraitdə mühüm dəyişikliklər baş verdikdə, zəruri və ya sürətləndirilmiş strateji müzakirələr baş tuta bilər. Belə hallarda, vaxtında qərar qəbul edilməsini və uyğunlaşdırılmasını asanlaşdırmaq üçün əlavə görüşlər keçirilə və ya yazışmalar aparıla bilər. Qərarların həm təsdiqi, həm də davamlı nəzarəti Bankın ali idarəetmə səviyyəsində strategiyanın uzlaşdırılmasını, operativliyi və məsuliyyətin qorunmasını təmin edir.



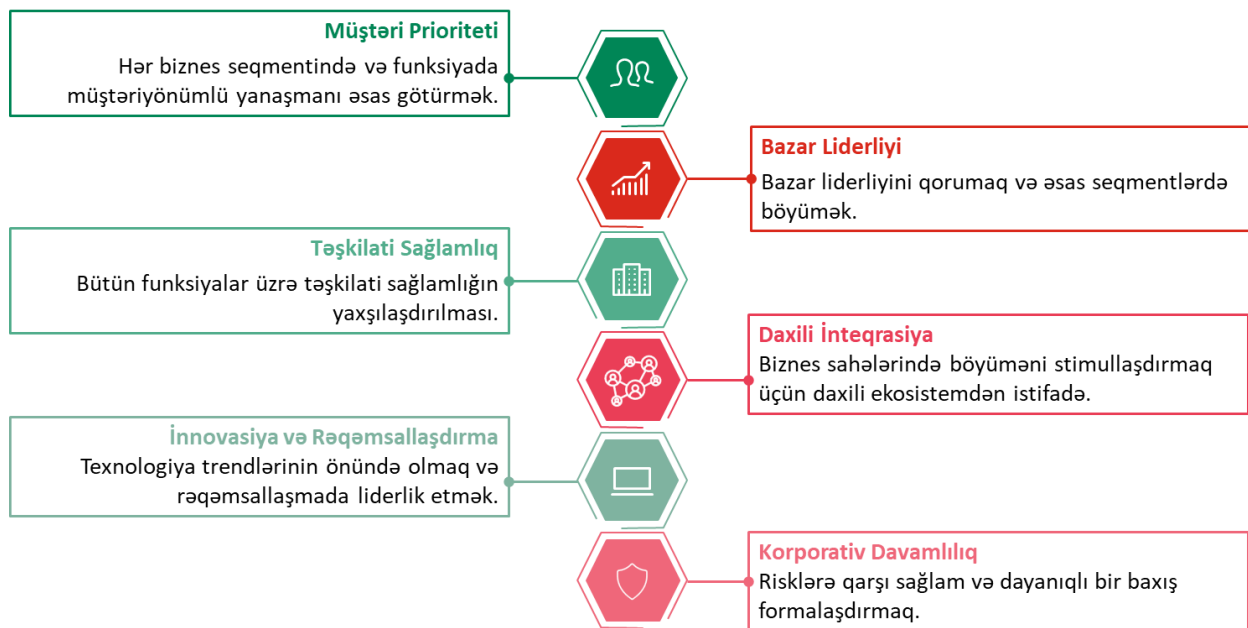
Şəkil 10. Strateji İnkişaf Prosesi

2024-cü ildə PAŞA Bank 2024-2026-cı illər üçün yeni strateji yol xəritəsi qəbul etdi. Bu yeni yol xəritəsi dəyişən bazar dinamikasına, tənzimləyici tələblərə və inkişaf edən dayanıqlılıq standartlarına birbaşa cavab

olaraq hazırlanmışdır. Xəritə Bankın 2026-cı ilə qədərki mövqeyini müəyyən edir və uzunmüddətli baxışını həyata keçirmək üçün tələb olunan tədbirləri müəyyən edir.

2024-2026-cı illər strategiyası 22 əsas təşəbbüsdən ibarətdir. Eyni dövrdə ümumilikdə 11 irimiqyaslı layihəyə start verilib. Ümumi strateji məqsədlərimizə çatmaq üçün strukturlaşdırılmış və mərhələli yanaşmanı təmin etmək üçün hər bir təşəbbüs və proqram konkret tapşırıqlara bölünür. 2024-cü il ərzində RM Laboratoriyasının istifadəyə verilməsi və Bankın əməliyyatlarına IT idarəetməsi və performansı üçün beynəlxalq standartları tətbiq edən İnformasiya və Əlaqədar Texnologiyalar üçün Nəzarət Məqsədləri (COBIT) çərçivəsinin tam qəbul edilməsi də daxil olmaqla dörd layihə uğurla başa çatdırılıb. Paralel olaraq, bütün biznes bölmələrində risklərin idarə edilməsi mədəniyyətini artırmaq üçün hədəflənmiş bir proqram həyata keçirildi. Bu proqrama strukturlaşdırılmış təlim və yenidən işlənmiş hesabatlılıq sistemləri də daxil olmuşdur. Nəhayət, kreditləşmə dövrünün hərtərəfli optimallaşdırılması həyata keçirildi, proseslər avtomatlaşdırıldı, müraciətlərin emal müddəti azaldıldı və kreditləşmə proseslərinin şəffaflığı artırıldı. Qalan 7 layihə, müştəri münasibətlərinin idarə edilməsi (CRM), Performans İdarəetməsi, Data Lakehouse, Tranzaksiya Bankçılığı (yeni ödəniş mərkəzi), Proseslərin Yenilənməsi və Sənədləşdirilməsi, Kredit Qərarları Çərçivəsi və İnsan Resursları Biznes Modelinin Yenidən Dizaynı, hazırda davam edir. Strateji dövrün sonuna qədər İdarəetmə, Risk və Uyğunluq (GRC), ESG, Karyera Memarlığı, Daxili Kapitalın Adekvatlığının Qiymətləndirilməsi Prosesi (ICAAP) və digərləri daxil olmaqla bir neçə əlavə əsas layihəyə başlamağı planlaşdırırıq. Hər bir təşəbbüsün effektiv şəkildə həyata keçirilməsini təmin etmək üçün aydın idarəetmə mexanizmləri, ölçülə bilən göstəricilər və mərhələli icra müddəti nəzərə alınmışdır.

Azərbaycan bank sektorunda rəqabət qabiliyyətini qorumaq üçün PAŞA Bank 2024-2026-cı illər üçün altı strateji istiqamət müəyyən etmişdir (Şəkil 11). Bu istiqamətlər davamlı artım və dayanıqlılıq üçün aydın yol xəritəsi təqdim edir. Biz müştərilərin ehtiyaclarını əsas götürür, müxtəlif seqmentlər arasında əməkdaşlıq edərək daha yaxşı məhsul və xidmətlər təqdim edir və gəlirimizi artırırıq. Əsas seqmentlərdə bazar liderliyini qoruyub saxlamağa və eyni zamanda daha da böyüməyə nail olmağa xüsusi diqqət yetiririk. Təşkilati sağlamlığın gücləndirilməsi və biznes sahələri arasında daxili integrasiyanın artırılması əməkdaşlığı, əməliyyat effektivliyini və ümumi dəyərin yaradılmasını təşviq edir. Eyni zamanda, İnnovasiya və Rəqəmsallaşmaya diqqət yetirilməsi Banka texnoloji trendlərdən irəlidə olmağa və qabaqcıl, təhlükəsiz və səmərəli həllər təqdim etməyə imkan verir. Nəhayət, Korporativ Davamlılığa sadiqlik bütün strategiyanın əsasını təşkil edir və dəyişən bazar risklərinə tab gətirə bilən güclü və adaptiv təməl yaradır. Bu prioritetlər uzunmüddətli məqsədləri aydın şəkildə müəyyən edilmiş hədəflər və müddətlər ilə planlara çevirir və intizamlı icra və böyüməni təmin edir.



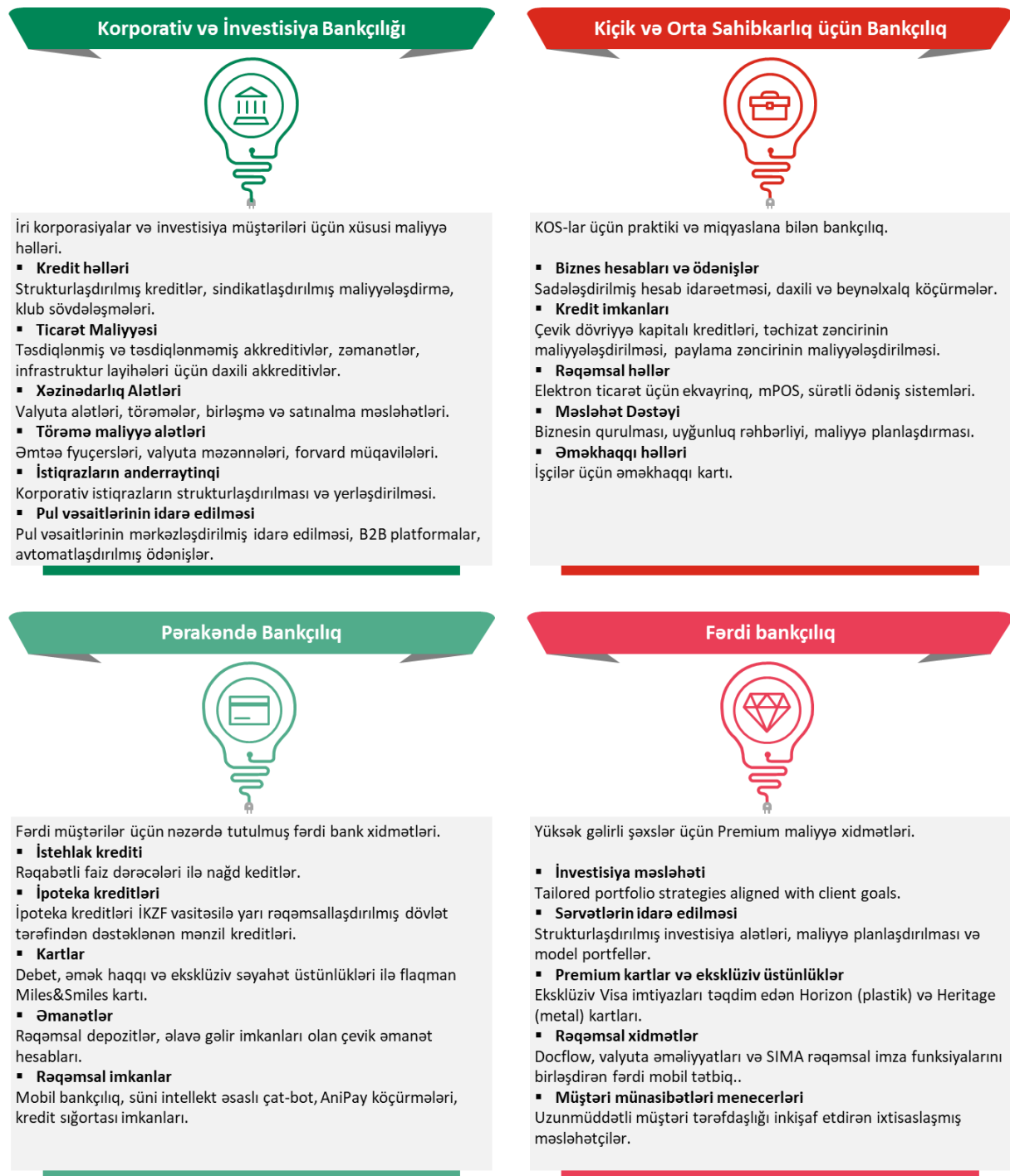
Şəkil 11. Altı strateji istiqamətlər (2024-2026)

Davamlılıq 2024-2026-cı illər üçün əsas strateji prioritet kimi qəbul edilib və uzunmüddətli istiqamətimizə və təşəbbüslərimizə rəhbərlik edir. Bank ESG ilə əlaqəli fəaliyyətlərini inkişaf etdirdiyi üç əsas sahəni müəyyən edib: davamlı maliyyə imkanlarının yaradılması, inklüziv kənd inkişafının təmin edilməsi və aşağı karbonlu infrastrukturun dəstəklənməsi. Bu istiqamətlər Bankın maliyyə fəaliyyətində öz əksini tapıb. Beləliklə, Bank CNG və elektrikli ictimai nəqliyyat vasitələrinin idxalı, geotermal enerjinin inkişafı proqramı və kənd təsərrüfatı sektorunda su ehtiyatlarının dayanıqlığını dəstəkləmək üçün suvarma sistemlərinin modernləşdirilməsi kimi uzunmüddətli təsirə malik layihələrin maliyyələşdirilməsinə töhfə verib. Bu layihələrin ətraflı icmalı hesabatın Yaşıl Maliyyə bölməsində təqdim olunur.

2024-cü il ərzində PAŞA Bank fəaliyyətində əsas diqqəti daxili səmərəliliyin artırılmasına, rəqəmsal imkanların genişləndirilməsinə və uzunmüddətli bazar mövqeyinin möhkəmləndirilməsinə yönəldib. Ardıcılıqla atılan addımlar və gələcəyə hesablanmış yanaşma Bankın Azərbaycanda etibarlı və məsuliyyətli maliyyə institutu kimi mövqeyini daha da gücləndirib.

7.0 Biznes modelimiz

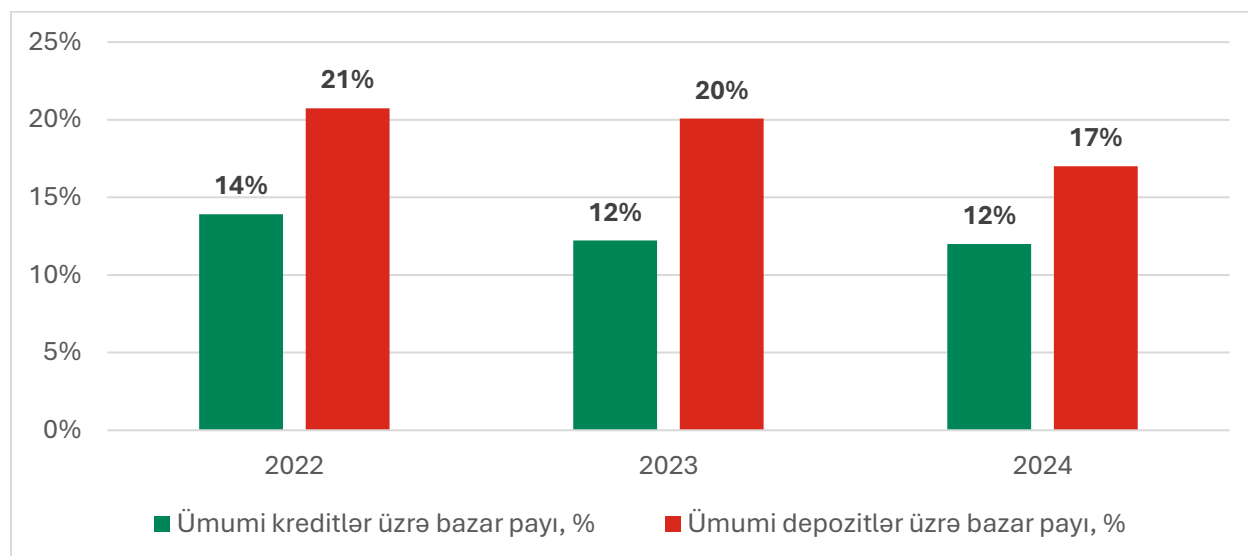
PAŞA Bankın biznes modeli müxtəlif müştəri bazasının ehtiyaclarına uyğunlaşdırılmış yüksək təsirli maliyyə həllərinin təqdim edilməsi ətrafında qurulub. Bizim yanaşmamız güclü komanda strukturundan və innovativ biznes modelindən istifadə edərkən biznes portfelimizi qorumaqla sektorda lider mövqeyini saxlamağa yönəlib. PAŞA Bank tarixi boyu bank sektoruna, xüsusən də müştəri təcrübəsinin artırılmasında ardıcıl olaraq yeniliklər təqdim edib ki, bu da Bankı bazarda fərqləndirməyə davam edir. Böyük korporasiyalar, KOS-lar, pərakəndə müştərilər və özəl müştərilər üçün aydın şəkildə müəyyən edilmiş təkliflər vasitəsilə Bank inklüziv artımı təşviq etməyi və Azərbaycanın maliyyə sektorunun uzunmüddətli inkişafına töhfə verməyi hədəfləyir (Şəkil 12).



Şəkil 12. PAŞA Bankın fəaliyyət istiqamətləri və müştəri xidmətləri

Bizim yanaşmamız güclü institusional təməl və cavabdehliyə, çevikliyə və rəqəmsal innovasiyaya yönəlmiş şəkildə qurulub. 2024-cü ildə Bank dəyişən bazar dinamikasına cavab olaraq əsas biznes istiqamətlərini inkişaf etdirməyə, qeyri-neft sektorunun maliyyələşdirilməsinə daha çox diqqət yetirməyə və hədəf məhsul və xidmətlər vasitəsilə kreditə çıxışı genişləndirməyə davam etdi. Bankın əməliyyat mükəmməlliyinə sadiqliyi tam rəqəmsallaşdırılmış infrastrukturunu ilə gücləndirildi və hazırda əməliyyatların

80%-dən çoxu mobil və internet bankçılıq platformaları vasitəsilə həyata keçirilir. Bu kanallar kağız əsaslı proseslərdən asılılığı azaltmaqla müştəri rahatlığını artırarkən davamlılığı dəstəkləyir.



Şəkil 13. Kreditlər və depozitlər üzrə bazar payı (2022-2024)

2024-cü ildə bazar mövqeyi baxımından Bankın kreditlərdəki payı 12% səviyyəsində sabit qalmış, depozitlərdəki payı isə 20%-dən 17%-ə düşmüşdür (Şəkil 13). Bundan əlavə, il ərzində daxili uyğunluğu gücləndirmək və xidmət göstərilməsinin təkmilləşdirilməsi üçün əsas struktur dəyişiklikləri tətbiq edilmişdir. Pərakəndə və Özəl Bankçılıq əməliyyatları vahid liderlik strukturu altında birləşdirilmiş və bu da daha səmərəli xidmət göstərilməsi və ortaq müştəri seqmentləri arasında koordinasiyanın gücləndirilməsinə imkan vermişdir. KOS biznes strukturu satışyönümlü model əsasında yenidən formalaşdırıldı, daha güclü kommersiya fokusuna malik oldu və bu yanaşma yeni kadrların cəlbə və integrasiya olunmuş rəqəmsal alətlərlə dəstəkləndi. Bu yeniliklər PAŞA Bankın biznesin bütün sahələrində cavabdehliyi gücləndirmək, əməliyyat səmərəliliyini yüksəltmək və müştəriyönümlü innovativ həlləri genişləndirmək məqsədini əks etdirir.

Strateji baxımdan, Bankın əsas fəaliyyəti korporativ və kommersiya bankçılığıdır və portfelin təxminən 95%-ni KOS seqmenti təşkil edir. Pərakəndə və özəl bankçılıq əsas sahələr hesab edilməsə də, onlar hərtərəfli xidmət əhatə dairəsini təmin etmək və Bankın ümumi dəyər təklifini tamamlamaq üçün inkişaf etdirilir. Güclü idarəetmə və etik standartlarına uyğun olaraq, PAŞA Bank müştəri uyğunluğu ilə bağlı ciddi daxili siyasətlərə riayət edir. Siyasətə uyğun olaraq, Bank qumar və ya hərbi fəaliyyətlə məşğul olan qurumlara xidmət göstərmir.

Korporativ bankçılıq daxilində fəaliyyətlər iki əsas seqment üzrə təşkil olunur: Korporativ və Kommersiya. Bunlar daha sonra kiçik, orta və mikro müəssisələrə bölünür. Korporativ və kommersiya portfelleri üzrə sənayeyə xas seqmentasiya tətbiq olunur və müştərilər fəaliyyət göstərdikləri sektorlara görə qruplaşdırılır. KOS seqmentində bu cür ətraflı seqmentasiya tətbiq edilməsə də, Bank düzgün qərar qəbul etmə və risklərin idarə edilməsini dəstəkləmək üçün müştərilərin sənaye ilə əlaqəli maliyyə göstəricilərini davamlı olaraq izləyir.

7.1 Korporativ İnstitusional Bankçılıq

Korporativ İnstitusional Bankçılıq (KİB) seqmenti PAŞA Bankın əsas diqqət yetirdiyi sahə olaraq davam edir və gəlirə ən böyük töhfə verən və strateji artımın əsas hərəkətverici qüvvəsi kimi çıxış edir. Qeyd olunduğu kimi, bu seqment iki qrupa bölünür: illik dövriyyəsi 15 ilə 100 milyon AZN arasında olan müştərilərə xidmət göstərən Kommersiya Bankçılığı və dövriyyəsi 100 milyon AZN-dən çox olan müştərilərə yönəlmiş Korporativ Bankçılıq. Komandaya dərin sektor biliyi və təcrübəsi olan bir mütəxəssis olan Sənaye Rəhbəri liderlik edir. Müştəri münasibətləri menecerləri müştəri cəlb etmək və müştəri münasibətlərinin gündəlik idarə olunmasından məsuldurlar, Kredit Analitikləri isə komandanın kredit sorğularının strukturlaşdırılmasını təmin edirlər. Ticarət Maliyyəsi Mütəxəssisləri xüsusi hazırlanmış ticarət maliyyəsi həlləri hazırlayır və təqdim edir, Nağd Pul İdarəetmə Mütəxəssisləri isə əməliyyat bankçılığı məhsullarına dəstək verirlər. Məhsul Menecerləri ilə birlikdə bu rollar müştərilərin maliyyə ehtiyacları üzrə hərtərəfli, sektorlara uyğun xidmətlər almalarını təmin edir.

Korporativ seqment daxilində Bank tərəfindən sektor dinamikasına və müştəri ehtiyaclarına effektiv şəkildə cavab vermək üçün hazırlanmış səkkiz xüsusi sənaye qrupu yaradılmışdır (Şəkil 14). İstehsalat, Sürətli istehlak malları (FMCG) və bütün paylama zəncirini əhatə edən əczaçılıq məhsulları komandaları və avtomobil, telekommunikasiya və logistika komandası bir-biri ilə sıx əməkdaşlıq edir və qabaqcıl təcrübə modeli kimi fəaliyyət göstərirlər. Pərakəndə ticarət və otel/restoran/kafe (HoReCa) komandası geyim, restoran və otel sahələrində sahələrində fəaliyyət göstərən müştərilərə xidmət göstərir. Kənd təsərrüfatı komandası isə 200 milyon manatdan artıq kredit portfelini idarə edir və rəqiblər tərəfindən nisbətən az diqqət göstərilən bir seqmenti təmsil edir. Maliyyə İnstitutları və Xidmətləri bazar əhatəliliyi məhdud olan başqa bir sahədir. Tikinti komandası isə infrastruktur, yaşayış tikintisi və daşınmaz əmlak sahələrinə fokuslanır və xüsusilə lizinq həllərinə üstünlük verir. Nəhayət, Enerji komandası fəaliyyət istiqamətini ənənəvi neft-qaz sektorundan kənara çıxararaq MASDAR kimi iri həcmli bərpa olunan enerji layihələrinə yönəldib. Bu layihələrdə ESG çərçivəsinin ekoloji komponenti aktiv şəkildə nəzərə alınır, lakin idarəetmə və sosial aspektlər nisbətən daha az ön plana çıxır. Bu komandalar müştəri münasibətləri menecerləri və məhsul üzrə mütəxəssislərlə sıx əməkdaşlıq edərək, maliyyə həllərinin hər bir sektorun spesifik biznes modellərinə və bazar şərtlərinə uyğunlaşdırılmasını təmin edir. Nəticə etibarilə, bu yanaşma PAŞA Bankın sahəyə uyğun, müştəriyönümlü xidmətlər təqdim etmək imkanlarını daha da gücləndirir.



Şəkil 14. Korporativ seqment – sahə üzrə ixtisaslaşmış komandalar

PAŞA Bank, KİB müştərilərinin ehtiyaclarını ödəmək üçün hazırlanmış geniş çeşiddə maliyyə xidmətləri təklif edir (Şəkil 15). Satış yanaşmamız yüksək dəyərli risk məhsulları təqdim etmək üçün dərin sənaye biliklərindən, güclü kapital bazasından və fərdi yanaşmaya əsaslanan strukturlaşdırma təcrübəsindən istifadə etməyə əsaslanır. Bu, bizə A reytingli müxbir münasibətləri, güclü IT infrastrukturunu və istifadəçi üçün rahat İnternet Bankçılıq platforması ilə dəstəklənən gəlirli və təhlükəsiz xidmətlər təqdim etməyə imkan verir. Müştərilər nağd pul tənzimləmələri və fərdiləşdirilmiş FX həlləri daxil olmaqla əlavə dəyərli xidmətlərdən faydalanırlar.



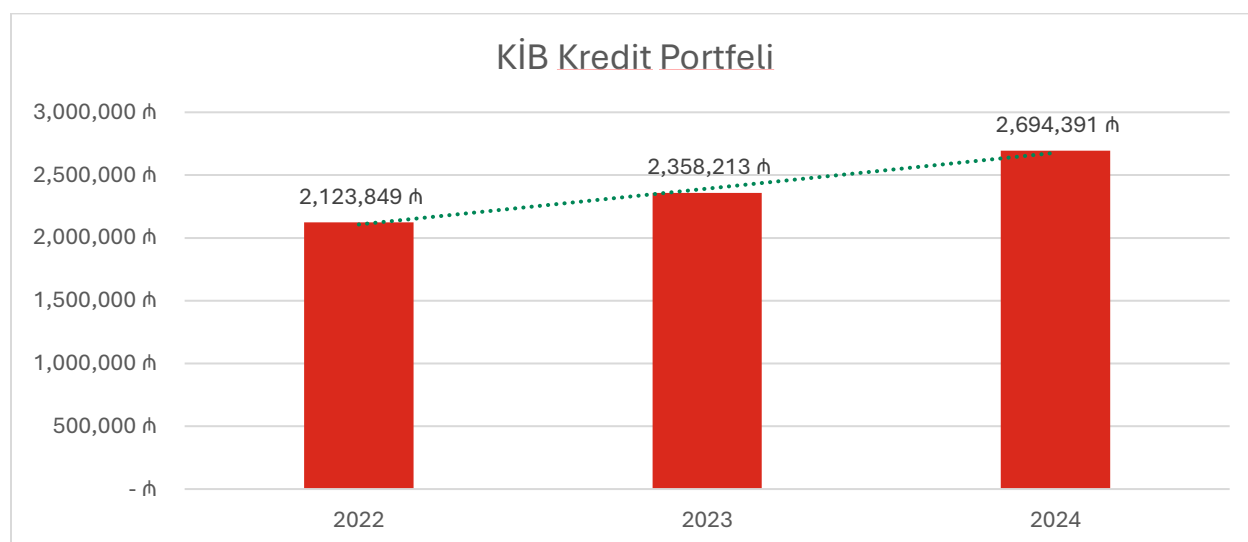
Şəkil 15. KİB üçün əsas maliyyə məhsulları

Kredit həlləri bütün bank sektorunda müştəri etibarlılığının vahid qiymətləndirilməsi yolu ilə hazırlanır və bu da müəssisələrə öhdəliklərini daha effektiv şəkildə idarə etməyə imkan verir. Müddətli və dövriyyə

kapitalı kreditlərindən əlavə, Bank müştərilərin uzunmüddətli strategiyalarına uyğun sektora xas maliyyələşdirmə həllərini qurur. Ticarət maliyyələşdirməsində PAŞA Bank, inkişaf etməkdə olan və qeyri-ənənəvi yurisdiksiyalar da daxil olmaqla, geniş bazarlarda həm təsdiqlənmiş, həm də təsdiqlənməmiş zamanətlər və akkreditivlər təqdim etmək üçün global müxbir şəbəkəsindən istifadə edir. Bank sorğulara passiv şəkildə cavab vermək əvəzinə, proaktiv şəkildə daha təhlükəsiz və daha səmərəli həllər hazırlayır. Buna misal olaraq, maliyyəçinin, müştərinin və podratçının maraqlarını eyni vaxtda təmin edən milli infrastruktur layihəsi üçün Daxili Akkreditasiya Sisteminin tətbiqini göstərmək olar.

Bankın xəzinədarlıq və valyuta mübadiləsi xidmətləri əsas valyuta əməliyyatlarından tutmuş törəmə alətlər, sindikatlaşdırılmış kreditlər, klub sövdələşmələri və birləşmə və satınalmalar (M&A) məsləhətləri kimi daha mürəkkəb alətləri əhatə edir. Əhəmiyyətli valyuta riskləri olan müştərilər xüsusi hazırlanmış məzənnələr və geniş valyuta əhatə dairəsi təklif edən xəzinədarlıq bölməsinə çıxış imkanından yararlanırlar. Törəmə maliyyə alətləri, xüsusilə əmtəə fyuçersləri və valyuta opsiyonları və ya forvardları, iri layihələrdə satınalma xərclərinin və xarici valyuta risklərinin hedcinqi məqsədilə geniş şəkildə istifadə olunur.

Kapital bazarı və məsləhət xidmətləri Bankın məhsul təklifinin digər əsas elementini təşkil edir. Səlahiyyətli Aparıcı Təşkilatçı qismində Bank, maliyyələşmə ehtiyacları tək bir maliyyə institutunun imkanlarını aşan şirkətlər üçün sindikatlaşdırılmış və klub kreditlərinin cəlb olunmasını həyata keçirir. Xüsusilə qeyd etmək lazımdır ki, Bankın iri biznes kreditləri portfeli 2022-2024-cü illər arasında 27% artaraq, korporativ maliyyələşməyə və biznesin inkişafının dəstəklənməsinə olan davamlı öhdəliyini əks etdirir (Şəkil 16).



Şəkil 16. 2022-2024-cü illər üçün KİB Portfeli (min AZN)

PAŞA Bank həmçinin istiqraz buraxılışı üçün anderrayting xidmətləri göstərir. Həmçinin, bank birləşmə və satınalmaları məsləhət, anderrayting və maliyyələşdirmə vasitəsilə dəstəkləyir. Bununla yanaşı, nağd vəsaitlərin idarə edilməsi və əməliyyat bankçılığı sahəsində xidmətlər də yüksək səviyyədə təmin olunur. Bank holding şirkətlərinə bir neçə törəmə müəssisənin maliyyə axınlarını izləməyə və nəzarətdə saxlamağa imkan verən mərkəzləşdirilmiş pul vəsaitlərinin idarə edilməsi platforması təqdim edir. Onun İnternet Bankçılığı və biznesdən biznesə (B2B) həlləri istifadəçilər üçün rahat dizaynı və geniş funksionallığı

birləşdirərək bazar alternativlərindən fərqlənir. Ekvayrinq sahəsində Bank bazarda aparıcı mövqeyini qoruyur. Bu mövqe kassa aparatları ilə integrasiya olunmuş mobil POS terminalları, eləcə də bir sistem daxilində bir neçə ticarət subyektinin dövriyyəsinin avtomatik emalına imkan verən çoxsatıcılı elektron ticarət platforması ilə dəstəklənir. Bundan əlavə, Sürətli Ödəniş Sistemi avtomatlaşdırılmış və integrasiya olunmuş B2B əməliyyatlarını təmin edir və müştərilər üçün ödəniş səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Müştərilər nağd pul birləşdirmə tənzimləmələri və fərdiləşdirilmiş FX həlləri daxil olmaqla əlavə dəyər xidmətlərindən faydalana bilirlər.

Kredit əməliyyatları üzrə gəlir KİB gəlirlərinin əsasını təşkil etməyə davam etsə də, PAŞA Bank daha balanslı gəlir strukturu üzərində fəal şəkildə çalışır. Məqsəd faiz və qeyri-faiz gəlirləri arasında təxminən 50/50 nisbətində nail olmaqdır. Qeyri-faiz gəlirlərinin hazırkı payı 38%-dir. Bunu dəstəkləmək üçün Bank korporativ müştərilər arasında populyarlıq qazanan əmtəə ilə əlaqəli törəmə məhsullar, strukturlaşdırılmış xəzinə alətləri və hedcinq alətləri kimi əlavə dəyər təkliflərini təqdim etmiş və genişləndirmişdir.

Segment beynəlxalq ticarəti və çoxvalyutalı əməliyyatları asanlaşdıran güclü müxbir banklar şəbəkəsindən də faydalanır. Bu imkanlar korporativ müştərilərə kapital bazarlarına çıxış, investisiya xidmətləri və strukturlaşdırılmış maliyyə məhsulları təqdim edən PAŞA Kapital ilə əməkdaşlıq vasitəsilə daha da gücləndirilir. PAŞA Kapital bazar üzrə ümumi əməliyyatların 48%-ni təşkil edərək Azərbaycanın maliyyə sektorunda aparıcı rolunu bir daha təsdiqləyib. Bank eyni zamanda ölkədə bir çox biznes üçün ilk kreditor kimi çıxış edib və bu da illər ərzində həm müştərilər, həm də bank tərəfdaşları üçün yüksək dəyər yaradan uzunmüddətli münasibətlərin formalaşmasına imkan yaradıb.

Rəqəmsallaşma əsas diqqət mərkəzində qalır. Korporativ müştərilər kreditlərini izləmək, ödənişləri həyata keçirmək və real vaxt rejimində əməliyyat hesabatları yaratmaq üçün Bankın rəqəmsal kanallarından getdikcə daha çox istifadə edirlər. Bankın rəqəmsallaşma strategiyası çoxillik transformasiya dövrləri ətrafında qurulub. Mövcud dövr müştəri yönümlü dəstəyi, arxa ofis əməliyyatlarını və Əvəzetmə Dəyəri Əsasında Əməliyyat Mənfəətini (RCOP) vahid rəqəmsal platformaya integrasiya etmək üçün güclü CRM infrastrukturunun yaradılmasına yönəlib. Bununla yanaşı, ödəniş yollarının avtomatlaşdırılması, rəqəmsal faktoring xidmətlərinin genişləndirilməsi və yeni kredit məhsullarının tətbiqi daxil olmaqla, əməliyyat bankçılığında əhəmiyyətli irəliləyişlər əldə edilmişdir. Ekvayrinq və ödəniş xidmətləri sahəsində inkişaf mobil POS həllərinə yönəldilmişdir. Təhlükəsizlik və səmərəliliyin təmin edilməsi məqsədilə bu həllər fırıldaqçılığa qarşı idarəetmə sistemləri ilə dəstəklənir. Nağd pul terminalları üçün KorpON kimi qabaqcıl xidmət təminatçıları ilə tərəfdaşlıq, eləcə də maliyyə texnologiyaları (FinTex) və elektron ticarət platformaları ilə birbaşa integrasiyalar korporativ nağd pul idarəetməsi və hesablaşma imkanlarını daha da artırmışdır. Bank həmçinin kreditləşmə üçün qərar vermə üsulları və məhsul inkişafı üçün məlumat analitikası da daxil olmaqla, süni intellektlə idarə olunan həllərə investisiya qoyur. Bu, müştəri qarşılıqlı əlaqələri üçün davam edən çatbot inkişafı ilə dəstəklənir.

Xüsusilə, PAŞA Bankın rəqəmsallaşdırma və xidmət təkmilləşdirmə təşəbbüsləri ölçülə bilən müştəri məmnuniyyətinə çevrilib. 2024-cü il Müştəri Məmnuniyyəti İndeksi (CSI) sorğusuna əsasən, müştərilərin 90%-i məhsul və xidmətləri yüksək keyfiyyətli, 88%-i təsdiqlənmiş təkliflərin ehtiyaclarını ödədiyini və 87%-i xidmətlərin lazımsız bürokratiya olmadan istifadəsinin asan olduğunu bildirib. Bundan əlavə, respondentlərin 84%-i xərclərin keyfiyyətlə uyğunlaşdırıldığını, 77%-i isə qiymətlərin münasib olduğunu

bildirib. Bu nəticələr Bankın müştəriyə yönəlmiş strategiyasının uğurunu nümayiş etdirir və davamlı rəqəmsal və xidmət təkmilləşdirmələrinin təsirini gücləndirir.

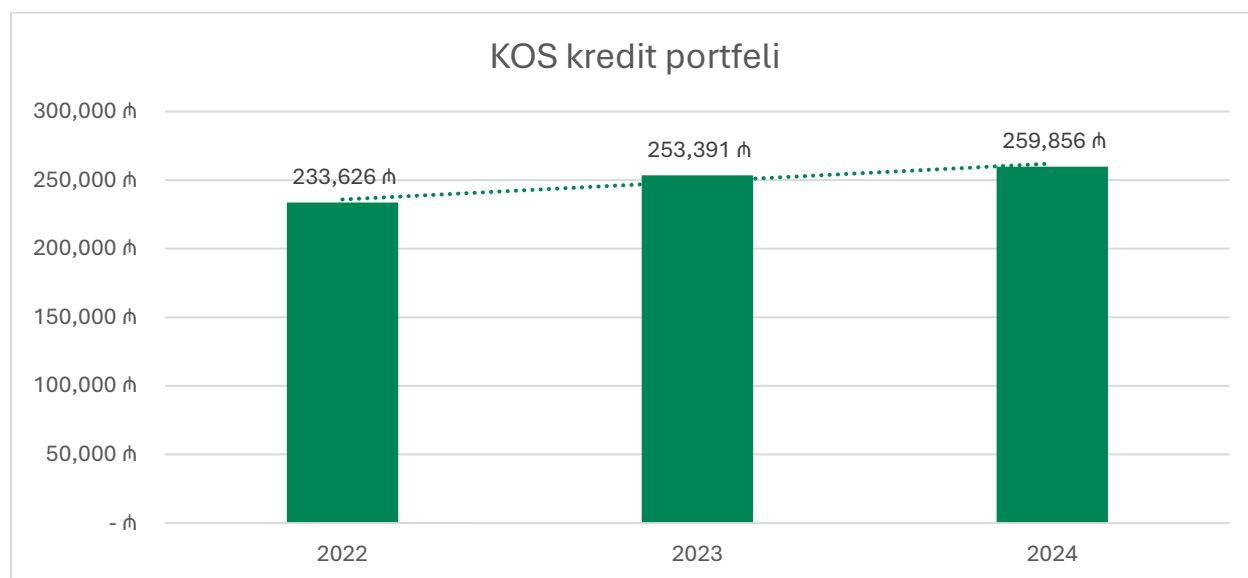
Azərbaycanın daha geniş yaşıl keçidinə uyğun olaraq, Bank həmçinin bərpa olunan enerji, infrastruktur və dayanıqlılıqla əlaqəli sektorlardakı müştərilərə dəstək verir. Bu layihələr tənzimləyici qaydalara riayət olunmasını, şəffaflığı və miqyaslılığı təmin etmək üçün daxili risk, kredit, hüquq və uyğunluq qrupları ilə sıx əlaqələndirilərək qiymətləndirilir. Əsas diqqət Azərbaycan bizneslərinə yönəlsə də, Bank lazım olduqda xarici qurumlara da dəstək verir. Azərbaycan, Gürcüstan və Türkiyəni əhatə edən PAŞA üçbucağı strukturu vasitəsilə ehtiyac olduqda törəmə bankların müştərilərinə yardım göstərilir. Biznes mənzərəsi inkişaf etməyə davam etdikcə, PAŞA Bankın Korporativ və İnstitusional Bankçılıq segmenti müştərilərinə uzunmüddətli, strateji maliyyə tərəfdaşlığı təmin etmək üçün yaxşı mövqedə qalır.

7.2 Kiçik və Orta Sahibkarlıq (KOS) Bankçılığı

PAŞA Bank KOS-ları Azərbaycanın iqtisadi ekosisteminin təməli kimi görür və bu segmenti dəstəkləməkdə davam edir. KOS Bankçılıq şöbəsi mikro, kiçik və orta ölçülü müəssisələr üçün qruplar vasitəsilə fəaliyyət göstərir. Bankın işçiləri müntəzəm görüşlər və bizneslərinin dərinədən təhlili vasitəsilə müştərilərlə sıx əlaqə saxlayırlar ki, bu da müştəri ehtiyaclarını dəqiq başa düşməyə və fərdiləşdirilmiş maliyyə həllərinin təmin edilməsinə imkan verir. Müştəri xidmətləri həm rəqəmsal, həm də ənənəvi kanallar vasitəsilə təmin edilir. Daha mürəkkəb hallar avtomatlaşdırılmış həllər üçün rəqəmsal kredit heyəti ilə müştəri münasibətləri menecerlərini bir araya gətirilməsi ilə həll edilir. Məhsul sahibləri ilə sıx əməkdaşlıq kredit, rəqəmsal transformasiya və risk qrupları ilə uyğunluğu təmin edir. Bu bölmə həmçinin kreditləşmə, məhsul inkişafı, data elmi, portfel idarəetməsi, rəqəmsal marketing və bərpa sahələrini əhatə edən əsas ixtisaslaşmış qruplar tərəfindən dəstəklənir. 2024-cü ilin əvvəlində KOS strukturu daha aydın satış mandatı əsasında yenidən qurulub və yeni cəlb olunmuş kommersiya yönümlü əməkdaşlarla gücləndirilib. Eyni zamanda mikro, kiçik və orta biznes müştərilərinin daha dəqiq fərqləndirilməsi məqsədilə alt-segmentlər yenidən nəzərdən keçirilib ki, bu da risk modellərinin təkmilləşdirilməsinə və məhsulların müştəri ehtiyaclarına daha uyğunlaşdırılmasına imkan verir.

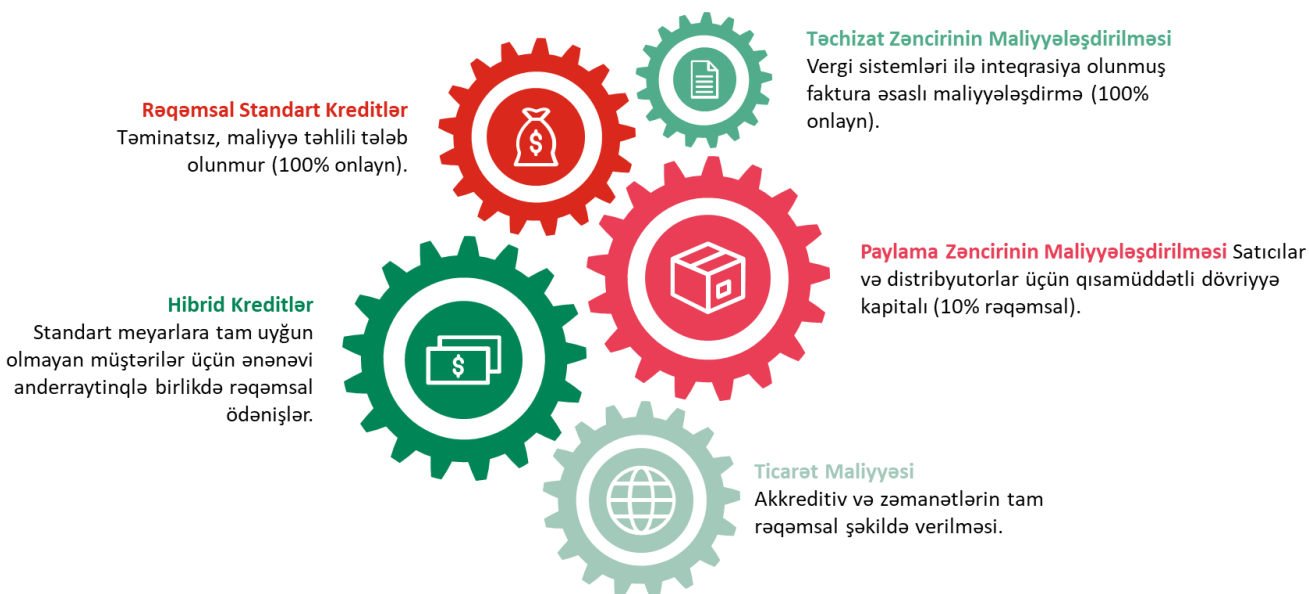
KOS-lara həm kredit, həm də qeyri-kredit maliyyə xidmətləri təklif olunur. Kredit həllərinə biznes kreditləri, faktoring və hesab-fakturaların diskontlaşdırılması daxildir. Qeyri-kredit xidmətləri isə əməkhaqqı və biznes kartları, POS və mobil POS terminalları, ölkədaxili və beynəlxalq köçürmələr, eləcə də valyuta mübadiləsi əməliyyatlarını əhatə edir. Bu məhsullar müştəri ehtiyacları nəzərə alınmaqla, əməliyyat yönümlü kreditləşmə yanaşması, onlayn kanallar vasitəsilə əlçatanlıq və real bazar şərtlərini əks etdirən məhsul şərtləri əsasında formalaşdırılıb. PAŞA Bankın əsas maliyyə məhsulları arasında (Şəkil 18) Rəqəmsal Standart Kreditlərdir. Bu, maliyyə təhlili tələb etməyən, kiçik bizneslər üçün sürətli və rahat maliyyələşdirmə təmin edən tamamilə onlayn, təminatlı bir məhsuldur. Bu kreditlər Bankın tam rəqəmsal kreditləşmə prosesi ilə dəstəklənir. Proses vergi məlumatları, davranış göstəriciləri və Bankın Qərar sistemi vasitəsilə formalaşdırılan daxili ballar əsasında aparılan uyğunluq yoxlaması ilə başlayır. Müştərilər filiallara müraciət etmədən, mobil tətbiq və ya veb platforma üzərindən sadələşdirilmiş kredit ərizəsini təqdim edirlər. Limitlər süni intellektlə idarə olunan qiymətləndirmə modelləri və əvvəlcədən müəyyən edilmiş hədlər vasitəsilə dərhal və ya eyni gün ərzində hesablanır və təsdiqlənir. Kredit müqavilələri gücləndirilmiş imza və şəxsiyyət vəsiqəsi (ID) yoxlamasını əhatə edən rəqəmsal imza prosesi vasitəsilə rəsmiləşdirilir.

Ödənişlər avtomatlaşdırılmış bildirişlərlə birbaşa KOS hesabına həyata keçirilir və bu da tam problemsiz və səmərəli kreditləmə təcrübəsini təmin edir. Bu proses süni intellekt əsaslı kredit qiymətləndirmə aləti, rəqəmsal sənəd yoxlaması, vergi və kredit bürosu məlumatları ilə inteqrasiya, eləcə də elektron müqavilələrin yaradılması və imzalanması sistemləri daxil olmaqla bir neçə texnoloji həllin istifadəsini tələb edir. 2022-2024-cü illər ərzində Bankın KOS kredit portfeli 11% artaraq, kiçik və orta biznesin dəstəklənməsinə və dayanıqlı iqtisadi inkişafın təşviqinə yönəlmiş strateji fokusunu nümayiş etdirir (Şəkil 17).



Şəkil 17. 2022-2024-cü illər üçün KOS Portfeli (min AZN)

Avtomatik və klassik kredit meyarları arasında qalan müştərilər üçün hibrid kreditlər nəzərdə tutulub. Bu kreditlərdə vəsaitlər rəqəmsal kanallar vasitəsilə verilir, lakin ənənəvi anderraytinq yanaşması ilə aparılır. Bu da sərhəd hallarda olan müştərilər üçün daha əlçatan həll yaradır. Təchizat zəncirinin maliyyələşdirilməsi artıq tam rəqəmsal şəkildə həyata keçirilir və hesab-faktura əsasında maliyyələşmə vergi orqanlarının sistemi ilə inteqrasiya olunur. Paylama zəncirinin maliyyələşdirilməsi isə satıcılara və distribyutorlara qısamüddətli dövriyyə vəsaiti təqdim edir; bu məhsulun 10%-i onlayn şəkildə əlçatandır. Bununla yanaşı, ticarət maliyyələşməsi xidmətləri də təkmilləşdirilib. Akkreditiv və zəmanətlər artıq rəqəmsal qaydada rəsmiləşdirilir ki, bu da kiçik və orta biznesin həm ölkə daxilində, həm də beynəlxalq ticarətdə daha rahat iştirak etməsinə imkan yaradır.



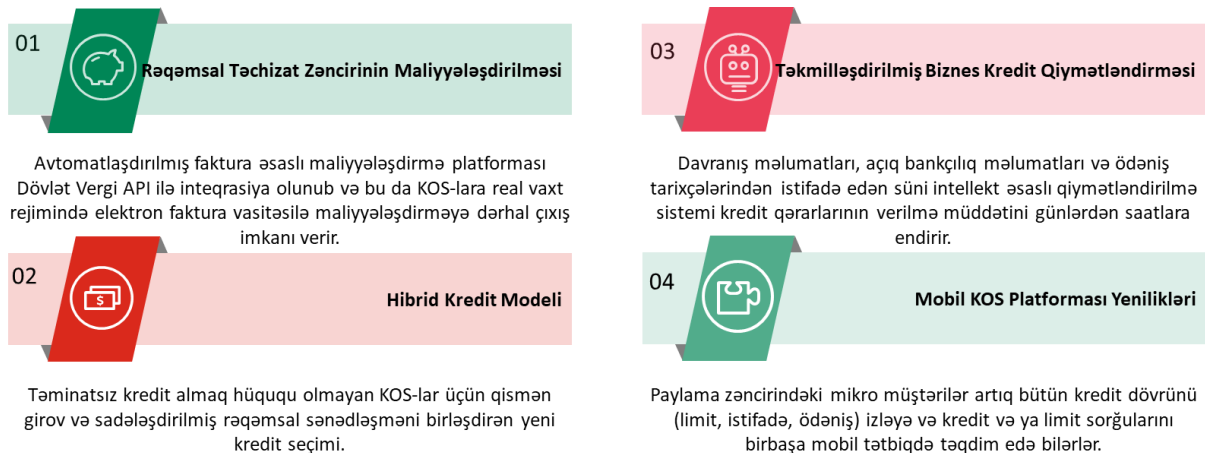
Şəkil 18. KOS-lar üçün əsas maliyyə məhsulları

Bu məhsulların çatdırılması və davamlı təkmilləşdirilməsi sıx şöbəlararası əməkdaşlıqla dəstəklənir. KOS Bankçılığı, həm məhsul, həm də segment səviyyələrində qiymətləndirmə modelləri hazırlayan və NLP göstəricilərini izləyən Risklərin İdarə Edilməsi şöbəsi ilə əlaqədar işləyir. Rəqəmsal Mühəndislik və Rəqəmsal Kanallarla güclü koordinasiya, müştəri yönümlü platformaların optimallaşdırılmasını və üçüncü tərəf API-lərinin problemsiz inteqrasiya olunmasını təmin edir və Bankın texnoloji çevikliyi gücləndirir. Marketing şöbəsi rəqəmsal kampaniyalar hazırlamaqla, müştəriləri maarifləndirməklə və potensial müştəri cəlb etmə kanallarını idarə etməklə töhfə verir və bununla da məhsulun qəbulunu dəstəkləyir. Hüquqi və Uyğunluq şöbələri rəqəmsal müqavilələrin və qoşulma proseslərinin tənzimləyici tələblərə uyğun qalmasını təmin edir. Məhsul inkişafı komandaları isə yaranan ehtiyacları müəyyənləşdirmək və yeni məhsullar formalaşdırmaq məqsədilə KOS Bankçılıq ilə birgə tədqiqatlar həyata keçirir. Bu hərtərəfli yanaşma Bankın KOS üçün dəyər təklifini gücləndirməklə yanaşı, məhsul innovasiyalarının risklərin ehtiyatlı idarə olunması və tənzimləyici tələblərə uyğunluğu da təmin edir.

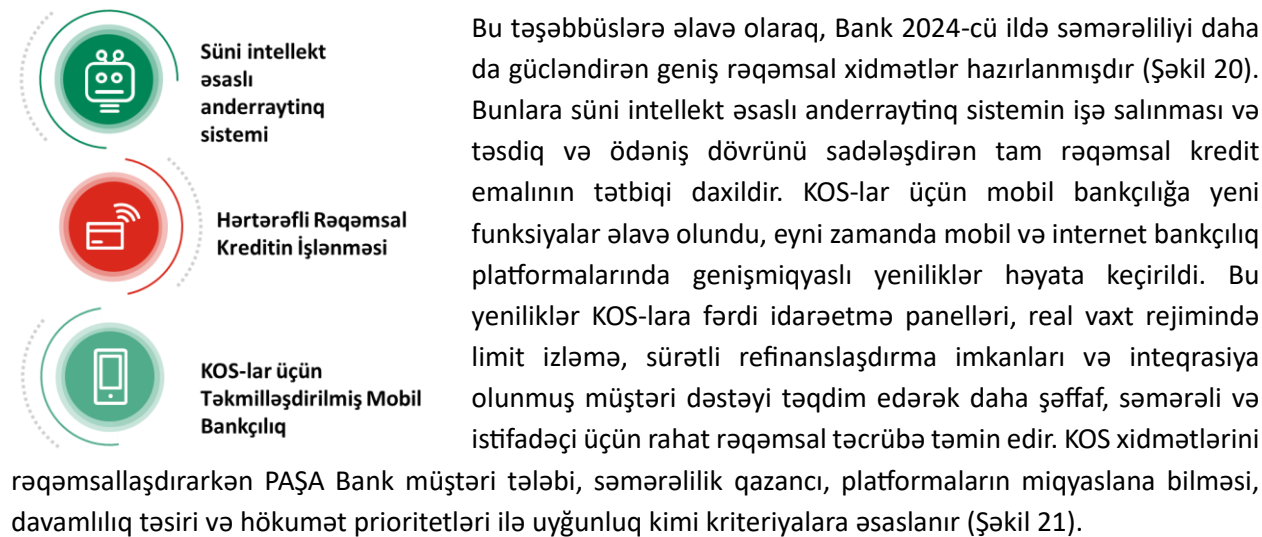
2024-cü il ərzində PAŞA Bank KOS müştərilərinə dəstəyi gücləndirmək məqsədilə bir sıra yeni alət və xidmətləri tətbiq edərək rəqəmsal imkanlarını əhəmiyyətli dərəcədə genişləndirib (Şəkil 19). Dövlət Vergi sisteminin API-si ilə inteqrasiya olunmuş, tam avtomatlaşdırılmış Rəqəmsal Təchizat Zəncirinin Maliyyələşdirilməsi platforması istifadəyə verilib. Bu platforma KOS-lara real vaxt rejimində elektron faktura əsasında birbaşa maliyyə əldə etməyə imkan yaradır. Eyni zamanda, təminatlı kredit üçün uyğun olmayan KOS-lar nəzərə alınaraq Hibrid Kredit Modeli tətbiq edilib. Bu model qismən girov və sadələşdirilmiş rəqəmsal sənədləşmə yolu ilə maliyyələşməyə çıxışı mümkün edir.

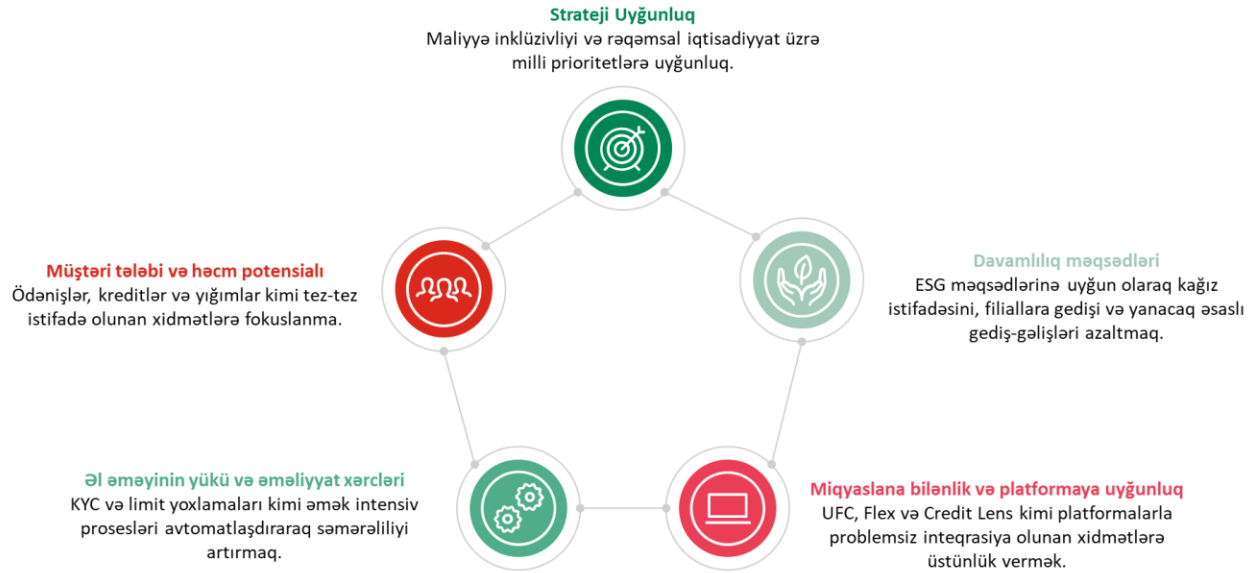
Eyni zamanda, Biznes Kredit Qiymətləndirilmə Sistemi süni intellektə əsaslanan yeni funksiyalarla təkmilləşdirilib. Sistemə davranış məlumatları, açıq bankçılıq məlumatları və ödəniş tarixçələri inteqrasiya olunub ki, bu da kredit qərarlarının verilmə müddətini bir neçə gündən cəmi bir neçə saata endirib. Bununla yanaşı, paylama zəncirlərində fəaliyyət göstərən mikro müştərilər üçün KOS mobil platforması yenilənib. Platforma müştərilərə kredit limitlərini, istifadəni və geri ödənişləri daxil olmaqla bütün kredit dövrünü izləmək, eləcə də mobil tətbiq üzərindən yeni kredit və ya limit müraciətlərini rahat şəkildə

təqdim etmək imkanı yaradır. Bank həmçinin KOS-lar üçün rəqəmsal məhsulların əlçatanlığını artıraraq, faktoring və hesab-faktura diskontlaşdırılması üzrə maliyyələşmənin maksimum 3 saat ərzində emal olunub rəsmiləşdirilməsini təmin edib.



Şəkil 19. 2024-cü ildə KOS-lar üçün Rəqəmsal Alətlərin Təkmilləşdirilməsi





Şəkil 21. KOS Bank Xidmətlərinin Rəqəmsallaşdırılma Meyarları

Bank müştəri rəylərinin birbaşa məhsul inkişafına və istifadəçi təcrübəsinin təkmilləşdirilməsinə təsir etməsi üçün sistemli bir geribildirim dövrü tətbiq edir. Rəy toplama müxtəlif üsullarla həyata keçirilir: mütəmadi olaraq e-poçt, SMS və mobil tətbiqlər vasitəsilə göndərilən sorğular və anketlər bura daxildir. Bu sorğular rəqəmsal bankçılıq xidmətlərindən məmnunluq, interfeyslərin istifadəsinin rahatlığı və əlavə funksiyalara, məsələn, avtomatik ödənişlər və ya təkmilləşdirilmiş POS xidmətlərinə olan tələbi əhatə edir. Bundan əlavə, seçilmiş KOS müştəriləri prototipləri və beta funksiyaları test etmək üçün istifadəçi təcrübəsi (UX) tədqiqat panellərinə qatılır, bu da məhsul dizaynına erkən mərhələdə rəy verməyə imkan yaradır. Toplanmış məlumatlar rüblük Müştəri Səsi hesabatlarında birləşdirilir və məhsul və icra komandaları ilə paylaşılaraq rəqəmsal yol xəritəsində prioritetlərin müəyyən edilməsinə istiqamət verir. Bu strukturlaşdırılmış proses vasitəsilə müştəri rəyləri konkret yeniliklərə çevrilir və Bankın KOS platformalarında davamlı təkmilləşdirmələrə imkan yaradır.

FinTex şirkətləri ilə əməkdaşlıq PAŞA Bankın innovasiya strategiyasının gücləndirilməsində və alternativ məlumatlar vasitəsilə qiymətləndirmə imkanlarının genişləndirilməsində mühüm rol oynayır. Yeni məhsulların birgə inkişafı Bankın xüsusi innovasiya bölməsi olan FutureLab ilə həyata keçirilir; bu bölmə süni intellekt əsaslı andarraytinq alətlərini sınaqdan keçirir və tərəfdaş ekosistemləri daxilində integrasiya olunmuş kredit imkanlarını araşdırır. Eyni zamanda, Bank həm yerli, həm də beynəlxalq startaplarla əməkdaşlıq edərək alternativ məlumatlara əsaslanan kredit qiymətləndirmə modellərini test edir. Bu, ənənəvi qiymətləndirmə meyarlarından kənarda qalan KOS-ların kredit əldə etmə imkanlarını genişləndirir. Son dövrlərdə Uplink və AKB ilə əməkdaşlıqlar həyata keçirilib. Bu tərəfdaşlar qeyri-ənənəvi məlumat mənbələrinin risk qiymətləndirmələrinə integrasiyası üçün yerli ekspertiza və innovativ metodologiyalar təqdim edirlər. Bu təşəbbüslər kredit qiymətləndirməsinin dəqiqliyini və inklüzivliyini artırmaqla yanaşı, Bankın rəqəmsal transformasiyanın təşviqində xarici tərəfdaşlıqlardan faydalanmaq üzrə strateji öhdəliyini də əks etdirir.

Hesabatlılığı gücləndirmək və təşkilati diqqəti daha da artırmaq üçün həm ön, həm də arxa ofis komandaları arasında daxili KPI-lar yenidən qurulub. KOS şöbəsi hazırda kredit portfelinin artımını, aktiv KOS müştərilərinin sayını, problemli kreditlər nisbəti və 30 gündən çox gecikmiş kreditlərin faizi (PAR 30+) kimi aktiv keyfiyyət göstəricilərini əhatə edən hərtərəfli KPI çərçivəsi vasitəsilə fəaliyyəti izləyir. Rəqəmsallaşmanın inkişafı rəqəmsal kreditlərin nüfuzetmə səviyyəsi ilə ölçülür. Bu sistem onlayn kanallar vasitəsilə verilən kreditlərin payını izləyir. Müştəriyönümlük isə CSI vasitəsilə ölçülür. Əməliyyat səmərəliliyi kredit müraciətindən vəsaitin verilməsinə qədər olan müddəti göstərən “time to cash”, təsdiqlənmiş limitlərlə faktiki istifadəni müqayisə edən məhsul istifadəsi nisbəti və başdan sona qədər prosesin tamamlanma göstəriciləri ilə qiymətləndirilir. Nəhayət, sistemin etibarlılığı və dayanıqlığı dayanma vaxtı göstəricilərində əks olunur. Birlikdə, bu KPI-lar artım, risk, səmərəlilik, müştəri məmnuniyyəti və texnoloji performans barədə balanslaşdırılmış bir fikir təqdim edir.

7.3 Pərakəndə və Özəl Bankçılıq

Korporativ və KOS bankçılığı PAŞA Bankın əsas diqqət mərkəzində olsa da, Pərakəndə və Özəl Bankçılıq seqmentləri Bankın ümumi strategiyasında tamamlayıcı rol oynayır. Pərakəndə xidmətlər əsasən ipoteka kreditləşməsinə və korporativ müştərilərin işçiləri üçün əməkhaqqı kartı xidmətlərinə yönəlmişdir. Ümumi təyinatlı kreditlər seçmə şəkildə təklif olunur və kart məhsulları əsas diqqət mərkəzində olmasa da, Miles & Smiles kartı flaqman təklif olaraq qalır. Türk Hava Yolları ilə tərəfdaşlıqda hazırlanmış bu birgə brendləşdirilmiş loyallıq proqramı müştərilərə eksklüziv səyahət güzəştləri, mükafatlar və təkmilləşdirilmiş təcrübələr təqdim edir və bu da onu tez-tez səyahət edənlər və aviasiya həvəskarları üçün fərqli bir təklifə çevirir. Bundan əlavə, 2024-cü ildə yeni bir seqment olan "Affluence clients" yaradılmış və hazırda inkişaf mərhələsindədir. Bu müştəri kateqoriyasının gələcək artımını dəstəkləmək üçün strateji planlar hazırlanır.

Özəl bankçılıq yüksək gəlirli müştərilərə fərdi investisiya məsləhətləri təqdim etməyə davam edir. Bu xidmətlər müştərinin gəlir səviyyəsi, riskə yanaşması və uzunmüddətli hədəflərinə uyğun investisiya strategiyalarını müəyyən etməyi, model portfel idarəsini və premium maliyyə məhsullarına çıxışı əhatə edir. Bu planlar müştərinin hədəflərinə çatmaq üçün lazım olan investisiya növünü və tezliyini müəyyən edir və davamlı sərvət yığımı üçün strukturlaşdırılmış yol xəritəsi yaradır. Bölmənin əsas məqsədi müştəri sədaqətini gücləndirməkdir ki, bu da əsasən müştəri ilə uzunmüddətli münasibətləri inkişaf etdirən münasibət menecerin fəaliyyəti ilə təmin olunur. Müəyyən olunmuş müştəri münasibətlər menecerləri müştərilərə strukturlaşdırılmış investisiyalar, sərvət planlaşdırması və “Horizon” və “Heritage” kimi premium kart həlləri üzrə məsləhət verir. “Horizon” kartı orta səviyyəli plastik variant kimi təqdim olunur, “Heritage” isə premium metal versiyasıdır. Hər iki kartla mil toplamaq və eksklüziv səyahət bonuslarından faydalanmaq mümkündür. “Heritage” kartında əlavə olaraq təhlükəsizlik ön plandadır – Visa loqosu və CVV kodu görünməyən dizaynla qorunmanı artırır. Qeyd etmək lazımdır ki, Visa, vizual bütövlüyü və mülahizəni təmin etmək üçün Bankın tələbi ilə global miqyasda ilk dəfə olaraq loqosunu tamamilə silməyə razılaşdı. Özəl Bankçılıq müştərilərinin təxminən 20%-i məsləhət xidmətlərindən fəal şəkildə istifadə edir. Əməkdaşlıq komandası, müştərilər üçün mövcud olan eksklüziv üstünlüklərin çeşidini genişləndirən strateji əməkdaşlıqlar quraraq sədaqəti daha da gücləndirir. Bankın premium kart təklifləri Visa ilə tərəfdaşlıq çərçivəsində hazırlanır və onları rəqiblərindən fərqləndirən eksklüziv üstünlüklərə malikdir. Digər banklardan fərqli olaraq, müştərilərdən üstünlükləri aktiv etmək üçün minimum balans saxlamaq və ya dövriyyə həddini aşmaq tələb olunmur, hesab balanssı sıfır olsa belə, üstünlüklər əlçatan qalır. Bundan

əlavə, bu üstünlüklər yalnız kart sahibi ilə məhdudlaşmır, təyin olunmuş şəxslər də onlardan yararlanırlar. Məsələn, bu faydalardan biri Qiymətli Kağızlar İnvestorlarının Müdafiəsi Aktına (SIPA) illik pulsuz giriş imkanındır.

Tələbat	2022	2023	2024
Debet kartlarının sayı	415,496	555,697	792,611
Kredit kartlarının sayı	8,362	9,216	7,552
Əmək haqqı kartlarının sayı	334,793	350,852	391,854

Cədvəl 5. Növlərinə görə aktiv kartların sayı

İpoteka Kreditləri sahəsində Bank hökumət tərəfindən dəstəklənən maliyyələşdirmə mexanizmlərindən istifadə edərək əsasən Holding və digər institusional segmentlərdəki korporativ müştərilərə kredit təmin etməyə davam edir. Hökumət tərəfindən ayrılan kredit limitləri E-Gov portalında mövcuddur və hər bir müraciət Bank analitikləri tərəfindən diqqətlə qiymətləndirilir. 2024-cü ildə təxminən 39 milyon AZN həcmində ipoteka satışı həyata keçirilib. Hədəflər nəinki yerinə yetirilib, həm də optimallaşdırılıb. Bu məhsul Holding daxilində geniş istifadə olunmaqla yanaşı, ictimaiyyət üçün də açıqdır və rəsmi sənədləşdirilmiş gəliri olan hər bir müştəri müraciət edə bilər. Bankın ipoteka portfeli hazırda 182 milyon AZN təşkil edir ki, bu da bu segmentin sabit böyümə mənbəyi kimi əhəmiyyətini vurğulayır.

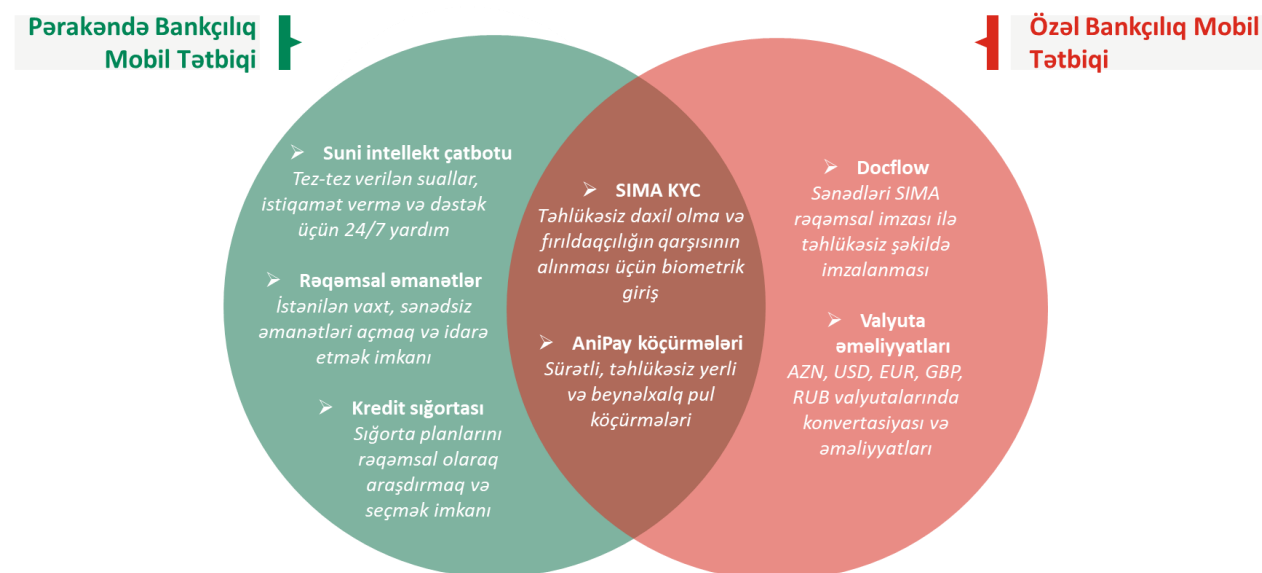
Nağd Kreditlər 2024-cü ildə digər aktiv pərakəndə satış məhsulu idi. İlin birinci yarısı, xüsusən də aylıq gəliri 1 000 AZN-dən aşağı olan müştərilər üçün faiz dərəcələri və borcalanın uyğunluğu ilə bağlı MPO bal məhdudiyyətlərlə yadda qaldı. Lakin iyun ayında edilən düzəlişlərdən sonra satışlar güclü şəkildə bərpa olundu. İlin sonu hədəflərinə tam nail olmasa da, fərq minimal idi və əsasən əməkhaqqı kartı sahibləri sayəsində aylıq 1,5-1,6 milyon AZN həcmində sabit performans qorundu.

Flaqman təklifi olan Miles kart proqramı, bonus və mil hesablama mexanizmlərində struktur dəyişikliklərindən sonra 2024-cü ildə çətinliklərlə üzləşdi. Satışlar müvəqqəti olaraq dayandırıldı və bu da sentyabr ayına qədər davam edən tərəfdaşların cəlb edilməsi və müştəri ilə əlaqədə fasilələrə səbəb oldu. Yenilənmiş kommersiya tərəfdaşlıqları və hədəflənmiş kommunikasiya kampaniyaları vasitəsilə ilin ikinci yarısında bərpa səyləri başlasa da, ümumi nəticələr gözləntiləri doğrultmadı və Miles segmentini pərakəndə satış portfeli daxilində ən zəif nəticə göstərən məhsula çevirdi.

2024-cü ildə hər iki segmentin mobil platformalarında əhəmiyyətli təkmilləşdirmələr həyata keçirildi ki, bu da Bankın filial asılılığını azaltmaq, ekoloji təsiri minimuma endirmək və müştərilərə problemsiz təcrübə təqdim etmək məqsədinə xidmət etdi. Pərakəndə mobil tətbiq indi tam rəqəmsallaşdırılmış kredit emalı təklif edir: 2020-2021-ci illərdə nağd kredit müraciəti bir saatdan çox vaxt alırdısa, indi mobil tətbiq vasitəsilə təxminən 10-15 dəqiqəyə tamamlanır. İpotekalar hələ də qismən dövlət platformalarından asılı olsa da, Dövlət İpoteka və Kredit Zəmanət Fondu portalı vasitəsilə proses sadələşdirilib. Əvvəllər kağız üzərində olan bir sıra sənədlər indi elektron qaydada təqdim olunur, əmlak qeydiyyatı tam rəqəmsallaşdırılıb, lakin qiymətləndirmə və bəzi dövlət sənədləri üçün fiziki ziyarətlər hələ də tələb olunur. Bundan əlavə, əmək haqqı kartı sahibləri üçün video yoxlama filiallara şəxsən gəlmək ehtiyacını aradan

qaldırılıb və müştərilər artıq uzaqdan kart sahibi ola bilirlər. Bu, Bankın rəqəmsal transformasiya strategiyasında mühüm bir mərhələdir.

Kreditləşmədən əlavə, yeni funksiyalar rəqəmsal bank xidmətlərinin əhatə dairəsini genişləndirib (Şəkil 22). Pərakəndə müştərilər artıq tətbiq vasitəsilə rəqəmsal şəkildə depozit hesabları açma və idarə edə, kredit sığorta məhsullarına daxil ola və hətta filialla qarşılıqlı əlaqə olmadan səfirlik məktubları tələb edə bilirlər. 24/7 fəaliyyət göstərən süni intellekt əsaslı çatbot tez-tez verilən suallara cavab verir, istifadəçiləri bankçılıq prosesləri üzrə yönləndirir və çağrı mərkəzlərinə olan asılılığı azaldır. Özəl bankçılıq müştəriləri üçün mobil tətbiq əlavə ixtisaslaşmış imkanlar təqdim edir: bir neçə valyutada rəqəmsal FX əməliyyatları, Docflow funksiyası vasitəsilə sənədlərin SIMA-nın təhlükəsiz rəqəmsal imzalanması və AniPay vasitəsilə təkmilləşdirilmiş nağd pul idarəetmə imkanları. Həm pərakəndə, həm də özəl müştərilər sürətli və etibarlı pul köçürmələri üçün AniPay-ın integrasiyasından faydalanırlar, SIMA KYC biometrik yoxlama prosesi isə hər iki tətbiqdə təhlükəsizliyi artırır və fırıldaqçılıq risklərini minimuma endirir.



Şəkil 22. Pərakəndə və Özəl Bankçılıqda Rəqəmsal Xidmətlər

Təhlükəsizlik və risk idarəçiliyi Bankın rəqəmsal yanaşmasının diqqətində qalır. Məsafədən bankçılıq xidmətləri üzrə əməliyyatlar Fırıldaqçılığın İdarəedilməsi Sistemi (FMS) tərəfindən izlənilir. Bu sistem hər bir müştəri hərəkətini yoxlayaraq Mərkəzi Bank tələblərinə uyğunluq təmin edir və potensial zərərli proqramları aşkarlayır. “Google” tərəfindən tətbiq olunan alət hazırda qabaqcıl müştəri identifikasiyasını dəstəkləsə də, Bank daha təhlükəsiz və səmərəli alternativlər axtarır. SIMA rəqəmsal imzalarının tətbiqi isə Bankın kağız istifadəsindən uzaqlaşmasına dəstək olub. Müştəri münasibətləri menecerləri müştəri sorğularını rəqəmsal şəkildə icra edə və onları tətbiq daxilində təhlükəsiz imzalara göndərə bilirlər. Bu, təkcə daha yüksək təhlükəsizlik və monitoring imkanlarını təmin etməklə yanaşı, həm də müştəri qarşılıqlı əlaqələrini sadələşdirərək filiallara və ya fiziki sənədləşməyə ehtiyacı əhəmiyyətli dərəcədə azaldıb.

Bundan əlavə, işçilərin rəqəmsallaşdırma təşəbbüslərini effektiv şəkildə dəstəkləyə bilmələri üçün Bank təlimə və davamlı bilik mübadiləsinə böyük diqqət yetirir. İşçilər məlumat və vəzifələrə sürətli çıxış təmin edən LMS və Yammer kimi platformalarla təchiz olunublar, istifadəçi təlimatları isə gündəlik qarşılıqlı

əlaqələr üçün etibarlı istinadlar rolunu oynayır. Bundan əlavə, müntəzəm maarifləndirmə təlimləri təşkil olunur və 2024-cü ildə yeni xüsusiyyətləri və rəqəmsal innovasiyaları nümayiş etdirmək üçün rüblük təqdimat sessiyaları təşkil edilib. Bu sessiyalar, sonrakı icmallar və təqdimatlarla birlikdə bütün komandaların məlumatlı qalmasını və müştərilərə həm ənənəvi xidmətlər, həm də Bankın inkişaf edən rəqəmsal platformaları üzrə düzgün istiqamət verməsini təmin edir.

Həm pərakəndə, həm də özəl bankçılıqda fəaliyyət strukturlaşdırılmış ölçülər və rəy mexanizmləri vasitəsilə davamlı olaraq izlənilir. Müştəri məmnuniyyəti müsahibələr, çoxsaylı kanallar vasitəsilə rəy sorğuları və xidmətə qoşulma təcrübəsinin icmalları vasitəsilə qiymətləndirilir. Xidmət keyfiyyəti zəng qeydləri, əlaqə mərkəzinin monitorinqi və müştəri rəyləri ilə əlaqəli işçilərin KPI-ları vasitəsilə izlənilir. Bundan əlavə, Müştəri Mükəmməlliyi komandası aylıq hesabatlar təqdim edir, müştəri şikayətləri demək olar ki, sıfır olaraq qalır və adətən xüsusi müştəri münasibətləri menecerləri tərəfindən dərhal həll edilir. Rəqəmsal vasitələrin tətbiqi və effektivliyi kampaniyaya xas məlumatların təhlili vasitəsilə ölçülür. Nəticələr müştəri təcrübəsinin və xidmət keyfiyyətinin davamlı yaxşılaşdırılmasını təmin etmək üçün aylıq və rüblük sessiyalarda təqdim olunur və nəzərdən keçirilir.

8.0 Yaşıl Gələcəyin Maliyyələşdirilməsi

PAŞA Bank olaraq, biz davamlı inkişafın ətraf mühit məsuliyyətindən ayrılmaz olduğunu başa düşürük. Maliyyə qurumu olaraq, Bank öz resurslarını həm iqtisadi, həm də ekoloji fayda əldə etməyi hədəfləyən layihələrə yönəldir və Azərbaycanın daha dayanıqlı iqtisadiyyata keçidini dəstəkləyir. Bizim üçün davamlılıq sadəcə müstəqil bir təşəbbüs deyil, biz davamlılığı biznes modelimizə və uzunmüddətli strategiyamıza daxil edirik.

2024-cü ildə PAŞA Bankın yaşıl maliyyə strategiyası Azərbaycan Mərkəzi Bankının Davamlı Maliyyə Yol Xəritəsi və beynəlxalq davamlılıq standartlarına əsaslanırdı. Maliyyələşdirmə fəaliyyəti, həm kommersiya baxımından səmərəli nəticələr verə bilən, həm də ölçülə bilən ekoloji təsir yarada biləcək sektorlara yönəlmişdi və investisiya qərarlarının həm artım, həm də iqlim məqsədlərini dəstəkləməsini təmin etmişdir. Bank davamlı olaraq ekoloji amilləri kredit qiymətləndirmələrinə, sektoral bölgülərə və məhsul inkişafına daxil etməyə çalışdı. Beləliklə, maliyyələşdirmə ölkənin aşağı karbon emissiyalı və resurs səmərəliliyi iqtisadiyyatı keçidində dəstək verirdi.

Əsas məqsədlərimizdən biri şəhər nəqliyyatının ekoloji təsirini azaltmaq və Azərbaycanın ən böyük karbon emissiyası mənbələrindən biri olan sahəyə az emissiyalı nəqliyyat həlləri ilə dəstək verməkdir. Qiymətləndirmələr göstərir ki, bu təşəbbüslər tullantıları azaldır, sağlam həyat şəraitinə və daha dayanıqlı şəhər inkişafına töhfə verir. 2021-ci ildən bəri 9,046 milyon avro məbləğində vəsait Xəliq Faiqoğlu MMC üçün 50 STQ avtobusu alınmasına sərf olunub, 2024-cü ildə isə 5 elektrik avtobusu üçün 2,439 milyon AZN vəsait ayrılıb. Müstəqil araşdırmalar göstərir ki, STQ avtobusları dizel avtobuslarla müqayisədə 14% daha az CO₂, bu da 72 km-lik marşrut üzrə təxminən 731 kq CO₂ emissiyasının azalmasına gətirib çıxarır. Elektrik avtobusları isə dizel ilə müqayisədə 33% az emissiya yaradır, 100 km üçün dizel ilə müqayisədə 240 kq, STQ ilə müqayisədə isə 140 kq CO₂ qənaət edir. Bu layihələr təmiz hava, dayanıqlı ictimai nəqliyyat sistemləri və şəhər sakinlərinin yaşayış keyfiyyətinin yüksəlməsi üçün töhfə verir.

Eyni zamanda biz ölkənin bərpa olunan enerji portfelini şaxələndirməyə sadıq. Bunun üçün biz geotermal layihələri maliyyələşdirməklə, milli enerji təhlükəsizliyini artıran, qazıntı yanacaqlarından asılılığı azaldan və daha sabit və iqlimə uyğun enerji sisteminin qurulmasına kömək edən az istifadə olunan, lakin yüksək perspektivli resurslara investisiya qoyuruq. Bu çərçivədə, ümumi dəyəri 30 milyon AZN olan layihə üzrə geotermal sular hesabına qızdırılan su anbarının tikintisi üçün 10 milyon AZN vəsait ayrılmışdır. Layihə bərpa olunan enerji mənbələrinin tərkibini genişləndirən infrastruktur yaradır. Bu təşəbbüs davamlı işləyən alternativ bərpa olunan enerji mənbəsi təqdim etməklə enerji dayanıqlılığını artırır.

Dayanıqlılıq üzrə fəaliyyətlərimiz kənd təsərrüfatını və maliyyə innovasiyalarını da əhatə edir. Damcı və pivot suvarma sistemlərinə yönələn investisiyalar su ehtiyatlarına düşən təzyiqi azaldır, eyni zamanda Azərbaycanın iqtisadi və sosial sabitliyi üçün mühüm olan bu sahədə məhsuldarlığı və dayanıqlılığı artırır. Bu yanaşma göstərir ki, ekoloji baxımdan məsul maliyyələşdirmə həm dayanıqlılıq, həm də iqtisadi gəlir yarada bilər. Su qıtlığı risklərini nəzərə alaraq, Bank müasir suvarma texnologiyalarının tətbiqini maliyyələşdirmişdir. Bu çərçivədə 3 000 hektar bağ sahəsində damcı suvarma sistemlərinin qurulması üçün 15 milyon AZN, həmçinin 1 500-2 000 hektar ərazini əhatə edən pivot suvarma sistemləri üçün 17 milyon AZN vəsait ayrılmışdır. Damcı suvarma ənənəvi üsullarla müqayisədə su sərfiyyatını 30-50% azaldır, pivot sistemləri isə iri təsərrüfatlarda suyun daha səmərəli paylanmasını təmin edir. Bu tədbirlər su ehtiyatlarını qorumaqla yanaşı, daha yüksək məhsuldarlığı və kənd təsərrüfatında dayanıqlılığı dəstəkləyir. Bundan əlavə, bu irəliləyişlərin ÜDM-ə 1 milyard ABŞ dolları dəyərində töhfə verəcəyi proqnozlaşdırılır ki, bu da dayanıqlı inkişaf və iqtisadi artımın bir-birini istisna etmədiyini göstərir.

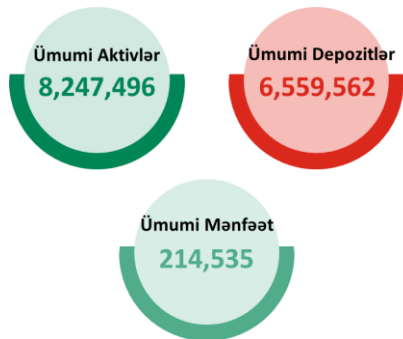
Mədəncilik sektorunda Bank dekarbonizasiyanı dəstəkləmək məqsədilə dizel generatorlarının elektrik yarımstansiyaları ilə əvəzlənməsini maliyyələşdirmişdir. Bu keçid əməliyyatlar zamanı emissiyaların azalmasına, yanacaq xərclərinin aşağı düşməsinə və karbon tutumu yüksək olan bu sahədə daha təmiz istehsal təcrübələrinin tətbiqinə şərait yaratmışdır. Elektrikləşməni təşviq etməklə Bank mədən şirkətlərinə fəaliyyətlərini yeni ekoloji standartlara uyğunlaşdırmağa, eyni zamanda rəqabət qabiliyyətlərini qorumağa imkan yaradır.

Gələcəkdə Bank dayanıqlı maliyyənin əhatə dairəsini genişləndirməyi hədəfləyir. Bunun üçün kapital axınları ilə ekoloji nəticələr arasında əlaqəni gücləndirən yeni alətlər və həllər təqdim olunacaq. Hazırda yaşıl istiqrazların buraxılışı üzrə hazırlıq işləri aparılır. Bu, investorlar üçün bərpa olunan enerji və enerji səmərəliliyi layihələrinə dəstək vermək imkanı yaradacaq. Hazırda, Bank bizneslərə öz emissiya səviyyələrini daha aydın görməyə, ətraf mühitin idarə olunmasını yaxşılaşdırmağa və dəyişən tənzimləyici tələblərə uyğunlaşmağa kömək edəcək karbon qiymətləndirmə xidmətlərinin inkişafı üzərində çalışır. Bu təşəbbüslər dayanıqlı maliyyəyə çıxışı genişləndirməyi, biznes fəaliyyətlərinin ekoloji standartlarla daha uyğun olmasını təşviq etməyi və kapitalı iqlim çağırışlarına cavab verən, uzunmüddətli iqtisadi dayanıqlılığı dəstəkləyən layihələrə yönəltməyi məqsəd qoyur.

9.0 İqtisadi baxış

2024-cü ildə PAŞA Bank sabit maliyyə göstəricilərini qoruyaraq Azərbaycanın iqtisadi artımına və sabitliyinə dəstək verməyə davam etmişdir. Qlobal miqyasda mövcud olan qeyri-müəyyənliklərə, o cümlədən geosiyasi gərginliklərə və əmtəə bazarlarında dalğalanmalara baxmayaraq, ölkə üzrə müsbət

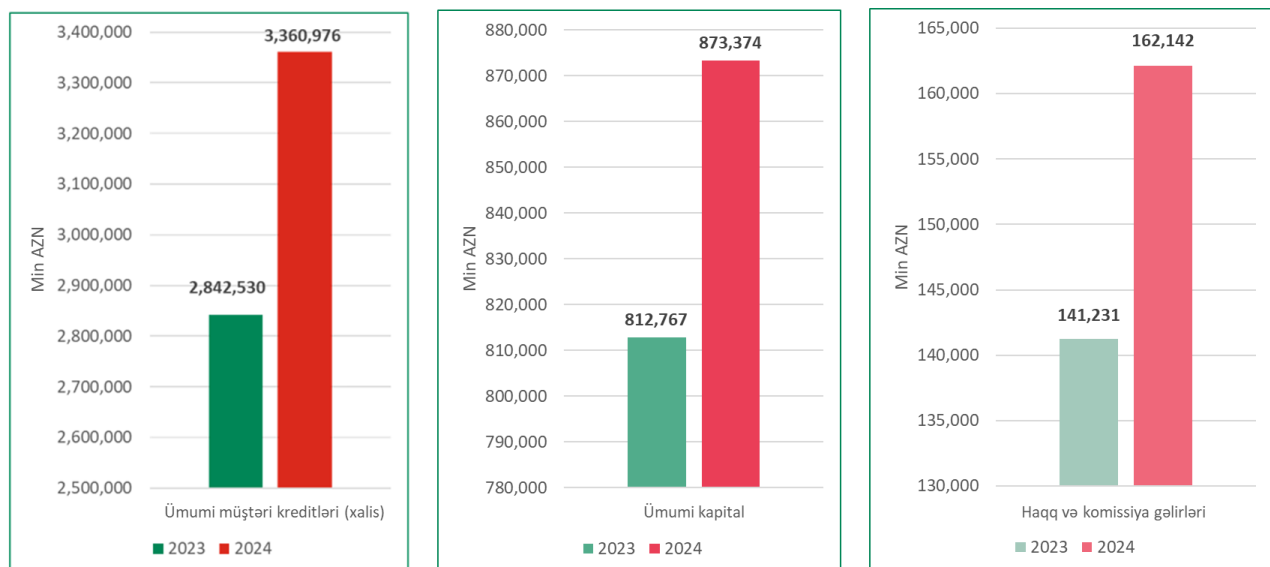
iqtisadi dinamika saxlanılmışdır. 2023-cü ildə 1,8% olan ÜDM artımı 2024-cü ildə 4,1%-ə yüksəlmişdir. Eyni zamanda, Azərbaycan iqtisadiyyatını neft-qaz sektorundan kənar sahələr hesabına genişləndirir, bununla da yanacaq ixracından asılılığını azaldır.



Şəkil 23. Əsas Maliyyə Göstəriciləri, min AZN

İlin sonuna olan məlumata görə, PAŞA Bankın ümumi aktivləri 8,25 milyard AZN, depozit portfeli isə 6,56 milyard AZN təşkil etmişdir (Şəkil 23). Bu möhkəm maliyyə bazası Banka 214,54 milyon AZN həcmində ümumi mənfəət əldə etməyə imkan vermiş və Bankın dayanıqlığını və davamlı inkişafa sadiqliyini göstərmişdir. Bununla belə, əvvəlki illə müqayisədə aktivlər, depozitlər və mənfəət üzrə azalma qeydə alınmışdır. Bu əsasən maliyyələşmə xərclərinin artması və strateji təşəbbüslərə yönələn investisiyaların çoxalması ilə bağlı olmuşdur. Eyni zamanda, Bank kapital bazasını gücləndirmiş, ümumi kapitalı 873 milyon AZN-ə çatdırmışdır ki, bu da 2023-cü illə müqayisədə 7,5% artımı göstərir (Şəkil 24). Bankın

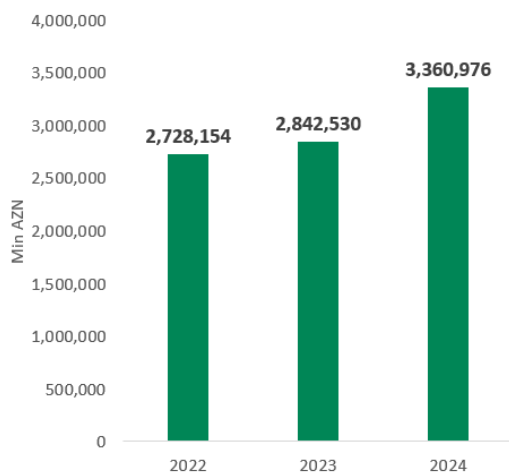
əsas fəaliyyəti olan kredit portfeli 18,2% artmış, haqq və komissiya gəlirləri isə 14,8% yüksəlmişdir. 2024-cü ilin maliyyə nəticələri PAŞA Bankın maraqlı tərəflər üçün uzunmüddətli dəyər yaratmaq və dəyişkən mühitdə davamlı artımı təmin etmək bacarığını əks etdirir.



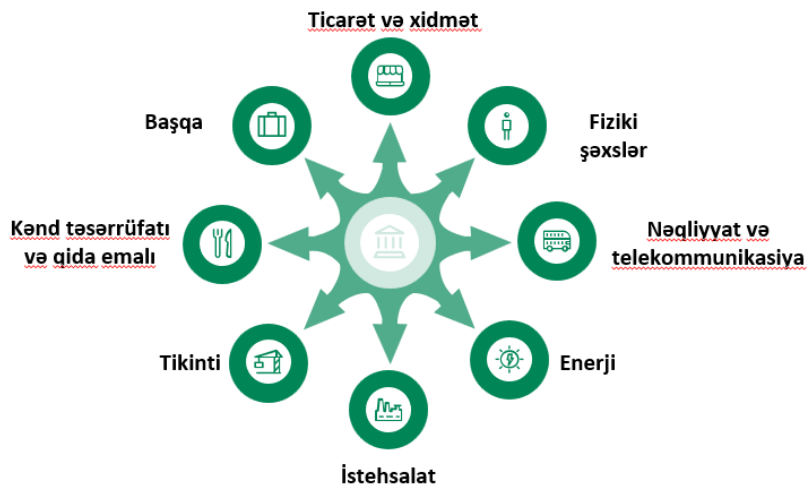
Şəkil 24. PAŞA Bankda kreditlər, kapital və komissiya gəlirləri üzrə illik artım

Şəkil 26-da göstəriləyi kimi, PAŞA Bankın kredit portfeli əsas sahələr üzrə yaxşı şaxələndirilmişdir. 2024-cü ildə ticarət və xidmətlər 1,57 milyard manat, nəqliyyat və telekommunikasiya 399 milyon manat, istehsal isə 269 milyon manat təşkil etmişdir. Bank eyni zamanda ölkənin enerji mənbələrinin şaxələndirilməsinə dəstək vermişdir. Enerji sektoruna ayrılan maliyyələşmə üç dəfədən çox artaraq 333 milyon AZN-ə çatmışdır. Fiziki şəxslərə verilən kreditlər 429 milyon AZN-ə yüksələrək, əhəlinin maliyyəyə çıxış imkanlarını genişləndirmişdir. Ümumilikdə, PAŞA Bankın kredit portfeli 3,36 milyard AZN-ə çatmışdır. Bu, Bankın

balanslaşdırılmış və gələcəyə yönəlmiş kredit strategiyasını qoruduğunu və uzunmüddətli iqtisadi inkişafa dəstək verdiyini göstərir (Şəkil 25).



Şəkil 25. İllər üzrə Kredit Portfeli



Şəkil 26. Sənaye sahələri üzrə kredit portfelinin bölgüsü

2024-cü ildə əldə edilən 556 milyon AZN gəlirin əhəmiyyətli hissəsi əməliyyat xərclərinə, işçi heyətinin əməkhaqqı xərclərinə, kapital təminatçılarna ödənişlərə və vergi öhdəliklərinə yönəldilmişdir (Şəkil 27). 2023-cü ildə 95 605 min AZN olan işçi heyəti üzrə xərclər 2024-cü ildə 4,8% artaraq 100 173 min AZN-ə çatmışdır. Adi səhmlər üzrə ödənilmiş dividendlər isə 2023-cü ildə 60 000 min AZN olduğu halda, 2024-cü ildə 154 122 min AZN-ə yüksəlmişdir ki, bu da 2,6 dəfə artım deməkdir. Şirkətin yaratdığı və bölüşdürdüyü iqtisadi dəyər (EVG&D) PAŞA Bankın Azərbaycanda dayanıqlı inkişafa verdiyi töhfəni göstərir. Bu töhfə fiskal

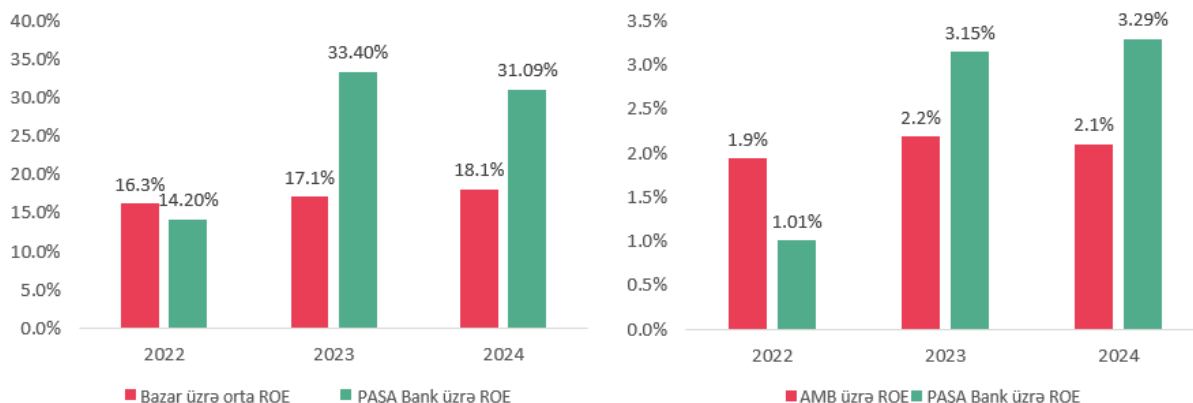


Şəkil 27. PAŞA Bankın iqtisadi dəyər bölgüsü

sabitliyin dəstəklənməsi, layiqli məşğulluğun yaradılması və yerli təchizat zəncirlərinin gücləndirilməsi ilə özünü göstərir.

Bankın 31,09% səviyyəsində olan kapitalın gəlirliliyi (ROE) PAŞA Bankın səhmdarlar üçün yüksək dəyər yaratdığını nümayiş etdirir. Bu göstərici bank sektorunun ölkə üzrə 18,1% orta səviyyəsindən xeyli yüksəkdir (Şəkil 28). Aktivlərin gəlirliliyi (ROA) isə 3,29%-ə yüksələrək sektor üzrə orta göstərici olan 2,1%-i üstələmişdir. Bu, Bankın mövcud aktivlərdən səmərəli istifadə edərək mənfəət yaratdığını

göstərir. Bu nəticələrlə PAŞA Bank maraqlı tərəflər üçün davamlı və sabit gəlir təmin etməyə sadıq olduğunu nümayiş etdirir.



Şəkil 28. PAŞA Bank və bazarın müqayisəli göstəriciləri (ROE və ROA, 2022-2024)

PAŞA Bank Azərbaycanın Vergi Məcəlləsinə və beynəlxalq qabaqcıl təcrübələrə tam uyğun olan şəffaf və sistemli vergi siyasəti tətbiq edir. Vergi siyasətinə Müşahidə Şurası nəzarət edir, gündəlik icra və idarəetmə isə maliyyə komandası tərəfindən həyata keçirilir. Bu yanaşma Bankın qanunvericilik tələblərinə, daxili Vergi Siyasətinə və Davranış Kodeksinə uyğun fəaliyyət göstərməsini təmin edir. Bank vergi qanunvericiliyinə ciddi riayət edərək vergiləri vaxtında və dəqiq şəkildə ödəyir və bununla da ölkə iqtisadiyyatına töhfə verir. Güclü daxili nəzarət mexanizmləri isə vergi yayınması və uyğunsuzluq risklərinin qarşısını alır. Müstəqil üçüncü tərəflərlə əməkdaşlıq və davamlı nəzarət şəffaflığı və hesabatlılığı daha da gücləndirir və Bankı maliyyə cərimələri və reputasiya risklərindən qoruyur.

2024-cü ildə Bankın dövlət büdcəsinə ümumi töhfəsi 114 558 min AZN təşkil etmişdir ki, bunun da 83 229 min AZN gəlir vergisi, 243 min AZN əmlak vergisi və 11 685 min AZN ödəmə mənbəyində tutulan vergilər olmuşdur. Vergi riskləri daxili komandalar və xarici məsləhətçilər tərəfindən müntəzəm olaraq nəzərdən keçirilməklə dəstəklənən inteqrasiya olunmuş idarəetmə çərçivəsi vasitəsilə davamlı olaraq izlənilir. Bank vergi biliklərinin gücləndirilməsi məqsədilə işçi heyətin davamlı təliminə üstünlük verir və maliyyə hesabatlarının yoxlanılması çərçivəsində hər il auditdən keçirilən şəffaf açıqlamaları təmin edir. Tənzimləyici qurumlarla əməkdaşlıq etməklə, mürəkkəb məsələlər üzrə ekspert məsləhətləri almaqla və peşəkar forumlarda iştirak etməklə Bank etik vergi təcrübələrinə və dayanıqlı maliyyə idarəçiliyinə uyğun fəaliyyətini təmin edir, bununla da uyğunluğa və milli inkişafa olan uzunmüddətli öhdəliyini daha da möhkəmləndirir.

Gələcəyə doğru irəlilədikcə, PAŞA Bank müştəriləri, tərəfdaşları və daha geniş ictimaiyyət üçün davamlı dəyər yaratmaq üçün möhkəm təməllərini qurmağa davam edəcək. Rəqəmsal transformasiyanı inkişaf etdirməklə, maliyyə dayanıqlığını gücləndirməklə və davamlı təcrübələri tətbiq etməklə, Azərbaycanın uzunmüddətli rifahının və global rəqabət qabiliyyətinin artırılmasında mühüm rol oynamağa qərarlıyıq.

10.0 Müştəriyönümlülük

PAŞA Bank üçün müştəriyönümlülük əsas fəaliyyət prinsiplərindən və bütün qərarları istiqamətləndirən strateji yanaşmalarından biridir. Biz inanırıq ki, dəyər müştərinin ehtiyacları düzgün başa düşüldükdə və onlara dəqiq və yerində həllər təqdim edildikdə yaranır. Biz bilirik ki, davamlı artım və uzunmüddətli dəyər müştərilərin gözləntilərini anlamaq, qabaqlamaq və uyğun zamanda onları aşmaq bacarığımızdan asılıdır. Bu anlayış sektor biliklərini, maliyyə təhlilini və rəhbər kadrlarla birbaşa ünsiyyəti birləşdirən sistemli yanaşma vasitəsilə formalaşdırılır. Əldə edilən biliklər hər bir müştəri üçün uyğun, vaxtında və tətbiq oluna bilən təkliflərə çevrilir. Bankın yanaşması həm sistemlidir, həm də insan yönümlüdür. Müştəri rəyləri xidmətlərin təkmilləşdirilməsi, rəqəmsal innovasiyalar və Bank daxilində mədəni dəyişikliklər üçün davamlı inkişaf dövrlərinə daxil edilir.

PAŞA Bankda müştəriyönümlülük hər bir müştərinin fəaliyyət göstərdiyi mühiti dərinləndirən anlamaqdan başlayır. Bank müştərilərlə əməkdaşlığını onların məqsədlərinə, imkanlarına və gələcək planlarına uyğun qurur. Bu yanaşma Bankın strategiyasına, idarəetmə sisteminə və komandaların gündəlik fəaliyyətinə daxil edilib. Nəticədə, uzunmüddətli münasibətləri dəyərləndirən vahid iş modeli formalaşır və uğur nəinki maliyyə, həm də müştərilər üçün əldə olunan real nəticələrlə ölçülür. Əldə edilən anlayış praktik addımlara çevrilməlidir. Bu səbəbdən müştəri münasibətləri menecerləri və məhsul üzrə mütəxəssislər birgə çalışaraq müştəri ehtiyaclarını strukturlaşdırılmış maliyyələşmə, xəzinədarlıq və məsləhət xidmətlərinə çevirirlər. Müştəriləri dinləmək, həllər hazırlamaq və onları təkmilləşdirmək yanaşmamızın keyfiyyətini artırır. Bu da müştərilərin ehtiyacları ilə Bankın təqdim etdiyi xidmətlər arasında uyğunluğu görməsinə və Bankın bazarda fərqlənməsinə imkan yaradır.

10.1 Müştəri Mükəmməlliyi

PAŞA Bankda Müştəri Mükəmməlliyi müştəriyönümlü strategiyamızın icrasında əsas dayaq rolunu oynayır. Bu yanaşma niyyətləri konkret və sistemli fəaliyyətlərə çevirir və Müştəri Mükəmməlliyi Mərkəzi (CoCE) tərəfindən idarə olunan strukturlaşdırılmış, sübuta əsaslanan model üzərində qurulub. Keyfiyyətə sistemli yanaşma diqqətin həm müştərilər, həm də Bank üçün vacib olan sahələrə yönəldilməsini təmin edir və təkmilləşdirmələrin davamlı və ölçülə bilən şəkildə həyata keçirilməsinə imkan yaradır. Bu yanaşmanı tətbiq etmək üçün 2024-cü ildə bir idarəetmə çərçivəsində üç xüsusi komanda çalışır: Müştəri Səsi, Müştəri Təcrübəsi və Müştərilərlə Əlaqə və Vizual Mükəmməllik. Bu komandalar birlikdə bütün təmas nöqtələrində xidmət keyfiyyətini izləyir və daim yaxşılaşdırır.

Məqsəd: Rəyləri praktik və icra edilə bilən nəticələrə çevirmək

- Yeni kanallar: mobil tətbiq, filialdaxili sorğular, üçüncü tərəf tədqiqatları
- Biznes bölmələri arasında paylaşılan aylıq hesabatlar
- Xidmət təkmilləşdirmələri və real vaxt rejimində problemlərin həlli üçün istifadə olunan məlumatlar

Müştəri Səsi (VoC)

Müştəri Təcrübəsi (CX)

Məqsəd: Əsas müştəri səyahətin optimallaşdırılması

- Əhatə olunan sahələr: KOS, rəqəmsal kreditləşmə, müştəri qəbulu (onboarding)
- Metodlar: müştəri səyahətinin xəritələndirilməsi, müsahibələr, davranış axınının təhlili
- Nəticə: maneələrin azalması, məmnuniyyətin artması, rəqəmsal məhsulların müştəri ehtiyacları ilə uyğunlaşdırılması

Müştərilərlə əlaqə və vizual mükəmməllik

Məqsəd: Müştərilərlə ünsiyyətdə ardıcılığı və peşəkarlığı təmin etmək

- Filiallarda görünüş və təqdimat üzrə auditlər
- Alətlər: yoxlama siyahıları, vizual nəzarət, təlim sessiyaları
- Nəticə: brend standartlarına daha güclü uyğunluq və ön ofis əməkdaşlarının ünsiyyət keyfiyyətinin yüksəldilməsi

Şəkil 29. Müştəri Mükəmməlliyi Modelinin Əsas Funksiyaları

Müştəri Səsi komandası 2024-cü ildə fəaliyyət dairəsini genişləndirərək mövcud rəy mənbələrini mobil tətbiqlər, filialdaxili sorğular və müstəqil tədqiqatlardan toplanan geridönüşlərlə tamamladı. Bu yanaşma məhsullar və müştəri seqmentləri üzrə daha dolğun mənzərə formalaşdırmağa imkan verdi. Əldə olunan nəticələr hər ay standartlaşdırılmış hesabat şəklində ümumiləşdirilərək biznes rəhbərlərinə və icraedici komandalara paylaşılır. Bu isə operativ diqqət tələb edən məsələlərə sürətli cavab verilməsini təmin edir.

Müştəri təcrübəsi (CX) komandası bütün rəqəmsal və fiziki təmas nöqtələrini əhatə edən, ardıcıl və fasiləsiz müştəri yollarının sistemli şəkildə dizaynına və təkmilləşdirilməsinə fokuslanır. Məqsəd müştəri ilə hər bir qarşılıqlı əlaqə mərhələsinin səmərəli, intuitiv və dəyişən ehtiyacları uyğun olmasını təmin etməkdir. Hesabat dövrü ərzində komanda müxtəlif kanallar üzrə müştərilərin Bankla necə qarşılıqlı əlaqə qurduğunu aydın şəkildə vizuallaşdırmaq üçün mütəmadi olaraq Müştəri Səyahəti Xəritələndirilməsi (CJM) həyata keçirmişdir. Bu yanaşma müştəri təcrübəsi nümunələrini daha detallı anlamağa imkan vermiş və əldə olunan nəticələr əsasında müştəri səyahətlərinin və daxili əməliyyat proseslərinin hədəfli şəkildə təkmilləşdirilməsinə şərait yaratmışdır. Paralel olaraq, komanda müştəri yollarına aid əsas göstəriciləri olan Müştəri Loyallığı Göstəricisini (NPS) və Müştəri Məmnuniyyəti İndeksini (MMİ) izləmək üçün KPI-ların davamlı monitorinqini aparmışdır. Bu, edilən dəyişikliklərin ölçülə bilən nəticələr verdiyini təmin etməyə imkan yaratmışdır. Bu proses hədəfli axın optimizasiyası ilə tamamlanmışdır. Çətinlik yaradan nöqtələr istifadəçi itkisi göstəricilərinin (drop-off), dəstək müraciətlərinin dinamikasının və istifadəçi davranış modelləri üzrə məlumatlarının təhlili əsasında müəyyən edilmişdir. Agile heyətlərlə əməkdaşlığın davamlı inteqrasiyası dizayn qərarlarının müştəri gözləntiləri ilə ardıcıl olaraq uyğun qalmasına imkan verdi. Bu əməkdaşlıq ilkin mərhələlərdən məhsul inkişaf qruplarına daxil edilmiş CX mütəxəssisləri ilə tamamlanmışdır.

2024-cü ildə Müştərilərlə Əlaqə və Vizual Mükəmməllik komandası ardıcıl və yüksək keyfiyyətli müştəri ilə işləmə təcrübəsinin təmin edilməsinə əhəmiyyətli dərəcədə töhfə vermişdir. Xidmət qarşılıqlı əlaqələrini, brend uyğunluğunu və ünsiyyət standartlarına riayət olunmasını qiymətləndirmək üçün monitorinq, filial səviyyəli təlimlər və standartlaşdırılmış yoxlama siyahılarından istifadə edilmişdir. Nəticələr praktiki təkmilləşdirmələrə çevrilmiş və ön ofis işçiləri üçün kouçinq sessiyalarına daxil edilmişdir.

PAŞA Bankda müştəri məmnuniyyəti NPS və MMI göstəricilərini birləşdirən strukturlaşdırılmış çərçivə əsasında davamlı olaraq qiymətləndirilir. Bu yanaşma kredit və qeyri-kredit xidmətləri üzrə müştəri baxışlarını hərtərəfli şəkildə əks etdirməyə imkan verir. Hər iki göstərici real vaxt rejimində “Grafana” məlumat panelində əks olunur və Müştəri Təcrübəsi, Biznesin inkişafı şöbələri və Strateji İnkişaf departamenti tərəfindən nəzarətdə saxlanılır. NPS ümumi məmnunluğu, tövsiyə etmə meylini və xidmətlə bağlı rəyləri ölçür, MMI isə müştəri ilə münasibətlərin idarə olunmasının keyfiyyətini, filiallardakı qarşılıqlı əlaqəni və kredit məhsullarının effektivliyini qiymətləndirir. 2024-cü ilin oktyabr ayında NPS-ni hesablanması üçün təkmilləşdirilmiş metodologiya tətbiq edilmişdir. Bu dəyişiklik əldə olunan nəticələrin daha dəqiq və analitik baxımdan daha faydalı olmasını təmin etmişdir. NPS və MMI ilə yanaşı, müraciətlərin emal müddəti və şöbələrarası xidmət göstəriciləri kimi əlavə performans indikatorları da mütəmadi izlənilir. Bu yanaşma inkişaf təşəbbüslərinin məqsədyönlü, ölçülə bilən və Bankın strateji prioritetlərinə uyğun olmasına imkan yaradır. Müştərilərə yönəlmiş bu qiymətləndirmələri dəstəkləmək məqsədilə Bank ön dəstək kanallarında çalışan əməkdaşlar üçün nəzərdə tutulmuş Performans Qiymətləndirmə Formasını (PAF) tətbiq edir.

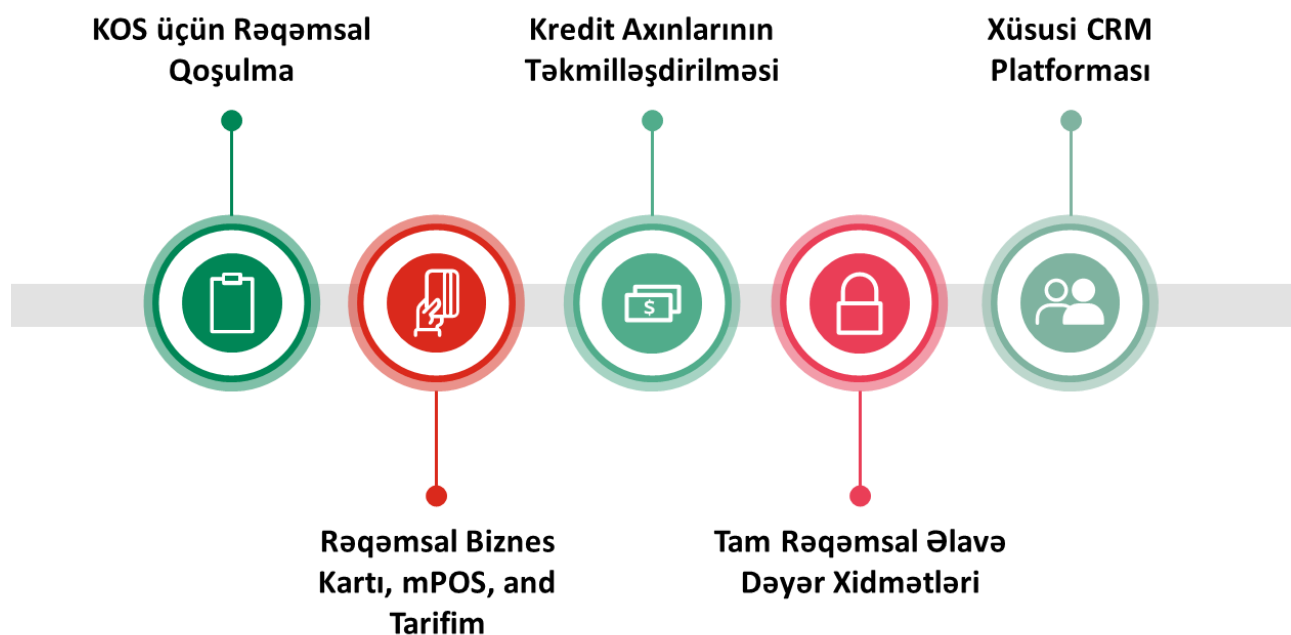
Bundan əlavə, 2024-cü ilin sonunda Bank üzrə “Müştəri Birinci” yanaşması müştəriyönümlü prinsiplərin bütün təşkilata integrasiyası məqsədilə strukturlaşdırılmış proqram kimi istifadəyə verilmişdir. Bu təşəbbüs Bankın strateji baxışına sadıqlığını əks etdirir və İnsan Resursları, Müştəri Mükəmməlliyi və Marketing istiqamətlərini bir araya gətirir. Bu çərçivədə bir sıra təşəbbüslər həyata keçirilmişdir. Bunlara Müştəri Mükəmməlliyi Təcrübə Proqramı, “Müştəri Birinci Champions” şəbəkəsinin yaradılması, ən çox istifadə olunan məhsullar üzrə müştəri təcrübəsi səyahətinin nəzərdən keçirilməsi və müştəri gözləntilərinə uyğunlaşdırılmış marketing ünsiyyətlərinin hazırlanması daxildir. Daxili kampaniyaların brend mesajları ilə uyğunlaşdırılması xidmət keyfiyyətində ardıcılığın təmin edilməsinə və şöbələr üzrə ortaq mükəmməllik mədəniyyətinin inkişafına xidmət etmişdir. Layihənin icrası mərhələli şəkildə aparılmış, təlim sessiyaları vasitəsilə komandaların bu prinsipləri gündəlik proseslərdə tətbiq etməsi dəstəklənmişdir. “Müştəri Birinci” təşəbbüsünün rəsmi konsepsiyası 2025-ci ilin baxışına aid olsa da, onun əsas elementləri artıq 2024-cü ildə tətbiq olunmağa başlamışdır. Bu isə ilkin təcrübənin siyasətlərin, dəstəkləyici sistemlərin və ölçmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsinə töhfə verməsinə imkan yaratmışdır.

10.2 Müştəri Məmnuniyyətinin Artırılması

2024-cü ildə PAŞA Bank müştəri təcrübəsini formalaşdıran sistemləri, prosesləri və təşəbbüsləri gücləndirməklə davamlı olaraq yüksək standartlı xidmət göstərmək öhdəliyini irəli sürdü. İl ərzində əməliyyat təcrübələrini təkmilləşdirmək, inkişaf edən ehtiyaclara effektiv şəkildə cavab vermək və uzunmüddətli müştəri münasibətlərinin əsasını təşkil edən etimadı gücləndirmək üçün dəqiq məlumatların toplanmasına, həll yollarının sadələşdirilməsinə və xidmətlərimizin fiziki və rəqəmsal kanallar vasitəsilə əlçatanlığının genişləndirilməsinə xüsusi diqqət yetirdik. Bu səyləri tamamlayaraq, Bankın interaktiv Tez-tez Verilən Sualları (FAQ) yenidən strukturlaşdırmaq üçün xüsusi bir layihə həyata keçirilmişdir. Yeni CRM platformasının tələblərinə uyğun olaraq təqdimat formatı dəyişdirilmişdir.

Yenilənmiş struktur məlumatları daxili və xarici bölmələr üzrə ayırır. Eyni zamanda, PAŞA Bank xidmətlərin dizaynı və monitorinqini istiqamətləndirən tam dövrü müştəri səyahəti çərçivəsini tətbiq etmişdir. Bu çərçivə müştəri ilə qarşılıqlı əlaqənin əsas mərhələlərini əhatə edir: qoşulma, istifadə, dəstək və xidmətin dayandırılması.

2024-cü ildə PAŞA Bank müştəriyönümlü strategiyasını davam etdirərək korporativ müştərilər üçün prosesləri sadələşdirən və daha çox rahatlıq yaradan əlavə rəqəmsal həllər təqdim etmişdir. Bu həllərə şirkətlərin məsafədən qeydiyyatı üçün KOS Rəqəmsal Qoşulma, bütün müştəri təmas nöqtələrində fərdiləşdirilmiş xidməti dəstəkləyən CRM platforması, eləcə də PAŞA Biznes mobil tətbiqində Rəqəmsal Biznes Kartı, mPOS və Tarifim kimi yeni alətlər daxildir. Genişləndirilmiş bu rəqəmsal ekosistem əsasında Rəqəmsal Standart Kreditlər və Təchizat Zəncirinin Maliyyələşdirilməsi üzrə kredit prosesləri daha sürətli və səmərəli olmaq üçün optimallaşdırılmışdır, eyni zamanda sahibkarlar üçün vergi idarəçiliyini asanlaşdıran tam rəqəmsal Maliyyə Bələdçisi istifadəyə verilmişdir. Bu alət avtomatik hesablamalar, əvvəlcədən doldurulmuş formalar, son tarixlərin izlənməsi və planlaşdırma funksiyaları vasitəsilə prosesi sadələşdirir. İl ərzində həyata keçirilən bütün bu təşəbbüslər Bankın müştəriləri dinləmək, onlardan öyrənmək və hər bir məhsul, kanal və qarşılıqlı əlaqə üzrə xidmət keyfiyyətini davamlı şəkildə yaxşılaşdırmaq öhdəliyini əks etdirir.



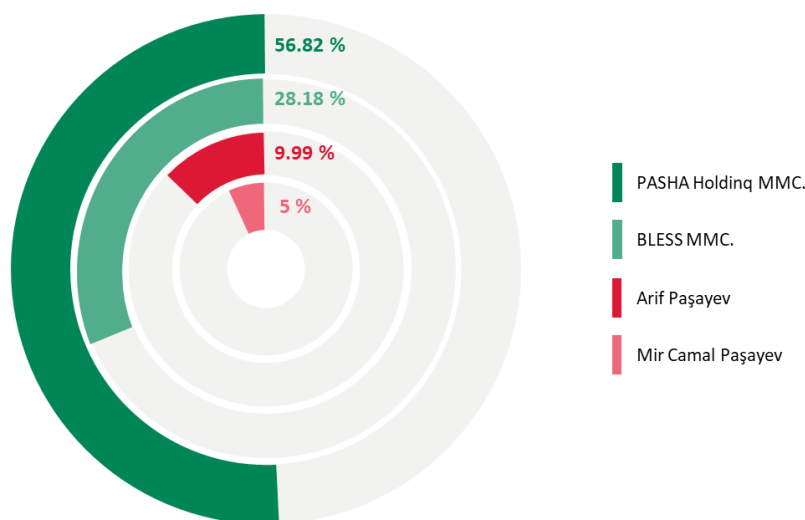
Şəkil 30. Müştəri Təcrübəsini Artırmaq üçün 2024-cü ildə Təqdim Edilən Rəqəmsal Həllər

Müştəri məmnuniyyətinin artırılması istiqamətində davamlı öhdəliyimizin bir hissəsi olaraq, PAŞA Bank müştərilərlə qarşılıqlı əlaqələrin qiymətləndirilməsində xidmət keyfiyyəti tələblərinə diqqəti daha da gücləndirmişdir. Bank zənglərin qiymətləndirilməsi üçün sadəcə uyğunluq yoxlamaları ilə məhdudlaşmayan, xidmətin ümumi keyfiyyətini ölçən strukturlaşdırılmış yanaşma tətbiq etmişdir. Hər bir əlaqə bir neçə meyar üzrə dəyərləndirilir: müştərinin müraciətinin həll olunması, ünsiyyətin aydın və

effektiv olması, eləcə də Bank nümayəndəsinin ünsiyyət tərzı. Bu yanaşma sayəsində PAŞA Bank xidmət standartlarını yüksəltməyə və daha ardıcıl, müştəriyönümlü təcrübə təqdim etməyə davam edir.

11.0 Korporativ İdarəetmə

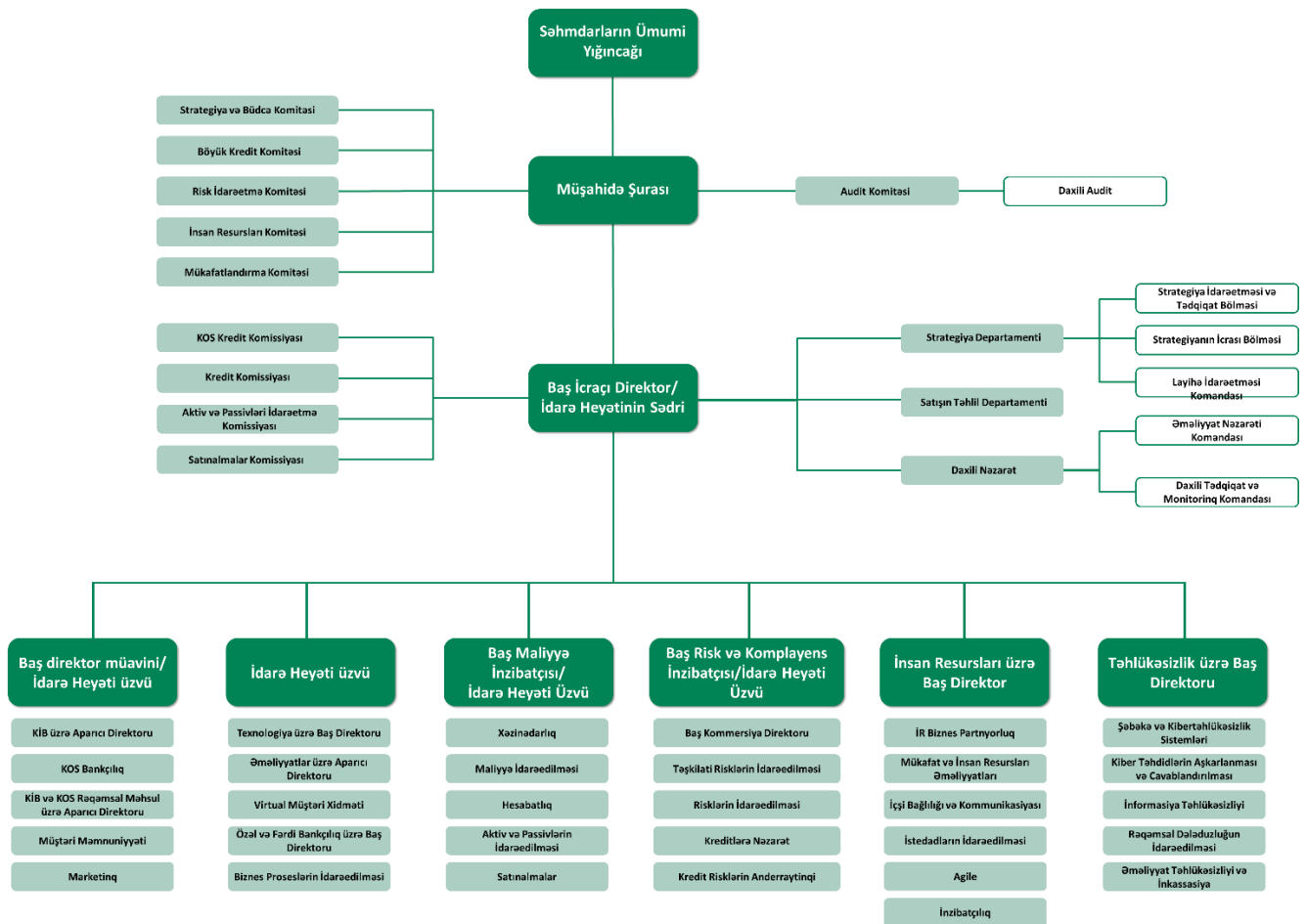
PAŞA Bankın korporativ idarəetmə yanaşması effektiv idarəetməni, strateji nəzarəti və uzunmüddətli dəyərin yaradılmasını dəstəkləyən aydın və möhkəm struktura əsaslanır. Bu struktur həm xarici hüquqi tələblər, həm də Bankın daxili idarəetmə prinsipləri ilə formalaşdırılıb. Bu yanaşma qərarların dürüstlük, hesabatlılıq və uzunmüddətli nəticələrə fokuslanaraq qəbul edilməsini təmin edir. Korporativ idarəetmə modelinin əsasını bütün təşkilat səviyyələrində etik biznes təcrübələrinə və şəffaflığa sadıqlıq təşkil edir. Bankın mülkiyyət strukturu da bu çərçivəni gücləndirir, nəzarət və təsir bölgüsünü aydın şəkildə müəyyən edir və idarəetmə təcrübələrinin əsas maraqlı tərəflərin maraqları ilə uyğunluğunu təmin edir (Şəkil 31).



Şəkil 31. PAŞA Bankın mülkiyyət quruluşu

PAŞA Bankın korporativ idarəetmə prinsipləri maraqlı tərəflərin maraqlarının qorunmasına, güclü daxili nəzarət mexanizmlərinin saxlanmasına və təşkilat daxilində şəffaf ünsiyyətin təşviqinə yönəlib. Bu prinsiplər Bankın təşkilati strukturunda əks olunur və əsas idarəetmə orqanlarını, hesabatlılıq xətlərini və qərar vermə məsuliyyətlərini aydın şəkildə müəyyən edir (Şəkil 32). Bu strukturu dəstəkləmək üçün Bank yalnız tənzimləyici tələblərlə məhdudlaşmayan, eyni zamanda korporativ idarəetmədə yüksək standartlara sadıqlığını göstərən daxili kodekslər və siyasətlər hazırlayıb. Bu yanaşma Bankın maraqlı tərəflərin və daha geniş ictimaiyyətin dəyişən gözləntilərinə çevik şəkildə cavab verməsinə imkan yaradır.

Bankın idarəetmə təcrübələri həm Azərbaycan Respublikasının Banklar haqqında Qanunu və Mülki Məcəllə kimi milli qanunvericiliyə, həm də Banklar üçün Basel Korporativ İdarəetmə Prinsipləri kimi beynəlxalq çərçivələrə əsaslanır. Bundan əlavə, ali idarəetmə orqanlarının və onların komitələrinin üzvlərinin namizədliyi və təyin edilməsi prosesləri Banklar haqqında Qanun, Mərkəzi Bankın Korporativ İdarəetmə Standartları, Bankın Nizamnaməsi və daxili qaydalar da daxil olmaqla, hərtərəfli qaydalar toplusu ilə tənzimlənir.



Şəkil 32. PAŞA Bankın Təşkilati Strukturu

11.1 Səhmdarların Ümumi Yığıncağı

PAŞA Bankda Səhmdarların Ümumi Yığıncağı Bankın strateji istiqamətinin müəyyənləşdirilməsində və korporativ idarəetmənin qorunmasında əsas rol oynayır. Ən ali qərar verici orqan kimi Ümumi Yığıncaq təkcə siyasətləri təsdiqləmir, eyni zamanda Bankın qanunvericiliyə və tənzimləyici tələblərə uyğun fəaliyyət göstərməsinə nəzarət edir, şəffaflıq və hesabatlılığı təmin edir. Ümumi Yığıncaq həmçinin Nəzarət Şurasının və İcraedici Orqanın fəaliyyətini Bankın strateji məqsədləri, risk yanaşması və əməliyyat standartları ilə uyğunluq baxımından qiymətləndirir (Şəkil 33).



Şəkil 33. Səhmdarların Ümumi Yığıncağının Əsas Funksiyaları və Nəzarət Sahələri

Səhmdarların Ümumi Yığıncağı Bankın strateji idarəetməsi üzərində geniş səlahiyyətlərə malikdir və struktur, tənzimləmə və maliyyə nəzarətini həyata keçirir. Onun əsas vəzifələrinə əsas istiqamətlərin müəyyən edilməsi, icraçı rəhbərliyin fəaliyyətinə nəzarət və mühüm əməliyyat və maliyyə qərarlarının təsdiqi daxildir. Bu funksiyalar vasitəsilə Ümumi Yığıncaq Bankın uzunmüddətli inkişaf istiqamətini formalaşdırır, maliyyə sabitliyini qoruyur və ən yüksək səviyyədə qərarların qəbulunda hesabatlılığı təmin edir.

11.2 Müşahidə Şurası və Nəzarət Qurumları

PAŞA Bankın Müşahidə Şurası Səhmdarların Ümumi Yığıncağının səlahiyyətləri altında fəaliyyət göstərir və Bankın strateji istiqamətinə, icraçı fəaliyyətlərinə və tənzimləyici və korporativ idarəetmə standartlarına uyğunluğuna müstəqil nəzarəti təmin edir. Yenidən seçilmə imkanı ilə üç il müddətinə təyin edilən Şura, bankçılıq, maliyyə, risklərin idarə edilməsi və korporativ strategiya sahəsində əhəmiyyətli təcrübəyə malik olan bir müstəqil üzv də daxil olmaqla beş təcrübəli mütəxəssisdən ibarətdir. Bu geniş təcrübə, Bankın uzunmüddətli artım və risklərə nəzarət məqsədlərini dəstəkləyən hərtərəfli və məlumatlı qərar qəbul etmə prosesini təmin edir (Şəkil 34).



Mir Camal Paşayev
Müşahidə Şurasının Sədri

Təhsil

Mir Camal Paşayev 1993-cü ildə Moskva Dövlət Universitetinin Fizika fakültəsini bitirmiş, 1996-cı ildə Kaliforniya Universitetində mühəndislik üzrə magistr dərəcəsi əldə etmişdir. Daha sonra isə 1998-ci ildə Vaşinqton şəhərində yerləşən Amerika Universitetində Biznesin İdarə Edilməsi üzrə növbəti magistr dərəcəsi almışdır.

Karyera

1999-cu ildə Bakıya qayıdaraq Azərbaycan Mərkəzi Bankında Məsləhətçi vəzifəsində çalışmağa başlamazdan əvvəl, Mir Camal Paşayev 1998-ci ildə "Mobil Corporation" şirkətinin Dallas və Vaşinqton ofislərində Biznes Layihələri üzrə Məsləhətçi kimi fəaliyyət göstərmişdir. 2000-ci ildə o, Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankında (AYİB) Maliyyə Analitiki kimi qoşulmuş, qısa müddət sonra isə İnfrastruktur Layihələri üzrə Bank işçisi vəzifəsinə yüksəlmişdir. 2005-2008-ci illər ərzində Mir Camal Paşayev infrastruktur, telekommunikasiya və maliyyə xidmətləri sahələrində irimiqyaslı layihələri üzrə konsaltinq fəaliyyəti ilə məşğul olmuşdur.

2006-cı ildən etibarən o, "PAŞA Holding"də İdarəedici Direktor vəzifəsini icra edir. Eyni zamanda, "PAŞA Sığorta"-nın Direktorlar Şurasının sədridir.

Təhsil

Fərid Axundov 1992-ci ildə Azərbaycan İqtisadiyyat İnstitutunu bitirib. O, Nottingem Trent Universitetində idarəetmə kurslarının məzunudur. 1994-cü ildə o, Böyük Britaniya Xarici İşlər və Birlik Nazirliyi tərəfindən idarə olunan nüfuzlu Chevening Təqaüdünü qazanan ilk Azərbaycan vətəndaşlarından biri olub və 1995-ci ildə Mançester şəhərində yerləşən Salford Universitetində Biznes İdarəedilməsi üzrə magistr (MBA) dərəcəsi alıb.

Karyera

Əmək fəaliyyətinə 1991-ci ildə metallurgiya zavodunda iqtisadçı kimi başlayan Fərid Axundov bir ildən sonra Azərbaycan Respublikası Dövlət İqtisadiyyat və Planlaşdırma Komitəsində xarici iqtisadi əlaqələr üzrə Baş İqtisadçı vəzifəsində işə başlamışdır. 1996-2003-cü illərdə Fərid Axundov Britaniyanın Yaxın Şərqdəki bankı olan "British Bank of Middle East"-də (HSBC-nin törəmə müəssisəsi) bir sıra əsas vəzifələrdə çalışıb, Maliyyə Nazirliyi üzrə Menecer vəzifəsindən Müştəri Xidmətləri və Korporativ Bankçılıq departamentlərinin rəhbəri və nəhayət, HSBC Azərbaycan-da Baş Direktorun Müavini vəzifəsinə qədər yüksəlmişdir.

2003-cü ildə Fərid Axundov "Most Azərbaycan" BSKB-nin İdarə Heyətinin sədri təyin olunmuş və bankın yenidən strukturlaşdırılması və rebrandinq proseslərinə rəhbərlik etmişdir. Bu prosesin nəticəsi olaraq bankın adı dəyişdirilərək ölkənin aparıcı kommersiya banklarından birinə çevirilmiş "Bank Standart" KB adlandırılmışdır.

Fərid Axundov 2007-ci ildə PAŞA Banka İdarə Heyətinin sədri kimi qoşulmuş, 1 iyul 2015-ci il tarixində isə Bankın Müşahidə Şurasının üzvü təyin olunmuşdur.



Fərid Axundov
Müşahidə Şurasının üzvü



Corc Cozef Haimari
Müşahidə Şurasının müştəqil üzvü

Təhsil

Corc Cozef Haimari 1994-cü ildə Universitét Saint-Joseph-da iqtisadiyyat üzrə bakalavr dərəcəsi ilə məzun olmuşdur. O, təhsilini Beyrut Amerika Universitetində davam etdirmiş və 1997-ci ildə MBA dərəcəsi almışdır. Fransız, ərəb və ingilis dillərində sərbəst danışır.

Karyera

Corc peşəkar fəaliyyətinə 1995-ci ildə Banque Audi SAL-da Kredit Mütəxəssisi kimi başlayıb. Bu vəzifədə orta və iri korporativ müştərilər üçün kreditləşmə xidmətləri ilə məşğul olub. 1997-ci ildə Citigroup-a qoşularaq Baş Mənasibətlər Meneceri kimi Livan və BƏƏ-də iri yerli şirkətlər və beynəlxalq müştərilərdən ibarət portfellərə nəzarət edib.

2002-ci ildə idarəetmə konsaltinq sahəsinə keçərək Booz & Company şirkətində çalışmağa başlayıb və Yaxın Şərq üzrə Maliyyə Xidmətləri praktikasında Partnyor vəzifəsindəki yüksəlib. Şirkətdə keçirdiyi 12 il ərzində regionun aparıcı maliyyə institutları üçün genişmiqyaslı strateji və amaliyyat transformasiyası layihələrinə rəhbərlik edib.

2014-cü ildə McKinsey & Company-yə Partnyor kimi qoşulub və Yaxın Şərq üzrə Maliyyə İnstitutları Təcrübəsinə rəhbərlik edib. Bu dövrə aparıcı bank və maliyyə qruplarına strategiyaların formalaşdırılması və rəqəmsal transformasiya üzrə məsləhətlər verib.

2019-cu ildə FinTex və rəqəmsal maliyyə xidmətlərinə yönəlməmiş Phoenician VC vənçur fondunun həmtəşəbbüsü olub. 2021-ci ilin yanvarından etibarən Boubayan Bank Group-da Beynəlxalq Rəqəmsal Bankçılıq üzrə Baş İcraçı Direktor (CEO) vəzifəsini icra edir. Bu rolda Nomo Bank və Nomo FinTech-in yaradılmasında iştirak edib və hazırda beynəlxalq rəqəmsal bankçılıq təşəbbüslərinə rəhbərlik edərək FinTex sahəsində innovasiya və genişlənməni təşviq edir.

Təhsil

Nəriman Sərdarlı 2004-cü ildə Nyu York Şəhər Universitetinin Bruklın Kollecinə Biznes, İdarəetmə və Maliyyə üzrə bakalavr dərəcəsi almışdır. 2012-ci ildə o, Dövlət Proqramı çərçivəsində IE Biznes Məktəbində Biznesin İdarə Edilməsi üzrə magistr dərəcəsi almaq üçün təqaüd əldə etmişdir. Bu proqramın bir hissəsi olaraq, o, həmçinin Şimal-Qərbi Universitetinin Kellogg İdarəetmə Məktəbi ilə mübadilədə iştirak etmişdir.

Career

Nəriman peşəkar karyerasına 2004-cü ildə Deloitte şirkətində audit üzrə kiçik amakdaş kimi başlayıb. Növbəti il PwC şirkətinin Bakı ofisində işə düzülərək audit sahəsində işini davam etdirib.

2007-ci ildə Nəriman Sərdarlı yeni təsis edilmiş PAŞA Bankın Maliyyəni İdarəetmə Departamentində İİS (idarəetmə informasiya Sistemi) sahəsində daxili və xarici maliyyə hesabatlarına cavabdeh olan ekspert kimi fəaliyyətə başlamışdır. 2009-cu ildə "PAŞA Holding"-in investisiyalar və Layihələr departamentində PE /VC maliyyə alətinin işlənməsinə cavabdeh olan investisiya meneceri kimi işə başlamışdır. 2009-cu ildə o, PAŞA Bankın Audit Komitəsinin Müdiri, 2010-cu ildə isə PAŞA Bankın Nəzarət Şurasının üzvü təyin olunmuşdur.

1 fevral 2015-ci ildə Nəriman Sərdarlı "PAŞA Holding"də investisiyalar və Layihələr Departamentinin direktoru vəzifəsinə təyin edilmiş və həmin vaxtdan etibarən əsas investisiya təşəbbüslərinə və strateji layihələrə nəzarət etmişdir.



Nəriman Sərdarlı
Müşahidə Şurasının üzvü



Şahin Məmmədov
Müşahidə Şurasının üzvü

Təhsil

Cənab Məmmədov 2013-cü ildə "PAŞA Holding" tərəfindən təşkil olunan "Yüksək potensiallı liderlik" proqramı çərçivəsində bir sıra aparıcı biznes məktəblərinin təhsil proqramlarını müvəffəqiyyətlə bitirmişdir. 2012-ci ildə Şahin Məmmədov Harvard Biznes Məktəbinin liderliyin inkişafı proqramına qoşulmuşdur. Cənab Məmmədov 2017-ci ilin iyul ayında Harvard biznes məktəbinin məzununu statusuna yiyələnmişdir. O, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetində Mühəsibat üzrə magistr dərəcəsi almışdır. Şahin Məmmədov 2014-cü ildən etibarən Sertifikatlaşdırılmış Beynəlxalq Mühəsiblər Assosiasiyasının (ACCA) üzvüdür.

Karyera

Cənab Məmmədov karyerasına 2003-cü ildə Yapi Kredi Bankın Azərbaycan nümayəndəliyində Mühəsib qismində başlamışdır, daha sonra isə Baş Mühəssibin Müavini vəzifəsinə təyin edilmişdir. 2005-ci ildə cənab Məmmədov Deloitte & Touche şirkətində kiçik auditor vəzifəsinə, daha sonra Audit üzrə menecer vəzifəsinə təyin edilmişdir.

2009-cu ildə cənab Məmmədov PAŞA Bank Azərbaycanın Maliyyə İdarəetməsi departamentinin direktoru vəzifəsinə təyin edilmişdir, 2011-ci ildə isə o, Baş Maliyyə İnzibatçısı və İdarə heyətinin üzvü təyin edilmişdir. 2013-cü ildə cənab Məmmədov PAŞA Bank Gürcüstanın İdarə heyətinə qoşulmuş, ona biznesin inkişafı funksiyasına kuratorluq həvalə edilmişdir. 2014-cü ilin iyul ayında o, PAŞA Bank Gürcüstanın Baş icraçı direktoru və İdarə heyətinin sədri təyin edilmişdir.

2015-ci ilin mart ayından etibarən Şahin Məmmədov PAŞA Bank Türkiyənin İdarə heyətinin üzvü təyin edilmişdir. 2018-ci ilin yanvar ayında cənab Məmmədov "PAŞA Holding"də Biznesə dəstək üzrə direktor və Baş icraçı direktorun müavini vəzifəsinə təyin edilmişdir. 1 mart tarixindən etibarən Ş. Məmmədov PAŞA Bank Azərbaycanın Müşahidə Şurasının üzvü, 30 may tarixindən isə PAŞA Bank Gürcüstanın Müşahidə Şurasının üzvü təyin edilmişdir.

Şəkil 34. Müşahidə Şurası üzvləri

Nəzarət Şurası aylıq olaraq toplanaraq Bankın fəaliyyətini hərtərəfli qiymətləndirir, mühüm strateji və əməliyyat məsələlərini müzakirə edir, həmçinin yaranan risk və problemlərə vaxtında reaksiya verir. Bu yanaşma Bank üzərində davamlı və qabaqleyici nəzarəti təmin edir. Geniş səlahiyyətləri sayəsində Nəzarət Şurası PAŞA Bankın uzunmüddətli məqsədlərinin qorunmasına xidmət edir və məsuliyyətli, intizamlı korporativ idarəetmə nüfuzunu daha da möhkəmləndirir (Şəkil 35).



Şəkil 35. Müşahidə Şurasının əsas funksiyaları və nəzarət sahələri

PAŞA Bankda Nəzarət Şurasının fəaliyyətini əsas idarəetmə və strateji sahələr üzrə ixtisaslaşmış komitələr dəstəkləyir. Bu komitələr və ekspert qrupları konkret sahələr üzrə nəzarəti həyata keçirir, məsələləri dərinlən təhlil edir və Bank üzrə qərarların daha əsaslı şəkildə qəbul olunmasına töhfə verir. Onlar öz fəaliyyətlərini həm tənzimləyici tələblərə, həm də Bankın daxili məqsədlərinə uyğun quraraq siyasətlərin formalaşdırılmasında, strateji təşəbbüslərin istiqamətləndirilməsində və şəffaflıqla hesabatlılıq mədəniyyətinin gücləndirilməsində mühüm rol oynayırlar. Bu töhfələr PAŞA Bankın korporativ idarəetmə sisteminin ümumi səmərəliliyinin artırılmasında həlledici əhəmiyyət daşıyır (Şəkil 36).



Şəkil 36. Müşahidə Şurasının nəzdindəki komitələr

Yüksək idarəetmə standartlarını qorumaq üçün PAŞA Bank Müşahidə Şurası və onun fərdi üzvləri üçün sistemli fəaliyyət qiymətləndirmə prosesi tətbiq edir. Hər iclasdan sonra üzvlər iclasların təşkili, vaxtın idarə olunması, cəlb olunma səviyyələri və həmkarların fəaliyyəti kimi əsas sahələri əhatə edən qiymətləndirmə sorğusunu doldururlar. Ən yaxşı təcrübələrə uyğun olaraq, rəhbər vəzifələr üçün daha əhatəli və balanslı rəyin formalaşdırılması məqsədilə 360 dərəcəlik qiymətləndirmə yanaşması da tətbiq olunur. Sorğu cavabları rüblük statistik hesabatlarda cəmləşdirilir və institusional baxış üçün Bankın korporativ mərkəzinə təqdim olunur. Bu hesabatlar şəffaflığı və ortaqların hesabatlılığı təmin etmək üçün bütün Müşahidə Şurası üzvləri ilə paylaşılır, fərdi qiymətləndirmələr isə daha dərin təhlil və izləmə üçün birbaşa Müşahidə Şurasının sədrinə təqdim olunur. Bu strukturlaşdırılmış qiymətləndirmə mexanizmi PAŞA Bankın ali idarəetmə orqanının səmərəli və çevik fəaliyyət göstərməsini, həmçinin təşkilatın və maraqlı tərəflərin dəyişən ehtiyaclarına vaxtında uyğunlaşmasını təmin edir. Bununla yanaşı, korporativ idarəetmə təcrübələrinin davamlı şəkildə təkmilləşdirilməsinə töhfə verir və Bankın dinamik maliyyə mühitində uyğunlaşma qabiliyyətini daha da gücləndirir.

11.3 İdarə heyəti və qərar vermə

İdarə Heyəti PAŞA Bankın gündəlik idarə olunması üçün məsul olan əsas orqandır. Sədr vəzifəsini icra edən Baş İcraçı Direktor (CEO) da daxil olmaqla beş üzvdən ibarət olan İdarə Heyəti Müşahidə Şurasının səlahiyyətləri çərçivəsində, Bankın Nizamnaməsinə və milli qanunvericiliyə uyğun olaraq fəaliyyət göstərir. O, Səhmdarların Ümumi Yığıncağına, Müşahidə Şurasına və ya ixtisaslaşmış komitələrə açıq şəkildə həvalə olunmayan bütün əməliyyat məsələlərini həll edir və bununla da Bankın əməliyyat və strateji prioritetlərinin əlaqələndirilmiş şəkildə icrasını təmin edir (Şəkil 37).

Şura üzvləri üç il müddətinə təyin olunur və onların yenidən təyin edilməsi onların fəaliyyətindən və institusional ehtiyaclardan asılıdır. Üzvlər arasından seçilən Sədr Şuranın fəaliyyətinə rəhbərlik edir. Qərarların qəbul edilməsi üçün üzvlərin yarıdan çoxunun iştirakı ilə kvorum təmin olunmalıdır və bütün üzvlər bərabər səs hüququna malikdir. Qərarlar səs çoxluğu ilə qəbul edilir, səs bərabərliyi yarandıqda isə Sədrin səsi həlledici sayılır. Maraqlar toqquşması ehtimalı olduqda, şəffaflıq və dürüstlüyün qorunması məqsədilə müvafiq üzvlər səsvermədə iştirak etmirlər.

İdarə Heyəti Bankın maliyyə nəticələrinə, əməliyyat proseslərinə və risklərin idarə edilməsi çərçivəsinə kollektiv şəkildə nəzarət edir. O, hesabatlılıq və büdcə tələblərinə uyğun maliyyə nəzarəti sistemini formalaşdırmaqla yanaşı, Bankın mövcud və gözlənilən risklərə hazır olmasını təmin edir. Bu səlahiyyətlərə güclü daxili hesabatlılıq mexanizmlərinin qurulması, səmərəli təşkilati strukturun formalaşdırılması və vəzifə bölgüsünün strateji prioritetlərə uyğun aparılması daxildir. İclaslar zərurət yarandıqda çağırılır, lakin ayda ən azı bir dəfə keçirilir. Bu icaslarda fəaliyyət göstəriciləri nəzərdən keçirilir, yeni məhsullar təsdiqlənir, strateji təşəbbüslər qiymətləndirilir və əməliyyat və proseslərlə bağlı məsələlər müzakirə olunur. İclaslar zamanı təqdim olunan müntəzəm və əhatəli hesabatlar əsaslandırılmış qərarların qəbuluna və vaxtında strateji düzəlişlərin edilməsinə şərait yaradır. İcraedici Orqanın sədri kimi Baş İcraçı Direktor əməliyyatların uyğunluğunu, strateji əlaqəliyi və dayanıqlılığını, eləcə də ESG öhdəliklərinə riayət olunmasını təmin edərək PAŞA Bankda məsuliyyətli idarəetməni möhkəmləndirir.



Cavid Quliyev
İdarə Heyətinin Sədri, Baş İcraçı
Direktor

Təhsil

Cavid Quliyev Azərbaycan Dillər Universitetini və Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin "Maliyyə və kredit" fakültəsini bitirib. O, həmçinin 1999-cu ildə HSBC banklar qrupunun İdarəetmə Kollecinə ("HSBC Group"-un Təlim İdarəetməsi Kolleci) bitirib.

Karyera

C. Quliyev öz əmək fəaliyyətini 1996-cı ildə "British Bank of the Middle East" bankında (HSBC bankının törəmə bankı) Müştəri Xidməti Departamentinin Direktoru vəzifəsində başlayıb, 1999-cu ildə o, öz fəaliyyətini həmin bankın Maliyyə Nəzarəti Departamentinin Direktoru kimi davam etdirib.

2003-cü ildə C. Quliyev Unibank-ın İdarə Heyətinin müşaviri, 2004-cü ildə isə həmin bankın İdarə Heyəti Sədri birinci müavini vəzifəsinə təyin edilib. 2005–2012-ci illər arasındakı dövrdə o, Bank Standartları İdarə Heyəti Sədri birinci müavini olub.

2012-ci ildə C. Quliyev "Capital Resources Advisors" şirkətinin Azərbaycan filialının maliyyə məsələləri üzrə icraçı direktoru vəzifəsinə təyin edilib. 2014-cü ildə o, PAŞA Holding şirkətində baş müşavir vəzifəsinə təyinat alıb.

C. Quliyev PAŞA Bankda öz əmək fəaliyyətini 2015-ci ildə Bankın İdarə Heyəti Sədri birinci müavini vəzifəsinə başlayıb. 23 fevral 2016-cı ildə C. Quliyev PAŞA Bankın İdarə Heyəti Sədri birinci müavini vəzifəsinə, 5 mart 2018-ci ildə isə Bankın Baş Kommersiya İnzibətcisi vəzifəsinə təyin edilib.

12 aprel 2022-ci ildə Cavid Quliyev "PAŞA Bank"-ın İdarə Heyətinin Sədri vəzifələrini icra edən şəxs təyin edilib. Bankın Sahmdarlarının Ümumi Yığıncağının qərarına əsasən, Cavid Quliyev 9 iyun 2022-ci il tarixindən etibarən "PAŞA Bank"-ın baş icraçı direktoru və idarə heyətinin sədri vəzifəsinə təyin edilib.

Təhsil

Bəhrüz Nağıyev 2008-ci ildə Corc Vaşinqton Universitetinin maliyyə sahəsində biznesin idarə edilməsi proqramı üzrə bakalavr dərəcəsinə qazanıb. O, həmçinin Kolumbiya Universitetinin və London Ali Biznes məktəbinin müştərik proqramı üzrə "EMBA" dərəcəsinə 2020-ci ildə tamamlamışdır. B. Nağıyev London Ali Biznes məktəbinin, IE Madrid və Ashridge London Universitetinin "Yüksək rəhbərlik üçün liderlik" proqramlarını bitirib. B. Nağıyev "CFA Level 1" dərəcəsinə yiyələnib.

Karyera

Bəhrüz Nağıyev peşəkar karyerasına 2009-cu ildə Corc Vaşinqton Universitetində maliyyə əməliyyatları üzrə koordinator qismində başlayıb. 2010-cu ildə Azərbaycana qayıdaraq B. Nağıyev "Aztexnika" şirkətində maliyyə analitiki / mühasibatlıq üzrə analitik olaraq karyerasını davam etdirib.

B. Nağıyev 2011-ci ildə xəzinədarlığa nəzarət üzrə mütəxəssis qismində PAŞA Bank komandasına qoşulub. 2013-cü ildə isə menecment informasiya sistemi və büdcə funksiyası üzrə ekspert vəzifəsinə təyin olunub. B. Nağıyev 2014-cü ildə xəzinədarlıq və kapital bazarları departamentinin direktoru olaraq Bankdakı fəaliyyətini davam etdirib.

B. Nağıyev PAŞA Bankdakı fəaliyyəti ərzində mühasibatlıq, daxili və xarici hesabatlılıq, xəzinədarlıq və əməliyyatlar kimi sahələrdə zəngin təcrübə əldə edərək yüksək ekspertizaya malik bankir qismində peşəkarlaşıb. O, 29 mart 2018-ci ildə baş maliyyə inzibətcisi və idarə heyətinin üzvü, 21 iyul 2022-ci il tarixindən etibarən isə idarə heyəti Sədri birinci müavini təyin edilib.

21 iyul 2022-ci ildə o, bankın satış, biznes innovasiyası və marketinq funksiyalarına rəhbərlik etmək məsuliyyətini öz üzərinə götürərək baş direktorun müavini vəzifəsinə yüksəldilib.



Bəhrüz Nağıyev
İdarə Heyətinin Sədri birinci müavini



Cəlal Orucov
İdarə Heyətinin Üzvü

Təhsil

Cəlal Orucov 1999-cu ildə Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Maliyyə və kredit fakültəsini bitirib.

Karyera

C. Orucov öz əmək fəaliyyətini 2001-ci ildə Avropa İttifaqının TACIS proqramı üzrə koordinasiya bürosunda aparıcı mütəxəssis vəzifəsində başlamışdır. 2002–2005-ci illərdə C. Orucov Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankında Ödəniş sistemləri və informasiya texnologiyaları departamentində aparıcı mütəxəssis və şöbə rəisi vəzifəsində çalışıb. 2005–2006-cı illərdə Mərkəzi Bankın "MilliKart" prosesinq mərkəzinin direktoru vəzifəsində əmək fəaliyyətini davam etdirib.

2006–2016-cı illərdə "MilliKart" MMC-nin icraçı direktoru vəzifəsində çalışıb. 2016–2017-ci illərdə "Unibank" KB-nin Texnologiyalar üzrə direktoru və 2017–2018-ci illərdə Azərbaycan Beynəlxalq Bankında Baş direktor vəzifələrində çalışıb.

PAŞA Bankda öz əmək fəaliyyətini 2018-ci ildə İdarə Heyətinin üzvü, Baş Əməliyyat Direktoru vəzifəsində başlayıb.

Təhsil

Murad Süleymanov, 2007-ci ildə Azərbaycan Dövlət Neft Akademiyasının Mühəndis İqtisadiyyatı və İdarəetmə istiqamətini bakalavr dərəcəsi üzrə, 2009-cu ildə eyni istiqaməti magistr dərəcəsi üzrə fərqlənmələrlə bitirmişdir.

Karyera

2008–2011-ci illərdə Murad Süleymanov Ernst & Young Holdings B.V. Şirkətinin Azərbaycan Respublikasındakı filialının Audit şöbəsində maliyyə auditoru kimi çalışmışdır. Oktyabr 2011-ci ildən etibarən Murad Süleymanov "PAŞA Sığorta" ASC-yə qoşularaq Maliyyə və MIS Direktorunun müavini, Maliyyə müdiri və İdarə Heyətinin üzvü vəzifələrində çalışmışdır. Sonuncu vəzifəsində maliyyə, aktuəri, investisiyaların idarəedilməsi, inzibati idarəetmə və satınalmalar, risklərin idarəedilməsi istiqamətlərinin kuratoru olaraq fəaliyyət göstərmişdir.

O, həmçinin 2015–2017-ci illərdə "PAŞA Holding" MMC-nin "Yüksək Potensiallı Liderlik" proqramı çərçivəsində idarəedici üçün müxtəlif təlim-tədris proqramları keçmiş və liderlik modullarında iştirak etmişdir. Murad Süleymanov may 2019-cu ildən etibarən "PAŞA Holding" MMC-də Qrup üzrə Maliyyə və IT Departamentinin Direktoru vəzifəsinə təyinat almışdır və mühasibatlıq və vergilər, satınalmalar, xəzinədarlıq, hesabatlılıq, büdcələmə–planlama, IT istiqamətlərinin idarəedilməsi üzrə fəaliyyət göstərmişdir.

Murad Süleymanov həmçinin PAŞA Qrupunda aktiv idarəetmə rolunu oynayır. O, bir neçə qrup şirkətində Strategiya və Büdcə Komitələrinin, Təchizat Komitələrinin və İnvestisiya Komitələrinin sədri vəzifəsində çalışır. Bundan əlavə, o, İnsan Resursları Komitəsinin, İnnovasiya Məsləhət Şurasının və PAŞA Technology MMC və PAŞA Capital şirkətlərinin Müşahidə Şuralarının üzvüdür.

21 iyul 2022-ci ildən Murad Süleymanov PAŞA Bank ASC-də Baş Maliyyə Direktoru və İdarə Heyətinin üzvü vəzifələrində çalışıb.



Murad Süleymanov
İdarə Heyətinin Üzvü



Pərvin Əhədzadə
İdarə Heyətinin Üzvü

Təhsil

Pərvin Əhədzadə Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin bakalavr və magistr dərəcələrini bitirmiş, daha sonra "University of Oxford" Said Business School-da MBA dərəcəsi ilə təhsilini davam etdirmişdir.

Karyera

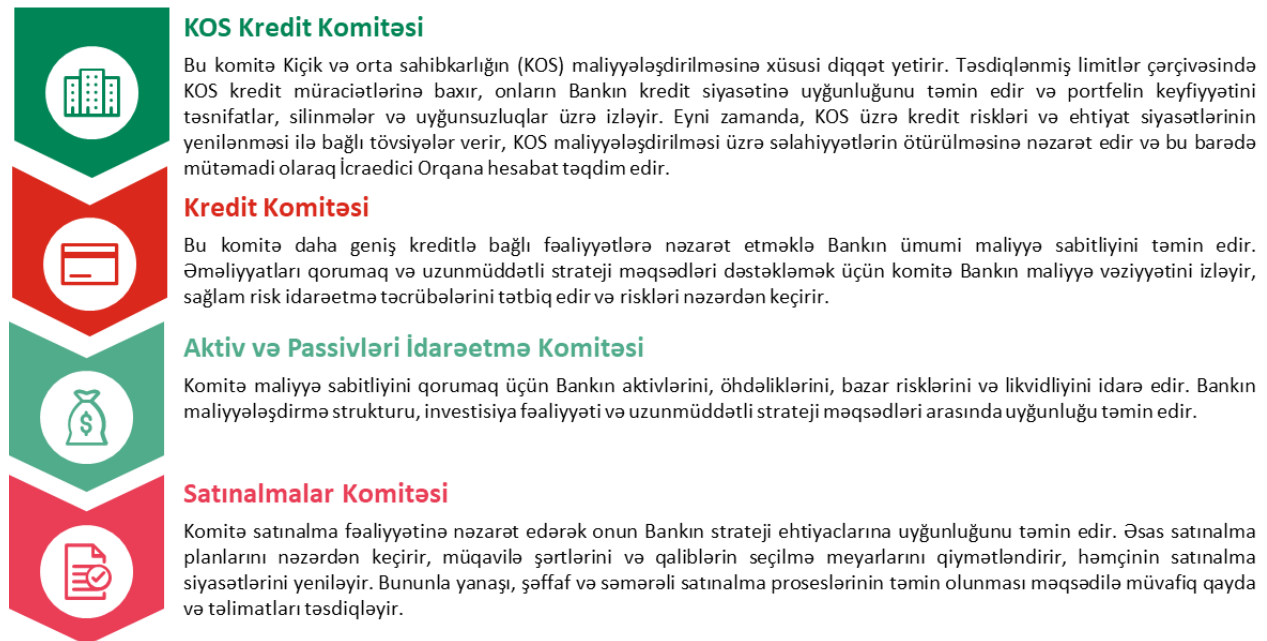
P. Əhədzadə peşəkar fəaliyyətinə 2003-cü ildə "ATA Bank" ASC-də başlamış, daha sonra karyerasını 9 il ərzində Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankında davam etdirmişdir.

2015-ci ildə "PAŞA Holding"-ə müşavir olaraq qoşulmuşdur. Bundan əlavə 2015-ci ildən "Kapital Bank" ASC-də, 2016-cı ildən isə "PAŞA Bank" ASC-də Audit Komitəsinin sədri olmuşdur. Həmçinin 2020-ci ildən "PAŞA Holding"-in Qrup üzrə Audit departamentinin rəhbəri vəzifəsini icra etmişdir.

18 iyul 2023-cü il tarixindən P. Əhədzadə PAŞA Bankın İdarə Heyətinin üzvü, Baş Risk İnzibətcisidir.

Şəkil 37. İdarə Heyətinin üzvləri

PAŞA Bankın icra komitələri idarəetmə çərçivəsinin ayrılmaz hissəsini təşkil edir. Bu komitələr İdarə Heyətinə və rəhbərliyə strateji və əməliyyat baxımından mühüm sahələr üzrə strukturlaşdırılmış dəstək göstərir. Bu orqanlar aydın şəkildə müəyyən olunmuş səlahiyyətlər çərçivəsində fəaliyyət göstərir və kreditlərin idarə edilməsi, satınalma prosesləri, eləcə də aktiv və öhdəliklərin idarə olunması kimi funksiyalar üzrə məsuliyyət daşıyır. Onların fəaliyyəti sistemli monitorinqi, dərin qiymətləndirməni və Bankın əsas strateji məqsədləri ilə uyğunluğu asanlaşdıran xüsusi fəaliyyət göstəriciləri ilə idarə olunur. Biznes istiqamətləri arasında əlaqələndirilmiş əməkdaşlığı təşviq etməklə, bütün səviyyələrdə hesabatlılığı gücləndirməklə və qərarların qəbulunda şəffaflığı təmin etməklə, bu komitələr əməliyyat intizamını möhkəmləndirir və PAŞA Bankın korporativ idarəetmə çərçivəsinin davamlı inkişafına töhfə verir (Şəkil 38).



Şəkil 38. İcra Şurasının nəzdindəki komitələr

12.0 Etika və Komplayens

PAŞA Bank etik davranışa xüsusi önəm verir və bunu ətraflı Etik Davranış Kodeksi vasitəsilə korporativ mədəniyyətinin ayrılmaz hissəsinə çevirir. Bu Kodeks sadəcə əsas qaydaları sadalamaqla kifayətlənmir, eyni zamanda gündəlik qərarların qəbulunda əməkdaşlara praktiki istiqamət verir. Beləliklə, Bankda görülən bütün fəaliyyətlərin etik prinsiplərə və hüquqi öhdəliklərə uyğun olması təmin olunur. Etik Davranış Kodeksinin təməlinə 5 əsas siyasətimiz dayanır: Korrupsiyaya qarşı mübarizə siyasəti, Komplayens siyasəti, Çirkli Pulların Yuyulmasına qarşı (ÇPY) mübarizə siyasəti, Maraqların toqquşması siyasəti və “Whistleblowing” Siyasəti. Birlikdə bu siyasətlər şəffaflığın qorunması, korrupsiyanın qarşısının alınması, normativ-hüquqi qaydalara uyğunluq, maliyyə cinayətləri ilə mübarizə və potensial maraq toqquşmalarının aradan qaldırılmasını təmin etməklə etika çərçivəmizin əsasını təşkil edir. Etik Davranış

Kodeksi təkcə gözləntilərimizi deyil, həm də yüksək mənəvi standartlara əsaslanaraq etimadı qorumaq və davamlı uğur qazanmaq üçün kollektiv məsuliyyətimizi əks etdirir.



Şəkil 39. Etik Davranış Kodeksin Siyasətləri

Korporativ idarəetmə və uyğunluq məsələləri ilə yanaşı, PAŞA Bankın Etik Davranış Kodeksi iş mühitində davranış qaydalarını və etik standartların əsas prinsiplərini də əhatə edir. Bunlara hörmətə və qarşılıqlı dəstəyə əsaslanan iş mühitinin qorunması, insan hüquqlarına riayət olunması, bərabər imkanların təmin edilməsi və hər hansı ayrı-seçkiliyin qadağan edilməsi daxildir. Kodeks əməkhaqqı və mükafatlara dair məlumatların məxfiliyini, eləcə də iş yerində spirtli içkilərin, narkotik vasitələrin və qumarın qadağan olunmasını aydın şəkildə müəyyən edir. Eyni zamanda, əməyin mühafizəsi və təhlükəsizlik qaydalarına riayət olunmasına, işə vaxtında gəlməyə və iş saatlarından məsuliyyətlə istifadə edilməsinə xüsusi diqqət yetirilir. Bundan əlavə, iş zamanı mobil telefon və internetdən istifadə, “təmiz masa” prinsipi və uyğun geyim tələbləri kimi praktiki qaydalar da Kodeksdə əksini tapır. 2024-cü ildə iş yerində ayrı-seçkiliklə bağlı təsdiqlənmiş heç bir hal qeydə alınmamışdır ki, bu da Bankın təhlükəsiz, hörmətə əsaslanan və inklüziv iş mühitinin formalaşdırılmasına sadıqlığını göstərir.

12.1 Komplayens

PAŞA Bankın Komplayens Siyasəti Bankın fəaliyyətinin qanunvericilik, tənzimləyici və etik öhdəliklərlə uyğunlaşdırılması üçün əsas çərçivəni müəyyən edir. Bu siyasət proses və davranışların həm xarici tələblərə, həm də daxili standartlara ardıcıl şəkildə uyğun olmasını təmin edən strukturlaşdırılmış yanaşmanı əks etdirir və bununla da reputasiya və hüquqi risklərin azaldılmasına xidmət edir (Şəkil 40).

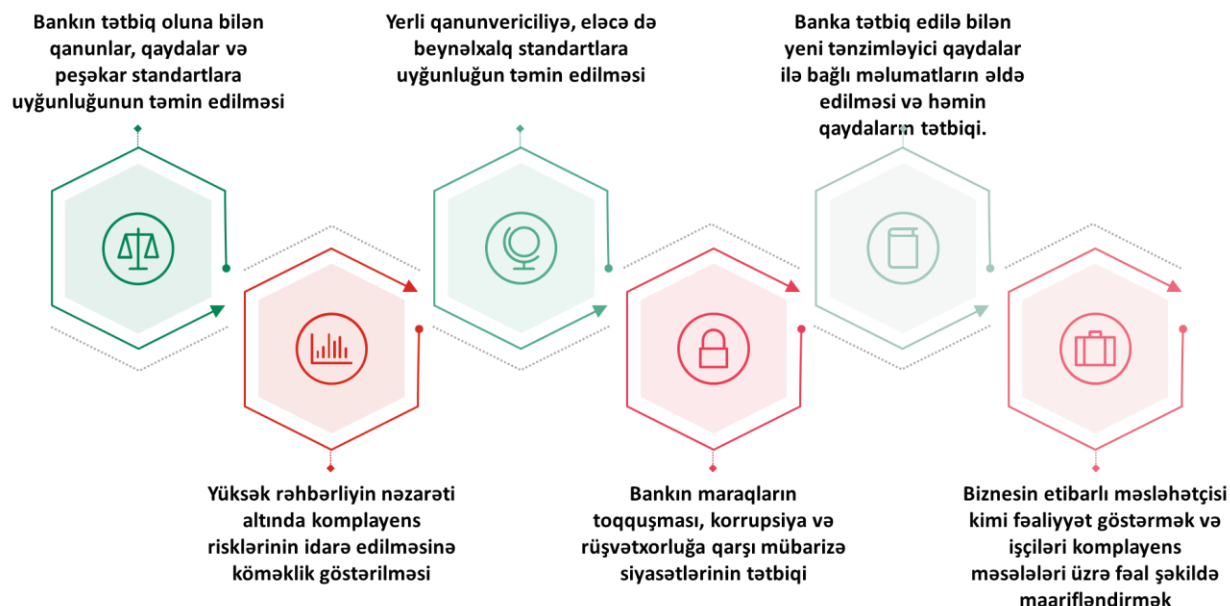


Şəkil 40. Komplayens Siyasətinin Əsas Məqsədləri

Komplayens Siyasəti PAŞA Bankın bütün əməkdaşlarını əhatə edir. Buraya Baş ofisdə, filiallarda və nümayəndəliklərdə çalışan əməkdaşlarla yanaşı, Bank adından xidmət göstərən şəxslər də daxildir. Siyasət eyni zamanda Bankla işgüzar münasibətlərdə olan biznes tərəfdaşlarına, təchizatçılara, podratçılara və onların əməkdaşlarına da şamil olunur. Komplayens çərçivəsində siyasət bir neçə əsas risk kateqoriyasını əhatə edir. Bu kateqoriyalardan biri etik davranış riskidir. Bu risk yerli və beynəlxalq etik standartlara uyğun olaraq tələb olunan dürüstlük, vicdanlılıq və şəffaflıq kimi prinsiplərin pozulması halları ilə bağlıdır. Digər risk kateqoriyası tənzimləyici riskdir. Bu risk qüvvədə olan qanunvericiliyə, daxili qaydalara və ya müqavilə öhdəliklərinə əməl edilmədikdə yarana və nəticə etibarilə sanksiyalara səbəb ola bilər. Siyasətdə reputasiya riski də nəzərə alınır. Bu risk mənfi ictimai rəy, qeyri-etik davranış və ya hüquqi tələblərin pozulması nəticəsində yarana bilər və Banka olan ictimai etimada və maraqlı tərəflərin inamına mənfi təsir göstərə bilər. Qeyd etmək lazımdır ki, bu risk kateqoriyaları bir-biri ilə sıx bağlıdır. Onlardan birinin baş verməsi digərinin yaranmasına və ya güclənməsinə səbəb ola bilər ki, bu da uyğunluq sahəsində risklərin qarşılıqlı əlaqəli xarakter daşdığını göstərir.

Bundan əlavə, Bank fəaliyyət göstərdiyi bütün ölkələrdə rəqabət və antiinhisar qanunvericiliyinə tam riayət etməklə ədalətli rəqabətin ən yüksək standartlarını qoruyur. Davranış Kodeksinə uyğun olaraq, xidmətlərin göstərilməsi, müqavilələrin bağlanması və ya malların təchiz edilməsi zamanı tərəfdaşlara və təchizatçılara bərabər, ədalətli və qərəzsiz münasibət təmin edilir. Rəqiblər və biznes tərəfdaşları ilə bağlı məlumatlar yalnız qanunvericilik və etik normalar çərçivəsində toplanır və istifadə olunur. Bank əməkdaşlarına məxfi və ya ictimaiyyət üçün açıq olmayan məlumatların rəqib şirkətlərlə paylaşılması qəti qadağandır. Rəqiblərlə hər hansı birbaşa əlaqə, rəqabətə qarşı davranış risklərinin qarşısını almaq üçün əvvəlcədən Bankın Baş Komplayens üzrə Məsul Şəxsi tərəfindən nəzərdən keçirilir və təsdiqlənir. 2024-cü ildə Banka qarşı rəqabət əleyhinə davranış, inhisar əleyhinə və ya inhisarçılıq təcrübələri ilə bağlı heç bir hüquqi tədbir qeydə alınmayıb.

Komplayens və İdarəetmə Bölməsi daxilində fəaliyyət göstərən Komplayens Funksiyası, tətbiq olunan qanun və qaydalara riayət olunmasını təmin etmək, komplayens risklərini azaltmaq və təşkilat daxilində dürüstlük mədəniyyətini inkişaf etdirməkdən məsuldur. Komplayens Funksiyasının öhdəlikləri vəzifələri Şəkil 41-də verilmişdir.



Şəkil 41. Komplayens Funksiyasının Əsas Rolları

Komplayens çərçivəsinin tətbiqi və icrasına görə məsuliyyət təyin olunmuş Komplayens üzrə Məsul Şəxsin üzərinə düşür. O, Bankın bütün sahələrində bu çərçivənin effektiv şəkildə həyata keçirilməsini təmin edir və Komplayens və Korporativ İdarəetmə üzrə rəhbərin nəzarəti altında fəaliyyət göstərir. Komplayens üzrə Məsul Şəxs siyasətə riayət olunmasına nəzarət edir, əməkdaşlara tənzimləyici məsələlər üzrə tövsiyələr verir və yaranan risk və ya pozuntular barədə ali rəhbərliyi məlumatlandırır. Bununla da komplayens məsələləri üzrə mərkəzi əlaqələndirici rolunu icra edir. Müstəqilliyin qorunması məqsədilə bu vəzifə yüksək səviyyəli rəhbər statusuna malik olmalı və Bankın digər struktur bölmələri ilə funksional bağlılığı olmamalıdır. Komplayenslə bağlı yeniliklər və mühüm məsələlər Bankın İcraedici Rəhbərliyinə, istisna hallarda isə Müşahidə Şurasına təqdim olunur. Eyni zamanda, Komplayens üzrə Məsul Şəxs baş vermiş uyğunluq insidentləri və digər əlaqəli məsələlər barədə onların aktuallığı və əhəmiyyətindən asılı olaraq Bank rəhbərliyinə mütəmadi hesabatlar təqdim edir.

PAŞA Bankda həmçinin Etika və Komplayens Komitəsi fəaliyyət göstərir. Bu Komitə Bank üzrə etik davranış standartlarının və uyğunluq normalarının tətbiqinə nəzarət edir və onların icrasını qiymətləndirir. Komplayens funksiyası uyğunluq siyasətlərinin icrası və monitorinqinə cavabdeh olduğu halda, Etika və Komplayens Komitəsi etik və uyğunluq məsələləri üzrə yüksək səviyyəli nəzarəti və strateji qərarların qəbulunu həyata keçirir. Komitənin əsas vəzifələrinə potensial maraqlar toqquşmalarının araşdırılması, Etika Kodeksinə riayət olunmasının təmin edilməsi, ədalətsiz və ya ayrı-seçkilik xarakterli qərarlarla bağlı şikayətlərin araşdırılması, eləcə də rüşvət və korrupsiyaya qarşı tədbirlərə nəzarət daxildir.

2024-cü ildə PAŞA Bank Mərkəzi Bank tərəfindən iki tənzimləyici tədbirə məruz qalmışdır. Bunlardan biri, 2023-cü ilin dekabrı – 2024-cü ilin yanvar aylarını əhatə edən dövr üzrə xarici valyutada məcburi ehtiyat tələblərinin tam yerinə yetirilməməsinə görə tətbiq olunmuş 3 108,98 AZN məbləğində maliyyə sanksiyası olmuşdur. Digər tədbir isə borcalanlara dair məlumatların Mərkəzləşdirilmiş Kredit Reyestrinə təqdim edilməsi üzrə tələblərə əməl olunmaması səbəbilə Bankın bir vəzifəli şəxsinə tətbiq edilmiş 1 500 AZN məbləğində inzibati cərimə olmuşdur. Bu hallar təkmilləşdirmə üçün müəyyən sahələrin mövcudluğunu

göstərsə də, eyni zamanda Bankın Komplayens Siyasətinin əhəmiyyətini bir daha vurğulayır. Sözügedən siyasətə əsasən, effektiv uyğunluğun təmin edilməsi yalnız Komplayens Funksiyasının üzərinə düşə bilməz. Bu, bütün struktur bölmələrinin və əməkdaşların birgə və ardıcıl iştirakını tələb edir. Etik davranış və tənzimləyici tələblərə əməl edilməsi ilə bağlı məsuliyyət Bankın bütün əməkdaşlarına şamil olunur. Hər bir əməkdaş dürüst davranmalı, mümkün və ya baş vermiş pozuntular barədə məlumat verməli, maraqlar toqquşmasından yayınmalı və müvafiq normativ dəyişikliklər barədə məlumatlı olmalıdır. Komplayens Siyasətinin aktual və effektiv qalmasını təmin etmək məqsədilə sənəd ən azı ildə bir dəfə nəzərdən keçirilir və zərurət yarandıqda tənzimləyici dəyişikliklərə və ya təşkilati yeniliklərə uyğun olaraq yenilənir.

12.2 Rüşvətxorluğa və Korrupsiyaya Qarşı Mübarizə

Bizim əsas vəzifəmiz rüşvətxorluq və korrupsiyaya qarşı mübarizə siyasətinin təkmilləşdirilməsinə yardımçı olmaq, habelə rüşvətxorluq və korrupsiyaya heç bir formada yol verməyən “dözümsüzlük” prinsipini dəstəkləməkdir. Bu öhdəliyə riayət etmək məqsədilə Bankda korporativ nüfuzun qorunmasına, eləcə də qeyri-etik davranışların aşkar edilməsi və qarşısının alınmasına yönəlmiş hərtərəfli Rüşvətxorluğa və Korrupsiyaya Qarşı Mübarizə Siyasəti tətbiq edilir. Sözügedən siyasət Bank üzrə hamı üçün keçərlidir və bütün əməkdaşları, struktur bölmələrini və filialları əhatə edir. Eyni zamanda Bank adından fəaliyyət göstərən üçüncü tərəflərə, podratçılara, təchizatçılara, xidmət təminatçılarna və biznes tərəfdaşlarına da şamil olunur və onlar da bu anti-korrupsiya prinsiplərinə riayət etməlidirlər. Siyasətin pozulması hallarına operativ və ciddi tədbirlərin görülməsi üçün müvafiq nəzarət və icra mexanizmləri mövcuddur. İstər Bank əməkdaşları, istərsə də kənar tərəflər tərəfindən yol verilən pozuntuların ağırlıq dərəcəsindən asılı olaraq intizam tədbirləri, müqaviləyə xitam verilməsi və ya hüquqi tədbirlərin görülməsi mümkündür.

Rüşvətxorluq və korrupsiyaya qarşı mübarizə siyasətində işçilərə korrupsiya ilə bağlı şübhələrini və ya qeyri-etik davranışları bildirmək üçün aydın təlimatlar verilir, bununla da məxfiliyin qorunmasının vacibliyini vurğulayır və məlumat verən şəxsləri əks təsirlərdən qorumağı təmin edir. Bank əməkdaşları narahatlıq və şübhələrini bildirmək üçün təhlükəsiz və əlçatan kanallarla təmin olunurlar. Daxil olan müraciətlər sistemli şəkildə araşdırılır, müvafiq sübutlar toplanır, prosedur qaydalarına ciddi riayət edilir və zərurət yarandıqda aidiyyəti səlahiyyətli qurumlar prosesə cəlb olunur. Bütün araşdırma prosesinə Bankın Komplayens Funksiyası nəzarət edir. Qeyd edilməlidir ki, 2024-cü il ərzində korrupsiya ilə bağlı təsdiqlənmiş heç bir hal qeydə alınmamışdır.

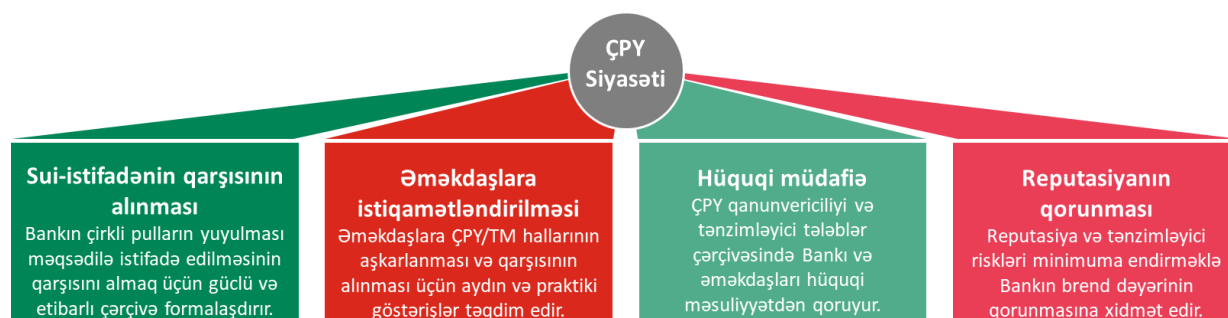


Siyasətdə korrupsiya baxımından riskli hesab olunan konkret sahələr də müəyyən edilmişdir. Bunlara satınalma prosesləri, hədiyyə və qonaqpərvərlik təcrübələri, sponsorluq razılaşmaları və siyasi ianələr daxildir. Bu sahələrdə mövcud risklərin azaldılması məqsədilə Bank bir sıra ciddi nəzarət mexanizmləri tətbiq edir. Belə mexanizmlərə təchizatçılar üzrə ilkin yoxlamaların (due diligence) aparılması, müəyyən ödəniş növlərinə məhdudiyyətlərin qoyulması və mütəmadi daxili auditlərin keçirilməsi daxildir. Yüksək risk daşıyan vəzifələrə (ali rəhbər heyətə və müştərilərlə birbaşa təmasda olan əməkdaşlara) xüsusi diqqət yetirilir. Potensial korrupsiya risklərini qiymətləndirmək məqsədilə aidiyyəti struktur bölmələri ilə birgə müntəzəm risk qiymətləndirmələri aparılır. Eyni zamanda, Komplayens Funksiyası siyasi cəhətdən vacib şəxslərin (PEP-lərin) və onların yaxın qohumlarının iş qəbuluna nəzarət edir və bu proseslərin Bankın daxili dürüstlük və etik standartlarına uyğun həyata keçirilməsini təmin edir.

Bütün işçilərdən korrupsiyaya qarşı mübarizə məsuliyyətləri və təcrübələri barədə anlayışlarını gücləndirən təlim sessiyalarından keçmələri tələb olunur. Bu təlimlər məcburidir və bütün təşkilat üzrə ən azı iki ildə bir dəfə keçirilir. Yeni işçilər üçün Banka qoşulduqdan sonrakı ilk üç ay ərzində korrupsiyaya qarşı mübarizə təlimi keçirilir. Bundan əlavə, davamlı biznes fəaliyyətinin monitorinqi və planlaşdırılmış auditlər Banka potensial korrupsiya təhdidlərini aşkar etməkdə və həll etməkdə proaktiv olmağa kömək edir.

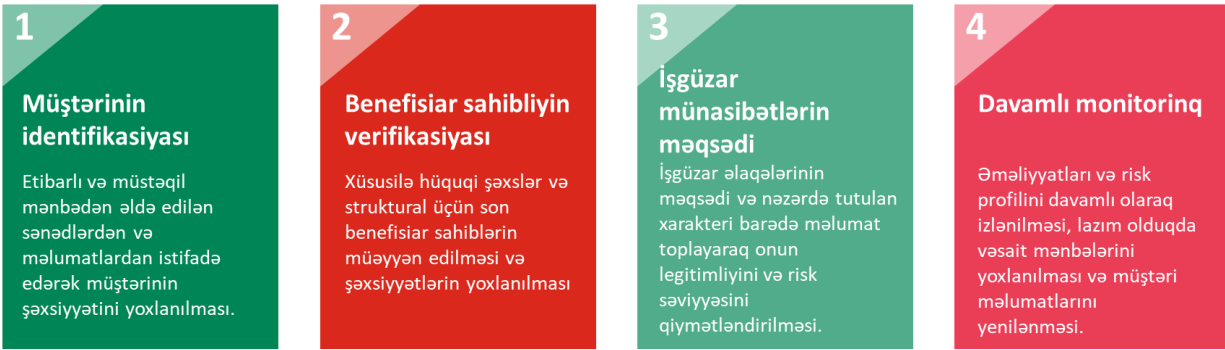
12.3 Çirkli Pulların Yuyulmasına Qarşı Mübarizə

PAŞA Bankın Çirkli pulların yuyulmasına qarşı mübarizə (ÇPY) siyasəti çirkli pulların yuyulmasının qarşısının alınması və terrorizmin maliyyələşdirilməsinə qarşı mübarizə (TMM) sahəsində kompleks yanaşmanı təqdim edir. Siyasət, yerli və beynəlxalq qaydalara uyğunluğu təmin etməklə yanaşı Bankı maliyyə cinayətlərindən qorumaq üçün hazırlanmış Geniş Risk İdarəetmə çərçivəsinin bir hissəsidir. ÇPY riskinin qiymətləndirilməsi, nəzarət və davamlı monitorinq prosedurları Banka ÇPY üzrə məsul şəxsin (MLRO) rəhbərliyi və nəzarəti altında şübhəli fəaliyyətləri aşkar edib bildirməyə imkan verir. MLRO eyni zamanda Bankın Baş Kompyens və Korporativ İdarəetmə üzrə Direktoru vəzifəsini icra edir və birbaşa Bankın Baş İcraçı Direktoruna hesabat verir. MLRO Bankda fəaliyyət göstərən xüsusi ÇPY və Monitorinq komandasına rəhbərlik edir. Bu komanda biznes bölmələri ilə sıx əməkdaşlıq edərək uyğunlaşdırılmış daxili siyasətlərin hazırlanmasını, tənzimləyici tələblərə əməl olunmasını və şübhəli əməliyyatlar üzrə hesabatların aidiyyəti dövlət orqanlarına təqdim edilməsini təmin edir. Komanda həmçinin Bankın daxili struktur bölmələri və müvafiq dövlət qurumları ilə yaxından əməkdaşlıq edərək çirkli pulların yuyulmasına qarşı tələblərin yüksək səviyyədə yerinə yetirilməsini təmin edir.



Şəkil 42. ÇPYM siyasətinin əsas məqsədləri

Bankın ÇPY Siyasəti Azərbaycan Respublikasının və fəaliyyət göstərdiyi digər yurisdiksiyaların tətbiq olunan ÇPY/TMM qanunvericiliyinə uyğun olaraq hazırlanır və Maliyyə Tədbirləri üzrə İşçi Qrupunun tövsiyələri, Basel Komitəsinin tələbləri və beynəlxalq səviyyədə tanınmış standartlarla daha da uyğunlaşdırılır. Yanaşmamızın əsas aspektlərinə müştərilərin və son benefisiar sahiblərin hərtərəfli yoxlanmasını əhatə edən Öz Müştərini Tanı (KYC) tədbirləri daxildir. KYC tədbirləri çərçivəsində biz müştərilərin hərtərəfli yoxlanması üçün yerinə yetirdiyimiz fəaliyyətlərin siyahısını hazırlamışıq (Şəkil 43).

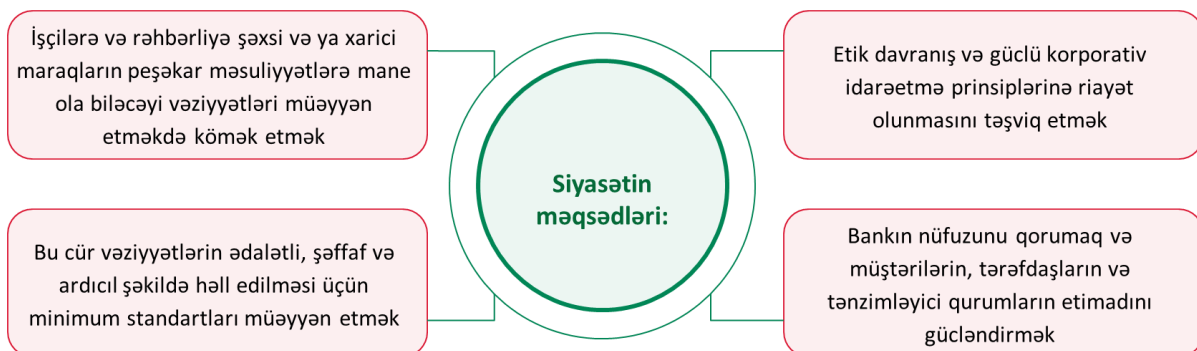


Şəkil 43. Müştərilər üçün standart yoxlama prosesi

Bank, müştəri münasibətlərinin məqsəd və xarakterinə nəzarət etməklə, eləcə də əməliyyatları ətraflı təhlil etməklə kompleks yoxlamalar və müştəri məlumatlarının yoxlanmasını proseslərini həyata keçirir. Eyni zamanda, Bank, müştərinin kimliyini və ya son benefisiar mülkiyyətçini təsdiq edən zəruri sənədləri və ya məlumatları təqdim etməyən şəxslərlə işgüzar münasibətlərin qurulmasından və davam etdirilməsindən çəkinir. Bank anonim hesabların, “Shell” şirkətlər adına və ya kreditörlər üzərindən hesabların açılması və ya saxlanmasına yol vermir. Həmçinin, Bank cinayət yolu ilə əldə edildiyi məlum olan və ya şübhəli vəsaitləri və ya aktivləri qəbul etmir. Bu nəzarət mexanizmləri vasitəsilə Bank nəinki özünün nüfuzunu və tənzimləyici çərçivədə mövqeyini qoruyur, həm də etik və hüquqi biznes prinsiplərinə sadıqlığını nümayiş etdirir.

12.4 Maraqların toqquşması

Obyektivliyin pozulması, qərarların qərəzli qəbul edilməsi, səlahiyyətlərdən sui-istifadə, məxfi məlumatların icazəsiz açıqlanması və maraqlı tərəflərin etimadının zəifləməsi kimi risklərin qarşısının alınmasının vacibliyini nəzərə alaraq, PAŞA Bank hərtərəfli Maraqların Toqquşması Siyasəti formalaşdırmışdır. Bu Siyasət Bankın bütün səviyyələrində mövcud olan və ya yarana biləcək maraqlar toqquşmalarının vaxtında müəyyən edilməsi, açıqlanması və səmərəli şəkildə idarə olunması üçün aydın və sistemli çərçivə yaradır (Şəkil 44).



Şəkil 44. Maraqların Toqquşması Siyasətinin əsas funksiyaları

Siyasətin əhatə dairəsi Bankın bütün işçilərinə, biznes sahələrinə və fəaliyyətlərinə, eləcə də onun fəaliyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərə biləcək əlaqəli hüquqi şəxslərlə münasibətlərə şamil

olunur. İşçilərdən Bankın maraqlarını şəxsi mülahizələrdən üstün tutmaları və vəzifələrindən, resurslarından və ya daxili məlumatlarından şəxsi mənfəət üçün istifadə etməmələri gözlənilir.

Nəzarət və tətbiq, potensial münaqişələrin müəyyən edilməsi, risklərə məruz qalmanın monitorinqi, azaldıcı tədbirlərin tətbiqi və işçilərə davamlı təlim və rəhbərlik verilməsindən məsul olan Komplayens Bölməsi tərəfindən idarə olunur. Bu Siyasəti öz təşkilati mədəniyyətinə tətbiq etməklə, PAŞA Bank dürüstlük, şəffaflıq və hesabatlılıqla fəaliyyət göstərməyə ardıcıl sadıqlığını nümayiş etdirir.

12.5 Davranış Qaydaları və “Whistleblowing”

Bankın şirkətdaxili normativ sənədlərin tələblərinin pozulması barədə məlumatların təqdim edilməsi, qəbulu və araşdırılması siyasəti (“Internal Whistleblowing”) şəffaflığı, etik davranışı və tənzimləyici uyğunluğu gücləndirmək üçün strukturlaşdırılmış və əhatəli bir çərçivə kimi xidmət edir. Bu çərçivə müntəzəm yoxlamalar və yeniləmələr vasitəsilə Bankın inkişaf edən etik standartlarına və hüquqi məsuliyyətlərinə uyğunluğu təmin edir. Siyasət ali rəhbərlik və Müşahidə Şurasının üzvləri daxil olmaqla, Bankın bütün əməkdaşlarına şamil olunur. “Internal Whistleblowing” siyasəti qeyri-etik, qanunsuz və ya normativ tələblərə zidd halların bildirilməsi üçün təhlükəsiz və əlçatan mexanizm təqdim edir, müraciət edən şəxslərin məxfiliyini və onlara qarşı hər hansı təzyiqdən qorunmanı təmin edir. Yaxşı niyyətlə məlumat verən şəxslərə qarşı birbaşa və ya dolaylı formada hər hansı təzyiq və ya qisas tədbiri qəti qadağandır və Bankın etik standartlarının ciddi pozuntusu hesab olunur. Bu cür hallar intizam tədbirləri ilə, o cümlədən vəzifədən müvəqqəti kənarlaşdırma və ya əmək münasibətlərinə xitam verilməklə nəticələnə bilər. Şəffaflığı və hesabatlılığı təmin etmək üçün Bank ilkin təqdimatdan sonrakı hesabatlara qədər altı əsas addımı əhatə edən strukturlaşdırılmış “whistleblowing” proseduru yaratmışdır (Şəkil 45).



Şəkil 45. PAŞA Bankda daxili bildirişlərin (whistleblowing) idarə olunması prosesi

Dələduzluq, korrupsiya, səlahiyyətlərdən sui-istifadə və ya normativ tələblərin pozulması kimi hallar bir neçə məxfi kanal vasitəsilə bildirilə bilər. Bu kanallara daxili qaynar xətt, elektron poçt və birbaşa görüşlər daxildir. Ünsiyyət kanalının seçimi şəxsi üstünlüklər və əlçatanlıqla müəyyən edilir. Bütün ünsiyyət kanalları məlumat verənin şəxsiyyətini qorumaq və eyni zamanda asanlıqla giriş imkanı təmin etmək üçün

qurulmuşdur. 2024-cü il ərzində Banka parklanma sahəsindən istifadə ilə bağlı bir bildiriş daxil olmuşdur. Məsələ araşdırılmış və vəziyyətin aradan qaldırılması üçün müvafiq tədbirlər görülmüşdür.

Hesabatların idarə olunması məsuliyyəti, işlərin müstəqil, məxfi və vaxtında araşdırılması və həll edilməsi həvalə edilmiş Komplayens Bölməsinin və ya Müşahidə Şurasının üzvləri olan təyin olunmuş vəzifəli şəxslərə aiddir. Şikayətlər obyektivliyi təmin etmək və maraqların toqquşmasının qarşısını almaq üçün hazırlanmış hesabat prosesi vasitəsilə izlənilir. Araşdırmaların gedişi barədə müvafiq idarəetmə orqanlarına mütəmadi məlumat verilir ki, bu da onlara prosesin vəziyyətini qiymətləndirməyə və zərurət yarandıqda müvafiq tədbirlərin görülməsini tövsiyə etməyə imkan yaradır. Sözügedən hesabatlılıq mexanizmi məxfiliyin qorunması şərti ilə şəffaflığı, məsuliyyəti və operativ reaksiyanı təmin edir. Daxili Bildiriş (Whistleblowing) Siyasəti qüvvədə olan qanunvericiliyə və etik standartlara uyğunluğun təmin edilməsi məqsədilə ən azı ildə bir dəfə nəzərdən keçirilir və zərurət olduqda yenilənir.

13.0 Risklərin İdarə Edilməsi

Bankın risklərin idarə olunmasına yanaşması risklərin qabaqlayıcı şəkildə müəyyən edilməsi, hərtərəfli qiymətləndirilməsi və effektiv şəkildə azaldılmasına əsaslanır. Bu yanaşma tənzimləyici tələblərə, korporativ idarəetmə prinsiplərinə və qabaqcıl beynəlxalq təcrübələrə tam uyğunluğu təmin edir. Risklərin idarə olunması Bankda yalnız normativ öhdəlik kimi deyil, strateji qərar qəbul etmə prosesinin ayrılmaz hissəsi kimi qəbul olunur. Bu isə dayanıqlı inkişafın dəstəklənməsinə, əməliyyat dayanıqlığının gücləndirilməsinə və risklərə həssas korporativ mədəniyyətin formalaşdırılmasına xidmət edir. Bu yanaşma peşəkar bilik və bacarıqlara davamlı investisiyalar, eləcə də risklərin Bankın strateji məqsədlərinə uyğun şəkildə ardıcıl olaraq müəyyən edilməsi, qiymətləndirilməsi, idarə olunması və monitorinqini təmin edən sistemli proses vasitəsilə möhkəmləndirilir.

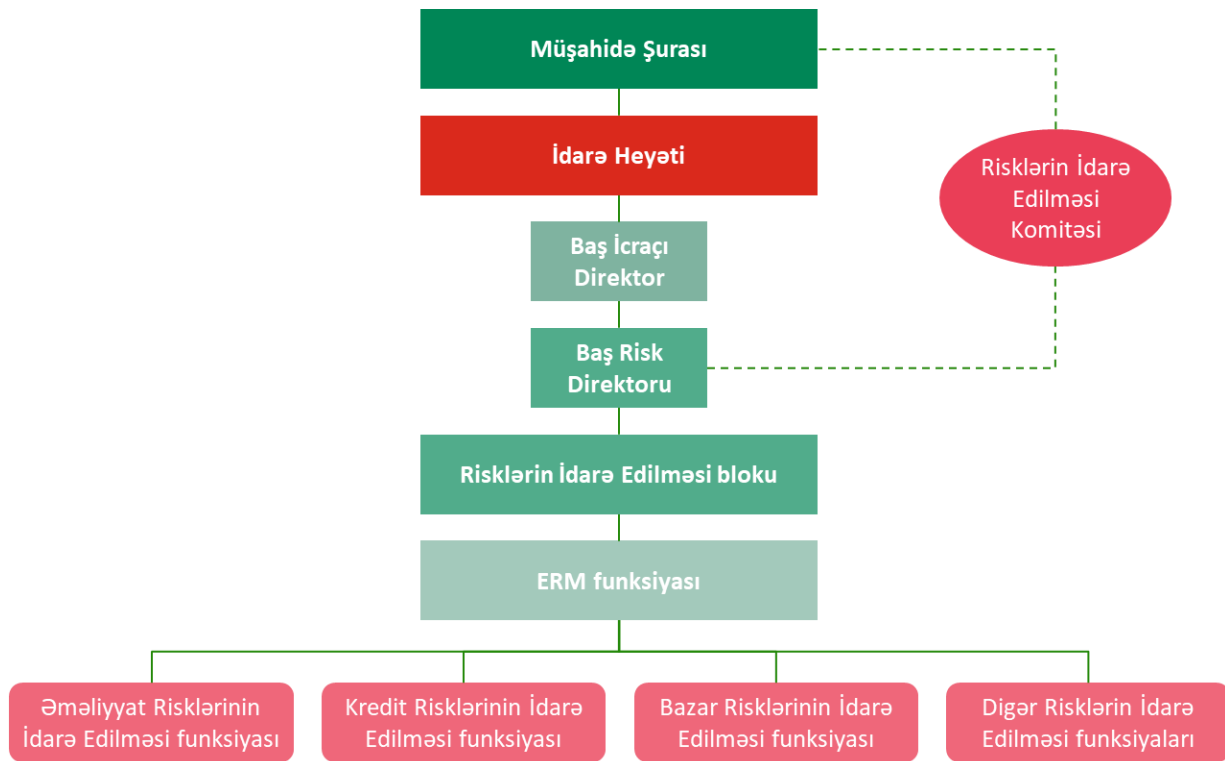
Bank, rəsmi sertifikatlar və ixtisaslaşmış təlim proqramlarının kombinasiyası vasitəsilə risklərin idarə edilməsi işçilərinin peşəkar inkişafına fəal şəkildə investisiya qoyur (Şəkil 46). Bir neçə işçi qlobal səviyyədə tanınmış sertifikatlar almışdır. Bunların arasında COSO Müəssisə Risklərinin İdarə Edilməsi (ERM), ITIL v4 Foundation kurs və imtahan sertifikatı, ITIL® 4 Foundation: Giriş, ITIL®: Əsas Konsepsiyalar və Xidmət İdarəetməsinin Dörd Ölçüsü, IT İdarəetməsi, IT Əsasları, Məlumatların təsnifatı, Məlumatların Məxfiliyi, Autentifikasiya, Risk İdarəetməsi daxil olmaqla CRISC 2023 Modulları, CompTIA A+ Core 1 Maarifləndirmə Meyarları və CFA Səviyyə 1 və 2 və ACCA F3 kimi maliyyə yönümlü sertifikatlar yer almışdır. Bu sertifikatlar risklərə nəzarət, IT təhlükəsizliyi və maliyyə təhlili sahələrində texniki səriştəni artırır. Sertifikatlara əlavə olaraq, işçilər Basel III və ICAAP Tətbiqi, Stress Testi üzrə Master-klass, Kök Səbəb Təhlili, Tableau Təlimi və Qeyri-maliyyə Mütəxəssisləri üçün Maliyyə Hesabatlarının Təhlili kimi hədəflənmiş xüsusi dərslərində və təlimlərdə iştirak ediblər. Birlikdə, bu sertifikatlar və təlimlər Bankın risklərin idarə edilməsinə, texniki təcrübəyə və riskdən xəbərdar təşkilati mədəniyyətin inkişaf etdirilməsinə proaktiv yanaşmaya güclü diqqət yetirdiyini nümayiş etdirir.



Şəkil 46. Risklərin İdarə Edilməsi üzrə Sertifikat və Təlimlər

Bundan əlavə, PAŞA Bankın risklərə qarşı həssas mədəniyyətin inkişaf etdirilməsi öhdəliyi bu il uzunmüddətli yol xəritəsinin yenidən işlənməsi ilə daha da gücləndirildi. Əvvəlcə 2020-ci ildə üçüncü tərəf məsləhətçisi ilə əməkdaşlıqda hazırlanmış yol xəritəsi 2024-cü ildə başqa bir müstəqil məsləhətçi tərəfindən yenidən qiymətləndirildi və bu da yenilənmiş risk tədbirləri planlarının tətbiqinə və risk mədəniyyəti balı 86%-ə çatmasına səbəb oldu. Eyni zamanda, gələcək qiymətləndirmələrin Bank tərəfindən daxili şəkildə aparılmasına imkan verən yeni alət istifadəyə verilmişdir. Bundan əlavə, il ərzində üçüncü tərəf ekspertlərin iştirakı ilə Bank üzrə risklərə dair maarifləndirici və interaktiv sessiyalar keçirilmişdir. Paralel olaraq, növbəti dövrlərdə tətbiq olunmaq üçün struktur bölmələrə uyğunlaşdırılmış təlim modulları və praktiki nümunələr (case study) üzrə ilkin hazırlıq işlərinə başlanılmışdır. Hazırda risklər üzrə təlimlər Banka yeni qoşulan bütün əməkdaşlar üçün məcburidir və Bank üzrə həm onlayn, həm də oflayn formatlarda təqdim olunur.

Bankın risklərin idarə olunması funksiyası (Şəkil 47) strateji məqsədlərə nail olunmasına təsir göstərə biləcək risklərin müəyyən edilməsi, qiymətləndirilməsi, idarə olunması və monitorinqinə cavabdeh olan xüsusi struktur bölməsi tərəfindən həyata keçirilir. Bu struktur Bankın ölçüsünə, əməliyyat mürəkkəbliyinə və biznes modelinə uyğun şəkildə formalaşdırılmışdır ki, bu da bütün səviyyələr üzrə aydın məsuliyyət bölgüsünü, effektiv nəzarəti və əlaqələndirilmiş risk idarəetməsini təmin edir. 2024-cü ildə həyata keçirilən ən mühüm struktur dəyişikliklərindən biri maliyyə və qeyri-maliyyə risklərinin ayrılması, eləcə də əvvəl mərkəzləşdirilmiş Risklərin İdarə Olunması funksiyasının ayrıca bölmələrə bölünməsi olmuşdur: Əməliyyat Riskləri, Kredit Riskləri, Bazar Riskləri və digər risklərin idarə olunması. Bu yanaşma risklərə daha məqsədyönlü və dərin nəzarətin həyata keçirilməsinə imkan yaratmışdır.



Şəkil 47. Risklərin İdarə Edilməsi Departamentinin Təşkilati Strukturu

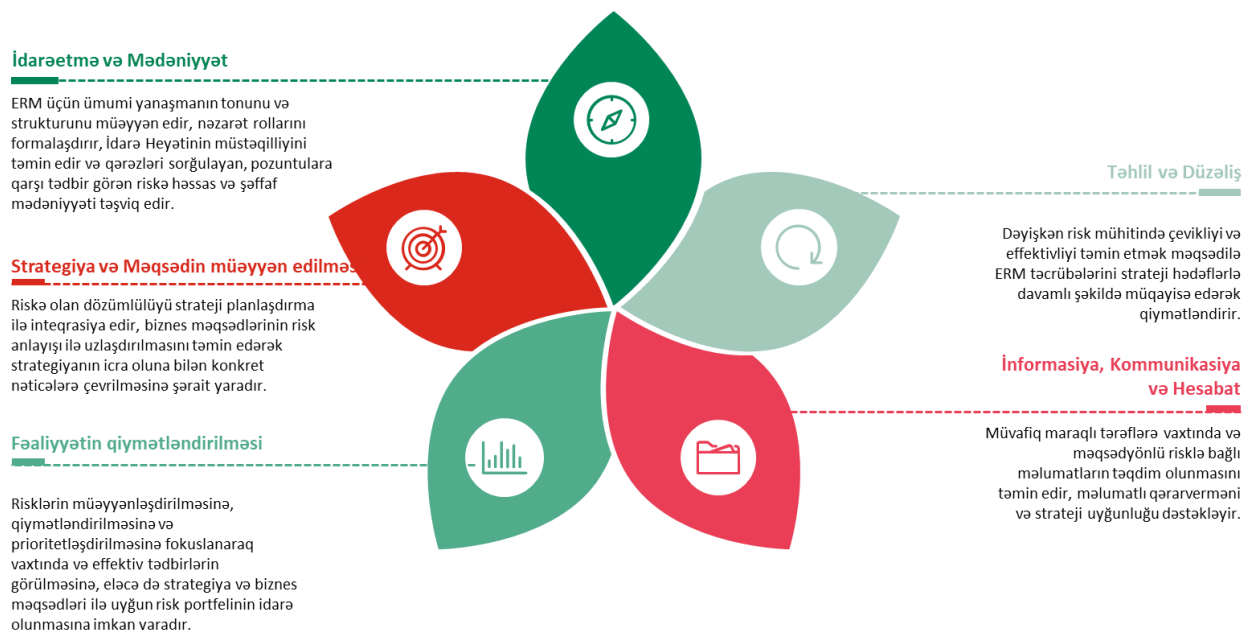
PAŞA Bankın Risklərin İdarə Olunması Komitəsi Azərbaycan Respublikasının “Banklar haqqında” Qanununa, Mərkəzi Bank tərəfindən müəyyən edilmiş korporativ idarəetmə standartlarına, habelə Bankın digər aidiyyəti normativ-hüquqi aktlarına və daxili qaydalarına uyğun fəaliyyət göstərir. Komitə idarəetmənin effektivliyinin artırılmasına və risklərlə bağlı məsələlər üzərində nəzarətin gücləndirilməsinə xidmət edən orqan kimi fəaliyyət göstərir. Komitə öz fəaliyyətində İdarə Heyətindən müstəqildir və birbaşa Müşahidə Şurasına hesabat verir. Komitənin üzvləri Müşahidə Şurası tərəfindən təyin edilir və tərkibi ən azı üç nəfərdən ibarət olur; üzvlərin əksəriyyəti müstəqil və ya icraedici olmayan Müşahidə Şurası üzvlərindən seçilir. Komitənin sədri və üzvləri, xüsusilə maraqlar toqquşması riski yarana biləcək hallarda, şəxsi maraqlardan asılı olmayaraq obyektiv və müstəqil şəkildə fəaliyyət göstərməlidirlər. İdarə Heyətində CFO risk mülahizələrini strateji və əməliyyat qərarlarının qəbul edilməsinə daxil etməklə mühüm liderlik rolunu öz üzərinə götürür.

Komitə həmçinin öz fəaliyyətinə dair bütün məlumatların məxfiliyinin qorunmasına və qəbul etdiyi qərarların və verdiyi tövsiyələrin qərəzsiz, əsaslandırılmış və məlumatlı şəkildə formalaşdırılmasına cavabdehdir. Hesabatlılıq baxımından Komitə Risklərin İdarə Edilməsi Departamentindən və Bankın digər struktur bölmələrindən müntəzəm olaraq hesabatlar alır. Hesabatların formatı və tezliyi daxili siyasətlərlə tənzimlənir və Komitənin qərarları ilə təsdiqlənir. Bununla yanaşı, Komitə hər rüb Müşahidə Şurasına öz fəaliyyəti, risklərin idarə olunmasının cari vəziyyəti, aşkar edilmiş problemlər və uyğunsuzluqlar, eləcə də onların aradan qaldırılması üzrə tövsiyələr barədə ətraflı hesabat təqdim etməlidir.

13.1 Korporativ Risklərin İdarə Edilməsi Çərçivəsi

Risklərin idarə edilməsi yanaşmamız Korporativ risklərin idarə edilməsi (ERM) üzrə geniş Çərçivəyə və Risklərin idarə edilməsi üzrə strukturlaşdırılmış siyasətə əsaslanır. Bu alətlər birlikdə tətbiq olunduqda risklərin vaxtında müəyyənləşdirilməsinə, qiymətləndirilməsinə və effektiv idarə olunmasına imkan yaradır, eyni zamanda təşkilat daxilində məsuliyyət mədəniyyətini gücləndirir. Bizim yanaşmamız əməliyyat çevikliyini qorumaq üçün erkən risklərin aşkarlanmasına, qlobal standartlara uyğunlaşdırılmasına və güclü idarəetməyə üstünlük verir.

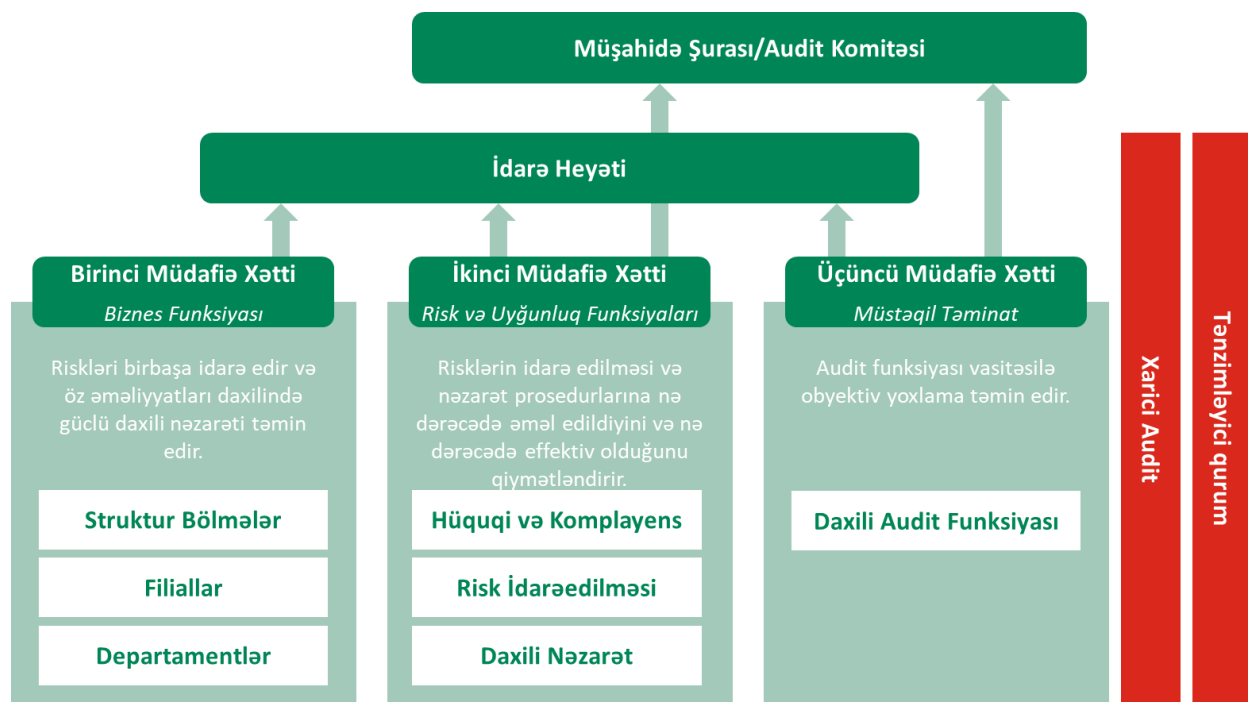
Dəyişən biznes mühitində dayanıqlı qalmaq, fərsətlərdən yararlanmaq və uzunmüddətli uğuru təmin etmək üçün Bankın risklərin idarə edilməsi beş əsas prinsipə əsaslanır: güclü idarəetmə və mədəniyyət, risk iştahının strategiya ilə uyğunlaşdırılması, aktivlərin keyfiyyətini və gəlirliliyini qorumaq üçün risk əsaslı qərar qəbul etmə, təcrübələrin davamlı olaraq nəzərdən keçirilməsi və təkmilləşdirilməsi və vaxtında, şəffaf risk kommunikasiyası (Şəkil 48).



Şəkil 48. Risklərin İdarə Edilməsinin Əsas Prinsipləri

ERM çərçivəsi daxili normativ sənədlər və Holding səviyyəsində qəbul olunmuş siyasətlərin vəhdəti əsasında formalaşdırılmışdır və iki əsas məqsədə nail olmağı hədəfləyir. Birincisi, risklərin müəyyən edilərək aradan qaldırıldığı, eyni zamanda inkişaf və innovasiya üçün fərsət kimi dəyərləndirildiyi bir mühitin yaradılmasına kömək edir. İkincisi, təşkilatın bütün səviyyələrində risklərlə bağlı məlumatlandırma mədəniyyətinin inkişafını dəstəkləyərək, Banka qeyri-müəyyənlikləri və çətinlikləri effektiv şəkildə idarə etməyə imkan yaradır. Risklərin həm müsbət, həm də mənfi tərəflərini təhlil edərək, Bank yeni fərsətlər aşkar edə və qarşıdakı çətinlikləri əvvəlcədən proqnozlaşdırmaqla bilir ki, bu da onun strateji çevikliyini artırır. İlk dəfə 2021-ci ildə tətbiq edilən ERM siyasəti, ESG ilə əlaqəli və iqlim riskləri də daxil olmaqla, inkişaf edən risk mənzərəsini əks etdirmək üçün dəfələrlə yenilənib.

ERM Siyasətimiz, təşkilat daxilində rol və məsuliyyətləri aydın şəkildə müəyyən etməklə risklərin idarə edilməsinə strukturlaşdırılmış yanaşma təmin edən Üç Müdafiə Xətti modelini tətbiq edir (Şəkil 49). Bu model, risklərin düzgün müəyyən edilməsini, qiymətləndirilməsini və həll edilməsini təmin edərək effektiv risk və nəzarət sistemlərinin inkişafını dəstəkləyir. Eyni zamanda, şəffaflıq, hesabatlılıq və tənzimləyici uyğunluq mədəniyyətini gücləndirir.



Şəkil 49. ERM üçün Üç Müdafiə Xətti modeli

Birinci müdafiə xətti İdarə Heyətinə birbaşa hesabat verən və gündəlik əməliyyatların icrasına cavabdeh olan biznes bölmələrindən ibarətdir. Əsas risk sahibləri kimi onlar öz fəaliyyət sahələri üzrə risklərin müəyyənəşdirilməsi, qiymətləndirilməsi, idarə olunması, azaldılması və hesabatlılığında mühüm rol oynayır. Onların aktiv iştirakı risklərin məhz mənbəyində, gündəlik biznes proseslərinin ayrılmaz hissəsi kimi idarə olunmasını təmin edir. İkinci müdafiə xətti Risklərin İdarə Edilməsi, Komplayens və Daxili Nəzarət funksiyalarını əhatə edir. Bu funksiyalar birinci müdafiə xəttinə metodoloji dəstək göstərir və effektiv risk idarəetmə təcrübələrinin tətbiqini təmin etmək məqsədilə nəzarət həyata keçirir. Onlar həm İcraçı İdarə Heyətinə, həm də Müşahidə Şurasına / Audit Komitəsinə hesabat verirlər. Əsas rolları risk və nəzarət fəaliyyətlərinin düzgün şəkildə formalaşdırılmasını, ardıcıl tətbiq olunmasını və təşkilat üzrə daxili siyasətlərə, eləcə də xarici tənzimləyici tələblərə uyğunluğunu təmin etməkdir. Üçüncü müdafiə xətti müstəqil daxili audit funksiyasından ibarətdir. Bu funksiya ümumi və ya risk əsaslı auditlər aparmaqla birinci və ikinci müdafiə xətlərinin effektivliyini obyektiv şəkildə qiymətləndirir. Audit çərçivəsində risklərin idarə olunması təcrübələri, daxili nəzarət sistemləri və ümumi korporativ idarəetmə mexanizmləri nəzərdən keçirilir.

Üç Müdafiə Xətti çərçivəsi risklərin idarə olunması və sağlam korporativ idarəetmənin təmin edilməsi məqsədilə hər bir səviyyə üzrə aydın şəkildə müəyyən edilmiş məsuliyyətləri təsbit edir. Bu məsuliyyətlər Şəkil 50-də əks olunmuşdur.

1	Biznes funksiyası	2	Risk və Komplyens funksiyası	3	Müstəqil Təminat
	<p>Siyasətlərə uyğunluq: Riskə həssas mədəniyyətin formalaşdırılmasını dəstəkləmək məqsədilə daxili siyasətlərə ciddi əməl olunmasının təmin edilməsi.</p> <p>Risqlərin müəyyən edilməsi: Əməliyyatlara və ya məqsədlərə təsir göstərə biləcək risk və qeyri-müəyyənliklərin aşkar edilməsi və hesabatlandırılması. Risk Nəzarətinin özünü qiymətləndirmə prosesində iştirak edilməsi.</p> <p>Risqlərin qiymətləndirilməsi: Potensial təsirlərin və itkilərin dəyərləndirilməsi, risqlərin əhəmiyyətlilik səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsinə töhfə verilməsi.</p> <p>Risqlərin azaldılması: Risqlərin azaldılması və idarə olunması üçün strategiyaların hazırlanması və icrası.</p> <p>Monitorinq və hesabatlılıq: Gündəlik fəaliyyət çərçivəsində risqlərin izlənilməsi, daxili nəzarət mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi və maraqlı tərəflərə vaxtında analitik məlumatların təqdim edilməsi.</p>	<p>Siyasət və Çərçivə: Tənzimləyici tələblərə uyğun risqlərin idarə olunması siyasətlərinin hazırlanması və icrasının təmin edilməsi.</p> <p>Risqlərin müəyyən edilməsi: Birinci müdafiə xəttinin risqləri müəyyənləşdirmə və idarə etmə proseslərinin təkmilləşdirilməsi məqsədilə məlumatların toplanması və tövsiyələrin verilməsi.</p> <p>Risqlərin qiymətləndirilməsi: Təşkilatın strateji məqsədlərinə təsir göstərə biləcək daxili və xarici amillərin təhlil edilməsi.</p> <p>Risqlərin azaldılması və nəzarət: Mövcud daxili nəzarət mexanizmlərinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirmə tələb edən boşluqların müəyyənləşdirilməsi.</p> <p>Risqlərin monitorinqi və hesabatlılıq: Potensial təhlükələri aşkar etməyə kömək etmək üçün erkən xəbərdarlıq signalı kimi əsas risk göstəricilərinin müəyyən edilməsi. Ciddi risk hadisələrini yüksək rəhbərliyə çatdırılması.</p>	<p>Qiymətləndirmə: Təşkilatın korporativ idarəetmə, risqlərin idarə olunması və daxili nəzarət sistemlərinin effektivliyini yoxlamaq məqsədilə auditlərin həyata keçirilməsi.</p> <p>Əminlik: Müşahidə Şurasına təşkilatın risqlərə məruz qalma səviyyəsi və müəyyən edilmiş siyasətlərə əməl olunması barədə aydın və obyektiv mənzərənin təqdim edilməsi.</p> <p>Təkmilləşdirmə: Risqlərin idarə olunmasının yaxşılaşdırılması və ümumi korporativ idarəetmə strukturunun gücləndirilməsi üçün praktik tövsiyələrin verilməsi.</p>		

Şəkil 50. Üç Müdafiə Xəttinin Əsas Məsuliyyətləri

13.2 Risqlərin müəyyən edilməsi, qiymətləndirilməsi və azaldılması

PAŞA Bankın risqlərin müəyyən edilməsi prosesi, Strateji Aktiv (SA) üçün əhəmiyyətli olan bütün risqləri, eləcə də əməliyyat səviyyəsində olan risqləri aşkar etmək və müvafiq idarəetmə tədbirlərinin həyata keçirilməsini təmin etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur. Prosedur daxili qaydalara, yerli qanunvericilik tələblərinə və Basel III və Ödəmə Qabiliyyəti II daxil olmaqla ən yaxşı beynəlxalq təcrübələrə uyğun olaraq hazırlanmışdır. Onun tətbiqi Risqlərə Nəzarətin Özünüqiymətləndirməsi (RCSA), Hadisələrin İdarə Edilməsi Sistemi və Mərkəzi Bankın tələbləri əsasında qurulmuş tənzimləyici uyğunluq sistemi daxil olmaqla bir sıra alətlərin istifadəsini nəzərdə tutur.

Risqlər iki əsas kateqoriyaya bölünür: müvafiq və əhəmiyyətli risqlər. Müvafiq risqlər SA-nın mövcud risk profili çərçivəsində məruz qaldığı risqlərdir. Əhəmiyyətli risqlər isə kapitala mənfi təsir göstərmək potensialı yüksək olan, kapital adekvatlığına əhəmiyyətli dərəcədə təsir edə bilən risqlərdir. Əhəmiyyətli risqlər xüsusi idarəetmə çərçivəsinin hazırlanmasını, risk iştahı bəyannaməsində risk metriklərinin yaradılmasını, yüksək rəhbərliyə və Müşahidə Şurasına müntəzəm hesabatların verilməsini və maliyyə risqləri üçün məcburi stress testlərinin aparılmasını tələb edir.

Risqlərin hərtərəfli müəyyənləşdirilməsini və əhatəliliyini təmin etmək məqsədilə Bank illik nəzərdən keçirmələr aparır və bazar şəraitində, strateji qərarlarda və ya daxili proseslərdə əhəmiyyətli dəyişikliklər baş verdikdə əlavə qiymətləndirmələr həyata keçirir. Proses strukturlaşdırılmış metodologiya əsasında icra olunur (Şəkil 51) və Holding üzrə potensial risqlərin əhatəli siyahısının hazırlanması ilə başlayır. Bu siyahı SA risk menecerləri tərəfindən ən azı ildə bir dəfə yenilənir. Risqlər siyahısı RCSA prosesindən əldə olunan

məlumatları əhatə edir və iqtisadi, siyasi, geosiyasi və əməliyyat xarakterli amillər nəzərə alınmaqla formalaşdırılır. Daha sonra hər bir SA ekspert mülahizəsinə əsaslanaraq öz fəaliyyətinə aid müvafiq riskləri müəyyən edir və ardınca kəmiyyət, tənzimləyici və ekspert əsaslı yanaşmalar ilə əhəmiyyətlik qiymətləndirməsi aparılır. Bu qiymətləndirmə hər bir riskin kapital adekvatlığına, maliyyə dayanıqlılığına, reputasiyaya və likvidliyə potensial təsirini ölçür. Nəticələr Bank üzrə risklərin prioritetləşdirilməsi, monitorinqi və idarə olunmasını dəstəkləmək məqsədilə ikiölçülü risk xəritəsində vizuallaşdırılır. Yekun risk taksonomiyası Baş Risk Direktoru (CRO) tərəfindən təsdiqlənir və istifadə olunan metodologiyaları, risklərin müvafiqliyinin əsaslandırılmasını və əhəmiyyətlik nəticələrini əks etdirən rəsmi risklərin müəyyənləşdirilməsi hesabatında sənədləşdirilir. Həmin hesabat məlumatlı və vaxtında qərarların qəbulunu təmin etmək məqsədilə İdarə Heyətinə, Risklərin İdarə Edilməsi Komitəsinə və yekun olaraq Müşahidə Şurasına təqdim olunur. Qeyd edilməlidir ki, Bank ilk dəfə əhəmiyyətlik qiymətləndirməsini 2024-cü ildə həyata keçirmişdir ki, bu da daha şəffaf və strukturlaşdırılmış risklərin qiymətləndirilməsi çərçivəsinə doğru atılmış mühüm addımdır.



Şəkil 51. Risklərin müəyyən edilməsi mərhələləri

Bundan əlavə, stress testləri Bankın ekstremal, lakin mümkün hadisələrə qarşı həssaslığının qiymətləndirilməsində mühüm rol oynayır. Hərtərəfli risk profilini əldə etmək üçün həm həssaslıq, həm də ssenari təhlilləri tətbiq olunur. Həssaslıq təhlili ayrı-ayrı risk amillərinin təsirini qiymətləndirir, ssenari təhlili isə bir neçə riskin eyni vaxtda baş verməsinin ümumi təsirini dəyərləndirir. Proses müstəqil komanda tərəfindən həyata keçirilir və həm yuxarıdan-aşağıya (top-down), həm də aşağıdan-yuxarıya (bottom-up) yanaşmaları əhatə edir. Makroiqtisadi səviyyədə risklər bank sektoru üçün qəbul olunmuş metodologiyaya uyğun daxili proqnozlaşdırma modelləri əsasında proyeksiya edilir və əvvəlcədən müəyyən edilmiş üç ssenari üzrə sınaqdan keçirilir: baza, mənfəi və kəskin mənfəi. Bu yanaşma Bankın müxtəlif iqtisadi şəraitlərdə fəaliyyət göstərəcəklərinin qiymətləndirilməsinə imkan yaradır. Eyni zamanda, ətraflı risklərin müəyyən edilməsini təmin etmək üçün müştəri səviyyəsində aşağıdan yuxarı və zəruri stress testləri aparılır. Bu stress testlərinin nəticələri Bankın kapital və likvidlik ehtiyacları barədə vacib məlumatlar təqdim edir, planlaşdırma və maliyyə sabitliyinin qorunmasına kömək edir.

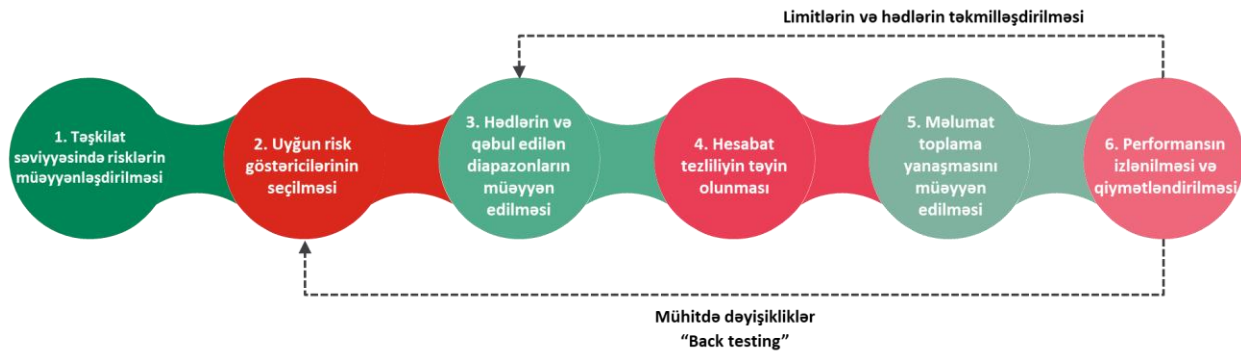
Risklərin idarə edilməsinin digər əsas elementi Risk İştahası Bəyanatıdır (RİB). Bu sənəd həm ölçülə bilən, həm də ölçülə bilməyən riskləri əhatə edən kəmiyyət və keyfiyyət metodları vasitəsilə strateji sahələrdə məqbul risk səviyyələrini müəyyən edir. RİB riski yaşıl (məqbul), sarı (ehtiyatlı) və qırmızı (kritik) zonalara bölür. Məqbul risklər heç bir tədbir tələb etmir, ehtiyatlı risklər yüksək riskə məruz qalmanı göstərir və Bankın müəyyən edilmiş düzəldici tədbirlərlə dərin təhlil aparmasını tələb edir, kritik risklər isə müvafiq

idarəetmə orqanlarına dərhal müraciət etməyi tələb edir. Bu hədlərin müəyyən edilməsi stress test nəticələrinə əsaslanır və gərgin şəraitdə dayanıqlığın təmin edilməsinə xidmət edir. Müşahidə Şurası tərəfindən hər il təsdiqlənən RİB-nin qərar qəbulətmə prosesinin ayrılmaz hissəsidir. Müəyyən edildikdən sonra bu hədlər davamlı olaraq izlənilir və vaxtında cavab verilməsini və Bankın ümumi risk idarəetmə məqsədləri ilə uyğunlaşdırılmasını təmin etmək üçün hər hansı sapmalar sistematik şəkildə bildirilir.

13.3 Risklərin Monitorinqi və Hesabatı

PAŞA Bankda risklərin monitorinqi proaktiv və hərtərəfli yanaşma əsasında həyata keçirilir və Əsas Risk Göstəriciləri (KRI-lər), Hadisələrin İdarə Edilməsi Sistemi, RİB, habelə birinci və ikinci müdafiə xətləri tərəfindən icra olunan fəaliyyətlər, audit yoxlamaları və davamlı nəzarət mexanizmləri ilə təmin olunur. Əsas diqqət vaxtında tədbir görülmədiyi təqdirdə qeyri-müəyyənliklərə səbəb ola biləcək potensial risklərin fasiləsiz izlənməsinə yönəldilir.

KRI-lər PAŞA Banka risk şərtləri ilə bağlı hər hansı dəyişikliklərin əsas problemlərə çevrilməzdən əvvəl onları aşkarlamağa kömək edən proaktiv bir vasitə kimi xidmət edir. KRI hesabatlarının tezliyi bir çox maraqlı tərəflərin tələblərinə və izlənilən risklərin növünə əsasən müəyyən edilir. Effektivliyin təmin edilməsi məqsədilə KRI-lərin formalaşdırılması strukturlaşdırılmış proses əsasında həyata keçirilir və bu proses bir neçə mərhələni əhatə edir: təşkilat səviyyəsində risklərin müəyyənləşdirilməsi, uyğun göstəricilərin seçilməsi, hədlərin və diapazonların müəyyən edilməsi, hesabat tezliyinin təyin olunması, məlumatların toplanması mexanizmlərinin qurulması, eləcə də göstəricilərin izlənməsi və performansının qiymətləndirilməsi (Şəkil 52).



Şəkil 52. KRI-lərin hazırlanmasının əsas mərhələləri

Bu sistemli yanaşma Bankı riskləri vaxtında və effektiv şəkildə qabaqcadan görmək, aşkarlamaq və onlara cavab vermək imkanı ilə təmin edir. Prosesin hər bir mərhələsi, potensial risk göstəricilərinin müəyyən edilməsindən tutmuş onların aktuallığının təsdiqlənməsinə, hədlərin müəyyən edilməsinə və monitorinq və hesabat mexanizmlərinin yaradılmasına qədər, seçilmiş KRI-lərin müvafiq, tətbiq edilə bilən və təşkilati məqsədlərlə uyğun olmasını təmin etmək üçün hazırlanmışdır.

KRI-lərin formalaşdırılması müəssisə səviyyəsində mövcud risklərin dərindən dərk olunması ilə başlayır. Bu mərhələdə strateji məqsədlərin həyata keçirilməsinə mane ola biləcək əsas təhdidlər müəyyən edilir. Sözügedən risklər başvermə ehtimalı və mümkün təsir dərəcəsi baxımından qiymətləndirilir ki, nəticədə seçilən KRI-lər təşkilat üçün ən həssas və kritik risk sahələrini əks etdirdirsin. Risklər müəyyənləşdirildikdən

sonra risk səviyyəsini ölçməyə imkan verən uyğun göstəricilər seçilir. Bu proses iki yanaşma əsasında aparıla bilər: yuxarıdan-aşağı yanaşmada ali rəhbərlik KRI-ləri təşkilatın strateji hədəfləri ilə uzlaşdırır, aşağıdan-yuxarı yanaşmada isə struktur bölmələri öz əməliyyat risklərinə əsaslanaraq göstəricilər müəyyən edirlər. Təcrübədə isə əksər hallarda bu iki yanaşmanın vəhdətindən istifadə olunur ki, həm strateji uyğunluq, həm də əməliyyat səviyyəsində real tətbiq imkanı təmin edilsin. KRI-lər adətən aparıcı, keçmiş və ya cari kimi təsnif edilir (Şəkil 53).



Şəkil 53. KRI-lərin üç kateqoriyası

Seçimdən sonra, riskə məruz qalmanın məqbul səviyyələrini müəyyən etmək üçün KRI-lərə hədlər təyin edilməlidir. Bu hədlər adətən rənglərlə ifadə olunur: yaşıl məqbul, sarı ehtiyat və qırmızı təcili müdaxilə tələb edən kritik səviyyələrdir. Bu hədlərin müəyyən edilməsi tarixi tendensiyaların təhlilini, risk kontekstinin başa düşülməsini və potensial təsirin və baş vermə ehtimalının qiymətləndirilməsini əhatə edir. Dördüncü mərhələyə gəldikdə isə, KRI-lərin hansı tezliklə izlənməsi riskin xarakterindən, təşkilatın hesabat dövrlərindən, tənzimləyici tələblərdən, mövcud resurs imkanlarından və məlumatların əlçatanlığından asılıdır. Daha dinamik və tez dəyişən risklər daha sıx monitorinq tələb etdiyi halda, nisbətən sabit risklər daha az izlənilə bilər. Bununla belə, effektiv KRI sisteminin qurulmasında ən vacib məqam dəqiq və etibarlı məlumatların toplanmasıdır. Təşkilatlar etibarlı məlumat mənbələrini müəyyən etməli və uyğun toplama üsullarını seçməlidirlər. Bu üsullar avtomatlaşdırılmış məlumat axınlarından tutmuş əl ilə məlumat daxil edilməsinə qədər dəyişə bilər. Risklərin monitorinqi prosesinin etibarlılığını qorumaq üçün məlumatlar mütəmadi yenilənməli, keyfiyyət və ardıcılıq baxımından yoxlanılmalıdır.

Nəhayət, KRI-lər öz effektivliyini qoruyub saxlaması üçün mütəmadi olaraq nəzərdən keçirilməli və təkmilləşdirilməlidir. Bu proses çərçivəsində göstəricilərin riskin real vəziyyətini nə dərəcədə düzgün əks etdirdiyini müəyyən etmək üçün performans məlumatları təhlil olunur, eyni zamanda təkmilləşmə imkanlarını müəyyən etmək məqsədilə onlar sektor üzrə mövcud standartlarla müqayisə edilir. KRI-lərin seçilməsində iki əsas yanaşma tətbiq olunur. Birinci yanaşma risklərin əsas səbəblərinə fokuslanır və riskin kökündə dayanan amillərlə birbaşa əlaqəli göstəriciləri ön plana çəkir. İkinci yanaşma isə mövcud nəzarət və qabaqlayıcı mexanizmlərin nə dərəcədə effektiv olduğunu qiymətləndirməyə yönəlik. Bu yanaşmalar birlikdə risklərə hərtərəfli baxış formalaşdırır və PAŞA Banka mümkün təhdidləri qabaqlayıcı şəkildə idarə etməyə və minimuma endirməyə imkan yaradır.

KRI-lərin monitorinqi nəticəsində əldə olunan məlumatlar Bankın daxili nəzarət funksiyasına göndərilir və mövcud zəif cəhətlərin vaxtında müəyyən edilməsinə, eləcə də hədəfli düzəldici tədbirlərin görülməsinə şərait yaradır. Daxili nəzarət funksiyası PAŞA Bankın daxili komandası tərəfindən dövri auditlər və konkret risklərə uyğun hazırlanmış düzəldici tədbirlər planlarının davamlı izlənməsi vasitəsilə həyata keçirilir. Yeni tətbiq edilmiş nəzarət tədbirləri, nəzərdə tutulduğu kimi fəaliyyət göstərdiyini və əlaqəli riskləri effektiv şəkildə azaltdığını yoxlamaq üçün icrasından sonrakı 12 aylıq müddət ərzində ən azı bir dəfə sınaqdan keçirilir və irəliləyişlər barədə mütəmadi olaraq yüksək rəhbərliyə məlumat verilir. Tədbirlər icra edildikdən sonra onların effektivliyini qiymətləndirmək məqsədilə nəzarət testləri aparılır. Test mərhələsi başa çatdıqdan sonra daxili nəzarət komandası risklərin idarə olunması bölməsinə strukturlaşdırılmış rəy təqdim edir. Bu rəy adətən görülmüş tədbirlərin kifayət qədər olub-olmamasını əks etdirən sənədləşdirilmiş qiymətləndirmə formasında olur. Əgər nəzarət tədbirlərinin yetərsiz olduğu qənaətinə gəlinərsə, qalıq risk səviyyəsi müvafiq olaraq artırılır. Bu ardıcıl geridönüş mexanizmi Bankın risklərin azaldılması çərçivəsini gücləndirir və risk səviyyələrinin daxili nəzarət mexanizmlərinin real effektivliyini düzgün əks etdirməsini təmin edir.

Risk hesabatı PAŞA Bankın risklərin idarə edilməsi strukturunda şəffaflığın və hesabatlılığın təmin edilməsində əsas rol oynayır, maraqlı tərəflərin Bankın ümumi riskə məruz qalması və RİB ilə uyğunluğu barədə müntəzəm olaraq məlumatlandırılmasını təmin edir. Hesabatlarda müəyyən edilmiş hədd dəyərlərinin aşılması halları və bu hallarla bağlı görülmüş düzəldici tədbirlər ətrafı şəkildə əks etdirilir ki, bu da ali rəhbərliyin əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməsinə imkan yaradır. PAŞA Bank tərəfindən müxtəlif növ risk hesabatları hazırlanır. Bunlara risklərin idarə olunması, risk iştahı və KRI-lərin statusu üzrə aylıq hesabatlar, RCSA nəticələri, stress testləri, risk mədəniyyəti və maarifləndirmə, eləcə də daxili audit üzrə illik hesabatlar daxildir. Bundan əlavə, eskalasiya hədlərinə əsasən təqdim olunan insident və pozuntu hesabatları da mövcuddur. Bu strukturlaşdırılmış hesabatlılıq Bank daxilində ardıcıl və səmərəli risklərin idarə olunması çərçivəsinin formalaşmasını təmin edir.

Hesabat növü	Dövrülülük
Risk idarəedilməsi hesabatı	Aylıq
Risk iştahı hesabatı	Aylıq/Rüblük/Pozuntu baş verdikdə
KRI statusu hesabatı	Aylıq/Rüblük
RCSA nəticələri hesabatı	İllik
Stress test hesabatı	İllik
Incident and breach report	Eskalasiya hədlərinə əsasən
Risk mədəniyyəti və maarifləndirmə hesabatı	İllik
Daxili Audit hesabatı	İllik

Cədvəl 6. Hər hesabat növü üçün hesabat dövrülülüğü

2024-cü ildə risk monitorinqi risk hesabat proseslərinin rəqəmsallaşdırılması ilə əhəmiyyətli dərəcədə təkmilləşdirilmişdir. 2023-cü ildə elektron poçt vasitəsilə təqdim edilən risk hesabatları indi Bankın bütün risk reyestri saxlanılan JIRA əsaslı iş axınları vasitəsilə idarə olunur. Risklərin qiymətləndirilməsi, mövcud nəzarət mexanizmləri və eskalasiya prosedurları daxil olmaqla bütün risk prosesləri JIRA sistemində sənədləşdirilmişdir. Risklər Basel təsnifatına uyğun olaraq kredit, bazar və əməliyyat riskləri kimi kateqoriyalara bölünür və əlavə olaraq maliyyə, tənzimləyici, reputasiya, insan resursları, sağlamlıq və təhlükəsizlik, IT və fırıldaqçılıq ölçülərini əhatə edən təsir cədvəli vasitəsilə qiymətləndirilir. Fırıldaqçılıq

riskləri isə ciddi “dözümsüzlük” yanaşması çərçivəsində idarə olunur. Bu yanaşma risklərin daha aydın şəkildə izlənməsi, gecikmiş məsələlərin vaxtında eskalasiyası və risklərin daha sistemli şəkildə təsnifləndirilməsini təmin edir. Hazırda hesabatlılıq və sənədləşdirmə proseslərini daha da optimallaşdırmaq məqsədilə yeni GRC alətinin tətbiqi imkanları qiymətləndirilir.

Risk Sağlamlığı İndeksi, təxminən 200 KRI-ni birləşdirən və proaktiv cavab hazırlamaq üçün mövcud riskləri və onların potensial təsir sahələrini qiymətləndirmək üçün istifadə olunan hərtərəfli bir vasitədir. Bu indeks Bankın bütün fəaliyyət istiqamətlərini balanslı şəkildə əhatə etmək üçün rüblük əsasda kəmiyyət göstəriciləri, illik əsasda isə keyfiyyət göstəriciləri vasitəsilə hesablanır. Kəmiyyət göstəriciləri siyasi, iqtisadi, hüquqi və digər xarici amillərin təsirinə daha açıq olduğu üçün, adətən keyfiyyət göstəriciləri ilə müqayisədə daha həssas hesab olunur. Risklərin tam əhatə olunmasını təmin etmək məqsədilə bu cür alətlərin nəticələri mütəmadi olaraq nəzərdən keçirilir. 2024-cü ildə qadın və kişi əməkdaşların nisbəti kimi ESG ilə bağlı risk göstəricilərinin indeksə daxil edilməsi dayanıqlılıq prinsiplərinin müəssisə səviyyəsində risklərin idarə olunması sisteminə daha da integrasiya olunmasını gücləndirmişdir.

14.0 Daxili Audit və Nəzarət Mexanizmləri

PAŞA Bankda şəffaflığın, effektiv risklərin idarə edilməsinin və əməliyyat bütövlüyünün təmin edilməsi üçün güclü daxili nəzarət mühiti vacibdir. Bankın daxili audit funksiyası təşkilat üzrə korporativ idarəetmə, risklərin idarə olunması və nəzarət mexanizmlərinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsində mühüm rol oynayır.

Daxili audit funksiyasının fəaliyyəti Azərbaycan Respublikasının “Banklar haqqında” və “Daxili audit haqqında” qanunlarına, maliyyə bazarlarına nəzarət orqanı tərəfindən qəbul edilmiş normativ aktlara, Bankın Nizamnaməsinə, daxili prosedurlarına, Daxili Auditorlar İnstitutunun əsas prinsiplərinə, Daxili Auditorlar üçün Etika Kodeksinə və Qlobal Daxili Audit Standartlarına uyğun olaraq tənzimlənir. Bu əhatəli çərçivə bütün audit fəaliyyətlərinin obyektivlik, peşəkarlıqla və həm yerli, həm də ən yaxşı beynəlxalq təcrübələrə uyğun olaraq aparılmasını təmin edir.

Şöbə idarə heyətindən tam müstəqil şəkildə fəaliyyət göstərir və birbaşa Audit Komitəsinə hesabat verir. Bu idarəetmə modeli onun müstəqilliyini qoruyur, kənar təsirlərdən azad işləməsinə imkan yaradır və Bankın strateji prioritetləri ilə etik dəyərlərinə tam uyğunluğunu təmin edir. Daxili audit funksiyası Audit Komitəsi tərəfindən təsdiqlənmiş risk əsaslı illik audit planı üzrə fəaliyyət göstərir və Bank üçün komplayens, əməliyyat dayanıqlılığı və reputasiya baxımından ən yüksək risk daşıyan sahələrə xüsusi diqqət yetirir. Bundan əlavə, daxili audit funksiyası hər ay Audit Komitəsinə müəyyən edilmiş riskləri, audit nəticələrini və bərpa tədbirlərinin vəziyyətini ətraflı şəkildə əks etdirən faktiki və qısa hesabatlar təqdim edir. Bu hesabatlar həmçinin hesabatlılığı və düzəldici tədbirlərin vaxtında həyata keçirilməsini təmin etmək üçün yüksək rəhbərliklə paylaşılır. Bundan əlavə, Audit Komitəsinin fəaliyyəti haqqında illik hesabat Müşahidə Şurasına təqdim olunur və bu da ən yüksək idarəetmə səviyyəsində nəzarəti təmin edir. Zərurət yarandıqda audit nəticələri tənzimləyici tələblərə uyğun olaraq Mərkəzi Banka da təqdim olunur. Bundan başqa, daxili audit funksiyası Bankın “Internal Hotline” kimi tanınan xəbərdarlıq (whistleblowing) kanalının idarə edilməsini həyata keçirir. Bu kanal narahatlıqların məxfi şəkildə bildirilməsinə imkan yaradır və Bank daxilində dürüstlük və şəffaflıq mədəniyyətinin gücləndirilməsinə xidmət edir.

PAŞA Bankda daxili auditin əhatə dairəsi genişdir və həm təminat, həm də məsləhətçi funksiyalarını əhatə edir. Onun Bankın hazırkı və keçmiş əməliyyatları ilə bağlı bütün əlaqəli məlumatlara, qeydlərə və sənədlərə giriş səlahiyyətləri vardır. Buna həmçinin Şirkətin Səhmdarlarının Ümumi Yığıncağı, Müşahidə Şurası və komitələr tərəfindən qəbul edilmiş qərarlar, habelə Bankın struktur bölmələri tərəfindən təqdim olunan ətraflı hesabatlar aiddir. Bu cür geniş giriş imkanları daxili audit funksiyasına Bankın daxili siyasətlərə, normativ tələblərə və strateji hədəflərə uyğunluğunu hərtərəfli şəkildə təhlil etməyə və qiymətləndirməyə imkan yaradır. Audit funksiyası zəruri hallarda uyğunsuzluq, hüquqi pozuntu və ya daxili qayda pozuntusu hallarını araşdırmaqla daxili məsuliyyətin gücləndirilməsinə kömək edir.

Daxili audit şöbəsi özünün təminat funksiyası çərçivəsində daxili nəzarət sistemlərinin adekvatlığını və effektivliyini, maliyyə və əməliyyat hesabatlarının etibarlılığını, daxili və xarici tələblərə uyğunluğunu qiymətləndirir. Bundan əlavə, o, həmçinin kapitalın dayanıqlılığı, Çirkli Pulların Yuyulmasına qarşı mübarizə, satınalmalar və biznesin davamlılığı kimi vacib sahələri də izləyir. Eyni zamanda, funksiya risklərin azaldılması, proseslərin və idarəetmənin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı fikirlər təqdim etməklə məsləhətlər də verə bilər. Təvsiyələr həmçinin işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və təşviq mexanizmlərinə, daxili siyasətlərin yenilənməsinə və müvafiq hallarda resursları strateji prioritetlərlə daha yaxşı uyğunlaşdırmaq üçün təşkilati proseslərdə düzəlişlərlə bağlı təkliflərə də şamil edilə bilər.

Etibarlılığı gücləndirmək və yüksək peşəkar standartları qorumaq üçün daxili audit funksiyası müstəqillik, dürüstlük və məxfilik də daxil olmaqla ciddi etik prinsiplərlə tənzimlənir. Müstəqillik haqqında dövrü bəyanatlar və maraqların toqquşmasına nəzarət kimi təhlükəsizlik tədbirləri müəyyən edilmişdir. Həssas audit sənədləri və tapıntıları təhlükəsiz şəkildə saxlanılır və yalnız məlumat məxfiliyini qorumaq, məlumatların qorunması öhdəliklərinə riayət etmək və audit məlumatlarının təhlükəsiz şəkildə işlənməsini təmin etmək üçün səlahiyyətli şəxslərlə paylaşılır.

Audit göstəricilərini davamlı olaraq artırmaq üçün funksiya hərtərəfli “Keyfiyyət Təminatı və Təkmilləşdirmə Proqramı” (QAIP) hazırlamış və tətbiq etmişdir. Bu proqram daxili audit fəaliyyətinin səmərəliliyini və effektivliyini qiymətləndirir, təkmilləşdirilməli sahələri müəyyən edir və beynəlxalq audit standartlarına tam uyğunluğu təmin edir. İntizamlı nəzarəti, dürüstlüyə sadıqlığı və strateji dəstək funksiyaları vasitəsilə daxili audit PAŞA Bankın idarəetmə strukturunda mühüm rol oynayır. Onun fəaliyyəti Bankın şəffaflığa, hesabatlılığa və davamlı dəyər yaradılmasına sadıqlığını gücləndirir.

15.0 Məsuliyyətli Satınalma və Təchizat Zənciri

2024-cü ildə PAŞA Bank yerli təchizatçılara olan etibarını dərinləşdirməklə və rəqəmsal transformasiyasını daha da sürətləndirməklə etik və dayanıqlı satınalmalara güclü diqqətini davam etdirdi. Təchizat zəncirimizdəki əməliyyatlarımız dürüstlüyə, şəffaflığa və qlobal standartlara riayət etməyə sadıq qalaraq, satınalmaların Bank daxilində məsuliyyətli biznes davranışının əsas rolun oynamasını təmin edir.

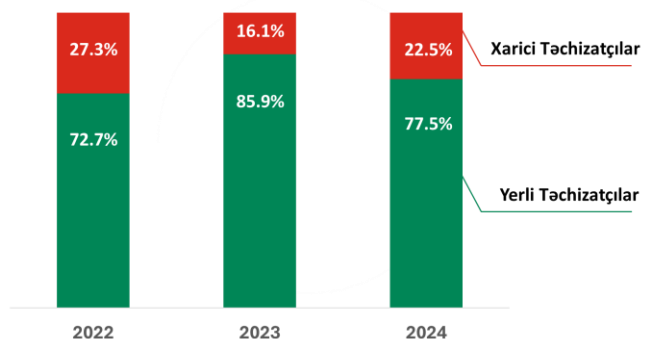
Bu il rəqəmsal satınalma müqavilələrinin imzalanması üçün ASAN İmza platformasının tədricən tətbiqi ilə rəqəmsal transformasiya yolumuzda əhəmiyyətli bir mərhələ oldu. Mövcud tender platformamız, elektron satınalma sistemimiz və satınalma sifarişi prosesimizlə yanaşı, bu inkişaf satınalma iş axınları boyunca tam rəqəmsallaşmanı təmin etmişdir. Akt imzalamasının tam rəqəmsallaşdırılması da daxil olmaqla, fiziki

sənədləşmə işlərini aradan qaldırmaqla şəffaflığı, icra müddətlərini azalddıq və kağız istehlakını minimuma endirmək üçün davam edən səylərimizə töhfə verdik.

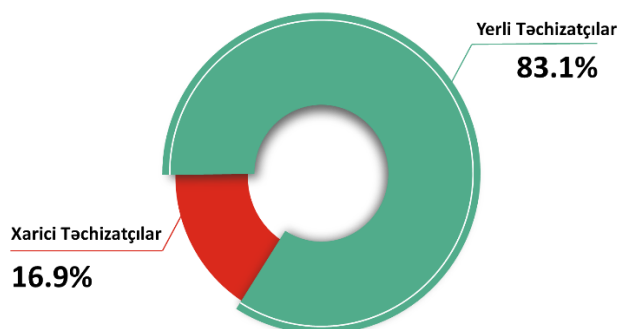
Etik normaların qorunması üçün rüşvətxorluqla sərt mübarizə tədbirləri tətbiq edilməklə bütün təchizatçılar ədalətli Təkliflər sorğusu (RFP) prosesi vasitəsilə ciddi qiymətləndirmədən keçir. Hər bir satıcı müqavilə bağlamazdan əvvəl maliyyə sabitliyi, texniki imkanlar, hüquqi və tənzimləyici tələblərə uyğunluq, keçmiş fəaliyyət və Bankın etik standartlarına uyğunluq kimi meyarlara əsaslanaraq hərtərəfli qiymətləndirmədən keçir. Təchizat zənciri boyunca dürüstlüyü qorumaq üçün Bank hər hansı bir qanun pozuntusunun qarşısının alınması, aşkarlanması və aradan qaldırılması üçün sərt siyasətlər tətbiq edir. Etik tələblərə zidd hərəkət edən təchizatçılar qara siyahıya alınır və işçilərimizdən hər hansı qeyri-etik davranışı dərhal bildirilməsi tələb olunur belə ki, bu tələbləri pozanlara qarşı ciddi tədbirlər nəzərdə tutulmuşdur. Son bir neçə ildə müntəzəm daxili auditlər satınalma pozuntularının olmadığını ardıcıl olaraq təsdiqləyib. Bu nəticə, xüsusən də 5 000 AZN-dən aşağı dəyərli alışlar üçün əlavə nəzarət təbəqəsi təmin edən çoxqatlı təsdiq sistemləri ilə dəstəklənib.

Ətraf mühit məsələləri satınalma seçimlərimizdə əsas diqqət mərkəzində qalır. Biz eko-dəri və eko-sertifikatlı tikinti materialları kimi təkrar emal edilə bilən materiallara üstünlük verərək dairəvi iqtisadiyyat prinsiplərinin tətbiqinə xüsusi diqqət yetirmişik. Bu materiallar, xüsusilə də hərtərəfli ətraf mühit standartlarına uyğun olaraq gələcək infrastrukturun təkmilləşdirilməsi üçün nəzərə tutulmuşdur. Eyni zamanda, ətraf mühitə təsirləri azaltmaq üçün rəqəmsal təcrübələri gücləndirmişik. Bu təşəbbüslər təkcə ekoloji cəhətdən məsuliyyətli deyil, həm də uzunmüddətli əməliyyat dayanıqlığını və möhkəmliyini dəstəkləyir.

2024-cü ildə Bankın satınalma xərclərinin 775%-i yerli təchizatçılara ayrılmışdır ki, bu da daxili bazarı dəstəkləmək öhdəliyimizi əks etdirir. Bundan əlavə, yerli təchizatçılar ümumi təchizatçı bazamızın 831%-ni təşkil etmişdir ki, bu da Bankın regional təchizat tərəfdaşlığına strateji diqqətini gücləndirir (Şəkil 54 və 55). Eyni zamanda, xüsusi tələblər üçün beynəlxalq təchizatçılarla işləyirik və ən yaxşı mövcud təcrübə və məhsullara çıxışı təmin etdik. Xüsusilə, ümumi satınalma büdcəsi 2024-cü ildə əhəmiyyətli dərəcədə artaraq 2023-cü ildəki 1833 milyon manata qarşı 2923 milyon manata çatmışdır. Bu artım, il ərzində davam edən infrastruktur yeniləmələri, ekoloji sertifikatlı materiallara investisiya qoyuluşu və inkişaf edən əməliyyat ehtiyaclarını ödəmək üçün təchizatçı imkanlarının şaxələndirilməsi ilə idarə olunan satınalma fəaliyyətlərinin həm miqyasını, həm də strateji xarakterini əks etdirir.



Şəkil 54. Ayrılmış büdcənin payı



Şəkil 55. 2024-cü ildə təchizatçıların payı

Gələcəkdə satınalma çərçivəmizin idarə olunmasını daha da gücləndirməyə sadıq. 2025-ci ilə qədər hərtərəfli Təchizatçı Davranış Kodeksini tətbiq etməyi və rüşvətxorluq və korrupsiyaya qarşı mübarizə ilə bağlı lazımi təşəbbüsləri görməyi planlaşdırırıq. Bu təşəbbüslərə araşdırma prosedurlarını təkmilləşdirməyi, satınalma fəaliyyətləri arasında görünürüyü və integrasiyanı artırmaq üçün mərkəzləşdirilmiş müəssisə resurslarının planlaşdırılması (ERP) sistemini tətbiq etməyi daxildir. Bunlar həm maraqlı tərəflərimizi, həm də əməliyyat məqsədlərimizi effektiv şəkildə dəstəkləyən daha möhkəm, şəffaf və məsuliyyətli satınalma mühiti yaratmağı hədəfləyir.

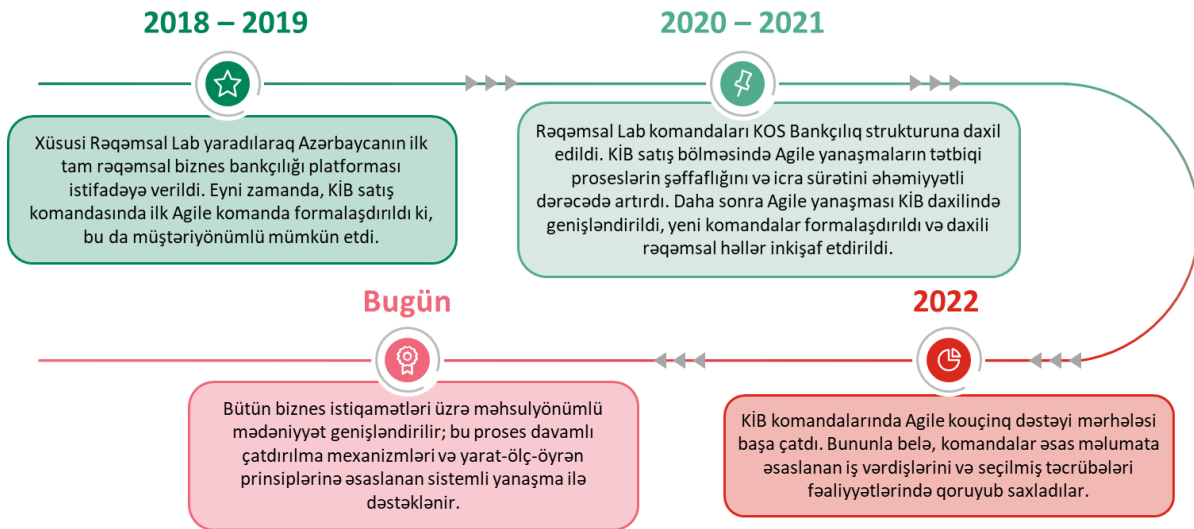
Bank, satınalma modelimizə şəffaflıq, rəqəmsal innovasiya və yerli iqtisadiyyata dəstəyi daxil etməklə, satınalmaları davamlılıq, idarəetmə və icma prioritetləri ilə uyğunlaşdırarkən daxili səmərəliliyi artırmağa fokuslanır.

16.0 Bankçılıqda Agile və İnnovasiya

16.1 Əməliyyat Mükəmməlliyi üçün Agile İnkişafı

PAŞA Bankda Agile yanaşmasının tətbiqi məhsul və xidmətlərin bazara çıxarılma sürətini artırmaq, sürətlə dəyişən bazar mühitinə uyğunlaşma qabiliyyətini gücləndirmək və müştəri ehtiyaclarını inkişaf prosesinin mərkəzinə yerləşdirmək məqsədilə strateji qərar kimi formalaşmışdır. Bu transformasiya 2018-ci ildə aydın bir hədəflə başlamışdır: Bankın rəqəmsal transformasiyasını tamamlamaq və rəqəmsal əməliyyatların payını artıracaq müasir məhsullar təqdim etmək. Buna nail olmaq üçün Agile və innovasiya yönümlü bir mühitdə ağıllı və sürətli çatdırılmanı təmin etmək, təcrübələri təşviq etmək və birbaşa müştəri rəylərini toplamaq üçün hazırlanmış müstəqil Rəqəmsal Laboratoriya yaratdıq. 2018-2019-cu illər ərzində Rəqəmsal Laboratoriya biznes müştəriləri üçün Azərbaycanın ilk tam funksional onlayn bank platformasını təqdim etmişdir. Bu platformaya bütün ödəniş növləri, real vaxt rejimində hesab çıxarışları, tam rəqəmsal qoşulma prosesi, əməkhaqqı kartlarının buraxılışı, KOS kreditləşməsi və ekvayrinq xidmətləri daxil idi. 2018-ci ilin sonlarında isə Korporativ Satışlar blokunda region üzrə ilk Agile qrupu yaradılmışdır. Bu çərçivədə səkkiz müxtəlif sahə üzrə komandalar formalaşdırılmış, hər bir komanda fərqli funksiyaları təmsil edən əməkdaşlardan ibarət olmuş və hamısı satış prosesinə yeni yanaşmanın tətbiqi kimi vahid məqsəd ətrafında birgə fəaliyyət göstərmişdir. Buraya innovativ monitoring alətlərinin, Agile mərasimlərin və komandaların müştəriyönümlü şəkildə mərhələli dəyər yaratmasına imkan verən əməkdaşlıq təcrübələrinin tətbiqi daxil idi. 2020-ci ilin əvvəllərinə qədər Rəqəmsal Laboratoriya bütün KPI-larına nail olmuş və məhsul qrupları KOS Bankçılığına integrasiya olunaraq cədvəl üzrə işini başa çatdırmışdı. Eyni zamanda, KİB Satış komandalarında Agile yanaşmasının tətbiqi korporativ müştərilərimizlə əməkdaşlığa daha güclü fokuslanmağa imkan verdi. Bu yanaşmanı dəstəkləmək məqsədilə yeni məhsul komandaları formalaşdırıldı. Nəticədə ödənişlər və kart emissiyası sahələrində innovasiyalar sürətləndi, o cümlədən yeni rəqəmsal kart həlləri yaradıldı. Bu təşəbbüs müştəri cəlbini artırmaqla yanaşı, həm də çoxsaylı daxili innovasiyalara səbəb oldu, davamlı inkişaf mədəniyyətini və müştəri yönümlü fəaliyyət mədəniyyətini gücləndirdi. . 2022-ci ilin sonuna qədər KİB komandaları daxilində Agile kouçinq dəstəyi başa çatdı. Bəzi çevik təcrübələr və məlumatlara əsaslanan vərdişlər qorunub saxlanmış, digərləri isə zamanla aradan qalmış və bu, növbəti inkişaf mərhələsinin formalaşmasına təsir göstərmişdir. Bu gün biz bütün biznes

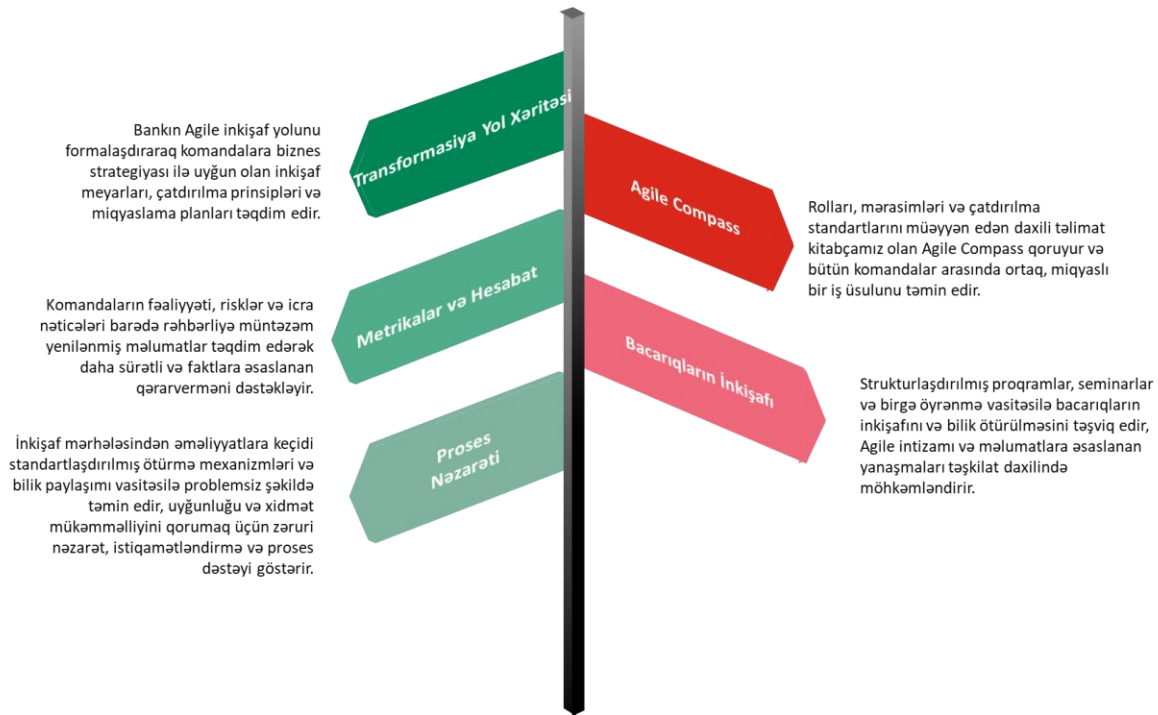
sahələrində məhsul yönümlü mədəniyyəti irəli aparırıq. Bunun üçün davamlı çatdırılma prosesləri vasitəsilə müştərilərə gündəlik dəyər təqdim edilir və sistemli “yarat-ölç-öyrən” metodologiyası tətbiq olunur ki, bu da intizamli və davamlı innovasiyaları təşviq edir (Şəkil 56).



Şəkil 56. Agile Transformasiya Yol Xəritəsi

Əməliyyat Strukturu və İdarəetmə

PAŞA Bankın Agile idarəetmə modelində əsas rol Agile Mükəmməllik Mərkəzinə (CoE) məxsusdur. Bu struktur təşkilati məqsədləri icra oluna bilən modellərinə çevirərək strateji nəzarəti və icra imkanlarını təmin edir. Müntəzəm kurator hesabatları vasitəsilə CoE ali rəhbərliyə məhsul komandalarının fəaliyyəti, yaranan çətinliklər və icra riskləri barədə real vaxt rejimində aydın hesabat təqdim edir ki, bu da daha sürətli və faktlara əsaslanan qərarların qəbuluna şərait yaradır. Məsləhətləri praktik dəstək ilə birləşdirərək, CoE biznes prioritetləri ilə Agile icrası arasında uyğunluğu təmin edir və təşkilat daxilində ardıcıl dəyər çatdırılmasını təmin edir. Eyni zamanda, inkişaf meyarlarını müəyyənləşdirməklə, çatdırılma prinsiplərini formalaşdırmaqla və komanda strukturları üzrə müntəzəm “sağlamlıq yoxlamaları” aparmaqla Agile fəaliyyətlərin biznes məqsədləri ilə uyğunlaşmasını təmin edir. CoE tərəfindən irəli sürülən əsas irəliləyişlərdən biri çatdırılma şəffaflığını və proses səmərəliliyini artırmaq olmuşdur. Bu yanaşma komandaların iş axınlarını optimallaşdırmasına, eyni zamanda idarəetmə panelləri və performans göstəriciləri vasitəsilə monitorinqin daha sadə aparılmasına imkan yaradıb. Bu strukturlaşdırılmış yanaşma məhsulların IT Dəstək komandasına daha səmərəli ötürülməsini dəstəkləyir və texniki sənədlərin, əməliyyat qaydalarının və biliklərin ötürülməsinin ardıcıl şəkildə qeydə alınaraq əlçatan olmasını təmin edir. Nəticədə tətbiqdən sonrakı sabitlik güclənib, istifadəyə verildikdən sonra yaranan problemlər azalıb, insidentlərin həlli sürətlənib və xidmət keyfiyyəti qorunub saxlanılıb. CoE tərəfindən hazırlanıb davamlı olaraq yenilənən Agile Compass və ya Agile İş Üsulları (WoW) Çərçivəsi Bankın daxili bələdçi sənədi kimi çıxış edir. Bu çərçivə rolları, mərasimləri, gözlənilən nəticələri, inkişaf səviyyələrini və qərar vermə sərhədlərini aydın şəkildə müəyyən edərək Bank üzrə vahid, şəffaf və genişlənə bilən Agile modelin tətbiqini təmin edir.



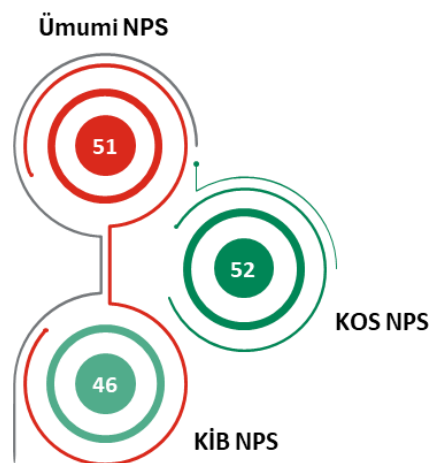
Şəkil 57. Agile CoE-nun PAŞA Bankda rolu

Bankın əməliyyat modeli bir-biri ilə sıx əlaqəli olan üç əsas səviyyə üzərində qurulub: tribe, chapter və squad strukturları. Tribe-lər konkret müştəri seqmentlərinə və ya xidmət istiqamətlərinə uyğunlaşdırılmış, müstəqil fəaliyyət göstərən biznes vahidləri kimi çıxış edir və hərtərəfli dəyər yaradan, müxtəlif funksiyaları əhatə edən squaddlardan ibarət olur. Chapter-lər eyni sahə üzrə ixtisaslaşmış mütəxəssisləri bir araya gətirərək peşəkar bacarıqların qorunmasını və bilik mübadiləsini təmin edir. Squadlar isə Məhsul Sahiblərinin rəhbərliyi və Scrum Masterlərin dəstəyi ilə fəaliyyət göstərən, konkret nəticələrə fokuslanan icra komandalarıdır. Bu struktur çərçivəsində Ödənişlər, Nağd Pulun İdarəedilməsi və Fintex üzrə tribe səkkiz squad-dan ibarətdir və ekvayring, B2B həlləri, paket şəklində təkliflər, rəqəmsal platformaların inkişafı, elektron ticarət, PAŞA Biznes mobil tətbiqi və əsas ödəniş sistemləri üzrə təşəbbüslərin icrasını həyata keçirir. Kreditləşmə, Xidmətlərin Optimallaşdırılması və İnnovasiya üzrə tribe beş squad-dan ibarətdir və rəqəmsal təchizat zəncirinin maliyyələşdirilməsi, paylama zənciri maliyyələşməsi, rəqəmsal ticarət maliyyəsi, rəqəmsal KİB xidmətləri, eləcə də standart kredit məhsullarının rəqəmsal forması üzərində işləyir. Pərakəndə və Özəl Bankçılıq qrupu da beş squad ilə fəaliyyət göstərir və gündəlik bankçılıq əməliyyatları, rəqəmsal kanallar, rəqəmsal depozitlər, premium kartlar, əməkhaqqı kartları və pərakəndə kreditləşmə istiqamətlərinə fokuslanır. Üç squad-dan ibarət Biznes İnnovasiyaları (BI) qrupu Giftim, Liquidity Pool və AI Agent kimi təşəbbüslərin inkişafını irəli aparır. CRM qrupu isə CRM Core, CRM distant satış və CRM dəstək istiqamətləri üzrə fəaliyyət göstərərək müştəri münasibətlərinin idarə olunmasının gücləndirilməsinə yönəlib.

Bankda Agile idarəetmə modeli məhsul idarəçiliyi, risk, hüquq və komplayens sahələrini əhatə edən siyasətlərlə dəstəklənir və bu siyasətlər mərhələli çatdırılma, sınaq-təcrübə və sürətli geri əlaqəni mümkün etmək üçün uyğunlaşdırılıb. Qərar vermə prosesi mərkəzləşdirilməmiş və məlumatlara əsaslanan model üzərində qurulub: Məhsul Sahibləri aydın müəyyən edilmiş çərçivələr daxilində müştəriyönümlü qərarlar

qəbul etmək səlahiyyətinə malikdir, Rüblük Biznes Baxışları (QBR) isə strateji uyğunluğu qorumağa və zərurət yarandıqda çevik şəkildə istiqamət dəyişməyə imkan verir. Agile yanaşmanın tətbiqi çərçivəsində dəyişikliklərin idarə olunması institusional səviyyədə formalaşdırılıb. Strukturlaşdırılmış kommunikasiya çərçivələri, nümayiş təqdimatları kimi maraqlı tərəf cəlb etmə mexanizmləri və “backlog”-ların prioritetləşdirilməsində erkən iştirak vasitəsilə risklərin əvvəlcədən nəzərə alınması və problemlərin azaldılması birbaşa inkişaf dövrünə integrasiya edilib. Ali rəhbərliyin və əsas maraqlı tərəflərin Agile mərasimlərdə fəal iştirakı təşkilat daxilində şəffaflığı gücləndirir və bütün səviyyələr üzrə uyğunluğu davamlı saxlayır. Rəhbərlik müddəti, komanda sürəti, dəyər yaradılması və müştəri məmnuniyyəti kimi performans göstəriciləri idarəetmə hesabatlarına sistemli şəkildə integrasiya olunaraq nəzarət və strateji qərarvermə üçün hərtərəfli baza formalaşdırır. İdarəetmə panelləri performansın kateqoriyalar üzrə (məsələn, dəstək və insidentlər) izlənməsini təmin edir və rəhbərliyə trendləri görməyə, maneələri dəqiq müəyyənləşdirməyə və resursları daha effektiv bölüşdürməyə imkan verir. Bu yanaşma idarəetmə qərarlarını ümumi orta göstəricilər deyil, real vaxt rejimində, seqmentləşdirilmiş məlumatlar üzərində qurur, gecikmələri azaldır və vaxtında müdaxiləni mümkün edir.

Yeni üç illik strateji dövrün ilk ili olan 2024-cü il Agile transformasiyanın növbəti mərhələsinin başlanğıcı oldu. Bu mərhələdə diqqət artıq əsasların qurulmasına yox, əməliyyat modelinin və strukturun təkmilləşdirilməsinə yönəldi. Edilən dəyişikliklər müştəri nəticələrini yaxşılaşdırmaq və icra sürətini artırmaq məqsədi daşıyırdı. Struktur baxımından daha çox tribe, daha az qrup modelinə keçid edildi. Bu yanaşma komandalara daha geniş məsuliyyət verdi, qərarvermə proseslərini qısaltdı və icranı müştəri ehtiyacları ilə daha sıx uyğunlaşdırdı. Eyni zamanda, Bank Agile Müştəri Təcrübəsinə daha güclü fokuslanaraq hesabat dövrü üçün əsas KPI kimi NPS göstəricisini müəyyən etdi (Şəkil 58). 2024-cü ildə atılan digər mühüm addımlardan biri Scrum Master rolunun CoE çərçivəsində rəsmi və daimi vəzifə kimi formalaşdırılması oldu. Bu dəyişiklik çatdırılmanın effektivliyini davamlı şəkildə artırmağa xidmət edir.

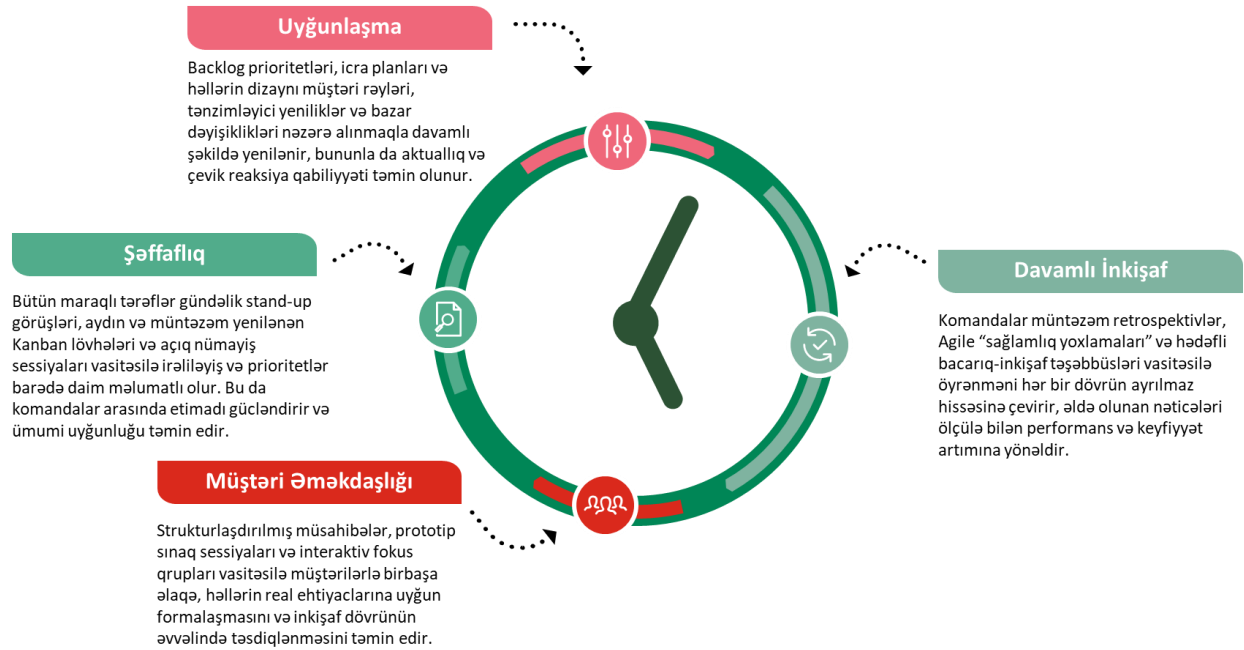


Agile Yanaşmanın Əsas Amilləri və Ölçülə Bilən Nəticələr

Agile təcrübələrə keçidimiz dəyər çatdırılmasını sürətləndirmək, təşkilati çevikliyi artırmaq və biznes xətləri arasında əməkdaşlığı gücləndirmək üçün məqsədyönlü səyləri əks etdirirdi (Şəkil 59). Bu yanaşma, müştəri prioritetlərinin həm məhsul dizaynını, həm də icrasını formalaşdırdığı şəffaflığa və kollektiv hesabatlılığa əsaslanan bir inkişaf mühiti yaratdı.

Əsas hərəkətverici amillərdən biri innovasiya oldu. Davamlı geri əlaqə dövrlərindən, qısa çatdırılma mərhələlərindən və dəyərin erkən təqdim olunmasından istifadə etməklə ideyaların sınaqdan keçirilməsi, sürətli uyğunlaşma və ən böyük təsir yaradan funksiyalara fokuslanma mümkün oldu. Bu yanaşma Bank üzrə təcrübə və öyrənmə mədəniyyətinin formalaşmasını təşviq etdi. Digər mühüm amil əməliyyat səmərəliliyi idi. Aydın prioritetləşdirmə, “backlog”-un müntəzəm yenilənməsi və gündəlik görüşlər, retrospektivlər və planlaşdırma sessiyaları kimi sinxron komanda rutinləri vasitəsilə proseslər daha sistemli və effektiv hala gətirildi. Agile yanaşma eyni zamanda müştəri məmnuniyyətini birbaşa dəstəkləyir.

Müştərilərin icra prosesinə erkən və davamlı şəkildə cəlb olunması, müntəzəm nümayişlər və icmalar vasitəsilə rəyin tez bir zamanda nəzərə alınmasına şərait yaradır. Bu da həllərin real ehtiyaclarla uyğun olmasını təmin edir və zamanla etimadı gücləndirir. Risklərin idarə edilməsi baxımından isə Agile yanaşma işlərin daha kiçik mərhələlərə bölünməsi və davamlı təsdiqlənməsi hesabına biznes çevikliyi artırır, iri miqyaslı uğursuzluqların ehtimalını azaldır və tənzimləyici və ya bazar dəyişikliklərinə daha sürətli cavab verməyə imkan yaradır. Nəhayət, Agile yanaşma komandalara daha geniş müstəqillik verir, məsuliyyət hissini gücləndirir və əməkdaşlığı təşviq edir ki, bu da məhsuldarlığın və uyğunlaşma qabiliyyətinin artmasına töhfə verir.



Şəkil 59. Agile Prinsiplərin Tətbiqi

Tətbiqindən bəri, Agile təşkilat daxilində ölçülə bilən nəticələr əldə etmişdir. Çatdırılma sürəti əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır, buraxılış dövrləri rüblük cədvəllərdən həftəlik və bir çox hallarda gündəlik tətbiqlərə keçmişdir. Hazırda hər bir squad ən azı iki həftədən bir istehsalə hazır funksional artım təqdim edir. Eyni zamanda, Məhsul Sahibi rolu Bank üzrə standartlaşdırılıb, rol səviyyələri və aydın karyera yolları müəyyən edilib. Bu yanaşma məhsul idarəçiliyi bacarıqlarını gücləndirir və yaradılan dəyərin daha effektiv çatdırılmasına töhfə verir. Xərc səmərəliliyi əsas gündəlik bank əməliyyatlarının hərtərəfli rəqəmsallaşdırılması yolu ilə əldə edilmişdir. Bu yanaşma əl əməyini aradan qaldıraraq, icra müddətlərini qısaldıb və bazara çıxış vaxtını azaldıb. Agile metodologiyasının hipotez erkən testdən keçirilməsi və tez-tez çatdırılmaya verdiyi üstünlük daha əsaslandırılmış, məlumatlara söykənən qərarların qəbuluna imkan yaradıb, mərhələli icra isə dəyərin daha sürətli reallaşmasını təmin edib. Yaxşı strukturlaşdırılmış uyğunlaşdırma dövrləri Agile və qeyri-Agile komandalar arasındakı asılılıqları idarə etməyə kömək edir, çatdırılma axınları isə maneələri müəyyən edib aradan qaldırmaqla ümumi məhsuldarlığın artırılmasına xidmət edir. Bundan əlavə, dəyər əsaslı prioritetləşdirmə yanaşması icra səylərinin ən yüksək təsirə malik təşəbbüslərə yönəldilməsini təmin edib, mərhələli icra isə qeyri-müəyyənliyin idarə olunmasında daha

effektiv olduğunu sübut edib. Bankın Agile təcrübələrinin təsiri, üçüncü tərəf təchizatçısı tərəfindən rüblük olaraq qiymətləndirilən Korporativ Çeviklik İndeksi (EAI) balı ilə də sübut olunur. Bu indeks Bank üzrə Agile düşüncə tərzinin və mədəniyyətin mənimsənilmə səviyyəsini ölçür. Nəticələr 2022-ci ildə 2,99 balıdan 2024-cü ildə 3,51 göstəricisinə yüksəlib (Şəkil 60). İldən-ilə müşahidə olunan bu ardıcıl artım davamlı inkişafı nümayiş etdirir və rəhbərliyə davamlı inkişafa istiqamət vermək üçün müntəzəm, məlumatlara əsaslanan anlayışlar təqdim edir.

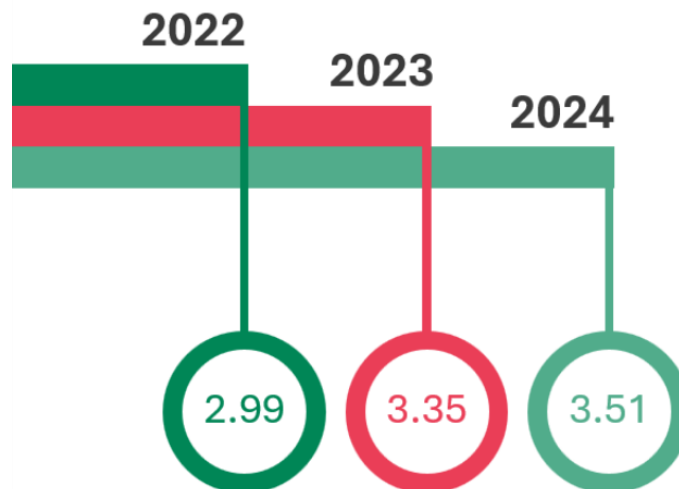


Figure 60. Korporativ Çeviklik İndeksi

Agile təşəbbüslərimiz müştərilər, tərəfdaşlar və tənzimləyicilər üçün də əhəmiyyətli təsir göstərib. Məsələn, korporativ satış qrupları məhsul komandaları ilə sıx əməkdaşlıq edərək rəqəmsal bankçılıq həllərini birgə yaradır, müştəriləri müsahibələr, prototip sınaqları və fokus qrupları vasitəsilə cəlb edir. Müntəzəm canlı nümayiş təqdimatları müştərilərə yeni funksiyaları erkən mərhələdə sınaqdan keçirmək imkanı yaradır, etimadı gücləndirir və rəyə əsaslanan sürətli təkmilləşdirməni mümkün edir. “Backlog” üzərində birgə işləmə və işlərin biznes dəyərinə görə prioritetləşdirilməsi PAŞA Banka sürət və keyfiyyət arasında balans yaratmağa imkan verdi. Bunun nəticəsində icra prosesi daha koordinasiyalı hala gəldi və maraqlı tərəflər məhsulun bütün həyat dövrü boyunca prosesə aktiv şəkildə cəlb olundu. Bu yanaşma tələblərə uyğun, yüksək keyfiyyətli həllərin daha sürətli təqdim edilməsini təmin etdi, müştəri etimadını möhkəmləndirdi, və Bankın bazardakı rəqabət mövqeyini daha da gücləndirmişdir.

Davamlı Təkmilləşmə Mədəniyyətinin Formalaşdırılması

PAŞA Bank Agile yanaşmaların davamlı inkişafını və təşkilat daxilində möhkəmlənməsini gündəlik fəaliyyətinin hissəsinə çevirib. Bu proses insanyönlü, strukturlaşdırılmış yanaşma əsasında qurulub və transformasiyanın ilkin mərhələsində ortaya çıxan çətinliklərin ardıcıl şəkildə aradan qaldırılması ilə əmələ gəlib. Müstəqil Rəqəmsal Laboratoriya modelinə qarşı mövcud olan ilkin şübhələr iki həftədə bir keçirilən, üzbəüz maraqlı tərəf icmalları vasitəsilə aradan qaldırıldı. Bu icmallar qısa müddətdə əldə olunan konkret və ölçülə bilən nəticələri nümayiş etdirdi. Yerli istedad çatışmazlığı, xüsusilə Məhsul Sahibi rolunun aydın müəyyən olunmaması, məqsədyönlü tədbirlərlə həll edildi. Bu çərçivədə üçüncü tərəf məsləhətçilər squad-lara cəlb olundu, daxili əməkdaşlar yenidən hazırlandı, yerli istifadəçi təcrübəsi və istifadəçi

interfeysi (UX/UI) dizaynerləri və mühəndislər seçmə yolu ilə işə götürüldü, eyni zamanda məhsul idarəçiliyi üzrə aydın karyera yolları yaradıldı. Görülən bu addımlar təşkilati bacarıqların formalaşdırılması üçün möhkəm baza yaratdı və Agile yanaşmaların Bank üzrə sistemli və davamlı şəkildə genişlənməsini təmin etdi.

Bacarıqların inkişafı fasiləsiz proses kimi qurulub. Bu çərçivədə Agile kouçlar komandalar və rəhbərliklə sıx əməkdaşlıq edərək praktiki dəstək göstərir, seminarlar və retrospektivlər təşkil edir, həmçinin müəyyən edilmiş təşkilati ehtiyaclara uyğunlaşdırılmış təlim proqramları təqdim edirlər. Bilik mübadiləsi daxili Co-Talk sessiyaları və Communities of Practice vasitəsilə təşviq olunur. Bununla yanaşı, beynəlxalq Məhsul Sahibləri, Agile kouçlar və dizaynerlərin iştirakı ilə keçirilən təcrübə sessiyaları qlobal baxışı təqdim edir və sınaqdan çıxmış yanaşmaların təşkilat daxilində yayılmasına şərait yaradır.

Geri əlaqə və öyrənmə iş prosesinin hər mərhələsinə daxil edilib. Hər “sprint”-in sonunda komandalar görülməli işləri, qarşılaşdıqları çətinlikləri və nəticələri müzakirə edir. Razılaşdırılmış təkmilləşdirmələr işə icra olunması və ölçülə bilən fayda yaratması üçün sistemli şəkildə izlənilir. Müntəzəm nümayişlər bütün komanda üzvlərinə açıqdır və geniş rəy toplanmasına imkan verir. Maraqlı tərəflər sprint icmallarına dəvət olunur ki, onların rəyi prioritetlərin dəqiqləşdirilməsinə və icra keyfiyyətinin yüksəldilməsinə birbaşa təsir göstərsin. Rəhbərliyin fəal iştirakı bu öyrənmə mədəniyyətini gücləndirir: rüblük biznes icmalları və Agile sağlamlıq panelləri rəhbərliyi icra göstəriciləri barədə məlumatlandırır və fəaliyyətlərin strateji məqsədlərlə davamlı uyğunluğunu təmin edir.

PAŞA Bankda Agile yanaşmanın genişləndirilməsi təşkilatın mədəni xüsusiyyətlərini və strateji prioritetlərini nəzərə alan məqsədyönlü yanaşma əsasında həyata keçirilir. Bu prosesdə insan amilinə əsaslanan transformasiya təşkilati dəyişikliklərin mərkəzində dayanır. “Agile Ambassador” proqramı Agile yanaşmanı hələ tətbiq etməyən komandalar üçün nəzərdə tutulmuş strateji təşəbbüsdür. Proqram Agile prinsiplərin daha dərinlən anlaşılmasını təmin edir, Agile dəyərləri komandalara integrasiya edir və onların gündəlik iş üsullarına effektiv şəkildə daxil edilməsinə şərait yaradır. Bunu tamamlayan “Agile Advocate” proqramı isə yüksək potensiala malik Agile mütəxəssislərin inkişafına yönəlib. Bu mütəxəssislər təşkilat daxilində dəyişikliklərin aparıcıları kimi çıxış edir, müxtəlif komandaları kouçinq edir və Agile yanaşmanın davamlı, yüksək təsirli tətbiqini təşviq edirlər. Bu proqramlar birlikdə Agile mədəniyyəti gücləndirir və Agile yanaşmanı sadəcə metodologiya deyil, biznes məqsədləri ilə uyğunlaşan və davamlı dəyər yaradan iş üsulu kimi formalaşdırır. Bu əsas üzərində qurulan Agile Yol Xəritəsi 2025, təşkilatda Agile yanaşmanın daha dərinlən mənimsənilməsinə və ümumi inkişafın artırılmasına yönəlmiş strateji təşəbbüsləri müəyyən edir. Bu çərçivədə konkret bacarıqların inkişafı, iş proseslərinin təkmilləşdirilməsi, çatdırılma alətlərinin gücləndirilməsi və təşkilati mədəniyyətə yönəlmiş addımlar nəzərdə tutulur. Bütün bu tədbirlərin məqsədi təşkilatın dəyişikliklərə daha davamlı olmasını təmin etmək, dəyərin daha sürətli çatdırılmasını mümkün etmək və Bankın müştəriyönümlü, innovasiyaya açıq yanaşmasını qoruyub saxlamaqdır. Bu təşəbbüsləri tamamlayan və təşkilat üzrə vahid yanaşmanı gücləndirən “Agile Guilds”, fərqli tribe-lardan və squad-lardan olan əməkdaşları bir araya gətirən peşəkar icmalar kimi formalaşdırılır. Bu icmalar çərçivəsində iştirakçılar ortaq problemlər üzərində birlikdə çalışır, effektiv təcrübələri paylaşır və ümumi iş standartlarının formalaşdırılmasına töhfə verirlər.

Agile-in miqyaslanmasında əsas elementlərdən biri şöbəlararası integrasiyadır. Bu yanaşma satış, risk, IT və kompayens sahələrində Agile-in tətbiqini təmin edir və birgə işləyən tribe-ların vasitəsilə koordinasiyanı

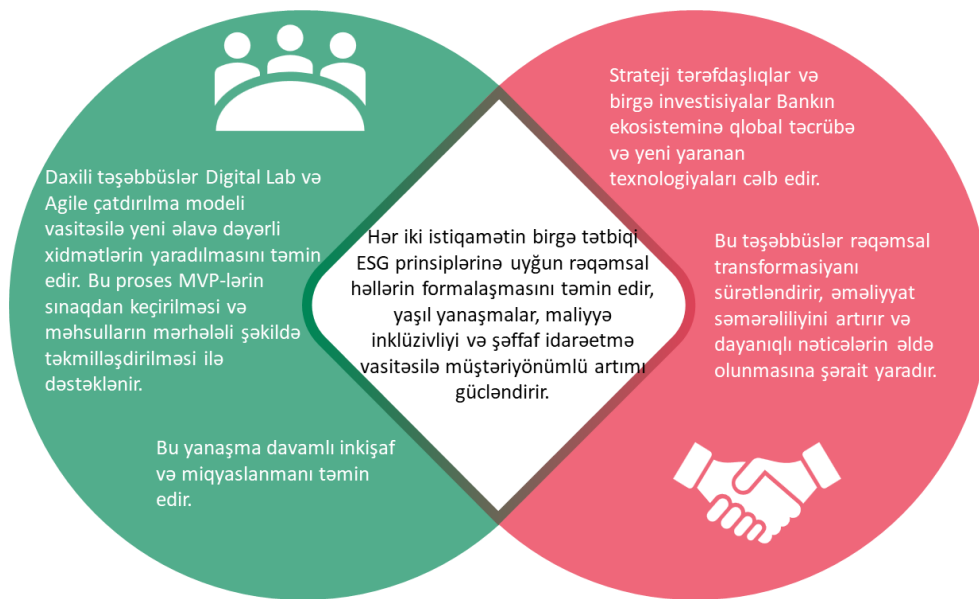
gücləndirir, qərarların daha sürətli qəbuluna şərait yaradır və prioritetləri Bankın strateji hədəfləri ilə uzlaşdırır. Eyni təkrarlanan yanaşma Bankın dayanıqlılıq məqsədlərini dəstəkləyir: rəqəmsal xidmətlərin və ekoloji cəhətdən daha məsuliyyətli məhsulların sürətlə hazırlanmasına imkan yaradır, dəyərin erkən mərhələdə təqdim edilməsini təmin edir və dəyişən standartlara çevik uyğunlaşmanı asanlaşdırır. Çatdırılma metodları isə hər təşəbbüsün ehtiyacına uyğun seçilir. Ən çox Scrum və Kanban tətbiq olunur. İnnovasiya Cluster-i isə bir neçə komanda arasında əməkdaşlığı gücləndirmək və daha genişmiqyaslı təşəbbüsləri dəstəkləmək üçün Large-Scale Scrum (LeSS) modeli sınaqdan keçirilir.

Davamlı təkmilləşmə biznes məqsədləri ilə uyğunlaşdırılmış göstəricilər vasitəsilə ölçülür və idarə olunur. Squad, tribe və ümumi təşkilat səviyyəsində mütəmadi olaraq aparılan Agile qiymətləndirmələri və sağlamlıq yoxlamaları güclü tərəfləri və inkişaf tələb edən sahələri üzə çıxarır, məqsədyönlü kouçinq və təlimləri istiqamətləndirir. Performans müştəri məmnuniyyəti, bazara çıxma sürəti və məhsulların istifadə səviyyəsi kimi əsas nəticələrlə bağlı ölçülür ki, qərarlar faktlara əsaslansın və proseslər davamlı şəkildə yaxşılaşdırılsın. Eyni zamanda, komandalar innovasiya və sınaqlar üçün vaxt ayırmağa təşviq olunur: geniş tətbiqdən əvvəl pilot layihələr və konsept sınaqları ilə “tez sına, tez öyrən” yanaşması tətbiq edilir. Bu yanaşmalar birlikdə bacarıqların inkişafını, miqyaslanmanı və davamlı təkmilləşməni bir-birini gücləndirən vahid sistemə çevirir və Bankın Agile yanaşmanın effektiv, adaptiv və həm strateji hədəflərə, həm də müştəri ehtiyaclarına uyğun qalmasını təmin edir.

16.2 İnnovasiyanın Praktik Tətbiqi

Sürətlə inkişaf edən maliyyə sektorunda innovasiya strateji prioritetdir. PAŞA Bankda bu, təkcə texnologiyanın tətbiqini deyil, həm də davamlı inkişaf mədəniyyətini, çoxfunksiyalı əməkdaşlıq və gələcəyə yönəlmiş təcrübələri əhatə edir. İnnovasiya, Banka müştəri ehtiyaclarını daha çevik və effektiv şəkildə həll etməkdə, eyni zamanda uzunmüddətli iqtisadi və davamlılıq məqsədlərinə uyğun həllər hazırlamaqda dəstək verir.

İnnovasiya yanaşmamız çeviklik, qabaqcıl texnologiya və dayanıqlılığı vahid bir yanaşmaya integrasiya edən xarici və daxili çərçivələri birləşdirir (Şəkil 61). Bu yanaşma iki əsas istiqamət üzrə həyata keçirilir: bir tərəfdən hədəfli investisiyalar və strateji tərəfdaşlıqlar vasitəsilə kənar innovasiyaların cəlb edilməsi, digər tərəfdən isə Bankın imkanlarını genişləndirən və tamamilə yeni həllər yaradan daxili layihələrin inkişafı. Xarici əməkdaşlıqlar yeni texnologiyalara və bazarda sınaqdan çıxmış ən yaxşı təcrübələrə çıxış imkanı yaradır. Daxili təcrübə isə bu yeniliklərin Bankın ehtiyaclarına uyğunlaşdırılmasına, sistemlərə integrasiyasına və miqyaslandırılmasına şərait yaradır. Nəticədə, tam rəqəmsal xidmətlərin payı artır, filiallara müraciətlərin sayı azalır və karbon izi aşağı düşür. Eyni zamanda, xüsusilə “yaşıl” və sosial cəhətdən inklüziv texnologiyalar vasitəsilə dayanıqlılıq prinsipləri innovasiya prosesinə daxil edilir. Bu çərçivələr və istiqamətlər birlikdə balanslı bir təşəbbüslər portfeli formalaşdırır, real dəyər yaradır və Bankın uzunmüddətli, dayanıqlı və innovasiyaya əsaslanan inkişaf baxışını dəstəkləyir.



Şəkil 61. İkili İnnovasiya Modeli

Innovativ konsepsiyaları real nəticələrə çevirmək üçün biz şəffaflığı, strateji uyğunluğu və ölçülə bilən dəyər yaratmağı təmin edən strukturlaşdırılmış idarəetmə çərçivəsini tətbiq edirik. İnnovasiya axını bir neçə mənbədən formalaşır: departamentlərarası əməkdaşlıq, qruplararası həllər, xərclərin optimallaşdırılmasına yönəlmiş təşəbbüslər, sahələrarası layihələr, eləcə də bazar iştirakçıları və startaplarla qurulan tərəfdaşlıqlar. Məhsul sahibləri strukturlaşdırılmış kəşf prosesləri vasitəsilə potensial rəqəmsal məhsul və həllərin müəyyən edilməsində və təsdiqlənməsində aparıcı rol oynayirlar. Bir ideya təsdiqləndikdən sonra, o, inkişafa, mövcud məhsulların təkmilləşdirilməsinə və ya xarici əməkdaşlıq halında startapların sürətləndirilməsinə və integrasiyasına keçir. İnnovasiya mənbələri Bankın daxili biznes və əməliyyat komandalarından tutmuş, fintech, hüquqi texnologiya, daşınmaz əmlak, kriptovalyuta, blokçeyn və süni intellekt kimi sahələrdə formalaşan bazar trendlərinə qədər geniş spektri əhatə edir. İdeyalar təqdim edildikdən sonra maliyyələşmə əvvəlcədən müəyyən olunmuş meyarlar əsasında bölüşdürülür ki, resurslar strateji baxımdan ən uyğun və ən yüksək potensiala malik layihələrə yönəldilsin. Əsas məqsəd praktikada real şəkildə istifadə oluna bilən minimum işlək məhsulun (MVP) əldə edilməsidir. Bunun üçün ayrılmış innovasiya büdcəsi texniki-iqtisadi əsaslandırma, məhsulun hazırlanması və bazarda sınaqdan keçirilməsi daxil olmaqla bütün mərhələləri əhatə edir. MVP mərhələsi ideyanın tammiqyaslı tətbiqə keçməzdən əvvəl yoxlanılması üçün əsas nəzarət nöqtəsi rolunu oynayır. Hər bir təklif strateji və əməliyyat baxımından əvvəlcədən müəyyən edilmiş meyarlara uyğun olaraq ətraflı qiymətləndirilir. Texniki, əməliyyat və maliyyə baxımından mümkünlüyü texniki-iqtisadi əsaslandırma vasitəsilə analiz edilir və bu prosesə İnnovasiya İdarəetmə Şurası nəzarət edir. Layihələrin müzakirəsi və qiymətləndirilməsi üçün iclaslar aylıq əsasda, zərurət olduqda isə daha tez-tez keçirilir. Yekun təsdiq də məhz İnnovasiya İdarəetmə Şurası tərəfindən verilir ki, bütün təşəbbüslər Bankın uzunmüddətli strateji prioritetləri ilə tam uyğun olsun.

İnnovasiya təcrübələrimiz, innovasiya layihələrinin bütün həyat dövrünü idarə etmək üçün aydın bir çərçivə təmin edən “Innovation Playbook” vasitəsilə rəsmiləşdirilir. Bu, idarəetmə strukturlarını, portfel

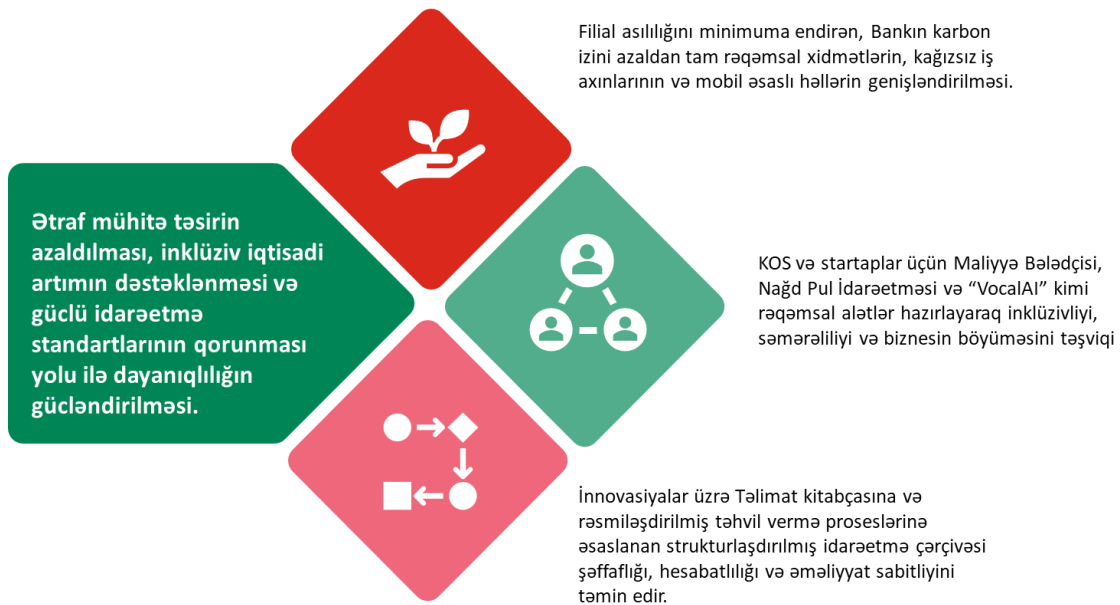
idarəetmə prinsiplərini, marketing strategiyalarını və əsas fəaliyyət göstəricilərini müəyyən edir və bütün təşəbbüslərin ardıcıl və şəffaf şəkildə inkişaf etdirilməsini və həyata keçirilməsini təmin edir. Bu yanaşmanın əsasını Agile metodologiyalar təşkil edir. Bu metodologiya ideyaların sürətlə sınaqdan keçirilməsinə, MVP mərhələsindən bazara tam çıxışa qədər prosesin problemsiz və çevik şəkildə irəliləməsinə imkan yaradır. Eyni zamanda, büdcə xərcləri ideyanın formalaşmasından və texniki-iqtisadi əsaslandırmadan başlayaraq, məhsulun hazırlanması, test edilməsi və kommersiya mərhələsinə qədər bütün proses boyunca davamlı şəkildə izlənilir. Bu da resurslardan səmərəli və intizamlı istifadəni təmin edir.

PAŞA Bankın innovasiyaya yanaşması biznes bankçılığı ehtiyaclarının tam spektrini əhatə edən hərtərəfli, 360 dərəcə xidmətlər təqdim etməyə əsaslanır. Biznes Onlayn Bank platformasından istifadə etməklə və qabaqcıl rəqəmsal imkanları integrasiya etməklə, Bank müştərilərə əməliyyatları daha səmərəli idarə etməyə, böyümə üçün xüsusi hazırlanmış vasitələrə çıxış əldə etməyə və inzibati yükü azaltmağa imkan verir. Əsas diqqət maliyyə, əməliyyat və tənzimləyici dəstəyi vahid ekosistemə yerləşdirməklə ənənəvi bankçılıqdan kənara çıxan həllər yaratmağa yönəlib. Bu yanaşma təkcə müştəri təcrübəsini artırmaqla yanaşı, həm də rahatlıq, sürət və dəyər yaratmaq yolu ilə uzunmüddətli müştəri münasibətlərini gücləndirir. Biz bizneslərə əməliyyatları sadələşdirməyə, riskləri idarə etməyə və tamamilə rəqəmsal mühitdə vacib xidmətlərə çıxış əldə etməyə imkan verən hərtərəfli əlavə dəyər həlləri dəsti təklif edirik. “Tərəfdaşı Yoxla” aləti biznes tərəfdaşlarının etibarlılığını qiymətləndirmək üçün birdən çox mənbədən məlumatları birləşdirir, “Maliyyə Bələdçisi” isə vergi hesablamalarını avtomatlaşdırmaqla və praktik maliyyə məlumatları təqdim etməklə KOS-ları dəstəkləyir. Mürəkkəb korporativ strukturlar üçün “Nağd Pul İdarəetməsi” likvidlik icmalları və pul vəsaitlərinin hərəkəti proqnozlaşdırılması üçün qabaqcıl imkanlar təqdim edir. “Biznes Qeydiyyatı” xidməti Bankın veb saytı vasitəsilə şirkətin formalaşma prosesini tam rəqəmsallaşdırır və sürətləndirir, “E-Müqavilə İdarəetməsi” isə onlayn müqavilələrin yaradılması, imzalanması və idarə olunması üçün təhlükəsiz platforma təklif edir. Ümumilikdə, bu həllər tənzimləyici uyğunluğu, məlumatlı qərar qəbul etməni və problemsiz müştəri təcrübəsini təşviq edən integrasiya olunmuş rəqəmsal ekosistem yaradır.

Bu alətləri tamamlayan, həm Biznes Onlayn Bankı, həm də Biznes Mobil Tətbiqi vasitəsilə əldə edilə bilən və hər ölçüdə biznes üçün rahatlıq, miqyaslanma və təhlükəsizlik təmin etmək üçün hazırlanmış güclü bir ödəniş və əməliyyat ekosistemi mövcuddur. Bu ekosistem, daxili köçürmələrdən və Ümumdünya Banklararası Maliyyə Telekomunikasiya Cəmiyyətinin (SWIFT) ödənişlərindən tutmuş vergi və əmək haqqı ödənişlərinə, eləcə də birdən çox valyutada 1 000-ə qədər ödənişdən ibarət toplu əməliyyatlara qədər bütün ödəniş ehtiyaclarını əhatə edir. Ənənəvi POS və mobil POS cihazları vasitəsilə təqdim olunan ekvayrinq həlləri həm fiziki, həm də rəqəmsal ticarəti dəstəkləyir. E-ticarət imkanları, o cümlədən “Linklə Ödəniş” funksiyası isə xüsusilə kiçik bizneslər üçün rahatlıq yaradır. Əməkhaqqı layihələri və fərdiləşdirilmiş biznes kartı həlləri kimi emissiya xidmətləri, Azercell ilə hazırlanmış “aCard” da daxil olmaqla strateji tərəfdaşlıqlar vasitəsilə təkmilləşdirilir. Açıq Bankçılıq, B2B və Agent Bankçılıq çərçivəsində API dəstəklili xidmətlər bank funksiyalarının müştərilərin Müəssisə Resurslarının Planlaşdırılması (ERP) sistemlərinə birbaşa integrasiyasına imkan verir və əməkhaqqı və ödəniş proseslərini sadələşdirir. Bununla yanaşı, Bank rəqəmsal qoşulma sahəsində bazar liderliyini qoruyur: tam onlayn korporativ hesab açılışını tənzimləyici tələblərə uyğun video identifikasiya ilə birləşdirən ilk bank olmuşuq. PAŞA Biznes mobil tətbiqi isə

müştərilərə real vaxt rejimində hesabların idarə olunması və ani ödənişlər imkanı verərək rahat və fasiləsiz bankçılıq təcrübəsi təmin edir.

Bankın innovasiya gündəliyi strateji tərəfdaşlıqlar hesabına daha da gücləndirilib. Bu tərəfdaşlıqlar həm imkanların genişləndirilməsində, həm də ESG prioritetlərinin reallaşdırılmasında mühüm rol oynayır. 2024-cü ildə bu yanaşmanın ən önəmli nümunələrindən biri AZAI Tech ilə birgə yaradılan “VocalAI” layihəsi oldu. Bu həll Azərbaycan dilində ilk böyük dil modeli olaraq səsli danışığın mətnə çevrilməsini mesajlaşma platformaları ilə birləşdirir və KOS-lar ilə korporativ müştərilər üçün nəzərdə tutulub. Nəticədə sənəd dövriyyəsi azalır, ünsiyyət daha səmərəli olur və rəqəmsallaşma prosesi sürətlənir. “E-prorab,” “Letitbid” və “App for Apartment” kimi tərəfdaşlarla əməkdaşlıqlar isə tikinti, əmlakın idarə olunması və məişət xidmətləri sahələrində proseslərin optimallaşdırılmasına yönəlib. Bu layihələr tullantıların azalması, resurslardan daha səmərəli istifadə və icra müddətlərinin qısalması kimi konkret nəticələr verib. Sözügedən tərəfdaşlıqlar Bankın daha geniş startup təşəbbüsləri ilə dəstəklənir. . Bura təsirli və dayanıqlı innovasiyaları sürətləndirmək məqsədilə təqdim olunan maliyyələşdirmə, texniki məsləhət xidmətləri, Kickbox kimi MVP sınaq platformaları və strateji birgə investisiyalar daxildir.. Bütün bu proseslər boyunca ESG prinsipləri əsas xətt kimi qorunur: kağızsız iş axınlarının təşviqindən tutmuş yaşıl texnologiyaların dəstəklənməsinə qədər. Növbəti mərhələdə isə dayanıqlı maliyyələşmə imkanlarını daha da gücləndirmək məqsədilə ESG ilə əlaqəli qiymətləndirmə alətlərinin tətbiqi planlaşdırılır (Şəkil 62).



Şəkil 62. PAŞA Bankda ESG əsaslı innovasiya

Bu innovasiyaya əsaslanan yanaşmanın təsiri 2024-cü ildə bir neçə yüksək səviyyəli təqdimatda özünü göstərdi. “VocalAI” ilə yanaşı, Bank Giftim platformasını istifadəyə verdi. Bu, B2B segmenti üçün nəzərdə tutulmuş rəqəmsal hədiyyə kartı həllidir və ilk ilində 15 korporativ müştəri tərəfindən 1 100-dən çox kartın alınaraq paylanmasına imkan yaradıb. Fiziki vauçerlərə ehtiyacı azaltdığı üçün bu platforma həm də ekoloji məqsədlərə töhfə verir. Digər mühüm yenilik isə Rəqəmsal Müqavilə İdarəetməsi həlli oldu. Bu təhlükəsiz platforma müqavilələrin bütün həyat dövrünün rəqəmsal şəkildə idarə olunmasını təmin edir. İlk il ərzində

90 müştəri tərəfindən 250 müqavilənin yaradılması bu həllə olan real tələbatı və onun praktik dəyərini göstərir.

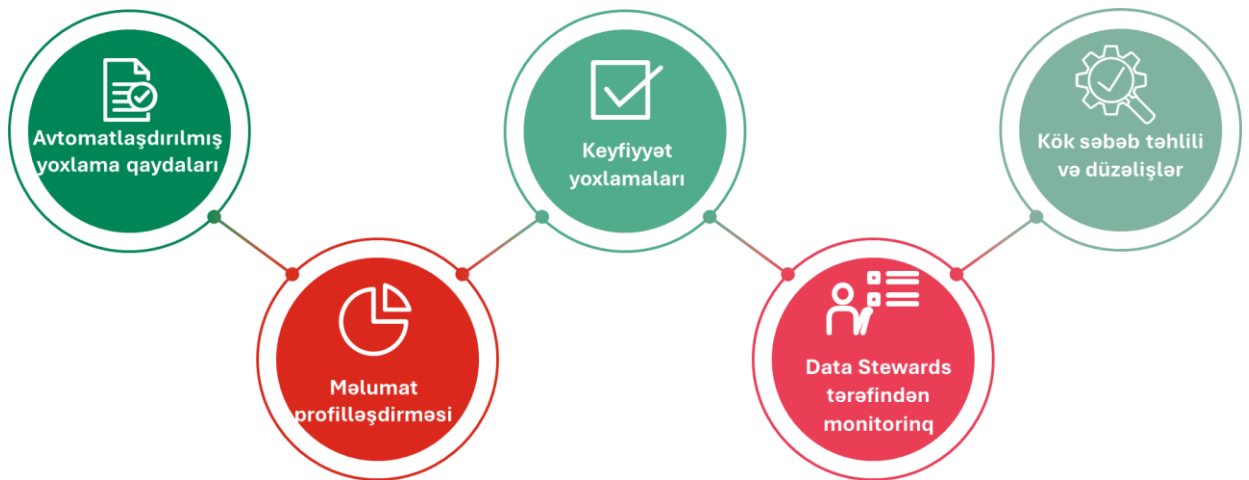
Bu yeniliklər PAŞA Bankın əlavə dəyərli xidmətlər (VAS) ekosistemini genişləndirməyə və bizneslər üçün etibarlı innovasiya tərəfdaşı rolunu gücləndirməyə yönəlmiş daha geniş strateji planın tərkib hissəsidir. 2025-ci ildə Bank bir sıra yeni həllərin istifadəyə verilməsini planlaşdırır: KOS-ların aktivliyini artırmaq üçün loyallıq platforması, korporativ vəsaitlərin daha səmərəli idarə olunması məqsədilə likvidlik hovuzu, müştərilərə avtomatlaşdırılmış dəstək verən süni intellekt əsaslı agentlər, daşınmaz əmlaka çıxışı daha əlçatan edən paylı investisiya platforması, eləcə də VÖEN-in açılması, vergi parametrlərinin qurulması və hüquqi forma üzrə məsləhətləri əhatə edən sadələşdirilmiş biznes qeydiyyatı xidməti. Bu innovasiyalarla paralel olaraq Bank ESG gündəliyini də irəli aparır: filiallara müraciət ehtiyacını və karbon emissiyalarını azaltmaq üçün tam rəqəmsal proseslər genişləndirilir, dayanıqlı maliyyələşməni təşviq etmək məqsədilə ESG əsaslı qiymətləndirmə alətləri araşdırılır. Bu inkişaf Bankın VAS istiqamətinə xüsusi fokusunu əks etdirir və KOS və korporativ müştərilər arasında VAS istifadəsini 5%-ə çatdırmaq məqsədi ilə uzlaşır. Nəticə etibarilə, bu təşəbbüslər dayanıqlı, davamlı və innovasiya yönümlü bankçılıq ekosisteminin formalaşdırılmasına xidmət edir və bizneslərlə yanaşı cəmiyyət üçün də uzunmüddətli dəyər yaradır.

17.0 Məlumatların Təhlükəsizliyinə Yanaşmamız

Rəqəmsal dövrdə, məlumatların sürətlə artdığı, tənzimləyici tələblərin daim dəyişdiyi və kibertəhlükələrin getdikcə artdığı bir mühitdə, PAŞA Bank məlumatların qorunmasına və düzgün idarə olunmasına sadıqlığını qoruyur. Məlumatların təhlükəsizliyi əməliyyatların dayanıqlığını təmin etmək və müştərilərin etibarını qazanmaq üçün əsas şərtidir. Bankın hərtərəfli yanaşması məlumatların təhlükəsizliyini və etibarlılığını təmin etməklə yanaşı, təşkilatın bütün səviyyələrində strateji və məlumatlara əsaslanan qərarların qəbul edilməsinə imkan verir. Aparıcı texnologiyaların tətbiqi, sahəyə uyğun idarəetmə çərçivələrinin integrasiyası və xüsusi məlumat idarəetmə infrastrukturunu vasitəsilə Bankdakı bütün məlumatların təhlükəsiz, dəqiq, əlçatan və strateji prioritetlərlə uyğun şəkildə saxlanması təmin edilir.

17.1 Məlumatların İdarə Edilməsi

Məlumat İdarəetmə Departamenti PAŞA Bankın məlumat aktivlərinin etibarlı, əlçatan və strateji məqsədlər üçün effektiv istifadəsini təmin etməkdə mərkəzi rol oynayır. Departament dörd ixtisaslaşmış funksional sahəyə bölünüb: Məlumat İdarəçiliyi, Data Mühəndisliyi, Data Analitikası və Data Elmi. Bu struktur Bank üzrə məlumatların idarə olunması, emalı, təhlili və tətbiqi proseslərinə tam nəzarət imkanı yaradır. Avtomatlaşdırılmış yoxlama qaydaları, qabaqcıl məlumat profilləşdirmə və sistemli keyfiyyət yoxlamaları vasitəsilə məlumatların dəqiqliyi, bütövlüyü və ardıcılığı qorunur. Həmçinin, xüsusi Data Stewards (Məlumat Mühafizəçiləri) kritik məlumat sahələrinə nəzarət edir, problemlərin kök səbəblərini araşdırır və davamlı təkmilləşdirmələr həyata keçirir. Bu yanaşma əməliyyat və strateji səviyyədə vaxtında, məlumatlara əsaslanan və düzgün qərarların qəbul edilməsinə imkan verir.



Şəkil 63. Məlumatların Bütövlüyünə Nəzarət

Bankçılıq sektoru rəqəmləşmə və real vaxt məlumat analizləri ilə transformasiya olunduqca, PAŞA Bank innovasiya ilə hesabatlılığı balanslaşdıran qabaqcıl və sistemli məlumat idarəçiliyi yanaşmasını qəbul edib. 2024-cü ildə bu öhdəlik daha da möhkəmləndirildi: əməliyyat tələblərinin inkişafına uyğun yeni məlumat sahələri yaradıldı və hər biri məsul sahiblərə təhkim olundu ki, məlumatın bütün həyat dövrü boyu hesabatlıq təmin olunsun. Bank həmçinin bütün şöbələrdə hesabat standartlarını bərabərləşdirmək üçün daxili Hesabat Kataloqunun hazırlanmasına başladı, bu da şəffaflığı, ardıcılığı və audit imkanlarını artırır. Bu yeniliklər birgə Bankın məlumat ekosistemini gücləndirir, daha məlumatlı qərarların qəbuluna imkan yaradır və biznesin ortaya çıxan ehtiyaclarına çevik cavab verməyi dəstəkləyir.

Biz DAMA-DMBOK əsasında hazırlanmış Məlumat İdarə Edilməsi çərçivəsini tətbiq edirik. Burada sahiblərin məsuliyyətləri dəqiq müəyyən olunub, məlumat keyfiyyəti və giriş hüquqları ilə bağlı siyasətlər mövcuddur və tənzimləyici tələblərə uyğunluq mexanizmləri təmin edilir. Bu çərçivəyə sənayenin ən yaxşı təcrübələrinə riayət edən, müntəzəm daxili təlimlər və auditlər keçirən və Bank daxilində məlumatların maarifləndirilməsi mədəniyyətini inkişaf etdirən Məlumatların İdarə Edilməsi komandası nəzarət edir. Məlumatların idarə edilməsində yeni yaranan beynəlxalq tendensiyaları davamlı olaraq izləməklə və integrasiya etməklə, məlumatların idarə edilməsi təcrübələrinin global standartlara uyğun qalmasını təmin edirik.

Bu idarəetmə səylərini dəstəkləmək üçün Bank, səmərəli məlumatların idarə edilməsini asanlaşdırmaq və təşkilatın bütün səviyyələrində məlumatlı qərar qəbuletməni təmin etmək üçün Oracle, PostgreSQL və MySQL məlumat bazalarından istifadə edir. Bu verilənlər bazası infrastrukturunu Oracle əsaslı sistemlər və təhlükəsiz lokal məlumat anbarı ilə tamamlayır, bu da kritik məlumatların etibarlı saxlanması, nəzarət olunan giriş imkanlarını və güclü qorunmasını təmin edir. Real vaxt rejimində çıxarış, çevirmə, yükləmə (ETL) prosesləri və jurnal aqreqasiyası alətləri, xüsusən də rəqəmsal bank xidmətlərinin artan istifadəsinə cavab olaraq, yüksək həcmli əməliyyat məlumatlarını emal etmək üçün istifadə olunur. Metadata idarəçiliyini dəstəkləmək, məlumatın mənsəyini izləmək və keyfiyyət standartlarını monitoring etmək üçün Informatica alətlərindən istifadə olunur, bu da bütün sistemlərdə izlənə bilən, strukturlaşdırılmış və ardıcıl məlumatların saxlanması kömək edir. Paralel olaraq, PAŞA Bank, əməliyyat və analitik məlumatların birləşdirilməsi və miqyaslanma qabiliyyətini və qabaqcıl analitik imkanlarını artırmaq üçün

2026-cı ilə qədər tam tətbiq olunması gözlənilən Data Lakehouse-un mərhələli inkişafını davam etdirir. Bank platformaları, mobil tətbiqlər, CRM sistemləri və analitik alətlər arasında məlumatların integrasiyası API və ara proqram (middleware) təminatı həlləri vasitəsilə təmin edilir ki, bu da ardıcılığı təşviq edir, gecikməni azaldır və platformalararası funksionallığı təmin edir. Hesabat və analitika Oracle BI və Tableau vasitəsilə həyata keçirilir. Bu alətlər əsas məlumat mənbəyi kimi istifadə olunur, eyni zamanda süni intellekt əsaslı modellər strateji proqnozlaşdırma, müştəri ilə qarşılıqlı əlaqə və performans planlaşdırmasını dəstəkləyir. Bank, şöbələr arasında əməliyyatları qiymətləndirmək və optimallaşdırmaq üçün məlumatlara əsaslanan KPI-lardan istifadə edir. Əsas KPI-lara məlumatdan gəlir əldə etmə (data monetization), yəni məlumatdan dəyər və gəlir yaratmaq imkanlarını müəyyən etmək və istifadə etmək, həmçinin məlumat əldə etmə müddəti daxildir. Buna uyğun olaraq, Bank 2026-cı ilə qədər məlumat əldə etmə müddətini orta hesabla 15 gündən 9 günə endirmək strateji məqsədini müəyyən edib, bu da bazar tələblərinə cavabı daha çevik etməyə imkan verəcək.

Tənzimləyici tələblərə uyğunluq və məlumatların etik şəkildə idarə olunması PAŞA Bankın məlumat idarəçiliyi yanaşmasının əsasını təşkil edir. Məlumatlar yalnız hüquqi və ya əməliyyat ehtiyaclarını ödəmək üçün zəruri olan müddət ərzində saxlanılır və bu proses Mərkəzi Bankın tələblərinə uyğun siyasətlərlə tənzimlənir. Müəyyən edilmiş müddət bitdikdən sonra məlumatlar təhlükəsiz şəkildə arxivləşdirilir və ya silinir. Məlumatla bağlı riskləri minimuma endirmək üçün Bank mütəmadi olaraq daxili auditlər, yoxlama nəzarətləri və istisna halların idarə olunması prosedurlarını həyata keçirir. Bu mexanizmlər natamam və ya qeyri-dəqiq məlumatların vaxtında aşkarlanmasına və aradan qaldırılmasına imkan yaradır. Aşkarlanmış problemlər Data Steward-lər tərəfindən həll olunur və əldə edilən nəticələr davamlı təkmilləşdirmə proseslərinə daxil edilir.

Bank əməkdaşların peşəkar bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi istiqamətində investisiyalarını davam etdirir.. Məlumatların məxfiliyi, süni intellekt və təhlükəsiz rəqəmsal təcrübələr üzrə işçilərə hədəflənmiş daxili təlimlər keçirilmiş, eyni zamanda müştəriləri məsuliyyətli bank davranışları və onlayn təhlükəsizlik barədə maarifləndirmə kampaniyaları da keçirilmişdir. Bu ikitərəfli yanaşma Bankın həm daxildə, həm də xaricdə rəqəmsal baxımdan məlumatlı və məsuliyyətli bir mədəniyyət formalaşdırmaq öhdəliyini gücləndirir.

Gələcəyə baxaraq, PAŞA Bank bulud əsaslı platformaların tətbiqini, məlumat keyfiyyətinə nəzarətdə avtomatlaşdırmanın genişləndirilməsini və BI özünə xidmət alətlərinin əlçatanlığının artırılmasını planlaşdırır. Bu təşəbbüslər Bankın məlumatlara çıxışı daha geniş çevrəyə açmaq, çevikliyi gücləndirmək və ən yaxşı beynəlxalq təcrübələrlə uyğunlaşmaq məqsədini əks etdirən ümumi baxışının bir hissəsidir. Əməliyyatlarına təhlükəsiz, şəffaf və gələcəyə yönəlmiş məlumat mədəniyyətini tətbiq etməklə, PAŞA Bank məsuliyyətli məlumatların idarə edilməsi və uzunmüddətli rəqəmsal dayanıqlıq sahəsində regional lider kimi özünü göstərməyə davam edir.

17.2 Kibertəhlükəsizlik Tədbirlərinin Gücləndirilməsi

PAŞA Bank əməliyyat dayanıqlığı və rəqəmsal etimad strategiyasının vacib bir komponenti olaraq kibertəhlükəsizliyi diqqət mərkəzində saxlamağa davam edir. 2024-cü ildə PAŞA Bank rəqəmsal təhdidlərin artan mürəkkəbliyini qarşılamaq üçün hazırlanmış bir sıra struktur, proses və strateji təkmilləşdirmələr vasitəsilə kibertəhlükəsizlik funksiyasını gücləndirdi. Əsas mərhələlərdən biri əl ilə təsdiqləmələrin tam avtomatlaşdırılmış, matris əsaslı modellə əvəz olunduğu Şəxsiyyət və Giriş İdarəetmə prosesinin

transformasiyası oldu. Bu dəyişiklik giriş hüquqlarının rollara və vəzifələrə uyğun olaraq verilməsini təmin edir və bu da həm səmərəliliyi, həm də vacib sistemlərdə nəzarəti əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Bununla yanaşı, Bank Marketing, Kibertəhlükəsizlik və Brend İdarəetmə qrupları tərəfindən birgə hazırlanmış hərtərəfli Brend Mühafizəsi Strategiyasını təqdim etdi. Bu təşəbbüs kibertəhlükəsizliyin əhatə dairəsini yalnız texniki müdafiə ilə məhdudlaşdırmayaraq, Bankın reputasiyasının və müştəri etimadının qorunmasını da əhatə edəcək şəkildə genişləndirdi. Reputasiya risklərinin qarşısını almaq və rəqəmsal mühitdə təhlükəsizliyi təmin etmək məqsədilə oğurlanmış giriş məlumatlarının və ödəniş kartı məlumatlarının aşkarlanması, Bankın loqosundan qanunsuz istifadənin izlənməsi, həmçinin fişinq və ya saxtalaşdırma cəhdlərinin təhlili üçün qabaqcıl monitoring alətləri tətbiq olundu. Təcrübələri beynəlxalq standartlarla daha da uyğunlaşdırmaq məqsədilə Bank 2024-cü ilin avqust ayında NIST layihəsinə start verdi. Layihə üçüncü tərəf maraqlı tərəflərlə müsahibələr və ətraflı boşluq təhlili ilə başladı, ardınca isə 2025-ci il üçün fəaliyyət planı hazırlandı. Görülən tədbirlərin effektivliyini qiymətləndirmək üçün altı ay sonra təkrar qiymətləndirmə aparılacaq, eyni zamanda davamlı təkmilləşməni izləmək üçün rəhbərlik tərəfindən KPI-lar müəyyən edilib. Bununla paralel olaraq, mövcud imkanların müqayisəli təhlili (benchmarking) və gələcək strategiyanın müəyyənləşdirilməsi məqsədilə Kibertəhlükəsizlik Səviyyəsinin Qiymətləndirilməsinə başlanılmışdır. Bu təşəbbüslər mühüm struktur dəyişiklikləri ilə daha da gücləndirildi. İnformasiya Təhlükəsizliyi bölməsi yenidən təşkil edilərək ayrıca Girişlərin İdarə Edilməsi üzrə Şöbəyə, həmçinin GRC çərçivəsində yeni İnformasiya Təhlükəsizliyi və Komplayens istiqamətinə ayrıldı. Eyni zamanda, proaktiv risklərin aşkarlanması və onlara cavab verilməsində mühüm rolunu nəzərə alaraq, Təhdid Kəşfiyyatı komandası tamhüquqlu bir departament səviyyəsinə yüksəldilir. Bu dəyişiklikləri tamamlayan addım olaraq, kibertəhlükəsizliklə bağlı bütün siyasət və sənədlər hərtərəfli şəkildə yenidən nəzərdən keçirildi və onların dayanıqlılığı, aktuallığı və tənzimləyici tələblərə uyğunluğu təmin olundu.

Hərtərəfli nəzarəti həyata keçirmək üçün PAŞA Bankın kibertəhlükəsizlik idarəetmə çərçivəsi beynəlxalq standartları milli qanunvericiliyin tələbləri ilə inteqrasiya edir. Xarici ekspertlər NIST Kiber-təhlükəsizlik Çərçivəsi (NIST CSF) və COBIT kimi beynəlxalq çərçivələrə uyğun olaraq üçüncü tərəf qiymətləndirmələri aparır, Ödəniş Kartları Sənayesi üzrə Məlumat Təhlükəsizliyi Standartına (PCI DSS) uyğunluq isə illik uğurlu/uğursuz (pass/fail) sertifikatlaşdırma prosesləri vasitəsilə təmin olunur. Milli səviyyədə Bank müntəzəm daxili auditlər və davamlı monitoring fəaliyyətləri vasitəsilə ARMB-nin tənzimləyici qaydalarına riayət edir və həm yerli, həm də qlobal gözləntilərə uyğunluğu gücləndirir. Bu tənzimləyici standartlara uyğun olaraq, PAŞA Bank illik üçüncü tərəf qiymətləndirmələri, maliyyə audit dövrünün bir hissəsi kimi inteqrasiya olunmuş IT auditləri və təhlükəsizlik sertifikatlarının müntəzəm olaraq yenidən qiymətləndirilməsi vasitəsilə uyğunluğu təmin edir. Bu, güclü qorunma və idarəetmə üçün həm texniki, həm də qeyri-texniki tədbirləri özündə birləşdirən strukturlaşdırılmış üçqat nəzarət sistemi ilə daha da dəstəklənir.

PAŞA Bankın kibertəhlükəsizlik funksiyası beş strateji istiqamət üzrə təşkil olunub: üçü əsas kibertəhlükəsizlik fəaliyyətlərinə, biri rəqəmsal fırıldaqçılığın qarşısının alınmasına və digəri tətbiq təhlükəsizliyinə həsr olunub. Bu istiqamətlər 24/7 monitoring, qabaqcıl təhdidlərin aşkarlanması və sürətli insidentlərə cavabdeh olan ixtisaslaşmış qruplar vasitəsilə fəaliyyət göstərən mərkəzləşdirilmiş Təhlükəsizlik Əməliyyatları Mərkəzi (SOC) tərəfindən dəstəklənir. Bu yanaşma Banka bütün infrastrukturunu boyunca təhdidləri aşkarlamaq, qarşısını almaq və azaltmaq üçün hazırlanmış çoxşaxəli kibertəhlükəsizlik müdafiə modelini saxlamağa imkan verir (Şəkil 64). Buna nail olmaq üçün Bank daha geniş risk idarəetmə

çərçivəsi ilə birlikdə işləyən integrasiya olunmuş kibertəhlükəsizlik alətlərindən istifadə edir. Bunlara real vaxt analitikası və insident korrelyasiyası üçün Təhlükəsizlik Məlumatı və Hadisə İdarəetmə (SIEM) sistemləri, qabaqcıl zərərli proqram təminatı və müdaxilədən müdafiə üçün Son Nöqtə Aşkarlama və Cavablandırma (EDR), həssas məlumatları qorumaq üçün Məlumat İtkisinin Qarşısının Alınması (DLP) həlləri, onlayn xidmətləri qorumaq üçün Veb Tətbiq Firewall-ları (WAF) və zəif cəhətləri proaktiv şəkildə müəyyən etmək və aradan qaldırmaq üçün zəifliklərin idarə edilməsi vasitələri daxildir. Bank həmçinin sosial mühəndislik təhdidlərinə qarşı insan müdafiəsini gücləndirmək üçün fişinq simulyasiya təlimləri və maarifləndirmə kampaniyaları keçirir. Bu texnologiyalar PAŞA Bankın kibertəhlükəsizlik üzrə idarəetmə və əməliyyat proseslərinə tam integrasiya olunub və erkən təhdidlərin aşkarlanmasına, sürətli reaksiyaya və fasiləsiz qorunmaya birbaşa dəstək verir. Bu integrasiya eyni zamanda anomaliyaların müəyyən edilməsini, zərərli proqramlara qarşı müdafiəni, məlumat sızmalarının qarşısının alınmasını və proaktiv zəiflik idarəçiliyinin təmin olunmasını gücləndirir. Müştəri qarşılıqlı əlaqələrinin, xüsusən də korporativ hesablar və bank zamanətləri və ya akkreditivlər kimi sənədli əməliyyatlar üçün təhlükəsizliyin təmin edilməsi əsas prioritet olaraq qalır. Bu cür yüksək dəyərli əməliyyatların məxfiliyini, bütövlüyünü və orijinallığını təmin etmək üçün Bank ciddi giriş və şəxsiyyət idarəetmə protokollarını tətbiq edir. Bunlara çoxfaktorlu identifikasiya (MFA), ikili avtorizasiya üçün “dördgöz prinsipi”, icazələri məhdudlaşdırmaq üçün rol əsaslı giriş nəzarəti (RBAC), məlumatların təhlükəsiz ötürülməsi üçün Nəqliyyat Təbəqəsi Təhlükəsizliyi və Təhlükəsiz Soketlər Təbəqəsi (TLS/SSL) şifrələməsi, hərtərəfli jurnal idarəetməsi və hesabatlılığı qorumaq üçün audit daxildir. Bundan əlavə, Maliyyə Mesajlaşma Sistemləri icazəsiz giriş və manipulyasiyanın qarşısını almaq üçün eyni nəzarətlər altında qorunur. Xarici məlumat ötürülmələri bütün həssas rabitə üçün qanuni təsdiq və şifrələnmiş ötürülməni tələb edən rəsmi Məlumat Mübadiləsi İdarəetmə prosesi çərçivəsində tənzimlənir. Qeyd etmək lazımdır ki, 2024-cü il ərzində heç bir ciddi məlumat sızması halı qeydə alınmayıb ki, bu da PAŞA Bankın kibertəhlükəsizlik strategiyasının gücünü, inkişafını və effektivliyini açıq şəkildə göstərir.

Təhdidin Aşkarlanması

Profilaktik nəzarət mexanizmlərini aşan zərərli fəaliyyətlərin aşkarlanması və təhlili.

SIEM, EDR, süni intellektlə idarə olunan anomaliya aşkarlama vasitələri.



Təhdidin qarşısının alınması

Təhdidləri Bankın infrastrukturuna çatmadan əvvəl proaktiv şəkildə bloklamaq və zərərsizləşdirmək..

WAF, zəifliklərin idarə olunması, fişinq simulyasiyaları və maarifləndirmə proqramları.

İnsidentlərə Reaksiya və Bərpa

Təsdiqlənmiş insidentdən sonra təsirin məhdudlaşdırılması, aradan qaldırılması və əməliyyatların bərpası.

24/7 fəaliyyət göstərən SOC, 12 əvvəlcədən müəyyən edilmiş bərpa ssenarisini əhatə edən Biznesin Davamlılığı və Fövqəladə Hallardan Bərpa çərçivəsi.

Şəkil 64. Çoxlaylı Kibermüdafiə Modeli

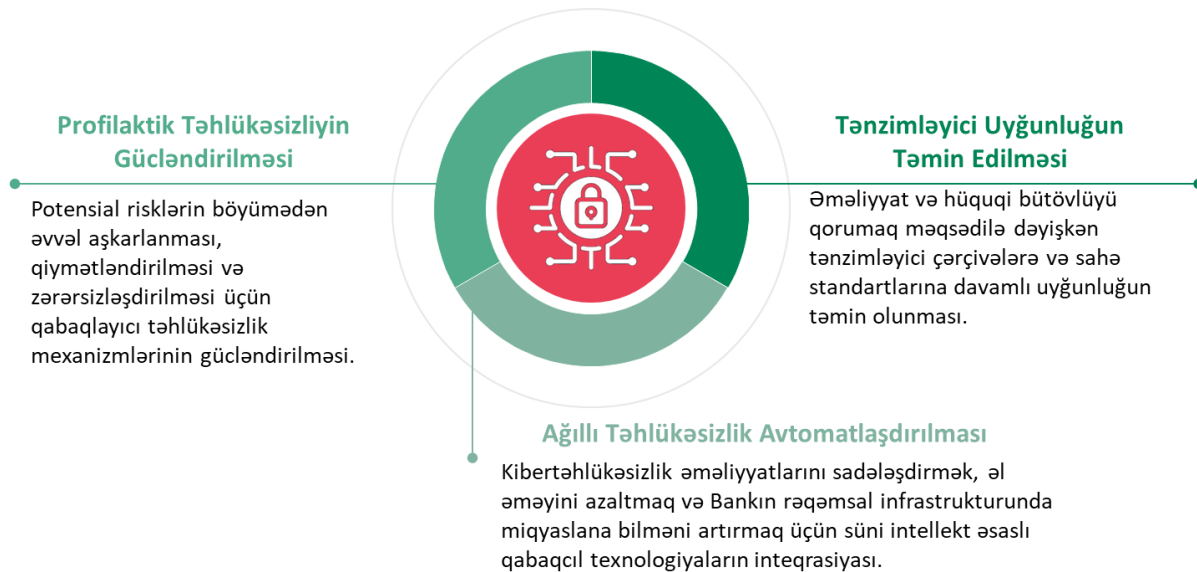
Effektiv kibertəhlükəsizlik risklərinin idarə edilməsi PAŞA Bankın əməliyyatlarının təhlükəsizliyini təmin etmək, müştəri etibarını qorumaq və uzunmüddətli dayanıqlılığı təmin etmək üçün vacibdir. Bütün kibertəhlükəsizlik riskləri sistematik olaraq 2021-ci ildən Bankın ERM çərçivəsinin bir hissəsi kimi saxlanılan və Qeyri-Maliyyə Riskləri (NFR) Departamenti tərəfindən nəzarət edilən rəsmi Risk Reyestrində qeyd olunur. Bank bu riskləri əsasən NFR funksiyasının rəhbərliyi altında, İnformasiya Təhlükəsizliyi komandası ilə sıx əməkdaşlıq şəraitində əlaqələndirilmiş bir proses vasitəsilə müəyyən edir, qiymətləndirir və azaldır. Risklərin identifikasiyası bir-birini tamamlayan bir neçə mexanizm üzərindən həyata keçirilir. Buraya Risk komandası tərəfindən integrasiya olunmuş Risk və insidentlərin İdarə Edilməsi sistemi vasitəsilə tam idarə olunan insident menecmenti, avtomatlaşdırılmış panellərlə dəstəklənən istisnaların idarə edilməsi, RCSA prosesləri, eləcə də biznes aktivlərini müvafiq təhdid və zəifliklərlə əlaqələndirən xüsusi Kiberrisk Qiymətləndirmə prosesi daxildir. Risklərin qiymətləndirilməsi ehtimal-təsir əsaslı rəsmi metodologiya üzrə aparılır. Təsir ölçüsü reputasiya, maliyyə, tənzimləyici uyğunluq, əməliyyatlar (sistemlərin əlçatanlığı), insan resursları və müştəri məlumatlarının məxfiliyi kimi amilləri əhatə edir və bununla da məxfilik, bütövlük və əlçatanlıqdan ibarət (Confidentiality, Integrity, Availability – CIA) üçlüyünü özündə birləşdirir. Risklərin ilkin qiymətləndirilməsi Risk komandası tərəfindən həyata keçirilir, mövcud nəzarət mexanizmlərinin effektivliyi isə İnformasiya Təhlükəsizliyi komandası tərəfindən dəyərləndirilir. Qiymətləndirmələr müvafiq risklər reallaşdıqda və ya konkret trigger hallar baş verdikdə yenidən nəzərdən keçirilir ki, bu da prosesin ortaya çıxan təhdidlərə çevik reaksiya verməsini təmin edir. Risklərin azaldılması geniş və kompleks nəzarət mühiti vasitəsilə həyata keçirilir. Buraya SIEM sistemləri, 24/7 fəaliyyət göstərən SOC, firewall-lar, antivirus həlləri, DLP alətləri, imtiyazlı girişlərin idarə olunması (PAM) və güclü giriş nəzarəti mexanizmləri daxildir. Bu tədbirlər birlikdə fasiləsiz monitoringi, təhdidlərin sürətli aşkarlanmasını və potensial insidentlərin proaktiv şəkildə qarşısının alınmasını təmin edir.

Bank həmçinin sistemlərində Sıfır Etibar (zero trust) və Ən Az İmtiyazlı Giriş (least privilege access) prinsiplərini tətbiq edir, istifadəçilərin və proseslərin yalnız rolları üçün zəruri olan girişə sahib olmasını təmin etməklə riskləri minimuma endirir. İnsidentlərə hazırlıq Biznesin Davamlılığı və Fövqəladə Hallardan Bərpa (BCDR) çərçivəsində əvvəlcədən müəyyən edilmiş 12 bərpa ssenarisi vasitəsilə gücləndirilir və bu da ciddi pozuntular zamanı əməliyyat dayanıqlılığını təmin edir. Müəyyən edildikdən və qiymətləndirildikdən sonra risklər müntəzəm olaraq izlənilir və hesabatlaşdırılır. Təhlükəsizlik Əməliyyatları Mərkəzi kibertəhlükəsizlik hadisələri və performans göstəriciləri üzrə aylıq hesabatlar hazırlayaraq strateji nəzarət məqsədilə yüksək rəhbərliyə təqdim edir. Bundan əlavə, sistemlərin dayanma halları davamlı şəkildə izlənilir, aktivlərin təsnifatı üzrə isə ayrıca layihə icra olunur. Risklərin daha aydın görünməsi üçün avtomatlaşdırılmış aşkarlama alətlərinin tətbiqi də planlaşdırılır.

Kibertəhlükəsizlik üzrə lazımi araşdırma üçüncü tərəf təchizatçılarna və xidmət təminatçılarna da şamil edilir. Integrasiyadan əvvəl təchizatçıların əhəmiyyət dərəcəsinə görə təsnif edilməsi məqsədilə rəsmi kiberrisk qiymətləndirməsi aparılır. Daxili sistemlərə giriş yalnız təhlükəsiz rəqəmsal platformalar üzərindən təqdim olunan məcburi təlim proqramları uğurla tamamlandıqdan sonra mümkün olur. Bu yanaşma üçüncü tərəflərin girişinin daxili əməliyyatlarla eyni standartlara uyğun olmasını təmin edir və Bankın genişlənmiş IT mühitini qoruyur. Güclü təhlükəsizlik mədəniyyətini inkişaf etdirmək üçün PAŞA Bank təşkilat miqyasında maarifləndirmə və təlim proqramları həyata keçirir. İşçilərdən ildə dörd dəfə kibertəhlükəsizlik maarifləndirmə təlimi keçmələri tələb olunur, fişinq simulyasiyaları isə Mərkəzi Bank qaydalarına uyğun olaraq ildə iki dəfə aparılır. Bu səylər yalnız tənzimləyici uyğunluq üçün vacib deyil, həm

də Bankın bütün səviyyələrində təhlükəsizlik birinci yerdə olan düşüncə tərzinin formalaşmasına kömək edir.

PAŞA Bank rəqəmsal transformasiya yolunda irəlilədikcə, onun kibertəhlükəsizlik strategiyası da hər üç ildən bir nəzərdən keçirilən və yenilənən ümumi korporativ yol xəritəsinin ayrılmaz hissəsi kimi davamlı şəkildə inkişaf edəcək. Qarşıdakı dövrdə strateji gündəm üç əsas prioritet üzərində qurulacaq: proaktiv təhlükəsizlik imkanlarının gücləndirilməsi, dəyişən tənzimləyici tələblərlə tam uyğunluğun təmin edilməsi və avtomatlaşdırmanın, eləcə də əməliyyat səmərəliliyinin artırılması (Şəkil 65).



Şəkil 65. Kibertəhlükəsizlik üzrə Gündəmin Əsas Strateji Prioritetləri

Onu qeyd etmək lazımdır ki, PAŞA Bankda kibertəhlükəsizlik həm texniki, həm də strateji funksiya kimi yerləşdirilib və biznes əməliyyatlarının davamlılığını və təhlükəsiz rəqəmsal qarşılıqlı əlaqələri dəstəkləyir. Təhlükəsizlik, Bankın ESG öhdəliklərinin idarəetməsinə uyğun olaraq məhsulların dizaynına, fırıldaqçılığın qarşısının alınması mexanizmlərinə və müştəri yönümlü platformalara daxil edilib. Bu təşəbbüslər idarəetməni gücləndirməyə, əməliyyat dayanıqlılığını dəstəkləməyə və rəqəmsal xidmətlərin etibarlılığını artırmağa xidmət edir.

18.0 İnsan Kapitalının Gücləndirilməsi

PAŞA Bankda əməkdaşları innovasiya etmək, inkişaf etmək və uzunmüddətli dəyər yaratmaq gücümüzün əsas hərəkətverici qüvvəsi kimi görürük. Əvvəlki illərə uyğun olaraq, 2024-cü ildə ixtisaslı istedadları cəlb etmək, bacarıqları daha da inkişaf etdirmək və hər bir işçinin mənalı şəkildə töhfə verə biləcəyi və özünü güclü hiss edə biləcəyi inklüziv mühit yaratmaq öhdəliyimizi gücləndirdik. Strategiyamız dəyişən bazar şərtlərinə asanlıqla uyğunlaşa bilən və PAŞA Bankı növbəti fəslə apara bilən dayanıqlı, cəlb olunmuş və gələcəyə hazır işçi qüvvəsi yaratmağa yönəlmişdir.

Hesabat ili ərzində əməkdaşlarımızın sayı 1 416 nəfərə çatdı; onlardan 827-si kişi, 589-u isə qadın əməkdaşdır. Bu artım həm fəaliyyətimizin genişlənməsini, həm də istedadların cəlb olunması sahəsində gördüyümüz işlərin uğurunu əks etdirir. Eyni zamanda, korporativ mədəniyyətimizi müəyyən edən əsas dəyərləri - inklüzivlik, əməkdaşlıq və ortaq məqsəd hissini - qoruyub saxlamışıq. Həm təşkilatın, həm də işçilərinin inkişaf edə biləcəyi bir təməl təmin etməklə, PAŞA Bank cari biznes ehtiyaclarını ödəyir və işçiləri gələcəyin lideri olmaq üçün tələb olunan düşüncə tərzini və bacarıqlarla təchiz edir.

2024-cü ildə ümumilikdə 1 416 işçi



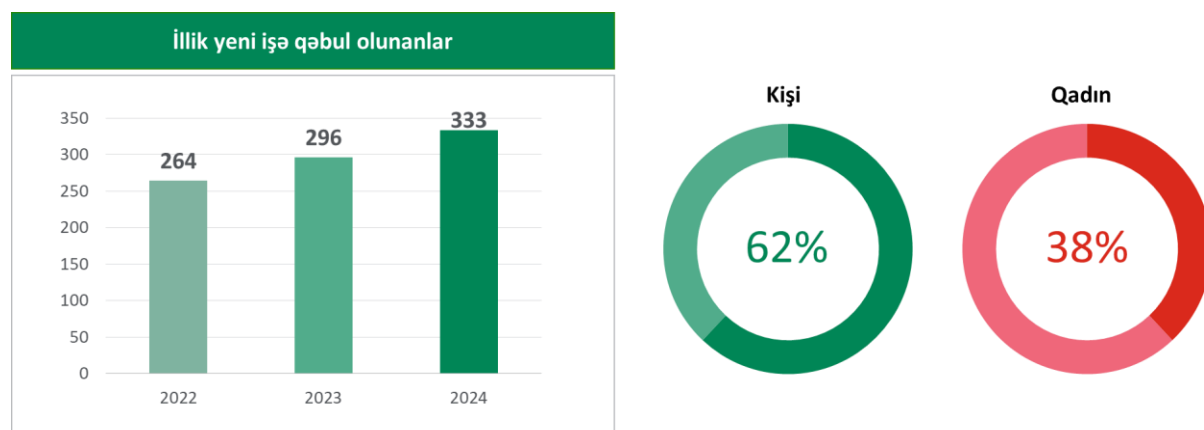
Şəkil 66. 2024-cü ildə işçilərin Ümumi Sayı

2024-cü ildə yeni əməliyyat modelinə keçid təşkilati strukturun hərtərəfli nəzərdən keçirilməsi yolu ilə həyata keçirildi. Bu proses yenilənmiş təşkilati sxemin hazırlanmasını, rol və məsuliyyətlərin yenidən müəyyənləşdirilməsini, həmçinin “Korn Ferry” metodologiyasına uyğun olaraq qruplaşdırma (grading) layihəsinin icrasını əhatə etdi. Bu transformasiyanın bir hissəsi olaraq, 110 nizamnamə və 796 vəzifə təsviri yenidən nəzərdən keçirildi və bunun əsasında daha geniş Hədəf Əməliyyat Modeli çərçivəsində ümumi karyera arxitekturası yeniləndi SAP SuccessFactors əməkdaşlara dair məlumatların idarə olunması üçün əsas platforma kimi tətbiq edildi, tapşırıqların izlənilməsi və iş axınlarına nəzarət Jira vasitəsilə təmin olundu, işə qəbul fəaliyyətləri isə bulud əsaslı Məşğulluğun İzlənməsi Sistemi üzərindən icra edildi. Bu platformalardakı əsas funksiyalar məzuniyyət sorğuların avtomatlaşdırılmasını, məzuniyyət qalıqlarının monitorinqini və təşkilati strukturun rəqəmsal əks olunmasını əhatə etdi. Hesabat dövründə əhəmiyyətli çətinliklər müşahidə olunmasa da, sistemlərin tam mərkəzləşdirilməsi hələ başa çatmadığı üçün bəzi hesabatlar alternativ formatlarda əl ilə hazırlanmağa davam etdi. Prosesləri birləşdirmək və təşkilat daxilində məlumatların ardıcılığını artırmaq üçün əlavə integrasiya səyləri planlaşdırılır.

18.1 İstedadların Cəlb Edilməsi və İnkişafı

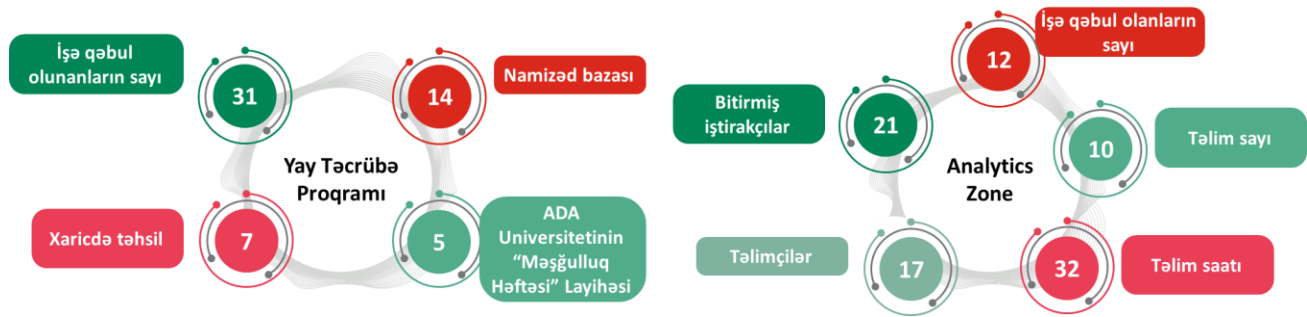
PAŞA Bankda işə qəbul prosesi gələcək bacarıqların formalaşdırılması, liderliyin inkişafı və təşkilati mədəniyyətin davamlılığının gücləndirilməsi məqsədilə düşünülmüş və məqsədyönlü bir mexanizm kimi qurulub. Bu yanaşma istedadların cəlb edilməsini uzunmüddətli kadr arxitekturası və institusional transformasiya ilə uzlaşdıraraq, işə qəbulu təşkilati inkişaf üçün strateji alətə çevirir. Bankın işə qəbul modeli daxili və xarici mənbələrin balanslı şəkildə birləşdirilməsinə əsaslanır. Daxili mobillik çərçivəsində karyera imkanları ilk növbədə mövcud əməkdaşlara təqdim olunur ki, bu da onların peşəkar inkişafını və ardıcılıq planlaşdırmasını dəstəkləyir. Eyni zamanda, universitetlərlə əməkdaşlıqlar, brendinq təşəbbüsləri,

sosial media kampaniyaları, bootcamp-lər və headhunting vasitəsi ilə müxtəlif kanallar vasitəsilə bazardan namizədlərin cəlb edilməsi həyata keçirilir. Bütün bu proseslər qərər riskini azaldan panel qiymətləndirmələri və mərkəzləşdirilmiş karyera portalı ilə dəstəklənir. Bu səbəbdən işə qəbul Bankda sadəcə texniki və ya əməliyyat xarakterli fəaliyyət kimi deyil, institusional dəyişimin əsas alətlərindən biri kimi dəyərləndirilir. 2024-cü ildə bu yanaşma real nəticələr verdi və Bankın heyətinə 333 yeni əməkdaş cəlb olundu. Bu artım həm əməliyyat miqyasının genişlənməsini, həm də tətbiq olunan istedad cəlbətmə strategiyalarının effektivliyini əks etdirdi. Yeni işə qəbul olunanların 235-i 30 yaşadək gənclər idi (71%), bu da PAŞA Bankın gələcək liderlik və innovasiya potensialının əsasını təşkil edəcək gənc mütəxəssisləri dəstəkləməyə verdiyi önəmi nümayiş etdirir. Bundan əlavə, işə qəbul olunanların təxminən 40%-nin qadınlar olması Bankın müxtəlifliyin təşviqinə və inklüzivliyin kadr siyasətinin struktur elementi kimi möhkəmləndirilməsinə sadıqlığını göstərir.



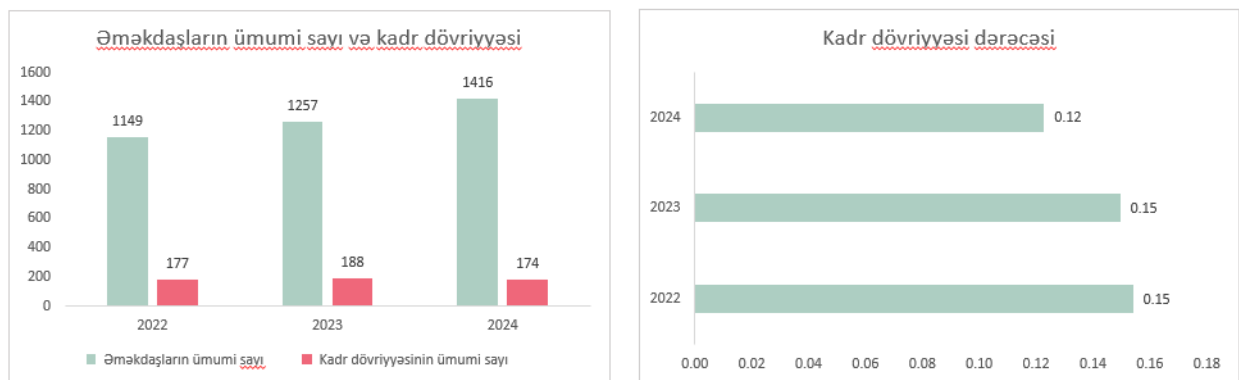
Şəkil 67. PAŞA Bankın işə qəbul prosesinə ümumi baxış

PAŞA Bank, xüsusən də gənc mütəxəssislər arasında istedadların cəlb edilməsini gücləndirmək üçün hədəflənmiş inkişaf proqramlarına, təcrübə proqramlarına və universitet əməkdaşlığına investisiya edir. Bankın "Analytics Zone" və "Parla" da daxil olmaqla, flaqman yay təcrübə təşəbbüsləri 2024-cü ildə həyata keçirilmiş və uğurlu iştirakçılara təcrübə proqramı bitdikdən sonra iş imkanları təklif edilmişdir. Xüsusilə gənc istedadları cəlb etmək, güclü namizəd bazası formalaşdırmaq və Bankın işəgötürən brendini möhkəmləndirmək məqsədilə keçirilmiş "Parla" Yay Təcrübə Proqramı bakalavr pilləsinin son kurs tələbələrinə, magistrantlara və 2022-2023-cü illərin məzunlarına yönəlmişdir. Proqram müxtəlif akademik istiqamətləri təmsil edən iştirakçıların cəlb olunmasını təmin etmişdir. 8 mindən çox müraciət arasından 70 namizəd seçilmiş, onlardan 57-si proqramı uğurla tamamlamış, 30 nəfərə isə iş təklifi verilmişdir. Təcrübə proqramlarından əlavə, PAŞA Bank ADA Universiteti, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC), Bakı Ali Neft Məktəbi (BANM) və Fransız-Azərbaycan Universiteti (UFAZ) kimi aparıcı ali təhsil müəssisələrində keçirilən karyera sərgilərində və işəgötürən həftələrində fəal iştirak etmiş, karyera yarmarkaları, qonaq mühazirələri və birgə təcrübə proqramları vasitəsilə əməkdaşlığa töhfə vermişdir. İxtisaslaşmış sahələrdə əhatə dairəsini genişləndirmək üçün Bank UFAZ ilə tərəfdaşlıq çərçivəsində, xüsusən də kibertəhlükəsizliyə diqqət yetirərək, "Rəqəmsal Mühəndislik: İşə Qəbul Mükəmməlliyi" seminarı, PAŞA Bank Hackathon 2024, "PAŞA Bank Kuboku VI" proqramlaşdırma müsabiqəsi, eləcə də inklüzivliyə yönəlmiş "DanceAbility" vorkşopu və "Mühəndislikdə Soft Skills" proqramı kimi daha geniş istedad təşəbbüslərini həyata keçirmişdir.



Şəkil 68. Yay Təcrübə Proqramı və "Analytics Zone"

Əməkdaşların saxlanması yönəlməmiş strategiyalar öz effektivliyini göstərmiş, nəticədə ümumi işdən çıxma səviyyəsində azalma müşahidə olunmuşdur (Şəkil 69). İşdən çıxanların böyük hissəsi 30 yaşadək olan əməkdaşların payına düşmüşdür: bu yaş qrupu üzrə 85 nəfərin işdən çıxması qeydə alınmışdır ki, bu da ümumi axının 48,8%-ni təşkil etmişdir. Bu bölgü karyeranın erkən mərhələsində olan mütəxəssislər üçün xarakterik yüksək mobillik ilə əlaqəli olsa da, eyni zamanda Bankın gənc peşəkarlar üçün uyğunlaşdırılmış iştirak, adaptasiya və saxlanma təşəbbüslərini daha da gücləndirməyə davam etdiyini göstərir.

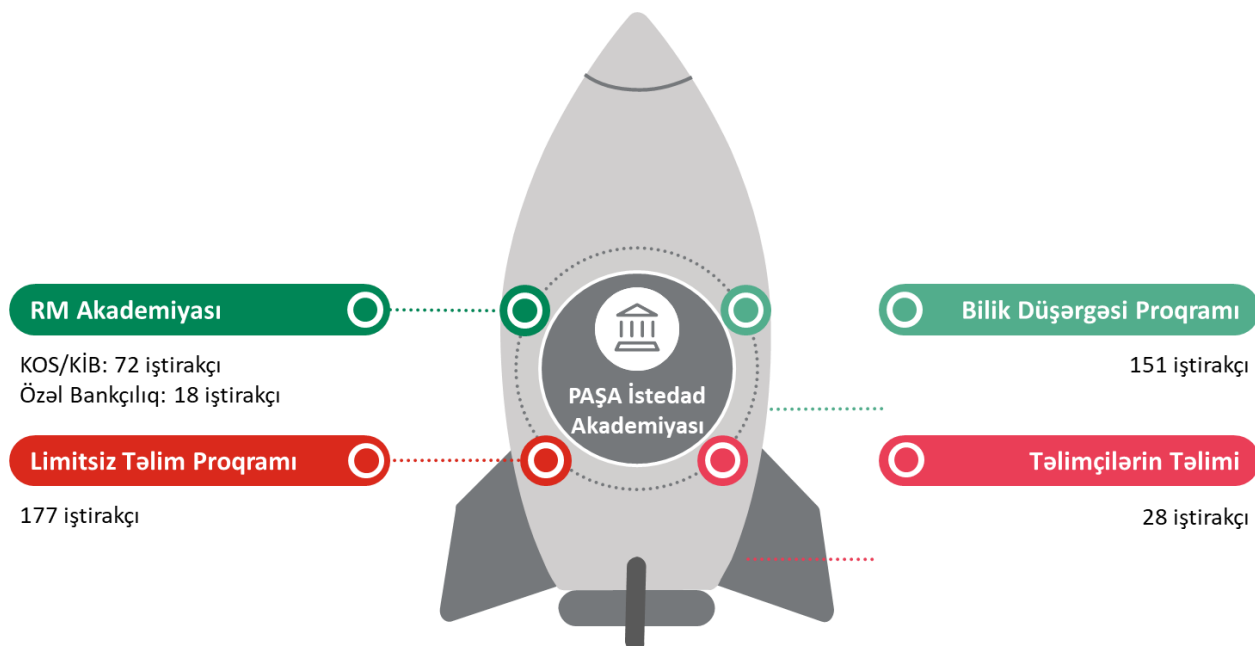


Şəkil 69. Kadr dəyişənliyi

PAŞA Bank əməkdaşların davamlı inkişafını prioritet kimi müəyyənləşdirərək, həm əlçatan, həm də məzmun baxımından zəngin olan sistemli təlim imkanları təqdim edir. 2024-cü ildə bütün təlim fəaliyyətləri LMS platforması üzərində cəmləşdirildi. Bu platforma onlayn kurslar, kitablar, audiokitablar, sertifikatlar hazırlıq modulları, canlı yayımlar və bacarıqların ölçülməsi proqramı daxil olmaqla müxtəlif formatlarda 43 514 təlim resursu təqdim edir. Platforma eyni zamanda "Percipio" mobil tətbiqi və "AI Mentor" funksiyası vasitəsilə çevik və integrasiya olunmuş öyrənmə imkanlarını dəstəkləyir. Bu resursları tamamlayan əsas alət kimi isə hər bir əməkdaş üçün ayrıca illik inkişaf planları hazırlanır. Həmin planlar əməkdaşın karyera istiqamətini, irəliləyiş və vəzifə artımı perspektivlərini, eləcə də şəxsi inkişaf məqsədlərini əks etdirir.

PAŞA İstedad Akademiyası texniki biliklərlə yanaşı, ünsiyyət və əməkdaşlıq bacarıqlarını da gücləndirməyə yönəlməmiş, müxtəlif biznes istiqamətlərini əhatə edən integrə olunmuş inkişaf proqramları portfeli formalaşdırıb. Bu çərçivədə RM Akademiyası tərəfindən KOS/KİB sahəsində çalışan mütəxəssislər üçün 72 nəfərin iştirakı ilə 21 təlim modulu, fərdi bankçılıq üzrə isə 18 iştirakçının qatıldığı 14 modul həyata keçirilib. Təlimlərin mövzuları maliyyə və investisiya bilikləri, müştəri münasibətlərinin idarə olunması, sektor və

məhsul üzrə ixtisaslaşma, risk və uyğunluq məsələləri, eləcə də effektiv komanda ünsiyyəti kimi geniş spektri əhatə edib. 177 nəfərin qatıldığı Limitsiz Təlim Proqramı isə məlumatların əsasları, kredit risklərinin idarə edilməsi, vaxtın səmərəli bölgüsü, çevik düşüncə və müştəri təcrübəsinin idarə olunması mövzularını özündə birləşdirən tədris məzmunu ilə seçilmişdir. Bu təşəbbüsləri tamamlayan Bilik Düşərgəsi Proqramı 151 iştirakçını qeyri-maliyyə mütəxəssisləri üçün maliyyə savadı, çevik metodologiyalar, bank hüququ, komanda dinamikası və PAŞA Bankın institusional məlumat ekosistemi üzrə qabaqcıl təlimə cəlb etmişdir. Eyni zamanda, 28 iştirakçı Təlimçilərin Hazırlanması Proqramını uğurla tamamlayaraq biliklərin təşkilat daxilində sistemli şəkildə ötürülməsini gücləndirib və davamlı institusional öyrənmənin təmin olunmasına töhfə verib.



Şəkil 70. PAŞA İstedad Akademiyasında təklif olunan təlimlər

18.2 İşçi Məmnuniyyəti və İş Mühitində Rifah

PAŞA Bank işçilərin rifahının və cəlb olunmasının dəstəklənməsinə xüsusi diqqət yetirir və məhsuldarlığın artırılmasında dəstəkləyici iş mühitinin rolunu qəbul edir. Bu məqsədlə bankda rifahı və iş-şəxsi həyat balansını təşviq edən müxtəlif təşəbbüslər tətbiq olunur. Bunlara hibrid iş rejimi, bütün əməkdaşlar üçün valideynlik məzuniyyəti, eləcə də əqli sağlamlıqla bağlı maarifləndirmə kampaniyaları daxildir. Yalnız texniki vəzifələrdə çalışan əməkdaşlardan tibbi arayış və digər zəruri sənədlərin təqdim edilməsi tələb olunur. Digər əməkdaş qrupları isə sərişələr əsasında qiymətləndirilir və motivasiya qiymətləndirmələri zamanı onların ruh sağlamlığının normal səviyyədə olmasına xüsusi diqqət yetirilir. Bankın təqdim etdiyi sosial paket və üstünlüklər müasir rəqabətli mühitdə həm peşəkar reallaşmanı, həm də şəxsi rifahı dəstəkləmək, eyni zamanda yüksək ixtisaslı kadrların cəlb olunmasını və bankda saxlanılmasını təmin etmək məqsədi daşıyır.

Paşa Bank əməkdaşların rifahının təmin olunmasına strukturlaşdırılmış yanaşma tətbiq edir və səhiyyə xidmətlərini, həyat sığortasını və əlavə rifah xidmətlərini əhatə edən üç fərdiləşdirilə bilən paket təqdim edir. Bununla da əməkdaşların fərdi şəraitinə və həyat mərhələlərinə uyğun seçim imkanı yaradılır. Bu

imtiyazlarla yanaşı, Bank bütün əməkdaşlar üçün əlçatan olan hibrid iş rejimini tətbiq edir ki, bu da təşkilati məqsədlərlə şəxsi ehtiyaclar arasında tarazlı yanaşmanı əks etdirir. Əməkdaşların işə bağlılığı və geridönüşlərini isə müstəqil üçüncü tərəfindən hər il keçirilən OHI sorğusu vasitəsilə ölçülür. Sorğu həm kəmiyyət göstəricilərini, həm də açıq sualları əhatə edərək əməkdaşların baxışlarını və təkliflərini əks etdirməyə imkan verir. Rəsmi mexanizmlərə əlavə olaraq, Novruz Sərgisi, Yay Festivalı, müxtəlif işçilərin rəhbərlik etdiyi sosial klublar və “Dəyər Yarat” tanıtma proqramı da daxil olmaqla bir sıra sosial və mədəni təşəbbüslər təşkilati birliyin möhkəmləndirilməsinə və qəbul və qiymətləndirmə mədəniyyətinin gücləndirilməsinə töhfə verir.

Bankın Əməkhaqqı Siyasəti, tənzimləyici tələblərə və maraqlı tərəflərin uzunmüddətli maraqlarına uyğun ədalətli, şəffaf və fəaliyyətə əsaslanan kompensasiya təmin etmək üçün hazırlanmışdır. Bu siyasət, ARMB-nin qaydalarına uyğun olaraq müəyyən edilmiş kateqoriyaya aid olan işçilərin mükafatlandırılması üçün ayrıca çərçivə formalaşdırır. Bu çərçivədə, şəffaflığı və ədaləti təmin etmək üçün iştirakçıların və əməkhaqqı fondunun müəyyən edilməsi metodu və ilkin ödənişlərin hesablanması proseduru aydın şəkildə tənzimlənir. Sabit əməkhaqqı vəzifə məsuliyyətləri və bazar meyarları ilə müəyyən edilir, dəyişkən əməkhaqqı isə fəaliyyətə əsaslanır və birbaşa strateji məqsədlər və əsas fəaliyyət göstəriciləri ilə əlaqələndirilir. PAŞA Bankda yüksək rəhbər heyətin əməkhaqqı həm maliyyə nəticələrinə həm də bankın daha geniş iqtisadi və sosial təsirini əks etdirən qeyri-maliyyə göstəricilərinə bağlıdır. Əməkhaqqı ilə bağlı məsələlər güclü korporativ idarəetmə mexanizmləri vasitəsilə nəzarətdə saxlanılır; zərurət olduqda “claw back” (geri qaytarma) müddəalarının tətbiqi ədalətliyi, şəffaflığı və qabaqcıl təcrübələrə uyğunluğu təmin edir. Bununla yanaşı, Bank 360 dərəcəlik qiymətləndirmə prosesi vasitəsilə maraqlı tərəflərin baxışlarını da əməkhaqqı siyasətinə inteqrasiya edir. Bu yanaşma çərçivəsində həmkarların, tabe olan əməkdaşların və rəhbərlərin rəy və geridönüşləri performans qiymətləndirməsinin ayrılmaz hissəsinə çevrilir. Tənzimləyici tələblərə uyğunluq, ədalətli və rəqabətqabiliyyətli əməkhaqqı strukturları, eləcə də təlim və fərdiləşdirilə bilən imtiyazlar kimi əməkdaş yönümlü təşəbbüsləri birləşdirərək, hesabatlılıq, peşəkar inkişaf və təşkilatın uzunmüddətli dayanıqlığını təşviq edən korporativ mədəniyyət formalaşdırır.

Bundan əlavə, PAŞA Bankda həm maddi, həm də qeyri-maddi dəyərləndirmə praktikaları həm fərdi performans, həm də kollektiv iştirakçılığını gücləndirmək üçün qurulub. Əməkhaqları illik fəaliyyət nəticələrinə əsasən fərqləndirilir və fərdi töhfələrin sistemli şəkildə qeydə alınmasını, eləcə də fəaliyyətə əsaslanan bonusların bölüşdürülməsini təmin edən proqramla dəstəklənir. Əlavə üstünlüklər, o cümlədən ipoteka dəstəyi və Push30 sağlamlıq təşəbbüsü, maliyyə və rifah təminatının əhatəsini daha da genişləndirir. Əməkdaşların motivasiyası həmçinin “Customer First Champion” və “Sales Star” kimi rəqabətli dəyərləndirmə platformaları vasitəsilə dəstəklənir, burada xidmət və satış sahəsində fərqlənən töhfələr vurğulanır. Formal dəyərləndirmədən əlavə, mədəni və mövsümi ənənələr də qorunur; əməkdaşlara təbrik və təşəkkür mesajları göndərilir, o cümlədən Beynəlxalq Qadınlar Günündə xüsusi tanınmalar təqdim olunur. Komanda ruhunun gücləndirilməsinə yönəlmiş tədbirlər təşkilati mədəniyyətin davamlı tərkib hissəsini təşkil edir və müxtəlif komandalar üçün hər il xüsusi tədbirlər həyata keçirilir. Cəmiyyətlə daha geniş əlaqələr isə bankın xarici təşkilatlarla əməkdaşlıqlarında əks olunur; məsələn, bank 2025-ci il “Beat the Wind” marafonuna dəstək verib. Bundan əlavə, 2024-cü il Yay Fest və 2025-ci il üçün

planlaşdırılan Komanda ruhunun gücləndirilməsinə yönəlmiş tədbiri kimi geniş miqyaslı tədbirlər işçi heyəti arasında birgə həmrəylik və ortaq kimlik hissini gücləndirməyə xidmət edir.

2023-cü ildə PAŞA Bank əməkdaşlar arasındakı sorğu keçirdi. Bu sorğunun məqsədi əməkdaşların ehtiyaclarını daha yaxşı anlamaq və iş mühiti təcrübəsini, o cümlədən motivasiyalarını və təşkilatla əlaqələrini qiymətləndirmək idi. Sorğu əməkdaşlara iş mühiti, liderlik, karyera inkişaf imkanları və ümumi iş şəraiti ilə bağlı fikirlərini paylaşmağa imkanı verdi. Ən son nəticələr göstərdi ki, işə bağlılıq göstəricisi 89-a çatıb ki, bu da əvvəlki ilki 87 göstəricisindən yüksəkdir və əməkdaşların münasibətində müsbət dəyişiklikləri əks etdirir. Həmçinin, bu nəticələr gələcək təşəbbüslərin planlaşdırılmasında qiymətli məlumat verdi. Hər il sorğunun nəticələri əsasında fəaliyyət planı hazırlanır, bu plan İdarə Heyəti tərəfindən rəsmi şəkildə təsdiqlənir, struktur bölmə rəhbərlərinin iştirakı ilə formalaşdırılır və mümkün dəyişikliklərin müəyyən edilməsi və həyata keçirilməsi məqsədilə biznes tərəfdaşları ilə müzakirə olunur.



Şəkil 71. İşçilərin Cəlb Olunması Qiyməti

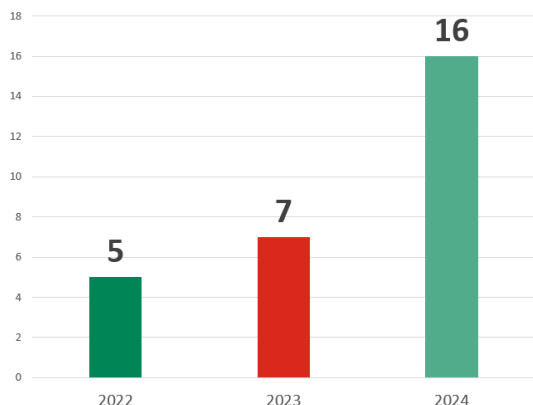
Hərtərəfli rifah təşəbbüslərinə əlavə olaraq, Bankın performans idarəetmə sistemi əməkdaşların tam potensialını reallaşdırmaları üçün zəruri rəy və istiqamətləndirməni təmin edir. Bu proses SAP SuccessFactors platforması vasitəsilə həyata keçirilir və ildə iki dəfə qiymətləndirmələri, KPI-lara əsaslanan analizləri, həmçinin 360 dərəcəlik geridönüşü əhatə edir. Nəticələrin açıqlanmasından əvvəl onların balanslaşdırılması aparılır ki, bütün təşkilat üzrə ədalət və uyğunluq qorunsun.

18.3 İnsan Hüquqları və Ədalətli İş Şəraiti

PAŞA Bank insan hüquqlarının qorunmasına və ədalətli əmək təcrübələrinin tətbiqinə sadıqdır. Bu yanaşma Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, Beynəlxalq Əmək Təşkilatının (BƏT) konvensiyaları və qabaqcıl beynəlxalq təcrübələr əsasında formalaşdırılıb. Bankın daxili Etika Kodeksi və İnsan Resursları siyasətləri bütün əmək məsələlərində ədalət, bərabərlik və hörməti təmin edir, həmçinin iş yeri siyasətləri, təchizatçı münasibətləri və icma ilə əlaqələrdə rəhbər rol oynayır. Təşkilat mədəniyyəti PAŞA Qrupunun əsas dəyərləri üzərində qurulub və bütün səviyyələrdə sistemli şəkildə möhkəmləndirilir. Rəhbərlik inkişafı vahid çərçivə üzrə həyata keçirilir; bu çərçivə bütün rəhbərlər üçün ardıcıl gözləntilər müəyyən edir və dörd mərhələli inkişaf et və Çatdır (Develop & Deliver - DnD) modeli vasitəsilə tətbiq olunur. Bu model rəhbərlik proqramının təməlini təşkil edir. Ədalətli əmək standartları həm işə qəbul, həm də iş münasibətlərinə daxil edilib. Xüsusi proseslər əməkdaşlar arasında bərabərliyi qorumaq, gender balansını təmin etmək və ədalətli münasibəti təşviq etmək üçün nəzərdə tutulub. Bərabər imkan prinsipləri, o cümlədən işə qəbul prosedurlarında, ciddi şəkildə monitorinq edilir ki, bu öhdəliklərin tətbiqində dürüstlük və ardıcılıq təmin olunsun.

2024-cü ildə biz təqib, ayrı-seçkilik və iş yerində davranış pozuntularına qarşı sıfır tolerantlıq siyasətimizi bir daha təsdiqlədik və iş yerində etik davranış, şikayət mexanizmləri və təqib əleyhinə protokollar üzrə məcburi təlimlər təşkil etdik. Hesabat dövrü ərzində ayrı-seçkiliklə bağlı heç bir hal qeydə alınmadı ki, bu da PAŞA Bankda mövcud olan müsbət və inklüziv iş mühitinin göstəricisidir. Maarifləndirmə, təhsil və açıq

ünsiyyətə davamlı sadiqliyimizlə hamı üçün təhlükəsiz və bərabər iş yeri yaratmağa davam etməyi hədəfləyirik.



Şəkil 72. Əlilliyi olan işçilərin sayı

Bu öhdəliklərə əsaslanaraq, inklüzivlik və müxtəliflik üzrə əsas göstəricilər çərçivəsində nəzərəcarpacaq irəliləyiş əldə olundu. PAŞA Bankda əlilliyi olan əməkdaşların sayı iki dəfə artmış, gender təmsilçiliyi isə yaxşılaşmaqda davam etmiş və qadınlar əməkdaşların 40%-dən çoxunu təşkil edir. Biz həmçinin məqsədyönlü inkişaf proqramları və gender



Şəkil 73. 2024-cü ildə valideynlik məzuniyyəti

baxımından balanslaşdırılmış irəliləyiş mexanizmi

tətbiq etdik. Bundan əlavə, valideynlik məzuniyyəti bütün genderlər üçün əlçatandır; ailə daxilində məsuliyyətlərin bölüşdürülməsini dəstəkləmək məqsədilə kişi əməkdaşlar üçün beş günlük atalıq məzuniyyəti də nəzərdə tutulub.

PAŞA Bank əmək təcrübələrini milli prioritetlərə və qlobal dayanıqlılıq standartlarına uyğunlaşdırmağa davam edir. Bütün işçilərin təqaüd müavinətləri işəgötürənlərin Dövlət Sosial Müdafiə Fonduna ödənişlərini tələb edən Azərbaycan Respublikasının Əmək Pensiyaları haqqında Qanununa uyğun olaraq təmin edilir. Ədalət, şəffaflıq və hesabatlılığı təşviq etməklə, biz nəinki fərdi ləyaqəti dəstəkləyən, həm də institusional bütövlüyü gücləndirən bir iş yeri yaratmağa çalışırıq.

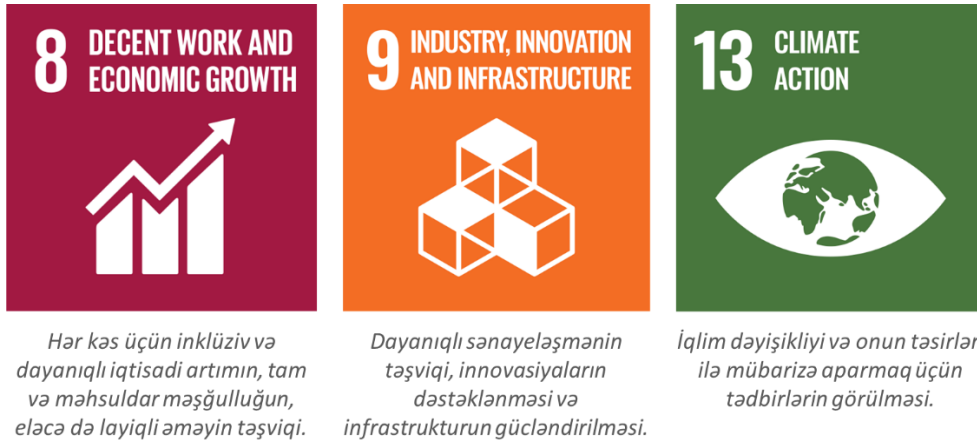
Sağlamlıq, Təhlükəsizlik və Ətraf Mühit (SƏTƏM) siyasəti işçilərə təhlükəsiz və sağlam iş yeri təmin etmək, eyni zamanda şəraiti davamlı olaraq yaxşılaşdırmaq və peşə risklərini azaltmaq məqsədini daşıyır. Siyasət əməkdaşların rifahının qorunmasına xüsusi önəm verir, sağlamlıq, təhlükəsizlik və ətraf mühitin mühafizəsi ilə bağlı məlumatlılığın artırılmasını, eləcə də yeni işə başlayanlar üçün ilkin təlimlər daxil olmaqla mütəmadi təlimlərin keçirilməsini təşviq edir. Daxili kommunikasiya kanalları vasitəsilə iş masasında düzgün oturuş, kompüter ekranının uyğun hündürlükdə tənzimlənməsi və ergonomik problemlərin qarşısını almağa kömək edən digər iş vərdisləri ilə bağlı tövsiyələr paylaşılır. Təhlükəsizlik proseslərində əməkdaşların fəal iştirakı və onların rəyinin nəzərə alınması təhlükəsiz iş mühitinin formalaşdırılmasında əsas rol oynayır. Bank inzibati binalarında texniki təhlükəsizliyə də prioritet verir: yangından mühafizə sistemləri, havalandırma, elektrik qurğuları və digər mühəndis avadanlıqları mütəmadi saxlanılır, təxliyə planları hazırlanır və vaxtaşırı təlim-məşqlər keçirilir. Ətraf mühitə məsuliyyət isə sıfır emissiya hədəfinə sadiqliklə ifadə olunur. SƏTƏM idarəetmə sisteminin ümumi effektivliyi davamlı inkişafı dəstəkləmək məqsədilə ən azı ildə bir dəfə qiymətləndirilir. Bu siyasətin uğurla həyata keçirilməsi idarə heyətinin, şöbə müdirlərinin və həm daimi, həm də müvəqqəti bütün işçilərin əməkdaşlığından və hesabatlılığından asılıdır. Nəzarət, daxili prosedurlara, risk qiymətləndirmələrinə və tənzimləyici tələblərə uyğunluğu təmin edən SƏTƏM kuratoru və mülki müdafiə koordinatoru kimi fəaliyyət göstərən idarəetmə şurasının sədri

tərəfindən həyata keçirilir. Siyasət daxili idarəetmə çərçivəsinə uyğun olaraq dövrü olaraq nəzərdən keçirilir və təsdiqlənir, yeniləmələr isə müşahidə şurasının qərarı ilə qüvvəyə minir.

19.0 Korporativ Sosial Məsuliyyət

PAŞA Bank Azərbaycanda icmaların dəstəklənməsinə sadıqlığını aydın şəkildə formalaşdırılmış Korporativ Sosial Məsuliyyət çərçivəsi vasitəsilə davam etdirir. Bu çərçivə Azərbaycan Respublikasının milli davamlı inkişaf prioritetləri, BMT-nin Qlobal Saziş gündəliyi, Bankın öz strateji və kommersiya hədəfləri, eləcə də tərəfdaş və müştərilərinin biznes maraqları ilə uyğunlaşdırılaraq hazırlanıb. Bu istiqamətdə atılan addımların nəticəsi olaraq, Bank 2024-cü ildə Azərbaycan Banklar Assosiasiyasının “Ən yaxşı Korporativ Sosial Məsuliyyət Proqramı” mükafatını qazanıb. Yeni strateji dövrdə (2024-2026) KSM təşəbbüsləri ticarət məqsədləri ilə sosial dəyərlər arasında balansın qorunmasına, Bankın bazar nüfuzunun möhkəmləndirilməsinə, müştəri loyallığının artırılmasına və uzunmüddətli davamlı artıma töhfə verməyə daha çox fokuslanır. KSM istiqamətləri Bankın Marketing Departamenti tərəfindən hazırlanır və departamentin kuratoru tərəfindən rəsmi şəkildə təsdiqlənir. KSM strategiyasının müəyyənləşdirilməsi, əlaqələndirilməsi və təsdiqi prosesi həm Marketing Departamentinin, həm də İcraedici İdarə Heyətinin iştirakı ilə həyata keçirilir. Marketing Departamenti daxilində bu sahə üzrə məsuliyyət departament rəhbərinin, Marketing Kommunikasiyaları Bölməsinin rəhbərinin və Xarici Kommunikasiyalar Şöbəsinin rəhbərinin üzərinə düşür. İdarə Heyəti tərəfindən isə sədr və sədr müavini nəzarəti həyata keçirərək KSM təşəbbüslərinin Bankın ümumi strateji məqsədləri ilə uyğunluğunu təmin edir. KSM fəaliyyətlərinin nəticələri beynəlxalq standartlara uyğun hazırlanaraq daxili qaydada təsdiqlənən və daha sonra Bankın korporativ internet sahifəsində dərc olunan Dayanıqlılıq Hesabatında hər il əks olunur. Hesabat dövründə marketing kommunikasiyaları ilə bağlı hər hansı uyğunsuzluq halı qeydə alınmayıb.

Bankın KSM layihələr portfeli Bank tərəfindən müəyyən edilmiş üç BMT-nin Dayanıqlı İnkişaf Məqsədi (DİM) əsasında formalaşdırılıb (Şəkil 74). DİM 9 (Sənaye, İnnovasiya və İnfrastruktur) çərçivəsində Bank əlavə dəyər yaradan xidmətlərin təqdim edilməsinə, peşəkar məsləhət həllərinin göstərilməsinə, innovativ biznes təcrübələrinin paylaşılmasına və mövcud sənaye şəbəkələri ilə əməkdaşlığın gücləndirilməsinə fokuslanır. DİM 8 (Layihəli Əmək və İqtisadi Artım) istiqamətində Bank bərabər məşğulluq imkanlarını təşviq edir, gender bərabərliyini dəstəkləyir, gənclərin sahibkarlıq bacarıqlarının inkişafına investisiya qoyur, eləcə də şəffaflığın və ictimai iştirakçılığın artırılması məqsədilə media ilə tərəfdaşlıqları möhkəmləndirir. DİM 13 (İqlim Dəyişikliyinə Qarşı Mübarizə) çərçivəsində isə Bank yaşıl həllərin təşviqinə xüsusi diqqət yetirir: Yaşıl İstiqrazların (Green Bonds) tətbiqi, dayanıqlı texnologiyaların təşviqi, ətraf mühitin qorunması və təbii resursların məsuliyyətli idarə olunmasının dəstəklənməsi məqsədilə dövlət qurumları ilə sıx əməkdaşlıq bu istiqamətdə əsas prioritetlərdəndir.



Şəkil 74. PAŞA Bankın KSM Strategiyasını Formalaşdıran Əsas BMT-nin DİM-ləri

2024-cü ildə Azərbaycan Birləşmiş Millətlər Təşkilatına 4-cü Könüllü Milli İcmalını (VNR) təqdim etdi. Bu İcmalda ölkənin DİM-lərə nail olmaq istiqamətindəki irəliləyişi, o cümlədən iqtisadi artımın təşviq edilməsi, ətraf mühitin qorunması və sosial rifahın yaxşılaşdırılmasına yönəlmiş təşəbbüsləri qeyd edildi. Bu kontekstdə, BMT-nin Qlobal Sazişinin üzvü və Azərbaycanın aparıcı korporativ maliyyə qurumu olaraq, PAŞA Bank davamlı təcrübələrə və qlobal inkişaf məqsədlərinə sadiqliyini bir daha təsdiqlədi. Xüsusilə, Bank ölkədə bu qlobal təşəbbüsə könüllü olaraq qoşulan ilk maliyyə qurumlarından biri oldu və artıq ilk "İllik Tərəqqi Hesabatı"nı BMT-nin Qlobal Saziş platformasına təqdim edib. PAŞA Bank hazırda həm milli, həm də beynəlxalq səviyyədə davamlılığı inkişaf etdirmək və təsirini gücləndirmək üçün davam edən səylərini nümayiş etdirərək ikinci tərəqqi hesabatını hazırlayır.

BMT DİM 8: Layiqli Əmək və İqtisadi İnkişaf



Şəkil 75. PAŞA Bank tərəfindən keçirilən "İqtisadiyyatın və Cəmiyyətin Dayanıqlı İnkişafında Qadınların Rolu" adlı beynəlxalq konfransı

2024-cü ildə PAŞA Bank inklüziv iqtisadi artımın təşviqi və əmək bazarında bərabər iştirakın genişləndirilməsi məqsədilə, xüsusilə gender bərabərliyi və gənclərin gücləndirilməsinə yönəlmiş bir sıra əhəmiyyətli təşəbbüslər həyata keçirib. Qadınların iqtisadi və sosial vəziyyətinin gücləndirilməsinə sadiqliyinin bir hissəsi olaraq, Bank 8 Mart Beynəlxalq Qadınlar Günü münasibətilə "İqtisadiyyatın və Cəmiyyətin Davamlı İnkişafında Qadınların Rolu" adlı beynəlxalq konfrans təşkil etmişdir. Bu tədbirdə qadın liderlər iqtisadi və sosial transformasiya proseslərində qadınların daha çox iştirakının təşviq edilməsi ilə bağlı təcrübə və fikirlərini bölüşmüşlər. Bununla yanaşı, Bank "Women in Tech" platforması ilə əməkdaşlıq edərək qadınların texnologiya sektorunda iştirakını təşviq

edib və bu sahədə liderlik bacarıqlarının inkişafına dəstək göstərüb. Eyni zamanda, "Eco Empower: Ətraf

mühitin dayanıqlılığında qadın liderliyi” təşəbbüsü ətraf mühitin idarə olunması, mühafizəsi və iqlim dəyişikliklərinə qarşı mübarizədə qadınların rəhbərliyi ilə həyata keçirilən fəaliyyətlərin əhəmiyyətini xüsusi olaraq ön plana çıxarıb.

Gənclərin inkişafını təşviq etmək üçün PAŞA Bank gənclər arasında peşəkar və analitik bacarıqların inkişaf etdirilməsinə yönəlmiş bir sıra proqramlar həyata keçirmişdir. Bunlara gənc mütəxəssislərə praktiki öyrənmə imkanları təqdim edən "Analytics Zone" təlim düşərgəsi və UFAZ ilə birgə təlim sessiyaları yer almışdır. Bundan əlavə, gənclərin real iş mühitləri ilə əlaqəsini asanlaşdırmaq, dəyərli təcrübə və mentorluq təklif etmək üçün "Parla" yay təcrübə proqramı həyata keçirilmişdir. İyun-avqust ayları arasında keçirilən üç aylıq təcrübə proqramı iştirakçılara real korporativ iş təcrübəsi, strukturlaşdırılmış təlim planları və xüsusi mentor dəstəyi təmin etmişdir. Təcrübəçilər həmçinin PAŞA Bank mütəxəssisləri tərəfindən Agile metodologiyalar, Emosional Zəka və Süni İntellekt kimi mövzularda keçirilən bir sıra təlim sessiyalarında iştirak etmişlər. Gənclər arasında texnoloji bacarıqların inkişafını təşviq etmək üçün "PAŞA Bank Hakatonu" və "PAŞA Bank Kuboku VI" da daxil olmaqla innovasiya əsaslı yarışlar təşkil edilmişdir. Bu təşəbbüslər gənclərin rəqəmsal innovasiyalara marağını artırmaqla yanaşı, Azərbaycanda insan kapitalının inkişafına və dayanıqlı məşğulluq imkanlarının formalaşdırılmasına töhfə vermək məqsədi daşıyır.

BMT DİM 9: Sənaye, innovasiya və infrastruktur

PAŞA Bank innovasiyanın təşviqi və davamlı sənaye inkişafını dəstəkləyən infrastrukturun inkişafını dəstəkləmək üçün öhdəliyini nümayiş etdirir. Hakatonların, kodlaşdırma müsabiqələrinin və gənclərə yönəlmiş bacarıq inkişafı proqramlarının təşkili vasitəsilə Bank sürətlə dəyişən rəqəmsal iqtisadiyyatın tələblərinə cavab verə bilən yeni nəsil yetişdirilməsində mühüm rol oynayır. Bu cür proqramların həyata keçirilməsi problemlərin yaradıcı yolu ilə həll etmə bacarıqlarını təşviq edir və Azərbaycanda daha innovativ, eyni zamanda daha dayanıqlı sənaye ekosisteminin formalaşmasına töhfə verir.

Bundan əlavə, 2024-cü ildə PAŞA Bank, BloombergNEF (BNEF) ilə əməkdaşlıq çərçivəsində Bakıda “Xalis sıfır emissiyaya keçid: dayanıqlı gələcək üçün biznes modellərinin formalaşdırılması” mövzusunda yüksək səviyyəli forum keçirdi. Tədbir infrastrukturun yenilənməsi, dekarbonizasiya yanaşmaları və təmiz texnologiyaların tətbiqi kimi əsas mövzular ətrafında sektorlararası müzakirələr üçün strateji platforma yaradaraq, biznes strategiyalarının uzunmüddətli dayanıqlı inkişaf hədəfləri ilə uyğunlaşdırılmasına imkan verib. Forumun uğurla keçirilməsi Bankın innovasiyaya əsaslanan artımı təşviq etmək və sahələr üzrə əsaslı dəyişikliklərə töhfə vermək istiqamətindəki ardıcıl mövqeyini bir daha göstərib.



Figure 76. PAŞA Bank tərəfindən BloombergNEF ilə əməkdaşlıq çərçivəsində keçirilən “Xalis sıfır emissiyaya keçid: dayanıqlı gələcək üçün biznes modellərinin formalaşdırılması” tədbiri

BMT DİM 13: İqlim dəyişikliyinə qarşı mübarizə

İqlimə məsuliyyət PAŞA Bankın KSM fəaliyyətlərinin əsas istiqamətlərindən biri olaraq qalır. 2024-cü ildə iqlim dəyişikliyinə təsirlərinin azaldılmasına və ətraf mühitin dayanıqlılığının təşviqinə yönəlmiş müxtəlif təşəbbüslər həyata keçirilib. Bank ətraf mühitlə bağlı maarifləndirməni artırmaq, həm maliyyə, həm də institusional resursları səfərbər etmək məqsədi daşıyan bir sıra layihələr vasitəsilə iqlim fəaliyyətlərinə proaktiv yanaşmasını nümayiş etdirib. Yaşıl investisiyaların dəstəklənməsi və ekoloji cəhətdən dayanıqlı inkişaf strategiyalarına yönəlmiş təşəbbüslər bu istiqamətdə Bankın lider mövqeyini bir daha təsdiqləyib. Bu çərçivədə, oktyabrın 23-də Bank “Azərbaycanda iqlim maliyyəsi: Davamlı iqtisadi inkişaf yolları” mövzusunda konfrans təşkil edib. Tədbir zamanı iqlim maliyyələşməsi sahəsində əsas məsələlər müzakirə olunub; sosial-iqtisadi inkişafı ilə bağlı milli prioritetlər, iqlim maliyyələşməsinin biznesə təsiri, eləcə də dövlət, banklar və özəl sektor arasında əməkdaşlığın rolu xüsusi diqqət mərkəzində olub. Bununla yanaşı, iqlim maliyyələşməsinə dəstəkləyən hüquqi mexanizmlər və daha geniş makroiqtisadi çağırışlar da müzakirə olunan əsas mövzular sırasında yer alıb.

Bundan əlavə, Azərbaycanda keçirilən COP29 çərçivəsində Bank fəal iştirak edərək tədbir zamanı dörd panel müzakirəsi təşkil edib: “Korporativ dayanıqlılıq”, “İqlim maliyyəsinin milli inkişaf hədəfləri ilə uyğunlaşdırılması: Azərbaycanın yolu”, “İdarəetmənin rəqəmsal transformasiya ilə formalaşdırılması: Maliyyə sektorundakı global trendlər” və “Potensialın inkişafı”. Bu sessiyaların əsas məqsədi geniş auditoriyanı əhatə edən, uzunmüddətli təsirə malik təşəbbüslərin önə çıxarılması olub. Yüksək səviyyəli dialoqların təşkili vasitəsilə bu panel müzakirələri yaşıl investisiyalar, enerji keçidi və dayanıqlı maliyyə mövzuları üzrə aktiv fikir mübadiləsi üçün platforma yaradıb və Bankın iqlimlə bağlı siyasət müzakirələrində liderliyini bir daha möhkəmləndirib.



Şəkil 77. PAŞA Bank tərəfindən 14 noyabr 2024-cü ildə keçirilən “İqlim maliyyəsinin milli inkişaf hədəfləri ilə uyğunlaşdırılması: Azərbaycanın yolu” panel müzakirəsi

Bu təşəbbüslər PAŞA Bankın dayanıqlı gələcəyin qurulmasına olan güclü sadiqliyini bir daha təsdiqləyir. Bank bu fəaliyyətlər vasitəsilə nəinki ətraf mühitin qorunmasına töhfə verir, eyni zamanda iqlim dəyişikliyinə mənfi təsirlərinin azaldılması istiqamətində görülən səyləri də fəal şəkildə dəstəkləyir.

2024-cü ildə PAŞA Bank təhsil, icma inkişafı və sosial rifah sahələrində bir sıra xeyriyyə təşəbbüslərini dəstəkləməklə korporativ sosial məsuliyyətə sadiqliyini gücləndirdi. İl ərzində Bank tərəfindən müxtəlif təşkilat və məqsədlərə ümumilikdə 110 173,04 AZN məbləğində ianə ayrılıb. Əsas töhfələr sırasında ADA Universitetinin Fonduna 30 000 AZN, “Birgə və Sağlam” İctimai Birliyinə 5 000 AZN, “Qırmızı Ürəklər” Xeyriyyə Fonduna 5 000 AZN, eləcə də təhsil təşəbbüslərinin dəstəklənməsi məqsədilə Azərbaycan Banklar Assosiasiyasına 1 676 AZN məbləğində ianələr yer alıb. Bundan əlavə, YAŞAT Fonduna 50 000 AZN məbləğində ianə edilib. Xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycan Respublikasının Milli Qəhrəmanı Mübariz İbrahimovun adını daşıyan Biləsuvar Uşaq Bağçası–Məktəb–Lisey Kompleksinə 18 497,04 AZN məbləğində vəsait ayrılıb. Bu məbləğin 7 992,04 AZN-i təmir işlərinə yönəldilib, 10 505 AZN isə şəhid və qazilərin övladlarının təhsilində dəstək məqsədilə ayrılıb.

20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz

Bank sektorunda, ekoloji problemlər investisiya qərarlarına, risklərin idarə edilməsi strategiyalarına və uzunmüddətli biznes dayanıqlığına təsir edən vacib amil kimi ortaya çıxmışdır. Bu ekoloji problemlər əsasən iqlim dəyişikliyi ilə əlaqədardır. Regionun aparıcı maliyyə institutlarından biri olaraq, bu

sahədə malik olduğumuz təsiri və daşdıığımız məsuliyyəti başa düşürük. Buna görə də, PAŞA Bank əməliyyatlarımızın bütün aspektlərinə davamlı təcrübələri integrasiya etməyə sadıqdır.

Bank sektoru öz fəaliyyət xüsusiyyətinə görə fəal enerji istehlakçısı olmadığından, emissiyalarımızın çoxu birbaşa əməliyyatlardan deyil, maliyyələşdirdiyimiz fəaliyyətlərdən yaranır. Buna baxmayaraq, ətraf mühitə təsirimizi azaltmaq üçün vahid bir yanaşma tətbiq edirik. Bu yanaşma bütün bank üzrə necə işlədiyimizi yenidən nəzərdən keçirməyi əhatə edir. Bu dəyişikliyin vacib bir komponenti resurs istifadəsini və tullantıları azaltmaq üçün rəqəmsal alətlərin istifadəsidir. Biz BMT-nin Dayanıqlı İnkişaf Məqsədləri və Paris Sazişi də daxil olmaqla global dayanıqlılıq çərçivələri ilə uzlaşan aydın ekoloji prinsiplərə əməl edir və bununla da dayanıqlı inkişafa sadıqlığımızı nümayiş etdiririk.

Enerji

PAŞA Bank enerji səmərəliliyini öz əməliyyat təcrübələrinə daxil edir, resursların optimallaşdırılmasını və ətraf mühit məsuliyyətini gündəlik iş fəaliyyətlərinə tətbiq edir. Bütün enerji milli şəbəkədən Azərişiq ASC vasitəsilə təmin olunur. Öz əməliyyatlarımızdan əlavə, təmiz enerjini təşviq edən təşəbbüsləri fəal şəkildə dəstəkləyirik. 2024-cü ildə Bankın diqqət mərkəzində bərpa olunan enerjinin təşviqi, ətraf mühitin çirklənməsinin azaldılması və ekoloji cəhətdən təmiz materialların istifadəsinin təşviqi yer alıb.

PAŞA Bank-ın son üç il üzrə enerji istehlakı göstəriciləri həm əməliyyat fəaliyyətinin genişlənməsini, həm də davamlı səmərəlilik tədbirlərini əks etdirir. Ümumi elektrik enerjisi istehlakı 2024-cü ildə 3,883,233.69 kVt-saat təşkil etmişdir ki, bu da 2023-cü ildəki 3,644,053.89 kVt-saat və 2022-ci ildəki 3,583,156.34 kVt-saat göstəriciləri ilə müqayisədə artım deməkdir (Cədvəl 7). Elektrik enerjisi istehlakındakı artım əsasən Bankın əməliyyat fəaliyyətinin genişlənməsi, o cümlədən işçi sayının artması, ofis avadanlıqları və rəqəmsal infrastrukturadan istifadənin genişlənməsi, eləcə də filial və ofis binalarında doluluq səviyyəsinin yüksəlməsi ilə əlaqədardır. Bununla yanaşı, Bank enerji səmərəliliyi tədbirlərinin həyata keçirilməsini davam etdirmişdir. Bu tədbirlərə ağıllı işıqlandırma sistemləri, istifadə olunmayan sahələr üçün elektrik enerjisinin idarəetmə həlləri və elektrik enerjisi istehlakını optimallaşdırmağa kömək edən “Çap etməzdən əvvəl düşün” təşəbbüsü daxildir. Bunun əksinə olaraq, təbii qaz istehlakı hesabat dövrü ərzində nisbətən sabit qalmışdır və 2024-cü ildə 27,578.00 m³ təşkil etmişdir. Bu göstərici 2023-cü ildə 27,878.03 m³, 2022-ci ildə isə 27,634.49 m³ olmuşdur. Cüzi azalma isitmə proseslərinin optimallaşdırılması tədbirlərinin, daha səmərəli enerji idarəetmə təcrübələrinin və ehtimal ki, daha mülayim hava şəraitinin təsirini göstərir ki, bu da əməliyyat fəaliyyətinin genişlənməsi ilə bağlı əlavə isitmə tələbatını məhdudlaşdırmağa kömək etmişdir.

Ümumi yanacaq istehlakı da davamlı əməliyyat ehtiyaclarını əks etdirərək 2023-cü ildəki 76 245,88 litr göstəricisindən 2024-cü ildə 78 358,00 litrə qədər cüzi artmışdır. Eyni zamanda, Bank aşağı emissiyalı nəqliyyat vasitələrinə keçidi prioritetləşdirərək beş il ərzində benzinlə işləyən nəqliyyat parkını və parklanma infrastrukturunu elektrik nəqliyyat vasitələrinə (ENV) uyğun formata transformasiya etməyi nəzərdə tutan əsas təşəbbüsə başlamışdır. Bu təşəbbüsün orta və uzunmüddətli perspektivdə yanacaq istehlakının azalmasına töhfə verəcəyi gözlənilir.

Enerji intensivliyi hesabat dövrü ərzində mərhələli şəkildə yaxşılaşmışdır və 2022-ci ildə hər tam ştat üzrə əməkdaş (FTE) üçün 13.92 GJ-dan 2023-cü ildə 13.29 GJ/FTE-yə, 2024-cü ildə isə daha da azalaraq 12.45 GJ/FTE-yə enmişdir (Cədvəl 8). Bu azalma resursların daha effektiv idarə olunduğunu və hər bir işçi üzrə

enerji tələbatının sabit şəkildə azaldığını göstərir, eyni zamanda Bankın əməliyyat artımını daha yüksək ekoloji göstəricilərlə uzlaşdırmaq öhdəliyini vurğulayır.

Göstərici	Ölçü vahidi	2022	2023	2024
Ümumi enerji istehlakı	QC	15,994.93	16,706.93	17,624.63
Ümumi elektrik istehlakı	kVt-saat	3,583,156.34	3,644,053.89	3,883,233.69
	QC	12,899.36	13,118.59	13,979.64
Ümumi təbii qaz istehlakı	m ³	27,634.49	27,878.03	27,578.00
	QC	1,050.11	1,059.37	1,047.96
Ümumi yanacaq istehlakı	ton	61,591.00	76,245.88	78,358.00
	QC	2,045.45	2,528.97	2,597.02
Dizel	ton	7,072.50	8,203.25	8,082.00
	QC	270.88	314.18	309.54
Benzin	ton	54,518.50	68,042.63	70,276.00
	QC	1,774.58	2,214.79	2,287.48

Cədvəl 7. Enerji Göstəriciləri

Göstərici	Ölçü vahidi	2022	2023	2024
Ümumi enerji intensivliyi	FTE başına QC	13.92	13.29	12.45

Cədvəl 8. Ümumi enerji intensivliyi

Emissiyalar

PAŞA Bank üçün iqlimin qorunması sahəsində əsas məqsədlərdən biri birbaşa və dolaylı istixana qazı (İXQ) emissiyalarının azaldılmasıdır. Bu məqsədlə korporativ nəqliyyat parkının artıq 30-40%-i hibrid avtomobillərlə əvəz edilmiş, növbəti illərdə bu istiqamətdə genişlənmə planlaşdırılmışdır.

2024-cü ildə Bankın ümumi istixana qazı emissiyaları 2,309.37 tCO₂e təşkil etmişdir ki, bu da əvvəlki ilin 2,177.41 tCO₂e göstəricisi ilə müqayisədə artım deməkdir (Cədvəl 9). Emissiyalardakı artım əsasən əməliyyat fəaliyyətinin genişlənməsi ilə əlaqədar elektrik enerjisi istehlakının yüksəlməsi ilə bağlı olmuşdur. Bununla belə, ümumi emissiyaların artmasına baxmayaraq, Bank enerji səmərəliliyinin artırılması və birbaşa yanacaq ilə bağlı emissiyaların azaldılması istiqamətində tədbirlərin həyata keçirilməsini davam etdirmişdir. Bu tədbirlərə korporativ nəqliyyat parkının hibrid modellərə mərhələli keçidi də daxildir.

Eyni zamanda, emissiya intensivliyi üzrə göstəricilər davamlı yaxşılaşmanı nümayiş etdirmişdir. Belə ki, bu göstərici 2022-ci ildə hər tam ştat üzrə əməkdaş (FTE) üçün 1.84 tCO₂e-dən 2023-cü ildə 1.73 tCO₂e-yə, 2024-cü ildə isə daha da azalaraq 1.63 tCO₂e-yə enmişdir (Cədvəl 10). Bu tendensiya emissiyaların artım tempinin işçi qüvvəsinin genişlənmə sürətindən aşağı olduğunu göstərir və əməliyyat səmərəliliyinin yüksəldiyini əks etdirir.

Göstərici	Ölçü vahidi	2022	2023	2024
Əhatə dairəsi 1	tCO ₂ e	196.92	231.48	235.73
Əhatə dairəsi 2	tCO ₂ e	1,913.41	1,945.92	2,073.65
Ümumi emissiyalar	tCO ₂ e	2,110.32	2,177.41	2,309.37

Table 9. Emissiya göstəriciləri

Göstərici	Ölçü vahidi	2022	2023	2024
Ümumi enerji intensivliyi	FTE başına tCO ₂ e	1.84	1.73	1.63

Cədvəl 10. Ümumi enerji intensivliyi

Su

İşçilər arasında məsuliyyətli su istifadəsini təşviq etmək üçün Bank bu ildən etibarən "Azərsu" ASC-nin maarifləndirici materiallarını nümayiş etdirir. Bu materiallar ofislərimizdə suyun qorunması ilə bağlı məlumatlılığı artırmaq və səmərəli istehlakı təşviq etmək məqsədi daşıyır.

Son üç il ərzində Bankın ümumi istifadə olunan suyun həcmi resursların səmərəli idarə olunduğunu göstərir. 2022-ci ildə su istifadəsi 7 436,06 m³ təşkil etdiyi, 2023-cü ildə isə fəaliyyətin genişlənməsi ilə 11 920,71 m³-ə yüksəldiyi halda, 2024-cü ildə bu göstərici azalaraq 10 211,03 m³ səviyyəsinə enmişdir (Cədvəl 11). Bu azalma, Bankın davam edən biznes fəaliyyəti fonunda belə, səmərəliliyin artırılmasına və su istehlakının optimallaşdırılmasına sadıqlığını əks etdirir.

Göstərici	Ölçü vahidi	2022	2023	2024
Ümumi istifadə olunan su	m ³	7,436.06	11,920.71	10,211.03
Ümumi axıdılan su	m ³	7,436.06	11,920.71	10,211.03

Cədvəl 11. Su göstəriciləri

Tullantı

İstehsal yönümlü olmayan təşkilat kimi PAŞA Bankda yaranan tullantıların həcmi minimaldır və əsasən kağız, istifadə olunmuş batareyalar və printer tonerləri kimi ofis materialları ilə məhdudlaşır. Bununla belə, tullantıların həcmnin az olmasına baxmayaraq, Bank tullantıların idarə olunmasına xüsusi önəm verir və ətraf mühitə təsiri minimuma endirmək məqsədilə bir sıra tədbirlər həyata keçirir.

Tullantıların çeşidlənməsi üzrə təcrübəmiz Azərbaycan Respublikasının "Tullantılar haqqında" Qanunu da daxil olmaqla milli normativ tələblərə uyğundur. Ofis tullantılarının çeşidlənməsi və utilizasiyasını həyata keçirən üçüncü tərəf tullantı idarəetmə şirkəti ilə əməkdaşlıq çərçivəsində icra olunur. Eyni zamanda, istifadə olunmuş kağızların toplanaraq Azersun şirkətinə göndərilməsi və toner kartriclərinin təkrar emalı da daxil olmaqla, daxili təkrar emal təşəbbüsləri tətbiq edilir.

Kağız istifadəsini azaltmaq məqsədilə Bank 2024-cü ildə tam şəkildə rəqəmsal sənəd dövriyyəsinə keçmiş və bütün sənədlərin elektron formada saxlanılmasını təmin etmişdir. Maarifləndirmə tədbirləri çərçivəsində əməkdaşların bütün e-poçt imzalarında çap etməzdən əvvəl bunun ətraf mühitə təsirini nəzərə almağa aid mesaj yer alır.

Tullantılara gəldikdə isə, 2024-cü ildə PAŞA Bank üzrə ümumi tullantı həcmi 967,42 m³ təşkil etmişdir. Bu göstərici 2023-cü illə müqayisədə artım nümayiş etdirsə də, 2022-ci ildə qeydə alınan səviyyədən aşağı olmuşdur (Cədvəl 12).

Göstərici	Ölçü vahidi	2022	2023	2024
Yaranan tullantıların ümumi çəkisi	m ³	1,228.82	859.81	967.42

Cədvəl 12. Tullantı göstəriciləri

Bankın planlaşdırdığı digər bir təşəbbüs, beynəlxalq səviyyədə tanınmış davamlılıq standartı olan BREEAM çərçivəsində sertifikatlaşdırılacaq daha ekoloji cəhətdən təmiz bir binaya köçməkdir. Planlaşdırılmış bina struktur zəlzələyə davamlılıqdan tutmuş istifadə olunan boya növlərinə qədər bütün tikinti elementləri, o cümlədən məsuliyyətli utilizasiya və təkrar emal müddəaları nəzərə alınmaqla dizayn edilmişdir. Binada dayanıqlı nəqliyyatı təşviq etmək məqsədilə elektrik avtomobilləri üçün enerji doldurma məntəqələri də quraşdırılıb. Tikinti prosesi ərzində istifadə olunan bütün avadanlıq və materiallar ISO, Kombinə edilmiş Nomenklatura (CN) və Avropa Standartlarına (EN) uyğun olub, yanğına davamlı materiallar tətbiq olunmuş və təhlükəsizlik və davamlılığı artırmaq üçün bərkidilmiş şüşə quraşdırılmışdır. Ümumilikdə, prosesin bütün mərhələləri ətraf mühitin qorunması və əməkdaşların sağlamlığına xüsusi diqqətlə həyata keçirilib. Yeni binaya köçmə tarixi hələ dəqiqləşdirilir, köçün ilkin olaraq 2026-cı ilin əvvəllərində və ya 2025-ci ilin dekabrında baş tutması nəzərdə tutulur. Köç əvvəlcə mərhələli şəkildə həyata keçirilə bilər, lakin bina tam hazır olduqdan sonra bütün ofisin eyni vaxtda köçürülməsi planlaşdırılır.

21.0 Gələcəyə Baxış

Gələcəyə baxaraq, biznesimizin bütün istiqamətlərində dayanıqlılığın inkişafına sadıq qalırıq. Məqsədimiz müştərilərin daha dayanıqlı gələcəyə keçidini dəstəkləyən maliyyə məhsul və xidmətləri təqdim etməklə cəmiyyət üçün real və ölçülə bilən dəyər yaratmaqdır. İqtisadi inkişafda məsuliyyətli tərəfdaş olmağın vacibliyini nəzərə alaraq, müştərilərimizlə əməkdaşlığı davam etdirəcək, dayanıqlı yanaşmaları təşviq edəcək və nəsillərarası rifahı dəstəkləyən iqtisadi fəaliyyətlərin inkişafına töhfə verəcəyik. Niyyətimiz maliyyə xidmətlərimizin müsbət təsirinin təkcə fərdlərlə məhdudlaşmaması, icmaların güclənməsinə və daha inklüziv iqtisadi artımın təmin olunmasına xidmət etməsidir.

Bu baxışı dəstəkləmək məqsədilə əməliyyat səmərəliliyini və istifadəçi təcrübəsini artıran yeni alətlərin tətbiqi ilə rəqəmsal imkanlarımızı genişləndirməyə davam edəcəyik. Məqsədimiz maliyyə proseslərini sadələşdirmək, həm biznes subyektlərinin, həm də fərdi müştərilərin praktiki ehtiyaclarını nəzərə alan fərdiləşdirilmiş rəqəmsal həllər təqdim etməkdir. Eyni zamanda, məlumatların daha effektiv idarə olunması, dəqiqliyin və şəffaflığın təmin edilməsi üçün qabaqcıl bulud texnologiyalarının tətbiqi yolu ilə rəqəmsal infrastrukturumuzu gücləndirəcək, bununla da əməliyyat çevikliyini və müştəri xidmətlərinin keyfiyyətini artıracağıq.

Azərbaycanın aparıcı maliyyə qurumlarından biri olaraq, bank sektorunun dayanıqlılığın təşviqində oynadığı strateji rolu başa düşürük. Bu səbəbdən pərakəndə və korporativ müştərilərin öz dayanıqlılıq və iqlim hədəflərinə çatmasına dəstək verən infrastruktur, məsləhət xidmətləri və məhsul həllərinin inkişafını davam etdirəcəyik. İnnovasiya platformalarımız ESG standartlarına daha yaxşı uyğunlaşmaq üçün inkişaf edir, miqyaslı kağızsız prosesləri təmin edir, rəqəmsal özünəxidmət imkanlarını genişləndirir və təmiz texnologiya startaplarına hədəflənmiş dəstəyi asanlaşdırır. Gələcək məhsul yol xəritəmiz həm tənzimləyici dəyişikliklər, həm də dəyişən bazar gözləntiləri ilə formalaşır. Bu məqsədyönlü və integrasiya olunmuş tədbirləri həyata keçirməklə, ətraf mühitin tərəqqisini idarə edən məsuliyyətli maliyyə gələcəyinin formalaşdırılmasında, rəqəmsal təkamülə dəstəkləməkdə və cəmiyyətin bütün təbəqələri arasında ortaq rifahı təmin etməkdə rolumuzu gücləndirəcəyik.

22.0 Məlumat Cədvəlləri

İdarəetmə

İqtisadi göstəricilər (Min, AZN)	2022	2023	2024
Kapital qoyuluşu	39,049	32,390	30,009
Cəmi aktivlər	8,433,415	8,622,096	8,247,496
Cəmi kapitallaşdırma	8,433,415	8,622,096	8,247,496
Cəmi gəlirlər	389,307	547,090	556,196
Paylanmış iqtisadi dəyər	223,858	294,078	383,067
Əməliyyat xərcləri	46,546	51,635	53,740
İşçilərin əmək haqqı və müavinətləri	62,096	95,605	100,173
Dövlət büdcəsinə ödəmələr, o cümlədən	53,493	79,335	114,558
Mənfəət vergisi	37,082	54,507	83,229
Əmlak vergisi	320	945	243
Ödəmə mənbəyində tutulan vergi	6,434	9,846	11,685
Torpaq vergisi	0	0	0
DSMF-ə ödəmələr	9,657	14,037	19,401
Faiz ödənişlər	53,938	67,146	114,352
İcmaya sərmayələr, o cümlədən	7,756	337	234
Xeyriyyə üçün, QHT-larına və tədqiqat institutlarına (müəssisənin kommersiya araşdırmaları və tərtibatları ilə əlaqəli olmayan) ayırmalar	7,635.50	92.35	110.17
Sosial təyinatlı obyektlərin dəstəklənməsi üçün vəsaitlər, məsələn bərpa mərkəzləri	-	-	-
İncəsənət və təhsillə əlaqəli tədbirlər daxil olmaqla, sosial proqramlar üzrə birbaşa xərclər	90.78	224.64	114.12
Başqa xərclər	29.50	19.90	10.00
Saxlanmış iqtisadi dəyər	165,449	253,012	173,129

Kredit göstəriciləri (Min, AZN)	2022	2023	2024
Fiziki şəxslər üzrə kredit portfelinin məbləği	359,482	191,336	225,168
Hüquqi şəxslər üzrə kredit portfelinin məbləği, kateqoriyalar üzrə			
Böyük biznes kredit portfelini məbləği	2,123,849	2,358,213	2,694,391
KOS kredit portfelini məbləği	233,626	253,391	259,856

İpoteka portfelinin məbləği	108,816	155,233	181,561
Cəmi depozit portfelinin məbləği	7,028,896	6,993,725	6,559,562
Ümumi İnvestisiya Portfeli	1,873	2,091	1,847
Əsas vəsaitlər	1,764	2,008	1,763
Səhmlər	109	83	83

Təchizat zənciri göstəriciləri	2022	2023	2024
Təchizatçıların ümumi sayı	292	235	225
Yerli təchizatçıların ümumi sayı	242	196	187
Xarici təchizatçıların ümumi sayı	50	39	38
Təchizatçıların yer üzrə payı, ümumi göstəricinin faizi:			
Yerli təchizatçılar	82.9%	83.4%	83.1%
Xarici təchizatçılar	17.1%	16.6%	16.9%
Cəmi satınalma büdcəsi, AZN	14,037,457.37	18,331,037.08	29,231,256.99
Yerli təchizatçılara/podratçılara xərclənən satınalma büdcəsinin payı	73%	86%	78%

Müştəri və Əməliyyat göstəriciləri	2022	2023	2024
Cəmi kreditlər üzrə bazar payı, %	14%	12%	12%
Cəmi depozitlər üzrə bazar payı, %	21%	20%	17%
NPL nisbəti	7%	7%	5%

Xidmət və Kartlar	2022	2023	2024
Rəqəmsal kanallar vasitəsilə emal edilən əməliyyatların faizi. (PAŞA Bank kartları ilə mobil proqram vasitəsilə həyata keçirilən əməliyyatların PAŞA Bank kartları ilə aparılan ümumi əməliyyatlara nisbəti.)	8%	8%	9%
Filialların sayı, o cümlədən	9	8	8
Bakı	6	5	5
Digər şəhərlər	3	3	3
Debet kartlarının sayı	415,496	555,697	792,611
Kredit kartlarının sayı	8,362	9,216	7,552
Əməkhaqqı kartlarının sayı	334,793	350,852	391,854

Rəqəmsal xidmət və Mobil tətbiq	2022	2023	2024
Müştərilərə qaytarılmış kəşbek vəsaitlərin məbləği, AZN	645,889.22	869,021.45	1,004,757.23
Yeni qeydiyyatdan keçmiş mobil tətbiq istifadəçilərinin sayı	134,688	99,265	77,959
Daxil olan zənglərin ümumi sayı	437,575	378,520	286,420

Fiziki şəxslərdən daxil olan zənglərin ümumi sayı	252,356	200,156	150,125
Daxil olan zənglərin ümumi sayı (KOS/KİB seqmenti)	185,219	178,364	136,295
Onlayn mesajların sayı (KOS seqmenti)	64,369	90,611	94,203

Anti-korrupsiya	2022	2023	2024
Korrupsiya ilə bağlı risklər üzrə qiymətləndirilmiş əməliyyatların faizi	100%	100%	100%
Antikorrupsiya siyasət və prosedurları barədə məlumat verilmiş idarəetmə orqanı üzvlərinin ümumi sayı	Hamısı	Hamısı	Hamısı
Antikorrupsiya siyasət və prosedurları barədə məlumat verilmiş idarəetmə orqanı üzvlərinin ümumi faizi	100%	100%	100%
Antikorrupsiya siyasət və prosedurları barədə məlumat verilmiş işçilərin ümumi sayı	Hamısı	Hamısı	Hamısı
Antikorrupsiya siyasət və prosedurları barədə məlumat verilmiş işçilərin ümumi faizi	100%	100%	100%
Antikorrupsiya siyasət və prosedurları barədə məlumat verilmiş biznes tərəfdaşlarının (məs. təchizatçılar) ümumi sayı	Hamısı	Hamısı	Hamısı
Antikorrupsiya siyasət və prosedurları barədə məlumat verilmiş biznes tərəfdaşlarının (məs. təchizatçılar) ümumi faizi	100%	100%	100%
Korrupsiyaya qarşı təlim almış idarəetmə orqanı üzvlərinin ümumi sayı	Hamısı	Hamısı	Hamısı
Korrupsiyaya qarşı təlim almış idarəetmə orqanı üzvlərinin ümumi faizi	100%	100%	100%
Korrupsiyaya qarşı təlim almış işçilərin ümumi sayı	Hamısı	Hamısı	Hamısı
Korrupsiyaya qarşı təlim almış işçilərin ümumi faizi	100%	100%	100%
Təsdiqlənmiş korrupsiya hallarının ümumi sayı	0	0	0

Sosial

İşçi göstəriciləri	2022	2023	2024
İşçilərin ümumi sayı	1149	1257	1416

İşçi göstəriciləri, cinsə görə	2022		2023		2024	
	Kişi	Qadın	Kişi	Qadın	Kişi	Qadın
İşçilərin ümumi sayı cinsə və kateqoriyaya görə	682	467	734	523	827	589
Baş rəhbərlik	10	1	10	0	9	1
Rəhbərlik	93	39	101	42	125	46

Peşəkar heyət	546	416	593	475	635	501
Digər	33	11	30	6	58	41
Məşğulluq növü üzrə işçilərin ümumi sayı	682	467	734	523	827	589
Daimi işçilərin ümumi sayı	193	151	244	190	276	207
Müvəqqəti işçilərin ümumi sayı	489	316	490	333	551	382
Əmək müqaviləsi üzrə işçilərin ümumi sayı	682	467	734	523	827	589
Tam ştatlı işçilərin ümumi sayı	682	467	734	523	827	589
Yarım ştat işçilərin ümumi sayı	0	0	0	0	0	0

İşçi göstəriciləri, yaşa görə	2022			2023			2024		
	30-dan aşağı	30-50	50-dən yuxarı	30-dan aşağı	30-50	50-dən yuxarı	30-dan aşağı	30-50	50-dən yuxarı
İşçilərin ümumi sayı, yaşa və kateqoriya ya görə	531	581	37	588	623	46	660	709	47
Baş rəhbərlik	0	10	1	0	8	2	0	8	2
Rəhbərlik	12	117	3	7	130	6	14	151	6
Peşəkar heyət	510	438	14	581	468	19	599	519	18
Digər	9	16	19	0	17	19	47	31	21

Sağlamlıq və Təhlükəsizlik təlimi göstəriciləri	2022	2023	2024
Sağlamlıq və təhlükəsizlik üzrə keçirilən təlimlərin sayı	100	100	76
Sağlamlıq və təhlükəsizlik üzrə təlim saatları	100	100	76

Sağlamlıq və Təhlükəsizliyə investisiya	2022	2023	2024
İş şəraitinin yaxşılaşdırılması üçün cəmi investisiyalar, AZN ilə	13,848	17,413	21,000
Fərdi mühafizə vasitələrinə yatırılmış ümumi investisiyalar, AZN	1,500	1,500	1,500

Peşə Sağlamlığı və Təhlükəsizliyi	2022	2023	2024
Ölüm hallarının sayı	0	0	0
Ölüm nisbəti	0	0	0
Qeydə alınmış xəsarətlərin sayı	0	1	0
İtirilmiş vaxta səbəb olmuş xəsarətlərin sayı	0	0	0
İtirilmiş iş günlərinə səbəb olan qəza və ya xəsarətlərin sayı	0	0	0
Əmək fəaliyyəti ilə əlaqəli sağlamlıq pozuntuları nəticəsində baş vermiş ölüm hallarının sayı	0	0	0
Qeydiyyatda alınmış əmək fəaliyyəti ilə əlaqəli sağlamlıq pozuntusu hallarının sayı	0	0	0

Validəynlik məzuniyyəti	2022		2023		2024	
	Kişi	Qadın	Kişi	Qadın	Kişi	Qadın
Uşağa qulluqla bağlı məzuniyyət götürmək hüququna malik olan işçilərin sayı, cinsə görə	682	467	734	523	827	589
Uşağa qulluqla bağlı məzuniyyət götürən işçilərin ümumi sayı, cinsə görə	46	59	50	68	58	27
Uşağa qulluqla bağlı məzuniyyət başa çatdıqdan sonra hesabat dövründə işə qayıdan işçilərin sayı	46	42	50	35	58	37
Uşağa qulluqla bağlı məzuniyyət götürdükdən sonra işə qayıtmalı olan işçilərin ümumi sayı, cinsə görə	46	42	50	35	58	33
Uşağa qulluqla bağlı məzuniyyət qurtardıqdan sonra işə qayıdan və bundan sonra 12 ay müddətində işləyən işçilərin ümumi sayı, cinsə görə	35	66	40	55	46	32
Uşağa qulluqla bağlı məzuniyyət götürəndən sonra işə qayıdan işçilərin göstəricisi, cinsə görə, faizlə	100	100	100	100	100	112.12
Uşağa qulluqla bağlı məzuniyyət götürən işçilərin saxlanma göstəricisi, cinsə görə, faizlə	76.09	157.14	80	157.14	79.31	96.97

İşə qəbul edilən işçilər və işçi dövriyyəsi göstəriciləri	2022	2023	2024
İşə yeni qəbul edilən işçilərin ümumi sayı	264	296	333
İşçi dövriyyəsinin ümumi sayı	177	188	174

İşə qəbul edilən işçilər və işçi dövryyəsi göstəriciləri, cinsə görə	2022		2023		2024	
	Kişi	Qadın	Kişi	Qadın	Kişi	Qadın
İşə yeni qəbul edilən işçilərin ümumi sayı	153	111	170	126	205	128
İşçi dövryyəsinin ümumi sayı	106	71	118	70	113	61
İşçi dövryyəsi əmsalı, faiz ilə	0.16	0.15	0.16	0.13	0.14	0.10

İşə qəbul edilən işçilər və işçi dövryyəsi göstəriciləri, yaşa görə	2022			2023			2024		
	30 yaşa qədər	30-50	50-dən yuxarı	30 yaşa qədər	30-50	50-dən yuxarı	30 yaşa qədər	30-50	50-dən yuxarı
İşə yeni qəbul edilən işçilərin ümumi sayı	203	60	1	216	79	1	235	96	2
İşçi dövryyəsinin ümumi sayı	113	62	2	101	84	3	85	88	1
İşçi dövryyəsi əmsalı, faiz ilə	0.21	0.11	0.05	0.17	0.13	0.07	0.13	0.12	0.02

Yerli icmadan işə alınan baş rəhbərlik	2022	2023	2024
Yerli icmadan işə qəbul edilən baş rəhbərlik, faiz ilə, %	100%	100%	-
İşə qəbul edilən baş rəhbərlik, cəmi	3	3	0

İstedadların inkişafı	2022		2023		2024	
	Kişi	Qadın	Kişi	Qadın	Kişi	Qadın
Performansı və karyera inkişafı nəzərdən keçirilən ümumi işçilərin faizi, kateqoriyaya görə:	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Baş rəhbərlik	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Rəhbərlik	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Peşəkar heyət	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Digər	100%	100%	100%	100%	100%	100%

İşçi məmnuniyyəti		2022		2023		2024	
Təşkilati sağlamlıq göstəricisi (OHI) balı		78		84		83	
Məmnuniyyət göstəricisi		N/A		87		89	
İdarəetmə orqanlarının müxtəlifliyi, cinsə görə	2022		2023		2024		
	Kişi	Qadın	Kişi	Qadın	Kişi	Qadın	
İdarəetmə orqanları daxilində fərdi şəxslərin ümumi sayı, cinsə görə	103	40	111	42	134	47	

İdarəetmə orqanlarının müxtəlifliyi, yaşa görə	2022			2023			2024		
	30 yaşa qədər	30-50	50-dən yuxarı	30 yaşa qədər	30-50	50-dən yuxarı	30 yaşa qədər	30-50	50-dən yuxarı
İdarəetmə orqanları daxilində fərdi şəxslərin ümumi sayı, yaşa görə	12	127	4	7	138	8	14	159	8

İşçi müxtəlifliyi	2022	2023	2024
Əlilliyi olan əməkdaşların sayı	5	7	16
Əlilliyi olan əməkdaşların faizi	0.44%	0.56%	1.13%

Ətraf mühit

Enerji	2022	2023	2024
Elektrik enerjisi istehlakı, kVt-saat	3,583,156.34	3,644,053.89	3,883,233.69
Cəmi təbii qaz istehlakı, m ³	27,634.49	27,878.03	27,578.00
Ümumi yanacaq istehlakı, litr ilə o cümlədən,	61,591.00	76,245.88	78,358.00
Dizel, l	7,072.50	8,203.25	8,082.00
Benzin, l	54,518.50	68,042.63	70,276.00

Enerji	2022	2023	2024
Ümumi enerji istehlakı, QC	15,994.93	16,706.93	17,624.63
Ümumi elektrik enerjisi istehlakı, QC	12,899.36	13,118.59	13,979.64
Ümumi təbii qaz istehlakı, QC	1,050.11	1,059.37	1,047.96
Ümumi yanacaq istehlakı, QC ilə o cümlədən	2,045.45	2,528.97	2,597.02
Dizel, QC	270.88	314.18	309.54
Benzin, QC	1,774.58	2,214.79	2,287.48
Enerji intensivliyi, hər FTE üçün QC	13.92	13.29	12.45
Enerji intensivliyi, gəlir başına QC (milyon, AZN)	41.09	30.54	31.69

Su	2022	2023	2024
Ümumi su sərfiyyatı, m ³	7,436.06	11,920.71	10,211.03
Ümumi axıdılan su, m ³	7,436.06	11,920.71	10,211.03

Emissiyalar	2022	2023	2024
Birbaşa emissiyalar (Əhatə dairəsi 1), tCO ₂ e	196.92	231.48	235.73
Dolayı emissiyalar (Əhatə dairəsi 2), tCO ₂ e	1,913.41	1,945.92	2,073.65
İstixana qazı emissiyalarının intensivliyi, hər FTE üçün tCO ₂ e	1.84	1.73	1.63
İXQ emissiyalarının intensivliyi, gəlir başına tCO ₂ e (milyon, AZN)	5.42	3.98	4.15

Tullantı	2022	2023	2024
Yaradılan tullantıların ümumi çəkisi, m ³	1228.82	859.81	967.42

23.0 GRI İndeksi

İstifadə bəyanatı		PAŞA Bank 01.01.2024-31.01.2024 tarixlərini əhatə edən müddət üzrə GRI standartlarına uyğun hesabat təqdim etmişdir.	
GRI 1 istifadə olunur		GRI 1: Əsaslar 2021	
GRI Standartı / Digər mənbə	Açıqlama	Status	Bölmə
Ümumi açıqlamalar			
GRI 2: Ümumi açıqlamalar 2021	2-1 Təşkilati təfərrüatlar	Açıqlanıb	2.0 PAŞA Bank haqqında
	2-2 Təşkilatın dayanıqlı inkişaf hesabatına daxil edilən qurumlar	Açıqlanıb	3.0 Hesabat haqqında
	2-3 Hesabat dövrü, tezliyi və əlaqə	Açıqlanıb	3.0 Hesabat haqqında
	2-4 Məlumatın yenidən təqdim edilməsi	Açıqlanıb	Hesabat boyunca
	2-5 Kənar əminlik	Açıqlanıb	Kənar əminlik
	2-6 Fəaliyyətlər, dəyər zənciri və digər işgüzar əlaqələr	Açıqlanıb	2.0 İlin nəticələri 15.0 Məsuliyyətli Satınalma və Təchizat Zəncir
	2-7 Əməkdaşlar	Açıqlanıb	18.0 İnsan Kapitalının Gücləndirilməsi
	2-8 Əməkdaş olmayan işçilər	Tətbiq Olunmur	PAŞA Bankın rəsmi işçisi olmayan işçiləri yoxdur

	2-9 İdarəetmə strukturu və tərkibi	Açıqlanıb	11.0 Korporativ İdarəetmə
	2-10 Ali idarəetmə orqanına namizədlik və seçim	Açıqlanıb	11.0 Korporativ İdarəetmə
	2-11 Ali idarəetmə orqanının sədri	Açıqlanıb	11.0 Korporativ İdarəetmə
	2-12 Təsirlərin idarə olunmasına nəzarət edən ali idarəetmə orqanının rolu	Qismən Açıqlanıb	11.0 Korporativ İdarəetmə
	2-13 Təsirlərin idarə edilməsi üçün səlahiyyətin ötürülməsi	Qismən Açıqlanıb	11.0 Korporativ İdarəetmə
	2-14 Dayanıqlılıq hesabatlılığında ali idarəetmə orqanının rolu	Açıqlanıb	3.3 Əhəmiyyətlik qiymətləndirməsi
	2-15 Maraqların toqquşması	Açıqlanıb	12.0 Etika və Komplayens
	2-16 Vacib məsələlər haqqında məlumatlandırılma	Açıqlanıb	12.5 Davranış Qaydaları və "Whistleblowing"
	2-17 Ali idarəetmə orqanının kollektiv bilikləri	Açıqlanıb	11.0 Korporativ İdarəetmə
	2-18 Ali idarəetmə orqanının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi	Açıqlanıb	11.0 Korporativ İdarəetmə
	2-19 Mükafatlandırma siyasətləri	Açıqlanıb	18.2 İşçi Məmnuniyyəti və İş Mühitində Rifah
	2-20 Mükafatlandırmanın müəyyən edilməsi prosesi	Açıqlanıb	18.2 İşçi Məmnuniyyəti və İş Mühitində Rifah
	2-21 İllik ümumi kompensasiya nisbəti	Açıqlanmayıb	
	2-22 Dayanıqlı inkişaf strategiyası haqqında bəyanat	Açıqlanıb	1.0 Baş İcraçı Direktorun müraciəti
	2-23 Siyasət öhdəlikləri	Açıqlanıb	12.0 Etika və Komplayens
	2-24 Siyasət öhdəliklərinin daxil edilməsi	Açıqlanıb	12.0 Etika və Komplayens
	2-25 Mənfi təsirlərin aradan qaldırılması prosesləri	Qismən Açıqlanıb	11.0 Korporativ İdarəetmə
	2-26 Məsləhət almaq və problemləri bildirmək üçün mexanizmlər	Açıqlanıb	18.0 İnsan Kapitalının Gücləndirilməsi
	2-27 Qanun və qaydalara uyğunluq	Açıqlanıb	11.0 Korporativ İdarəetmə
	2-28 Assosiasiyalara üzvlük	Açıqlanıb	5.0 Bizim Haqqımızda

	2-29 Maraqlı tərəflərin cəlb edilməsinə yanaşma	Açıqlanıb	3.4 Maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı əlaqə yanaşması
	2-30 Kollektiv müqavilələr	Açıqlanıb	PAŞA Bank, Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasına, Ümumdünya İnsan Hüquqları Bəyannaməsinə, Avropa İnsan Hüquqları Konvensiyasına və Beynəlxalq Əmək Təşkilatının əsas konvensiyalarına uyğun olaraq, beynəlxalq səviyyədə tanınmış insan hüquqlarını qorumağa sadıqdır. Bu kontekstdə Bank işçilərin birləşmək və kollektiv sazişlərin bağlanması hüququna tam hörmət edir və milli əmək qanunvericiliyi və daxili siyasətlər vasitəsilə ədalətli və bərabər iş şəraitini təmin edir. Hazırda heç bir işçi kollektiv saziş müqavilələri ilə əhatə olunmasa da, Bankın siyasəti və təcrübələri insan hüquqları prinsiplərinə möhkəm uyğun olaraq qalır və bütün işçilərin ayrı-seçkilik və ya məhdudiyyət olmadan öz hüquqlarından sərbəst şəkildə istifadə edə bilməsini təmin edir.
Əhəmiyyətli mövzular			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-1 Əhəmiyyətli mövzuların müəyyənləşdirilməsi prosesi	Açıqlanıb	3.3 Əhəmiyyətlik qiymətləndirməsi
	3-2 Əhəmiyyətli mövzuların siyahısı	Açıqlanıb	3.3 Əhəmiyyətlik qiymətləndirməsi
	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Açıqlanıb	3.3 Əhəmiyyətlik qiymətləndirməsi
İqtisadi fəaliyyət			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Açıqlanıb	9.0 İqtisadi baxış
GRI 201: İqtisadi fəaliyyət 2016	201-1 Əldə edilmiş birbaşa iqtisadi dəyər və onun paylanması	Açıqlanıb	9.0 İqtisadi baxış
	201-2 İqlim dəyişikliyi ilə əlaqədar maliyyə nəticələri, risklər və imkanlar	Açıqlanmayıb	

	201-3 Müəyyən edilmiş imtiyazlar planı üzrə öhdəliklər və digər təqaüd planları	Açıqlanıb	PAŞA Bank işçiləri üçün təqaüd müavinətləri Azərbaycan Respublikasının Əmək Pensiyları haqqında Qanunu (2003, № 560-IIQ) ilə tənzimlənir. Bank öz öhdəliklərini milli qanunvericiliyin tələb etdiyi kimi Dövlət Sosial Müdafiə Fonduna məcburi ödənişlər vasitəsilə yerinə yetirir.
	201-4 Hökumətdən alınan maliyyə yardımı	Tətbiq Olunmur	
Bazarda mövcudluq			
GRI 202: Bazarda Mövcudluq 2016	202-1 Yerli minimum əməkhaqqı ilə müqayisədə cinslər üzrə standart əmək haqqı nisbəti	Açıqlanmayıb	
	202-2 Yerli icmadan işə götürülən rəhbərlərin payı	Açıqlanıb	22.0 Məlumat cədvəlləri
Dolaylı iqtisadi təsirlər			
GRI 203: Dolaylı İqtisadi Təsirlər 2016	203-1 İnfrastruktur sərmayələri və dəstəklənən xidmətlər	Qismən Açıqlanıb	19.0 Korporativ Sosial Məsuliyyət
	203-2 Əhəmiyyətli dolaylı iqtisadi təsirlər	Açıqlanmayıb	
Satınalma təcrübələri			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Açıqlanıb	15.0 Məsuliyyətli Satınalma və Təchizat Zənciri
GRI 204: Satınalma təcrübələri 2016	204-1 Yerli təchizatçılara xərclənən vəsaitlərin ümumi büdcədə payı	Açıqlanıb	15.0 Məsuliyyətli Satınalma və Təchizat Zənciri
Anti-korrupsiya			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Açıqlanıb	11.0 Korporativ İdarəetmə
GRI 205: Anti-korrupsiya 2016	205-1 Korrupsiya riski üzrə qiymətləndirilən əməliyyatlar	Açıqlanıb	12.0 Etika və Komplayens 22.0 Məlumat cədvəlləri
	205-2 Antikorrupsiya siyasəti və prosedurları haqqında keçirilmiş təlim və kommunikasiya	Açıqlanıb	12.0 Etika və Komplayens 22.0 Məlumat cədvəlləri
	205-3 Təsdiqlənmiş korrupsiya halları və görülmüş tədbirlər	Açıqlanıb	12.0 Etika və Komplayens 22.0 Məlumat cədvəlləri
Antiinhisar davranış			

GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Açıqlanıb	11.0 Korporativ İdarəetmə
GRI 206: Antiinhisar davranış 2016	206-1 Sağlam olmayan rəqabət davranışları, antiinhisar və monopoliya təcrübələri üzrə hüquqi tədbirlər	Açıqlanıb	12.0 Etika və Komplayens 22.0 Məlumat cədvəlləri
Vergi			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Açıqlanıb	9.0 İqtisadi baxış
GRI 207: Vergi 2019	207-1 Vergiyə yanaşma	Açıqlanıb	9.0 İqtisadi baxış
	207-2 Vergi idarəçiliyi, nəzarət və risklərin idarə edilməsi	Açıqlanıb	9.0 İqtisadi baxış
	207-3 Maraqlı tərəflərin cəlb edilməsi və vergi ilə bağlı narahatlıqların idarə olunması	Açıqlanıb	9.0 İqtisadi baxış
	207-4 Ölkələr üzrə hesabat	Açıqlanmayıb	Bu hesabatın əhatə dairəsi yalnız PAŞA Bankın Azərbaycandakı əməliyyatlarını əhatə edir. Azərbaycandan kənar heç bir fəaliyyət hesabat hüdudlarına daxil deyil.
Materiallar			
GRI 301: Materiallar 2016	301-1 Çəki və ya həcm ilə istifadə olunan materiallar	Açıqlanmayıb	Bu açıqlama mümkün deyil, çünki Bank fiziki məhsullar və ya qablaşdırma materialları istehsal etmir. Əməliyyatlarımız xidmət əsaslıdır və əsasən maliyyə məhsulları və xidmətləri təqdim etməyə yönəlib.
	301-2 Təkrar emal edilmiş materiallar	Açıqlanmayıb	
	301-3 Geri toplanmış məhsullar və qablaşdırma materialları	Tətbiq Olunmur	
Enerji			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Açıqlanıb	20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz
GRI 302: Enerji 2016	302-1 Təşkilat üzrə enerji istehlakı	Açıqlanıb	20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz
	302-2 Təşkilat xaricində enerji istehlakı	Açıqlanmayıb	
	302-3 Enerji intensivliyi	Açıqlanıb	20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz 22.0 Məlumat cədvəlləri
	302-4 Enerji istehlakının azaldılması	Açıqlanıb	20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz
	302-5 Məhsul və xidmətlər üzrə enerji tələbatının azaldılması	Açıqlanmayıb	

Su və tullantılar			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Qismən Açıqlanıb	20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz
GRI 303: Su və tullantılar 2018	303-1 Sudan orta q resurs kimi birgə istifadə	Açıqlanmayıb	Xidmət əsaslı bir təşkilat olaraq, Bankın əməliyyatları su ehtiyatlarına minimal təsir göstərir və əhəmiyyətli dərəcədə suyun çəkilməsi və ya intensiv su istifadəsi ilə birbaşa əlaqəli deyil.
	303-2 Su axıdılması ilə bağlı təsirlərin idarə olunması	Açıqlanıb	Bankın əməliyyatlarında istifadə olunan su ictimai su təchizatından əldə edilir və ictimai kanalizasiya sisteminə axıdılır. Bank fəaliyyətinin təbiətini nəzərə alaraq, suyun axıdılması ilə bağlı təsirlər əhəmiyyətli hesab edilmir.
	303-3 Sudan istifadə	Açıqlanıb	20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz 22. Məlumat cədvəlləri
	303-4 Suyun axıdılması	Açıqlanıb	20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz 22. Məlumat cədvəlləri
	303-5 Su istehlakı	Açıqlanmayıb	
Biomüxtəliflik			
GRI 304: Biomüxtəliflik 2016	304-1 Qorunan ərazilər və yüksək biomüxtəliflik dəyəri olan ərazilərdə və ya bitişik ərazilərdə mövcud olan əməliyyat sahələri	Tətbiq Olunmur	PAŞA Bankın qorunan ərazilərdə və ya biomüxtəlifliyin yüksək dəyərinə malik ərazilərdə filialları, ofisləri və ya məlumat mərkəzləri yoxdur. Buna görə də, Bankın əməliyyatları biomüxtəlifliyə cüzi təsir göstərir.
	304-2 Əməliyyatların, məhsulların və xidmətlərin biomüxtəlifliyə ciddi təsirləri	Tətbiq Olunmur	
	304-3 Qorunan və ya bərpa edilən yaşayış yerləri	Tətbiq Olunmur	
	304-4 Əməliyyat sahələrində Beynəlxalq Təbiəti Mühafizə Birliyinin Qırmızı Siyahısına düşmüş növlərin mövcudluğu	Tətbiq Olunmur	
Emissiyalar			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Qismən Açıqlanıb	20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz
GRI 305: Emissiyalar 2016	305-1 İstixana qazlarının (İXQ) birbaşa emissiyası (əhatə dairəsi 1)	Açıqlanıb	20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz 22. Məlumat cədvəlləri s
	305-2 İstixana qazlarının (İXQ) dolayı emissiyası (əhatə dairəsi 2)	Açıqlanıb	20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz 22. Məlumat cədvəlləri

	305-3 Digər istixana qazlarının (İXQ) dolayı emissiyası (əhatə dairəsi 3)	Açıqlanmayıb	PAŞA Bank olaraq, bu məlumatları toplamaq və gələcək hesabatlarda açıqlamaq üzərində çalışırıq.
	305-4 İXQ emissiyasının intensivliyi	Açıqlanıb	20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz 22. Məlumat cədvəlləri
	305-5 İXQ emisiyasının azaldılması	Açıqlanıb	20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz
	305-6 Ozon qatını məhv edən emissiyalar	Tətbiq Olunmur	PAŞA Bank, ozon təbəqəsini dağıdan maddələr, azot oksidləri, kükürd oksidləri və ya digər əhəmiyyətli hava çirkəndiriciləri buraxacaq sənaye müəssisələri, istehsal zavodları və ya enerji istehsal edən qurğular işlətmir. Bankın fəaliyyəti ofis əsaslı əməliyyatlar və IT infrastrukturunu ilə məhdudlaşır ki, bu da hava keyfiyyətinə cüzi təsir göstərir.
	305-7 Azot oksidləri (NOx), kükürd oksidləri (SOx) və digər əhəmiyyətli hava emissiyaları	Tətbiq Olunmur	
Tullantı			
GRI 306: Tullantı 2020	306-1 Tullantıların yaranması və tullantılarla əlaqəli əhəmiyyətli təsirlər	Açıqlanıb	Xidmət əsaslı təşkilat olaraq, PAŞA Bank əhəmiyyətli sənaye tullantıları yaratmır. Tullantılar əsasən kağız, qablaşdırma, elektron avadanlıq kimi ofis fəaliyyətlərindən yaranır və Bankın öz əməliyyatları ilə məhdudlaşır. Hesabat dövründə tullantılarla bağlı heç bir əhəmiyyətli mənfi təsir aşkar edilməmişdir.
	306-2 Tullantılarla bağlı əhəmiyyətli təsirlərin idarə edilməsi	Açıqlanmayıb	
	306-3 Yaranan tullantılar	Açıqlanıb	20.0 Ətraf Mühitə Təsirimiz 22.0 Məlumat cədvəlləri
	306-4 Utilizasiyadan yayındırılmış tullantılar	Açıqlanmayıb	
	306-5 Utilizasiyaya yönləndirilmiş tullantılar	Açıqlanmayıb	
Təchizatçıların ətraf mühit üzrə qiymətləndirilməsi			
GRI 308: Təchizatçıların ətraf mühitə təsirinin	308-1 Ekoloji meyarlar üzrə qiymətləndirilmiş yeni təchizatçılar	Açıqlanmayıb	

qiymətləndirilməsi 2016	308-2 Təchizat zəncirində mənfi ekoloji təsirlər və görülmə tədbirlər	Açıqlanıb	Hesabat dövründə təchizat zəncirində heç bir əhəmiyyətli mənfi sosial təsir aşkar edilməmişdir.
Məşğulluq			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Açıqlanıb	18.0 İnsan Kapitalının Gücləndirilməsi
GRI 401: Məşğulluq 2016	401-1 Yeni işə götürülən işçilər və işçi dövryyəsi	Açıqlanıb	18.1 İstedadların Cəlb Edilməsi və İnkişafı 22.0 Məlumat cədvəlləri
	401-2 Müvəqqəti və ya yarımştat işçilərə təklif olunmayan, tamştat işçilərə verilən əlavə ödəmələr, güzəştlər və imtiyazlar	Açıqlanıb	18.2 İşçi Məmnuniyyəti və İş Mühitində Rifah
	401-3 Valideyn məzuniyyəti	Açıqlanıb	22.0 Məlumat cədvəlləri
Əmək/İdarəetmə münasibətləri			
GRI 402: Əmək/İdarəetmə münasibətləri 2016	402-1 Əməliyyat dəyişiklikləri ilə bağlı minimum bildiriş müddətləri	Açıqlanıb	Azərbaycan qanunvericiliyi ilə tənzimlənir
Peşə sağlamlığı və təhlükəsizliyi			
GRI 403: Peşə sağlamlığı və təhlükəsizliyi 2018	403-1 Peşə sağlamlığı və təhlükəsizliyinin idarə edilmə sistemi	Açıqlanmayıb	
	403-2 Təhlükənin müəyyənəşdirilməsi, risklərin qiymətləndirilməsi və hadisələrin araşdırılması	Açıqlanmayıb	
	403-3 Peşə sağlamlığı ilə bağlı xidmətlər	Açıqlanıb	18.3 İnsan Hüquqları və Ədalətli İş Şəraiti
	403-4 Peşə sağlamlığı və təhlükəsizliyi məsələləri üzrə işçilərin iştirakı, məsləhətləşmə və məlumatlandırılma	Açıqlanıb	18.3 İnsan Hüquqları və Ədalətli İş Şəraiti
	403-5 Peşə sağlamlığı və təhlükəsizliyi üzrə işçilər üçün təlim	Açıqlanıb	18.3 İnsan Hüquqları və Ədalətli İş Şəraiti 22.0 Məlumat cədvəlləri
	403-6 İşçilərin sağlamlığının təşviqi	Açıqlanıb	18.3 İnsan Hüquqları və Ədalətli İş Şəraiti

	403-7 İş əməliyyatları ilə bağlı peşə sağlamlığı və təhlükəsizliyi təsirlərinin qarşısının alınması və azaldılması	Açıqlanıb	PAŞA Bankın əməliyyatları ofis əsaslıdır və buna görə də əməyin mühafizəsi və təhlükəsizliyi baxımından aşağı riskli hesab olunur. Bank daxili iş yeri təhlükəsizliyi siyasətlərini tətbiq edir və işçilərdən, podratçılardan və ziyarətçilərdən səhiyyə və təhlükəsizlik standartlarına, o cümlədən yerləşdirilən təhlükəsizlik qaydalarına riayət etmələrini tələb edir.
	403-8 Peşə sağlamlığı və təhlükəsizliyinin idarə edilməsi sisteminin əhatə etdiyi işçilər	Açıqlanıb	22.0 Məlumat cədvəlləri
	403-9 İşlə bağlı xəsarətlər	Açıqlanıb	22.0 Məlumat cədvəlləri
	403-10 İşlə bağlı xəstəliklər	Açıqlanıb	22.0 Məlumat cədvəlləri
Təlim və təhsil			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Açıqlanıb	18.1 İstedadların Cəlb Edilməsi və İnkişafı
GRI 404: Təlim və təhsil 2016	404-1 Bir əməkdaşa düşən illik orta təlim saatları	Açıqlanmayıb	
	404-2 İşçilərin bacarıqlarının artırılması proqramları və keçid zamanı dəstək proqramları	Açıqlanıb	18.1 İstedadların Cəlb Edilməsi və İnkişafı
	404-3 Müntəzəm fəaliyyət və karyera inkişafı üzrə təhlil edilmiş işçilərin faizi	Açıqlanıb	22.0 Məlumat cədvəlləri
Müxtəliflik və bərabər imkanlar			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Açıqlanıb	18.3 İnsan Hüquqları və Ədalətli İş Şəraiti
GRI 405: Müxtəliflik və bərabər imkanlar 2016	405-1 İdarəetmə orqanlarının və işçilərin müxtəlifliyi	Açıqlanıb	22.0 Məlumat cədvəlləri
	405-2 Başlanğıc əmək haqqı və mükafatlandırma üzrə qadınların kişilərə olan nisbəti	Açıqlanmayıb	
Ayrı-seçkilik			
GRI 406: Ayrı-seçkilik 2016	406-1 Ayrı-seçkilik hadisələri və onların qarşısını almaq üçün görülmüş tədbirlər	Açıqlanıb	18.3 İnsan Hüquqları və Ədalətli İş Şəraiti

Assosiasiya azadlığı və kollektiv müqavilələr			
GRI 407: Assosiasiya azadlığı və kollektiv müqavilələr 2016	407-1 Fəaliyyət çərçivəsində assosiasiya azadlığını və kollektiv müqavilələrin istifadəsi haqqını risk altına salan əməliyyatlar və təchizatçılar	Açıqlanıb	PAŞA Bank işçilərin birləşmək azadlığı və kollektiv sazişlər baxlamaq hüquqlarına tam hörmətlə yanaşır. Lakin, bank sektorunda heç bir həmkarlar ittifaqı fəaliyyət göstərmədiyi üçün hazırda heç bir işçi kollektiv müqavilələr ilə əhatə olunmur.
Uşaq əməyi			
GRI 408: Uşaq əməyi 2016	408-1 Uşaq əməyinin istismarı üzrə yüksək riskli əməliyyatlar və təchizatçılar	Qismən Açıqlanıb	PAŞA Bank uşaq əməyinə qarşı qəti mövqe tutur və bu cür halların qarşısının alınması məqsədilə həm mövcud qanunvericilik tələblərinə, həm də daxili normativ sənədlərinə ciddi şəkildə riayət edir.
Məcburi əmək			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Açıqlanıb	15.0 Məsuliyyətli Satınalma və Təchizat Zənciri
GRI 409: Məcburi əmək 2016	409-1 Məcburi əməyin istismarı üzrə yüksək riskli əməliyyatlar və təchizatçılar	Açıqlanmayıb	
Təhlükəsizlik təcrübələri			
GRI 410: Təhlükəsizlik təcrübələri 2016	410-1 Təhlükəsizlik işçilərinin insan haqları üzrə siyasət və prosedurlar üzrə təlim keçməsi	Tətbiq Olunmur	PAŞA Bankın bütün təhlükəsizlik işçiləri outsorsinq müqavilələri vasitəsilə işə götürülür və Bankın işçiləri hesab edilmir.
Yerli xalqların hüquqları			
GRI 411: Yerli xalqların hüquqları 2016	411-1 Yerli xalqların hüquqlarının pozulması halları	Tətbiq Olunmur	
Yerli icmalar			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Açıqlanıb	19.0 Korporativ Sosial Məsuliyyət
GRI 413: Yerli icmalar 2016	413-1 Yerli icmaların iştirakı ilə əməliyyatlar, təsirlərin qiymətləndirilməsi və inkişaf proqramları	Açıqlanıb	19.0 Korporativ Sosial Məsuliyyət
	413-2 Yerli icmalara faktiki və mümkün əhəmiyyətli mənfi təsirləri olan əməliyyatlar	Açıqlanıb	Hesabat dövründə Bankın əməliyyatlarından yerli icmalara heç bir əhəmiyyətli mənfi sosial təsir müəyyən edilməmişdir.

Təchizatçıların sosial qiymətləndirməsi			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Açıqlanıb	15.0 Məsuliyyətli Satınalma və Təchizat Zənciri
GRI 414: Təchizatçıların sosial qiymətləndirməsi 2016	414-1 Sosial meyarlar üzrə qiymətləndirilmiş yeni təchizatçılar	Açıqlanıb	15.0 Məsuliyyətli Satınalma və Təchizat Zənciri
	414-2 Təchizat zəncirində mənfi sosial təsirlər və görülən tədbirlər	Açıqlanıb	Hesabat dövründə təchizat zəncirində heç bir əhəmiyyətli mənfi sosial təsir aşkar edilməmişdir.
İctimai siyasət			
GRI 415: İctimai siyasət 2016	415-1 Siyasi töhfələr	Açıqlanmayıb	Bank siyasi məqsədlər üçün hər hansı maliyyə töhfəsi təqdim etmir.
Müştəri sağlamlığı və təhlükəsizliyi			
GRI 416: Müştəri sağlamlığı və təhlükəsizliyi 2016	416-1 Məhsul və xidmət kateqoriyalarının sağlamlıq və təhlükəsizlik təsirlərinin qiymətləndirilməsi	Tətbiq Olunmur	Bu aspekt Bank üçün əhəmiyyətli deyil, çünki onun məhsul və xidmətləri müştərilərin sağlamlığına və təhlükəsizliyinə birbaşa təsir göstərmir.
	416-2 Məhsul və xidmətlərin sağlamlıq və təhlükəsizlik təsirləri ilə bağlı uyğunsuzluq halları	Tətbiq Olunmur	
Marketing və etikətləmə			
GRI 417: Marketing və etikətləmə 2016	417-1 Məhsul və xidmət üzrə məlumatlandırma və etikətləmə tələbləri	Tətbiq Olunmur	
	417-2 Məhsul və xidmətlər üzrə məlumatlandırma və etikətləmə tələbləri ilə bağlı uyğunsuzluq halları	Açıqlanıb	19.0 Korporativ Sosial Məsuliyyət
	417-3 Marketing kommunikasiyaları ilə bağlı uyğunsuzluq halları	Açıqlanıb	19.0 Korporativ Sosial Məsuliyyət
Müştəri məxfiliyi			
GRI 3: Əhəmiyyətli mövzular 2021	3-3 Əhəmiyyətli mövzuların idarə edilməsi	Açıqlanıb	17.0 Məlumatların Təhlükəsizliyinə Yanaşmamız
GRI 418: Müştəri məxfiliyi 2016	418-1 Müştəri məxfiliyinin pozulması və müştəri məlumatlarının itirilməsi ilə bağlı əsaslı şikayətlər	Açıqlanıb	17.0 Məlumatların Təhlükəsizliyinə Yanaşmamız

Əlaqə məlumatları

Biz maraqlı tərəflərimizin tövsiyələrini və şərhlərini qiymətləndiririk. Biz istənilən təklifə açıq və hesabatımızı və performansımızı yaxşılaşdırmağa kömək edəcək əhəmiyyətli töhfələri qiymətləndiririk.

Təkliflər üçün əlaqələndirici şəxs:

Əmir Məmmədov | Komanda Rəhbəri

Marketing Kommunikasiyası

Xarici Kommunikasiya | Marketing

Yusif Məmmədaliyev küç. 13, Bakı, AZ1005, Azərbaycan

amir.mammadov@pashabank.az | www.pashabank.az