



KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ PROSEDÜRÜ

Doküman No : 2023/ İÇB KRY
Doküman Adı : Kurumsal Risk Yönetimi Prosedürü
Yayın Tarihi : 09.02.2023
Süreç Sorumlusu : Risk Yönetimi Yönetmeni
Hazırlayan : Risk Yönetimi Yönetmeni Burhan Kaya
Kullanan : Denge Varlık Yönetim A.Ş

Doküman Revizyon Tarihçesi

Revizyon Tarihi	Yazan	Revizyon No	Revizyon Açıklaması
09.02.2023	Burhan Kaya	1	Değişiklik yapılmamıştır.

İçindekiler Tablosu

1.	GİRİŞ	2
1.1.	Amaç	2
2.	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ	2
2.1.	Risk Yönetimi Misyonu	2
2.2.	Denge Varlık Yönetim A.Ş'nin Risk İştahı ve Risk Toleransı.....	3
2.3.	Denge Varlık Yönetim A.Ş Kurumsal Risk Yönetimi Rol ve Sorumlulukları	4
2.4.	Risklerin Belirlenmesi.....	7
2.5.	Risklerin Değerlendirilmesi	7
3.	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ RAPORLARI	8
3.1.	Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi ve Yöntemi	8
3.2.	Prosedürün Güncellenmesi	8
3.3.	Risk Değerlendirmesi Sonuçları	8
3.4.	Aksiyon Takip Raporu	9
3.4.1.	Agent Raporları.....	9
3.4.2.	Tahsilat Kabiliyeti	9
3.5.	Risklerin Erken Teşhis Raporu	9
3.5.1.	Sektör Riski	9
3.5.2.	TGA Dağılımı ve Satın Alma Kriterleri.....	9
3.5.3.	Gelirler ve Karlılık	10
3.6.	Riske Özel İnceleme Raporu	10
3.7.	Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyet Raporu.....	10
3.7.1.	Faaliyet Alanı ve Pazar Payı	10
3.7.2.	Tahsilat Riski.....	10

3.7.3. Finansal Riskler.....	10
3.7.3.1. Portföy Bilgileri.....	10
3.7.3.2. Gelirler ve Karlılık	11
3.7.3.3. Sermaye Yapısı.....	11

1. GİRİŞ

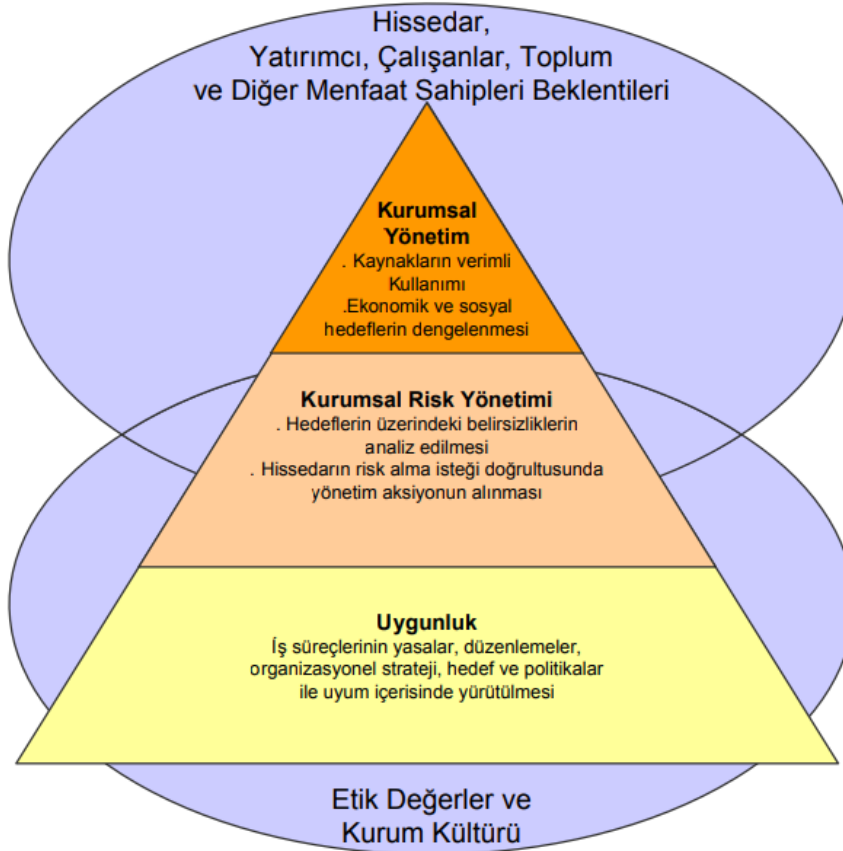
1.1. Amaç

Bu prosedürün amacı Denge Varlık Yönetim A.Ş' nin önemli risklerinin tanımlanmasını, kontrol süreçlerinin değerlendirilmesini, doğru risklerin doğru miktarda alınmasını, bu risklerin uygun süreçler ile yönetilmesini ve risklerin kabul edilebilir seviyelere düşürülmesi için aksiyon planlarının geliştirilmesini sağlamaktadır.

2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

2.1. Risk Yönetimi Misyonu

Denge Varlık Yönetim A.Ş' nin faaliyetleri sırasında maruz kaldığı risklerin ve karşılaştığı fırsatların sistematik ve etkin bir şekilde belirlenmesi, değerlendirilmesi ve en uygun şekilde yönetilmesi için makul derecede güvence sağlamak, risk yönetimini kurum kültürünün ve stratejik karar alma sürecinin vazgeçilmez bir parçası haline getirmek



2.2. Denge Varlık Yönetim A.Ş' nin Risk İştahı ve Risk Toleransı

Risk iştahı Denge Varlık Yönetim AŞ' nin Risk Komitesi tarafından önerilen ve Yönetim Kurulu tarafından onaylanarak yürürlüğe giren “kabul edilebilir ve kabul edilemez risklerin ifade edilmesidir. Denge Varlık Yönetim A.Ş tarafından Risk iştahı belirlenirken göz önüne alınan etkenler arasında, iş stratejileri, toplam finansal ve operasyonel riskler, paydaşların beklentileri, yasal otoriteler gibi ilgili olabilecek 3. Taraflardır. Risk iştahı aşağıdaki tabloda gösterilen ölçekler baz alınarak belirlenmiştir.

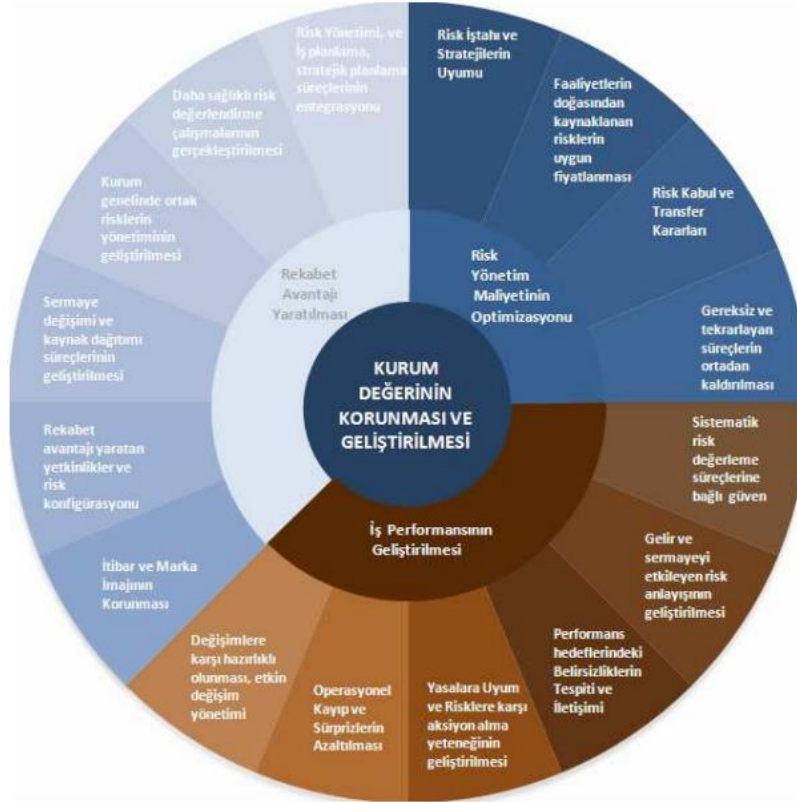
Tablo 1 — Risk İştahı Ölçeği

	Riske açık	Riske toleranslı	Riske duyarsız	İlımlı şekilde riskten kaçınan	Riskten kaçınan
Risk almaya ilişkin felsefe	Risk almak şirket stratejisinin bir parçası olarak algılanmaktadır.	Şirket risk almak konusunda agresif bir yaklaşım sergilemektedir	Şirket risk almak konusunda dengeli bir yaklaşım sergilemektedir.	Şirket risk almak konusunda tedbirli bir yaklaşım sergilemektedir	Şirket mümkün olduğu kadar az risk kabul etmektedir
Risk – getiri ilişkisi	Büyük getiri karşılığında riske maruz kalılabilmektedir.	Getiri hedeflerine risk tutarından daha fazla öncelik verilmektedir.	Risk ve getiri hedeflerine eşit önem verilmektedir	Risk yönetimi hedeflerine getiriden daha fazla öncelik verilmektedir.	Riskten daha fazla korunma için yüksek getirilerden vazgeçilebilmektedir
Tercih edilen riske cevap yaklaşımı	Risk, yasalar izin verdiği ölçüde/müddetçe kabul edilmektedir	Riski kabul ya da kontrol etme arasındaki tercih iç ölçütlere/ tedbirlere göre yapılmaktadır.	Riske cevap yaklaşımında herhangi bir tercih bulunmamaktadır.	Riskten kaçınma veya 3. taraflarla paylaşma (transfer) arasında tercih yapılmaktadır	Etkin şekilde cevap verilemeyen veya 3. taraflara transfer edilemeyen risklerden kaçınılmaktadır.
Riske cevap vermek için karar kriteri	Riske cevap vermek için herhangi bir karar kriteri aranmamaktadır.	Riske cevap vermek için ancak güçlü bir maliyet etkinlik analizi yapıldığı takdirde aksiyon alınmaktadır	Riske cevap vermek için maliyet etkinliği ve yönetimin önceliklerine göre aksiyonlar alınmaktadır.	Riske cevap vermek için meydana gelme/ortaya çıkma maliyetine öncelik verilerek aksiyon alınmaktadır.	Riski önleme maliyetinin meydana gelme/ortaya çıkma maliyetinden daha fazla olduğu durumlarda bile riske cevap vermek için aksiyon alınmaktadır.

2.3. Denge Varlık Yönetim A.Ş Kurumsal Risk Yönetimi Rol ve Sorumlulukları

Denge Varlık Yönetim A.Ş’ de yürütülecek kurumsal risk yönetimi programında rol ve sorumluluk alacak organlar şöyledir:

- Yönetim Kurulu
- Risk Komitesi
- Risk Yönetimi Yetkilisi
- İç Denetim



Tablo 2 —Risk Yönetimi Rol ve Sorumlulukları

GÖREV	TEMEL ROL VE SORUMLULUK
Yönetim Kurulu	Temel rol ve sorumluluk: Onaylama • KRY politikalarını onaylama • Önerilen risk alma iştahını ve risk toleranslarını onaylama • Risk yetkilerini onaylama • Risk komitesi yönetmeliğini ve metodolojisini onaylama • Risk limiti istisnalarını onaylama • Risk yönetimi kaynaklarını dağıtma
Risk Komitesi	Temel rol ve sorumluluk: Gözetim • Risk Komitesi Yeni Türk Ticaret Kanunu’nda öngörülen Riskleri Erken Teşhis Komitesi görevini de üstlenir. • Risk yönetimi stratejilerini gözetme ve kurum stratejik planları ile ilişkilendirilmesini sağlama • Risk yönetim stratejilerinin operasyonel ve yasal yükümlülükleri karşılama sağlama • Kurum seviyesindeki risk trendlerini izleme • Risk politikaları (risk iştahı dahil) ve limitleri konusunda öneriler sunma • KRY programını ve iyileştirme çalışmalarını izleme

	• Periyodik olarak Yönetim Kurulu’na raporlama yapma
Risk Yönetim Yetkilisi	Temel rol ve sorumluluk: • Tüm faaliyetlerimizdeki risklerin bir arada görülmesi için raporlama • Kritik risklerin karar alıcılarca etkin bir şekilde tanımlanması ve yönetimini sağlamak. • Risklerin tüm uygulayıcılar ve karar alıcılar tarafından aynı düzeyde ve içerikte anlaşılmasını sağlamak. • Her seviyedeki yöneticilerin beklenen getiri oranı-alınan risk ilişkisini dikkate alarak karar almalarını sağlamak ve bu kararlarla ilgili performans ölçümünün şirket tarafından etkin bir şekilde izlenmesini sağlamak. • Risk yönetimi ile ilgili etkin bir raporlama ve bilgi akışı sistemini kurmak ve uygulamak. • Kurumsal Risk Yönetim sisteminin, proaktif bir süreç olarak kurum kültürü ile bütünleşmesini sağlayarak stratejik planlama, iş planlaması ve operasyonel yönetim süreçlerinin önemli bir parçası haline gelmesini sağlamak.
İç Denetim Birimi	Temel rol ve sorumluluk: Doğrulama • İç kontrollerin,

	• Risklere ilişkin aksiyon planlarının, • KRY program etkinliğinin, • Risk modellerinin bütünlüğünün ve işlerliğinin, bağımsız olarak makul güvencesini verme
--	---

2.4. Risklerin Belirlenmesi

- Yıl içinde, yeni oluşturulan süreçlerde, stratejik kararlar sırasında, rutin dışındaki olaylarda veya iç denetim sonucunda belirlenen mevcut ve olası riskler Kurumsal Risk Yetkilisi tarafından ilerideki risk değerlendirmelerinde gözden geçirilmek üzere risk portföyüne eklenir.
- Risk portföyündeki mevcut risklerden geçerliliğini yitirmiş olanlar çıkartılır ve güncellenmesi gerekenler düzeltilir
- Risk portföyündeki kök riskler, ilgili ana riskler ve risk kategorileri ile ilişkilendirilir.

2.5. Risklerin Değerlendirilmesi

- Risk Yönetimi Yetkilisi Şirket Risk Sorumlularını, daha önceden belirlenen takvim çerçevesinde risk değerlendirmesi çalıştaylarına davet eder.
- Riskler bireysel olarak değerlendirildikten sonra, özellikle aynı nedene dayanan veya etkisi aynı olan ana riskler farklı birim veya lokasyonlarda gerçekleşmeleri durumunda yapacakları kümüle etki açısından ek bir değerlendirmeye daha tabi tutulurlar ve gerekirse etki değerleri buna bağlı olarak güncellenir.
- Risk değerlendirmesi sırasında etki kriterleri değerlendirilirken mevcut tüm kontroller göz ardı edilerek içsel (doğal) risk değerlendirilir. Etki kriterlerinden sadece riskle doğrudan ilgili olan kriter değerlendirmeye tabi tutulur ve hesaplama sırasında etki kriterlerinden en yüksek değere sahip olanın değeri doğrudan riskin etki değeri olarak kabul edilir.
- Etki kriterleri değerlendirildikten sonra riske açıklık kriterleri değerlendirilirken mevcut durum ve riskin mevcut kontroller sonrasındaki kalıntı riski değer olarak hesaplamaya dahil edilir
- Etki ve riske açıklık kriterleri tüm risk portföyü için tüm şirket bazında değerlendirildikten sonra riskler bireysel olarak ve şirketlere verilen ağırlıklar göz

önünde bulundurularak önceliklendirilir. Söz konusu ağırlıklarda baz alınan kriterler, şirket cirosu, karı ve personel sayısıdır.

3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ RAPORLARI

RAPORUN KONUSU	RAPOR PERİYODU	RAPORU HAZIRLAYAN	RAPORUN İLETİLECEĞİ MERCİİ
Kurumsal Risk Yönetimi çalışma takvimi ve yöntemi	Yıllık	Risk Yönetim Yetkilisi	Risk Komitesi aracılığı ile Yönetim Kurulu
Prosedürün güncellenmesi	Yıllık	Risk Yönetim Yetkilisi	Risk Komitesi aracılığı ile Yönetim Kurulu
Risk Değerlendirmesi Sonuçları	Yıllık	Risk Yönetim Yetkilisi	Risk Komitesi aracılığı ile Yönetim Kurulu
Aksiyon Takip Raporu	2 Ay	Risk Yönetim Yetkilisi	Risk Komitesi
Riskleri Erken Teşhis Raporu	2 Ay	Risk Komitesi	Yönetim Kurulu
Riske Özel İnceleme Raporu	Gerektiğinde	Risk Yönetim Yetkilisi	Risk Komitesi / Yönetim Kurulu
Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyet Raporu	6 Ay	Risk Yönetim Yetkilisi	Risk Komitesi aracılığı ile Yönetim Kurulu

3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi ve Yöntemi

3.2. Prosedürün Güncellenmesi

KRY prosedürü her yıl Denge Varlık Yönetim A.Ş tarafından düzenlenmektedir.

3.3. Risk Değerlendirmesi Sonuçları

Yıllık olarak tüm raporlar hazırlandıktan sonra ilgili raporlardan faydalanarak Risk Komitesi aracılığı ile yönetim kuruluna sunmak üzere, risk değerlendirmesi için hazırlanmaktadır.

3.4. Aksiyon Takip Raporu

Şirketler operasyonel riskleri azalmak amacıyla bazı kontrol mekanizmaları geliştirmek zorundadırlar. Bu rapor, tahsilat performansı çatısı altında Denge Varlık Yönetim A.Ş bünyesindeki tahsilat ekiplerinin performansı, şirketin tahsilat kabiliyeti, sahip olunan portföylerin ve diğer bazı kriterlere göre yapılan analiz sonuçlarının değerlendirildiği raporları içermektedir. Burada amaç, şirketin ve personelin aksiyonlarının düzenli bir şekilde takip edilmesi olup bu doğrultuda daha isabetli kararlar verebilmektir.

3.4.1. Agent Raporları

Bu raporlar, belirli zaman aralıkları için tahsilat performansları, tahsilat tutarlarının karşılaştırılması, ekiplerin sahip olduğu portföylerin analizleri gibi tahsilat ekipleri ve tahsilat yetkililerini hedef alan raporlar üzerine oluşturulmaktadır.

3.4.2. Tahsilat Kabiliyeti

Tahsilat kabiliyetleri VYŞ'lerin rekabet gücünü gösteren en önemli unsurlardan biridir. Tahsilat gücünü arttırmak için farklı takip mekanizmaları kullanılmaktadır. Borçluların mevcut ve muhtemel gelir yapılarının tespiti ve takibi kadar ödemeye ikna süreçleri ve yasal takipler farklı uzmanlık alanları geliştirmeyi gerektirmektedir. Tahsilat kabiliyeti ile ilgili oluşturulacak raporlarda belirtilen mekanizmaların geliştirilmesi adına analizler yapılmaktadır. Denge Varlık Yönetim A.Ş' nin portföy kalitelerini ortaya çıkaracak olan tahsilat süreleri, tahsilat tutarları, karşılık oranları gibi verileri kullanarak genel çerçeve çizilmektedir. Bu durum yeni alınacak aksiyonların kararında etkili olmaktadır.

3.5. Risklerin Erken Teşhis Raporu

Bu raporda olası istenmeyen durumları erken teşhis edebilmek amacıyla çeşitli veriler incelenmekte ve olası senaryolara karşı erken pozisyon alabilmek adına analizler yapılmaktadır. Bu rapor içerisinde bulunan analizler aşağıdaki gibi listelenebilmektedir.

3.5.1. Sektör Riski

Sektör riski raporunda Denge Varlık Yönetim A.Ş ile sektör ile ilgili bilanço, kar/zarar durumu, diğer şirketler genel görünüm açısından kıyaslanmıştır. Bu rapor dolayısıyla, sektördeki konumumuzun tespiti, misyon ve vizyonumuz doğrultusunda sektördeki hedeflerimizin saptanması amaçlanmıştır.

3.5.2. TGA Dağılımı ve Satın Alma Kriterleri

Varlık Yönetim Şirketleri (VYŞ) 2001 krizi sonucu finans sistemi içerisindeki oluşan tahsili gecikmiş alacaklara (TGA) çare olarak düşünülmüştür. Bankalardan, finansal kiralama, faktöring ve finansman şirketlerinden, iskontolu olarak devraldıkları kurumsal ve bireysel kredilerdeki tahsili gecikmiş alacakların tahsilatı ve yeniden yapılandırılması

bu kuruluşların ana faaliyetlerini oluşturmaktadır. Dolayısı ile şirketin karlılığı için TGA'ların tahsilatı en önemli konulardan biridir. Bu rapor ile optimal TGA dağılımı ve yeni portföyler için optimal seçimi yapmak amaçlanmıştır.

3.5.3. Gelirler ve Karlılık

Şirketlerin değerini hesaplamak ve şirketin finansal durumunun gidiş yönünü görebilmek için çeşitli analizlere ihtiyacı vardır. Bunun yanı sıra, şirket yöneticilerinin, faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirebilmesi ve hissedarlara sunabilmesi de bir gerekliliktir. Bunların yapılabilmesi için bu raporda finansal tablolar kullanılmaktadır.

3.6. Riske Özel İnceleme Raporu

Denge Varlık Yönetim A.Ş. özelinde kontrol edilmesi gereken hatalı veriler, yeni alınacak bir karar, güncel durum hakkında bilgi edinilmesi gibi özel inceleme gerektiren durumlar istendiği takdirde “Riske Özel İnceleme Raporu” hazırlanmaktadır.

3.7. Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyet Raporu

3.7.1. Faaliyet Alanı ve Pazar Payı

Denge Varlık Yönetim A.Ş.'nin faaliyet alanı kuruluş esaslarını düzenleyen yönetmelikte banka, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu ve diğer mali kurumların alacakları ile diğer varlıklarını satın almak, satmak, satın aldığı alacakları tahsil etmek, varlıkları nakde çevirmek veya bunları yeniden yapılandırarak satmak şeklinde tanımlanmaktadır. Raporun bu kısmında şirketin ilgili faaliyetleri hakkında bilgi verilmektedir.

3.7.2. Tahsilat Riski

Denge Varlık Yönetim A.Ş. finansal kuruluşlardan tahsili gecikmiş alacak portföyleri satın aldığından kredi riski, tahsilat riski olarak değerlendirilmekte ve şirketler faaliyetleri çerçevesinde kredi riskine maruz kalmaktadır. Varlık Yönetim Şirketlerinin yaptıkları işin doğası gereği kredi riskleri yüksektir. Sektör tecrübesi, analiz ve teknoloji kullanımı desteği ile müşterilerine ulaştıktan sonra, belirlenen limitler doğrultusunda protokol imzalamaya ve borcu tahsil etmeye çalışılmaktadır. Şirketler varlık kalitesini artırma politikasıyla teminatlandırmaya ağırlık verilerek yükselen portföy kalitesi sayesinde tahsilat riskinden korunmaya çalışılmaktadır.

3.7.3. Finansal Riskler

3.7.3.1. Portföy Bilgileri

Faaliyetleri gereği VYŞ'ler bankaların ve diğer finansal kuruluşların TGA portföylerini satın almaktadır. VYŞ'lerin bilanço aktiflerindeki kredilerin tamamı tahsili gecikmiş

alacak olduğu için şirketlerin finansal analizinde aktif kalitesi yerine portföy kalitesi dikkate alınmaktadır. Bu çerçevede aşağıdaki rasyolar dikkate alınmaktadır.

- Satın Alma Değeri/Satın Alınan Anapara
- Kümülatif Tahsilat/Kümülatif Satın Alınan Anapara
- Tahsilat/Net Borç
- Satın Alma Değeri/Toplam Fonlama
- Satın Alma Değeri/Tahsilat

3.7.3.2. Gelirler ve Karlılık

Bu başlık altında aşağıdaki kriterler ve rasyolar incelenmektedir.

- Gelir Getiren Aktiflerin Getirisi
- Faiz Doğuran Yükümlülüklerin Maliyeti
- Net Faiz Marjı
- Gelir Gücü (Tahsilat/Ortalama Aktifler)
- Ortalama Aktif Karlılığı
- Ortalama Özkaynak Karlılığı
- EBIT/Özkaynak
- Karşılıklar/Karşılıklar Öncesi Kar
- Kredilerden Alınan Faizler/Faaliyet Karı Zararı

3.7.3.3. Sermaye Yapısı

Bu başlık altında aşağıdaki kriterler ve rasyolar incelenmektedir.

- Özkaynak/Aktif Toplamı
- Toplam Borçlanma/Özkaynak
- TGA Portföyü/Özkaynak
- Toplam Borçlanma/Netleştirilmiş Özkaynak
- Toplam Borçlanma/EBITDA
- Temettü Dağıtım Politikası