



KURUMSAL YÖNETİM DERECELENDİRME RAPORU (CORPORATE GOVERNANCE RATING REPORT)

TARİH (DATE): 29.09.2025

LİDER ANALİST (LEAD ANALYST): CENGİZ CEYLAN
+90 212 232 84 50 cengiz.ceylan@drcrating.com

: DENGİ VARLIK YÖNETİM A.Ş.

SEKTÖR (CORE BUSINESS): VARLIK YÖNETİMİ (NPL ASSET MANAGEMENT)

İLK KEZ (NEW):

GÜNCELLEME (UPDATE):

ŞİRKET PROFİLİ (COMPANY PROFILE)

DENGİ VARLIK YÖNETİM A.Ş.
Huzur Mahallesi, Azerbaycan Caddesi, Skyland
No:4 B Blok Kat:35 No:507 Sarıyer/ İSTANBUL
Tel: +90 212 988 16 10
www.dengevarlik.com.tr
info@dengevarlik.com.tr

YÖNETİM KURULU BAŞKANI: (CHAIRMAN) Nedim MENDA
GENEL MÜDÜR : (GENERAL MANAGER) Alp ORAN
YATIRIMCI İLİŞKİLERİ: (INVESTOR RELATIONS) Burak TEMİZ
YATIRIMCI İLETİŞİM : (INVESTOR CONTACT) +90 2122130040

Denge Varlık Yönetim A.Ş. (Denge veya Şirket), Bankalar ve diğer mali kurumların alacakları ile diğer varlıklarının satın alınması, satın alınan alacakların borçlusundan tahsil edilmesi, varlıkların nakde çevrilmesi ve bunların yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak faaliyet göstermek üzere kanun ve ilgili mevzuat hükümlerine göre izin alınarak kurulan bir Varlık Yönetim Şirketidir. Şirket 02.05.2019 tarihinde Lider Faktoring A.Ş. tarafından 20 milyon ₺ sermaye ile kurulmuştur. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK) verdiği faaliyet izni ile 26.08.2019 tarihinde faaliyetine başlamıştır. Denge, 1 Kasım 2006 gün ve 26333 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Yönetmelik"e göre faaliyetlerini sürdürmektedir.

Genel Müdürlüğü İstanbul'da yerleşik olan Şirketin şubesi bulunmamaktadır. Denge 31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla toplam 62 çalışan ile hizmet vermektedir. Şirketin sermayesi, beheri 1 ₺ değerinde 345 milyon paya ayrılmış toplam 345 milyon ₺ değerindedir. Söz konusu payların tamamı nama yazılıdır. 08.08.2025 tarihi itibarıyla Denge'nin hisselerinin %100'ü Lider Faktoring A.Ş.'ye aittir.

Denge'nin toplam varlıkları 2024 yılı sonunda önceki yıla göre %41,7 oranında artarak 783 milyon ₺'ye yükselirken, özkaynakları 2023 yılına göre 2024 yılı sonunda %32,1 oranında artarak 481 milyon ₺'ye ulaşmıştır. Buna karşılık net karı bir önceki yıla göre %45,7 gerileyerek 2024 yılı sonunda 117 milyon ₺ seviyesinde gerçekleşmiştir. Şirketin 142 milyon ₺ olan ödenmiş sermayesi izleme döneminde %143 artırılarak 345 milyon ₺'ye ulaşmıştır.

UYUM NOTU (OVERALL RATING)

8,01*

7,47

Açıklama:

PAY SAHİPLERİ (SHAREHOLDERS)

8,07

7,20

Denge'nin genel kurul çalışma esas ve usulleri Şirket esas sözleşmesi 16. maddesinde "Genel Kurul" başlığı altında detaylı olarak açıklanmıştır. Oy hakkında imtiyaz bulunmamaktadır. Denge'nin 2024 yılı Olağan Genel Kurul (OGK) toplantısı 21 Mart 2025 tarihinde Şirket genel merkezinde gerçekleşmiştir. İzleme döneminde bağış ve yardımlarla ilgili politika oluşturulmuş ve kurumsal internet sitesinde yayımlanmıştır.

KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK (PUBLIC DISCLOSURE AND TRANSPARENCY)

8,00

7,79

Kamunun aydınlatılmasında Şirkete ait internet sitesi olarak www.dengevarlik.com.tr kullanılmaktadır. Denge halka açık olmamakla birlikte yıllık faaliyet raporları içerik olarak yeterli bulunmuştur. Şirket merkez adresi 01.07.2025 tarihi itibarıyla değişmiştir. Kurumsal internet sitesinde yayımlanan bilgi sayısının artırılmasının kurumsal yönetim ilkelerine uyum açısından olumlu katkıları olacağı düşünülmektedir.



MENFAAT SAHİPLERİ (STAKEHOLDERS)	8,70 7,92	Denge müşterilerden gelen şikayetleri yönetebilmek adına "BDDK E-Şikayet Yönlendirme İş Akışı Şeması" adı altında iş akışı geliştirmiştir. Şirketin kişisel verilerin korunmasına yönelik bilgilendirme politikası kurumsal internet sitesinde kamuoyu ile paylaşılmıştır. Denge'nin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde toplumsal hayata ve çevreye katkı vermeye dönük faaliyetlerde bulunmasının kurumsal yönetim anlamında Şirkete olumlu katkıları olacağı kanaati oluşmuştur.
YÖNETİM KURULU (BOARD OF DIRECTORS)	7,68 7,25	Şirketin yönetim organları; genel kurul, yönetim kurulu ve üst yönetimden oluşmaktadır. Yönetim kurulu başkanı ile genel müdür (icra başkanı) arasındaki yetki ayrımı açık ve net bir şekilde belirlenmiş ve esas sözleşmede yer verilmiştir. Yönetim kurulu üyelerine kişi bazında ödenecek huzur hakkı belirlenmiştir. Yönetim Kurulunda kadın üye bulunmamaktadır.

*Hücrelerin sağ altındaki notlar önceki notlardır.

Yönetici Özeti ve Metodoloji

Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi, şirketin pay sahipliği yapısının, yönetim yapıları ile yönetilme biçiminin ve menfaat sahipleri ile ilgili düzenleme ve uygulamalarının, tam anlamıyla şeffaf ve doğru bilgilendirmenin günümüz modern kurumsal yönetim anlayışına ve ilkelerine uygun olup olmadığını inceleyen ve mevcut durumu tespit ederek, denk gelen kurumsal yönetim derecelendirme notu veren çalışmaların oluşturduğu sistemdir.

DRC RATING kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi için metodolojisini oluştururken esas aldığı yönetsel temel ilkeler aşağıda sıralanmıştır.

- Yönetim uygulamalarının doğru ve adil bir değerlendirmesini sunabilmelidir.
- Küresel olarak kabul edilen ve tanınan iyi yönetim uygulamalarını yansıtmalıdır. Türkiye'nin yapısını dikkate almalıdır. Ancak, mümkün olduğu ölçüde, Türkiye pazarları dışındaki şirketler için de küresel olarak uygulanabilir olmalıdır.
- Yapıcı olmalı ve şirketleri asgari uyumun ötesinde iyi uygulamaları benimsemeye teşvik etmelidir.
- Güvenilir olmalı ve değerlendirmelerin güvenilirliğini sağlaması için uygun kontrollere ve dengelere sahip olmalıdır.

İyi kurumsal yönetim, şirketlerin, içinde buldukları çevrenin yanı sıra üzerinde etkide bulunma olasılığı olan farklı unsurların çıkarlarını dikkate almalarına yardımcı olur. İyi kurumsal yönetim, paydaşları için değer yaratmayı amaçlar. Değer yaratma derecesinin ve refahın dengeli dağılımının değerlendirilmesi DRC RATING tarafından Kurumsal Yönetim Paydaş Değeri derecelendirme çalışması kapsamında gerçekleştirilir. Kurumsal Yönetim ile Değer Yaratma Derecelendirme çalışması, kurumsal yönetim uyum kapsamında değerlendirilen parametrelere ek olarak servet oluşturma ve dağıtım parametrelerinin değerlendirilmesini içerir. Ortaya çıkan bileşik derecelendirme "Kurumsal Yönetim ve Değer Yaratma Derecelendirmesi" olarak adlandırılmaktadır. Mali ve operasyonel disiplinin sürdürülmesinin yanı sıra yönetimi tarafından benimsenen sağlam iş stratejisine ve uygulamalarına dayanan bir şirket tarafından varlık yaratılması, paydaş değerinin artırılmasını teşvik edecektir. Şirketin rekabet ortamlarında stres yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için yönetim kalitesi ve stres, kurumsal strateji ve felsefesi ile ardıllık planlaması altındaki yetenekleri DRC RATING tarafından incelenecektir. Üretilen katma değer, dolayısıyla refahın paydaşlara dağıtımı, diğerlerinin yanı sıra,

- Ortaklık Payı Sahipleri (Hissedarlar)
- Çalışanlar
- Kreditörler / Alacaklılar
- Tedarikçiler



- Müşteriler ve
 - Toplum
- arasında adaletli bir şekilde dağıtım gözetilir.

Bileşik kurumsal yönetim derecelendirmesinde vurgu, sürdürülebilir değer yaratımını ve dağıtımını değerlendirmektir ve bu nedenle analiz sadece geçmiş değerlendirmekle tamamlanmaz, geleceğe ilişkin de bir bakış açısı içerir.

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi metodolojisi ve not tablosu SPK tebliğ ve ilkeleri ile bu konudaki ek düzenlemelerine uygun olarak oluşturulmuş, SPK'nın 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirtilen kriterlerin yanı sıra yine SPK'nın 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı kurul toplantısında alınan kurul kararları dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bir derecelendirme sürecinde iş akışının ve analiz yönteminin DRC RATING Ahlaki Davranış Kurallarına tam anlamıyla uygunluğu gözetilir.

SPK kurumsal Yönetim ilkeleri ilk kez 2003 yılında yayınlanmıştır. İlkeler, kurumsal yönetim alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmelere paralel olarak en son 3 Ocak 2014 tarihli ve II-17.1 sayılı tebliğ ile güncellenmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu 1 Şubat 2013 ve 4/105 sayılı kararı ile SPK kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirilmesinde kullanılacak ağırlıkları ana başlıklar itibariyle Pay Sahipleri için %25, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık için %25, Menfaat Sahipleri için %15 ve Yönetim Kurulu için %35 olarak belirlemiştir. SPK kurumsal yönetim ilkelerinde asgari unsurların yerine getirilmiş olması halinde o sorudan/ilkeden en çok tam puanın %85'inin verilebileceği ve müşterinin kurumsal yönetim ilkelerine uyumu notlanırken ilgili ilke asgari şart belirtmişse ve müşteri uygulamaları asgari şartların üzerinde ise, o ilkeden verilen puanın iyi kurumsal yönetim uygulamasının özelliğine göre tam puana yaklaştırılabileceğine karar verilmiştir.

Dolayısıyla DRC RATING SPK kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi metodolojisinde bu hususları dikkate almıştır. SPK kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan kural ve uygulamalar asgari unsurlar olarak nitelendirilerek bunlara tam uyum halinde 85 tavan puan üzerinden ilk derece puanı oluşmaktadır. Söz konusu ilkelerin DRC RATING tarafından şirket uygulamasındaki etkinliği, küresel standartlara yakınlığı ve şirkete bir değer yaratıp yaratmadığı sorgulanarak, kalan 15 puan için ek puanlar hesaplanmaktadır. Böylelikle, SPK ilkelerinde yer almayan ve DRC RATING tarafından iyi kurumsal yönetim uygulaması olarak belirlenen hususlar da 15 puan içerisinde puanlamayı etkileyen kriterler olarak belirlenmektedir. Bu sayede, ilkelere lafzıyla uyumun yanında ruhuyla ya da fonksiyonel uyum da gözetilmiş olmaktadır. SPK ilkeleri Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır. Bu ana bölümlerin genel uyum notu üzerindeki etkisini gösteren ve SPK tarafından belirlenen katsayıları DRC RATING metodolojisinde, Sermaye Piyasası Kurulunun 12 Nisan 2013 tarihli kurul kararı ile belirlediği kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmelerinde kullanılacak ağırlıklar olarak DRC RATING tarafından aynen uygulanmakta olup, bu oranlar aşağıdaki gibidir:

Pay Sahipleri % 25
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık % 25
Menfaat Sahipleri % 15
Yönetim Kurulu %35

DRC RATING tarafından Denge için belirlenen kurumsal yönetim ilkeleri derecelendirmesi uyum notu ile bu nota ulaşılırken kullanılan 4 ana kategoride belirlenen skorlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Denge Varlık Yönetim A.Ş. Kurumsal Yönetim Notları

KATEGORİ	KATEGORİ SKORU
A. PAY SAHİPLERİ	8,07
B. KAMUYU AYDINLATMA ve ŞEFFAFLIK	8,00
C. MENFAAT SAHİPLERİ	8,70
D. YÖNETİM KURULU	7,68
UYUM NOTU	8,01



Ekonomi ve Sektör Görünümü¹

Dünya ekonomisi 2024 yılında önceki yıla göre bir miktar toparlanmakla birlikte bölgeler arasında ayrışmalar devam etti. 2024 yılında küresel piyasaların seyrinde merkez bankalarının kararları, jeopolitik gelişmeler ve ABD başkanlık seçimleri etkili oldu. Yüksek seyreden jeopolitik gerilimler ve politik belirsizlikler ekonomik faaliyetleri sınırlandırsa da özellikle Avrupa ülkelerindeki belli başlı merkez bankalarının faiz indirim süreçlerine başlaması yılın ikinci yarısında küresel ekonomik faaliyeti desteklemeye başladı.

Emtia fiyatlarındaki oynaklık ve taşımacılık maliyetlerindeki dalgalanmalara rağmen, küresel enflasyonda para politikalarının gecikmeli etkileriyle talep kaynaklı iyileşmeler gözlemlendi. Ekonomi politikalarına yönelik son dönemlerde yaşanan belirsizlikler küresel enflasyon görünümü üzerinde yukarı yönlü riskleri arttırmış olsa da birçok ülkede enflasyonun merkez bankalarının hedeflerine yaklaşması beklenmektedir. Enflasyon ile mücadele, Ortadoğu'daki yüksek gerilim, Rusya-Ukrayna savaşının devam etmesi gibi jeopolitik ve ekonomik gelişmeler Dünya ekonomisini etkileyen başlıca faktörler olmuştur.

OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) 3 Haziran 2025 tarihinde yayımladığı Ekonomik Görünüm Raporunda artan küresel belirsizliklere dikkat çekerek dünya ekonomisine ilişkin büyüme tahminlerini 2025 yılı için %3,1'den %2,9'a, 2026 yılı içinde %3'ten %2,9'a indirdi. Dünya Bankası 10 Haziran 2025 tarihinde yayınladığı Küresel Ekonomik Görünüm raporunda, yükselen ticaret savaşı endişelerini ve politik belirsizliği gerekçe göstererek küresel ekonomik büyüme tahminini 2025 yılı için %2,7'den %2,3'e, 2026 yılı için ise %2,7'den %2,4'e çekti.

Türkiye ekonomisi 2023 yılındaki %4,5'lik büyümenin ardından 2024 yılında da %3,2 oranında büyüme kaydetti. 2024 yılında Türkiye ekonomisinin performansını belirleyen en önemli etkenler; enflasyonla mücadele ve finansal istikrarın pekiştirilmesi için uygulanan para politikasındaki sıkılaştırma olmuştur. Ekonomi politikasındaki sıkılaştırma eğilimi sonucunda Türkiye ekonomisindeki büyüme 2024 yılında bir önceki yıla göre bir miktar ivme kaybetmiştir.

TCMB, Eylül ayında gerçekleştirdiği Para Politikası Kurulu (PPK) toplantısında politika faizi olan bir hafta vadeli repo ihale faiz oranını 250 baz puanlık indirimle %43'den %40,5 seviyesine indirdi. TÜİK verilerine göre Ağustos ayı TÜFE oranı bir önceki aya göre %2,04, bir önceki yılın aynı ayına göre %32,95 ve on iki aylık ortalamalara göre %39,62 artış olarak gerçekleşti.

Bankacılık sektörü güçlü sermaye yapısını dönem içinde de korumaya devam etti. Sektörün sermaye yeterlilik rasyosu, BDDK'nın düzenleme değişiklikleri de dikkate alındığında Aralık 2024 itibarıyla %17,7 seviyesinde dengelendi. Aralık 2024 BDDK verilerine göre tüm bankalar takipteki krediler oranı %1,78 (2023/%1,60), Takipteki kredilerin karşılık oranları ise 2024/ %76,63 (2023/%82,00) olarak açıklanmıştır. Artan enflasyon ve faiz atışları neticesinde 2024 yılında tahsili gecikmiş alacaklardaki artış belirgin bir şekilde kendini gösterdi. Bu artışlarda özellikle bireysel kredi ve kredi kartlarındaki artışlar dikkat çekti. 2024 yılında bankalar sorunlu alacaklar üzerinde fazla yoğunlaşmak durumunda kaldılar.

Varlık Yönetim sektörü ülke ekonomisi için stratejik öneme sahip sektörlerdendir. Başta bankalar olmak üzere finans sektörünün tahsili gecikmiş alacaklarını satın almak suretiyle tahsilat giderleri ve diğer operasyonel giderlerinden tasarruf etmesini sağlayarak kaynak kuruluşların özvarlık ve aktif verimliliklerini artırmaktadır. Ayrıca kaynak kuruluşların esas faaliyet konularına yönelmelerini sağlarken, operasyonel yükten kurtarmakta ve karlılık artışı sağlamaktadır. Ülke ekonomisine istihdam olanakları sunan kobi ve ticari firmaların finansal açıdan rahatlamalarını sağlayarak faaliyetlerine devam etme imkanı sunan sektör ekonomi için önemli bir kazanımdır.

Varlık Yönetim sektörü, ülkemizde artan kredi hacmi ve ekonomideki mevcut potansiyele bağlı olarak büyüme eğilimini korumaktadır. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun(BDDK) yayımlanmış olduğu 2024 yılı Varlık Yönetimi Şirketleri Sektör Verileri Raporuna göre 31.12.2024 tarihi itibarıyla Türkiye'de 27 adet Varlık Yönetimi Şirketi

¹ Makroekonomik gösterge ve veriler Hazine ve Maliye Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, TCMB ve TÜİK'ten alınmıştır.



faaliyet göstermektedir. Söz konusu veriye göre aynı tarih itibarıyla sektörde toplam çalışan sayısı 2.459 kişi olarak açıklanmıştır. BDDK verilerine göre varlık yönetim şirketleri aktif toplamı 2023 yılında 16.730 milyon ₺ iken 2024 yılında %99,8 artarak 33.433 milyon ₺'ye, özkaynakları 8.990 milyon ₺ iken %69,9 artışla 15.275 milyon ₺'ye, dönem net kar ise 4.269 milyon ₺ iken %120 artışla 9.423 milyon ₺'ye yükselmiştir. Denge'nin tüm varlık yönetim şirketleri aktif toplamı içerisindeki 31.12.2024 tarihi itibarıyla payı %2,3 (2023: %3,2) olarak gerçekleşmiştir.

Varlık Yönetimi Şirketleri, nitelikleri gereği faaliyetleri sırasında operasyonel risklere maruz kalabilmektedirler. Faaliyette bulunan sektör şirketlerinin operasyonları çok sayıda işlem yapmayı gerektirmekte ve bu işlemleri kaydetme, organize etme, yönetme ayrı bir uzmanlık gerektirmektedir. Şirketlerin bu süreçleri yönetememeleri durumunda faaliyetler aksamakta, itibar ve gelir kayıpları yaşanabilmektedir. Ülkemizde Varlık Yönetim Şirketleri BDDK'dan lisans aldıktan sonra yine BDDK denetiminde faaliyet göstermektedirler.

Denge Varlık Yönetim A.Ş. Profili

Denge, 19.10.2005 tarihli ve 5411 sayılı Bankacılık Kanununun 93. ve 143. maddeleri ile 21.11.2012 tarihli ve 6361 sayılı "Finansal Kiralama, Faktoring, Finansman ve Tasarruf Finansman Şirketleri Kanunu" 15. maddesine dayanılarak BDDK tarafından hazırlanan ve 14.07.2021 tarih 31541 sayılı resmi gazete'de yayımlanan "Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları ile Devralınacak Alacaklara İlişkin İşlemler Hakkında Yönetmelik"e göre faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirket, 02.05.2019 tarihinde Lider Faktoring A.Ş. tarafından 20 milyon ₺ sermaye ile kurulmuş ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK) verdiği faaliyet izni ile 26.08.2019 tarihinde faaliyete geçmiştir.

Denge, bankalar ve diğer mali kurumların alacakları ile diğer varlıklarının satın alınması, satın alınan alacakların borçlusundan tahsil edilmesi, varlıkların nakde çevrilmesi ve bunların yeniden yapılandırılması için hizmet vermektedir. Şirketin amacı, sorunlu alacakların tahsilatını üstlenerek, finansal kuruluşların müşteri hizmet kalitelerini artırmalarına ve verimliliklerine odaklanmalarını sağlamaktır. Denge, ayrıca şirketlere kurumsal ve finansal yeniden yapılandırma alanında danışmanlık ile bankaların, katılım bankalarının ve diğer mali kurumların alacakları ile diğer varlıklarının yeniden yapılandırılması veya üçüncü kişilere satışı konusunda danışmanlık ve aracılık hizmeti de sunmaktadır.

Satın alınan alacakların beklentilerin altında tahsilat performansı göstermesi durumunda, sektörde faaliyet gösteren varlık yönetim şirketlerinin finansal durumları, faaliyet sonuçları, sektördeki görünümü olumsuz etkilenebilmektedir. Bu riski minimize etmek için Şirket ağırlıklı olarak borç ödeme potansiyeli daha yüksek olan ve teminatlı Bireysel/KOBİ nitelikli alacakları satın almayı tercih etmektedir.

Şirket, Kurumsal ve finansal yeniden yapılandırma faaliyetlerini hızlı ve sağlıklı yürüterek, kaynak kuruluşların kaliteli hizmet sunmaları için ayırdıkları zaman ve emeğin artmasına katkı sağlamaktadır. Denge, mevcut portföyünün teminat yapısını güçlendirmeyi strateji olarak benimsemiş, bu amaçla operasyonel ve hukuki alt yapısını güçlendirme yoluna gitmiştir. Ülkemizde varlık yönetim sektörü maliyetleri yüksek olan sektörlerden birisidir. Operasyonel maliyetlerin yüksek seyretmesi şirketlerin karlılığını etkileyen temel unsurlardandır.

Şirket ayrıca nitelikli yatırımcıya tahvil ihraç etmeyi, 2026 sonu itibarıyla 2.1 milyar ₺ aktif büyüklüğüne, 1.5 milyar ₺ özkaynak büyüklüğüne ulaşarak sektörde ilk 5 şirket arasında yer almayı hedeflemektedir.

Tablo 2: Denge Varlık Yönetim A.Ş. Ortaklık Yapısı (Ağustos 2025)

Ortak	Pay Tutarı (₺)	Pay Oranı (%)
Lider Faktoring A.Ş.	345.000.000	100
TOPLAM	345.000.000	100



Denge, Lider Faktoring A.Ş.'nin bağlı ortaklığıdır. Genel Müdürlüğü İstanbul'da yerleşik olan Şirketin herhangi bir şubesi bulunmamaktadır. 31.12.2024 tarihi itibarıyla toplam 62 çalışanı ile hizmet vermektedir. Şirket sermayesinin tamamı Lider Faktoring A.Ş.'ye ait olup, beheri 1,00 ₺ değerinde 345 milyon paya ayrılmış toplam 345 milyon ₺ değerindedir. Payların tamamı nama yazılıdır.

Denge organizasyon şeması incelendiğinde Yönetim Kuruluna bağlı olarak 4 bölüm oluşturulduğu görülmektedir. Bilgi İşlem Yönetmeni direkt olarak Genel Müdüre bağlı olarak görevini sürdürmektedir. Şirketin iç kontrol, risk yönetimi ve bilgi işlem konularına önem verdiği organizasyon şemasından ve iç dokümanlarından anlaşılmaktadır.

Tablo 3 Denge Varlık Yönetim A.Ş. Özet Finansal Veriler (31 Aralık 2024)

(Milyon ₺)	2020	2021	2022	2023	2024
Toplam Varlıklar	114,9	135,4	277,0	551,7	782,5
Takipteki Krediler (Net)	113,0	131,5	268,2	537,3	754,9
Finansal Borçlar	65,9	72,3	96,9	103,0	203,5
Özkaynaklar	46,7	57,6	148,3	364,0	481,1
Net Kar/Zarar(-)	6,2	11,0	90,7	215,6	117,0

31.12.2024 tarihi itibarıyla bir önceki yıl sonuna göre Denge'nin toplam varlıkları %41,7 oranında artarak 783 milyon ₺'ye, özkaynakları %32,1 oranında artarak 481 milyon ₺'ye, finansal borçları ise bir önceki yıla göre %97,5 oranında yükselerek 204 milyon ₺ olarak gerçekleşmiştir. Buna karşılık net kar %45,7 oranında gerileyerek 117 milyon ₺ olarak gerçekleşmiştir. Denge'nin sermaye artırımları yoluyla desteklenen güçlü özkaynak yapısı bulunmaktadır. 142 milyon ₺ olan Şirket sermayesi 25.07.2024 tarihindeki olağanüstü genel kurul toplantısında 203 milyon ₺ arttırılarak 345 milyon ₺'ye çıkarılmıştır.

Şirketin faaliyet alanı banka ve finans kurumlarının tahsili gecikmiş alacaklarını uygun maliyetle satın almak ve sonrasında yasal ferileri ile birlikte tahsil etmektir. Bu nedenle söz konusu kaynak kuruluşlar tarafından açılan ihalelere katılarak yeni portföyler kazanabilmek, Varlık Yönetim Şirketlerinin büyümesi, hacimlerini artırması ve gelir elde edebilmeleri için gereklidir. Şirketlerin karlılığı günümüz için yatırımcıların kararlarını yönlendiren tek etken değildir. Şirketlerin kurumsal yönetimlerinin kalitesi de yatırımcı kararlarında önemli bileşenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pay Sahipleri

Uyum Notu: 8,07

İzleme Döneminde Pay Sahipleri Bölümüne İlişkin Faaliyetler

- Denge, pay sahiplerinin haklarının korunması ve kullandırılmasında mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer iç düzenlemelere uymaktadır.
- Pay sahiplerinin haklarının kullanımını etkileyebilecek genel bilgiler Şirketin kurumsal internet sitesinde yatırımcı ilişkileri başlığı altında yayımlanmaktadır. Söz konusu bilgilerin çeşitliliğinin artırılması konusunda izleme döneminde iyileştirici çalışmaların yapıldığı gözlemlenmiştir.
- İzleme döneminde pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme işlemlerinin yanıtsız bırakılması, gerekçesiz olarak reddedilmesi gibi nedenlerle mahkemeye yansımış herhangi bir anlaşmazlığın olmadığı bilgisi şirket yetkililerinden öğrenilmiştir.
- Kurumsal Yönetim Tebliği Madde 11'e göre oluşturulması gereken Yatırımcı İlişkileri Bölümü tek ortak Lider Faktoring A.Ş. "Yatırımcı İlişkileri Bölümü" kontrolünde yönetilmektedir.
- Pay sahiplerinin genel kuruldan özel denetçi atanmasını talep etme hakkını zorlaştıran düzenleme ve uygulamalar bulunmamakla birlikte, Şirket ana sözleşmesinde bu hakkın kullanımı konusunda bir düzenleme yapılmamıştır.
- İzleme dönemi başlangıcından 06.08.2025 tarihine kadar özel amaçlı denetim yapılması için herhangi bir pay sahibinin talepte bulunmadığı bilgisi Şirket yetkililerinden alınmıştır.

- Denge'nin genel kurul çalışma esas ve usulleri şirket esas sözleşmesi 16. maddesinde "Genel Kurul" başlığı altında detaylı olarak açıklanmıştır.
- Denge'nin 2024 yılına ait Olağan Genel Kurul (OGK) Toplantısı, 21 Mart 2025 tarihinde saat 14:00'de Şirket merkez adresi olan Esentepe Mahallesi, Büyükdere Caddesi, Ercan Han No:121 Kat:4 No:5 Şişli/İstanbul adresinde gerçekleşmiştir.
- Kurumsal Yönetim ilkeleri tebliği "Pay sahipleri" başlıklı 1.3.1 madde gereği, ortaklığın kurumsal internet sitesinde ve KAP'ta, genel kurul toplantı ilanı ile birlikte, ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere genel kurul toplantı tarihinden en az üç hafta önce pay sahiplerinin incelemesine hazır bulundurulacak belgeler ile ortaklığın ilgili mevzuat gereği yapması gereken bildirim ve açıklamalar, Denge'nin genel kurul toplantılarını Türk Ticaret Kanunu (T.T.K.) madde 416 çerçevesinde çağrısız olarak yapması nedeniyle ilgililere duyurulmuştur.
- OGK toplantısına ait davetin kanun ve esas sözleşmede öngörüldüğü gibi gündemi ihtiva edecek şekilde T.T.K'nın 416. maddesine göre ilansız olarak yapılmasına ortakların bir itirazda bulunmadıkları görülmüştür.
- OGK gündemi hazırlanırken, gündem başlıklarının açık ve farklı yorumlara yol açmayacak şekilde ifade edildiği, her teklifin ayrı bir başlık altında verildiği, gündemde "diğer" "çeşitli" gibi ibarelerin yer almamasına özen gösterildiği görülmüştür.
- Toplantı nisabının mevcut olduğu tutanaklardan öğrenilmiştir. OGK toplantısındaki gündem maddelerinin oylamasında el kaldırma usulü ile açık oylama yöntemi kullanılmıştır.
- İzleme döneminde ortaklık pay sahiplerinin genel kurul gündemine madde konulmasına ilişkin yazılı olarak iletmış oldukları talepleri bulunmadığı şirket yetkililerinden öğrenilmiştir.
- OGK toplantısında gündemde yer alan konuların tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde açık ve anlaşılır bir yöntemle aktarılması ve pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkanı verildiği, OGK toplantı tutanağından anlaşılmaktadır.
- Denge OGK toplantısı söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dahil kamuya açık olarak yapılmamıştır. OGK toplantısı fiziki ortamda yapılmıştır.
- İzleme döneminde şirket başış ve yardımlarla ilgili politika oluşturmuş ve kurumsal internet sitesinde yayımlamıştır. Oluşturulan söz konusu politikanın Kurumsal Yönetim Tebliği Madde 1.3.10.'ye göre genel kurulda ayrı bir gündem maddesi ile ortaklara duyurulması kurumsal yönetim uygulamaları açısından uygun olacaktır.
- Denge, Genel Kurul toplantılarında her pay sahibinin bir oy hakkı vardır. Oy hakkında imtiyaz bulunmamaktadır. Şirket her pay sahibine oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı vermektedir. Ana sözleşmede oy kullanma yöntemi düzenlenmiştir.
- Genel kurul öncesi prosedür ve genel kurulun yapılış biçimi ilgili yasa, mevzuat ve ana sözleşmeye uygundur. Genel kurul toplantı tarihi açıklamasının yapıldığı tarih itibarıyla Denge'nin ortaklık yapısını yansıtan toplam pay sayısı ve oy hakkı, sermayede imtiyazlı paylara dair bilgilere kurumsal internet sitesinde yayımlanan faaliyet raporu içerisinde yer verilmiştir.
- Şirketin mevcut durum itibarıyla %100 hissedarı Lider Faktoring A.Ş. olmakla birlikte, kurumsal yönetim ilkeleri gereği sermayenin yirmide birinden daha düşük bir miktara sahip olan azlık haklarına ilişkin olarak esas sözleşmede yapılacak düzenlemelerin küresel kurumsal yönetim uygulamaları bakımından uygun olacağı kanaatindeyiz.
- 21.03.2025 tarihinde gerçekleşen OGK toplantısında, 2024 yılı faaliyetlerinin görüşülmesi dışında; 2024 yılına ait kardan yasal yedeklerin ayrılıp kalan tutarın geçmiş yıllar zararlarından mahsup edildikten sonraki kısmının olağanüstü yedekler hesabına aktarılmasına ve kar dağıtımı yapılmamasına oy birliğiyle karar verilmiştir.
- OGK toplantısında Sermaye Piyasası Kurulu'nca belirlenen ihraç limiti içinde tahvil ve sermaye piyasası aracı niteliğindeki diğer borçlanma araçları ihraç edilebilmesi için T.T.K. madde 505 uyarınca Yönetim Kurulu'na yetki verilmesine katılanların oybirliği ile karar verilmiştir.
- Kar dağıtımı hakkında bilgiye 2024 yılı Faaliyet Raporu içerisinde yer verilmiş olup söz konusu faaliyet raporu Şirketin kurumsal internet sitesinde kamuoyu ile paylaşılmıştır.
- Kar dağıtım politikası dokümanından; kar dağıtımında pay sahiplerinin menfaatleri ile Şirket menfaatleri arasında dengeli bir politika izlendiği kanaati oluşmuştur.
- Denge Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı, 25 Temmuz 2024 tarihinde saat 14:00'de Şirketin merkez adresinde gerçekleşmiştir. Söz konusu toplantıda Şirket esas sözleşmesinin "Sermaye" başlıklı 8.maddesinin yeni şekli ile tadil edilmesine oybirliği ile karar verilmiştir. Olağanüstü Genel kurul toplantısında Şirketin sermayesi 142 milyon ₺'den 345 milyon ₺'ye çıkarılmıştır.



- Denge, paylarının devrini düzenleyen şirket esas sözleşmesinin “Pay Devri” başlıklı 10. Maddesine göre, payların devredilebilmesi, BDDK’nın yayımladığı varlık yönetim şirketleri yönetmeliği gereği BDDK’nın iznine tabi tutulmuştur.
- Denge'nin geçmiş hesap döneminde gerçekleşen veya gelecek hesap dönemlerinde planladığı Şirket faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyecek yönetim ve faaliyetlerindeki değişiklikler hakkında genel bilgiler 2024 yılı faaliyet raporu içerisinde yer almaktadır.
- Denge, detaylı ve açıklayıcı bir bilgilendirme politikası ve bilgi güvenliği politikası hazırlamış ve yazılı hale getirmiştir. İzleme döneminde söz konusu politikalar kurumsal internet sitesinde kamuoyu ile paylaşılmıştır.

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Uyum Notu: 8,00

İzleme Döneminde Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Bölümüne İlişkin Faaliyetler

- Pay sahiplerinin ve kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi olarak www.dengevarlik.com.tr kullanılmaktadır.
- Şirket, izleme döneminde 2024 yılına ait finansal tablolarını ve faaliyet raporlarını kurumsal internet sitesinde yayımlamıştır.
- Denge Yönetim Kurulu 30.06.2025 tarihli toplantısında aldığı 2025/05 nolu kararı ile Şirket merkez adresi 01.07.2025 tarihi itibarıyla Huzur Mah. Azerbaycan Cad. Skyland No:4 B-Blok Kat:35 No:507 Sarıyer/İstanbul olarak değişmiştir. Adres bilgileri kurumsal internet sitesinde güncellenmiştir.
- Denge kurumsal internet sitesinde; faaliyet alanlarını, hizmetlerini, kişisel verilerin korunması hakkında politikasını ve ayrıca yatırımcı ilişkileri bölümü başlığı altında önceki dönemlerde tamamlanmış olan kredi derecelendirme raporlarını paylaşmıştır.
- Şirketin ticaret sicil bilgileri, yönetim kurulu üyeleri hakkında bilgi, bağımsız denetçi bilgileri kurumsal internet sitesi bilgi toplumu hizmetleri içerisinde bulunmaktadır.
- Söz konusu bilgilerin Şirket kurumsal internet sitesi anasayfa bölümü içerisinde yayımlanması bilgiye daha kolay ulaşılması açısından olumlu değerlendirilecektir.
- Denge internet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanabilmesi açısından Türkçe'nin yanı sıra İngilizce olarak da yayımlanmıştır.
- Denge yönetim kurulu faaliyet raporunun, kamuoyunun Şirketin faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak şekilde hazırlandığı ve kurumsal internet sitesinde yayımlandığı görülmüştür.
- Faaliyet raporu; genel bilgiler, yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, Şirket faaliyetlerine ilişkin önemli gelişmeler, finansal durum, riskler ve yönetim kurulunun değerlendirmesi, finansal tablolarda yer almayan ancak kullanıcılar için faydalı olacak diğer hususlar bölümlerinden oluşmaktadır.
- Şirket faaliyet döneminde yapmış olduğu yatırımlar hakkında bilgiye faaliyet raporunda yer vermiştir. Buna göre Denge 2024 yılı içerisinde çeşitli bankalardan toplam 1,1 milyar ₺ ana para büyüklüğündeki portföyleri 240 milyon ₺ maliyetle satın almıştır.
- Faaliyet raporu genel bilgiler bölümünde bulunması zorunlu unsurlar olarak belirlenen; raporun ilgili olduğu hesap dönemi, Şirketin ticaret unvanı, ticaret sicil bilgileri, iletişim bilgileri, kurumsal internet sitesi adresi, sermaye ve ortaklık yapıları ve varsa bunlara ilişkin hesap dönemi içerisindeki değişiklikler, organizasyon şeması, çalışan sayısı, imtiyazlı pay olup olmadığı hakkında bilgi, yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler, rekabet yasağı ile ilgili bilgiler yer almaktadır.
- Denge yıllık faaliyet raporunda; Yönetim Kurulu üyelerinin şirket dışında yürüttükleri görevler hakkında bilgiye ve sosyal sorumluluk projeleri çerçevesinde yapılan harcamaların olup olmadığına ilişkin bilgilere yer vermiştir.
- Söz konusu bilgilerin kurumsal internet sitesi ‘Yatırımcı İlişkileri’ bölümünde düzenlenmesi kurumsal yönetim ilkelerine uyum açısından olumlu olarak değerlendirilecektir.
- Faaliyet raporunda genel anlamda verilen bilgilere rağmen söz konusu raporun geliştirilmeye ihtiyacı olduğu açıktır. Faaliyet raporu içerisinde operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığına, ulaşılmadıysa gerekçelerine ilişkin bilgiye, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulması gereken komiteler hakkında detaylı bilgiye, yönetim kurulunun yıl içerisinde yapmış olduğu toplantı sayısı ve söz konusu

toplantılara kurul üyelerinin katılım durumuna, Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri hakkında bilgiye, çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında detaylı bilgiye ve ayrıca SPK'nın belirlediği kurumsal yönetim ilkelerine uyulup uyulmadığına ilişkin şirket değerlendirmelerine faaliyet raporunda yer verilmediği görülmüştür.

- Ayrıca Şirketin finansal performansının her 4 çeyrekte de önceki yılın aynı dönemine göre karşılaştırılmalı olarak hazırlanarak kurumsal internet sitesinde paylaşılmasının kurumsal yönetim uygulamalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Şirketin gelecek dönemde Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu hazırlayarak kurumsal internet sitesinde kamuoyu ile paylaşılması, kurumsal yönetim ilkelerine uyum anlamında olumlu karşılanacaktır.
- Denge yönetim kurulunun 17.03.2025 tarihli toplantısında; 2024 yılına ait OGK toplantısının 21 Mart 2025 tarihinde Şirket genel merkez binasında yapılması kararı alınmış ve OGK gündemi belirlenmiştir.
- 21 Mart 2025 tarihinde yapılan OGK toplantısında, Denge'nin 1 Ocak 2024-31 Aralık 2024 dönemini kapsayan faaliyetlerinin bağımsız denetiminin "KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.'ye yaptırılması hususu onaya sunulmuş ve teklif oybirliğiyle kabul edilmiştir.
- Şirketin yıllık bağımsız denetim firmaları ile ilgili olarak zaman zaman rotasyon uygulaması kurumsal yönetim anlamında olumlu olarak değerlendirilmiştir.
- Yukarıda bahsedilen bilgilerin Şirketin internet sitesinde pay sahipleri ile paylaşılması kurumsal yönetim ilkeleri açısından olumlu gelişmeler olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca izleme döneminde; şirket esas sözleşmesinin son hali, onaylanan ihraç belgesi, olağan ve olağanüstü genel kurul toplantısı gündem maddeleri, hazır bulunanlar listesi, etik kurallar ve oluşturulmuş diğer politikalar kurumsal internet sitesi yatırımcı ilişkileri başlığı altında yayımlanmıştır.
- Bu bölümde şirket uygulamalarının genel olarak kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumlu olduğu söylenebilir. Gelecek dönemde faaliyet raporunda yapılacak iyileştirmeler kurumsal yönetim notlarına olumlu olarak yansiyacaktır. Ayrıca kurumsal internet sitesindeki bilgilerin güncel tutulması konusunda özen gösterilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Menfaat Sahipleri

Uyum Notu: 8,70

Kurumsal Yönetim İlkelerinde menfaat sahipleri; şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmıştır.

İzleme Döneminde Menfaat Sahipleri Bölümüne İlişkin Faaliyetler

- Denge'nin, izleme dönemindeki işlem ve faaliyetlerinde menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını koruma altına aldığı gözlemlenmiştir. Şirket, menfaat sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarını dengeli bir şekilde ele almaya gayret göstermektedir.
- İzleme döneminde şirket çalışanlarına yönelik ayrı bir tazminat politikası oluşturulmuş ve kurumsal internet sitesi yatırımcı ilişkileri başlığı altında kamuoyu ile paylaşılmıştır.
- Denge'nin tek ortağının Lider Factoring A.Ş. olması sebebiyle hem kendi marka değeri ve hem de Lider Factoring A.Ş.'nin marka değeri ve itibarının korunması amacıyla, müşterilerinin taleplerini en kısa zamanda ve müşteri memnuniyetini artıracak şekilde çözüme kavuşturmak için gerekli organizasyon oluşturulmuştur.
- İzleme döneminde menfaat sahiplerinin, Dengenin mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan muhtemel işlemlerini, ilgili birimlere iletilmesi için gerekli olan etik ilkeler politikası oluşturularak kurumsal internet sitesinde yayımlanmıştır.
- İzleme döneminde çalışanlar tarafından iletilen görüş ve öneriler ile e-şikayet sistemiyle müşteriler tarafından iletilen dilek ve şikayetlerin dikkate alındığı anlaşılmıştır.
- Denge, müşterilerden gelen şikayetleri yönetebilmek adına "BDDK E-Şikayet Yönlendirme İş Akış Şeması" adı altında iş akışı geliştirmiştir. Bu sayede müşteri talep ve isteklerini direkt olarak BDDK'ya iletebilmektedir.

BDDK tarafından Şirkete iletilen talepler ilgili bölümlere iletilmekte ve süreç üst düzey yöneticiler tarafından da takip edilmektedir.

- Çalışanların ve menfaat sahiplerinin yönetime katılımını destekleyen herhangi bir düzenleme bulunmamakla beraber, çalışanların Şirket içerisinde karar verme süreçlerinde çeşitli ölçülerde yer aldığı katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesine yönelik çalışmalar olduğu gözlemlenmiştir.
- Şirketin çalışanlara yönelik ortaklık payı edindirme planı bulunmamaktadır.
- Şirket, bir eğitim politikası oluşturmamakla birlikte, çalışanlarının görevleri ile ilgili pratik ve teorik mesleki bilgilerini artırmak, göreve ilişkin beceriler kazandırmak ve üst görevlere hazırlamak amacıyla eğitim programları ve seminerler düzenlemektedir.
- Yerde yapılan incelemeler sonucunda çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamının sağlandığı gözlemlenmiştir.
- İşe alım koşulları, oryantasyon ve terfi koşulları, mali ve sosyal haklar "Personel Yönetmeliği" adı altında yazılı hale getirilmiş ve çalışanlarla paylaşılmıştır.
- Şirket, Personel Prim Prosedürü oluşturmuş ve çalışanların unvanlarına göre uygulanacak prim sistemini detaylı bir şekilde yazılı hale getirmiştir.
- Denge tarafından "İnsan Kaynakları Bölümü Görev ve Sorumlulukları İş Akışı" adı altında çalışma süreci belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiştir. Ayrıca her unvan ile ilgili ayrı ayrı görev tanımları yapılmış ve yazılı hale getirilmiştir. Görev tanımları ve uygulama iş akışları hakkında yapılan çalışmalar kurumsal yönetim ilkelerine uyum açısından olumlu değerlendirilmiştir.
- Denge, yönetici görev değişikliklerinin şirket yönetiminde aksaklığa sebep olabileceği öngörülen durumlarda, yeni görevlendirilecek yöneticilerin belirlenmesi hususunda halefiyet planlaması henüz oluşturmamıştır. Bu konuda yapılacak çalışmalar olumlu değerlendirilecektir.
- Şirket ticari sır kapsamında, müşteri ve menfaat sahipleri ile ilgili bilgilerin gizliliğine önem vermektedir. Ayrıca Bilgi Güvenliği Politikası oluşturarak tüm çalışanların okumasını sağlamıştır.
- İzleme döneminde Şirket tarafından, çalışanlarının sendika kurma ve toplu iş sözleşmesi haklarının kullanımını desteklemeye dönük yeni bir uygulama ve çalışma başlatılmamıştır.
- Denge, çalışanlarına özel sağlık sigortası ve bireysel emeklilik gibi ek imkanlar sağlamaktadır.
- Çalışanların işe alım süreçleri belirlenmiş, ayrıntılı olarak Şirketin "personel yönetmeliği" içerisinde yazılı hale getirilmiştir. Şirket ayrıca faaliyet gösterdiği finans sektörünün kültürüne, imajına uygun ve aynı zamanda da çalışanların verimliliğinde artışı destekleyen bir ortam sağlanması amacıyla Kıyafet Yönetmeliği oluşturmuş ve yazılı hale getirmiştir.
- Şirketin kişisel verilerin korunmasına yönelik bilgilendirme politikası kurumsal internet sitesinde kamuoyu ile paylaşılmıştır.
- Etik İlkeler Politikasının oluşturulup kurumsal internet sitesinde yayımlanması kurumsal yönetim ilkelerine uyum açısından olumlu olarak değerlendirilecektir.
- Denge, önemli risklerin 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 sağlamak amacıyla "Risk Yönetimi Prosedürü" oluşturmuş ve yazılı hale getirmiştir.
- Denge'nin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde toplumsal hayata ve çevreye katkıda bulunmak üzere izleme döneminde herhangi bir faaliyetine rastlanmamıştır. Bu doğrultuda yürütülecek faaliyetler kurumsal sosyal sorumluluk anlamında olumlu olarak değerlendirilecektir.
- İzleme döneminde düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile diğer kamu kurumları tarafından verilen idari para cezalarına ilişkin yükümlülüklerin, mevzuatın izin verdiği indirimlerden yararlanarak yerine getirilmiş olduğu bilgisi şirket yetkililerinden öğrenilmiştir.
- Denge'nin 31.12.2024 tarihi itibarıyla çalışan sayısı 62 olup, izleme dönemi başlangıcından 08.08.2025 tarihine kadar çalışan haklarının ihlali nedeniyle Şirket aleyhine açılmış tazminat davası olmadığı öğrenilmiştir.
- Kurumsal yönetim ilkelerine uyum anlamında Şirketin belirtilen konularda iyileştirmeler yapması uygun olacaktır.



Şirketlerde yönetim kurulları, kurumsal yönetim için başarının temel taşlarındandır. Sayı olarak büyük yönetim kurullarına değil etkin yönetim kurullarına, kurumsal mekanizmaları çalıştıran yönetim kurullarına, hissedarı anlayan ve beklentileri yönetebilen yönetim kurullarına ihtiyaç vardır. Ayrıca yönetim kurulunda çeşitliliğin de önemi oldukça büyüktür. Örneğin icracı olmayan, bağımsız üye sayısı fazla olan ve kadın üye sayısı oranı yüksek olan yönetim kurulları çeşitlilik bakımından üst seviyede kurullardır. Yönetim Kurulları şirketlerin itibarlarının da bir göstergesidir. Hissedarların ve diğer paydaşların menfaatlerinin korunduğu, kararların gerekli tecrübeye sahip, konusunda yetkin üyelerce tartışılarak alındığı, alınan kararların sonuçlarının objektif bir şekilde değerlendirildiği, yönetimin liyakat esasıyla emin ellere bırakıldığı, üyeler arasından gerekirse değişikliklerin yapılabileceği konularında güven verilmiş olması, şirketler üzerindeki riskleri azaltmakta ve kurumsal sürdürülebilirliklerini artırmaktadır.

İzleme Döneminde Yönetim Kurulu Bölümüne İlişkin Faaliyetler

- Denge yönetim kurulunun aldığı stratejik kararlarla, risk, büyüme ve karlılık dengesini en uygun düzeyde tutarak, belirlenen hedefler doğrultusunda Şirketi sevk ve idare etmekte olduğu kanaati oluşmuştur.
- Şirketin yönetim organları; genel kurul, yönetim kurulu ve üst yönetimden oluşmaktadır. Denge yönetim kurulu en üst düzeyde karar alma, strateji tayin etme ve temsil yetkisine sahiptir.
- Denge yönetim kurulu, Şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politika/prosedürlere uygunluğunu gözetmektedir.
- Yönetim kurulu üyelerinin görev süreleri, yetkileri, grup içerisinde aldığı görevler Şirketin 2024 yıllık faaliyet raporunda kamuoyu ile paylaşılmıştır.
- Denge Yönetim Kurulu üyeleri arasındaki görev dağılımını ve üyelerin detaylı özgeçmiş bilgilerini faaliyet raporunda açıklamamıştır. Bu konuda yapılacak iyileştirmeler değerlendirmede olumlu karşılanacaktır.
- Denge yönetim kurulu başkanı yetki ve görevleri ile icra başkanı/genel müdürün yetki ve görevleri net bir biçimde ayırtmıştır. Ayrıca bu yetki ayırımına esas sözleşmede yer verilmiştir.
- Yönetim Kurulu başkanlığı ile genel müdürlük görevleri farklı kişiler tarafından yürütülmektedir.
- Denge Yönetim Kurulunun 30.05.2025 tarihli 2025/4 nolu toplantısında genel müdür Sayın Kemal BAYRAMOĞLU'nun görevinden istifasının kabulüne, yönetim kurulu üyeliğinin devamına, Sayın Alp ORAN'ın Genel Müdür Vekili olarak görevlendirilmesine karar verilmiştir.
- Denge yönetim kurulu üyelerinin performansına ilişkin değerlendirmelere 2024 yılı faaliyet raporunda rastlanmamıştır.
- BDDK tarafından yayımlanan Varlık yönetim şirketleri yönetmeliği "İç Sistemlerin Tesisi" başlıklı 11. Maddeye göre yönetim kurulu, Denge'nin ölçeğine uygun bir risk yönetimi ve iç kontrol sistemi oluşturmuştur. Ayrıca iç kontrol ve iç denetimin işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilmiştir. Şirketin iç kontrol birimi yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.
- Denge'nin esas sözleşmesi ve organizasyon şeması incelendiğinde Şirkette tek başına sınırsız karar verme yetkisine sahip kişi olmadığı görülmüştür. Bu durum kurumsal yönetim derecelendirme puanlamasında olumlu olarak dikkate alınmıştır.
- İzleme döneminde yönetim kurulu üyelerinin görevleri esasındaki kusurları ile Denge'de sebep olacakları zararlar için SPK Kurumsal Yönetim Tebliği 4.2.8 madde uyarınca, şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sorumluluk sigortası yaptırılması gereğinin yerine getirilmediği bilgisi alınmıştır.
- 21 Mart 2025 tarihinde yapılan OGK toplantısında, Denge'nin yönetim kurulu üyelerinden Sayın Can GÜNEY'in istifası kabul edilmiştir.
- İzleme döneminde gerçekleşen söz konusu istifa ile daha önceden 6 olan Denge yönetim kurulu üye sayısı 1 (bir) başkan ve 4 (dört) üye olmak üzere toplam 5'e düşmüştür. Şirketin yönetim kurulu üyelerinin varlık yönetimi sektörü konusunda yeterli bilgi birikimi ve tecrübeye sahip oldukları kanaati edinilmiştir.
- OGK toplantısında yönetim Kurulu üyelerinden Sayın Nedim MENDA, Sayın Jak SUCAZ, Sayın Zafer CANTÜRK, Sayın Kemal BAYRAMOĞLU ve Sayın Volkan TÜRKOĞLU'nun yönetim kurulu üyeliklerinin 3 yılına uzatılmasına karar verilmiştir.
- Denge Yönetim kurulunun 21.03.2025 tarihli toplantısında Yönetim Kurulu Başkanı olarak Sayın Nedim MENDA ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak Sayın Jak SUCAZ 3 yılına seçilmişlerdir.



- Denge yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka bir görev alması sınırlandırılmamıştır. Yönetim kurulu üyelerinin Şirket dışında aldıkları görevler faaliyet raporunda pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.
- Genel Müdür dışındaki yönetim kurulu üyelerinin tek ortak Lider Faktoring A.Ş.'nin yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerinden oluştuğu görülmektedir.
- İzleme döneminde yönetim kuruluna bağımsız yönetim kurulu üyesi seçilmemiştir. Gelecek dönemde bu alanda yapılacak iyileştirmeler kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda önemli gelişmeler olarak değerlendirilecektir.
- Denge Yönetim kurulunda kadın üye bulunmamaktadır. İzleme döneminde bu konuda bir gelişme kaydedilmemiştir. Yönetim kurulunda kadın üye oranı için %25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef belirlenmesi, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için bir politika oluşturulması ve yönetim kurulunun bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirmesi kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunu olumlu etkileyecek unsurlar olacaktır.
- Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını yerine getirirken ilgili birimler ve üst yönetimle etkin bir işbirliği içerisinde olduğu kanaati oluşmuştur.
- Şirketin yönetim kurulu toplantılarının şekli, esas sözleşmenin 13. Maddesinde düzenlenmiştir. Şirket yönetim kurulunun 2024 yılı içinde toplam 7 kez, 2025 yılı başından 08.08.2025 tarihine kadar toplam 5 kez toplandı bilgisi edinilmiştir.
- Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı bulunmaktadır. Şirket esas sözleşmesinde herhangi bir üyeye imtiyaz veya veto hakkı tanınmamıştır.
- Kurumsal Yönetim teorisine göre, komitelerin en önemli varlık nedeni, yönetim kurulunun icrada görevli olmayan üyelerinin, icracı üyeler olmadan çalışabilecekleri bir ortam hazırlamaktır. İcradan bağımsız olan bu ortam kurumsal yönetimin olmazsa olmazıdır. Komiteler tarafından bağımsız olarak yapılan çalışmalar sonucunda alınan kararlar, yönetim kuruluna öneri olarak sunulmakta, nihai karar ise yönetim kurulu tarafından alınmaktadır.
- Denge yönetim kurulu SPK Kurumsal Yönetim Tebliği gereği oluşturulması zorunlu olan "Riskin Erken Saptanması Komitesi", "Kurumsal Yönetim Komitesi" ve "Denetim Komitesi"ni 2024 yılı içerisinde kurmuş ve çalışma esaslarını belirlemiştir. İzleme döneminde söz konusu komiteler yeterli toplantı sayılarına ulaşmamakla birlikte gelecek dönemlerde işlevlerinin artırılmasına yönelik gayretin gösterileceği izlenimi edinilmiştir.
- Komitelerde Yönetim Kurulu Başkanı görev almamıştır. Genel Müdür olarak atanan Sayın Alp Oran Kurumsal Yönetim komitesinde görev almaktadır.
- Yönetim kurulu üyelerinden herhangi birisine veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine izleme dönemi başlangıcından 08.08.2025 tarihine kadar borç ve kredi verilmediği veya üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırılmadığı veya lehine kefalet gibi teminatlar verilmediği Şirket yetkililerinden öğrenilmiştir.
- 21.03.2025 tarihinde gerçekleşen OGK toplantısında Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı tebliği uyarınca Yönetim Kurulu Üyelerine kişi bazında ödenecek huzur hakkı belirlenmiş ve oybirliği ile onaylanmıştır.
- Şirketin üst yönetimine ödenen ücretler toplam tutar olarak faaliyet raporunda açıklanmaktadır. Üst düzey yöneticilere sağlanan ücretler kişi bazında açıklanmamakla birlikte, yönetim kurulu üyelerine ödenen ücretlerin kişi bazında açıklanmış olması kurumsal yönetim ilkelerine uyum açısından olumlu değerlendirilmiştir.
- Bir genel müdür ve 1 genel müdür yardımcısı olmak üzere Şirket üst yönetim kadrosu toplam 2 kişidir. Sayın Alp ORAN tahsilattan sorumlu genel müdür yardımcısı olarak görev yapmakta iken genel müdür olarak atandığı için söz konusu göreve henüz atanmanın gerçekleşmediği bilgisi edinilmiştir.

Tablo 4: Denge Varlık Yönetim A.Ş. Yönetim Kurulu (08.08.2025)

Adı Soyadı	Görevi-İcracı Olup Olmadığı	Öğrenim Durumu	Denge Dışında Aldığı Görevler
Nedim MENDA	Yönetim Kurulu Başkanı- İcracı Değil	Lise	Lider Faktoring A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
Jak SUCAZ	Yönetim Kurulu Başkan Yrd.-İcracı Değil	Ortaokul	Lider Faktoring A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yrd.
Volkan TÜRKOĞLU	Yönetim Kurulu Üyesi-İcracı Değil	Lisans	Lider Faktoring A.Ş. Finanstan Sor. Gen.Müd.Yrd
Zafer CANTÜRK	Yönetim Kurulu Üyesi-İcracı Değil	Lisans	Lider Faktoring A.Ş. Hukuk Bölüm Başkanı
Kemal BAYRAMOĞLU	Yönetim Kurulu Üyesi-İcracı Değil	Yüksek Lisans	Yoktur.



Tablo 5: Denge Varlık Yönetim A. Ş. Komiteleri (08.08.2025)

Komite Adı	Adı Soyadı	Görevi
Riskin Erken Saptanması Komitesi	Zafer CANTÜRK	Başkan
	Burhan KAYA	Üye
Denetim Komitesi	Jak SUCAZ	Başkan
	Gamze ORANSAYOĞLU	Üye
Kurumsal Yönetim Komitesi	Jak SUCAZ	Başkan
	Alp ORAN	Üye

Tablo 6: Denge Varlık Yönetim A.Ş. Üst Yönetim (08.08.2025)

Adı Soyadı	Görevi	Öğrenim Durumu
Alp ORAN	Genel Müdür	Yüksek Lisans
*	Tahsilattan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	

* Tahsilattan sorumlu genel müdür yardımcısı Sayın Alp ORAN genel müdür olarak atandığı için söz konusu kadroya henüz atama yapılmadığı öğrenilmiştir.



Not Aralığı	Kurumsal Yönetim Kalitesi	BIST Kurumsal Yönetim Endeksindeki Durumu
9,00-10,00	En yüksek güvenceyi sağlayacak olan uygulamaları, kuralları ve kodları uygulamaktadır.	(BIST Kurumsal Yönetim Endeksi, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D listeleri hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 8, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 7 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur)
7,00-8,99	Yüksek güvenceyi sağlayacak olan uygulamaları, kuralları ve kodları uygulamaktadır.	
6,00-6,99	Yeterli güvence sağlayacak olan bu tür uygulamaları, kuralları ve kodları uygulamaktadır.	
4,00-5,99	İlımlı düzeyde bir güvence sağlayacak olan bu tür uygulamaları, kuralları ve kodları uygulamaktadır.	
0-3,99	Yetersiz düzeyde güvence sağlayacak olan bu tür uygulamaları, kuralları ve kodları uygulamaktadır	

*DRC RATING bir notun gelecekteki eğilimi hakkındaki görüşünü belirtmek amacıyla, derecelendirme notuna ilave olarak görünüm notu da verebilir.

Yasal Uyarı

Bu Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri esas alınarak, SPK nezdinde tescil ve onaylanan metodolojiler dahilinde ve uluslararası kabul görmüş derecelendirme ilkeleri ve yönergeleri çerçevesinde Denge Varlık Yönetim A.Ş. işbirliğiyle sağlanan ve Denge Varlık Yönetim A.Ş.'nin kamunun kullanımına açık olarak yayınladığı bilgilere dayanılarak DRC Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. (DRC RATING) tarafından hazırlanmıştır. Tüm bilgiler DRC RATING' in güvenilir olduğuna inandığı kaynaklardan ve derecelendirilen tarafından sağlanan bilgi / açıklamalardan alınmıştır. Ancak DRC RATING, raporda kullanılan bu bilgilerin gerçekliğini, doğruluğunu ve yeterliliğini garanti etmemektedir. Bu rapor DRC RATING analistleri tarafından elde edilen bilgi ve verilerin iyi niyet, bilgi birikimi ve deneyim ile değerlendirilmesinden sonra düzenlenmiş olup, kurumların hissedar haklarına verdikleri önemin, kamuyu aydınlatma faaliyetlerinin, menfaat sahipleri ile ilişkilerinin ve yönetim kurullarının genel kalitesi hakkında bir görüştür. DRC RATING derecelendirmeleri, bir menkul kıymetin ve ihraççısının kredi değerliliğine ilişkin objektif ve bağımsız görüşler olup, herhangi bir menkul kıymeti satın alma, tutma veya satma veya borç verme tavsiyesi olarak kabul edilemez; belli bir yatırımcı için o yatırım aracının uygun olup olmadığı hakkında bir yorum olarak da nitelendirilemez. Bu sonuçlar esas alınarak doğrudan veya dolaylı olarak uğranabilecek her türlü maddi/manevi zararlardan ve masraflardan DRC RATING sorumlu tutulamaz. Bu yorumların üçüncü şahıslara yanlış veya eksik aksettirilmesinden veya her ne şekilde olursa olsun doğacak ihtilaflar da DRC RATING analistlerinin sorumluluğu altında değildir. DRC RATING bağımsızlık, tarafsızlık, şeffaflık ve analitik doğruluk ilkeleriyle hareket eder. Davranış kuralları olarak IOSCO (Uluslararası Sermaye Piyasaları Komisyonu) nun kurallarını esas almış ve web sitesinde yayınlamıştır. (www.drcrating.com) © 2021, DRC RATING bütün hakları saklıdır. Bu Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi raporunda sunulan bilgilerin, DRC RATING ve Denge Varlık Yönetim A.Ş.'nin izni olmaksızın yazılı veya elektronik ortamda basılması, çoğaltılması ve dağıtılması yasaktır.