



## EVALUATION OF ASSET MANAGEMENT COMPANY PRACTICES IN TURKEY

Abdurrahman ÖNAL\*

Yeşim TANRIVERMİŞ \*\*

\*Doktora öğrencisi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı, onala@anakra.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2717-4185

\*\*Prof. Dr. Ankara Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü, aliefendioglu@ankara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0859-7150

Received Date: 05.10.2024

Accepted Date: 02.12.2024

Copyright © 2024 Abdurrahman ÖNAL, Yeşim TANRIVERMİŞ. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

### ABSTRACT

By conducting a two-way survey on individuals and companies, the operating system and basic problems were evaluated impartially and some suggestions were included. While 183 participants responded to the survey conducted on individuals, only 10 companies answered the interview questions and the presentation of the survey and interview results as tables, graphics and simple ratios was discussed. According to the results of the survey and interviews, both the financial system and the view of the society were evaluated. In addition, by considering the resource management of companies, the possibilities of developing a more consistent asset management model with performance and risk measurement were discussed. As a conclusion in this study, the promotion of AMCs is insufficient and public institutions and organizations do not have sufficient knowledge about the system of AMCs in problematic assets management. The current situation analysis has been undertaken by examining the working systems of AMCs operating at the national and international levels. In this context, it has been determined that some regulations are required in the legislation. Asset management companies must accurately reflect the promotion of their field of activity through social media and associations. On the other hand, in the legislation, regulations should be introduced in the tax system, debtors and creditors should be exempted from collection fees and other fees, a separate section should be created for asset management companies in the uniform chart of accounts. Suggestions have been made about the need for receivables, the need for real sector companies and public institutions to pave the way for receivables that cannot be collected, and the establishment of the necessary infrastructure in the UYAP system.

**Keywords:** Asset management, performance measurement, transfer of distressed assets, asset management companies and management tools

**JEL-Classification:** H00, G12, R00

## TÜRKİYE’DE VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ<sup>1</sup>

### ÖZET

Bireyler ve şirketler üzerinde iki yönlü anket yapılarak çalışma sistemi ve temel sorunları değerlendirilerek bazı öneriler geliştirilmiştir. Bireylerle ilgili olarak yapılan anket çalışmasına 183 katılımcı ve şirketlerle yapılan görüşmede ise yalnızca 10 şirket soruları cevaplamış olup, anket ve görüşme sonuçları tablo, grafik ve basit oranlar olarak sunulmuş ve elde edilen sonuçlar tartışılmıştır. Anket ve görüşme sonucuna bağlı olarak hem finansal sistem, hem de toplum yönünden görünüşü değerlendirilmiştir. Ayrıca şirketlerin kaynak yönetimi ele alınarak, performans ve risk ölçümü ile daha tutarlı bir varlık yönetim modelinin geliştirilmesinin olanakları tartışılmıştır. Varlık Yönetim Şirketleri (VYŞ)’lerinin tanıtımının yetersiz olduğu ve kamu kurum ve kuruluşlarının sorunlu varlık çözümlemede VYŞ’lerin sistemi hakkında yeter düzeyde bilgi sahibi olmadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Ulusal ve Uluslararası alanda faaliyet sürdüren VYŞ’ler çalışma sistemleri incelenerek mevcut durum analizi yapılmıştır. Bu bağlamda mevzuatta bir takım düzenlemelerin gerektiği tespit edilmiştir. Varlık yönetim şirketleri faaliyet konusunun sosyal medya ve dernekler aracılığı ile tanıtımının doğru bir şekilde yansıtılması

<sup>1</sup> Bu çalışma, Prof. Dr. Yeşim TANRIVERMİŞ danışmanlığında Abdurrahman ÖNAL (2021) tarafından Ankara Üniversitesi Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Anabilim Dalı’nda yüksek lisans programında hazırlanmış olan “Varlık Yönetim Modelleri ve Türkiye’de Varlık Yönetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir



gerekmektedir. Mevzuatta ise vergi sisteminde düzenleme getirilmesi gerektiği, tahsil harcı ve diğer harçlardan borçlu ve alacaklıların istisna tutulmaları gerektiği, tek düzen hesap planında varlık yönetim şirketleri için ayrı bir bölüm oluşturulması gerektiği, sermayesinin tamamı kamu idarelerine ait olan VYŞ'lerin özel şirketlere karşı rekabette üstün olduğundan, sınırlandırma uygulanması gerektiği, reel sektör firmalarının ve kamu kurumlarının tahsil edemediği alacakların önünün açılması gerektiği ve UYAP sisteminde gerekli altyapının oluşturulması hususunda önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Varlık yönetimi, performans ölçümü, sorunlu varlıkların devri, varlık yönetim şirketleri ve yönetim araçları

**Jel-Sınıflama:** H00, G12, R00

## 1. GİRİŞ

Küresel düzeyde yaşanan ekonomik problemler, sorunlu varlıkların oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Bankaların satılabilir varlık bulmakta zorlanması ve sorunlu varlıklara karşılık ayırma zorunluluğu, ekonominin daha da sıkışmasına ve finansal problemlerin büyümesine yol açmaktadır. Bu durum, bankalar ve/veya finansal kuruluşlarda biriken sorunlu varlıkları belirli bir ödeme karşılığında satın alarak yönetme görevini üstlenen varlık yönetim şirketlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Türkiye'de Varlık Yönetim Şirketleri (VYŞ)'nin mevzuat ve uygulama yönlerinden farklılaşma nedenleri irdelenmiş, bankalar ve faktöring gibi finansal kuruluşların sorunlu varlık haline gelmiş alacaklarını satın alan ve böylece tahsil edemeyen alacaklardan ötürü karşılık ayrılması zorunluluğunun azalması ve kreditorlerin finans yükünden kurtarılması olanakları değerlendirilmiştir.

VYŞ, finansal kuruluşlar bünyesinde yer alan, borçlunun ödeme kabiliyetinin bulunmadığı veya kısmen bulunduğu, ya da tahsil edilecek varlığın ödeme gününden daha ileri bir tarihte tahsil edilmesinin mümkün olduğu durumlarla ilgilenmektedir. Bu olumsuzluklara rağmen, tahsilat imkânı düşük ancak değeri olan varlıkların borçlarını bankalara kıyasla daha ekonomik bir değerle satın alarak bankalara kaynak transferi sağlamaktadırlar. Bu süreçte VYŞ'ler, devraldıkları varlıkların yönetimi veya tahsilatı için özel programlar uygulamaktadır.

VYŞ'ler, finansal kuruluşlar bünyesinde yer alan ve borçlunun ödeme kabiliyetinin bulunmadığı ya da kısmen bulunduğu veya tahsil edilecek varlığın ödeme gününden ileri bir tarihte tahsilatının sağlanabileceği ve tüm bu olumsuz durumlara karşın, tahsilat imkânı az olan ancak varlıkları para eden şirketlerin borçlarını, bankalara oranla daha ekonomik bir değer ile satın alarak bankalara kaynak transferi sağladıkları ve ardından devralmış olduğu varlıkların yönetimini veya söz konusu varlıkların tahsilatını sağlama odaklı programlar izlenmektedir.

Araştırma kapsamında; VYŞ'lerinin piyasadaki hareketliliğine bağlı olarak bankalardan devralmış oldukları sorunlu varlıkların hangi yöntemlerle yönetiminin sağlandığı ve varlıkların ne kadar hızlı nakde çevirdiklerine ilişkin inceleme ve değerlendirme yapılması yoluna gidilmiştir. Çalışma kapsamında mevcut varlık yönetimi şirketlerinin üstlenmiş oldukları görevler ve faaliyet alanlarına ilişkin risk ölçüsü tespit edilmiş ve performans hareketliliği genel olarak değerlendirilmiştir. Burada amaç Türkiye'de yaşanması muhtemel olan finansal sorunların ortaya çıkacağı dönemlerde, varlık yönetim şirketlerinin alacağı sorunlu varlıklar ve bu sorunlu varlıklar karşısında faaliyetlerini sürdürmede devamlılığı sağlayarak, sektör içerisinde güçlü bir sisteme sahip olunması hususunda çalışma yürütülmesi hedeflenmiştir.

Bu çalışmada, varlık yönetimi yaklaşımları ve modelleri incelenmiş; Türkiye'deki varlık yönetim şirketlerinin mevcut durumu ile yeniden yapılandırılma olanakları değerlendirilmiştir. Şirketlerin faaliyet alanlarının mevzuatla sınırlı olduğu, özel sektör kurumlarının varlıklarının yönetimi ve borç idaresinin yanı sıra Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu



(TMSF) ve bankaların sorunlu varlıklarının ihale yoluyla devralınması ve borçların tasfiyesi alanlarında da görev aldıkları görülmektedir. Ayrıca, sorunlu varlıkları devralan varlık yönetim şirketlerinin vergi ve diğer sorunlarının analizi katılımcı bir yaklaşımla ele alınmış; bu şirketlerin çalışma sistemleri ve temel sorunları üzerinde yapılan analizlere dayalı olarak politika geliştirme ve çözüm önerilerinin ortaya konulması mümkün olmuştur.

## 2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bankalar, faaliyet süreçleri boyunca çeşitli riskler üstlenmekte olup bu riskler arasında, kredi riski olarak da bilinen geri ödememe riski, sorunlu varlıkların oluşumuna neden olmaktadır. Bu varlıklar, zamanla bankalar için ciddi birer mali yük haline gelmektedir. Türk bankaları, bünyelerinde yer alan sorunlu varlıkları iç sistemleri aracılığıyla çözüme yoluna gitmiştir. Ancak kriz dönemlerinde sorunlu varlıklarda gözlemlenen artış, bu yaklaşımın yetersiz kalmasına ve varlıkların iç sistemlerde çözülemeyecek bir düzeye ulaşmasına neden olmuştur. Sorunlu varlıkların artışı, bankaların maliyet yükünü artırırken, aynı zamanda temel bankacılık faaliyetlerini yürütmelerinde de güçlükler yaşanmasına yol açmaktadır.

Araştırmada kaynak araştırması, ikincil veriler ile varlık yönetimi şirketleri ile yapılandırılmış soru formuyla derinliğine görüşme ve sivil ve kamu kurumlarının uzmanları ile yapılan anket çalışmasının sonuçları kullanılarak varlık yönetimi şirketlerinin dünyada ve Türkiye’de gelişimi ve mevcut durum analizi yapılmıştır. Özellikle Türkiye’de varlık yönetimi şirketlerinin çalışma alanları ve bu çalışmaların çoğunluğunu sorunlu varlıkların oluşturma nedenleri incelenmiştir. Kaynak araştırması ile varlık yönetim ve örgütlerine ilişkin olarak yapılmış çalışmalar ve sorunlu alacakların devri konusundaki çalışmaların değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)’ndan izin alarak faaliyet gösteren ve tamamı İstanbul merkezli olan varlık yönetim şirketlerinin orta ve üst kademe yöneticileri ile uzmanlarına yönelik derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak mevcut durumun analizi ve sorunların tanımlanması amaçlı veriler toplanmıştır. Bu süreçte, katılımcı bir yaklaşımla politika geliştirme çalışmasının yürütülmesi hedeflenmiştir. Faaliyetlerini sürdüren varlık yönetim şirketleriyle yeterli sayıda bireye ulaşılabilmesi durumunda, bankalardan sorunlu alacakları devralmış tüketicilerden seçilen örneklem grubu ile yapılan anket çalışması, yüz yüze ve iki yönlü olarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, varlık yönetimiyle ilgili dernekler ve diğer meslek örgütlerinin yöneticileri ile de derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Anket ve görüşme sonuçları çizelge, grafik ve basit oranlar biçiminde sunulmuş ve sonuçlar kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda, varlık yönetim şirketlerinin hem finansal sistem hem de toplumsal açıdan mevcut durumu analiz edilmiş; şirketlerin kaynak yönetimi, performansları ve risk ölçüm süreçleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, daha tutarlı bir varlık yönetimi modelinin geliştirilme olanakları tartışılmıştır.

## 3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 3.1. Kredi Kavramı

BDDK’ya göre kredi kavramı; 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun ikinci bölümünde krediler başlığı altında 48. maddede kredilerin direkt olarak tanımı yapılmamış olup kredi sayılabilecek hususlar hakkında açıklamada bulunulmuştur. BDDK’nın açıklamasının yanı sıra literatürde kredi kavramına ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Aktaş’a (2000) göre kredi, “bir süre sonra ödenmek vaadiyle mal, hizmet veya satın alma gücü sağlayabilme yeteneği” ve “bir miktar paranın veya banka itibarının belirli bir süre için ve mutlaka geri alınmak koşuluyla



bir bedel karşılığında ödünç olarak verilmesi veya ödünç verilmiş bir varlığın geri ödenmesine kefil olunması” olarak tanımlanmaktadır (Selimler, 2006).

Berk (1999) ise krediyi, “ticaret, hizmet ve sanayi işletmelerinin mal ve hizmet sunum faaliyetlerini desteklemek amacıyla, bankalarca verilen ve bilançoların aktifine alacak olarak yansıyan işlemlerin yürütülmesi” şeklinde ifade etmiştir (Erkan, 2015). Yılmaz (2011) ise kredi kavramını, “satın alma gücünün, yani paranın veya banka itibarının, mal ve hizmet alımlarında belirli bir sürenin sonunda geri ödenmesi şartıyla devredilmesi” olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, Balkaş (2004) kredi için, “belirli bir sürenin sonunda geri ödenmek vaadiyle mal, hizmet veya satın alma gücü sağlanması” şeklinde bir açıklamada bulunmuştur.

Yıldırım (2007), kredi kavramını daha kapsamlı bir şekilde ele almış ve şu şekilde tanımlamıştır: “Bankalar tarafından gerçek veya tüzel kişilere nakit, mal, kefalet veya teminat şeklinde veya herhangi bir şekil ve surette verilen değer olup, bir varlığın belirli bir sürenin sonunda geri alınmak kaydı ile verilmesi veya verilecek bir varlığın geri ödeneceğinin ya da bir taahhüdün yerine getirileceği garantisinin verilmesidir.” Bir diğer tanıma göre ise kredi, “finansal bir enstrümanın taraflar arasında belirlenen süre sonunda geri ödenmesi vaadiyle verilmesi, verilmiş olan enstrümanın ödemesinin yapılması ya da anlaşma yapan taraflar arasında kefil olunması” şeklinde ifade edilmektedir.

### 3.2. Sorunlu Krediler

5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun ikinci bölümünde “karşılıklar ve teminatlar” başlığı altında 53. maddede sorunlu kredilerin direkt olarak tanımlanmamış olup sorunlu kredinin ortaya çıkması durumu hakkında açıklamada bulunulmuştur. Bankacılık Kanunu’na ek olarak sorunlu kredi, Aktaş (2000) tarafından, “banka ile borçlu arasındaki geri ödeme anlaşmasının önemli ölçüde bozulması sonucu tahsilatın gecikmesi ve zarar olasılığının ortaya çıkması” şeklinde tanımlanmaktadır. Kredinin taraflarca belirlenen vadesinde ödenmemesi veya ödemenin birkaç gün gecikmesi, krediyi doğrudan sorunlu hale getirmemektedir. Ancak, ödemelerin veya anlaşmanın “önemli ölçüde” bozulması ve buna bağlı olarak tahsilatın gerçekleşmemesi durumunda kredi, sorunlu olarak değerlendirilmektedir.

Bu "önemli bozulma" durumu, kredinin türüne, ödeme gecikme süresine ve borçlunun birden fazla onaylı kredisinde aynı anda gecikme yaşanması gibi faktörlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örneğin, bireysel kredilerde bir taksitin gecikmesi ya da ticari kredilerde anaparanın vadesinden itibaren 30 günlük bir gecikme, krediyi sorunlu kredi kategorisine dahil etmemektedir. Ancak, ticari kredilerde anaparanın vadesinden itibaren 90 gün geçmesi, kredinin sorunlu kredi statüsüne geçmesine neden olmaktadır. Ayrıca, kredi ödemelerinin yalnızca 10 gün gecikmesi durumunda dahi, kredinin değer kaybettiği ya da riskli hale geldiği kanaati oluşursa, bu durum kredinin sorunlu kredi olarak sınıflandırılmasına yol açabilmektedir (Selimler, 2006; Erkan, 2015; Bahardır, 2018; Acur, 2018).

Sorunlu krediler, mevzuat ve uygulamada farklı terimlerle ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda, donuk alacaklar, tahsili gecikmiş alacaklar, takipteki krediler, idari takipteki krediler, tahsil olunacak alacaklar, tasfiye olunacak alacaklar ve kredi riski gibi tanımlamalar, sorunlu kredilere ilişkin farklı adlandırmalar arasında yer almaktadır. Bankacılık Kanunu ve Karşılıklar Yönetmeliği gibi yasal düzenlemeler, çeşitli dönemlerde sorunlu kredilere ilişkin tanımlar ve açıklamalar içermektedir (Selimler, 2006; Erkan, 2015).

De Lis vd. (2001) ile Yücememiş ve Sözeri (2011)’ne göre; kredilerin, sorunlu kredi konumuna geçmesinde gerçek/tüzel kişilerin gelirlerinde yaşanması muhtemel içsel veya ekonominin bütününden kaynaklanan nedenlerden ötürü ödeme dengesini bozacak derece azalmanın yaşanması, finansal sorunların yaşandığı dönemlerde mevduatlarda yaşana düşüş ve



kredi talebindeki azalma, bankaların aşırı yoğun oluşu, altyapı yetersizliği ve müşterilerin mali durumlarının etkin bir şekilde takip edilememesi gibi nedenlerle karşılaştığı ifade edilmektedir. Her ne kadar ekonominin genişleme döneminde gerçek ve tüzel kişilerin gelirlerinde yaşanan artış, sorunlu kredilerin oranında azalma yaşanmasını sağlarken, ancak sorunlu kredilerdeki artış ekonomik durgunluğu da beraber getirdiği dikkate alınmalıdır (Kılınc vd., 2018).

### 3.3. Sorunlu Varlıklar

Sorunlu varlıklar; “borçlu tarafın borçtan kaynaklanan yükümlülüklerini zamanında yerine getiremediği, piyasa koşulları, ilgili yasal düzenlemeler ve uygulamalar çerçevesinde temerrüt hali gerçekleşmiş, nakde dönmesi güçleşmiş ve hukuki takip süreci başlamış tahvil, bono gibi menkul kıymetler ile kredi gibi borç araçları” olarak tanımlanabilir (Şakar, 2004). Mesutoğlu (2001) ve Brose ve Nichols (2009)’a göre; piyasanın belirsizliğinde değer kaybına uğrayan menkul (kredilendirme sonucu teminat olarak kullanılan varlığa dayalı menkul kıymet), gayrimenkul ve alacakları da sorunlu varlık grubu içine almak mümkündür (Şakar, 2004; Keleş, 2012). Finansal kurumların, borçlarını ödemeyen tüketicilerin neden olduğu sorunlu krediler için karşılık ayırmak zorunda oldukları bilinmektedir. Karşılık ayrılan sorunlu krediler, varlık yönetim şirketlerine kötü varlık kalemleri olarak devredilmekte böylece banka karşılık olarak ayırmış olduğu nakdi daha doğru kaynaklara yönlendirebilmektedir.

### 3.4. Varlık Yönetim Şirketleri

Varlık yönetim şirketleri 1 Kasım 2006 tarihinde 26333 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan BDDK’nın düzenlediği *Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Yönetmelik* kapsamında şu şekilde tanımlanmıştır: “Varlık yönetim şirketi; Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu, bankalar ve diğer mali kurumların alacakları ile diğer varlıklarının satın alınması, tahsili, yeniden yapılandırılması ve satılması amacıyla yönelik olarak faaliyet göstermek üzere bu Yönetmelik hükümlerine göre izin alarak kurulan şirketleri ifade eder.”

Mevzuat dışındaki literatür incelemeleri, VYŞ’lere ilişkin farklı açıklamalar sunmaktadır. İlseven (2002), VYŞ’leri, “finans sektörüne yönelik olarak, sektördeki sorunlu varlıkların çözümlenmesi ve bu varlıkların piyasa koşulları çerçevesinde finansal ürünlere dönüştürülmesi (*Sorunlu Finansal Varlıkların Ürünleştirilmesi*) amacıyla oluşturulmaları öngörülen finansal kuruluşlar” olarak tanımlamaktadır (Selimler, 2006). Arslan (2002) ise VYŞ’leri, “finans sektörüne yönelik olarak, sektördeki sorunlu varlıkların piyasalarca kabul gören ve ticari koşullarda pazarlanabilir finansal ürünlere dönüştürülmesi yoluyla piyasaların akışkanlık kazanmasına katkıda bulunmak amacıyla kurulan ve ortaklarına piyasa koşulları çerçevesinde bir sermaye getirisi sağlamayı hedefleyen kuruluşlar” şeklinde açıklamaktadır (Selimler, 2006).

Mesutoğlu (2001), VYŞ’lerin işlevini şu şekilde ifade etmiştir: “Varlık yönetim şirketleri, bankacılık sisteminin sorunlu aktiflerini sürekli olarak devralma görevini üstlenebildiği gibi, kamu otoritesine devredilen ve tasfiye edilen bankaların sorunlu varlıklarını bir defaya mahsus olarak temizlemekle de görevli olabilmektedir.” Bu bağlamda, VYŞ’ler bir anlamda “kötü banka” olarak faaliyet gösterebilmektedir. Ardiyok (2005), devlet kurumlarının bütçelerinde yer alan ve tahsil edilemeyen kaynakların yarattığı sorunların azaltılması ya da ortadan kaldırılması için VYŞ’lerin önemine dikkat çekmiş ve bu finansal kuruluşların faaliyetlerini sürdürmesinin gerekliliğini vurgulamıştır. Babuşçu ve Hazar (2013) ise VYŞ’leri, “bankaların (ya da fonların) tasfiye edilecek alacaklarını gerçek değerinin altında satın alan ve ardından bu alacaklara ilişkin tahsilatları gerçekleştiren şirketler” olarak tanımlamaktadır.



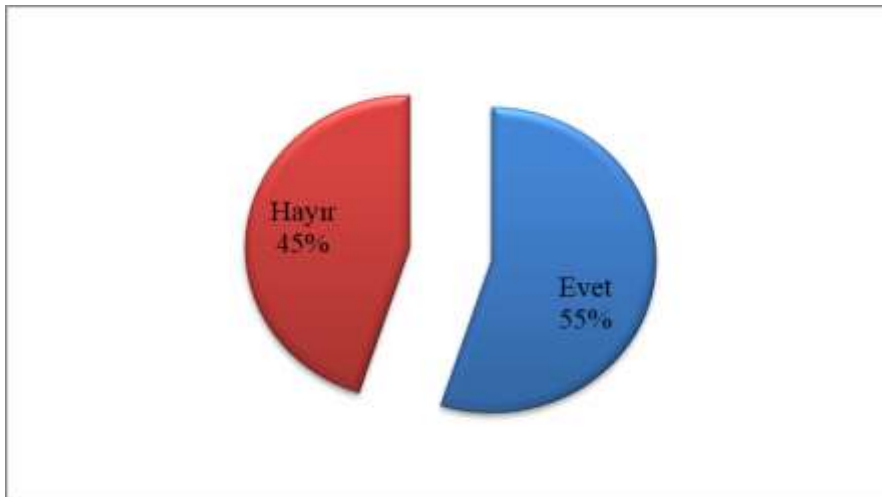
VYŞ'leri ile ilgili olarak yapılan tanımlamalar incelendiğinde; bankaların ve/veya diğer finans kuruluşlarının alacaklarının yanı sıra diğer varlıkları satın aldıkları, söz konusu varlıkları yapılandırarak yeniden fiyatlamasını gerçekleştiren şirket bu varlıkları sattığı ve alacaklarını bu yolla gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Aynı zamanda finans sektörünün asıl faaliyet konusu olan işlerine odaklanarak daha verimli ve etkin çalışmaları sağlanmaktadır.

#### **4. BİREY VE/VEYA ŞİRKETLER İLE YAPILAN ANKET ÇALIŞMASINDAN ELDE EDİLEN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Bankalar ve diğer finans kuruluşları tarafından kullanılan krediler, tahsilatlarının sağlanamaması durumunda sorunlu varlık olarak varlık yönetim şirketlerine devredilmektedir. Bu kapsamda, devredilen borçlarla ilgili olarak kredi kullanan bireyler ve şirketlerin VYŞ'lere devredilen krediler ve mevcut hakları konusunda bilgi düzeylerini ölçmek amacıyla bir anket hazırlanmıştır. Anket, ayrıca VYŞ'lerin borçlulara yönelik tutumları, sağladıkları imkânlar ve borçluların karşılaştıkları sorunlar gibi unsurları değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Saha çalışması aşamasında dünyada hemen her ülkede etkili olan küresel salgın nedeni ile online anket olarak düzenlenmiş olup, sosyal medya üzerinde, bankalarda ve varlık yönetim şirketlerine yönlendirilerek borçluların cevaplanması için paylaşımda bulunulmuştur. Toplamda 183 kişi cevaplamış olup söz konusu değerlendirme bu bilgiler doğrultusunda elde edilmiştir.

Katılımcıların %65'inin hali hazırda bankalardan kredi kullandığı ve yaklaşık %58'inin VYŞ'nin faaliyet konuları hakkında bilgi sahibi oldukları belirlenmiştir. Kredi kullananların ancak %6'sının borcu varlık yönetim şirketlerine devrolunduğu ifade edilmektedir. Bu çerçevede VYŞ'lerine devrolan borcun kredi türü incelendiğinde; "tüketici kredileri, kredi kartı borçları ve taşıt kredileri" olduğu belirtilmektedir. Borcu varlık yönetim şirketlerine devrolan bireylerin pazarlık yapma hakkını kullananlar %55 iken kullanmayanlarda ise %45 olduğu, bunun sebebini yüksek faiz oranı ve kısa vadede tahsilat sağlanmaya çalışıldığı için ödemelerini gerçekleştiremedikleri belirtilmektedir (Şekil 1). Görüşülen kişilerin para ve sermaye piyasaları ile ilişki içinde oldukları ve VYŞ'nin faaliyet konusu hakkında genel olarak bilgi sahibi oldukları ortaya konulmuştur.

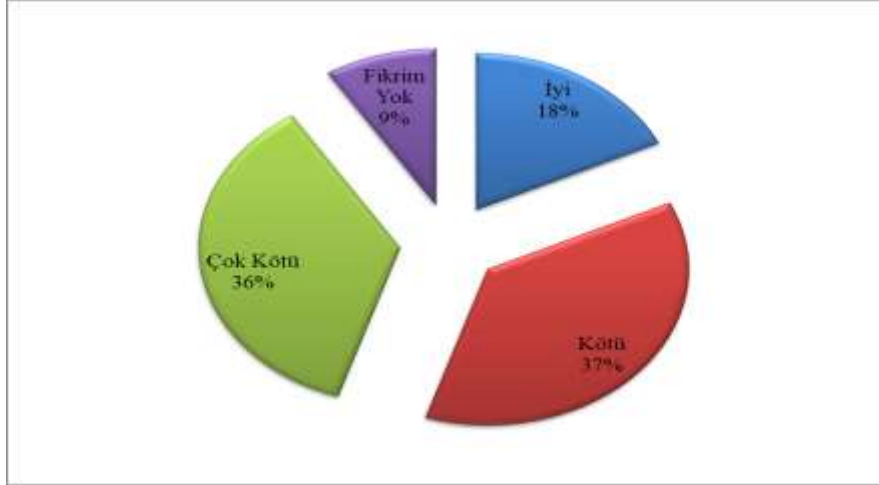


**Şekil 1.** Devrolan borcun pazarlık yapma hakkının kullanımı

Borcun ödenmemesi durumunda karşılaşılabilecek olası sorunlar hakkında katılımcıların yalnızca %45'inin bilgilendirildiği ifade edilmektedir. Borcu, varlık yönetim şirketine devrolan bireylerin %64'ü, çeşitli sorunlar yaşadıklarını belirtmiş olup, bu sorunlar arasında sürekli telefonla taciz edilme, borcun 5-10 katı kadar ödeme talep edilmesi ve tüm

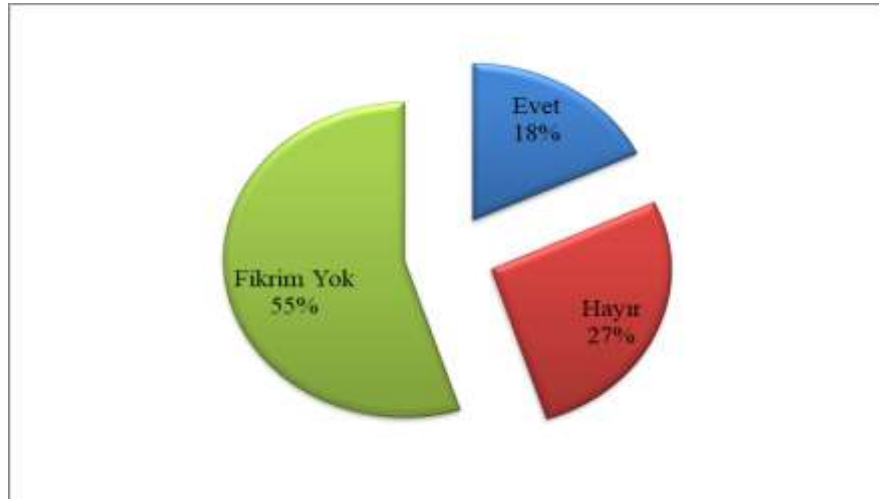


borcun ödenmesi gerektiği ancak tahsil harcının yatırılmaması nedeniyle dosyalarının kapanmaması, dolayısıyla pasifte kalmaları yer almaktadır. Bu durumda, söz konusu bireylerin icra dairelerinde aktif durumda kaldıkları ifade edilmektedir. Ayrıca, varlık yönetim şirketlerinin, kredisi devrolan bireylere karşı tutumları, katılımcıların %36'sı tarafından çok kötü ve %37'si tarafından ise kötü olarak değerlendirilmektedir (Şekil 2).



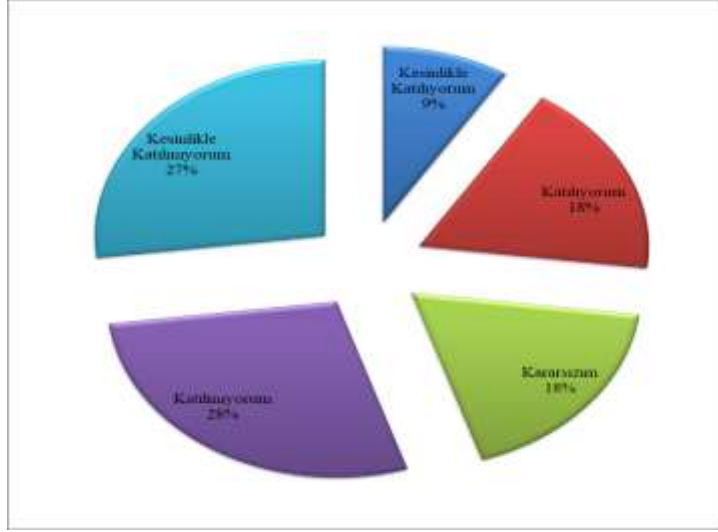
**Şekil 2.** Varlık yönetim şirketlerinin borcu devrolan bireye karşı yaklaşımı

Borcu devrolan bireylerin borçlarını ödedikten sonra şirket tarafından borcun kapandığına dair bankanın bilgilendirildiği hususunda yöneltilen soruda ise %55'nin fikrinin olmadığı, %27'sinden hayır ve %18'inden ise evet yanıtının alındığı bilgisine ulaşılmaktadır (Şekil 3).



**Şekil 3.** Borcun kapandığına dair bankanın bilgilendirilmesi

Borca dair bütün ödemeleri yaptıktan sonra başka masraflardan sorumluluğa ilişkin bilgilendirme yapıp yapılmadığı hususunda görüşülenlerin %27'si kesinlikle katılmamakta, %28 katılmamakta ve %27 ise bilgilendirmenin yapıldığını ifade etmektedir (Şekil 4).

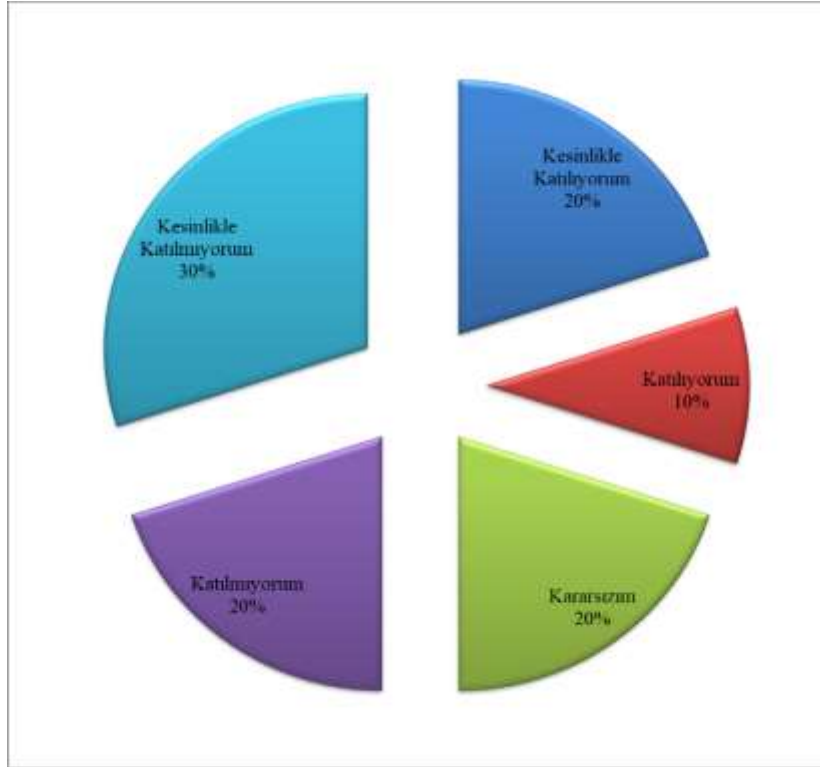


**Şekil 4.** Başka masraflardan sorumlu olduğunun bilgilendirilmesi

Borcu devrolan bireylerin %50'si, VYŞ ile iletişim sorunu yaşadıklarını belirtmektedir. VYŞ'nin borçlulara ödeme kolaylığı sağlama hususunda görüşülen kişilerin %91'i, böyle bir imkânın tanınmadığını ifade etmiştir. Borcu devrolan bireylerin %80'i, VYŞ'nin güvenilir olmadığını düşünmektedir. Kişisel verilerin korunması konusunda ise borçluların %70'i, varlık yönetim şirketlerinin özensiz davrandığını belirtmiştir. Borçluların %40'ı, devrolan borçlarıyla ilgili olarak varlık yönetim şirketleri tarafından bilgilendirilmektedir. Borçların kapatılmasında, borçluların %50'si harçlarla ilgili sorun yaşadığını ifade ederken, borcu devrolan bireylerin %67'si, borçlarının hangi varlık yönetim şirketine devrolduğunun banka tarafından kendilerine bildirilmediğini belirtmiştir.

Katılımcıların %60'ı, varlık yönetim şirketlerinin ekonomik ve sosyal hayata katkı sağladığını düşünürken, %64'ü bu şirketlerin istihdama katkı sağladığını belirtmiştir. Ayrıca, %53'ü, varlık yönetim şirketleri aracılığıyla borçlarından kurtulduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların %64'ü, yönetmelikte yapılan değişikliklerle getirilen arama kısıtlamasını doğru bulduğunu belirtirken, %30'u varlık yönetim şirketlerine devredilen borçlarla ilgili vergi, resim ve harç istisnalarının süresiz hale getirilmesinin borçluların daha fazla ödenebilir hale gelmesine kesinlikle katılmadığını ifade etmektedir. %20'si bu görüşe katılmamakta, %20'si kesinlikle katılmakta ve %20'si ise bu konuda kararsızdır (Şekil 5).





**Şekil 5.** Vergi, resim ve harçların süresiz olması borçları ödenebilir hale getirecektir

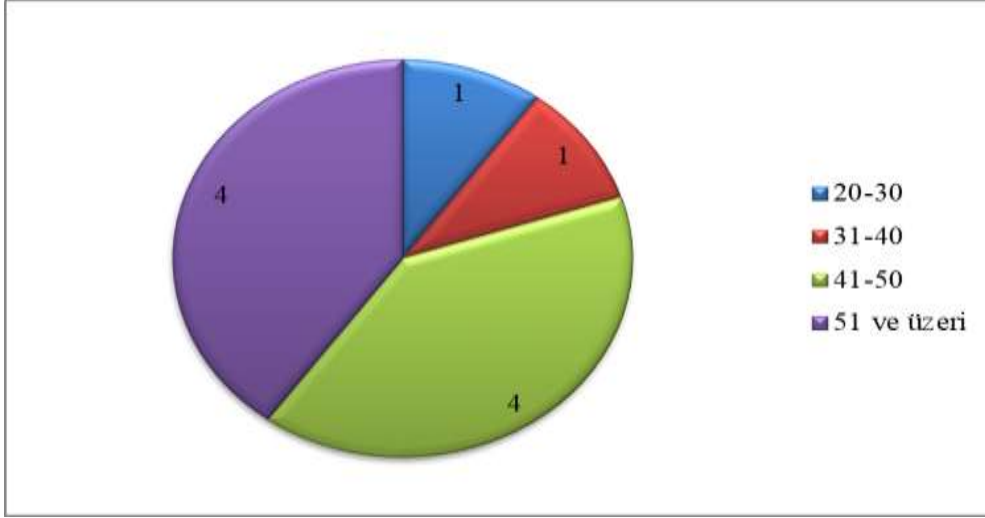
Katılımcılara ankete eklemek istedikleri hususların varlığı ve varsa bunların neler olduğu konusunda bırakılan açık yorumda ise şirketlerin yönetiminin devlet tarafından sağlanması ve elde edilen gelirler devlet destekli çeşitli fonlarda değerlendirilebileceği ifade edilmektedir. Diğer yandan varlık yönetim şirketlerinin arama kısıtlamalarına uymadıkları belirtilmektedir. Varlık yönetim şirketlerine ödenmesi gereken borçların zamanla daha önce istenen paranın hatta anaparanın bile altına indiği ifade edilmektedir. Ancak bazı varlık yönetim şirketlerinin olumsuz tutumu tefeci sıfatı ile anılmalarına neden olmaktadır. Katılımcılardan banka avukatı ile yaşanan sorun neticesinde varlık yönetim şirketine borcu devrolan bireylerde şirketlerin daha avantajlı olduğu beyan edilmektedir. Ayrıca varlık yönetim şirketlerinin alacakları tahsil yöntemi ve süresi gibi hususlarda yeterince aydınlatıcı olmadığından, borçluların kiminle karşı karşıya oldukları, nasıl tavır almaları gerektiği konusunda bireylerde endişe uyandırdığı ifade edilmektedir. Şirketlerin yeteri kadar statüsü, faaliyet alanları gibi konularda reklam ve tanıtım yapılmadığı konusuna değinilmektedir.

## 5. VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ İLE YAPILAN DERİNLEMESİNE GÖRÜŞMEDEN ELDE EDİLEN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

BDDK'dan elde edilen bilgiler doğrultusunda, Türkiye'de aktif olarak faaliyet gösteren 19 varlık yönetim şirketinin bulunduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu şirketler; Adil, Armada, Arsan, Birikim, Birleşim, Boğaziçi, Denge, Doğru, Dünya, Efes, Emir, Gelecek, Hedef, İstanbul, Mega, Met-Ay, Ortak, Sümer ve Yunus olarak sıralanmıştır. Söz konusu şirketlerle yapılandırılmış bir soru formu aracılığıyla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş olup, başvuru yapılan şirketlerden yalnızca 10'undan olumlu dönüş alınmıştır. Görüşmelerin sonuçlarına dayalı olarak toplanan veriler analiz edilmiş ve varlık yönetim şirketleri sektörünün durumu genel bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Görüşme yapılan şirket sayısının sınırlı olması nedeniyle elde edilen bilgiler daha çok sayısal ifadelerle aktarılmıştır. VYŞ grubundan yapılan görüşmelerde katılımcıların 6'sı üst düzey yönetici, 3'ü ise yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Görüşülen katılımcıların yaş ortalamasına

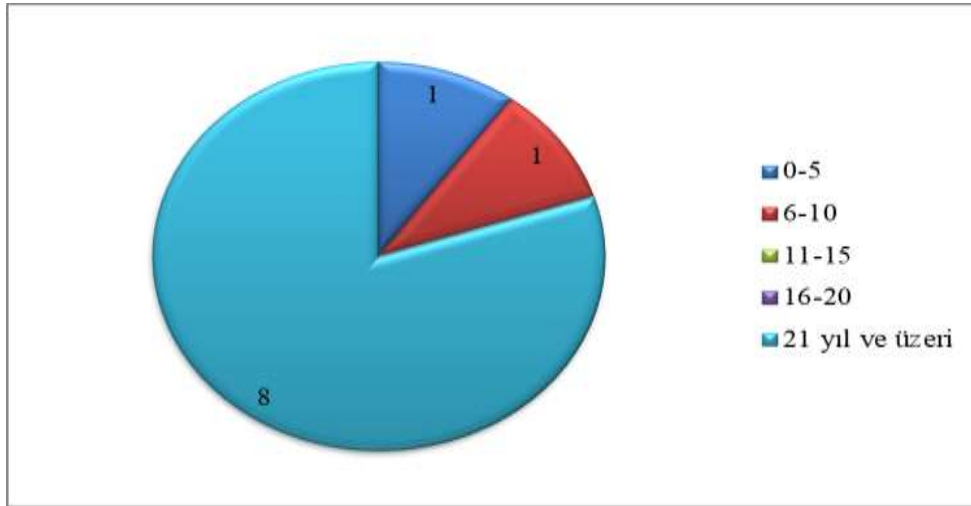


bakıldığında, 8 kişi 40 yaş üstü bireylerden oluşmakta (Şekil 6) ve sektör denetimleri oldukça yüksek düzeyde bulunmaktadır.



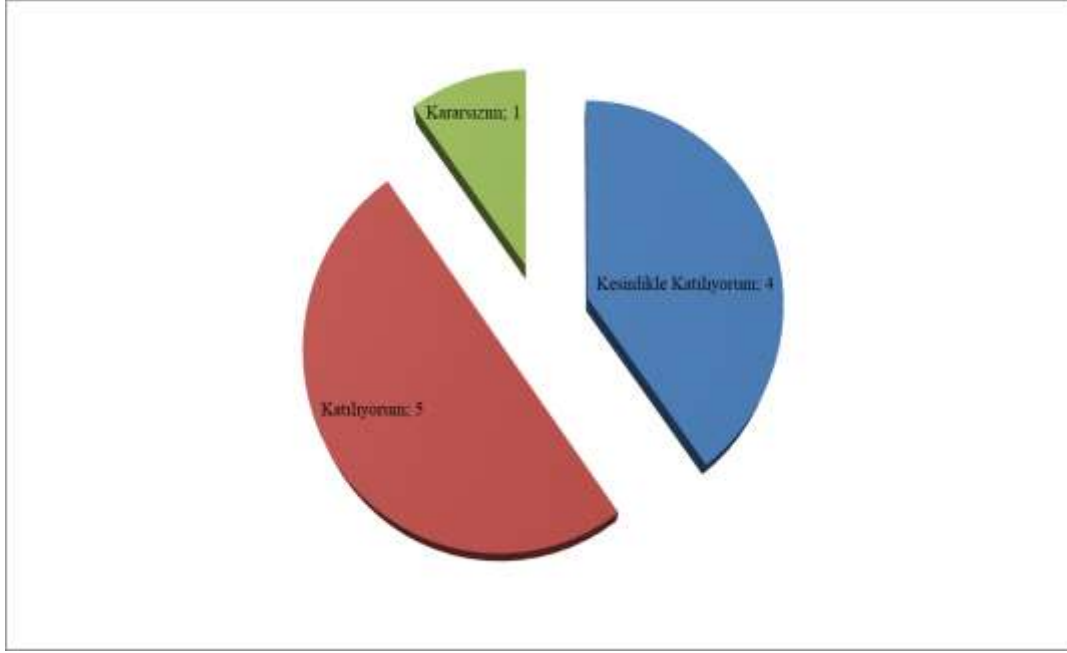
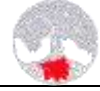
**Şekil 6.** Katılımcıların yaş ortalaması

Görüşmeye katılan şirket yetkililerinden 8 kişisi 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olduklarını belirtmektedir (Şekil 7).



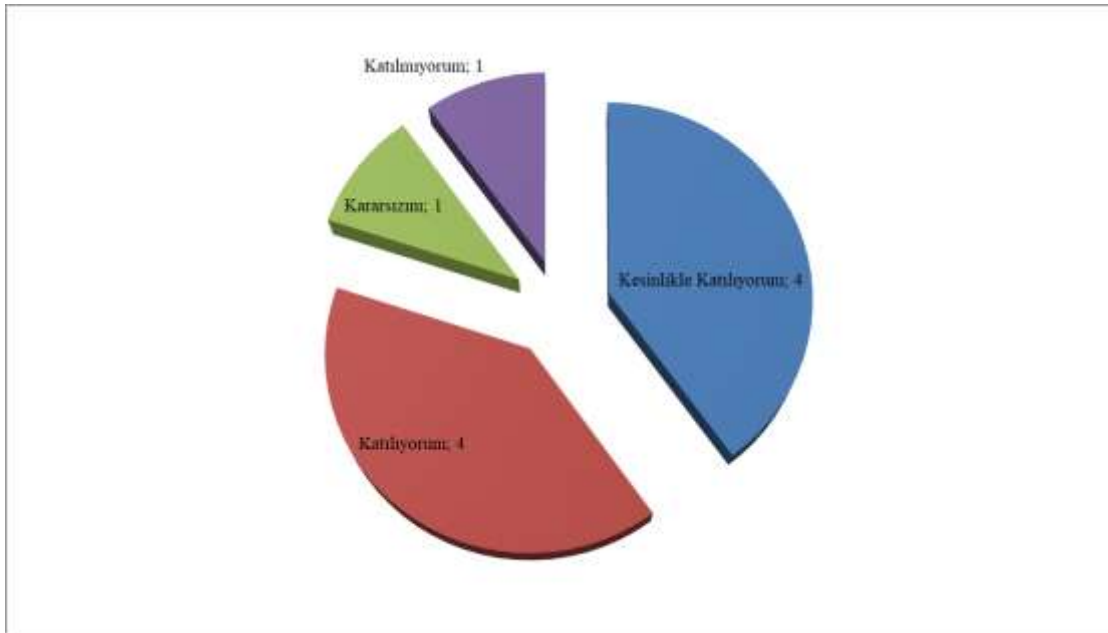
**Şekil 7.** Katılımcıların mesleki deneyimi

Bankaların satışa çıkardığı sorunlu kredilerde sınırlama getirilmesi hususunda katılımcılardan 6 şirket doğru bulmadıklarını belirtmekte, 9 şirket, varlık yönetim şirketlerinin vergi, resim ve harçtan istisna tutulmalarını doğru bulmakta ve görüşmede yer alan şirketlerin tamamı varlıkları devralan şirketlere yeniden finansman ve danışmanlık yapabilmeleri konusuna katılım sağlamaktadırlar. Diğer reel sektör firmalarının ve kamu kurumlarının da tahsil edemediği alacakların varlık yönetim şirketine satılması konusunda 9 şirket onaylamaktadır (Şekil 8).



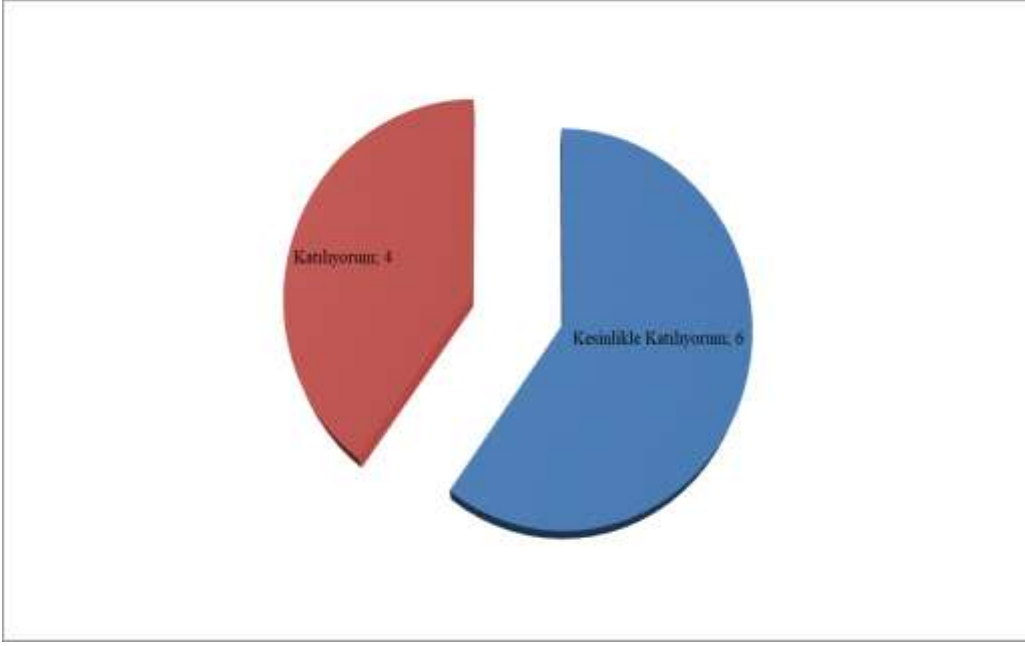
**Şekil 8.** Reel sektör firmalarının ve kamu kurumlarının sorunlu alacaklarının devri

Katılımcılar %100 kamu destekli varlık yönetim şirketlerinin piyasayı olumsuz yönde etkilemesi durumunu 8 şirketin katılımı ile çoğunluğu sağlamaktadırlar (Şekil 9). Şirketlerden 6 tanesi, sorunlu kredilerin azaltılmasına yönelik banka kredi politikalarının gelir-gider analizleri başlangıçtan itibaren doğru analiz edilmediği düşünmektedir.



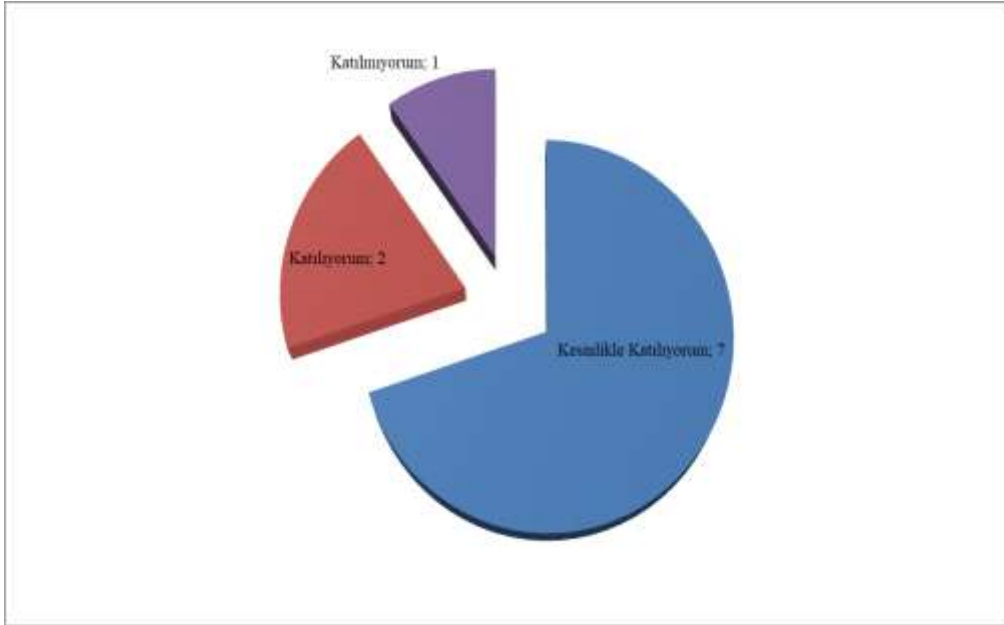
**Şekil 9.** Tamamı kamu destekli VYŞ'ler piyasayı olumsuz yönde etkilemektedir

Katılımcıların tamamı devralınan sorunlu varlıkların bağlı olduğu teminat değerlerinin tahsilata etkisi bulunduğu ifade etmektedir (Şekil 10). Sektörde yeni faaliyete başlayan şirketlerin müşterilere karşı tutumu, sektörün imajını olumsuz yönde etkilediğine dair 5 şirket katılım sağlarken 3 şirket ise etkilemediğini belirtmektedir. Şirketlerin tamamı, varlık yönetim şirketlerinin borçluların borçlarını ödeme imkânında kolaylık sağladığını belirtmektedir.



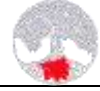
**Şekil 10.** Teminat değerinin tahsilata etkisi

Görüşmeye katılım sağlayan varlık yönetim şirketlerinden 9 tanesi, 5 yıllık vergi, resim ve harçtan süresiz istisna tutulmaları gerektiğini belirtmektedirler (Şekil 11). Özel bir vergilendirme politikasının olması gerektiği ve tahsili harcı ve diğer harçlardan şirket ve borçlu olmak üzere iki tarafında istisna tutulmaları hususunda da yine 9 şirket katılım sağlamaktadır. Ayrıca şirketlerin vergi, resim ve harçtan muaf tutulmaları durumunda borçların ödenebilir duruma geleceği konusuna değinilmektedir.

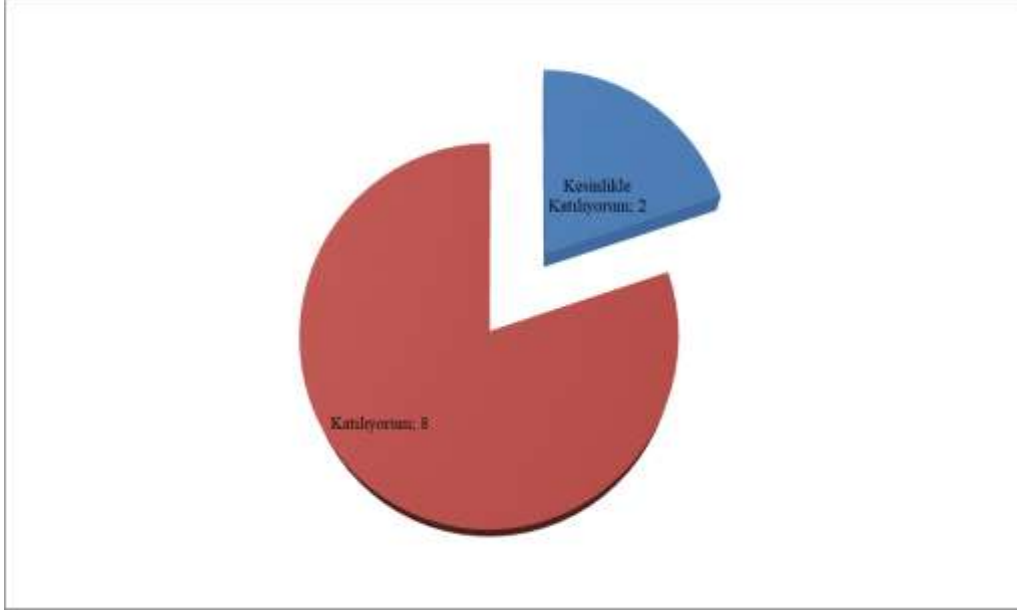


**Şekil 11.** Vergilendirme ve harç durumu

Şirketlerden 9'u, ekonomik ve sosyal hayata katkıda bulduklarını düşünürken, görüşmeye katılan tüm şirketler istihdama katkı sağladıklarını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, çok sayıda varlık yönetim şirketinin açılması konusunda çoğunluğun kararsız kaldığı belirtilmektedir. Haklarında yasal işlem başlatılan borçluların, varlık yönetim şirketleri aracılığıyla borçlarından kurtuldukları konusuna ise tüm şirketler katılım sağlamaktadır. Varlık

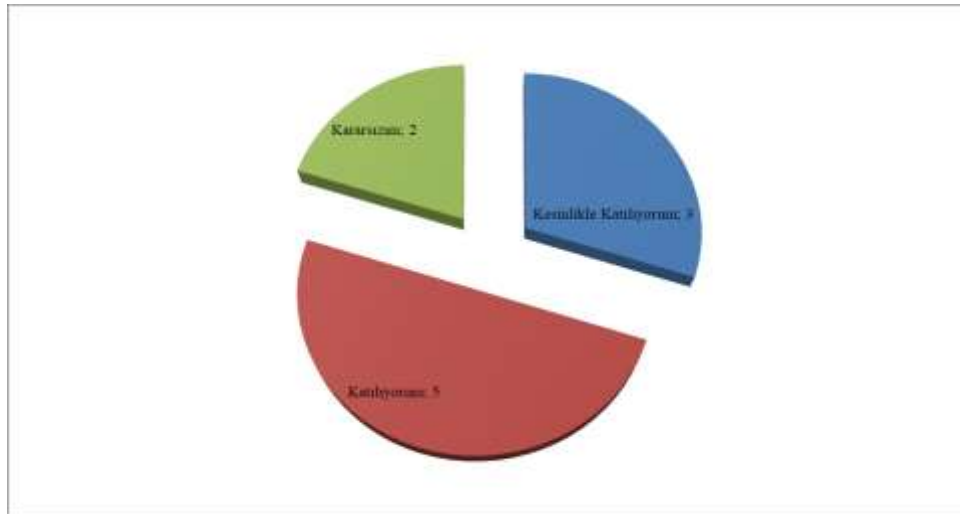


yönetim şirketleri hakkında, kamu kurumlarının (adalet, noter ve mali kesimler) işlemi yürütme konusunda tam bilgiye sahip olup olmadığı hususunda ise 5 şirket, bu kurumların yeterli bilgiye sahip olduklarını belirtirken, 5 şirket ise bu kurumların yeterli bilgiye sahip olmadığını ifade etmektedir. Şirketlerin tamamı, sorunlu varlıkların yanı sıra canlı varlıkların satışının da sektöre ve piyasaya olumlu katkı sağlayacağı görüşündedir (Şekil 12).



Şekil 12. Canlı varlıkların satışının gerekliliği

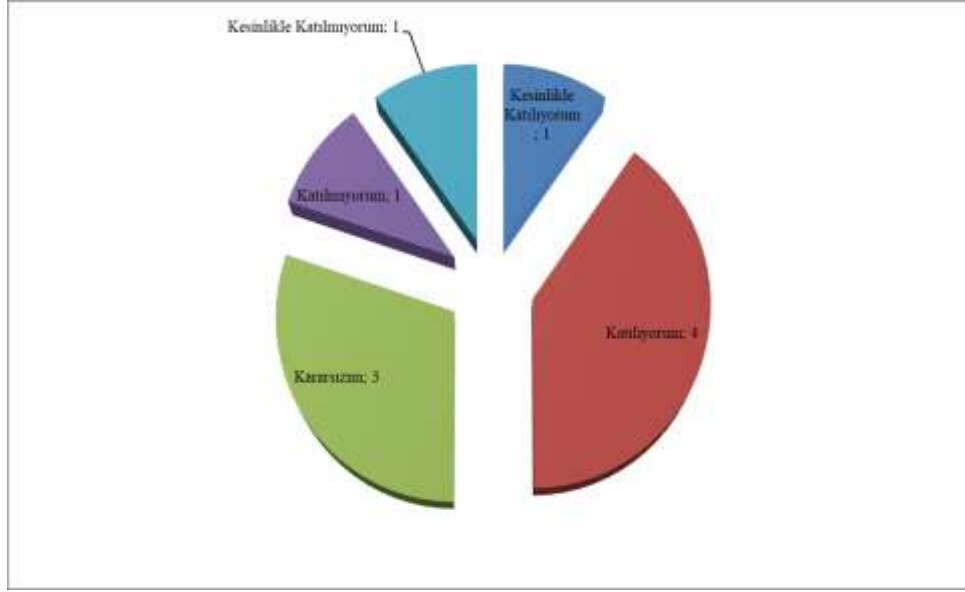
VYŞ ile ilgili yapılan mevzuat değişiklikleri ve bankaların uygulamalarına yönelik yaklaşımlar da değerlendirilmiştir. Görüşülen 8 adet VYŞ yöneticisine göre, yönetmelikte yapılan değişiklik ile bankaların varlık satışında, satışa konu dosyalarla ilgili daha şeffaf ve net bilgi verecekleri ifade edilmektedir. Tek düzen hesap planında ayrı bir bölüm olması gerektiği konusunda 8 şirket katılım sağlarken, 2 şirket ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir (Şekil 13). VYŞ ile ilgili yapılan mevzuat değişikliklerinin sektör tarafından olumlu olarak değerlendirildiği ve tek yanlı düzenlemeler yapmak yerine finansal sektörün paydaşlarının görüşlerinin alınması, katılımcı bir yaklaşım ile düzenlemelerin yapılmasının yararlı olacağı vurgulanmaktadır.



Şekil 13. Tek düzen hesap planında ayrı yerin olması

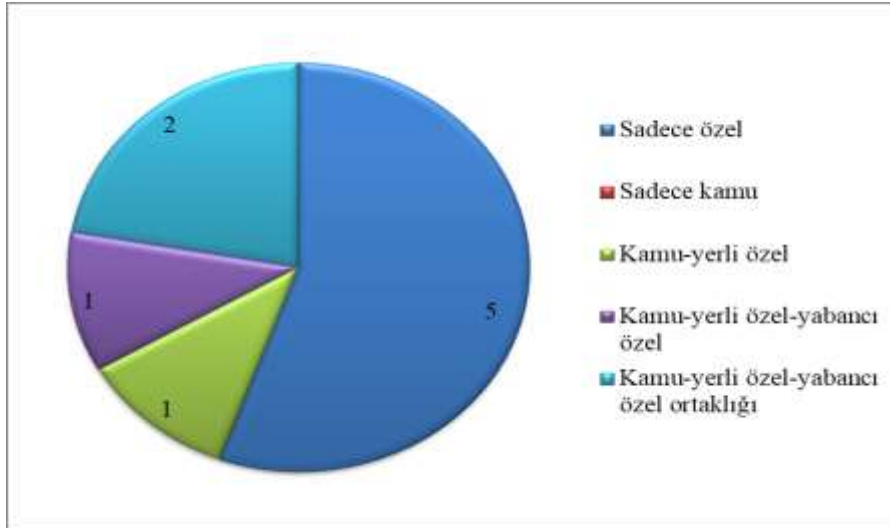


Varlık yönetim şirketlerinden 9 tanesi, şirket aktifindeki varlıkların ekonomiye sağlıklı bir şekilde kazandırıldığını belirtmektedir. Borçluları arama konusunda yönetmelikle beraber gelen sınırlamaya şirketlerin 5 şirket doğru bulurken 3 bu konuda kararsız olduklarını ifade etmektedirler (Şekil 14). Varlık yönetim şirketlerinden 5 tanesi kurumsal borçlarda yeniden yapılandırmada şirketlere yönetmelikle getirilen sermaye katkısını yeterli buldukları belirtilmektedir.



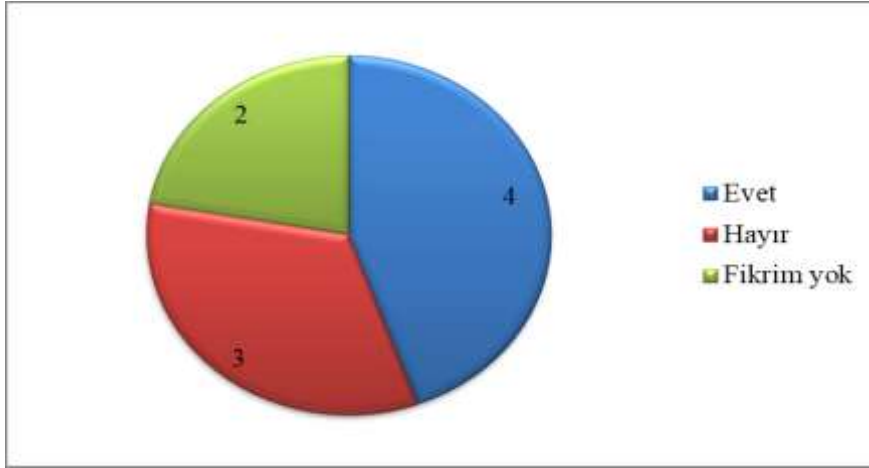
**Şekil 14.** Yönetmelikle borçluları aramada sınırlama getirilmesi

Varlık yönetim şirketlerinin 5 tanesi sermaye yapılanması bakımından sadece özel, 2 tanesi ise kamu-yerli özel-yabancı özel ortaklı olarak sektörde faaliyet sürdürülmesi gerektiği belirtilmektedir (Şekil 15).



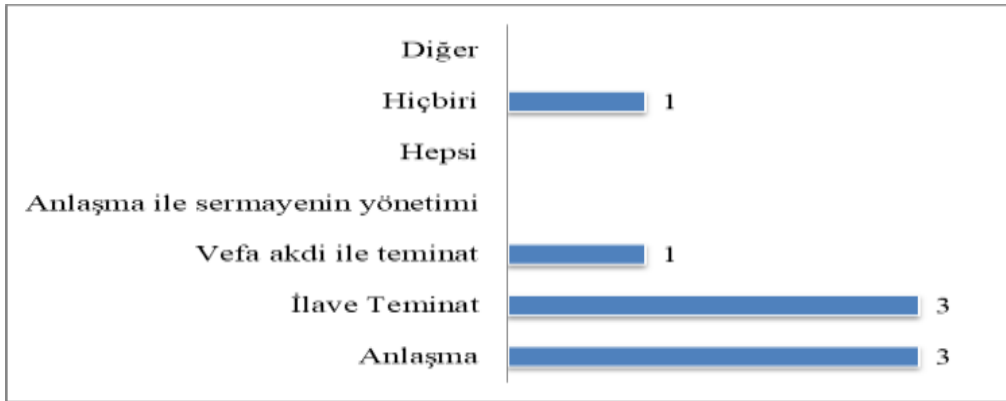
**Şekil 15.** Sermaye yapılanması bakımından olması gereken VYŞ'leri

Görüşmeye katılım sağlayan 3 şirket yeniden yapılandırma uygulamazken 2 şirketin fikrinin olmadığı bilgisine ulaşılmış ve 4 yeniden yapılandırma uygulamaktadır (Şekil 16).



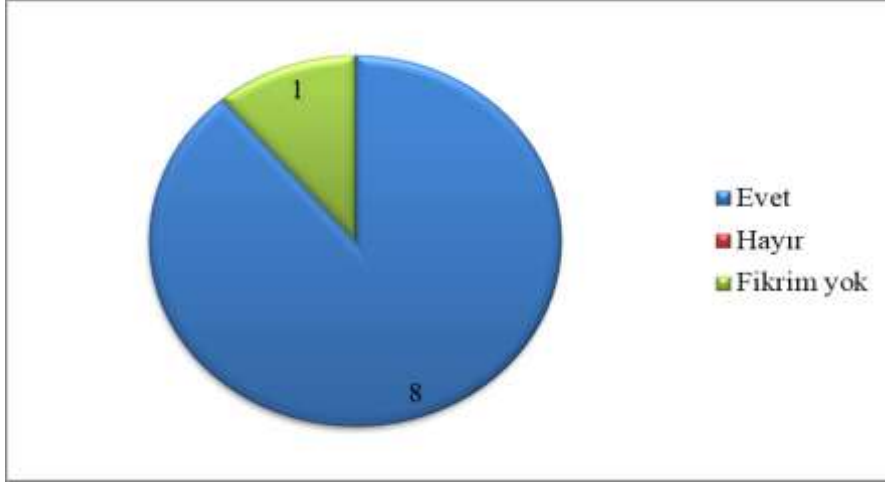
**Şekil 16.** Devralınan sorunlu varlıklarda yeniden yapılandırma uygulaması

Yapılandırma uygulamasına giden şirketlerin portföyünün %21'inden fazlasında yeniden yapılandırma uyguladığı, yeniden yapılandırma sürecine katılmak isteyen şirket oranının ise %11 ile %15 arasında değişkenlik gösterdiği belirtilmektedir. Ayrıca, yeniden yapılandırma sürecinde genel olarak ilave teminat ve anlaşma yolu ile önlemler alındığı ifade edilmektedir (Şekil 17).



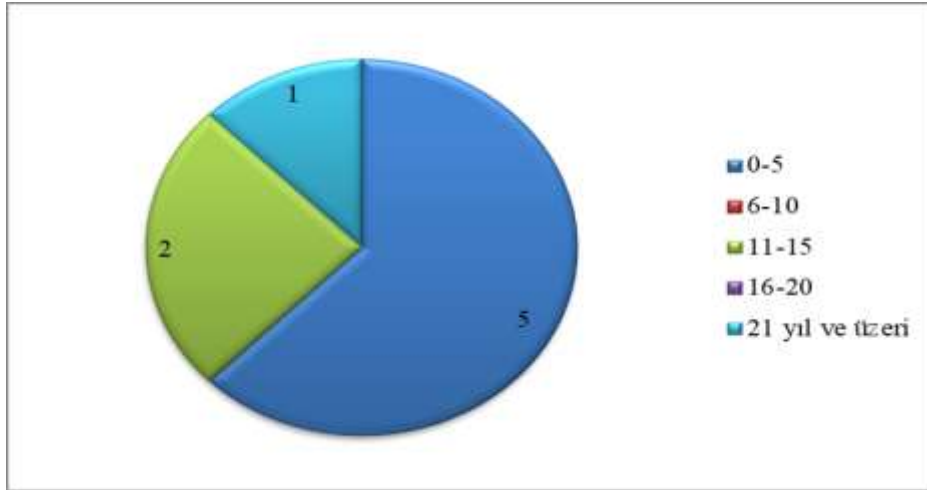
**Şekil 17.** Alacaklar için alınan önlemler

Günümüz şartlarında teknolojinin gelişimi, varlık yönetim şirketlerinin sorunlu varlık sahiplerine ulaşmada önemli bir araç haline gelmiştir. 4 şirket bu teknolojik imkanlardan yararlanırken, 2 şirket ise bu konuda bilgi sahibi olmadığını ifade etmektedir. Teknolojik imkanlardan yararlanarak ulaşılan sorunlu varlık sahiplerinin tüm portföy içindeki oranına bakıldığında, 2 şirket %0 - %5 arasında ulaşım sağlarken, 1 şirket %6 - %10 arasında, 2 şirket %11 - %15 arasında ve 3 şirket ise %21 ve üzerinde bir ulaşım oranı sağlamaktadır. Şirketlerden 8'i, çalışanlarının yenilikçi önerileri ve düşüncelerine önem verdiklerini belirtmektedir. Ayrıca, şirketlerin yaklaşık %89'u devraldıkları sorunlu varlıklar arasında ipotekli gayrimenkul devrinin gerçekleştiğini ifade etmektedirler (Şekil 18).



Şekil 18. İpotekli gayrimenkul devri gerçekleşen şirket durumu

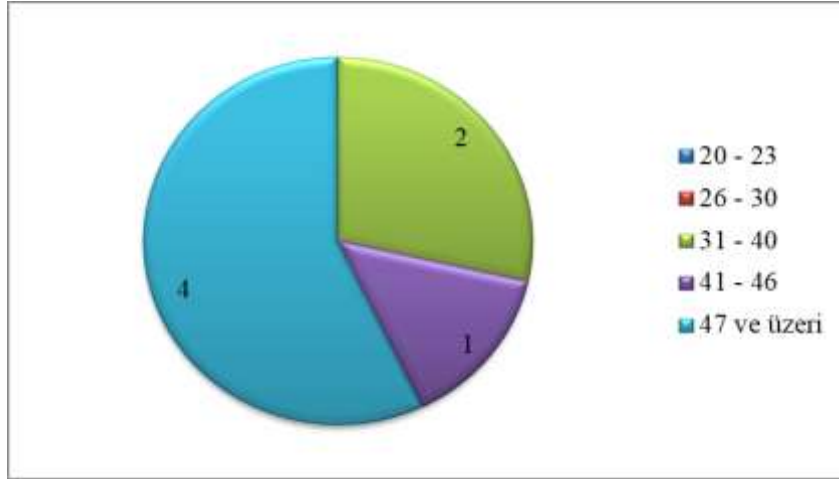
İpotekli gayrimenkul devri gerçekleşen 5 şirket devri gerçekleşen gayrimenkullerin diğer varlıklar içerisindeki payının %0 - %5 aralığında olduğunu ifade ederken, 2 şirket ise %11 ile %15 aralığında olduğunu ve 1 şirket tüm portföy içindeki payının %21 ve üzeri olduğunu belirtmektedir (Şekil 19). VYŞ'leri tarafından aktife alınan gayrimenkullerin yönetimini üçüncü şahıslara satış, sigortalama, güvenlik önlemlerinin alınması ve hızlı satış gibi yöntemlerle sağlanmaktadır.



Şekil 19. Devri gerçekleşen gayrimenkullerin diğer varlıklar içindeki payı

Görüşmeye katılan şirketlerden 5 tanesi alacağı mahsuben aldıkları varlıkları 1 ila 3 yıl arasında nakde çevirme süreçlerinin olduklarını belirtmişlerdir. Toplam 6 şirket sorunlu varlık sahibine ulaşmada sorun yaşamadıklarını belirtirken 2 şirket ise zorlandıklarını ifade etmektedir. Devralınan varlıklar içerisinde borçlarını ödeyemeyen bireylerin yaş aralıklarını 2 şirket 31-40 arasında, 1 şirket 41-46 arasında ve 4 şirket ise 47 ve üzeri olduğunu belirtmektedir (Şekil 20). İstatistiksel analiz yapabilecek kadar gözlem değeri olmamakla birlikte genel olarak borçluların yaşları ile sorunlu kredi arasında bir bağ olduğu ve borçluların nispeten daha ileri yaşta oldukları ve bunun da ömür ile gelir-tasarruf-tüketim harcamaları ilişkisi ile ilgili teorik beklenti ile uyumlu olduğu açıktır.

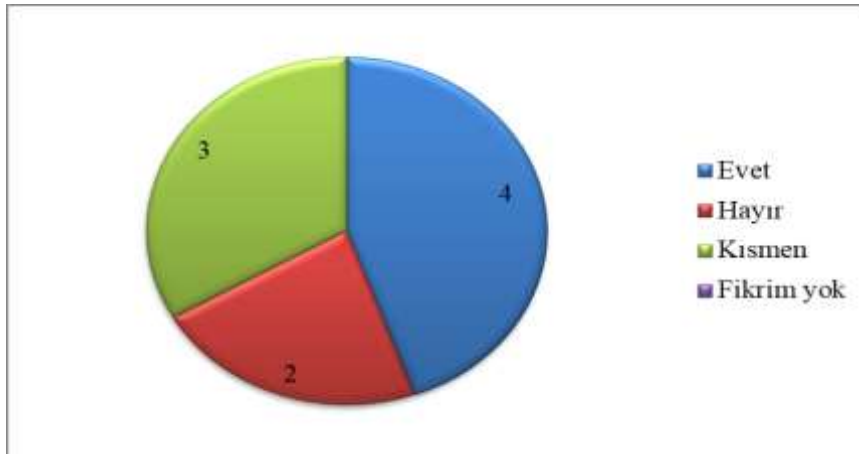




**Şekil 20.** Borcu devrolan bireylerin yaş aralıkları

Sorunlu varlıkların satın alınmasında kullanılan yöntemler arasında gerçek değer, iskonto, kar-zarar ortaklığı, portföy satışı, karma portföy satışı, hasılat paylaşımı, single case ve diğer yöntemler bulunmaktadır. Birden fazla yöntemi bir arada uygulayabilen şirketler olduğu için, 6 şirket portföy satış yöntemini tercih ettiklerini, 5 şirket karma portföy satış yöntemi uyguladıklarını ve 4 şirket ise gerçek değer, hasılat paylaşımı ve single case yöntemlerini kullandıklarını ifade etmektedirler. Sorunlu varlıkların çözümleme yöntemlerinde ise yeniden yapılandırma, idari görüşmeler, yasal takip ve diğer yöntemler başvurulan yöntemler arasında yer almaktadır. Bir şirketin birden fazla yöntemi aynı anda uygulama durumu göz önünde bulundurulduğunda, 7 şirket yasal takip işlemlerini sürdürdüklerini, 6 şirket idari görüşmelere başvurduklarını ve 4 şirket ise yeniden yapılandırma uygulayarak çözüm aradıklarını belirtmektedirler.

VYŞ'leri sorunlu varlıkları satın alırken 7 şirket ihale usulü ile devraldıkları ifade etmekte 3 şirket teminatlı/teminatsız durumuna göre değerlendirmektedir. Vergi, resim ve harç istisnası biten şirket sermayedarları yeniden şirket kurulum yoluna gitmelerini 4 şirket doğru bulduğu belirtilmektedir (Şekil 21).

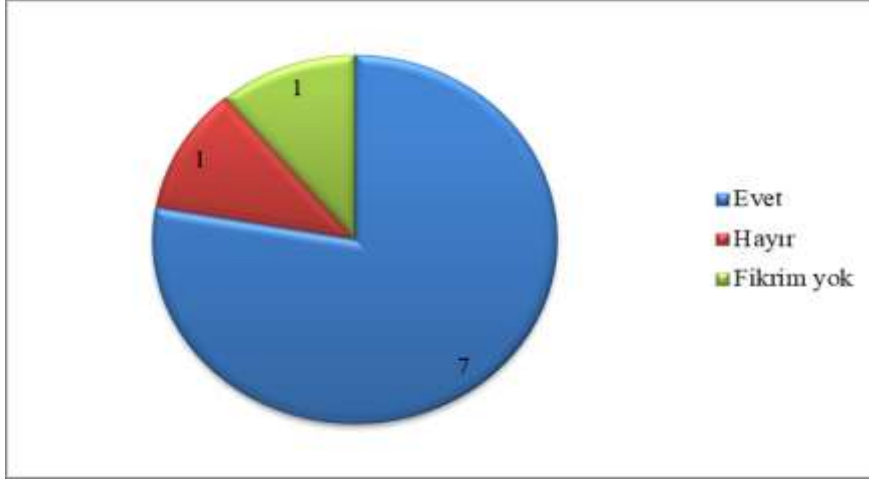


**Şekil 21.** Vergi, resim ve harç istisnası biten şirketlerin yeniden şirket kurmasının doğruluğu

Varlık yönetim şirketleri olarak fabrika, konut, arsa, işletme, diğer varlıklarda sigortalama işlemi yürütülürken hiç sigorta yapmayan şirketlere de rastlanmaktadır. Ancak 7 şirket en çok fabrikalarda sigortalama işlemi yapıldığı ifade etmekte 5 şirket konutlarda sigortalama işleminin yürütüldüğünü belirtmektedir. Varlık yönetim şirketlerinden 7 tanesi



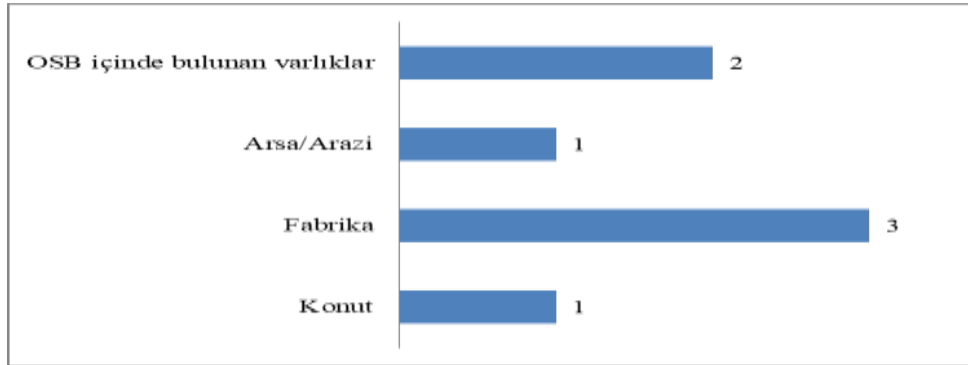
ancak borcunu ödeyen bireylerin bildirimini bankaya yapıldığı ve borcun sonlandırıldığına dair gerekli bilginin verildiğini belirtmektedir (Şekil 22).



Şekil 22. Borcun kapatıldığını bankaya bildiren VYŞ'leri

Medyanın varlık yönetim şirketlerini tefeci olarak göstermesi ve asılsız haberlerle toplumun yanlış bilgilendirilmesine neden olması, piyasanın düzeni ve işleyişi açısından istenmeyen bir durum teşkil etmektedir. Borçlarını kapatan kişi veya kurumların finansal sistemden yeniden yararlanabilmesi için uzun bir süre geçmesi gerektiği, bunun 2 yıl gibi bir süreye çekilmesinin, piyasanın yeniden canlandırılması açısından önemli olduğu ifade edilmektedir. Bu durumun, piyasada önemli aksaklıklara yol açtığına da dikkat çekilmektedir.

Konut, fabrika, arsa/arazi ve Organize Sanayi Bölgesi (OSB) içinde bulunan varlıklar içerisinde sırasıyla fabrikalar, OSB içinde bulunan varlıklar, arsa/arazi ve konut elden çıkarmada zaman aldığı ifade edilmektedir (Şekil 23). VYŞ'lerinde borca karşılık olarak edinilen varlıkların üçüncü şahıslara satışında çoğunlukla ticari gayrimenkul danışmanlarından destek alınarak çözüm yoluna ulaşılmaya çalışılmaktadır.



Şekil 23. Devri gerçekleşen varlıklardan nakde dönüştürme süresi daha uzun olan

Devir alınan varlıkların seçiminde öncelik verilen kriterler teminatlı varlıklar olması, tahsil kabiliyeti, borçluların müflis veya konkordato talebi olup olmadığı, borçluların yaş aralığı, meslekleri, aktif çalışıp çalışmadıkları, temlik öncesinde yapılan tahsilat durumu, borcun niteliğinin bireysel-ticari kredi olup olmadıkları, tüzel kişi borçlular yönünden faal olup olmadıkları, hukuki yönden icra ve dava süreçleri, banka kredi politikaları, bireysel borçlarda anapara tutarının düşük olması gibi durumlara öncelik verildiği belirtilmektedir. Devir alınan varlıkların fiyatlanmasını, yapılan işlemler dikkate alınarak muhasebesel yöntemlerle değerlendirme yöntemleriyle, tüketiciler için geçmiş tahsilat ve benzer portföy tahsilat oranları,



SME ve kurumsal portföyler için değerli gayrimenkuller üzerinde uygulama yapıldığı aynı zamanda anapara bakiye kriterleri, yapılmış olan tahsilat tutarları, kredinin takibe alınış tarihi, kefil durumu gibi durumlar için değerlendirme raporu hazırlanarak değer tespitine ulaşılmaya çalışılmaktadır.

Varlık yönetim şirketlerinin bankalara sundukları hizmet ve fon transferi açısından, borçlulara ödeme kolaylığı sağlamak suretiyle ülke ekonomisine katkıda bulunduğu, bankaların iyileştirilmesinde etkili olduğu, borçluları ekonomik hayata yeniden döndürdüğü, uzmanlığı tahsilat olan bu şirketler, uzmanlığı kredi satma ve değerlendirme olan bankalara oranla daha iyi performans sergiledikleri ve bu durumun bankalara kendi bünyesinde yapacakları tahsilattan daha fazla fon aktarımına neden olduğu aynı zamanda bankalar operasyonel ve sorunlu dosyalardan kurtarılmaktadır. VYŞ'leri, sorunlu varlık devrinde bankalar ile yapılan anlaşma uygulamasına, bankaların sorunlu krediler ile hiç uğraşmadan VYŞ'lerine satılması, temlik hazırlığı sürecinde bankaların daha detaylı ve sistemli bilgi sağlaması, bankaların satış ve sözleşme kriterlerinin standart olması gerektiği hususunda önerilerde bulunmaktadır. VYŞ'leri, bankalar, tüketici finansman şirketleri ve leasing firmalarından varlıkları aldıklarını belirtilirken, reel sektörden, enerji, telekomünikasyon, kamu kurumlarından varlık alımının önünün açılması gerektiği hususuna da değinilmektedir. VYŞ'leri devralmış olduğu varlık türlerine göre, bazı şirketler bireyselde %35 iken, bazılarında ise %80 düzeyine çıktığı, ticari ve KOBİ %60, kurumsal %10 ve diğer %5 şeklinde farklılık gösterdiği dikkati çekmektedir.

VYŞ'leri borçların ödenmeleri konusunda, borçlulara indirim yapıldığı oranın bir kısmının vergi indirimi olarak yansımaları gerektiği, bu durumun VYŞ'lerine borçlulara karşı indirim yapılması hususunda devletin destekleyici bir katkısı olacağı düşüncesinin yanı sıra sınırsız harç ve vergi istisnasının ve kamu kurumları ile entegrasyonun sağlanması bunlarla beraber icra ve dava dosyalarının çok fazla sayıda olması nedeniyle toplu olarak temlik taraf ve vekil kayıtlarının UYAP üzerinden yapılabilmesi için gerekli teknolojik altyapının Adalet Bakanlığı Bilgi İşlem Genel Müdürlüğü'nce oluşturulması, VYŞ'lerin temlik aldığı icra dosyalarında ödeme nedeniyle dosya kapatmalarında, haciz kaldırma işlemlerinde tahsil harç oranlarının çok düşük alınması için mevzuatta düzenleme yapılması, Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü'nde sunulan web tapu hizmetinin çok daha detaylı ve sistematik bilgi verilebilmesinin sağlanması, bu hizmet karşılığında tahakkuk eden ücretlerin makul seviyelerde olması gibi imkânlarla sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir. VYŞ'nin borçluların ekonomik ve sosyal hayatlarında düzenleme sağladığı yönünde kamuoyu algısını olumlu yönde bilgilendirmeler yapılması, borçların kapanmasında destek olduğu, banka ve tüketici dernekleri ile çalışmaların yapılması gerektiği, basında haber ve açıklamaların yapılması, Finansal Kurumlar Birliği'nin VYŞ'ler hakkında paneller, sempozyumlar düzenlemesi gerektiği, VYŞ'lerin ülke ekonomisine katkısının sivil toplum kuruluşları ilgili kamu kurumları vasıtasıyla anlatması ve VYŞ'lerin de çalışanlarının eğitim ve gelişmesi için gerekli eğitimlerin sağlanması hususunda önerilerde bulunmaktadır. VYŞ'lerinin gayrimenkul sektörüne, düzenli gayrimenkul değerlendirme raporu yaparak gerçek değerde satışların sağlanması, VYŞ'lerin devraldığı gayrimenkulleri değerlendirmesi suretiyle özellikle üretim yapan fabrikaların yeniden faaliyete başlaması, gayrimenkul değerlendirme şirketlerinin iş hacminin artması, atıl durumdaki taşınmazlara değer katılması, emlak komisyonculuğu sektöründe iş hacminin artması gibi katkıları buldukları belirtilmektedir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Varlık yönetim şirketlerine borcu devrolan bireyler ve/veya şirketler üzerinde yapılan çalışmada; VYŞ'nin, statü, faaliyet alanları gibi konularda henüz toplum bilgisinin olmadığı, pazarda bazı şirketlerin borçluya karşı olumsuz tutumu borçlu tarafından "tefeci" sıfatı ile atfedilmesine neden olduğu, pazarlık hususunda katı oldukları ve yüksek faiz ve kısa vadede



taahhüt hususundaki tutumu nedeni ile borçlular borçlarını ödemede zorluk çektikleri, borcu devrolanların çoğunlukta sorun yaşadıkları bunların başında sürekli telefonla taciz ve mevcut borcun 5-10 katına varan bir taleple karşılaşması, borcun ödenebilmesi hususunda imkân tanınmadığı, ayrıca borçlar ödense bile tahsil harcını yatırmadıkları ve dosyaları kapamadıkları için pasifte kaldıkları bu durumda ise icra dairelerinde aktifte kaldığı, borçlular harçlarla ilgili sorun yaşadıklarını belirtirken VYŞ'lerin vergi, resim ve harçtan süresiz muaf tutulmaları borçlarda yapılacak indirimleri buda borçların daha fazla ödenebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

BDDK'dan izinli ve şuanda aktif faaliyet sürdüren varlık yönetim şirketleri ile derinlemesine görüşmede ise; bankalarda satışa çıkarılan sorunlu varlıklarda sınırlamanın yer almasının doğru bulunmadığı, bankaların yanı sıra reel sektör ve kamu kurumlarının da tahsil edemediği alacakların satın alınabilmesi, kamu destekli varlık yönetim şirketlerinin sektörü olumsuz yönde etkilediği ve özel sektör olarak faaliyet sürdürmek istedikleri, devralınan sorunlu varlıklarda teminat değerinin tahsilata etkisinin bulunduğu, 5 yıllık vergi, resim ve harçtan süresiz istisna tutulmaları gerektiğini belirtmelerinin yanı sıra özel bir vergilendirme politikasının olması gerektiği ve tahsili harcı ve diğer harçlardan şirket ve borçlu olmak üzere iki tarafında istisna tutulmaları gerektiği, ekonomik ve sosyal hayata ve istihdama katkılarının bulunduğunu belirtilmekte, ancak hem yeni açılan VYŞ'lerinin olumsuz tutumuna değinilmekte, hem de çok sayıda VYŞ'nin açılması uygun görülmediği, varlık yönetim şirketleri sorunlu varlık çözümlerinde adalet, noter ve mali kesimlerin yapılacak işlemler hakkında tam ve net bilgiye sahip olmadığı, bankaların sorunlu varlıklar yanında canlı varlıkların satışlarının gerçekleştirilmesi sektöre canlılık kazandıracığı, Tek Düzen Hesap Planı'nda ayrı bir bölüm oluşturulması gerektiği, varlık yönetim şirketlerinin ancak yarısı yeniden yapılandırma uygulaması sürdürürken toplam portföy içinde dörtte biri kadar yeniden yapılandırma uygulaması sürdürdükleri ve bu varlıklarda ilave teminat ve anlaşmalarla önlem aldıkları, devralınan sorunlu varlıklar içerisinde gayrimenkul diğer varlıklar içerisinde payının azımsanmayacak derecede olduğu ve bunların yönetimini de üçüncü şahıslara satış, sigortalama, güvenlik önlemlerinin alınması ve hızlı satış yollarının tercih edildiği, borcu varlık yönetim şirketlerine devrolan bireylerin yaşları 31'den itibaren artış göstermekte, sorunlu varlıkların satın alınması işlemlerinde gerçek değer, iskonto, kar-zarar ortaklığı, portföy satışı, karma portföy satışı, hasılat paylaşımı, single case ve diğer yöntemlerin uygulandığı, varlıkların çözümlenme yöntemlerinde yeniden yapılandırma, idari görüşmeler sağlanması, yasal takip ve diğer yöntemlere başvurulduğu, varlık yönetim şirketleri olarak fabrika, konut, arsa, işletme, diğer varlıklarda sigortalama işlemi yürütülürken hiç sigorta yapmayan şirketlere de rastlanmakta ve bunlar içerisinde en çok fabrikalarda sigortalama işlemi yapıldığı, borçlarını kapatanların bilgisinin bankaya verildiği, ancak halen bu bilgileri iletmeyen şirketlerinde olduğu ve medyanın kendilerini hatalı olarak yansıttığı değerlendirilmiştir.

Konut, fabrika, arsa/arazi ve OSB içinde bulunan varlıklar fabrikalar diğer varlıklara nazaran elden çıkarmada daha uzun süreç aldığı, VYŞ'lerinde borca karşılık olarak edinilen varlıkların üçüncü şahıslara satışında ticari gayrimenkul danışmanlarından destek alınarak çözüm yoluna ulaşılmaya çalışıldığı, VYŞ'leri devraldığı varlıklarda varlığın teminatlı oluşu, tahsilat yönünde uygun olması, borçluların konkordato talebinin olmaması, borçluların mesleği, aktif çalışma durumları, devrolan borcun niteliği (bireysel-ticari) ticarilerde faaliyet durumu bireysel kredilerde anapara tutarının ölçütüne dikkat edilmekte, borçların fiyatlanması ise muhasebesel yöntemlerle değerlendirme, tüketicilerde geçmiş veya benzer tahsilat yöntemi, kurumsallarda değerli gayrimenkullerde çeşitli durumlar dikkate alınarak değerlendirme raporunun hazırlanması, bankalar, tüketici finansman şirketleri ve leasing şirketlerine finansman sağlayarak sorunlu dosyalardan arındırıldığı ve kendi uzmanlık alanlarına odaklanmalarını sağladıkları ve VYŞ'lerin düzenli gayrimenkul değerlendirme raporu üreterek gayrimenkul sektörüne de katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Beş yıllık damga vergisi ve diğer harca istisnalarının süresiz olması gerektiği veya özel bir vergilendirme politikasının bulunması gerekmekte ya da eğer süresiz olarak damga vergisinden istisna olamayacaklarsa devraldıkları varlıkların portföylerine aldıkları tarihten itibaren beş yıl sonra vergilendirilme işleminin başlatılması gerekmektedir. Çünkü söz konusu vergilendirmeden kaynaklı olarak kuruluşlar 5 yılda bir faaliyetlerini sonlandırıp tekrar faaliyete geçirmektedirler. Bunların yanı sıra tahsili harcı ve diğer harçlardan şirket ve borçlu olmak üzere iki tarafında istisna tutulması gerekmektedir. VYŞ'lerine, borçlulara indirim yapıldığı oranın bir kısmının vergi indirimi olarak yansımaya gerektiği, bu durumun VYŞ'lerine borçlulara karşı indirim yapılması hususunda devletin destekleyici bir katkısı olacağı düşüncesinin yanı sıra sınırsız harç ve vergi istisnasının da borçluların ödeme de istekli olmalarını sağlayacaktır. İstisna tutulmayacaklarsa varlık yönetim şirketlerine borçluların borçlarını ödedikten sonra tahsilat harcının yatırılıp dosyanın kapanması için bankaya ve risk merkezine bildirilmesi bunun yanı sıra icra dairelerinde dosyanın kapama işlemlerinin sürdürülmesi hususunda zorunluluk getirilmesi gerekmektedir. VYŞ'leri kurum kazancı üzerinden %20 vergilendirilme yapılmakta, ancak vergilendirmeler dosya bazında işleme tabi tutulmakta, halbuki tekdüzen hesap planı ile paralel olarak tüm VYŞ'leri tarafından uygulanacak portföy üzerinden vergileme imkânı veren bir karşılık uygulamasının hayata geçirilmesi daha doğru olacaktır. Çünkü tahsilat başlamadan vergilendirme başlamaktadır.

VYŞ'ler için Tek Düzen Hesap Planı'nda ayrı bir bölüm oluşturulması gerekmektedir. Sorunlu varlık çözümlerinde kamu kurumları ile entegrasyonun sağlanması adalet, noter ve mali kesimlerin yapılacak işlemler hakkında tam ve net bilgiye sahip olabilmeleri hususunda aydınlatılmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra icra ve dava dosyalarının çok fazla sayıda olması nedeniyle toplu olarak temlik taraf ve vekil kayıtlarının UYAP üzerinden yapılabilmesi için gerekli teknolojik altyapının Adalet Bakanlığı Bilgi İşlem Genel Müdürlüğüne oluşturulması, VYŞ'lerin temlik aldığı icra dosyalarında ödeme nedeniyle dosya kapatmalarında, haciz kaldırma işlemlerinde tahsil harç oranlarının çok düşük alınması için mevzuatta düzenleme yapılması, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünde sunulan web tapu hizmetinin çok daha detaylı ve sistematik bilgi verilebilmesinin sağlanması, bu hizmet karşılığında tahakkuk eden ücretlerin makul seviyelerde olması gerekmektedir. Çünkü yüksek ücretler borçluya yansıtılmakta ödeme maliyetleri yükselen borçlu ödemeden kaçınmakta ayrıca dosyalarda birçok işlemin doğması hem şirket açısından, hem de borçlu açısından zaman kaybı ve uğraş doğurmaktadır buda yine tarafların uzlaşmadan kaçınmalarına yol açmaktadır.

Varlık yönetim şirketlerinin borçluların ekonomik ve sosyal hayatlarında düzenleme sağladığı yönünde kamuoyu algısını olumlu yönde bilgilendirmeler yapılması, borçların kapanmasında destek olduğu, banka ve tüketici dernekleri ile çalışmaların yapılması gerektiği, basında haber ve açıklamaların yapılması, Finansal Kurumlar Birliği'nin VYŞ'ler hakkında paneller, sempozyumlar düzenlemesi gerektiği, VYŞ'lerin ülke ekonomisine katkısının sivil toplum kuruluşları ilgili kamu kurumları vasıtasıyla anlatılması ve VYŞ'lerin de çalışanlarının eğitim ve gelişmesi için gerekli eğitimlerin sağlanması hususunda gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Çünkü yeni başlayan varlık yönetim şirketlerinin tutumu ve medyanın kendilerini yanlış yansıttıkları toplum gözünde "tefecî" sıfatı ile anılmalarına neden olmaktadır.

Varlık Yönetim Şirketleri portföylerinde taşınır ve taşınmaz varlıklar yer almakta olup, portföyde bulunan gayrimenkullere düzenli olarak değerlendirme raporu hazırlanması, hem mali kayıtlarda varlıkların gerçek değerleriyle izlenmesine hem de bu varlıkların piyasada gerçek değerleri üzerinden satışının gerçekleştirilmesine olanak tanımaktadır. Aliefendioğlu vd. (2017) ve Tanrıvermiş (2017) tarafından da vurgulandığı üzere, VYŞ'lerin devraldıkları üretim tesisleri, bu tesislerin kullanımındaki gayrimenkuller ve yatırım amaçlı gayrimenkuller için



gerçekleştirilen değerlendirme çalışmaları, işleyen teşebbüs açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Özellikle atıl durumdaki gayrimenkullerin ekonomiye kazandırılmasında bu çalışmaların kayda değer katkılar sağlayabileceği ifade edilmektedir.

Bu kapsamda, mülkiyet ve imar analizleri, mevcut durum değerlendirmeleri, inşaat ilerleme seviyesi tespiti ve değerlendirme raporlarının yorumlanması gibi süreçlerin etkin yönetimi, VYŞ’lerde alacakların tahsil sürecinin hızlandırılmasına katkı sunacaktır. Bu tür görevlerin başarıyla yürütülebilmesi için üniversitelerin gayrimenkul geliştirme ve yönetimi bölümlerinden lisans ve lisansüstü programlarından mezun uzmanların VYŞ’lerde istihdam edilmesi, şirket performansının artırılması ve başarının sağlanması açısından kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca, VYŞ’ler ile bu şirketlerin kurduğu derneklerin, üniversitelerin uluslararası düzeyde akredite edilmiş gayrimenkul geliştirme ve yönetimi bölümleriyle araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve eğitim işbirliği anlaşmaları yapmaları, şirket faaliyetlerinin geliştirilmesi, operasyonlarının uluslararası standartlara uygun hale getirilmesi ve kurumsal kapasitenin artırılması bakımından yaşamsal bir öneme sahiptir.

### REFERENCES

- Acur, E. (2018). Türkiye’de Faaliyet Gösteren Varlık Yönetim Şirketlerinin Sorunları ve Bankacılık Sektörüne Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 91, İstanbul.
- Aktaş, R. (2000). Sorunlu Kredilerde Erken Uyarı Modelleri, TBB Eğitim ve Tanıtım Grubu seminer Notları, 10-11 Şubat 2000, s.15; İstanbul.
- Aliefendioğlu, Y., Demir, E. & Tanrıvermiş, H. (2017). Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Aktiflerinde Yer Alan Maddi Duran Varlıkların Envanter ve Değerleme Araştırması: Elektrik Üretim Anonim Şirketi Genel Müdürlüğü Hirfanlı Hidroelektrik Santrali İşletmesi Örneği, Finans ve Bankacılık Çalışmaları Dergisi (Finance& Banking Studies) (IJFBS), 5(5 Özel Sayı): 2147-4486.
- Ardıyok, Ş. (2005). TMSF’nin Rolü: Türkiye’de Varlık Yönetim Kuruluşlarının Hukuki ve İktisadi Analizi. Legal Hukuk Dergisi, 3(33), 3353-3371.
- Babuşçu, Ş. & Hazar, A. (2013). Varlık Yönetim Şirketlerine Satılacak Takipteki Krediler için Değerleme: Varsayımsal Bir Yaklaşım. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 2013/1, 153-171.
- Bahadır, C. (2018). Sorunlu Kredilerin Yönetiminde Varlık Yönetim Şirketlerinin Rolü ve Türkiye Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bankacılık Ana Bilim Dalı, 243, Ankara.
- Balkaş, K. (2004). Kredi Kavramı ve Sektör Kredilerine Göre Türkiye’deki Belli Başlı Sektörlerin Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 185, Ankara.
- Erkan, S. (2015). Bankaların Donuk Alacaklarının Varlık Yönetim Şirketlerine Satılması ve Banka Sektörü Sermaye Yapısı Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, 103, İstanbul.
- Keleş, A.B. (2012). Varlık Yönetim Şirketleri. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı, 159, Ankara.
- Kılınç, E.C., Gökdeniz İ. & Kılınç, Y. (2018). Sorunlu Kredilerin Banka Karlılığı Üzerine Etkisi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Yönetim ve Ekonomi Araştırma Dergisi, Cilt/Sayı: 16 (4), s. 116-132.



- Mesutoğlu, B. (2001). Sorunlu Aktiflerin Varlık Yönetim Şirketlerince Tasfiyesi Ülke Örnekleri. BDDK Mali Sektör Politikaları Dairesi, MSPD Çalışma Raporları: 2001/3, Ankara.
- Selimler, H. (2006). Türk Bankacılık Sektöründe Sorunlu Kredilerin Varlık Yönetim Şirketlerince Tasfiyesi, Seçilmiş Ülkeler ve Türkiye Uygulaması. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Bankacılık Anabilim Dalı, 350, İstanbul.
- Şakar, B. (2004). Banka Yapılandırma Sürecinde Varlık Yönetim Şirketleri Seçilmiş Ülkeler ve Türkiye Uygulaması. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Bankacılık Anabilim Dalı, 249, İstanbul.
- Tanrıvermiş, H. (2017). Gayrimenkul Değerleme Esasları, SPL Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu, Lisanslama Sınavları Çalışma Kitapları Ders Kodu: 1014 (Konut Değerleme Sınavı, Gayrimenkul Değerleme Sınavı), Ankara.
- Yıldırım, E. (2007). Bankalarda Ticari Kredilendirme Süreci: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları ile İlgili Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, 197, Konya.
- Yılmaz, S. (2011). Ticari Bankalarda Kredi Portföyü ve Kredi Risk Yönetimi – Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Finans ve Bankacılık Anabilim Dalı, 225, İstanbul.