



## Yatırımcı İlişkileri Bakış Açısıyla Kurumsal Yönetim

**Başak Öge– TÜYİD Başkan Yardımcısı, Şişecam Kurumsal Yönetim ve Uyum Koordinatörü**

Değerli TÜYİD Okurları,

Çalışmakta olduğum kurumda bir önceki rolümün Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü, şu anki rolümün de Kurumsal Yönetim ve Uyum Koordinatörlüğü olması nedeniyle, Kurumsal Yönetime yatırımcı ilişkileri bakış açısıyla yaklaşan bir yazı kaleme almayı uygun gördüm.

Çoğumuzun bildiği üzere, Kurumsal Yönetim bir şirketin; ortakları, yönetim kurulu, çalışanları, yatırımcıları, tedarikçileri ve toplumla, kısaca tüm paydaşları ile olan ilişkilerini; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yürütmesi olarak tanımlanabilir. Aslında tüm paydaşlar içerisindeki en geniş kitlenin de yatırımcı ilişkileri olduğu ve meslektaşlarımızın yatırımcı görüşmelerinden de bildiği üzere, güçlü kurumsal yönetim yapısı sergileyen halka açık bir kurumun yatırımcılarca finansal performansının sürdürülebilirliğinin bir güvencesi olarak algılandığı şüphesizdir. Yüksek kurumsal yönetim kültürünün kurumun piyasa değeri, kredi derece notu ve dolayısıyla finansman maliyetleri üzerinde dahi olumlu etkisi bulunmaktadır.

Tanımda ilk olarak dikkat çeken, kurumsal yönetimin şirketin, paydaşları ile ilişkilerini düzenlemek üzere hayata geçirilmiş olduğudur. Diğer bir deyişle, ilişkinin hangi ilkeler üzerine kurulması gerektiğini izah eden bir sistemdir.

Ülkemizde bu ilişkiler bütünü nasıl uygulanacağı uzunca bir dönem düzenlemeye konu edilmemiş, daha sonra ise 30.12.2012 tarihli ve 28513 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na uyum kapsamında hazırlanan, II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmesi ile bu alandaki düzenleme boşluğu doldurulmuştur.

Anılan tebliğin 4.5 maddesinde Yönetim Kurulu bünyesinde hangi komitelerin kurulacağı belirlenmiş ve kuruluş esasları saptanmıştır.

### 4.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler

4.5.1. Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen "**Denetimden Sorumlu Komite**" (bankalar hariç), "**Riskin Erken Saptanması Komitesi**" (bankalar hariç), "**Kurumsal Yönetim Komitesi**", "**Aday Gösterme Komitesi, Ücret Komitesi**" (bankalar hariç) oluşturulur. Ancak yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücret komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirir.

Ayrıca, 4.5.3. maddesinde de komitelerin oluşum esaslarına yer verilmiştir. Madde hükmü aşağıdaki gibidir.

4.5.3. Komitelerin en az iki üyeden oluşması gerekir. İki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunludur. Komitelerin başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. Denetimden sorumlu komitelerin tüm üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyesi niteliğinde olması gerekir. Yönetim kurulu üyesi olmayan konusunda uzman kişiler, denetimden sorumlu komite dışındaki diğer komitelerde üye olabilir.

Düzenlemede, birkaç husus dikkat çekmektedir. İcrada görevli olan yönetim kurulu üyelerinin komitelerde çoğunlukta olamayacakları hükmüne bağlanmıştır. Ayrıca, komitelerin başkanları yalnızca bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilebilmektedir. İlave olarak, denetimden sorumlu komiteye özel bir önem verildiği ve bu komitenin yalnızca bağımsız yönetim kurulu üyeleri tarafından

oluşturulabileceği, yönetim kurulu üyesi olmayan konusunda uzman kişilerin de denetimden sorumlu komite dışındaki diğer komitelerde üye olabilecekleri ancak denetimden sorumlu komitede üye olamayacakları düzenlemeye konu edilmiştir.

Bu düzenlemenin temel dayanağı, güçler ayrılığıdır. İş yapanlar ile kontrol edenler ayrıştırılmakta, böylelikle geçmişte karşılaşılan Enron benzeri şirket skandalları ile bir daha karşılaşılmamasının önüne geçilmesi ve kurumsal yönetime esas teşkil eden ilkelerin (eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk) kurumların içinde sarsılmaz bir biçimde yapılandırılması hedeflenmektedir.

Ayrıca, belirtilmelidir ki riskin erken teşhisi komitesi kurulması da zorunlu tutularak, şirketlerin hem proaktif hem de reaktif şekilde riskleriyle ilgilenmesinin, böylelikle de sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlanmaktadır.

Denetim ve risk komitelerinin ayrı ayrı, icra dışında görev üstlenen üyelerin çoğunluğuyla ve bağımsız üyelerin başkanlığında oluşturulması; devamlılık içinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanmasını temin ederken; riskin erken saptanması komitesi faaliyetleri ile de şirketin uzun vadeli kazanımlarının, icrai birimlerce kısa vadeli kazançlara feda edilmesi engellenmeye çalışılacaktır, böylelikle tüm paydaşların çıkarı korunarak şirketlerin yaşamsal döngüleri desteklenecektir.

Bu hali ile bakıldığında, yönetim kurulu komitelerinin kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ve izlenmesi açısından ne kadar büyük önem taşıdığı hemen anlaşılabilir.

Yatırımcı ilişkileri yöneticileri ise, Kurumsal Yönetim komitesinin bir üyesi olarak komiteye ve Yönetim Kuruluna faaliyetleri, yatırımcıların kurum ve sektör hakkındaki görüşleri, beklentileri, piyasa algısı vb. konularında geri bildirim verirken, kurumun “dışarıdan görünüşü” konusunda da aslında “sokağın sesi” olmaktadır. Bir nevi köprü görevi üstlenen Yatırımcı İlişkileri yöneticilerine bu çerçevede düşen önemli bir sorumluluk ise şirketin kurumsal yönetim ilkelerini ana faaliyet alanları, stratejiler ve performansı içeren “yatırım hikayesinin” ayrılmaz bir parçası olarak sunmaktır.