

Sayın Kurumsal Lider¹

Kovid-19 Salgını Döneminde Kurumsal Yönetim Öncelikleri

Toplam \$54 trilyon varlığı yöneten yatırımcıların liderliğinde faaliyet gösteren Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN), uzun zamandır yönetim kurulu üyelerinin ve yatırımcıların ortak çıkarlarının şirketlerin piyasa değerlerini uzun vadeli bir perspektifle koruyup geliştirmeyi ve böylece güçlü ekonomilerin ve sağlıklı toplumların oluşmasına katkıda bulunmayı gerektirdiğini, bu ortak çıkarların ortak sorumluluklar doğurduğunu savunmaktadır.

Bu ortak sorumluluklar hiç Kovid-19 salgını ile karşı karşıya olduğumuz dönemdeki kadar önemli olmamıştı. Bu anlayışla “Kurumsal Bir Lider” olarak sizinle, şirketlerin ve yatırımcıların yönetim (governance) öncelikleri konusundaki bakış açımızı paylaşmak arzusundayız. Küresel Kurumsal Yönetim İlkelerini ilk yayınladığımız 2001 yılından bu yana, ICGN olarak şirketlerle olan diyalogumuzun içeriğini yönetim kurulu liderliğinin temel unsurları, güvenilir kurumsal bilgilendirme, sorumlu yatırım yönetimi ve paydaşlara hesap verme sorumluluğu belirlemiştir.

Son yıllarda iklim değişikliğinin getirdiği zorluklar tartışmaları çevresel risklerin yanı sıra kurumsal yönetime doğru çevirdi. Kovid-19, bu diyalogun önemini pekiştirirken bir şirketin uzun vadeli finansal sağlığı ve sürdürülebilirliğinin temel belirleyicisi olarak sosyal faktörlerin önemini arttırdığı yeni bir etkileşim dönemini temsil etmekte.

Buradan hareketle **ICGN Ortak Yönetim (governance) Sorumlulukları Beyanını** saygıyla dikkatinize sunuyoruz. Şirketler,

- Finansal sağlık ve ödeme gücünü korumak için kısa vadeli likidite gereksinimlerini karşılamak için çaba harcarken, *çalışan güvenliği ve refahına öncelik vermeli,*
- Yeni bir gerçekliğe uyum sağlamaya çalışırken, *sosyal sorumluluk, adalet ve sürdürülebilir değer yaratma konusunda uzun vadeli bir bakış açısı ile hareket etmeli ve kamuoyuyla paylaştıkları toplumsal bir amaç belirlemeli,*
- İşgücü, paydaşlar ve sermayedarların tamamını göz önünde bulundurarak, *sermaye dağılımı kararlarında bütünsel ve eşitlikçi bir yaklaşım benimsemeli,*
- Strateji ve operasyonlarının dayanıklılığı konusundaki yaklaşımlarına güven duyulması için tüm paydaşlarla kapsamlı iletişim kurmalı.

Kovid-19 salgını, zamanımızın en büyük halk sağlığı ve ekonomik krizini yaratmakta ve bu kriz küresel ölçekte yeni iş birliği biçimlerini zorunlu kılmaktadır. Salgın, sosyal başarısızlıkların, cinsiyet, ırk ve gelir ayrımına ilişkin derin eşitsizliklerin hızla ortaya çıkmasını tetiklemiştir. Etkili konumlarda olan iş dünyası liderleri ve kurumsal yatırımcılar olarak, bu beklenmedik zorluk dönemde yolumuzu bulmaya çalışırken yeni bir yönetim (governance) diyalogunu benimserken bu mektubun ortak çıkarlarımıza dayanan bir gündemin temeli olmasını umuyoruz.

Sizi, bu mektuba ve ekteki bildirimle yanıt vermeye davet ediyoruz. ICGN'nin küresel yatırımcı bakış açıları, rehberleri ve webinarları hakkında bilgi almak için Garvin Payne (Garvin.payne@icgn.org) ile iletişime geçebilirsiniz. Politika belgeleri hakkında daha fazla bilgi için ICGN'nin Politika Direktörü George Dallas'a (George.Dallas@icgn.org) e-posta gönderebilirsiniz. Sizinle sürekli diyalog kurmayı dört gözle bekliyoruz. Dünya genelindeki ICGN Yönetim Kurulu Üyeleri ve Politika Komitesi Başkanlarının irtibat bilgileri Ek'te verilmiştir.

Saygılarımla,

(imza)

Kerrie Waring

CEO, ICGN

Kerrie.Waring@icgn.org

(imza)

Robert Walker

Yönetim Kurulu Başkanı, ICGN

Rwalker@icgn.org

Saffron House 6-10 · EC1N 8TS BK

KDV No. 927 1665 09 İngiltere'de

tescillidir No 6467372

T: +44 (0)207 612 7011

F: +44(0)207 612 7085

E: secretariat@icgn.org

W: www.icgn.org

©ICGNCorpGov

ICGN

¹ Bu mektup TKYD tarafından ICGN'in izni ile çevrilmiş ve ICGN Yönetim Kurulu Üyesi Melsa Ararat tarafından edit edilmiştir. Şirketlerimizin ve kamuoyunun faydası amaçlanmaktadır. Mektupta yer alan ifadelerden yapılabilecek farklı çıkarımlardan iki kurum da sorumlu değildir.

ICGN Ortak Yönetim Sorumlulukları Beyanı

Şirketler İçin Yönetim Öncelikleri

- 1. Sosyal sorumluluk-** şirketler hem sürekli hem de kontrat bazlı çalışanları kapsayarak tüm personelin sağlığını ve refahını korumak üzere iş gücüne eşitlikçi bir yaklaşım sergilemelidir. Mümkün olduğu sürece, özellikle sosyal güvenlik hükümlerinin zayıf olduğu veya olmadığı ülkelerde işten çıkarmalardan kaçınılmalıdır. Zorunlu izne çıkarılan işçiler için ücretli hastalık izni ve sağlık yardımları sunulmalıdır. Erkek meslektaşlarına kıyasla daha yüksek oranda yarı zamanlı ve düşük gelirli pozisyonlarda çalışan ve işten çıkarma süreçlerinde durumunda işlerini ilk kaybedenler olan kadın çalışanlara karşı hassas olunmasını öneriyoruz. Çoğu durumda, bu pozisyonlarda görev yapan kadınlar Kovid-19'a karşı mücadelede ön saflarda yer aldı.
- 2. Yönetici ücretleri-** yönetici ücretlendirme politikası, özellikle işten çıkarmalar, ücretsiz izin kullandırma, ücret seviyesinde indirim veya primler ile ilgili olarak iş gücünün genel olarak yaşadığı durumu yansıtmalıdır. Bu kriz sırasında yeterli performans gösteren yöneticiler için bile bir şirketin uzun vadeli finansal sağlığını koruma önceliği, primden önce gelmelidir. Ücret politikalarında, üst düzey yöneticiler ile diğer personele eşitlikçi bir şekilde yaklaşılmalı ve mali fedakârlık, uygun şekilde paylaşılmalıdır.
- 3. Temettüler** – salgından ciddi şekilde etkilenen şirketler için temettü ödemeleri, büyük ölçüde küçülmeyi veya faaliyetlerin tamamen durdurulmasını gerektirebilir. Özellikle şirket gelirinin azaldığı ve finansal istikrarın çalışanlar, tedarikçiler ve diğer paydaşları etkileme tehdidini taşıdığı durumlarda akut bir hal alır. Bu durum temettülere ihtiyatlı bir yaklaşımı gerektirirken, sıradan emeklilerin ve uzun vadeli tasarruf yapan kişilerin geçimlerini destekleme konusunda temettü ödemelerinin önemi göz ardı edilmemelidir. Şirketler, uzun vadeli finansal istikrardan ödün vermeden temettü ödeyebileceklerse, bu ödemelere devam etmelidirler.
- 4. Sermaye artırımı-** bazı şirketlerin, faaliyetlerini sürdürmek için önümüzdeki aylarda ek sermaye artırımına gitmeleri gerekecektir. İngiltere'deki "Pre-emption Group" geçtiğimiz günlerde tavsiye edilen mevcut %10'luk sınırı yükselterek, yatırımcıları %20'ye kadar seyreltici etkisi olabilecek hisse senedi ihraçlarını desteklemeye teşvik eden bir bildirim yayınladı. ICGN, sermaye artırımını daha etkinleştirecek düzenleyici çabaları desteklemekle birlikte; hissedarlara yönelik seyrelme etkisini en aza indirmek için yeni sermaye artırımlarının ilk olarak mevcut hissedarlara sunulmasını önermektedir.
- 5. Genel Kurullar ve yönetim kurulu üyesi seçimleri-** birçok şirket Kovid-19 salgını sırasında fiziksel toplantılar yerine sanal ortamda yıllık genel kurullar yapmayı tercih ediyor. Şirketleri sanal ortamda yapılan toplantılarda soruların doğru bir şekilde ele alınmasını sağlamak için yatırımcılarla etkileşime geçmelerini tavsiye ediyoruz. Yatırımcılar, yönetim kurulu üyelerinin bu krizi yönetme yetkinlikleri konusunda güvence isteyeceklerdir. Bu durum, şirketin operasyonları ve uzun vadeli stratejisi hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirecek ve bu zor dönemde istikrar sağlamak adına yönetim kurulu üyelerinin görev sürelerinde mütevazı uzatmalar yapılmasını gerektirebilecektir.
- 6. Kurumsal raporlama-** dünyanın dört bir yanındaki düzenleyiciler, şirketlerin yıllık raporları ile finansal tablolarını hazırlamaları ve şirketin dayanıklılığı ve işin devamlılığına ilişkin denetçi sorularına yanıt vermeleri için daha fazla zaman tanımaktalar. Yatırımcılar- ve denetçiler-, nakit akış tablolarına, risk senaryo planlamasına ve sermaye dağıtımına yaklaşımlarına daha fazla odaklanmaktadır. Sürdürülebilir değer yaratmanın bir tamamlayıcısı olarak dayanıklılığın sergilenebilmesi yeni bir öncelik olarak ortaya çıktığından şirketler, tercihen yıllık raporda, salgın ile nasıl başa çıktıklarını kamuoyuna açıklamaya teşvik ediyoruz.

Yatırımcılar için Yönetim Öncelikleri

- 1. Uzun vadeli perspektif-** yatırımcılar, vekalet görevlerinden gelen sorumlulukla, kurumsal yönetim konularında güvene dayalı uzun vadeli sistemik bir bakış açısı benimsemelidir. Birçok ICGN Üyesi, emeklilik fonları ve başka uzun vadeli tasarrufları olan müşterilere ve lehtarlara hizmet veren kurumsal yatırımcılardır. Yatırım getirilerindeki kısa vadeli düşüşler acı verici olmakla birlikte yatırımcılar, kriz döneminde finansal istikrarı korumak için piyasa değerlemelerinde ve temettü ödemelerinde indirim yapmaya ve tek tek şirketlerin, finans piyasalarının ve ekonominin uzun vadeli sürdürülebilirliğine odaklanmaya hazır olmalıdır.
- 2. İklim değişikliği-** Covid-19'un acil bir risk oluşturduğunu ve önceliklendirilmesi gerektiğini kabul ediyoruz. Diğer yandan, hissedarlar, şirketlerin iklim değişikliğinin etkilerini doğru bir şekilde tanımlandığından, izlendiğinden ve yönetildiğinden emin olmak için, iş modelleri ve risk yönetim sistemlerine nasıl dahil ettiklerine dair yönetim kurulları ile bağlantıda olmaya devam etmelidirler. Yüksek sıcaklıkların ısınmakta olan gezegenimiz üzerindeki etkisini gerçek zamanlı olarak deneyimlediğimiz için bu riskler öngörülebilir ve ölçülebilir. Covid-19 ve iklim değişikliği, küresel ekonomiyi canlandırmak ve karbondan arındırmak için aynı anda yönetilmesi gereken sistemik krizlerin bir çarpışmasını ortaya koyuyor. Her iki sistemik tehdidin olumsuz etkilerini hafifletmek için şu anda alınan önlemler, gelecek nesillerin maruz kalacağı etkinin büyüklüğünü önemli ölçüde azaltacaktır.
- 3. Sermaye dağıtımı-** yatırımcılar, sermaye tahsis kararlarının, şirketin kendi finansal pozisyonunu, işletme performansını ve iş modelini yansıtacak şekilde uzun vadeli stratejik bir bağlamda alınmasını beklemelidir. Bu, bir yandan şirketin finansal sağlığını ve ödeme gücünü korurken bir yandan da paydaşların çıkarlarını ve sermaye sağlayıcıların ihtiyaçlarını dikkate almayı gerektirecektir. Yatırımcılar, şirketlerin ek dalgalanmalara karşı tampon sağlamak için bilançolarını güçlendirerek önlem almak isteyebileceğini anlamaktadır. Ayrıca, finansal riskleri yakından değerlendirmek ve sermaye dağıtımı sorunlarına sürdürülebilir bir yaklaşım belirlemek konusunda şirketlerle etkileşim içinde olmayı bekleyeceklerdir.
- 4. Açığa satış-** sermaye piyasalarının etkin işleyişini desteklemek tüm yatırımcıların yararına. Açığa satış ve yüksek frekanslı alım-satım, piyasa güvenini zayıflatabilir. Artan piyasa oynaklığından yararlanmak isteyen yatırımcıları, finans piyasasının istikrarını sağlamaya yardımcı olmak için sorumlu bir şekilde hareket etmeye çağırıyoruz. ICGN, Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesinin (ESMA), net satış pozisyonlarının, ilgili şirketin çıkarılmış sermayesinin %0,1'ine ulaşması ya da bunu aşması halinde (önceki zorunluluk %0,2 idi) yatırımcıların yetkili makamlara bildirim zorunluluğunu desteklemektedir.
- 5. Kapsamlı izleme-** yatırımcılar, şirketlere esneklik ve destek sunmalı, ancak kurumsal yönetim standartlarından önemli sapmalar olmamasına dikkat etmelidir. Şirketler, kendi koşullarına, finansal performanslarına ve uzun vadeli potansiyellerine göre değerlendirilmelidir. Mevcut kriz nedeniyle sıkıntı yaşayan şirketler, özellikle değer kaybı riski veya hissedarlarla diyalog içinde uzun vadede önemli ölçüde değer yaratma fırsatı olan şirketlere öncelik verilmelidir.
- 6. Sürdürülebilirlik-** yatırımcılar, şirketlerin uzun vadeli performansı ile sürdürülebilir başarısını desteklemeli ve önemli çevresel, sosyal ve yönetim (Environment Social Governance) faktörlerini yatırım kararlarına ve sorumlu yatırım yönetimi faaliyetlerine entegre etmelidir. Şirket faaliyetlerinin kriz döneminde öncelikli konulara (örn. sermaye dağıtımı) odaklanması gerekirken birlikte yatırımcılar, sürdürülebilirlik ve şirketin uzun vadeli beklentilerini etkileyen ve sistemik riskler yaratan önemli paydaş sorunlarına öncelik vermeye devam etmelidir.

Annex 1: ICGN Yatırımcı Üyeler

AP1 Första AP-fonden, Sweden
AP3 Tredje AP fonden, Sweden
BMGI, USA
BT Pension Scheme Trustees Ltd, UK
Caisse des Dépôts et Consignations, France
California State Teachers' Retirement System, USA
Church Commissioners & Pension Board, UK
Connor, Clark & Lunn Financial Group,
Etica SGR, Italy
Future Fund, Australia
Government Pension Investment Fund, Japan
Korea Investment Corporation, Korea
Maine PERS, USA
New Zealand Super Fund, New Zealand
Ontario Municipal Employees Retirement System, Canada
OP Trust, Canada
Pension Fund Association, Japan
RPMI Railpen Investments, UK
State Board of Administration of Florida, USA
UAW Retiree Medical Benefits Trust, USA
Universities Superannuation Scheme, UK
Velliv, Pension & Livsforsikring A/S, Denmark
Aberdeen Standard Investments, UK
Addenda Capital Inc, USA
AllianceBernstein L.P., USA
Amber Capital, UK
Amundi Asset Management, France
Arabesque Asset Management Ltd, UK
Aviva Investors, UK
BlackRock, USA
BMOG Asset Management, Canada
Boston Common Asset Management, USA
British Columbia Investment Management, Canada
Cartica Capital, USA
CCLA Investment Management, UK
CM-CIC, France
Coronation Fund Managers, South Africa
Dimensional Fund Advisors, USA
Eastspring Investments, Hong Kong
Elliott Management Corporation, USA
Evenlode Investments, UK
Fidelity Investments, USA
Franklin Templeton Investments, USA
Genesis Investment Management, UK
Hermes Investment Management, UK
Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG, Germany
Kempen Capital Management, Netherlands
Legal & General Investment Management, UK
M&G Investment Management, UK
Martin Currie Investment Management, UK
Merian Global Investors (UK) Limited, UK
Momentum Asset Management, South Africa
NEI Investments, Canada
Nikko Asset Management, Japan
Nissay Asset Management, Japan
Nomura Asset Management Co. Ltd, Japan
Norges Bank Investment Management, Norway
Nuveen, USA
OFI Asset Management, Finland
Parnassus Investments, USA
PhiTrust, France
QMA, USA
RBC Global Asset Management, Canada
Robeco, Netherlands
Sarasini & Partners LLP, UK
Sompo Japan Nipponkoa Asset Management, Japan
Sumitomo Mitsui Trust Asset Management, Japan
Swiss Life Asset Managers, Switzerland
Taikang Asset Management Company Ltd, Hong Kong
Triodos Investment Management, Netherlands
Vanguard Group Incorporated, USA
Wellington Management Company, LLP, USA
William Blair, USA
AP2 Andra AP-fonden, Sweden
AP4 Fjärde AP-fonden, Sweden
British Airways Pension Investment Management Ltd, UK
Caisse de Dépôt et Placement du Québec, Canada
California Public Employees' Retirement System, USA
Canada Pension Plan Investment Board, Canada
Colorado Public Employees' Retirement Association, USA
Canada Dai-Ichi Life Insurance Company, Japan
Fonds de Reserve Pour les Retraites, France
Government Employees Pension Fund, South Africa
HESTA Super Fund, Australia
Los Angeles County Employees Retirement Association, USA
National Pension Service Korea, Korea
Office of the New York City Comptroller, USA
Ontario Teachers' Pension Plan, Canada
Pensioenfonds Vervoer, Netherlands
Royal London Group, UK
SAS Trustee Corporation, Australia
Shin Kong Life Insurance, Hong Kong
UniSuper, Australia
University of Toronto Asset Management, Canada
Washington State Investment Board, USA
Achmea Investment Management B.V., Netherlands
Alberta Investment Management Corporation, Canada
Allianz Global Investors, Germany
AMP Capital, Australia
APG Asset Management, Netherlands
Asset Management One Co, Ltd, Japan
Baillie Gifford & Co, UK
Harbour Group, USA
BNP Paribas Asset Management, France
Brandes Investment Partners, USA
Capital International, Inc., USA
Cbus, Australia
Charles Schwab Investment Management, USA
Comgest, France
CQS New City Equity, USA
DWS, Germany
Edmond de Rothschild Asset Management, UK
Eurizon Asset Management, Italy
Fidelity International, USA
First Eagle Investment Management, USA
Generali Investments Europe, Italy
GO Investment Partners LLP, UK
HSBC Global Asset Management, UK
JP Morgan Asset Management, USA
Lazard Asset Management, USA
LocalTapiola Asset Management Ltd, Finland
Manulife Asset Management, Canada
Matthews International Capital Management, USA
MN, Netherlands
MP Investment Management, Denmark
Newton Investment Management, UK
Ninety One, South Africa, UK
NN Investment Partners International Holdings BV, Netherlands
Nordea Funds Ltd, Sweden
Northill Capital, USA
Oasis Management Company Ltd, Hong Kong
Old Mutual plc, South Africa
PGGM Investments, Netherlands
PSP Investments, Canada
RAM Active Investments, South Africa
Resona Asset Management Co. Ltd, Japan
Sands Capital, USA
Schroder Investment Management, UK
Strategic Capital Inc., USA
Swedbank Robur Fonder AB, Sweden
Symphony Financial Partners Pte. Ltd, Singapore
Thomson Horstmann and Bryant Inc, USA
UBS Asset Management, USA
Walter Scott & Partners Limited, UK
Wespath Investment Management, USA

Annex 2: ICGN Önemli İletişim Bilgileri

ICGN Yönetim

CEO Kerrie Waring (kerrie.waring@icgn.org)
Politika Direktörü George Dallas (george.dallas@icgn.org)
Operasyon Direktörü Elle Thomas (elizabeth.thomas@icgn.org)

ICGN Yönetim Kurulu Üyeleri

Australia Anne Molyneux, CS International (aemolyneux@icloud.com)
Canada Robert Walker, LVC Strategies (rwalker@icgn.org)
Canada Paul Schneider, Ontario Teachers' Pension Plan (Paul_Schneider@otpp.com)
France Anne Marie Jourdan, Fonds de Reserve Pour les Retraites (AnneMarie.jourdan@fondsdereserve.fr)
Japan George Iguchi, Nissay Asset Management (g_iguchi@nam.co.jp)
Netherlands Claudia Kruse, APG Asset Management (claudia.kruse@apg-am.nl)
South Africa David Couldridge, Ninety One (david.couldridge@ninetyone.com)
South Korea Dr. Mike Cho, Korea Corporate Governance Service (chom@korea.ac.kr)
Turkey Dr. Melsa Ararat, Sabanci University (melsaararat@sabanciuniv.edu)
United Kingdom Ian Burger, Newton Investment Management (ian.burger@newtonim.com)
United Kingdom Dr. Christine Chow, Hermes Investment Management (christine.chow@hermes-invest)

Politika Komite Başkanları

Yönetim Kurulu Yönetimi: Carola Van Lamoren, Robeco Institutional Asset Management, Netherlands (c.van.lamoen@robeco.nl)
Gigi Dawe, CPA, Canada (gdawe@cpacanada.ca)
Bilgilendirme ve Şeffaflık: James Andrus, California Public Employees' Retirement System, USA (james.andrus@calpers.ca.gov)
Paysahibi Sorumlulukları: Alison Schneider, Alberta Investment Management Corporation, Canada (alison.schneider@aimco.alberta.ca)
Danielle Melis, Independent Board Member, Netherlands (danielleam.melis@gmail.com)
Paysahibi Hakları: Eugenia Unanyants-Jackson, Allianz Global Investors, UK (Eugenia.Jackson@AllianzGI.com)
Bram Hendriks, Kessler Topaz Meltzer & Check, LLP, Netherlands (bhendriks@ktmc.com)
Etik ve Sistemik Risk: Deborah Gilshan, The 100% Club, UK (deborah.gilshan@the100percentclub.co.uk)