

**TÜRK TUBORG  
BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş.**

**31 ARALIK 2015 TARİHLİ  
YÖNETİM KURULU  
FAALİYET RAPORU**

***BOARD OF DIRECTORS'REPORT  
AT 31 DECEMBER 2015***

## YÖNETİM KURULUNUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

**Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş.  
Yönetim Kurulu'na**

**Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetim Standartları Çerçevesinde  
Denetimine İlişkin Rapor**

Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş.'nin ("Şirket") ve bağlı ortağının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2015 tarihinde sona eren hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu, denetlemiş bulunuyoruz.

*Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu*

Grup yönetimi, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 514'üncü maddesi ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") 14.1 No'lu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ("Tebliğ") uyarınca yıllık faaliyet raporunun *konsolide* finansal tablolarla tutarlı olacak ve gerçeği yansıtacak şekilde hazırlanmasından ve bu nitelikteki bir faaliyet raporunun hazırlanmasını sağlamak için gerekli gördüğü iç kontrolden sorumludur.

*Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu*

Sorumluluğumuz, Şirket'in faaliyet raporuna yönelik olarak TTK'nın 397'nci maddesi ve Tebliğ çerçevesinde yaptığımız bağımsız denetime dayanarak, bu faaliyet raporunda yer alan finansal bilgilerin Grup'un 10 Mart 2016 tarihli bağımsız denetçi raporuna konu olan konsolide finansal tablolarıyla tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtmadığı hakkında görüş vermektir.

Yaptığımız bağımsız denetim, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na ("BDS") uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar, etik hükümlere uygunluk sağlanmasını ve bağımsız denetimin, faaliyet raporunda yer alan finansal bilgilerin konsolide finansal tablolarla tutarlı olup olmadığına ve gerçeği yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirmektedir.

Bağımsız denetim, tarihi finansal bilgiler hakkında denetim kanıtı elde etmek amacıyla denetim prosedürlerinin uygulanmasını içerir. Bu prosedürlerin seçimi, bağımsız denetçinin mesleki muhakemesine dayanır.

Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

## *Görüş*

Görüşümüze göre Yönetim Kurulu'nun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgiler, tüm önemli yönleriyle, denetlenen konsolide finansal tablolarla tutarlıdır ve gerçeği yansıtmaktadır.

### **Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülükler**

TTK'nın 402'nci maddesinin üçüncü fıkrası uyarınca; BDS 570 "İşletmenin Sürekliliği" çerçevesinde, işletmenin öngörülebilir gelecekte faaliyetlerini sürdüremeyeceğine ilişkin raporlanması gereken önemlilikte bir hususa rastlanmamıştır.

DRT BAĞIMSIZ DENETİM VE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLİK A.Ş.  
Member of **DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED**

Gökhan Alpman, SMMM  
Sorumlu Denetçi

İzmir, 10 Mart 2016



**TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ  
A.Ş.  
2015 YILI  
YÖNETİM KURULU RAPORU**

2014 yılındaki %2.9'luk büyümeden sonra 2015 yılında Türkiye ekonomisi büyümeye devam etmiştir. İlk dokuz ayda gerçekleşen %3.4'lük büyüme baz alındığında yıl sonu itibariyle büyümenin %3.5 seviyesinde olması beklenmektedir.

Dünyadaki zorlu ekonomik koşullar ve başta Irak olmak üzere ihracat pazarlarındaki siyasi belirsizliklere rağmen 2015 yılında Türk Tuborg ihracatında geçen yıla göre TL bazında %13'lük artış gerçekleşmiştir. Türk Tuborg Türkiye toplam alkollü bira ihracatındaki ağırlığını devam ettirmiştir. 2015 yılında Türkiye toplam alkollü bira ihracatının %55'i Türk Tuborg tarafından gerçekleştirilmiştir.

Ürün kalitesine yönelik yatırımlara 2015 yılında da devam edilmiş olup süregelen tüm kalite çalışmaları neticesinde Carlsberg üreticileri arasında yapılan uluslararası tat testi sonuçlarında Carlsberg ve Tuborg markaları üst sıralardaki yerini 2015 yılında da korumuştur.

2011 yılından itibaren üstün kaliteli üretimin yanısıra gerçek çeşitliliği de Türk tüketicilerine sunabilmek amacıyla hayata geçirilen Türk Tuborg Brewmaster (bira ustası) çeşitlilik projesi kapsamında ithal edilen Corona, Guinness, Leffe, Weihenstephan, Kilkeny ve Hoegaarden gibi superpremium biralara pazara sunulmaya devam edilmiştir. Bu sayede Türk bira pazarına dünyanın prestijli bira markaları kazandırılmış ve aynı zamanda olumlu satış sonuçları elde edilmeye devam edilmiştir.

Tüm bu çalışmaların sonucunda, 2015 yılı faaliyetlerinden yaklaşık 157.7 milyon TL tutarında net dönem karı elde edilmiştir.

Ortaklarımıza, bayilerimize, müşterilerimize, çalışanlarımıza ve şirketimizin kuruluşundan bu yana bizi destekleyen diğer tüm menfaat sahiplerine teşekkür etmek istiyoruz. 2016 yılının şirketimize, ortaklarımıza, müşterilerimize ve çalışanlarımıza başarı getirmesini diliyoruz.

**TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş.  
2015  
BOARD OF DIRECTORS' REPORT**

*Following the 2.9% of economic growth in 2015, the growth rate of the Turkish economy slowed down. Given the 3.4% growth in first 9 months, year-end growth rate is expected to be around 3.5%.*

*Despite to the challenging conditions all over the world and political uncertainty in export markets (particularly in Iraq), Turk Tuborg's exports increased by 13% in TL basis in 2015 as compared to the previous year. Türk Tuborg continued being a major player in total alcoholic beer exports of Turkey, Turk Tuborg achieved 55% of Turkey's total alcoholic beer exports in 2015.*

*Investment projects focusing on product quality continued in 2015 and as a result of all such efforts, Carlsberg and Tuborg brands maintained their rankings at the top of the international taste tests among other Carlsberg producers in 2015.*

*Within the scope of Türk Tuborg Brewmaster project launched in 2011, aiming to deliver real product variety to Turkish consumer besides superior production quality, superpremium brands namely Corona, Guinness, Leffe, Weihenstephan, Kilkeny and Hoegaarden have continued to be introduced to the market. As a result, world's prestigious beer brands have been provided to Turkish beer market while generating favorable sales results.*

*As a result of all such efforts, the Company has generated approximately TL 157.7 million net profit in 2015.*

*We would like to thank our shareholders, dealers, customers, employees and all other stakeholders who have been supporting us since the establishment of our company. We wish that the year 2016 shall bring success to our company, shareholders, customers and employees.*

**Saygılarımızla,  
Yours faithfully,**

**YÖNETİM KURULU  
BOARD OF DIRECTORS**

**GENEL BİLGİLER**

**GENERAL INFORMATION**

**RAPORUN DÖNEMİ**  
01.01.2015-31.12.2015

**PERIOD COVERED**  
01.01.2015-31.12.2015

**ORTAKLIĞIN ÜNVANI**  
TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş.

**NAME OF ORGANIZATION**  
TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş.

**TİCARET SİCİL NUMARASI**  
30108-K-306

**TRADE REGISTRY NUMBER**  
30108-K-306

**İLETİŞİM BİLGİLERİ**  
Telefon : 0-232-399 20 00  
Faks : 0-232 436 19 04  
e-posta : [info@turktuborg.com.tr](mailto:info@turktuborg.com.tr)  
web sitesi : [www.turktuborg.com.tr](http://www.turktuborg.com.tr)

**CONTACT**  
Phone : 0-232-399 20 00  
Fax : 0-232 436 19 04  
e-mail : [info@turktuborg.com.tr](mailto:info@turktuborg.com.tr)  
web site : [www.turktuborg.com.tr](http://www.turktuborg.com.tr)

**SERMAYE İLE İLGİLİ BİLGİLER**

**INFORMATION ON CAPITAL**

**Kayıtlı Sermaye : 500.000 TL**  
**Çıkarılmış Sermaye: 322.508 TL**  
**Ortak Sayısı: Yaklaşık 3000.**

**Registered Capital : TL 500.000**  
**Issued Capital : TL 322.508**  
**Number of shareholders: Approximately 3000.**

**SERMAYE YAPISI**  
**CAPITAL STRUCTURE**

**Sermaye Payı (TL)**  
**Share in Capital (TL)**

**Sermayedeki Oranı (%)**  
**Participation Rate (%)**

International Beer Breweries Ltd. ("IBBL")  
Halka açık kısım / Public quotation

308.597  
13.911  
**322.508**

95,69  
4,31  
**100,00**

**OY HAKLARI**

**VOTING RIGHTS**

Şirket ana sözleşmesine göre olağan ve olağanüstü genel kurul toplantılarında hazır bulunan hissedarların veya vekillerinin her hisse için bir reyî olmaktadır. Oy hakkında veya kar payında herhangi bir imtiyaz yoktur.

According to the articles of incorporation of the Company, the shareholders or their proxies who attend the annual and extraordinary general meetings of shareholders are entitled to one vote for each share. There is no privilege as to votes and dividend.

**YÖNETİM KURULU, ÜST DÜZEY  
YÖNETİCİLER VE PERSONEL SAYISI**

**BOARD OF DIRECTORS, KEY MANAGEMENT  
AND NUMBER OF EMPLOYEES**

**YÖNETİM KURULU**

**BOARD OF DIRECTORS**

<b>Adı Soyadı / Name Surname</b>	<b>Ünvanı / Title</b>	<b>Görev Süresi / Period to serve</b>	<b>Komiteler ve Görevi / Committees and Task</b>
1- Roni Kobrovsky	Yönetim Kurulu Başkanı <i>Chairman of the Board</i>	21.04.2015 – 21.04.2018	- -
2- Joav Asher Nachshon	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı <i>Deputy Chairman of the Board</i>	21.04.2015 – 21.04.2018	<i>Kurumsal Yönetim Komitesi- Riskin Erken Saptanması Komitesi</i>  <i>Corporate Governance Committee- Early Determination of Risk Committee</i>
3- Shlomo Graziani	Üye <i>Board Member</i>	21.04.2015 – 21.04.2018	<i>Kurumsal Yönetim Komitesi- Riskin Erken Saptanması Komitesi</i>  <i>Corporate Governance Committee- Early Determination of Risk Committee</i>
4- Benjamin Haim Rotenberg	Üye <i>Board Member</i>	21.04.2015 – 21.04.2018	- -
5- Damla Tolga Birol	Üye <i>Board Member</i>	21.04.2015 – 21.04.2018	- -
6- Lori Eli Hananel	Bağımsız Üye <i>Independent Board Member</i>	21.04.2015 – 21.04.2018	<i>Kurumsal Yönetim Komitesi- Denetimden Sorumlu Komite</i>  <i>Corporate Governance Committee- Audit Committee</i>
7- Aynur Sarıbay	Bağımsız Üye <i>Independent Board Member</i>	21.04.2015 – 21.04.2018	<i>Riskin Erken Saptanması Komitesi- Denetimden Sorumlu Komite</i>  <i>Early Determination of Risk Committee- Audit Committee</i>

Yönetim kurulu üyeleri ile yöneticiler faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütür. Bunun sağlanabilmesi adına Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") ilgili hükümleri geçerli olmakla beraber yönetim kurulu yetki ve sorumluluklarının esasları Şirket ana sözleşmesinde düzenlenmiştir.

*The members of the Board of Directors and the executives perform their duties in a fair, transparent, accountable and responsible manner. In order to achieve this goal, the principles of the powers and responsibilities of the Board of Directors are regulated in the articles of incorporation of the Company and as well as the imperative provisions of the Turkish Commercial Code ("TCC").*

**DENETÇİLER****AUDITORS**

Adı Soyadı / Name Surname	Ünvanı / Title	Görev Süresi / Period to serve
DRT Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş.	Denetçi Auditor	01.01.2015 - 31.12.2015

**TÜRK TUBORG  
ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİ****TURK TUBORG  
KEY MANAGEMENT**

Damla Tolga BİROL	: İcra Başkanı Chief Executive Officer (CEO)
Timur GÖKMERAL	: Finans Başkan Yardımcısı Vice President – Finance (CFO)
Murat AKGÜN	: Tedarik Zinciri Başkan Yardımcısı Vice President – Supply Chain
Onur Fırat BAYKAL	: Satış Başkan Yardımcısı Vice President – Sales
Nilüfer REİSOĞLU	: Pazarlama Başkan Yardımcısı Vice President – Marketing
Ayşe KESKİNEL	: İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı Vice President – Human Resources
Burak ERTÜZÜN	: İhracat Başkan Yardımcısı Vice President – Export

Şirketimiz tüm yöneticileri görevlerinin icap ettirdiği yüksek tahsil ve iş tecrübesine sahiptirler.

Ocak-Aralık 2015 döneminde Türk Tuborg ve bağlı ortaklığı konumundaki Tuborg Pazarlama A.Ş.'de toplam ortalama 765 personel istihdam edilmiştir.

Çalışanların Ocak- Aralık 2015 döneminde kurum içi ve dışı eğitimleri hazırlanmış bir plan doğrultusunda devam etmiştir.

**YÖNETİM ORGANI ÜYELERİ VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE SAĞLANAN MALİ HAKLAR**

Yönetim Kurulu Üyeleri ile üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar internet sitemizde yer alan ücret politikası çerçevesinde belirlenmektedir. 2015 yılında yapılan Olağan Genel Kurul toplantısında Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin her birine yıllık brüt 10.000 ABD Doları huzur hakkı ödenmesine, diğer Yönetim Kurulu üyelerine ise herhangi bir ücret ödenmemesine karar verilmiştir.

Üst düzey yöneticiler, genel müdür, başkan yardımcıları ve direktörlerden oluşmaktadır. Bu yöneticilere toplam 10.995 TL ödenmiştir

All executives of our Company have high education and business experience as required by their positions.

Average number of people employed in Turk Tuborg and its subsidiary Tuborg Pazarlama A.Ş. is 765 in the period of January-December 2015.

In-house and outsourced trainings of the employees continued in the period of January-December 2015. Trainings have been implemented in accordance with our plans.

2

**REMUNERATIONS FOR BOARD OF DIRECTORS AND KEY MANAGEMENT**

Remunerations for Board of Directors and key management are defined in line with our compensation policy announced in the corporate website. It has been decided at 2015 General Assembly meeting that yearly gross USD 10.000 attendance fee to be paid for each Independent Board Member, and no payment to be made to other members of the Board of Directors.

Key management includes general manager, vice presidents and directors. The compensation of these managers is TL 10.995.

3



## İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI

2015 yılı sonunda İlişkili taraflardan ticari alacaklar 220 TL, ilişkili taraflara ticari borçlar 3.549 TL olarak gerçekleşmiştir.

2015 yılında ilişkili taraflara mal ve hizmet satışları toplamı 1.870 TL, ilişkili taraflardan mal ve hizmet alımları toplamı 26.608 TL olarak gerçekleşmiştir.

İlişkili taraf açıklamalarına ilişkin detaylı bilgi 3 no'lu konsolide finansal tablo dipnotunda açıklanmıştır.

## ŞİRKET'İN ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Kutu biranın üst yüzeyini son tüketiciye ulaşana kadar dolum esnasındaki hijyen koşullarında tutacak ve dış etkenler nedeniyle oluşabilecek toz, kir gibi fiziksel etkilerden koruyacak alüminyum folyo kapak uygulamasına ilişkin geliştirme çalışmaları, Türkiye alkollü içecek sektöründe ilk defa gerçekleştirilmiştir. Söz konusu alüminyum folyo kapak uygulaması el değmeden ısı yardımıyla yapılmakta ve çevresel etkileri en aza indirmek için %100 geri dönüşümlü alüminyum malzeme kullanılmaktadır.

## ŞİRKET FAALİYETLERİ VE FAALİYETLERE İLİŞKİN ÖNEMLİ GELİŞMELER

### ORTAKLIĞIN FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR VE BU SEKTÖR İÇİNDEKİ YERİ

1969 yılında Danimarka kökenli Tuborg Breweries Ltd. ortaklığı ile kurulan Türk Tuborg, Türkiye'nin ilk özel birasının üreticisi olmasının yanı sıra, 40 yılı aşan tarihinde daima bira pazarına yenilikleri getiren öncü bir firma olmuştur.

Şirket'in toplam ihraç edilmiş sermayesinin %95,69'unu temsil eden hisse ile Tuborg Pazarlama'nın toplam sermayesinin %0,067'sini temsil eden hisse Carlsberg Breweries A/S tarafından International Beer Breweries Ltd'ye 23 Ekim 2008 tarihi itibarıyla devredilmiştir. Türk Tuborg Yönetim Kurulu halka açıklık oranını arttırma yoluyla hisse senedi likiditesini destekleyecek fırsatları takip etmeye devam edecektir.

Türk Tuborg tarafından üretilen ürünlerin satışı bağlı ortaklığı konumundaki Tuborg Pazarlama A.Ş. tarafından tüm Türkiye'de merkez satış teşkilatımız veya bayilerimiz aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. 2015 yılında Türk Tuborg portföyünde; süper premium bira segmentinde Corona , Leffe Brune , Leffe Blonde, Leffe

## RELATED PARTY DISCLOSURES

At the end of 2015 realized due from related parties balance is 220 TL, due to related parties balance is 3.549 TL.

Total amount of product and service sales to related parties is 1.870 TL, product and service purchases from related parties is 26.608 TL in 2015.

Detailed information to related party disclosures has been provided at note 3 to the consolidated financial statements.

3

## RESEARCH AND DEVELOPMENT STUDIES

Application of the aluminum can foil which covers the upper surface of the product is the first such development in the Turkish alcoholic beverage industry. The development aims to maintain the same environmental conditions at the moment of closure during production until the product is consumed through protecting it against dust and dirt. Aluminum can foil is applied using untouched production techniques and heat, and made from 100% recycle material to reduce environmental impact.

4

## COMPANY OPERATIONS AND IMPORTANT DEVELOPMENTS

### INDUSTRIAL SEGMENT AND RELATIVE POSITION

Incorporated with the partnership of Tuborg Breweries Ltd. of Denmark in 1969, Turk Tuborg has always been a leading firm introducing innovations to the brewing market during its more than 40-year history as well as being the very first private beer producer in Turkey.

Shares representing 95.69% of the total issued share capital of the Company, and shares corresponding to 0.067% of the total share capital of Tuborg Pazarlama, were transferred by Carlsberg Breweries A/S to International Beer Breweries Ltd as of 23 October 2008. The Board of Directors of Turk Tuborg will continue to evaluate opportunities to increase the free float in order to foster share liquidity.

Products produced by Turk Tuborg are sold through direct sales organization and dealers all over Turkey by its subsidiary Tuborg Pazarlama A.S.. Corona, Leffe Brune, Leffe Blonde, Leffe Radieuse, Hoegaarden , Weihenstephan, Kilkeny, and Guinness brands are positioned at the superpremium beer segment ; Carlsberg

4





Radieuse, Hoegaarden, Weihenstephan, Kilkeny ve Guinness, premium bira segmentinde Carlsberg, standart segmentte Tuborg Gold, Tuborg Fıçı ve Tuborg Special, ekonomik bira segmentinde ise Skol ve Venüs markaları yer almaktadır.

Son ÖTV artışı 1 Ocak 2016 tarihi itibariyle gerçekleştirilmiş ve %5 alkol seviyesinde 1 hektolitreye biranın ÖTV'si 515,00 TL'ye yükselmiştir.

#### **YATIRIMLAR**

2015 yılındaki yapılmakta olan yatırımlar kaleminin özeti aşağıdaki gibidir:

- Muhtelif kaynatma tesisi yatırımları
- Fermantasyon tankları ve diğer muhtelif yatırımlar

#### **İÇ KONTROL SİSTEMİ VE İÇ DENETİM FAALİYETLERİ**

Şirket'in muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve ortaklığın iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimi esas itibariyle Denetimden Sorumlu Komite vasıtasıyla yerine getirilir. Denetimden Sorumlu Komite söz konusu fonksiyonu yerine getirirken, bağımsız denetim ve yeminli mali müşavirlik kapsamında tasdik işlemlerini gerçekleştiren kuruluşların bulgularından faydalanır.

Şirket iş süreçlerinin, prosedür ve mevzuata uygun olarak etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine yönelik mevcut iç kontrollerin yerindeliği ve yeterliliği, departman yöneticileri tarafından periyodik olarak gözden geçirilmekte ve gerekli aksiyonların alınması sağlanmaktadır.

*brand is positioned at the premium beer segment ; Tuborg Gold, Tuborg Fıçı and Tuborg Special brands are positioned at the standard segment; Skol and Venus brands are positioned at the economical beer segment in 2015.*

*The last excise duty increase took place on 1 January 2016 and the excise duty of one hectolitre of beer with 5% abv has risen up to TL 515,00.*

#### **CAPITAL INVESTMENTS**

*The summary of construction in progress line item in 2015 are as follows:*

- *Miscellaneous investments to brewhouse*
- *Fermentation tanks and other miscellaneous investments*

#### **INTERNAL CONTROL MECHANISM AND INTERNAL AUDIT ACTIVITIES**

*The Company's accounting system, disclosure of financial information, independent audit, operation and effectiveness of internal control mechanism are mainly supervised by the Audit Committee. The Audit Committee makes use of the findings of independent auditors and tax auditors while fulfilling its function.*

*Appropriateness and operational effectiveness of current internal controls that ensure Company's workflow to be in compliance with procedures and related regulation are periodically reviewed by the department heads and necessary actions are taken to maintain appropriateness and operational effectiveness.*



**ŞİRKET'İN DOĞRUDAN VEYA DOLAYLI  
İŞTİRAKLERİ VE PAY ORANLARI**

**DIRECT OR INDIRECT AFFILIATES OF THE  
COMPANY AND ITS SHARES**

**Bağlı Ortaklık  
Tuborg Pazarlama A.Ş.**

**Subsidiary  
Tuborg Pazarlama A.Ş.**

Bağlı Ortaklığın Sermayesi <i>Share Capital of Subsidiary</i>	:	139.000 TL <i>TL 139.000</i>
Bağlı Ortaklığın Faaliyet Konusu <i>Nature of Operations of Subsidiary</i>	:	Bira ve meşrubat satış, pazarlama ve dağıtım <i>Sales, marketing and distribution of beer and soft drinks</i>
Bağlı Ortaklığın Tutarı <i>Amount of Investment to Subsidiary</i>	:	138.997 TL <i>TL 138.997</i>
Bağlı Ortaklığın Oranı <i>Participation Rate to Subsidiary</i>	:	%99,99 <i>99,99%</i>

**İştirakler**

**Affiliates**

**Desa Enerji Elektrik Üretim A.Ş.**

**Desa Enerji Elektrik Üretim A.Ş.**

İştirakin Sermayesi <i>Share Capital of Investment</i>	:	33.200 TL <i>TL 33.200</i>
İştirakin Faaliyet Konusu <i>Nature of Operations of Investment</i>	:	Elektrik enerji üretimi <i>Electricity generation</i>
İştirakin Tutarı <i>Amount of Investment</i>	:	1.344 TL <i>TL 1.344</i>
İştirakin Oranı <i>Participation Rate to Investment</i>	:	%4,04 <i>4,04%</i>

**Bintur Turizm ve Catering Hizmetleri Tic. A.Ş.**

**Bintur Turizm ve Catering Hizmetleri Tic. A.Ş.**

İştirakin Sermayesi <i>Share Capital of Investment</i>	:	240 TL <i>TL 240</i>
İştirakin Faaliyet Konusu <i>Nature of Operations of Investment</i>	:	Turizm, catering hizmetleri <i>Tourism and catering services</i>
İştirakin Tutarı <i>Amount of Investment</i>	:	3,2 TL <i>TL 3,2</i>
İştirakin Oranı <i>Participation Rate to Investment</i>	:	%1,33 <i>1,33%</i>

**HESAP DÖNEMİ İÇERİSİNDE YAPILAN ÖZEL  
DENETİM VE KAMU DENETİMİNE İLİŞKİN  
AÇIKLAMALAR**

2015 yılı içerisinde değişik kamu kurumlarınca olağan denetimler yapılmış olup tarafımıza resmi olarak yapılmış önemli bir bildirim bulunmamaktadır. Bununla birlikte, vergi incelemesine ilişkin açıklama 10 no'lu konsolide finansal tablo dipnotunda açıklanmıştır.

**ŞİRKET ALEYHİNE AÇILAN ÖNEMLİ  
DAVALARA İLİŞKİN BİLGİLER**

Yoktur.

**MEVZUAT HÜKÜMLERİNE AYKIRI  
UYGULAMALAR NEDENİYLE ŞİRKET VE  
YÖNETİM KURULU ÜYELERİ HAKKINDA  
UYGULANAN İDARİ VE ADLİ YAPTIRIMLAR**

Yoktur.

**GENEL KURUL KARARLARININ YERİNE  
GETİRİLİP GETİRİLMEDİĞİ**

21 Nisan 2015 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul toplantısında alınan kararlar uygulanmıştır. Yıl içinde Olağanüstü Genel Kurul toplantısı yapılmamıştır.

**BAĞIŞ VE YARDIMLARA İLİŞKİN BİLGİLER**

Yoktur.

**INFORMATION ABOUT SPECIAL AUDIT AND  
PUBLIC AUDIT IN THE CURRENT PERIOD**

*Following the regular audits performed in 2015 by several legal authorities, no major legal notification was submitted to our company. On the other hand, in relation to the tax inspection, related disclosure has been provided at note 10 to the consolidated financial statements.*

**INFORMATION ABOUT SIGNIFICANT LAWSUITS  
AGAINST THE COMPANY**

*None.*

**ADMINISTRATIVE AND JUDICIAL SANCTIONS  
ABOUT THE BOARD MEMBERS AND THE  
COMPANY DUE TO VIOLATION OF ANY  
REGULATION**

*None.*

**WHETHER THE RESOLUTIONS OF THE GENERAL  
ASSEMBLY ARE IMPLEMENTED OR NOT**

*All decisions resolved at the Ordinary General Assembly meeting on 21 April 2015 were executed. No Extraordinary General Assembly meeting was held in the current year.*

**INFORMATION ABOUT DONATIONS AND GRANTS**

*None.*

**FİNANSAL DURUM**

Şirketimizin Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatı doğrultusunda hazırlanan 31 Aralık 2015 tarihli konsolide finansal tabloları faaliyet raporu ile birlikte sunulmaktadır.

Şirketin finansal borçlarını, nakit ve benzeri değerlerini optimum finansal maliyetler ve getiriler ile yönetmek konusundaki çalışmalarımız yıl boyunca devam etmektedir.

2015 yılının Ocak-Aralık döneminde sergilediğimiz mali performans, öngörülerimizi ve beklentilerimizi teyid eder niteliktedir. 2014 yılı sonunda 657.1 milyon tam TL olan toplam varlıklarımız Aralık 2015 dönemi sonunda 908.4 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

Brüt karımız geçen yılın aynı dönemine göre yaklaşık %24 oranında artarak 406.9 milyon tam TL olarak gerçekleşmiştir.

2015 yılının Ocak-Aralık döneminde Türkiye toplam alkollü bira ihracatının %55' i Türk Tuborg tarafından gerçekleştirilmiştir. Türk Tuborg yüksek üretim kapasitesi ve ürün kalitesine yönelik yatırımların avantajını elinde tutarak Carlsberg ve Tuborg markalı ürünlerin ihracat pazarlarına gönderilmesi sürecinde Carlsberg Breweries A/S'nin tedarikçisi konumunu sürdürmektedir.

**KREDİLER**

I- Kısa Vadeli Banka Kredileri  
*Short-Term Bank Loans*

II- Uzun Vadeli Banka Kredileri  
*Long-Term Bank Loans*

*Banka Kredileri Toplamı / Total Bank Loans*

**FINANCIAL POSITION**

*The consolidated financial statements of our Company at 31 December 2015 which have been prepared in compliance with the Capital Market Board regulations are provided with this report.*

*Our efforts of managing the financial debts, cash and equivalents of the Company while seeking optimal financial costs and returns have been continued during the year.*

*Financial performance of the Company in the January-December 2015 period meets our forecasts and expectations. Total assets are amounted to full TL 657.1 million at the end of 2014 whereas TL 908.4 million as at December 2015.*

*Gross profit of the Company was amounted to full TL 406.9 million with an increase of approximately 24% compared to the same period of the last year.*

*Türk Tuborg achieved 55% of Turkey's total alcoholic beer exports in the January-December 2015. While keeping its high capacity advantage accompanied by investment projects focusing on product quality on hand, the sourcing role of Türk Tuborg concerning export of Carlsberg and Tuborg brands to Carlsberg Breweries A/S's export markets continues.*

**31.12.2015**  
**(TL)**

**31.12.2014**  
**(TL)**

0

0

0

0

0

0

**TEMEL RASYOLAR / BASIC RATIOS**  
**(Konsolide) / (Consolidated)**

**RASYOLAR / BASIC RATIOS**

**31.12.2015 (%)**

**31.12.2014 (%)**

	<b>31.12.2015 (%)</b>	<b>31.12.2014 (%)</b>
Cari Oran / <i>Current Ratio</i>	1,63	1,43
Likidite Oranı / <i>Acid Test Ratio</i>	1,50	1,31
Karlılık Oranı / <i>Profitability Ratio</i>	0,27	0,26
Aktif Devir Hızı / <i>Asset Turnover</i>	0,82	0,89
Borçlanma Rasyosu / <i>Debt Ratio</i>	0,44	0,46
Aktif Karlılığı / <i>Return on Assets</i>	0,22	0,18
Mamul Stok Devir Hızı / <i>Product Inventory Turnover</i>	10,21	25,50

**FINANSAL DURUMA İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI TABLO**  
**COMPARATIVE SCHEDULE RELATED TO FINANCIAL POSITION**

TL	31.12.2015	31.12.2014
Net Satışlar	742.680	586.161
Brüt Kar	406.876	327.984
Esas Faaliyet Karı	186.841	143.095
FVAÖK	245.082	186.372
Net Kar	157.752	120.002
FVAÖK Marjı (%)	33%	32%
Net Kar Marjı (%)	21%	20%

**KAR DAĞITIM POLİTİKASI**

Kar payında herhangi bir imtiyaz bulunmamaktadır. Şirket'in kar dağıtım konusundaki politikası; Şirket'in orta ve uzun vadeli stratejileri, finansal pozisyonu, yatırım ve finansal planları ile diğer fon ihtiyaçları, sektörün içinde bulunduğu koşullar, ekonomik ortam, Sermaye Piyasası mevzuatı ve Türk Ticaret Kanunu göz önünde bulundurularak kar dağıtımını yapılması yönündedir.

İlgili mevzuata uygun olarak dağıtılabilecek kâr oluşması durumunda; Sermaye Piyasası mevzuatı ve Türk Ticaret Kanunu hükümleri çerçevesinde, Şirketin yıllık dağıtılabilecek kârının %20'sinden az olmamak üzere Yönetim Kurulu'na alınacak nakit ve/veya pay şeklinde ve/veya taksitle kâr dağıtım kararı, Genel Kurul'un onayına sunulur ve dağıtım yasal süreler içerisinde tamamlanır.

Kâr dağıtım politikasının uygulamasında pay sahiplerinin menfaatleri ile şirket menfaati arasında tutarlı bir politika izlenir.

Kâr payının, pay sahiplerine hangi tarihte verileceği Yönetim Kurulu'nun teklifi üzerine Genel Kurul tarafından hükme bağlanır. Kâr payı ödemeleri yasal süre içinde gerçekleştirilir.

Diğer dağıtım yöntemlerinde ise SPK'nın ilgili mevzuat, tebliğ ve düzenlemelerine uygun hareket edilir.

Yönetim Kurulu, kâr dağıtımını yapılmadığı takdirde kârın neden dağıtılmayacağını ve dağıtılmayacak kârın nasıl kullanılacağını Genel Kurul'da pay sahiplerinin bilgisine sunar.

Kar payı avansına ilişkin olarak Şirketin ana sözleşmesinde hüküm mevcuttur. Avans verilmesine ilişkin yetkinin kullanımı yönetim kurulu tarafından mevcut mevzuat ve ekonomik ortam çerçevesinde değerlendirilir. Kar dağıtım yöntem ve süreçleri Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası mevzuatı ve Şirket ana sözleşmesinde yer alan hükümlerle belirlenmiştir.

TL	31.12.2015	31.12.2014
Net Sales	742.680	586.161
Gross Profit	406.876	327.984
Operating Profit	186.841	143.095
EBITDA	245.082	186.372
Net income	157.752	120.002
EBITDA Margin (%)	33%	32%
Net Profit Margin (%)	21%	20%

**DIVIDEND DISTRIBUTION POLICY**

*There is not any privilege as to dividends. The policy of the Company concerning dividend distribution is to distribute the profit considering its medium and long term strategies, financial situation, , the investments and financial plans, other fund requirements, market conditions, economical environment, Capital Market legislations and Turkish Commercial Code.*

*In the event that distributable profit is available in accordance with relevant regulation, the dividend distribution resolution to be taken by the Board of Directors in the form of cash and/or shares and/or installments as long as the amount is not below than %20 of the distributable profit within the frame of the provisions of Capital Market legislation and Turkish Commercial Code shall be submitted to the approval of General Assembly; and the distribution shall be completed within legal terms.*

*A consistent policy shall be followed regarding the benefits of the shareholders' versus the Company's benefits in the application of Dividend Distribution Policy.*

*The date of distribution shall be decided by General Assembly upon proposal of the Board. Dividend distribution payments shall be completed within legal terms.*

*For other methods of dividend distribution, relevant legislation, communiqués, and regulations of CMB shall be followed.*

*When no profit is distributed, the Board of Directors shall inform the shareholders at General Assembly meeting about the reasons for not distributing profit and how the undistributed profits would be allocated.*

*The articles of association of the company contains a provision concerning the dividend advance. Exercising the power to pay advances is evaluated within the framework of the current legislation and economic environment by the board of directors. The profit distribution methods and processes are identified by the provisions of the Turkish Commercial Code, Capital Market regulations and the articles of association of the Company.*

## **RİSKLER VE YÖNETİM ORGANININ DEĞERLENDİRMESİ**

### **RİSK YÖNETİMİ**

#### **Risk Yönetim Politikası**

Şirket Yönetim Kurulu, başta pay sahipleri olmak üzere, Şirket'in menfaat sahiplerini etkileyebilecek risklerin etki ve olasılığını en aza indirecek risk yönetimi stratejilerini benimsemek ve bu kapsamda gerekli aksiyonların alınmasını sağlamaktadır.

#### **Riskin Erken Saptanması Komitesi Çalışmaları**

Riskin erken saptanması ve etkin bir risk yönetim sisteminin oluşturulması amaçlarıyla Yönetim Kurulu'na tavsiye ve önerilerde bulunmak üzere kurulan Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin sorumlulukları aşağıdadır.

a. Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tesbit edilen risklerle ilgili önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi ile ilgili çalışmalar yapar.

b. Risk yönetim sistemlerini mevzuatın öngördüğü şekilde gözden geçirir.

Risk yönetimi politika ve prosedürleri çerçevesinde önceliklendirilmiş risk envanterinin oluşturularak, uygun risk stratejilerinin belirlenmesi ve gerekli aksiyonların alınarak sonuçların izlenmesi yönünde kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesi çalışmaları komite tarafından izlenmekte ve gerekli yönlendirmelerde bulunulmaktadır.

Bu çerçevede, Komite, 2015 yılında yaptığı muhtelif toplantılarda; piyasada her şirket için mevcut olan riskler dışında Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamlılığını önemli ölçüde etkileyecek herhangi bir risk görülmediği hususunu Yönetim Kurulu'na raporlamıştır.

#### **Satışlar, Verimlilik, Gelir Yaratma Kapasitesi, Karlılık, Borç/Özkaynak Oranı ve Benzeri Konularda İleriye Dönük Riskler**

Şirket'in tüm faaliyetleri yönünden risk envanterinin oluşturulması ve gerekli aksiyonların alınmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir.

İşletmenin finansman kaynakları Şirket'in öz sermayesi ve kullanılabilir kredi limitlerinden oluşmaktadır. Şirket faaliyetlerinden dolayı, borç ve sermaye piyasası fiyatlarındaki, döviz kurları ile faiz oranlarındaki değişimlerin etkileri dahil çeşitli finansal risklere maruz kalmaktadır. Şirket'in toptan risk yönetim programı, mali piyasaların öngörülemesizliğine odaklanmakta olup, Şirket'in mali performansı üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerin en aza indirgenmesini amaçlamıştır.

6

## **RISKS AND EVALUATION OF BOARD OF DIRECTORS**

### **RISK MANAGEMENT**

#### **Risk Management Policy**

*The Board of Directors' adopt the risk management strategies that minimize the possibility and impact of the risks effecting primarily the shareholders and other stakeholders and ensure taking necessary actions.*

#### **Studies of Early Determination of Risk Committee**

*The responsibilities of Early Determination of Risk Committee, which was established to achieve early diagnosis and an effective risk management system, are as follows;*

*a. It works to determine the risks that will endanger the presence, growth and continuity of the company and works to apply the precautions regarding the determined risks and works with the aim to manage the risk.*

*b. It scrutinizes the systems of risk management in accordance with the regulations.*

*It creates a risk inventory based on risk management policy and procedures. It monitors the corporate risk management activities, determining the proper risk strategies and the results by taking necessary actions and accordingly directs the Company.*

*In this respect, the Committee has reported to the Board of Directors, based on the several meetings in 2015, that apart from the risks exist for every company in the market, Turk Tuborg faced no risk which may materially affect the existence, development and continuity.*

#### **Prospective Risk About The Issues Including Sales, Productivity, Revenue Generation Capacity, Profitability, Debt/Equity Ratio**

*Studies have been executed through creating a risk inventory about all the activities of the Company which aim to put necessary actions.*

*The funding sources of the Company include equity and available credit lines. The Company is exposed to various risks including debt and capital market price changes and exchange rate and interest rate changes. The entire risk management programme focuses the unpredictability of financial markets and targets minimizing the potential negative effects of this unpredictability on the financial performance of the Company.*

**TTK 199. madde kapsamında hakim ve bağlı ortaklıklar ile ilişkileri açıklayan rapor hakkında bilgi**

Şirket Yönetim Kurulu tarafından TTK 199. madde kapsamında hakim ve bağlı ortaklıklar ile ilişkilerimizi açıklayan raporun sonuç kısmı şu şekildedir.

“Şirketimizin hakim ortağı ve hakim ortağın ortaklıkları ile 2015 yılı içinde yapmış olduğu tüm işlemlerde, işlemin yapıldığı veya önlemin alındığı veya alınmasından kaçınıldığı anda tarafımızca bilinen hal ve şartlara göre her bir işlemde uygun bir karşı edim sağlandığı ve şirketi zarara uğratabilecek alınan veya alınmasından kaçınılan herhangi bir önlem bulunmadığı ve bu çerçevede denkleştirmeyi gerektirecek herhangi bir işlem veya önlemin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.”

**DİĞER HUSUSLAR**

**Çevre Politikası**

Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş. olarak, Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği yönetimini işimizin ayrılmaz bir parçası kabul etmekte ve tüm paydaşlarımız ile birlikte çevrenin korunmasını, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasını hedeflemekteyiz.

Bu amaca ulaşmak için;

- Doğal kaynakları ve hammaddeleri en verimli şekilde kullanmak,
- Faaliyetlerimizden kaynaklanan çevresel etkileri, olabilecek en alt düzeye indirmek ve kirlenmeyi önlemek,
- İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili risklerimizden kaynaklanan kazaları ve meslek hastalıklarını önlemek,
- Çevre boyutlarımız, İş Sağlığı ve Güvenliği risklerimiz ile ilgili yasal ve diğer gerekliliklere uymak,
- Tedarikçi ve tasearonlarımızı Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği konularında duyarlı bir şekilde faaliyet göstermeye teşvik etmek,
- "ISO 14001 Çevre ile OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi" standartlarına dayanan yönetim sistemimizin performansını, hedefler koyarak ölçmek, izlemek, gözden geçirmek ve uygulamakta olduğumuz sistemlerimizi sürekli olarak iyileştirmek, temel görev ve sorumluluklarımızdır.

**Information concerning the report on transactions with the parent company and its affiliates in accordance with the article 199 of TCC**

*The conclusion paragraph of the report prepared by the Board of Directors concerning the transactions with the parent company and its affiliates in accordance with the article 199 of TCC is as follows:*

*“A counter action has always been provided appropriately for operations conducted with the parent company and its affiliates in 2015, in accordance with the situation and conditions known to us at the moment when such operations are performed or measures are taken or refrained to be taken; there are no measures taken or refrained to be taken which are likely to damage the company; and there are no operations or measures to require settlement under this framework”*

**7**

**OTHER ISSUES**

**Environmental Policy**

*We, Turk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.S., consider the Environmental, Occupational Health and Safety management to be part of our business and aim at protecting the environment and ensure occupational health and safety together with all our stakeholders.*

*In order to achieve these goals,*

- *To use the natural resources and raw material in the most efficient manner,*
- *To minimise any environmental impacts arising from our activities as much as possible and prevent contamination,*
- *To prevent any accidents and occupational diseases arising from our risks related to Occupational Health and Safety,*
- *To comply with any and all legal and other requirements related to our Environmental aspects and Occupational Health and Safety risks,*
- *To encourage our suppliers and subcontractors to carry out their operations sensitively in any matters related to the Environment, Occupational Health and Safety,*
- *To measure, monitor and review the performance of our management system basing on “ISO 14001 Environmental and OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Management System” standards by setting targets and continuously improve the systems we are applying are our basic duties and responsibilities.*



Faaliyetlerimizin her aşamasında, tüm çalışanlarımız sorumlu oldukları tüm uygulamalarda bu bilinç ve özenle hareket etmektedirler.

#### **Kalite ve Gıda Güvenliği Politikası**

Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii olarak, hedefimiz satışa sunduğumuz ürünlerin, müşteri beklentilerini aşarak karşılayan kalite ve gıda güvenliği standartlarında olmasını sağlamak ve bunu sürekli geliştirmektir. Bu amaç için temel görev ve sorumluluklarımız:

- Müşterilerimiz ve tedarikçilerimizden gelen geri bildirimleri değerlendirerek tüm süreçlerimizi gözden geçirmek ve sürekli iyileştirmek,
- Tüm çalışanlarımızın yetkinliklerini geliştirmek ve iyileştirme çalışmalarına katılımlarını sağlayarak hedeflerimize ulaşmak,
- Yasal gereklilikleri yerine getirerek sektörel ve teknolojik gelişmeleri sürekli ve sistemli olarak takip etmek,
- Kaliteyi ve Gıda güvenliğini mümkün olan en üst seviyeye çıkarmaktır.

Faaliyetlerimizin her aşamasında, tüm çalışanlarımız sorumlu oldukları tüm uygulamalarda bu bilinç ve özenle hareket etmektedirler. Bu ortak sorumluluk bilinci ile Türk Tuborg'da "Kaliteli ve güvenli bira, birlikte doğar, birlikte geliştirilir".

Ayrıca, Şirketimiz "ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi" ve "ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi" sertifikalarına sahiptir.

*All our employees act with this consciousness and care in all applications for which they are responsible at all stages of our activities.*

#### **Quality and Food Safety Policy**

*As Turk Tuborg Brewing and Malting Inc, our aim is to improve and ensure the customer expectations with the exceeded quality and food safety standarts that we offer on sale. For this purpose, our essential duties and responsibilities are:*

- *Continous improvement and review of processes, by evaluating the feedback from our customers and our suppliers,*
- *To improve all our employees' competencies and achieve our goals by ensuring their participation in development studies,*
- *To follow up the industrial and technological developments continually and systematically by applying the legal requirements,*
- *To reach the highest level of the quality and food security as much as possible.*

*Our employees behave with upmost attention and consciousness at every stage they are responsible for. With this shared responsibility consciousness at Türk Tuborg; "Qualified and Safe beer arises from unity and is developed together".*

*Additionally, our Company has "ISO 22000 Food Safety Management System" and "ISO 9001 Quality Management System" certificates.*

### **TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş.**

#### **YÖNETİM KURULU**

#### **BOARD OF DIRECTORS**





## **TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU**

### **1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM BEYANI**

Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş.'nin ("Türk Tuborg" ve "Şirket") 2015 yılına ait Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu Sermaye Piyasası Kurulu'nun 27.01.2014 tarih ve 2/35 sayılı kararı uyarınca, 2014/2 sayılı Kurul Bülteninde belirtildiği gibi, Sermaye Piyasası Kurulu'nun 01.02.2013 tarih ve 2013/4 sayılı bülteninde ilan ettiği formata uygun olarak hazırlanmıştır.

Uygulanması zorunlu olup uygulanmayan herhangi bir ilke bulunmamaktadır. Bununla birlikte, Şirket Üçüncü Grup'da yer alması sebebiyle, Kurumsal Yönetim Tebliği'nin ("Tebliğ") 6.1 maddesinde belirtilen istisna kapsamında bağımsız yönetim kurulu üye sayısı iki olarak uygulanmakta ve ayrıca, Tebliğ'in 5.5 maddesi uyarınca 4.3.7 numaralı ilkenin üçüncü fıkrası ile 4.3.8 numaralı ilkenin ikinci fıkrası uygulanmamaktadır.

Uygulanması zorunlu olmayan ilkelere; 1.3.10 numaralı ilke bahsedilen bağış ve yardımlara ilişkin politika Şirket'in rutin bağış işlemlerinin olmaması nedeniyle henüz oluşturulmamıştır. 1.3.11 numaralı ilke Şirket'in Genel Kurulu Çalışma Esas ve Usulleri Hakkında İç Yönerge'nin 5.1 maddesi çerçevesinde uygulanmaktadır. 1.5.2 numaralı ilke TTK'da belirtilen azınlık payları tanımı çerçevesinde uygulanmaktadır. 3.1.2 numaralı ilke bahsedilen tazminat politikası henüz oluşturulmamıştır. 3.5.1 ve 4.2.8 numaralı ilkeler üzerinde çalışmalar devam etmekte olup henüz uygulanmamıştır. Şirket yönetim kurulunda iki tane kadın üye bulunmakta olup 4.3.9 numaralı ilke bahsedilen oran ve politika uygulanmamıştır. Mevcut yönetim kurulu üye sayısı nedeniyle 4.5.5 numaralı ilke uygulanmamıştır. Ayrıca gizlilik çerçevesinde 4.6.5 numaralı ilke uygulanmamıştır.

### **BÖLÜM I - PAY SAHİPLERİ**

#### **2. Yatırımcı İlişkileri Bölümü:**

18 Mart 2009 tarihi itibarı ile kurulan "Yatırımcı İlişkileri" bölümü yöneticiliğini Mali İşler Müdürü Evren Kılınçpınar yapmakta olup Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansına sahiptir ve Kurumsal Yönetim Komitesi'nde görev almaktadır. Yatırımcı ilişkileri bölümünde ayrıca Ali İhsan Barut görev almakta olup kendisi Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansına sahiptir.

Yatırım ilişkileri bölümü yöneticisi Finanstan Sorumlu Başkan Yardımcısı'na (CFO) bağlı çalışmaktadır.

İletişim Bilgileri:

Tel: 0 232 399 21 36

E-posta: [musteri.hizmetleri@turktuborg.com.tr](mailto:musteri.hizmetleri@turktuborg.com.tr)

İlgili birimin başlıca görevleri:

- \* Yatırımcılar ile ortaklık arasında yapılan yazışmalar ile diğer bilgi ve belgelere ilişkin kayıtların sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmasını sağlamak,
- \* Ortaklık pay sahiplerinin ortaklık ile ilgili yazılı bilgi taleplerini yanıtlamak
- \* Genel kurul toplantısı ile ilgili olarak pay sahiplerinin bilgi ve incelemesine sunulması gereken dokümanları hazırlamak ve genel kurul toplantısının ilgili mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer ortaklık içi düzenlemelere uygun olarak yapılmasını sağlayacak tedbirleri almak
- \* Kurumsal yönetim ve kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü husus da dahil olmak üzere sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilmesini gözetmek ve izlemektir.

Yatırımcı ilişkileri bölümü tarafından yürütülen faaliyetlere ilişkin rapor, Tebliğ'in yürürlük tarihine ilişkin açıklamaları doğrultusunda Yönetim Kurulu'na sunulacaktır.

Dönem içinde belli zamanlarda pay sahiplerinden telefonla bilgi talebi gelebilmekte olup gereken cevaplar sözlü olarak verilmektedir. Dönem içinde herhangi bir yazılı talep gelmemiştir.

### **3. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı:**

Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında ana prensip pay sahipleri arasında ayırım yapılmamasıdır. Faaliyet dönemi içerisinde bilgi edinmeye yönelik başvurulara ilişkin bilgi 2 no'lu maddede verilmiştir. Söz konusu bilgi talepleri genellikle genel kurul tarihi, sermaye arttırmaları ve bedelsiz hisse senetleri, kar dağıtımı gibi konulara ilişkin olmaktadır. Tüm bilgi alma talepleri, ticari sır veya korunmaya değer bir şirket menfaati kapsamında olanlar dışında, pay sahipleri arasında ayırım yapılmaksızın kamuya daha önce özel durum açıklamaları vasıtasıyla yapılan açıklamalar paralelinde cevaplanmaktadır. TTK ve SPK düzenlemelerinin gerekli kıldığı pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyecek gelişmeler özel durum açıklamaları, gazete ilanları ve [www.turktuborg.com.tr](http://www.turktuborg.com.tr) web sitemiz vasıtası ile duyurulmaktadır. Özel denetçi atanması talebi şirket ana sözleşmesinde bireysel bir talep hakkı olarak tanımlanmamakla birlikte faaliyet döneminde pay sahiplerinden bu yönde bir talep gelmemiştir.

### **4. Genel Kurul Toplantıları:**

Olağan Genel Kurul toplantısı 21 Nisan 2015 tarihinde Şirket merkezinde yapılmıştır. Şirket ana sözleşmesine göre olağan ve olağanüstü genel kurul toplantılarında toplantı nisabı TTK ve SPK hükümlerine tabidir. Söz konusu olağan Genel Kurul toplantısında mevcut toplantı nisabı %95,7'dir. Toplantıya menfaat sahipleri ve medya katılmamıştır. Genel kurul toplantısına davet yönetim kurulu tarafından yapılmıştır. Pay sahiplerinin yanısıra toplantılara bağımsız denetim şirketi yetkilileri de yazılı olarak davet edilmektedir. Şirket genel kurulunun toplantıya davetine ilişkin ilan, toplantı gününden 21 gün önce KAP'ta, Şirket kurumsal internet sitesinde ve Türk Ticaret Sicil Gazetesi'nde yapılmıştır. Şirket faaliyet raporu, mali tablolar ve ilgili diğer dökümanlar Şirket merkezinde genel kuruldan önce ortakların bilgisine sunulmuştur. Genel kurul toplantısında, gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılmış; pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkanı verilerek sağlıklı bir tartışma ortamı yaratılmış ve yöneltilen sorular cevaplanmıştır. Pay sahipleri tarafından herhangi bir gündem maddesi önerisi verilmemiştir. Genel kurul toplantılarına pay sahiplerinin katılımının kolaylaştırılmasına yönelik olarak yukarıda bahsedilen iletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanımının yanında pay sahiplerinin genel kurulun yapılacağı yere ulaşımının gerçekleştirilmesi için çeşitli kolaylıklar sağlanmaktadır. Genel kurul tutanakları Şirket merkezinde, [www.turktuborg.com.tr](http://www.turktuborg.com.tr) adresli web sitemizde ve KAP'ta pay sahiplerine sürekli açık tutulmaktadır. İlgili faaliyet dönemi içinde yapılan herhangi bir bağış ve yardım bulunmadığı hususu ortakların bilgisine sunulmuştur.

### **5. Oy Hakları ve Azınlık Hakları:**

Şirket ana sözleşmesine göre olağan ve olağanüstü genel kurul toplantılarında hazır bulunan hissedarların veya vekillerinin her hisse için bir oy hakkı olmaktadır. Oy hakkında herhangi bir imtiyaz yoktur. Şirketin karşılıklı iştirak içinde olduğu bir şirket bulunmamaktadır. Azınlık konumundaki hissedarlar Şirket sermayesinin %4,31'ini teşkil etmekte olup yönetimde temsil edilmemektedir. Azınlık payları TTK'da belirtilen tanım doğrultusunda uygulanmakta olup esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir şekilde belirlenmemiştir.

### **6. Kar Payı Hakkı:**

Kar payında herhangi bir imtiyaz bulunmamaktadır. Şirket'in kar dağıtım konusundaki politikası; Şirket'in orta ve uzun vadeli stratejileri, finansal pozisyonu, yatırım ve finansal planları ile diğer fon ihtiyaçları, sektörün içinde bulunduğu koşullar, ekonomik ortam, Sermaye Piyasası mevzuatı ve Türk Ticaret Kanunu göz önünde bulundurularak kar dağıtımını yapılması yönündedir. İlgili mevzuata uygun olarak dağıtılabilecek kâr oluşması durumunda; Sermaye Piyasası mevzuatı ve Türk Ticaret Kanunu hükümleri çerçevesinde, Şirketin yıllık dağıtılabilecek kârının %20'sinden az olmamak üzere Yönetim Kurulu'nca alınacak nakit ve/veya pay şeklinde ve/veya taksitle kâr dağıtım kararı, Genel Kurul'un onayına sunulur ve dağıtım yasal süreler içerisinde tamamlanır. Kâr dağıtım politikasının uygulamasında pay sahiplerinin menfaatleri ile şirket menfaati arasında tutarlı bir politika izlenir. Kâr payının, pay sahiplerine hangi tarihte verileceği Yönetim Kurulu'nun teklifi üzerine Genel Kurul tarafından hükme bağlanır. Kâr payı ödemeleri yasal süre içinde gerçekleştirilir. Diğer dağıtım yöntemlerinde ise SPK'nın ilgili mevzuatı, tebliğ ve düzenlemelerine uygun hareket edilir.

Yönetim Kurulu, kâr dağıtım yapılmadığı takdirde kârın neden dağıtılmayacağını ve dağıtılmayacak kârın nasıl kullanılacağını Genel Kurul'da pay sahiplerinin bilgisine sunar. Kar payı avansına ilişkin olarak Şirketin ana sözleşmesinde hüküm mevcuttur. Avans verilmesine ilişkin yetkinin kullanımı yönetim kurulu tarafından mevcut mevzuat ve ekonomik ortam çerçevesinde değerlendirilir. Kar dağıtım yöntem ve süreçleri Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası mevzuatı ve Şirket ana sözleşmesinde yeralan hükümlerle belirlenmiştir.

Belirlenen kar dağıtım politikası paralelinde her faaliyet döneminde yönetim kurulu tarafından konuya ilişkin karara varılmasının akabinde özel durum açıklaması vasıtasıyla kamuoyuna duyuru yapılır. Kar dağıtım politikası Genel Kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuş ve faaliyet raporunda da yer almıştır. Ayrıca, kurumsal internet sitesi vasıtasıyla kamuya duyurulmaktadır.

#### **7. Payların Devri:**

Şirketin ana sözleşmesinde pay devrini kısıtlayan hükümler bulunmamaktadır.

### **BÖLÜM II - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK**

#### **8. Bilgilendirme Politikası:**

28 Haziran 2012 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısında kabul edilen bilgilendirme politikası, Şirket'in kurumsal internet sitesinde yer almaktadır. Bilgilendirme politikasının yürütülmesinden yatırımcı ilişkileri bölümü sorumludur.

#### **9. Kurumsal İnternet Sitesi ve İçeriği:**

Şirket'in kurumsal internet sitesi adresi [www.turktuborg.com.tr](http://www.turktuborg.com.tr)'dir. Tebliğ'in 2.1 numaralı ilkesinde belirtilen hususlar internet sitesinde Türkçe ve İngilizce olarak yer almaktadır.

#### **10. Faaliyet Raporu:**

31 Aralık 2015 tarihinde sona eren hesap dönemine ilişkin faaliyet raporunda Tebliğ'in 2.2 no'lu ilkesinde sayılan bilgilere yer verilmiştir.

### **BÖLÜM III - MENFAAT SAHIPLERİ**

#### **11. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi:**

Menfaat sahipleri, ticari sır niteliğinde bulunan hususlar haricinde kendilerini ilgilendiren konularda toplantılara davet edilmek suretiyle bilgilendirilmektedir. Şirket kurumsal yönetim yapısı, çalışanlar dahil tüm menfaat sahiplerinin yasal ve etik açıdan uygun olmayan işlemlere ilişkin kaygılarını, Şirket yönetimine iletmesine olanak tanımakta olup Kurumsal Yönetim Komitesi'ne bildirim konusunda ayrıca oluşturulmuş bir mekanizma bulunmamaktadır.

#### **12. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı:**

Başta Şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin Şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizma ve modeller Şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirilir. Menfaat sahiplerinin yönetime katılımı "öneri, anket" gibi araçlarla Şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde desteklenmektedir. Çalışma koşulları, ortamı ve çalışanlara sağlanan haklar konusunda yapılacak uygulama değişiklikleri için işçi sendikasının görüşü ve mutabakatı alınmakta, kararlar birlikte oluşturulmaktadır. Ayrıca "Bayi Toplantıları" vasıtasıyla Şirket ile doğrudan iş ilişkisi içerisinde bulunan bayilerin, Şirket politikalarına katılmaları desteklenmektedir.

#### **13. İnsan Kaynakları Politikası:**

Türk Tuborg olarak İnsan Kaynakları politikamız; Şirketimizin stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda organizasyon yapısını dinamik tutmak ve değişimlere hazır olmayı sağlamaktır. Şirketimiz, nitelikli kişilerce "öncelikle tercih edilen olma" konumunu giderek pekiştirmeyi kendisine amaç edinmiştir. Şirketimizde uygulanan yetkinlik bazlı İnsan Kaynakları uygulamaları çalışanlarımıza profesyonel bir iş ortamı ve kariyer geliştirme fırsatları yaratmayı ve eğitim düzeyi yüksek, yeniliklere ve değişimlere açık, girişimcilik yeteneğine sahip, enerjik, kendini ve işini geliştirmeyi hedefleyen, Şirket değerlerini benimseyip, yaşatacak kişileri şirketimize kazandırmayı sağlamaktadır.

İnsan Kaynakları politikamız, ırk, dil, din, cinsiyet, yaş ayrımını ortadan kaldıran fırsat eşitliği ilkesine dayanmaktadır. Personelin katkılarına ve çabalarına göre ödüllendirilmesi için performans yönetim sistemi uygulanmaktadır ve istihdam ve terfilerde eşit fırsat tanınmasına dikkat edilmektedir.

Personelin gelişmesini sağlamak amacıyla her kademedede tespit edilen plan çerçevesinde şirket içi ve dışı eğitim programları uygulanmaktadır. Ayrıca, Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımları ile performans ve ödüllendirme kriterleri çalışanlara duyurulmaktadır.

Güvenli çalışma ortam ve koşullarının sağlanması Şirketimizin çok önem verdiği bir konudur. İşçi sağlığı ve güvenliği yönetmeliği çerçevesinde mesleki risklerin önlenmesi, sağlık ve güvenliğin korunması, risk ve kaza faktörlerinin ortadan kaldırılabilmesi için tüm yasal tedbirler alınmaktadır. Düzenli toplantılarla iyileştirme çalışmaları sürekli devam etmektedir.

Şirketimizde çalışanlarla ilişkileri yürütmek üzere bir temsilci atanmıştır. 2013-2015 Toplu İş Sözleşmesinin döneminde Temsilcilik görevini üretim işçileri Sn. Ahmet Karapınarlı ve Sn. Bülent Güven yürütmektedir. Temsilcinin yetki ve sorumlulukları toplu iş sözleşmesinde tanımlanmıştır.

Bugüne kadar Türk Tuborg yönetimine ve İnsan Kaynakları departmanına çalışanlardan ayrımcılık konusunda herhangi bir şikayet gelmemiştir.

#### **14. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk:**

Yasalara ve ahlaki kurallara uygun davranmayı prensip edinen Şirketimiz tarafından benimsenen ve şirket çalışanları için oluşturulan temel yetkinlikler çalışanların performans değerlendirmelerinde de etken olmaktadır.

Temel Yetkinlikler:

- Ekip Ruhu ile İletişime Geçebilmek
- Çözüm Üretici Yaklaşımla Sonuca Odaklanmak
- Sağlam Durabilmek
- Bağlılık ve Hevesle Sorumluluk Almak

Türk Tuborg, sahip olduğu sosyal sorumlulukları doğrultusunda çevre yönetimini işinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul ederek tüm çalışanları ile birlikte çevrenin korunmasını amaçlamaktadır.

Bu amaca ulaşmak için Türk Tuborg olarak yapacaklarımız;

- Doğal kaynakları ve hammaddeleri en verimli şekilde kullanmak,
- Faaliyetlerimizden kaynaklanan çevresel etkileri, olabilecek en alt düzeye indirmek ve kirlenmeyi önleyerek çevreyi korumak,
- Çevre boyutlarımız ile ilgili yasal gerekliliklere uymak,
- Tedarikçi ve taşeronlarımızı çevresel konularda daha duyarlı bir şekilde faaliyet göstermeye teşvik etmek,
- "ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri" standardı gereklerine uygun olarak kurulmuş olan çevre yönetim sistemimizin performansını hedefler koyarak ölçmek, izlemek, gözden geçirmek ve uygulamakta olduğumuz sistemimizi sürekli olarak iyileştirmektir.

Faaliyetlerimizin her aşamasında, tüm çalışanlarımız sorumlu oldukları tüm uygulamalarda bu bilinç ve özenle hareket etmektedirler.

Çevko (Çevre Koruma ve Ambalaj Atıkları Değerlendirme Vakfı) üyesi olan Türk Tuborg, ambalaj atıklarının kontrolü yönetmeliği kapsamındaki geri kazanım yükümlülüklerini, yetkilendirilmiş kuruluş Çevko ile işbirliği yaparak yerine getirir.

Şirket etik kuralları kurumsal internet sitesi vasıtasıyla kamuya açıklanmamıştır.

## BÖLÜM IV - YÖNETİM KURULU

### 15. Yönetim Kurulunun Yapısı, Oluşumu:

Yönetim Kurulu, Genel Kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil eder.

Yönetim Kurulu üyelerimiz ve kısa özgeçmişleri şöyledir:

#### **Roni Kobrovsky, Yönetim Kurulu Başkanı**

Endüstri mühendisliği bölümünde lisans, işletme bölümünde ise yüksek lisans derecesine sahiptir. IBBL grubunun ana ortağı konumundaki CBC grubuna 1976 yılında katılmış ve 1995 yılına kadar sırasıyla üretim mühendisliği, baş mühendislik, genel müdür yardımcılığı görevlerinde bulunmuştur. CBC grubunun yurtdışı iştiraklerinde üst düzey yöneticilik yaptıktan sonra 2002 yılından itibaren CBC grubunda icra başkanı olarak çalışmaktadır. Şirket Yönetim Kurulu'nda icracı olmayan üye olarak görev yapmakta olup görev süresi 21 Nisan 2015 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısından itibaren 3 yıldır.

#### **Joav Asher Nachshon, Yönetim Kurulu Başkan Vekili**

Ekonomi ve muhasebe bölümünde lisans, işletme bölümünde ise yüksek lisans derecesine sahiptir. Uluslararası bir denetim firmasında (Deloitte) sorumlu ortak olarak çalıştıktan sonra 1998 yılında CBC grubuna finans genel müdür yardımcısı olarak katılmıştır. 2002 yılından itibaren CBC grup başkan vekili ve CFO olarak çalışmaktadır. Şirket Yönetim Kurulu'nda icracı olmayan üye olarak görev yapmakta olup görev süresi 21 Nisan 2015 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısından itibaren 3 yıldır.

#### **Shlomo Graziani, Yönetim Kurulu Üyesi**

İşletme bölümünde lisans, gıda teknolojisi bölümünde ise yüksek lisans derecesine sahiptir. CBC grubuna 1992 yılında katılmış ve sırasıyla proje müdürü, yurtdışı iştirakler genel müdürü, iş geliştirme başkan yardımcılığı yapmıştır. 2008 yılından itibaren CBC grubunda uluslararası operasyonlardan sorumlu icra başkanı olarak görev almaktadır. Şirket Yönetim Kurulu'nda icracı olmayan üye olarak görev yapmakta olup görev süresi 21 Nisan 2015 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısından itibaren 3 yıldır.

#### **Benjamin Haim Rotenberg, Yönetim Kurulu Üyesi**

Hukuk bölümünde lisans ve yüksek lisans derecesine sahiptir. CBC grubunun yurtiçi ve yurtdışı birçok firmasının hukuk danışmanlığını yapmaktadır. Şirket Yönetim Kurulu'nda icracı olmayan üye olarak görev yapmakta olup görev süresi 21 Nisan 2015 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısından itibaren 3 yıldır.

#### **Damla Tolga Birol, Yönetim Kurulu Üyesi**

Boğaziçi Üniversitesi İşletme bölümünden 1986 yılında mezun olan Damla Tolga Birol, 1989 yılında Indiana Üniversitesi'nde MBA yapmıştır. Sırasıyla, Procter & Gamble ve Emsan Holding'de yöneticilik pozisyonlarında çalıştıktan sonra birçok firmada pazarlama danışmanı olarak görev almıştır. Mart 2003'te Pazarlama Başkan Yardımcısı olarak Türk Tuborg'a katılan Damla Tolga Birol, Mart 2005 tarihinde Satış, Dağıtım ve Pazarlama Başkan Yardımcısı pozisyonuna getirilmiştir. Ekim 2005-Aralık 2006 dönemi arasında CEO vekili, Satış Pazarlama Genel Müdürü pozisyonunda görev aldıktan sonra Ocak 2007'den itibaren CEO olarak görevine devam etmektedir. Şirket Yönetim Kurulu'nda icracı üye olarak görev yapmakta olup görev süresi 21 Nisan 2015 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısından itibaren 3 yıldır.

#### **Lori-Eli Hananel, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi**

Ekonomi bölümünde lisans derecesine sahiptir. Profesyonel iş hayatına yurt dışında bir bankacılık denetleme kurumunda uzman olarak başlayıp sonrasında inşaat ve gayrimenkul alanlarında faaliyet gösteren 3 farklı şirkette sırasıyla CFO, baş ekonomist, genel müdür yardımcılığı ve genel müdürlük görevlerini yürütmüştür. 2007 yılında BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.'ye üst düzey yönetici ve yönetim kurulu danışmanı olarak katılmış olup 2011 yılından itibaren aynı bankada iç kontrol departmanı daire başkanı olarak görevine devam etmektedir. Şirket Yönetim Kurulu'nda bağımsız üye olarak görev yapmakta olup görev süresi 21 Nisan 2015 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısından itibaren 3 yıldır.

#### **Aynur Sarıbay, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi**

Boğaziçi Üniversitesi İşletme bölümünden mezun olup profesyonel iş hayatına özel bir bankada uzman olarak başlamıştır. Sonrasında kısa bir süre the City University of New York'da araştırma asistanı olarak çalıştıktan sonra New York'da sırasıyla finans, lojistik ve hızlı tüketim sektörlerinde çalışmıştır. 2005 yılından itibaren Türkiye'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren önemli firmalara kurumsal yabancı dil eğitimi hizmeti vermekte ve aynı zamanda Final Eğitim Kurumları'nda koordinatör olarak görev almaktadır. Bunun yanında, Güney Amerika'da madencilik alanında faaliyet gösteren bir özel şirketin ortağı ve yönetim kurulu üyesidir. Şirket Yönetim Kurulu'nda bağımsız üye olarak görev yapmakta olup görev süresi 21 Nisan 2015 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısından itibaren 3 yıldır.

Kurumsal Yönetim Komitesi'nin 12 Mart 2015 tarihli toplantısında 2 tane bağımsız yönetim kurulu üyesi aday gösterilmiş olup ilgili bağımsızlık beyanları 6 Mart 2015 tarihli beyan ile Yönetim Kurulu'na bildirilmiştir. 31 Aralık 2015 tarihinde sona eren hesap döneminde söz konusu bağımsızlık kriterlerini ortadan kaldıran herhangi bir husus bulunmamaktadır.

Yönetim Kurulu üyelerinin TTK'nun 334 ve 335inci maddelerinde belirtilen faaliyetleri yerine getirmeleri Genel Kurul onayına bağlıdır. Bahsi geçen faaliyetler haricinde yönetim kurulu üyelerinin faaliyetlerine ilişkin herhangi bir kısıtlama mevcut değildir.

Mevcut yönetim kurulunda iki kadın üye bulunmakta olup kadın üye oranı için belirlenen hedef oran veya politika bulunmamaktadır.

#### **16. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları:**

Yönetim Kurulu çalışma esasları Şirket Ana Sözleşmesi'nde aşağıdaki şekliyle düzenlenmiştir:

“**Madde 9:** İdare Meclisi düzenli olarak yılda en az dört kere olmak üzere üç ayda bir toplanır. İdare Meclisi Başkanı, Başkan Yardımcısı ile birlikte Şirket Genel Müdürü'nün yardımıyla takip eden yıla ilişkin toplantı programını hazırlar. Toplantı tarihinden asgari beş gün evvel toplantı gündeminin azalara gönderilmesi gereklidir. Üyelerden her biri üç gün önceden Genel Müdür ve İdare Meclisi Başkanına haber vermek şartıyla gündeme madde ekleyebilir. İdare Meclisi Toplantısında görüşülen raporlar ve diğer evrak, gündem ve mevcut ise değiştirilmiş gündem ile birlikte gönderilmelidir.

İdare Meclisi toplantıları İngilizce olarak yapılır. Resmi toplantı tutanakları ve kararlar Türkçe tutulur. Toplantı tutanakları ve kararların İngilizce tercümeleri de karar defterinde bulundurulacaktır.

Türk Ticaret Kanunu'nun 330/II maddesi uyarınca, her konudaki İdare Meclisi kararları, azalardan biri müzakere talebinde bulunmadıkça, azalardan herhangi birinin yazılı bir teklifinin diğer azalara iletilmesi suretiyle toplantı yapılmaksızın alınabilir.”

Yönetim Kurulu çalışma esasları ve faaliyet dönemi çalışmalarına ilişkin detaylar şunlardır:

Yönetim Kurulu toplantı gündemi Yönetim Kurulu Başkanı tarafından diğer Yönetim Kurulu üyeleri ve İcra Başkanı (CEO) ile görüşülerek belirlenir ve toplantı tarihinden asgari beş gün önce üyelere gönderilir. Faaliyet dönemi içinde Yönetim Kurulu 12 defa toplanmıştır. Yönetim Kurulu sekreteryası bulunmamaktadır. Toplantılara genellikle bütün üyeler katılmaktadır. 2015 yılı faaliyet dönemi içerisinde herhangi bir muhalif kalınan konu olmamıştır. Toplantı esnasında sorulan sorular zapta geçmemektedir. Şirket ana sözleşmesi çerçevesinde Yönetim Kurulu üyelerine ağırlıklı oy ve/veya veto hakkı tanınmamıştır. Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olabilecekleri zarara ilişkin henüz bir sigorta yapılmamış olup konu üzerinde çalışmalar devam etmektedir.

#### **17. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı:**

Yönetim Kurulu'nda oluşturulan komiteler şunlardır:

##### **1. Denetimden Sorumlu Komite:**

Başkan: Lori-Eli Hananel (Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi)

Üye: Aynur Sarıbay (Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi)

**2. Kurumsal Yönetim Komitesi:**

Başkan: Lori-Eli Hananel (Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi)  
Üye: Yoav Asher Nachshon (İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi)  
Üye: Shlomo Graziani (İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi)  
Üye: Evren Kılıncınar (Yönetim Kurulu Üyesi olmayan Uzman)

**3. Riskin Erken Saptanması Komitesi:**

Başkan: Aynur Sarıbay (Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi)  
Üye: Yoav Asher Nachshon (İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi)  
Üye: Shlomo Graziani (İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi)

Denetimden Sorumlu Komitesi yılda en az 4 kez, Riskin Erken Saptanması Komitesi ise yılda en az 6 kez toplanmakta olup Kurumsal Yönetim Komitesi'nin toplanma sıklığına ilişkin herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üye sayısı ile icracı olmayan yönetim kurulu üye sayısının sınırlı olması nedeniyle bir yönetim kurulu üyesi birden fazla komitede görev almaktadır.

**18. Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması:**

Şirketi etkileyebilecek stratejik, finansal, operasyonel vb. her türlü riskin tespiti, değerlendirilmesi ve bu doğrultuda etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve entegrasyonu konularında Yönetim Kurulu'na tavsiye ve önerilerde bulunma fonksiyonu Denetimden Sorumlu Komite vasıtasıyla yerine getirilmektedir. Denetimden Sorumlu Komite söz konusu fonksiyonu yerine getirirken Finans Başkan Yardımcılığı birimi ile bağımsız dış denetim ve tam tasdik işlemlerini gerçekleştiren kuruluşların bulgularından faydalanmaktadır.

**19. Şirketin Stratejik Hedefleri:**

Türk Tuborg'un başlıca misyonu devamlı nitelikte bir ortaklık değeri yaratmaktır. Şirket stratejilerini pazarın ihtiyaçlarına ve beklentilerine yönelik olarak belirlemeyi öncelikli amaç olarak kabul eder. Ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti büyük önem taşıdığından pazarda her zaman en önde yer alacaktır. Şirket'in sosyal sorumluluğu dolayısıyla çevre meselelerine karşı duyarlı olunacaktır. Bu doğrultuda, Şirket'in hedeflerine ulaşma derecesi, faaliyetleri ve geçmiş performansı Yönetim Kurulu tarafından düzenli olarak gözden geçirilmektedir.

**20. Mali Haklar:**

Yönetim Kurulu üyelerinin ücretleri Şirket Ana Sözleşmesi'nde aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

“Madde 12: İdare Meclisi Azaları bu esas mukavele gereğince safi kardan kendilerine ayrılacak miktardan başka her toplantı günü için veya aylık olarak bir ücret alırlar. Bu ücretin miktarı Genel Kurul kararı ile tespit olunur.”

Her yıl yapılan olağan Genel Kurul toplantılarında Yönetim Kurulu üyelerinin ücretleri gündemin bir maddesini oluşturmaktadır. 2015 yılında yapılan Olağan Genel Kurul toplantısında Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin her birine yıllık brüt 10.000 ABD Doları huzur hakkı ödenmesine, diğer Yönetim Kurulu üyelerine ise herhangi bir ücret ödenmemesine karar verilmiştir.

Üst düzey yöneticiler, genel müdür, başkan yardımcıları ve direktörlerden oluşmakta olup bu yöneticilere sağlanan faydalar aşağıdaki gibi olup gizlilik çerçevesinde kişi bazında açıklama yapılmamaktadır:

	<b>1 Ocak- 31 Aralık 2015</b>
Ücretler ve diğer kısa vadeli faydalar	10.553
İşten çıkarılma nedeniyle sağlanan faydalar	-
İşten ayrılma sonrası faydalar	-
Hisse bazlı ödemeler	-
Diğer	442
	<b>10.995</b>



Şirket Yönetim Kurulu tarafından onaylanıp 28 Haziran 2012 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulan “Ücret Politikası” kurumsal internet sitesinde kamuya duyurulmuştur. Söz konusu ücret politikası internet sitesi vasıtasıyla kamu erişimine açık olması sebebiyle genel kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak pay sahiplerinin bilgisine sunulmamıştır.

Şirket dönem içinde herhangi bir Yönetim Kurulu üyesine veya üst düzey yöneticisine borç vermemiş, kredi kullandırmamış ve lehine kefalet gibi teminatlar vermemiştir.

.....





## TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş. CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES COMPLIANCE REPORT

### 1- STATEMENT OF COMPLIANCE WITH CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES

Corporate governance principles compliance report of Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş. (“Türk Tuborg” or the “Company”) at 2015 has been prepared in conformity with the template announced by Capital Markets Board dated 01.02.2013 numbered 2013/4 based on the decision by Capital Markets Board dated 27.01.2014 numbered 2/35, as indicated at the Board announcement numbered 2014/2.

There is not any mandatory principle that is not complied by the Company. On the other hand, as being a Company at the Third Category, the Company follows the exemption mentioned at article 6.1 of Corporate Governance Communique (the “Comunique”) and accordingly the number of independent board members is executed as two. In addition, in accordance with article 5.5 of the Communique, third paragraph of the principle numbered 4.3.7 and second paragraph of the principle numbered 4.3.8 were not executed.

Regarding the principles that are not mandatory, the policy for donations mentioned at the principle numbered 1.3.10 was not prepared yet as the Company does not provide donations regularly. The principle numbered 1.3.11 was executed in accordance the article 5.1 of “Internal Directive Regarding Working Principles and Procedures of General Assembly”. The principle numbered 1.5.2 was executed in compliance with the definition of minority rights provided at TCC. Indemnity policy mentioned at the principle numbered 3.1.2 was not yet prepared. The works on the principles numbered 3.5.1 and 4.2.8 are still continued and are not yet executed. There are two women board members at the board of directors and the ratio and the policy mentioned at the principle numbered 4.3.9 were not executed. Due to the current number of board of directors, the principle numbered 4.5.5 was not applied. In addition, due to the confidentiality concerns, the principle numbered 4.6.5 was not executed.

### PART I - SHAREHOLDERS

#### 2. Investor Relations Department:

Investor Relations Department was established on 18 March 2009 and led by Evren Kılıncınar, currently performing as Financial Affairs Manager and member of Corporate Governance Committee, and he has Capital Market Activities Advanced Level Certification and Corporate Governance Rating Specialist Certification. Additionally, Ali İhsan Barut has been working at Investor Relations Department while having Capital Market Activities Advanced Level Certification and Corporate Governance Rating Specialist Certification.

The executive at investor relations department reports the finance vice president (CFO).

Contact:

Phone: 0 232 399 21 36

E-mail: [musteri.hizmetleri@turktuborg.com.tr](mailto:musteri.hizmetleri@turktuborg.com.tr)

Duties of the Department:

- \* To ensure that the correspondence, related documents and records between the company and investors are maintained in a reliable, secure, and up-to-date manner,
- \* To respond to written inquiries raised by the shareholders,
- \* To prepare all documents related with general assembly meetings for the review of shareholders and ensure that General Assembly meetings are conducted in accordance with the requirements of current laws and regulations and of the Company's articles of incorporation and other internal policies,
- \* To supervise that all responsibilities arised from capital market regulation are met including corporate governance and public disclosure issues.

The report on the activities of investor relations department is to be submitted to Board of Directors in accordance with the transition article of the Communique.

At certain times during the period, shareholders request information by telephone and any necessary responses are verbally provided. There is not any written request during the year.

### **3. Shareholders' exercise of their right to obtain information:**

The main principle in the shareholders' exercise of their right to obtain information and evaluation is that there shall be no discrimination between the shareholders. Information about the applications made to obtain information during the year is given in item 2 above. Such information requests are usually related with date of the General Assembly meeting, capital increases and free stocks, profit distribution, etc. All requests for information, except in the case of information that was in the nature of a trade secret and information that it was deemed to be in the company's interest to keep confidential, were responded to without making any distinctions among shareholders and in line with any statements that may previously have been made public. Developments that might affect the exercise of shareholder rights dictated by the TCC and by CMB regulations were publicly disclosed through public announcements, newspaper advertisements and the Company's website of [www.turktuborg.com.tr](http://www.turktuborg.com.tr). A request to have a special auditor appointed is not an individual right provided for under the Company's articles of incorporation. No request for the appointment of a special auditor was received during the year.

### **4. General Assembly meetings:**

The ordinary General Assembly meeting was held on 21 April 2015. The meeting quorum is subject to the articles of TCC and CMB. The meeting quorum were 95,7% in the latest ordinary General Assembly meeting. Stakeholders and media did not attend to such meeting. Call for the general assembly meeting was made by the board of directors. Authorised persons from the independent auditors are also invited to the meetings in writing as well as shareholders. The call for the general assembly meeting was announced at KAP, corporate website and the Turkish Commercial Registry Gazette, 21 days in advance. The financial statements, annual report and other related documents are made available to the shareholders in the headquarters of the Company prior to the general assembly meeting. Any issues in the agenda were communicated in an impartial and detailed manner by a clear and understandable method and the shareholders were provided with equal opportunity to give their opinion while creating a healthy environment of discussion in the general assembly meetings and questions were properly answered. Any proposal for an amendment to the agenda of general assembly meeting was not provided by shareholders. Several conveniences are provided so that the shareholders are transported to the place where the general assembly meeting shall be held as well as the effective use of aforementioned communication channels in order to facilitate the attendance of the shareholder to the general assembly meeting. The minutes of general assembly meeting are at all times accessible to the shareholders at the headquarters of the Company, in our web site at [www.turktuborg.com.tr](http://www.turktuborg.com.tr) and at KAP. Shareholders were informed that there were not any donations provided in the current period.

### **5. Voting Rights and Minority Rights:**

According to the articles of incorporation of the Company, the shareholders or their proxies who attend the ordinary and extraordinary general meetings of shareholders are entitled to one vote for each share. There is no privilege as to votes. There are no other companies in which the Company has a cross-ownership. The minority shareholders constitute 4,31% of total shares while they are represented at the management. The definition of minority shares at TCC was accepted and therefore it is not defined by the article of association at a lower rate than one-twentieth of total shares.

### **6. Profit Distribution Rights:**

There is not any privilege as to dividends. The policy of the Company concerning dividend distribution is to distribute the profit considering its medium and long term strategies, financial situation, the investments and financial plans, other fund requirements, market conditions, economical environment, Capital Market legislations and Turkish Commercial Code. In the event that distributable profit is available in accordance with relevant regulation, the dividend distribution resolution to be taken by the Board of Directors in the form of cash and/or shares and/or installments as long as the amount is not below than %20 of the distributable profit within the frame of the provisions of Capital Market legislation and Turkish Commercial Code shall be submitted to the approval of General Assembly; and the distribution shall be completed within legal terms. A consistent policy shall be followed regarding the benefits of the shareholders' versus the Company's benefits in the application of Dividend Distribution Policy. The date of distribution shall be decided by General Assembly upon proposal of the Board. Dividend distribution payments shall be completed within legal terms. For other methods of dividend distribution, relevant legislation, communiqués, and regulations of CMB shall be followed.

When no profit is distributed, the Board of Directors shall inform the shareholders at General Assembly meeting about the reasons for not distributing profit and how the undistributed profits would be allocated.

The articles of association of the company contains a provision concerning the dividend advance. Exercising the power to pay advances is evaluated within the framework of the current legislation and economic environment by the board of directors. The profit distribution methods and processes are identified by the provisions of the Turkish Commercial Code, Capital Market regulations and the articles of association of the Company.

In line with the profit distribution policy, the resolution made public through announcement immediately after such a resolution is made in each year by the board of directors. The dividend distribution policy was communicated to the shareholders in General Assembly meeting and mentioned in the annual report. In addition, it has been made public via the corporate website.

#### **7. Transfer of Shares:**

The articles of incorporation of the Company do not contain any provisions for restriction of the transfer of shares.

### **PART II - PUBLIC DISCLOSURE AND TRANSPARENCY**

#### **8. Disclosure Policy:**

The disclosure policy, which was approved in ordinary General Assembly at 28 June 2012, is presented in the Company's corporate website. The investor relations department is responsible for the implementation of the disclosure policy.

#### **9. The Corporate Website and its Contents:**

The corporate website of the Company is [www.turktuborg.com.tr](http://www.turktuborg.com.tr). The content mentioned at the principle numbered 2.1 of the Communique was provided at the website in both English and Turkish versions.

#### **10. Annual Report:**

All required information listed at article 2.2 of Corporate Governance Principles has been provided at the annual report for year ended 31 December 2015.

### **PART III - STAKEHOLDERS**

#### **11. Information to Stakeholders:**

Stakeholders are kept informed via the related meetings held while considering the issues of confidentiality. The Company's corporate governance structure allows all stakeholders, including employees to express their concerns regarding illegal or unethical practices to Company management whereas a separate mechanism is not established for a direct contact to Corporate Governance Committee.

#### **12. Stakeholders' Participation in Management:**

Supportive mechanisms and models have been created to encourage stakeholder and especially employee participation in the Company's management without interfering Company operations. Participation of stakeholders in the management is supported by instruments such as "proposals" and "surveys" without interfering Company operations. The Company involves the workers union in decision making processes and obtains their approval regarding operational changes in work conditions, the environment, and employee rights. Dealers in close contact with the Company through the authorized "Dealers Meetings" are also encouraged to participate in Company policies.

#### **13. Human Resources Policy:**

Our Human Resources policy in Turk Tuborg is to keep the organisational structure dynamic in accordance with the strategic plans and goals and ensure to be prepared for any changes. Our company has adopted as its objective to gradually make firmer its position as "being the most preferred Company" by qualified people. The Human Resources practices based on competence in our company ensure to create a professional working environment for our employees and career improvement opportunities and to provide our company with such persons with a higher level of education, who are open to innovations and changes, have enterprising abilities, are energetical, aspire to improve themselves and their job, adopt and carry on the assets of the Company.

Our Human Resources policy is based upon the equal opportunity principle which removes any discrimination of races, languages, religions, gender and ages. A performance management system is applied in order to reward the employees by their contributions and efforts and attention is paid to provide equal opportunity in employment and promotions.

In-house and outsourced training programmes are applied within the framework of a plan created at each and every level in order to ensure the improvement of the employees. In addition, job descriptions and key performance indicators are communicated to employees.

Provision of safe working environment and conditions is an issue on which our company places much importance. Any and all legal measures are taken in order to prevent any occupational risks, protect health and safety and do away with any factors of risk and accident under the labour safety and health regulation. Improvement efforts are continually maintained through regular meetings.

A representative has been appointed in order to implement the relationships with the employees in our Company. The role of a representative is implemented by Ahmet Karapınarlı and Bülent Güven, who are both production employees, in the collective labour contract period of 2013-2015. The powers and responsibilities of the representative are described in the collective labour contract.

Türk Tuborg management and the Human Resources department have had no complaints from the employees about discrimination up to the date.

#### **14. Codes of Conduct and Social responsibility:**

Basic competences which have been adopted by our Company that considers it a principle to comply with laws and ethical rules and which have been created for the company employees are effective in the performance evaluations of the employees.

Basic competencies are:

- Connect with others through team spirit
- Go for results by creating solutions
- Resilience / firmness
- Take accountability with commitment and passion

The issues as listed above have been made public by including them into the contents of the annual reports.

Türk Tuborg considers environmental management as an integral part of its business in accordance with its social responsibilities and aims the protection of the environment together with all its employees.

In order to achieve such goal, Türk Tuborg intends to:

- To use natural resources and raw materials in the most efficient way,
- To minimize the environmental effect resulted from our processes, and to save the environment by preventing pollution,
- To obey the legal requirements related to environmental aspects,
- To encourage suppliers and sub-contractors about their activities to be more sensitive for environmental issues,
- To measure, monitor, review and implement the performance of environmental management system which is set in accordance with the requirements of ISO 14001.

Our employees behave with this attention and consciousness at every stage of our actions, where they are responsible for.

Türk Tuborg, which is a member of Cevko (Environmental Protection and Packaging Waste Recovery and Recycling Trust), fulfills its its legal requirements for collection of recyclable packaging wastes through its cooperation with Cevko.

The code of conduct was not published at the corporate website.

## **PART IV - BOARD OF DIRECTORS**

### **15. Structure and Formation of the Board of Directors:**

The Board of Directors exercises its powers and responsibilities and represents the Company under the legislation, articles of incorporation, company regulations and policies in accordance with the authorisation as granted by the shareholders in the General Assembly meeting.

The members of the Board of Directors and their short resumes are as follows:

**Roni Kobrovsky, Chairman of the Board of Directors**

Graduated from industrial engineering department and holds master's degree in business administration. Joined CBC group, the main shareholder of IBBL, in 1976 and served as production engineer, head engineer and vice general manager until 1995, respectively. Serves as Chief Executive Officer at CBC group since 2002 after serving as top level manager at foreign affiliates of CBC group. As being a non-executive board member, his term of office is 3 years starting from the General Assembly meeting on 21 April 2015.

**Joav Asher Nachshon, Vice Chairman of the Board of Directors**

Graduated from economics and accounting department and holds master's degree in business administration. Joined CBC group in 1998 as group CFO after serving as responsible partner at an auditing company (Deloitte). Serves as CBC group vice chairman and chief finance officer since 2002. As being a non-executive board member, his term of office is 3 years starting from the General Assembly meeting on 21 April 2015.

**Shlomo Graziani, Member of the Board of Directors**

Graduated from business administration department and holds master's degree in food technology department. Joined CBC group in 1992 and served as project manager, foreign affiliates general manager and business development vice chairman, respectively. Serves as CEO of international operations at CBC group since 2008. As being a non-executive board member, his term of office is 3 years starting from the General Assembly meeting on 21 April 2015.

**Benjamin Haim Rotenberg, Member of the Board of Directors**

Graduated from law department and holds master's degree in Law. Serves as legal counsel for many of domestic and foreign companies of CBC group. As being a non-executive board member, his term of office is 3 years starting from the General Assembly meeting on 21 April 2015.

**Damla Tolga Birol, Member of the Board of Directors**

Damla Tolga Birol who graduated from Boğaziçi University Business Administration Department in 1986 completed MBA at Indiana University in 1989. She has served as marketing consultant in many companies after working as manager at Procter & Gamble and Emsan Holding respectively. Damla Tolga Birol who joined Türk Tuborg in March 2003 as Marketing VP was promoted as Sales and Marketing VP in March 2005. She has been serving as CEO since January 2007 after serving as CEO deputy and Sales Marketing VP between October 2005 and December 2006. As being an executive board member, her term of office is 3 years starting from the General Assembly meeting on 21 April 2015.

**Lori-Eli Hananel, Independent Member of the Board of Directors**

Graduated from economics department. Started his career as specialist in a foreign bank supervision body and then worked in sectors of construction and real estate as CFO, senior economist, assistant to general manager and general manager. Joined BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş. in 2007 as executive officer and advisor to board of directors. Serves as head of internal control department since 2011. As being an independent board member, his term of office is 3 years starting from the General Assembly meeting on 21 April 2015.

**Aynur Sarıbay, Independent Member of the Board of Directors**

Graduated from Boğaziçi University Business Administration Department. Started her career as associate in a private bank. Worked for a while as research assistant at City University of New York and then worked in the sectors of finance, logistics, fast food in New York. Serves as English tutor for leading companies in Turkey and at the same time works as coordinator at Final Educational Institution, while being shareholder and board member of a mining company operating in South America. As being an independent board member, her term of office is 3 years starting from the General Assembly meeting on 21 April 2015.

At the meeting of Corporate Governance Committee dated 12 March 2015, 2 nominees for independent board members were proposed and their declaration of independence were submitted to Board of Directors on 6 March 2015. There have not any instance that impairs their independence for the year ended 31 December 2015.

Performances of the activities as stipulated in the articles 334 and 335 of the TCC by the members of the Board of Directors are subject to the approval by the general assembly. With the exception of those activities, there are no other limitations imposed on what board members may do.

There are two women board members at the board of directors and there is not any the ratio for woman board and the related policy.

#### **16. Working principles of Board of Directors:**

The working principles of the Board of Directors are regulated in the articles of incorporation of the Company as follows:

“Article 9: Board of Directors regularly convenes on quarterly basis not less than four times a year. Chairman of the Board of Directors and the Vice-Chairman thereof prepare the meeting schedule of the forthcoming year with the assistance of the Director General. It is required to send the agenda of the meeting to the members not later than 5 days prior to the meeting. Any of the members of the Board of Directors may insert an item to the agenda provided that he/she notifies the Director General or the Chairman of the Board of Directors not later than three days prior to the meeting. Any reports and other documentation as discussed in the meeting of the Board of Directors must be sent along with the agenda and amended agenda, if any.

Meetings of the Board of Directors are held in English. Official minutes of meeting and resolutions are kept in Turkish. Translation into English of the minutes of meeting and resolutions shall also be kept in the book of resolutions.

Pursuant to the paragraph II of the article 330 of the Turkish Commercial Code, the resolutions of the Board of Directors on any and all matters may be made without convening a meeting upon communicating a written proposal of any member to the other members unless any of the members requests a discussion.”

Details of the working principles and activity period works of the Board of Directors are as follows:

Agenda of the meeting of the Board of Directors is determined by the Chairman of the Board of Directors through negotiations with the other members of the Board of Directors and the Chief Executive Officer (CEO) and sent to all members not later than five days prior to the meeting. The Board of Directors met 12 times during the year. The Board of Directors does not have a secretariat. The meeting is usually attended by all the members. There was no issue to which any objection was raised in 2015. Any questions asked during the meeting are not recorded in minutes. In accordance with the Company’s article of association, the members of the Board of Directors are not granted the right of weighted vote and/or veto. There is not any insurance policy against the risk of company loss that may be caused by the faulty actions of board members during the execution of their duties and the work on such insurance policy is still continued.

#### **17. Number, Structure and Independence of the Committees Established by the Board of Directors:**

The followings are the committees established by the Board of Directors:

##### *1. Audit Committee:*

Head: Lori-Eli Hananel (Independent Board Member)  
Member: Aynur Sarıbay (Independent Board Member)

##### *2. Corporate Governance Committee:*

Head: Lori-Eli Hananel (Independent Board Member)  
Member: Yoav Asher Nachshon (Non-executive Board Member)  
Member: Shlomo Graziani (Non-executive Board Member)  
Member: Evren Kılınçpınar (Non-Board Member Specialist)

##### *3. Early Determination of Risk Committee:*

Head: Aynur Sarıbay (Independent Board Member)  
Member: Yoav Asher Nachshon (Non-executive Board Member)  
Member: Shlomo Graziani (Non-executive Board Member)

Audit Committee meets at least 4 times in a year and Early Determination of Risk Committee meets at least 6 times in a year, whereas there have not been any specific provision for the meeting frequency of Corporate Governance Committee. Since the number of independent board members and non-executive board members is limited, any board members have been working in more than one committee.

**18. Risk Management and Internal Control Mechanism:**

Determination, evaluation and estimation of all kinds of strategic, financial, operational, etc., risks that may influence the Company and establishment and integration of effective internal control systems in this respect have been executed by Audit Committee, and accordingly advised and recommended to the Board of Directors. The Audit Committee makes use of the findings of finance department and independent auditors and tax auditors while fulfilling its function.

**19. Company's Strategic Goals:**

Türk Tuborg's essential mission is to create a partnership value of a permanent nature. The Company aspires it to be its top-priority objective to identify its strategies in accordance with the requirements and expectations of its customers. As the product quality bears a great importance in terms of customer satisfaction, it shall occupy the topmost place in the market at all times. The Company shall be sensitive to the environmental concerns due to its social responsibility. In this respect, accomplishment degree of Company targets, operations and past performance are periodically reviewed by Board of Directors.

**20. Remunerations to the Board of Directors:**

The remunerations to the members of the Board of Directors are regulated in articles of incorporation of the Company as follows:

“Article 12: The members of the Board of Directors are paid remuneration for each meeting day or on monthly basis other than the amount to be allocated to them from the net profit pursuant to the articles of incorporation. The amount of such remuneration is fixed by the resolution of the General Assembly meeting.”

The remuneration for the members of the Board of Directors constitutes an item of the agenda in the ordinary General Assembly meetings held every year. It was resolved in the General Assembly meeting held in 2015 that gross 10.000 USD per year to be paid to independent board members whereas no remuneration to be paid to the other board members.

Key management includes general manager, vice presidents and directors. The compensation paid or payable to key management for employee service is shown below:

	<b>1 January- 31 December 2015</b>
Short-term employee benefits	10.553
Post-employment benefits	-
Termination benefits	-
Share-based payments	-
Other	442
	<b>10.995</b>

Compensation Policy, which was approved by the Board of Directors and then communicated to General Assembly on 28 June 2012, was made public via corporate website. As it is made public via the corporate website, it is not further submitted to the attention of shareholders as an individual agenda item at the general assembly meeting.

The Company did not lend any amounts to any members of the Board of Directors and key management during the period nor made loans available to them nor provided any guarantees in their favor.

.....