



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

### **BÖLÜM I - KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM BEYANI**

Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş.'nin ("Türk Tuborg" ve "Şirket") 2013 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 istisnadan yararlanmakta olup 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 ilkelerden; 1.3.10 numaralı ilkede 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. Kar Payı Tebliği çerçevesinde 1.6.2 numaralı ilke üzerinde yapılan çalışmaların 2014 yılındaki ilk olağan genel kurul toplantısında ortakların onayına sunulması planlanmaktadır. 2.1.3 numaralı ilke doğrultusunda Şirket'in faaliyet raporu, kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporu, bilgilendirme politikası, kar dağıtım politikası ve ücret politikası İngilizce olarak kurumsal internet sitesinde yayınlanmakta olup diğer içeriğin çevirisi üzerinde çalışmalar devam etmektedir. 3.1.2 numaralı ilkede 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 ilkede 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 II - PAY SAHİPLERİ**

#### **2.1 Yatırımcı İlişkileri Bölümü:**

18 Mart 2009 tarihi itibari 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. Yatırım ilişkileri bölümü yöneticisi Finanstan Sorumlu Başkan Yardımcısı'na (CFO) bağlı çalışmaktadır.

İletişim Bilgileri:

Tel: 0 232 399 21 36

Fax: 0 232 436 19 04

E-posta: evren.kilincpinar@carlsberg.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.



## 2.2 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.

## 2.3 Genel Kurul Toplantıları:

Olağan Genel Kurul toplantısı 18 Haziran 2013 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, Türk Ticaret Sicil Gazetesi'nde ve Yeni Asır gazetesinde yapılmıştır. Şirket faaliyet raporu, mali tablolar ve ilgili diğer dokümanlar 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.

## 2.4 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.

## 2.5 Kar Payı Hakkı:

Kar payında herhangi bir imtiyaz bulunmamaktadır. Şirket'in kar dağıtım konusundaki politikası; şirketin finansal pozisyonu, yapılacak olan yatırımlar ile diğer fon ihtiyaçları, sektörün içinde bulunduğu koşullar, ekonomik ortam, Sermaye Piyasası mevzuatı ve vergi mevzuatı göz önünde bulundurularak kar dağıtımı yapılması yönündedir. Kar payı avansına ilişkin olarak Şirket'in ana sözleşmesinde hüküm mevcuttur. Avans verilmesine ilişkin yetkinin kullanımı yönetim kurulu tarafından mevcut mevzuat ve ekonomik ortam çerçevesinde değerlendirilir. Kar dağıtım yöntem ve süreçleri TTK, SPK düzenlemeleri ve Şirket ana sözleşmesinde yer alan 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. Yönetim kurulunun kar dağıtım tutarına ilişkin kararı genel kurulun onayına sunulur ve onaylanan temettü tutarının pay sahiplerine dağıtımı SPK'nın ilgili düzenlemelerinde belirlenen süre içerisinde yapılır. Kar dağıtım politikası Genel Kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuş ve faaliyet raporunda da yer almıştır. Ayrıca, kurumsal internet sitesi vasıtasıyla kamuya duyurulmaktadır.



## 2.6 Payların Devri:

Şirketin ana sözleşmesinde pay devrini kısıtlayan hükümler bulunmamaktadır.

## BÖLÜM III - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

### 3.1 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 yer almaktadır. Şirket'in faaliyet raporu, kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporu, bilgilendirme politikası, kar dağıtım politikası ve ücret politikası İngilizce olarak kurumsal internet sitesinde yayınlanmakta olup diğer içeriğin çevirisi üzerinde çalışmalar devam etmektedir.

### 3.2 Faaliyet Raporu:

31 Aralık 2013 tarihinde sona eren hesap dönemine ilişkin faaliyet raporunda Tebliğ'in 2.2 no'lu ilkesinde sayılan bilgilere yer verilmiştir.

## BÖLÜM IV - MENFAAT SAHİPLERİ

### 4.1 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 iletmeye olanak tanımakta olup Kurumsal Yönetim Komitesi'ne bildirim konusunda ayrıca oluşturulmuş bir mekanizma bulunmamaktadır.

### 4.2. 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.

### 4.3 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 kademedeki 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 ortamı 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. 2011-2013 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.

#### **4.4 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 tedarikçilerimizi çevresel konularda daha duyarlı bir şekilde faaliyet göstermeye teşvik etmek,
- "ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri" standardı gerekliliklerine 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 V - YÖNETİM KURULU**

### **5.1 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 28 Haziran 2012 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 28 Haziran 2012 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 28 Haziran 2012 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 28 Haziran 2012 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 28 Haziran 2012 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 28 Haziran 2012 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 28 Haziran 2012 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısından itibaren 3 yıldır.

Aday Gösterme Komitesi'nin görev ve sorumluluklarını yerine getiren Denetimden Sorumlu Komite'nin 3 Haziran 2012 tarihli toplantısında 2 tane bağımsız yönetim kurulu üyesi adayı gösterilmiş olup ilgili bağımsızlık beyanları 1 Haziran 2012 tarihli beyan ile Yönetim Kurulu'na bildirilmiştir. 31 Aralık 2013 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.



## 5.2 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 tercümelere 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 8 defa toplanmıştır. Yönetim Kurulu sekreteryası bulunmamaktadır. Toplantılara genellikle bütün üyeler katılmaktadır. 2013 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.

## 5.3 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)

### 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 ve Riskin Erken Saptanması Komitesi ise yılda en az 4 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.

## 5.4 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.



### 5.5 Şirketin Stratejik Hedefleri:

Türk Tuborg'un bira odaklı bir şirket olarak başlıca misyonu devamlı nitelikte bir ortaklık değeri yaratmaktır. Şirket pazarlama faaliyetlerine önem vererek stratejilerini tüketicilerinin ihtiyaçlarına ve beklentilerine yönelik olarak belirlemeyi öncelikli amaç olarak kabul eder. Ürün kalitesi, tüketici memnuniyeti ve hazzı açısından 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.

### 5.6 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. 2013 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 2013</b>
Ücretler ve diğer kısa vadeli faydalar	7.633.439
İşten çıkarılma nedeniyle sağlanan faydalar	-
İşten ayrılma sonrası faydalar	-
Hisse bazlı ödemeler	-
Diğer	285.949
	<hr/>
	<b>7.919.388</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**

**PART 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 2013 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 benefited from 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. The work on the principle numbered 1.6.2 in accordance with Profit Distribution Communique is planned to be submitted to the approval of first general assembly meeting in 2014. In accordance with the principle numbered 2.1.3, English version of the annual report, corporate governance principles compliance report, public announcement policy, profit distribution policy and compensation policy were published at the corporate website while the translation of the other content is still continued. 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 2 - SHAREHOLDERS**

**2.1 Investor Relations Department:**

“Investor Relations Department” was established on 18 March 2009 and led by Evren Kılıncınar, currently performing as Financial Affairs Manager, and he has 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

Fax: 0 232 436 19 04

E-mail: evren.kilincinar@carlsberg.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.





## **2.2 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.

## **2.3 General Assembly meetings:**

The ordinary General Assembly meeting was held on 18 June 2013. 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, the Turkish Commercial Registry Gazette and Yeni Asır, 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.

## **2.4 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.

## **2.5 Profit Distribution Rights:**

There is not any privilege as to dividends. The Company's general policy with respect to dividends is to distribute its net profit having taken into account the Company's financial position, investments that are to be made and other funding requirements, the sector's current circumstances, the economic environment, and the requirements of capital market and tax laws and regulations. The articles of incorporation of the Company contain a provision concerning the dividend advance. The exercise of the power of paying dividend 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 TCC, CMB regulations and the articles of incorporation 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 resolution of the board of directors concerning profit distribution is submitted to the general assembly meeting for approval, and the approved amount of dividend is distributed to the shareholders within the period designated by related regulations of CMB. 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.



## **2.6 Transfer of Shares:**

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

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

### **3.1 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. English version of the annual report, corporate governance principles compliance report, public announcement policy, profit distribution policy and compensation policy were published at the corporate website while the translation of the other content is still continued.

### **3.2 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 2013.

## **PART IV - STAKEHOLDERS**

### **4.1 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.

### **4.2 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.

### **4.3 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 2011-2013. 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.

#### **4.4 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 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 V - BOARD OF DIRECTORS**

### **5.1 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 28 June 2012.



**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 28 June 2012.

**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 28 June 2012.

**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 28 June 2012.

**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 28 June 2012.

**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 28 June 2012.

**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 28 June 2012.

At the meeting of Audit Committee dated 3 June 2012, performing the duties and responsibilities of Nomination Committee, 2 nominees for independent board members were proposed and their declaration of independence were submitted to Board of Directors on 1 June 2012. There have not any instance that impairs their independence for the year ended 31 December 2013.

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.



## **5.2 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 8 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 2013 operating year. 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.

## **5.3 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)

### *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 and Early Determination of Risk Committee meet at least 4 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.

## **5.4 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.



### 5.5 Company's Strategic Goals:

As a beer-focused company, Turk Tuborg's fundamental mission is to create a partnership value of a permanent nature. Placing importance on marketing activities, the Company aspires it to be its top-priority objective to identify its strategies in accordance with the requirements and expectations of its consumers. As the product quality bears a great importance in terms of consumer satisfaction and pleasure, 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.

### 5.6 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 2013 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 2013</b>
Short-term employee benefits	7.633.439
Post-employment benefits	-
Termination benefits	-
Share-based payments	-
Other	285.949
	<hr/> <b>7.919.388</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.

.....