



Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu



6 Kasım 2017

## İÇİNDEKİLER

Derecelendirme Sonucu ve Özeti . . . . .	3
Derecelendirme Metodolojisi . . . . .	5
Şirket Hakkında . . . . .	6
1.KISIM: PAY SAHİPLERİ . . . . .	8
Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması . . . . .	8
Bilgi alma ve inceleme hakları . . . . .	9
Azlık hakları . . . . .	9
Genel Kurul'a Katılım Hakkı . . . . .	9
Oy hakkı . . . . .	10
Kâr payı hakkı. . . . .	10
Payların devri . . . . .	11
2. KISIM: KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK . . . . .	12
Kurumsal İnternet Sitesi . . . . .	12
Faaliyet Raporu . . . . .	13
Bağımsız Denetim . . . . .	14
3. KISIM: MENFAAT SAHİPLERİ . . . . .	15
Menfaat sahiplerine ilişkin Holding politikası . . . . .	15
Menfaat sahiplerinin Holding yönetimine katılımının desteklenmesi. . . . .	15
Holding'in insan kaynakları politikası. . . . .	15
Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler . . . . .	16
Etik kurallar ve Sosyal Sorumluluk . . . . .	16
Sürdürülebilirlik . . . . .	17
4. KISIM: YÖNETİM KURULU. . . . .	18
Yönetim kurulunun işlevi . . . . .	18
Yönetim kurulunun faaliyet esasları . . . . .	18
Yönetim kurulunun yapısı . . . . .	19
Yönetim kurulu toplantılarının şekli . . . . .	19
Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler . . . . .	19
Yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar . . . . .	21
Notların Anlamı . . . . .	22
Çekinceler . . . . .	23

## Derecelendirme Sonucu ve Özeti

### DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş. (DOHOL)

**SAHA**  
Kurumsal Yönetim Notu:

**9.41**



**ANA BÖLÜMLER: Ort. 94.06**

**Pay Sahipleri : 94.88**



**Kamuyu Aydınlatma ve Seffaflik : 96.50**



**Menfaat Sahipleri : 93.92**



**Yönetim Kurulu : 91.79**



0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

## YÖNETİCİ ÖZETİ

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. ("Doğan Holding" veya "Holding") Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumunun derecelendirilmesine ilişkin bu rapor, Holding nezdinde yapılan ayrıntılı incelemelerimizde elde edilen sonuçlardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Derecelendirme metodolojimizin (Bkz. Sayfa 5) temelini, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) "Kurumsal Yönetim İlkeleri" oluşturmaktadır.

Doğan Holding, şirketimizce yapılan Kurumsal Yönetim Derecelendirme çalışmasının sonucunda **9,41** notu ile derecelendirilmiştir. Doğan Holding'in kurumsal yönetim ilkelerine verdiği önem, bunu sürekli ve dinamik bir süreç olarak yürütmekteki isteklilik ve bu doğrultuda gerçekleştirmiş olduğu iyileştirmeler göz önüne alınarak, Holding'in kurumsal yönetim derecelendirme notu yukarıdaki şekilde güncellenmiştir.

Ayrıca, SAHA yıllık olarak Dünya Kurumsal Yönetim Endeksi yayınlamaktadır. Bu endeks ülkeleri; hem kurumsal yönetim prensiplerine uyma düzeylerine hem de kurumsal yönetimle ilgili kurumlarının gelişmişlik düzeylerine göre sıralamaktadır. Endeksin oluşumunda uluslararası kabul görmüş standartlar, kurallar, yönetmelikler ve ülkeleri şeffaflık, yolsuzluk, iş yapma kolaylığı açısından mukayese eden endeksler dikkate alınmaktadır. Doğan Holding, SAHA'nın 21 Temmuz 2017 tarihinde yayımlanmış olduğu Dünya Kurumsal Yönetim Endeksi'ne (DKYE) göre 1. grup içinde yer almaktadır. SAHA'nın yayınladığı Dünya Kurumsal Yönetim Endeksi'nin detaylarına <http://www.saharating.com> adresinden ulaşılabilir.

**Pay Sahipleri** başlığı altında **9,49** alan Doğan Holding’te pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer iç düzenlemelere uyulmakta olup bu hakların kullanılmasını sağlayacak önlemler alınmıştır. Holding pay sahipleri ile ilişkilerini, Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi bünyesinde yürütmektedir. Oy haklarının kullanılmasında imtiyaz veya üst sınır yoktur. Genel kurul öncesi prosedürler ve genel kurulun yapılışı mevzuata ve düzenlemelere uygundur. Holdingin kamuya açıklanmış tutarlı bir kâr dağıtım politikası vardır. Pay devrinde kısıtlama yoktur. Öte yandan, Holding ana sözleşmesinde azlık hakları oranı hususunda halka açık anonim şirketler için öngörülen %5 ile yetinilmiştir. Holding bir bağış ve yardım politikası oluşturup internet sitesinde kamuya duyurmuştur ve genel kurulda pay sahiplerinin onayına sunmuştur.

Doğan Holding, **Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık** başlığı altında **9,65** almıştır. Holding’in, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin “Kamuyu Aydınlatma” maddesinde belirtilen bilgi ve belgelerin yer aldığı kapsamlı bir internet sitesi mevcuttur ve önemli olay ve gelişmeler, hemen her türlü iletişim olanağı kullanılarak SPK ve Borsa İstanbul A.Ş. (BIST) mevzuatına uygun şekilde kamuya açıklanmaktadır. Holding’in ortaklık yapısı; dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak sureti ile gerçek kişi pay sahiplerinin isimleri kamuya duyurulmuştur. Faaliyet raporu da kapsamlı ve bilgilendiricidir. Yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilere sağlanan menfaatler raporda toplu olarak verilmiş olup kişi bazında açıklanması iyileştirmeye açık bir alan olarak durmaktadır.

Doğan Holding, **Menfaat Sahipleri** başlığı altında **9,39** almıştır. Doğan Holding menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına almış, ihlâl halinde etkili ve süratli bir tazmin imkânı sağlamıştır. Çalışanlara yönelik yazılı bir tazminat politikası oluşturulup Holding’in internet sitesinde kamuya açıklanmıştır. Holding’in etkin ve kapsamlı bir insan kaynakları politikası mevcuttur ve güncellenmektedir. Menfaat sahiplerinin Holding yönetimine katılımını destekleyici modeller geliştirilmiştir, ancak söz konusu modeller esas sözleşmeye konmamıştır. Holding’in internet sitesi vasıtasıyla kamuya açıklanmış etik kuralları bulunmaktadır. Grup şirketlerince yönetilen sosyal sorumluluk projeleri ve Aydın Doğan Vakfı vasıtasıyla evrensel ve toplumsal sorunların çözümüne yönelik girişimlere üst düzeyde katkıda bulunmaktadır. Çevreye verilen zararlardan dolayı Holding aleyhine açılan dava yoktur.

**Yönetim Kurulu** başlığından **9,18** alan Doğan Holding’in vizyon ve stratejik hedefleri belirlenmiştir ve yönetim kurulu Holding’in gereksindiği tüm görevleri yerine getirmektedir. Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı aynı kişi değildir. Yönetim kurulu dokuz üyeden oluşmuş ve üç üye bağımsızdır. Bağımsız üyelerin belirlenmesinde SPK kriterlerine uyulmuştur. Bağımsız üyelerin yazılı bağımsızlık beyanları vardır. Yönetim kurulunda beş kadın üye bulunmaktadır. Önemli nitelikte ilişkili taraf işlemlerine dair SPK düzenlemelerine uyum için gerekli esas sözleşme değişiklikleri yapılmıştır. Yönetim kurulu bünyesinde Kurumsal Yönetim, Denetim ve Riskin Erken Saptanması komiteleri kurulmuştur. Komitelerin çalışma esasları kamuya açıklanmıştır. Etkinlik ve işlevsellik dereceleri hakkında daha iyi bir görüş sahibi olabilmek için gözlemlerimiz devam edecektir. Yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esasları Holding’in internet sitesinde yer almaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasında kusurları ile Holding’de sebep olabilecekleri zarar sigorta ettirilmiştir.

## Derecelendirme Metodolojisi

Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.'nin kurumsal yönetim derecelendirme metodolojisi, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Ocak 2014 tarihinde yayınladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ni baz alır.

Bu ilkeler, Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) öncü çalışmaları temel alınarak, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından kurulan komiteye Sermaye Piyasası Kurulu'nun, Borsa İstanbul A.Ş.'nin ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu'nun uzmanları ve temsilcileri dahil edilerek, bir çok akademisyen, özel sektör temsilcisi, kamu kuruluşları ile çeşitli meslek örgütlerinin görüş ve önerileri dikkate alındıktan sonra ülke koşullarına göre uyarlanmıştır.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan ana prensiplerin bir kısmı "uygula, uygulamıyorsan açıkla" diğer kısmı uygulanması zorunlu prensiplerdir. Ancak, bu İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında İlkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma plânının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir.

İlkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

Bu İlkeler baz alınarak SAHA Kurumsal Yönetim Derecelendirme metodolojisi 330 mertebesinde alt kriter belirlemiştir. Her bir kriter, derecelendirme sürecinde, şirket yöneticileri tarafından sağlanan ve kamunun kullanımına açık şirket bilgileri kullanılarak değerlendirilir. Bu kriterlerin bazıları basit bir Evet/Hayır yanıtıyla skorlanabildiği gibi, bazıları daha ayrıntılı açıklamaları gerektirir.


Derecelendirme notları 1 (en zayıf) ilâ 10 (en güçlü) arasında verilir. En yüksek (10) dereceyi elde edebilmek için şirketlerin SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne tam uyum göstermiş olması gerekir (notların daha ayrıntılı bir açıklaması için bu raporun son bölümüne bakınız).

Toplam derecelendirme notunu belirlemede her bir ana bölüm için SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne paralel olarak aşağıdaki ağırlıklar kullanılır:

Pay Sahipleri: **%25**  
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık: **%25**  
Menfaat Sahipleri: **%15**  
Yönetim Kurulu: **%35**

Metodolojimizde her bir ana bölümün alt başlıklarına ağırlık tahsis edilip değerlendirme yapıldıktan sonra nihai "toplam" derecelendirme notuna ulaşılır. Bunun için, her bir bölüme verilen not belirlenmek suretiyle ilân edilerek "İlkelere uyum düzeyi" ayrıntılı olarak tespit edilmiş olur.

## Şirket Hakkında

<b>Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.</b>	
	<b>Yönetim Kurulu Başkanı</b> Y. Begümhan Doğan Faralyalı <b>İcra Kurulu Başkanı</b> Yağmur Şatana
Burhaniye Mah., Kısıklı Cad., No:65, 34676 Üsküdar, İstanbul <a href="http://www.doganholding.com.tr">www.doganholding.com.tr</a>	<b>Yatırımcı İlişkileri Bölüm Başkanı</b> Murat Doğu Tel: (0 216) 556 90 00 <a href="mailto:mdogu@doganholding.com.tr">mdogu@doganholding.com.tr</a>

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. (Doğan Holding), 22 Eylül 1980 tarihinde kurulmuş olup fiili faaliyet konusu; iştirakler yoluyla medya, enerji, perakende, turizm, sanayi ve pazarlama sektörlerinde yatırım yapmak, bağlı ortaklıklar ve iş ortaklarına finansman desteği, yönetim danışmanlığı ve iç denetim hizmetleri vermektir.

Doğan Holding ile birlikte bağlı ortaklıkları olan Milpa Ticari ve Sınai Ürünler Paz. San. ve Tic. A.Ş., Çelik Halat ve Tel Sanayii A.Ş., Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.Ş., Doğan Gazetecilik A.Ş., Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. ve iş ortaklığı olan Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş. payları Borsa İstanbul A.Ş.'de (BİAŞ) işlem görmektedir.

Doğan Holding çok sayıda ülkede faaliyet göstermektedir ve birçok yerli ve yabancı grupla stratejik işbirliği bulunmaktadır. Holding'in stratejik ortakları, bağlı ortaklıkları ve iştiraklerinin tam listesi kurumsal internet sitesinde kamuya duyurulmuştur.

Holding "DOHOL" kodu ile BIST Yıldız Pazarı'nda işlem görmektedir. Doğan Holding, Borsa İstanbul'da BIST Yıldız (XULUS), BIST 30 (XU030), BIST 50 (XU050), BIST 100 (XU100), BIST Tüm (XUTUM), BIST Holding ve Yatırım (XHOLD), BIST Mali (XUMAL), BIST Yıldız (XYLDZ), BIST Sürdürülebilirlik Endeksi (XUSRD), BIST İstanbul (XSIST), BIST Kurumsal Yönetim (XKURY) endekslerine dahil bulunmaktadır.

31.03.2017 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul toplantısında; net dönem zararı olduğundan kâr dağıtımı yapılmamasına karar verilmiştir.

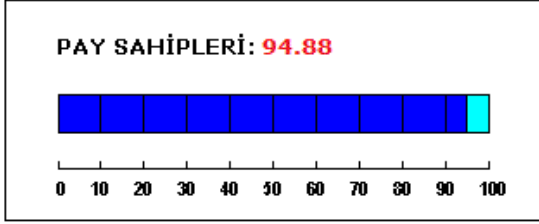
Rapor tarihi itibarıyla şirketin sermaye yapısı aşağıdaki şekilde oluşmaktadır:

<b>Sermaye Yapısı</b>		
<b>Ortakların Ünvanı</b>	<b>Pay Tutarı (TL)</b>	<b>Pay Yüzdesi (%)</b>
Adilbey Holding A.Ş.	1.290.679.019	49,32
Doğan Ailesi	377.126.525	14,41
BIST'de işlem gören	949,132,744	36,27
	<b>2.616.938.288</b>	<b>100,00</b>

Yönetim kurulu görev taksimi aşağıdaki gibidir:

<b>Doğan Holding Yönetim Kurulu</b>	
<b>İsim</b>	<b>Görevi</b>
Yaşar Begümhan DOĞAN FARALYALI	Yönetim Kurulu Başkanı
Hanzade Vasfiye DOĞAN BOYNER	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Arzuhan YALÇINDAĞ	Yönetim Kurulu Üyesi
Vuslat SABANCI	Yönetim Kurulu Üyesi
İmre BARMANBEK	Yönetim Kurulu Üyesi ve Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi
Yağmur ŞATANA	Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı
Tayfun BAYAZIT	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetimden Sorumlu; Kurumsal Yönetim ve Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanı
Ahmet Vural AKIŞIK	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Hacı Ahmet KILIÇOĞLU	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetimden Sorumlu Komite Üyesi

## 1.KISIM: PAY SAHİPLERİ



### SİNOPSİS

+	Tüm pay sahiplerine "eşit işlem ilkesi" çerçevesinde muamele edilmekte
+	Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı sınırlandırılmamış
+	Oy hakkında imtiyaz veya üst sınır yok
+	Oy hakkının kullanımı kolay bir şekilde sağlanmakta
+	Genel kurullar mevzuata uygun yapılmakta
+	Hisse devrinde kısıtlama yok
+	Belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikası belirlenmiş
+	Bağış ve yardım politikası oluşturulmuş ve genel kurulun onayına sunulmuş
=	Azlık hakları sermayenin yirmide birinden daha düşük bir miktara sahip olanlara tanınmamış

#### 1.1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması:

Doğan Holding'de Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi'nin koordinasyonu; Sermaye Piyasaları, Finansal Raporlama ve Bütçe'den sorumlu Mali İşler Başkan Yardımcılığı tarafından yerine getirilmektedir. Birimin altında yatırımcı ilişkileri ile hukuk ve mali işler personeli yer almakta, birim yöneticiliğini SPK İleri Düzey ve

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı lisanslarına sahip olan Sn. Murat Doğu yapmaktadır.

"Pay Sahipleriyle İlişkileri Birimi", başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynamakta ve aşağıdaki görevleri yerine getirmektedir:

- Yatırımcılar ile Holding arasında yapılan yazışmalar ile diğer bilgi belgelere ilişkin kayıtlar sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmaktadır.
- Holding pay sahiplerinin Holding ile ilgili yazılı bilgi talepleri yanıtlanmaktadır.
- Genel kurul toplantısının yürürlükteki mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer Holding düzenlemelerine uygun olarak yapılması sağlanmaktadır.
- Genel kurul toplantısında, pay sahiplerinin yararlanabileceği dokümanlar hazırlanmaktadır.
- Kurumsal yönetim ve kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü husus dahil olmak üzere sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilmesini gözetmektedir.

Birim, yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak en az yılda bir kez yönetim kuruluna rapor sunmaktadır.

Pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyebilecek nitelikteki bilgi ve açıklamalar güncel olarak Holding'in kurumsal internet sitesinde pay sahiplerinin kullanımına sunulmaktadır.



Doğan Holding'in BİST'de işlem gören diğer ortakların paylarının sermayeye oranı %36,27 seviyesindedir.

## **1.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakları:**

Holding yönetiminin özel denetim yapılmasını zorlaştıracı işlem yaptığı yönünde bir bulgu bulunmamaktadır. Dönem içinde pay sahiplerinden böyle bir talep de gelmemiştir.

Holding'le ilgili yasal mevzuatın gerektirdiği her türlü bilgi, tam ve dürüst biçimde, zamanında ve özenli bir şekilde verilmiş olup bu yönde alınmış bir ceza/uyarı bulunmamaktadır.

Holding, bilgilendirme politikası oluşturarak genel kurul bilgisine sunmuş ve kurumsal internet sitesinden kamuya ilân etmiştir.

## **1.3. Azlık Hakları:**

Azlık haklarının kullanılmasına azami özen gösterilmektedir. Ancak, azlık hakları, esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir miktara sahip olanlara tanınmamış, Holding mevzuatta halka açık şirketler için öngörülmüş olan oranları aynen benimsemiştir.

Blok hissedarın çıkarlarının Holding çıkarları ile çeliştiğine dair herhangi bir bulgu bulunmamaktadır.

## **1.4. Genel Kurula Katılım Hakkı:**

2017 yılında gerçekleştirilen olağan genel kurula ait toplantı ilânı, mevzuat ile öngörülen usullerin yanı sıra, mümkün olan en fazla sayıda pay sahibine ulaşmayı sağlayacak şekilde, elektronik haberleşme de dâhil, her türlü iletişim vasıtası ile Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak yapılmıştır.

Yapılan bildirimlerde; toplantı günü ve saati, tereddüt yaratmayacak şekilde

toplantı yeri, gündem, davetin hangi organ tarafından yapıldığı, faaliyet raporu ile mali tabloların, diğer genel kurul evrakının ve dokümanının hangi adreste incelenebileceği açıkça belirtilmiştir.

Bunların yanı sıra, Holding'in gündem maddelerine ilişkin açıklayıcı bir bilgilendirme dokümanı hazırladığı görülmüştür.

Faaliyet raporu, finansal rapor ve gündem maddelerine dayanak teşkil eden diğer belgeler genel kurul toplantısına davet için yapılan ilân tarihinden itibaren, Holding'in merkezi ile elektronik ortam dahil, pay sahiplerinin en rahat şekilde ulaşabileceği yerlerde incelemeye açık tutulmuştur.

Holding'in kurumsal internet sitesinde aşağıdaki hususlar pay sahiplerine duyurulmuştur:

- a. Açıklamanın yapıldığı tarih itibariyle Holding'in ortaklık yapısını yansıtan toplam pay sayısı ve oy hakkı, Holding sermayesinde imtiyazlı pay bulunmadığı hakkında bilgi,
- b. Holding'in ve bağlı ortaklıklarının geçmiş hesap döneminde gerçekleşen veya gelecek hesap döneminde plânladığı Holding faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyecek yönetim ve faaliyetlerindeki değişiklikler ve bu değişikliklerin gerekçeleri hakkında bilgi (olağanüstü genel kurul ve gerekçeleri),
- c. Yönetim kurulu üyelerinin azil ve değiştirme gerekçeleri ile birlikte adayların; özgeçmişleri, son on yıl içerisinde yürüttükleri görevler, Holding ve Holding'in ilişkili tarafları ile ilişkisinin niteliği ve önemlilik düzeyi, bağımsızlık niteliğine sahip olup olmadığı ve benzeri hususlar hakkında bilgi.

Genel kurul gündemi hazırlanırken, her teklifin ayrı bir başlık altında verilmiş olmasına dikkat edilmiş ve gündem başlıkları açık ve farklı yorumlara yol açmayacak şekilde ifade edilmiştir. Gündemde "diğer", "çeşitli" gibi ibareler yer almamaktadır. Genel kurul toplantısından önce verilen bilgiler, ilgili oldukları gündem maddelerine atıf yapılarak verilmiştir. Esas sözleşme değişikliklerinin eski ve yeni şekilleri de gündemde ve bilgilendirme dokümanında yer almıştır.

Genel kurul toplantısında, gündemde yer alan konuların tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılması konusuna toplantı başkanı özen göstermiş, pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkânı verilmiştir. Toplantı başkanı genel kurul toplantısında pay sahiplerince sorulan ve ticari sır kapsamına girmeyen her sorunun doğrudan genel kurul toplantısında cevaplandırılmış olmasını sağlamıştır.

Yönetim hakimiyetini elinde bulunduran pay sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hisismlerinin, Holding veya bağlı ortaklıkları ile çıkar çatışmasına neden olabilecek önemli bir işlem yapması ve/veya Holding'in veya bağlı ortaklıklarının işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası adına yapması veya aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir başka şirkete sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla girmesi kapsamında gerçekleştirilen bir işlem olmadığına dair pay sahiplerine bilgi verilmiştir.

Gündemde özellik arz eden konularla ilgili yönetim kurulu üyesi, ilgili diğer kişiler, finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve denetçiler gerekli bilgilendirmeleri yapabilmek ve soruları

cevaplandırmak üzere genel kurul toplantısında hazır bulunmuşlardır.

Bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı olmaması sebebiyle genel kurul onayına sunulan herhangi bir işlem olmamıştır.

Holding'in esas sözleşmesinde yapılacak yardım ve bağışların üst sınırının genel kurul tarafından belirleneceği belirtilmiştir. Genel kurul toplantısında dönem içinde yapılan tüm bağış ve yardımların tutarı ve yararlanıcıları hakkında ayrı bir gündem maddesi ile ortaklara bilgi verilmiştir. Holding bir bağış ve yardım politikası oluşturmuş olup bu politikayı genel kurulda pay sahiplerinin onayına sunulmuştur.

Genel kurul toplantıları, söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dâhil kamuya açık olarak yapılabilmektedir, ancak bu hususta esas sözleşmede bir madde bulunmamaktadır.

### **1.5. Oy Hakkı:**

Doğan Holding'de oy hakkında imtiyaz yoktur ve Holding oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınmakta ve sınır ötesi de dâhil olmak üzere her pay sahibine oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı sağlamaktadır.

### **1.6. Kâr Payı Hakkı:**

Holding'in belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikası vardır. Bu politika, genel kurul toplantısında pay sahiplerinin onayına sunulmuş, faaliyet raporunda yer almış ve Holding'in internet sitesinde kamuya açıklanmıştır.

Holding'in kâr dağıtım politikası yatırımcıların Holding'in gelecek dönemlerde elde edeceği kârın dağıtım usul ve esaslarını öngörebilmesine imkân verecek açıklıkta asgari bilgileri

içermektedir. Kâr dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile Holding menfaati arasında dengeli bir politika izlenmektedir.

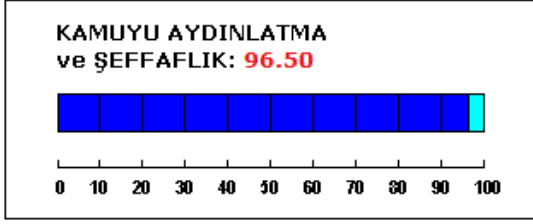
Esas sözleşmede kâr payı avansı ile ilgili hüküm bulunmaktadır.

Hesap dönemine ait yasal kayıtlarda dağıtılabilir dönem kârı oluşmaması nedeniyle kâr payı dağıtılmaması hususu olağan genel kurulun onayına sunularak oy çokluğu ile onaylanmıştır.

### **1.7. Payların Devri:**

Payların devri hususunda; halka açık kısım için herhangi bir zorlaştırıcı hüküm veya uygulama gerek esas sözleşmede gerekse genel kurul kararlarında bulunmamaktadır.

## 2.KISIM: KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK



### SİNOPSIS

+	Kapsamlı bir Bilgilendirme Politikası mevcut ve internet sitesinde kamuya duyurulmuş
+	İnternet sitesi kapsamlı, kamunun aydınlatılmasında aktif olarak kullanılmakta
+	Gerçek kişi nihai hâkim pay sahipleri kamuya açıklanmış
+	Faaliyet raporu mevzuata uygun, kapsamlı ve bilgilendirici
+	Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler mevzuata uygun yapılmakta
+	Uluslararası yatırımcılar için hazırlanmış İngilizce internet sitesi bulunmakta
+	Ücretlendirme politikası oluşturulmuş ve internet sitesinde kamuya duyurulmuş
+	Kâr dağıtım politikası internet sitesinde kamuya duyurulmuş
=	Faaliyet raporunda, yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilere sağlanan menfaatler toplu olarak verilmiş
-	Faaliyet raporunda, yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulu toplantılarına katılım durumu ve yönetim kurulu komitelerinin yıl içindeki toplanma sıklığı ve komitelerin etkinliğine ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi yok

### 2.1. Kurumsal İnternet Sitesi:

Kamunun aydınlatılmasında, holdinge ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta ve burada yer alan bilgiler sürekli güncellenmektedir.

Ortaklığın kurumsal internet sitesinde; mevzuat uyarınca açıklanması zorunlu bilgilerin yanı sıra; ticaret sicil bilgileri, son durum itibarıyla ortaklık ve yönetim yapısı, imtiyazlı pay olmadığı hakkında bilgi, değişikliklerin yayınlandığı ticaret sicili gazetelerinin tarih ve sayısı ile birlikte şirket esas sözleşmesinin son hali, özel durum açıklamaları, finansal raporlar, faaliyet raporları, izahnameler ve diğer kamuyu aydınlatma belgeleri, genel kurul toplantılarının gündemleri, katılanlar cetvelleri ve toplantı tutanakları, vekâleten oy kullanma formu, bilgilendirme politikası, kâr dağıtım politikası, şirket tarafından oluşturulan etik kurullar ve sıkça sorulan sorular başlığı altında şirkete ulaşan bilgi talepleri, soru ve ihbarlar ile bunlara verilen cevaplar yer almaktadır.

Bu kapsamda, en az son 5 yıllık bilgilere internet sitesinde yer verilmektedir.

Holdings'in internet sitesinde ortaklık yapısı ile birleşme dokümanları içinde dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak sureti ile %5'ten yüksek paya sahip olan gerçek kişi pay sahiplerinin isimleri, pay miktarı ve oranları açıklanmıştır ve en az 6 ayda bir güncellenmektedir.

İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde İngilizce olarak hazırlanmıştır.

Holding'in internet sitesinde ayrıca; yatırımcı sunumları, komitelerin çalışma esasları, özel durum açıklamaları başlığı altında önemli yönetim kurulu kararları, yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş vizyon /misyon, son 5 yıla ait sermaye artırım bilgileri, haber alanı, genel kurul iç yönergesi, sosyal sorumluluk çalışmaları, üst yönetim hakkında bilgi, finansal veriler, başlıca rasyo analizleri, internet sitesi hakkında yasal uyarı ve kullanım şartları, yatırımcıları ilgilendirecek olay ve gelişmelere ilişkin takvim ve insan kaynakları politikasına yer verilmiştir.

## 2.2. Faaliyet Raporu:

Yönetim kurulu faaliyet raporunu, kamuoyunun Holding'in faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlamıştır. Faaliyet raporunda;

- a. Raporun dönemi, ortaklığın unvanı, ticaret sicil numarası, iletişim bilgilerine,
- b. Dönem içinde yönetim ve denetleme kurullarında görev alan başkan ve üyelerin isimlerine,
- c. Holding'in faaliyet gösterdiği sektörler ve bu sektörler içerisindeki yeri hakkında bilgiye,
- d. Holding birimlerinin nitelikleri, faaliyet ve performanslarına ilişkin genel açıklamalar ve bunlarda yıl içinde görülen gelişmelere,
- e. Yatırımlardaki gelişmeler ve teşviklerden yararlanma durumuna,
- f. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu'na,
- g. İlişkili taraf işlemlerine ilişkin bilgilere,
- h. Finansal tablolarda yer almayan ancak kullanıcılar için faydalı olacak diğer hususlara,
- i. Holding'in organizasyon, sermaye ve ortaklık yapıları ve bunlara ilişkin hesap dönemi içindeki değişikliklere,
- j. Personel ve işçilere sağlanan menfaatler ve personel sayısı bilgilerine,

- k. Holding genel kurulunca verilen izin çerçevesinde yönetim kurulu üyelerinin Holding'le kendisi veya başkası adına yaptığı işlemler ile rekabet yasağı kapsamındaki faaliyetler olmadığına dair bilgiye,
- l. Kâr dağıtım politikasına,
- m. Finansal durum, kârlılık ve borç ödeme durumlarına ilişkin temel rasyolara,
- n. Holding'in finansman kaynakları ve risk yönetim politikalarına,
- o. Hesap döneminin kapanmasından ilgili finansal tabloların görüşüleceği genel kurul toplantı tarihine kadar geçen sürede meydana gelen önemli olaylara

yer verilmiştir.

Mevzuatta belirtilen hususlara ek olarak, faaliyet raporunda;

- a. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin Holding dışında yürüttükleri görevler hakkında bilgiye,
- b. İlgili yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık beyanlarına,
- c. Yönetim kurulu komitelerinin üyeleri ve çalışma esaslarına,
- d. Yönetim kurulunun yıl içerisindeki toplantı sayısına,
- e. Holding faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri hakkında bilgiye,
- f. Holding aleyhine açılan önemli davalar ve olası sonuçları hakkında bilgiye,
- g. Çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran Holding faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgiye,
- h. Derecelendirme notlarına,
- i. SPK tebliği gereğince kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyorsa ise buna ilişkin gerekçeli açıklamalara,

yer verilmiştir.

Bunlara karşın yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilere sağlanan tüm menfaatler toplu olarak verilmiş olup Kurumsal Yönetim İlkeleri açısından bu bilginin kişi bazında verilmesi esastır. Ayrıca, faaliyet raporunda, yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulu toplantılarına katılım durumu ve yönetim kurulu komitelerinin yıl içindeki toplanma sıklığı ve komitelerin etkinliğine ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesinin yer almaması iyileştirmeye açık alandır.

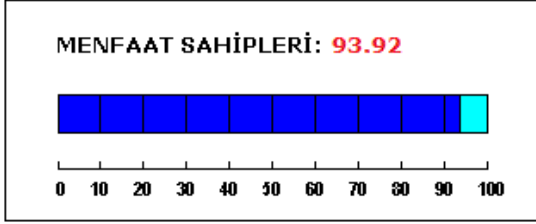
### **2.3. Bağımsız Denetim:**

Holdings'in bağımsız denetimini yapan kuruluş; PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.'dir.

Son dönemde bağımsız denetçinin görüş bildirmekten kaçındığı, şartlı görüş bildirdiği ya da imza atmadığı durumlar olmamıştır. Bununla birlikte bağımsız denetçiler ile mahkemeye yansımış anlaşmazlıklar bulunmadığı beyan edilmiştir.

Bağımsız denetim kuruluşu ve bu kuruluşun denetim elemanları, bağımsız denetim hizmeti verdikleri dönemde, bedelli veya bedelsiz olarak danışmanlık hizmetleri vermemiştir. Bağımsız denetim kuruluşunun yönetim veya sermaye bakımından doğrudan ya da dolaylı olarak hakim bulunduğu bir danışmanlık şirketi ve çalışanları, Holdings'e aynı dönem için danışmanlık hizmeti vermemiştir.

### 3.KISIM: MENFAAT SAHİPLERİ



#### SİNOPSİS

+	Menfaat sahiplerinin haklarının kullanımı kolaylaştırılmış
+	Etkin bir İnsan Kaynakları politikası var
+	Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşleri alınmakta
+	Etik kurallar kamuya açıklanmış
+	Holding kamuya ve çevreye saygılı
+	Çalışanlara yönelik yazılı bir tazminat politikası oluşturulmuş ve internet sitesinde kamuya açıklanmış
+	Etkin sosyal sorumluluk projeleri hayata geçirilmiş
=	Menfaat sahiplerinin Holding yönetimine katılımını destekleyici mekanizmalar var ancak esas sözleşmeye konulmamış

#### 3.1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Holding Politikası:

Doğan Holding menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına almıştır. Bunun dışındaki durumlarda, menfaat sahiplerinin çıkarları iyi niyet kuralları çerçevesinde ve Holding imkânları ölçüsünde korunmaktadır. Hakların ihlâli halinde etkili ve süratli bir tazmin imkânı sağlanmıştır.

Menfaat sahiplerinin haklarının korunması ile ilgili Holding politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirmek amacıyla, Holding'in internet sitesi aktif olarak kullanılmaktadır.

Holding'in kurumsal yönetim uygulamaları, başta çalışanlar olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin yasal ve etik açıdan uygun olmayan işlemlere ilişkin kaygılarını yönetime iletmesine imkân verecek yapıdadır.

Buna ek olarak çalışanlara yönelik yazılı bir tazminat politikası oluşturulmuş ve kamuya açıklanmıştır.

#### 3.2. Menfaat Sahiplerinin Holding Yönetimine Katılımının Desteklenmesi:

Doğan Holding, başta Holding çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin, Holding faaliyetlerini aksatmayacak şekilde, Holding yönetimine katılımını destekleyici modeller geliştirmiştir. Holding'e iletilen talepler değerlendirilmekte ve ilgili birimlerle temas kurulmak suretiyle çözüm önerileri geliştirilmektedir. Çalışanların Holding'in faaliyet ve uygulamaları hakkında bilgilendirilmesi ve önerilerinin alınması işlevi Holding'in intranet sitesi vasıtasıyla yürütülmektedir. Öte yandan, söz konusu model ve mekanizmalar esas sözleşmede yer almamaktadır.

#### 3.3. Holding'in İnsan Kaynakları Politikası:

Holding'in insan kaynakları politikaları, Holding ve çalışan hedeflerinin örtüşmesi eksenine kurulmuş, çalışanlar arasında kurumsal bağlılığın yüksek tutulması ve kurumsal kültür

ögelerinin herkes tarafından benimsenerek sahiplenilmesi amaçlanmıştır. Kuruma ve kurum kültürüne bağlılık ön plânda tutulup çalışanların kendi başarıları ile olduğu kadar kurumun başarısı ile de gurur duymaları hedeflenmiştir.

Holding'de tüm çalışanlar eşit haklara sahiptir. Çalışanların; milliyet, inanç, etnik köken, cinsiyet, maluliyet, siyasi görüş ve yaş ayrımı gibi özellikleri Holding'in insan kaynağı zenginliği olarak kabul edilmekte, çalışanlar bireysel farklılıklar temelinde değerlendirilmemektedir.

Çalışanların kişisel ve profesyonel kayıtları Holding'in şirket bünyesinde geliştirilen insan kaynakları programında tutulmakta olup, bordro bilgilerinden aldığı eğitim ve başarıları kadar her türlü profesyonel bilgisi de programa işlenmektedir. Özel hayat ve kişisel bilgiler korunmaktadır.

İnsan kaynağı seçiminde kişilerin eğitim, deneyim, yetkinlik, kariyer hedefleri ve beklentileri ile pozisyonun gerektirdiği özellikler ve Holding ihtiyaçları göz önüne alınmaktadır.

İnsan Kaynakları, çalışanların gelişmesi için gereken bilgi, beceri ve yetkinlik alanlarını saptayarak yıl içinde çeşitli kişisel ve mesleki eğitimler organize etmektedir. Ayrıca, grup şirketlerinde lise ve üniversite öğrencilerine staj imkânı sağlanmaktadır.

Piyasa koşulları ve Holding içi dengeler çerçevesinde, "eşit işe eşit ücret" ilkesinin benimsendiği Holding ücret politikasında ücret kademeleri, piyasa eğilimlerine ve performansa bağlı olarak belirlenip güncellenmektedir. Buna ilâveten tüm çalışanlara unvanları doğrultusunda bazı yan hak paketleri sunulmaktadır.

### **3.4. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler:**

Doğan Holding, grup şirketlerinde mal ve hizmetlerinin pazarlamasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı tedbirleri almıştır.

Ticari sır kapsamında, müşteri ve tedarikçiler ile ilgili bilgilerin gizliliğine özen gösterilmektedir.

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

Doğan Holding, etik kuralları kurumsal internet sitesi aracılığıyla kamuya duyurmuştur.

Doğan Grubu, kurumsal sosyal sorumluluk nosyonunu şirketlerin toplum üzerinde olumlu bir etki bırakmak için iş süreçlerini nasıl yönettiği ile ilişkilendirmiştir. İş süreçleri; şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda yürütülürken ekonomik değer her sosyal paydaş için adil koşullar altında oluşturulması esas alınmıştır.

Evrensel değerlere saygılı, sosyal ve ekonomik sorunların çözümüne katkıda bulunacak çağdaş nesillerin yetişmesine yardımcı olmak amacıyla 1996 yılında Aydın Doğan Vakfı kurulmuştur. Her türlü sosyal yardım işlerinde bulunan Vakıf; eğitim, sağlık, bilimsel araştırma, kültür, sanat ve spora geniş kapsamda katkıda bulunmaktadır. Vakıf, kuruluşundan bugüne ulusal ve uluslararası yarışmalar düzenleyerek, ödüller vererek, spor ve eğitim kurumları yaptırarak bu kurumlarda kaliteli eğitim verilmesi için destek sağlamaktadır.

Buna ek olarak grup şirketleri *Aile İçi Şiddete Son, Baba Beni Okula Gönder, Haklı Kadın Platformu, Kelkit Girişimi* gibi sosyal sorumluluk projelerini hayata geçirip yürütmekte, yayınlar,



uluslararası konferanslar, eğitim çalışmaları, bağışlar, kampanyalar ve diğer etkinlikler vasıtasıyla farkındalık yaratmayı ve ülkenin önemli sorunlarının çözümüne yönelik çalışmalara destek olmayı amaçlamaktadır. Bu girişimler hakkında ayrıntılı bilgiler Doğan Holding kurumsal internet sitesinde, *Kurumsal Sorumluluk* menüsü altında bulunmaktadır.

Doğan Holding; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uymakta, uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına saygı göstermektedir.

### **3.6. Sürdürülebilirlik**

Farklı sektörlerde ürün ve hizmetler sunan Holding şirketleri; faaliyetlerinde çevrenin korunması ve iyileştirilmesi, çevre kirliliğinin önlenmesi, biyo çeşitliliğin, vahşi yaşam, ekoloji, flora ve faunanın, su yollarının ve kaynaklarının korunması ve iyileştirilmesine katkı sunan politika ve stratejiler geliştirmektedir.

Arıtmalardan çıkan arıtma çamurları Çevre Bakanlığı'nın belirlemiş olduğu standartlara uygun olarak yapılan tehlikeli atık depolarında bekletilmekte ve imha edilmek üzere lisanslı firmalara bedel ödenerek teslim edilmektedir.

İstanbul baskı tesislerinde entegre kimyasal ve biyolojik arıtma tesisi bulunmaktadır.

Kullanımdan çıkan piller, aküler, kimyasallar, kartuş ve tonerler yağlar, alüminyum kalıplar, kablo, bilgisayar, ampul, diğer cihazlar, vs. gibi elektronik hurdalar lisanslı kuruluşlara geri dönüşüm amacıyla gönderilmektedir.

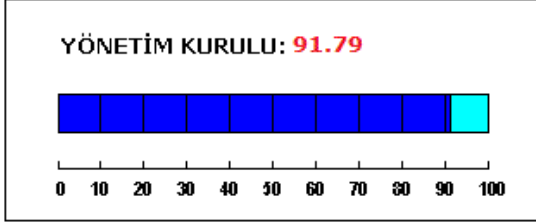
Üretim tesislerinde, Toprak Kirliliği Kontrolü Yönetmeliği gereğince toprak kirlenmesi yönündeki önleyici faaliyetler ve uyarılar, Çevre Denetim Birimleri tarafından yapılmaktadır.

Tüm tesislerde yeşil alan olarak ayrılan bölgelerin bahçe düzenlemesi ve bakımları, uzman firmalarca düzenli olarak yapılmaktadır.

Holding'in Çevre Politikası, Holding'ten başlayarak tüm grup şirketlerine yansır. Çevre amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde Grup şirketlerinin katılımı sağlanır. Çevre politikasının uygulanmasından Riskin Erken Saptanması Komitesi sorumludur.

Riskin Erken Saptanması Komitesi çevre amaç ve hedeflerinin belirlenmesinden, çevre yönetim sistemi kurulmasından, performans kriterlerinin belirlenmesinden ve aksiyon planlarının oluşturulmasından sorumludur. Çevre yönetim sisteminin etkinliği Holding ve grup şirketleri bünyesinde faaliyet gösteren denetim birimleri tarafından denetlenir ve sonuçları Denetimden Sorumlu Komite ile Yönetim Kurulu'nun değerlendirmesine sunulur.

## 4.KISIM: YÖNETİM KURULU



### SİNOPSİS

+	Holding'in misyon, vizyon ve stratejik hedefleri belirlenmiş
+	Yönetim kurulu etkin ve nitelikli üyelerden oluşuyor
+	Yönetim kurulunda üç bağımsız üye var
+	Denetim, Kurumsal Yönetim ve Riskin Erken Saptanması komiteleri ihdas edilmiş
+	Yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esasları belirlenmiş ve kamuya açıklanmış
+	Yönetim kurulunda beş kadın üye bulunmakta
+	Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı var
+	Yönetim kurulu toplantı ve karar nisabı esas sözleşmede belirtilmiş, toplantıların ne şekilde yapılacağı Holding içi düzenlemelerle yazılı hale getirilmiş
=	Yöneticilerin görevlerini gereği gibi yerine getirmemeleri nedeniyle Holding'in ve üçüncü kişilerin uğrayabilecekleri zararlara karşı sigorta var. Ancak bu bedel şirket ödenmiş sermayesinin %25'ini aşmamaktadır.

#### 4.1. Yönetim Kurulunun İşlevi:

Yönetim kurulu; aldığı stratejik kararlarla, Holding'in risk, büyüme ve

getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla Holding'in öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözetmekte, Holding'i bu prensiplerle idare ve temsil etmektedir.

Yönetim kurulu Holding'in stratejik hedeflerini tanımlamış, Holding'in ihtiyaç duyacağı insan ve finansal kaynaklarını belirlemiştir ve Holding yönetiminin performansını denetlemektedir. Holding faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu da gözetmektedir.

#### 4.2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları:

Yönetim kurulu faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütmektedir.

Yönetim kurulu üyeleri arasındaki görev dağılımı faaliyet raporunda açıklanmıştır. Yönetim kurulu, risk yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde iç kontrol sistemlerini, ilgili yönetim kurulu komitelerinin görüşünü de dikkate alarak oluşturmuştur. Bu çerçevede, yönetim kurulu, yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirmektedir.

İç kontroller ve iç denetimin varlığı, işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilmiştir. Yönetim kurulu başkanı ile icra kurulu başkanının yetkileri ayrıştırılarak ifade edilmiştir. Holding'de tek başına sınırsız karar verme yetkisine sahip bir kişi bulunmamaktadır.

Yönetim kurulu Holding ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin korunmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynamakta ve bu amaca yönelik olarak kurumsal yönetim komitesi ve Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi ile yakın işbirliği içerisinde çalışmaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasında kusurları ile Holding'de sebep olabilecekleri zarar sigorta ettirilmiştir, ancak bu bedel şirket sermayesinin %25'ini aşmamaktadır.

#### **4.3. Yönetim Kurulunun Yapısı:**

Holding'in yönetim kurulu dokuz üyeden oluşmuştur. Bunların sekizi icracı değildir. İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip üç bağımsız üye vardır.

Esas sözleşmede bağımsız yönetim kurulu üye sayısına üst sınır getirilmemiş olup bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süreleri 3 yıl olarak belirlenmiştir.

Kurumsal yönetim komitesi yönetim ve pay sahipleri de dâhil olmak üzere bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu dikkate alarak değerlendirmiş ve buna ilişkin değerlendirmesini bir rapora bağlayarak yönetim kurulu onayına sunmuştur. Bağımsız üye adaylarının belirlenmesinde SPK kriterlerine uyulmuştur. Bağımsız yönetim kurulu üye adayları, mevzuat, esas sözleşme ve SPK kriterleri çerçevesinde bağımsız olduklarını yazılı olarak beyan etmişlerdir.

Yönetim kurulunda beş kadın üye bulunmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin, yönetim kurullarındaki kadın üye oranının tavsiye niteliğindeki hedefi olan %25 geçilmiştir.

#### **4.4. Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli:**

Yönetim kurulu Holding işlerine yetecek sıklıkta toplanmaktadır. Yönetim Kurulu olağan toplantılarını yeterli sayıda gerçekleştirmektedir.

Yönetim kurulu başkanı, diğer yönetim kurulu üyeleri ve icra kurulu başkanı ile görüşerek yönetim kurulu toplantılarının gündemini belirlemektedir. Yönetim kurulu toplantısı gündeminde yer alan konular ile ilgili bilgi ve belgeler, toplantıdan yeterli zaman önce yönetim kurulu üyelerinin incelemesine sunulmaktadır. Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı bulunmaktadır.

Yönetim kurulu toplantı ve karar nisabı esas sözleşmede belirtilmiş, toplantıların ne şekilde yapılacağı Holding içi düzenlemelerle yazılı hale getirilmiştir.

Yönetim kurulu üyelerinin başka bir şirkette yönetici ya da yönetim kurulu üyesi olması veya başka bir şirkete danışmanlık hizmeti vermesi kısıtlanmamış ve belli bir kurala bağlanmamıştır. Ortaklığın bir Holding şirketi olması nedeniyle bu durum herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamaktadır.

#### **4.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler:**

Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmek amacıyla kurul bünyesinde İcra Kurulu, Kurumsal Yönetim Komitesi, Denetimden Sorumlu Komite ve Riskin Erken Saptanması komiteleri kurulmuştur.

Komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenmiş ve Holding'in internet sitesinde kamuya açıklanmıştır.

Denetimden sorumlu komitenin tamamı bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmiştir. Kurumsal Yönetim ve Denetimden Sorumlu komitelerinin başkanları da bağımsız yönetim kurulu üyeleridir. İcra kurulu başkanı bu üç komitede yer almamaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri gereği Kurumsal Yönetim Komitesi'nde bulunan Pay Sahipleriyle İlişkiler Birimi yöneticisi hariç, Kurumsal Yönetim ve Denetim komitelerinde icracı üye görev yapmamaktadır. Riskin Erken Saptanması Komitesi, başkanı haricinde icracı üyelerden oluşmaktadır.

Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanmaktadır. Komiteler, gerekli gördükleri yöneticiyi toplantılarına davet edebilmekte ve görüşlerini alabilmektedirler.

Komitelerin toplanma sıklıkları yeterlidir ve yaptıkları tüm çalışmalar yazılı hale getirilmiş ve kayıtları tutulmuştur. Çalışmaları hakkındaki bilgiler ve toplantı sonuçlarını içeren raporlar yönetim kuruluna sunulmaktadır.

Denetim komitesi; şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmaktadır.

Denetim komitesi; ayrıca şirketin muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimiyle ilgili olarak şirkete ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, şirket çalışanlarının, şirketin muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve kriterleri belirlemektedir.

Komite kendi görev ve sorumluluk alanıyla ilgili tespitlerini ve konuya ilişkin değerlendirmelerini ve önerilerini derhal yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmektedir. Buna ek olarak kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini, şirketin sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmektedir.

Denetimden sorumlu komite üyeleri Kurumsal Yönetim İlkeleri tebliğde belirtilen niteliklere sahiptir.

Denetimden Sorumlu Komitesi faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında yıllık faaliyet raporunda açıklama yapılmış, ancak hesap dönemi içinde yönetim kuruluna kaç kez yazılı bildirimde bulunulduğu faaliyet raporunda belirtilmemiştir.

Bağımsız denetim kuruluşunun seçim süreci, denetimden sorumlu komitenin bağımsız denetim kuruluşlarının yetkinlik ve bağımsızlık koşullarını da dikkate alarak uygun gördüğü denetim firmasını yönetim kuruluna önermesi biçiminde gerçekleşmektedir.

Kurumsal Yönetim Komitesi Holding'de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit etmekte ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunmaktadır. Ayrıca, pay sahipleri ile ilişkiler biriminin çalışmalarını gözetmektedir.

Risk Yönetim Komitesi; risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirmekte, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli

önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmaktadır.

Aday Gösterme Komitesi ve Ücretlendirme Komitesi kurulmamış olup bu komitelerin görevleri Kurumsal Yönetim Komitesi'nin çalışma esaslarına dâhil edilmiştir. Yönetim kuruluna uygun bağımsız adayların saptanması bu komite tarafından gerçekleştirilmiştir. Tüm yönetim kurulu üyelikleri için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapıp yapılmadığı hususunda kurumsal yönetim komitesi çalışmalarını izlememiz devam edecektir.

Kurumsal Yönetim Komitesi'nin yönetim kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapıp yapmadığı; bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunup bulunmadığı; yönetim kurulu üyelerinin kariyer plânlaması konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamalar ile Holding'in ve üyenin performansı ile bağlantılı olacak şekilde ücretlendirmede kullanılabilir ölçütleri belirleyip belirlemediği ve kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerin yönetim kuruluna sunulup sunulmadığı hakkında sağlam bir görüş sahibi olabilmemiz ve komitelerin etkinlik derecesini değerlendirebilmemiz için daha fazla gözleme ihtiyacımız bulunmaktadır.

#### **4.6. Yönetim Kurulu Üyelerine ve Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar:**

Yönetim kurulu, Holding'in kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşım

ulaşamadığına ilişkin değerlendirmesini ve ulaşamaması durumunda gerekçeleri yıllık faaliyet raporunda açıklamıştır. Yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilmiş ve genel kurul toplantısında ayrı bir madde olarak ortakların bilgisine sunulmuştur. Bu amaçla hazırlanan ücretlendirme politikası, Holding'in internet sitesinde yer almaktadır.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde hisse senedi opsiyonları veya Holding'in performansına dayalı ödeme plânları kullanılmamaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretleri, bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde belirlenmiştir.

Holding, herhangi bir yönetim kurulu üyesine veya üst düzey yöneticilerine borç vermemekte, kredi kullandırmamakta, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırmamakta veya lehine kefalet gibi teminatlar vermemektedir.

Yöneticiler verilen görevleri ifa edebilmeleri için gerekli profesyonel nitelikleri haizdirler. Yöneticiler görevlerini yerine getirirken mevzuata, esas sözleşmeye, Holding içi düzenlemelere ve politikalara uymaktadırlar.

Yöneticilerin, Holding hakkındaki gizli ve kamuya kapalı bilgileri kendileri veya başkaları lehine kullandıklarına dair karine yoktur. Holding işleri ile ilgili olarak doğrudan veya dolaylı hediye kabul etmiş, haksız menfaat sağlamış yönetici yoktur.

Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasında kusurları ile Holding'de sebep olabilecekleri zarar sigorta ettirilmiştir.

## Notların Anlamı

Not	Anlamı
9 - 10	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne büyük ölçüde uyum sağlamış ve tüm politika ve önlemleri uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları etkin bir şekilde oluşturulmuş ve işlemektedir. Tüm kurumsal yönetim riskleri tespit edilmiş ve aktif bir şekilde yönetilmektedir. Pay ve menfaat sahiplerinin hakları en akil şekilde gözetilmektedir; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri en üst düzeydedir ve yönetim kurulunun yapı ve işleyişi en iyi uygulama kategorisindedir. Bu alanlarda hemen hemen hiçbir zaaf bulunmamaktadır. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne en üst düzeyde dahil edilmek hakkedilmiştir.
7 - 8	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne önemli ölçüde uyum sağlamış ve çoğu gerekli politika ve önlemleri uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, az sayıda iyileştirmelere gerek duyulsa da etkin bir şekilde oluşturulmuş ve işlemektedir. Kurumsal yönetim risklerinin çoğunluğu tespit edilmiş ve aktif bir şekilde yönetilmektedir. Pay ve menfaat sahiplerinin hakları adil şekilde gözetilmektedir; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık faaliyetleri üst düzeydedir ve yönetim kurulunun yapı ve işleyişi sağlam temellere dayandırılmıştır. Çok büyük riskler teşkil etmese de, bu alanların biri veya birkaçında bazı iyileştirmeler gereklidir. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil edilmek hak edilmiştir.
6	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne orta derecede uyum sağlamış ve gerekli politika ve önlemlerin bir kısmını uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, orta derecede oluşturulmuş ve işlemekte, ancak iyileştirmelere gerek vardır. Kurumsal yönetim risklerinin bir kısmı tespit edilmiş ve aktif bir şekilde yönetilmektedir. Ulusal standartlara kısmen uyum sağlanmıştır ancak uluslararası platformlarda bu standartların gerisinde kalınabilir. Pay sahipleri; menfaat sahipleri; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; ve yönetim kurulu alanlarının bazılarında iyileştirmeler gerekmektedir.
4 - 5	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne gereken azami derecede uyum sağlamış ve gerekli politika ve önlemlerin standartların altında bir kısmını uygulamaya sokmuştur. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, gereken asgari derecede oluşturulmuş, ancak tam etkin bir şekilde işlememektedir. Kurumsal yönetim riskleri tamamen tespit edilmemiş ve aktif bir şekilde yönetilememektedir. Pay sahipleri; menfaat sahipleri; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetim kurulu alanlarının bazılarında veya hepsinde önemli iyileştirmeler gerekmektedir.
<4	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum sağlamamıştır ve gerekli politika ve önlemleri zayıftır. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, gerekli etkinlikte oluşturulmamıştır. Önemli kurumsal yönetim riskleri mevcut olup bu riskler aktif bir şekilde yönetilmemekte ve şirket kurumsal yönetim ilkelerine duyarlı değildir. Pay sahipleri; menfaat sahipleri; kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetim kurulu alanlarının hepsinde önemli zaaf vardır. Yatırımcı güveni zedelenebilir ve maddi zararlar oluşabilir.

#### ÇEKİNCELER

Bu Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri baz alınarak, hem Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. işbirliğiyle sağlanan ve hem de Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.'nin kamunun kullanımına açık olarak yayınladığı bilgilere dayanılarak Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme A.Ş. tarafından hazırlanmıştır.

Bu rapor Saha A.Ş. analistleri tarafından eldeki bilgi ve verilerin iyi niyet, bilgi birikimi ve deneyim ile çözümlenmesinden sonra ortaya çıkmış olup, kurumların hissedar haklarına verdikleri önemin, kamuyu aydınlatma faaliyetlerinin, menfaat sahipleri ile ilişkilerinin ve yönetim kurullarının genel kredibilitesi hakkında bir görüştür. Derecelendirme notu ise, derecelendirilen şirketin menkul kıymetleri için asla bir al/sat önerisi olamayacağı gibi, belli bir yatırımcı için o yatırım aracının uygun olup olmadığı hakkında bir yorum da değildir. Bu sonuçlar esas alınarak doğrudan veya dolaylı olarak uğranabilecek her türlü maddi/manevi zararlardan ve masraflardan Saha A.Ş. sorumlu tutulamaz. Bu yorumların üçüncü şahıslara yanlış veya eksik aksettirilmesinden veya her ne şekilde olursa olsun doğacak ihtilâflar da Saha A.Ş. analistlerinin sorumluluğu altında değildir.

Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme A.Ş. bağımsızlık, tarafsızlık, şeffaflık ve analitik doğruluk ilkeleriyle hareket eder ve davranış kuralları olarak IOSCO (Uluslararası Sermaye Piyasaları Komisyonu)'nun kurallarını aynen benimsemiş ve web sitesinde yayınlamıştır (www.saharating.com).

© 2017, Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme A.Ş. Bütün hakları saklıdır. Bu Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporunda sunulan bilgilerin, Saha A.Ş.'nin ve Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.'nin izni olmaksızın yazılı veya elektronik ortamda basılması, çoğaltılması ve dağıtılması yasaktır.

#### İrtibat:

S. Suhan Seçkin

[suhan@saharating.com](mailto:suhan@saharating.com)

Ali Persembe

[apersembe@saharating.com](mailto:apersembe@saharating.com)

Ömer Ersan

[oersan@saharating.com](mailto:oersan@saharating.com)

#### **Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme A.Ş**

Valikonağı Cad., Hacı Mansur Sok., Konak Apt. 3/1, Nişantaşı, İstanbul

Tel: (0212) 291 97 91, Faks: (0212) 291 97 92 • [info@saharating.com](mailto:info@saharating.com) •

[www.saharating.com](http://www.saharating.com)