

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
Kurumsal Yönetim Komitesi

Toplantı Tarihi : 02.03.2015
Gündem : Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

BÖLÜM I: KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ'NE UYUM BEYANI

Paydaşlarına, özellikle yatırımcılarına karşı güven ve istikrarın önemini bilincinde olan Tüpraş, uzun yıllar sonucunda yarattığı kurum itibarı ve kurumsal ilkelerden ödün vermeden iş yapış süreçlerini yönetmekte ve bu ilkeler doğrultusunda hisse fiyatını maksimize etmeyi hedeflemektedir.

2014 yılında yürürlükte bulunan II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği kapsamında zorunlu olan ilkelere tam olarak uyulurken, zorunlu olmayan ilkelerin de büyük çoğunluğuna uyum sağlanmıştır. Zorunlu olmayan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne de tam uyum amaçlanmakla birlikte, ilkelerin bir kısmında uygulamada yaşanan zorluklar, bazı ilkelere uyum konusunda gerek ülkemizde gerekse uluslararası platformda devam eden tartışmalar, bazı ilkelere ise piyasanın ve Şirket'in mevcut yapısı ile tam örtüşmemesi gibi nedenlerle tam uyum henüz sağlanamamıştır. Henüz uygulamaya konulmamış olan ilkeler üzerinde çalışılmakta olup; şirketimizin etkin yönetimine katkı sağlayacak şekilde idari, hukuki ve teknik alt yapı çalışmalarının tamamlanması sonrasında uygulamaya geçilmesi planlanmaktadır. Aşağıda şirketimiz bünyesinde Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde yürütülen kapsamlı çalışmalar ve ilgili bölümlerde henüz uyum sağlanamayan ilkeler ve varsa bundan kaynaklanan çıkar çatışmaları açıklanmıştır.

Tüpraş, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum sağlama yönünde azami ölçüde özen göstermekte, hedeflerine yönelirken Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramlarını benimsemektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Ocak 2014 tarihinde yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni baz alan yeni metodoloji kullanılarak SAHA Kurumsal Yönetim ve Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. (SAHA) tarafından yapılan değerlendirme sonucunda 30.04.2014 tarihinde Tüpraş'ın notu 10 üzerinden 9,28 olarak revize edilmiştir. Tüpraş'ın Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne verdiği önem, bunu sürekli ve dinamik süreç olarak yürütmekteki isteklilik ve bu doğrultuda gerçekleştirdiği iyileştirmeler göz önüne alınarak Şirket'in notu Ekim 2014'te 9,31 olarak yukarı yönlü revize edilmiştir. SPK'nın konuya ilişkin ilke kararı çerçevesinde, farklı şekilde ağırlıklandırılmış olan Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu ana başlıkları altında yapılan değerlendirme sonuçlarının güncel dağılımı aşağıda yer almaktadır:

ANA BAŞLIKLAR	AĞIRLIK	2013 NOTU	2014 NİSAN NOTU	2014 EKİM NOTU
Pay Sahipleri	0,25	8,86	9,55	9,55
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	0,25	9,25	9,39	9,39
Menfaat Sahipleri	0,15	9,26	8,68	8,68
Yönetim Kurulu	0,35	9,78	9,27	9,35
Toplam	1,00	9,34	9,28	9,31

Tüpraş elde ettiği bu not ile SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne önemli ölçüde uyum sağladığını ve gerekli politika ve önlemlerinin çoğunu uygulamaya soktuğunu, kamuya ve hissedarlarına verdiği değeri tescil ettirmiştir. Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu'na www.tupras.com.tr adresindeki Şirket internet sitesinden ulaşılması mümkündür.

Uygulanmayan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Gerekçeleri

Şirket'in Kurumsal Yönetim Komitesi, kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmeye yönelik çalışmalarına devam etmektedir. Halihazırda uygulanmakta olan ilkeler dışında kalan ve henüz uygulanmayan prensipler, bugüne kadar menfaat sahipleri arasında herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

- > 1.4.2 numaralı ilkede bahsi geçen oy hakkındaki imtiyaza ilişkin olarak, Ana Sözleşme'de yer alan düzenlemeler aşağıda 2.4 numaralı bölümde yer almaktadır.
- > 3.2.1 numaralı ilkede bahsi geçen Menfaat sahiplerinin Şirket yönetimine katılımına dair Esas Sözleşme'de hüküm yer almamasına karşın, menfaat sahiplerinin Şirket yönetimine katılımını destekleyici model ve mekanizmalar oluşturulmuştur.
- > Şirket, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteri memnuniyeti anketlerinin yanı sıra çeşitli toplum kuruluşlarının ve diğer bütün menfaat sahiplerinin görüş ve önerilerini dikkate almaktadır.
- > 1.5.2 numaralı ilkeye ilişkin olarak, azlık hakları, Ana Sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara tanınmamış olup, mevzuattaki genel düzenlemeler çerçevesinde haklar sağlanmıştır.
- > 4.3.9 numaralı ilkeye ilişkin olarak, Şirketimiz Yönetim Kurulu'nda kadın üye halihazırda yalnızca Sn. Semahat Arsel'dir. Yönetim Kurulu'nda kadın üye oranı için henüz bir hedef oran ve hedef zaman belirlenmemiş olup, bu konuya ilişkin değerlendirme çalışmaları devam etmektedir. Konuya ilişkin detaylı bilgi aşağıda 5.1 numaralı bölümde yer almaktadır.
- > 4.4.7 numaralı ilkeye ilişkin olarak, aşağıda 5.1 numaralı bölümde açıklandığı üzere, Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket dışında başka görevler alması sınırlandırılmamıştır.
- > Şirket'in ortaklık yapısı nedeniyle bazı üyeler birkaç komitede görev almak zorunda kalmıştır.
- > 4.6.5 numaralı ilkeye ilişkin olarak Yönetim Kurulu Üyeleri'ne ve üst düzey yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanmaktadır. Ancak yapılan açıklama kişi bazında değil Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yönetici bazındadır.

Dönem İçinde İlkeler'e Uyum İçin Yapılan Çalışmalar

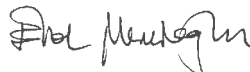
2014 yılında yapılan Olağan Genel Kurul'da Bağımsız Üye adaylarının belirlenmesi ve kamuya duyurulmasına ilişkin süreç gerçekleştirilmiş, düzenlemelere uygun şekilde seçim tamamlanmıştır. Kurulan Yönetim Kurulu Komiteleri etkin olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Yönetim Kurulu ve üst düzey yönetici ücret politikası belirlenerek Genel Kurul'da ortakların bilgisine sunulmuştur. Hazırlanan Genel Kurul bilgilendirme dokümanı ile ilkelerde açıklanması zorunlu olan imtiyazlı paylar, oy hakları, Yönetim Kurulu üye adayları özgeçmişleri, Yönetim Kurulu ve üst düzey yönetici ücret politikası, ilişkili taraf işlemleri ile ilgili olarak hazırlanması gereken raporlar ve açıklanması gereken diğer bilgiler Genel Kurul'dan 3 hafta önce yatırımcıların bilgisine sunulmuştur. Ayrıca kurumsal internet sitesi ve Faaliyet Raporu formatı gözden geçirilerek, İlkeler'e tam uyum açısından gerekli revizyonlar yapılmıştır.

Mevcut durumda, Yönetim Kurulu'ndaki 15 üyenin 4'ü ilkelerde belirtilen bağımsızlık kriterlerini taşımaktadır. Ek olarak, ÖB temsilcisi üye "Şirketin Yönetim Kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla Yönetim Kurulu Üyeliği yapmış bir kişi, Yönetim Kurulu'na bağımsız olarak atanamaz" ve "Kamu kurum ve kuruluşlarında üye olarak seçildikten sonra tam zamanlı çalışmıyor olması," kriterlerini taşımamakla birlikte Sermaye Piyasası Kurulu'nun onayı ile bağımsız üye olarak atfedilmiştir. İlgili komite kararı ve adayların özgeçmişlerine Şirket internet sitesinde yer alan komite raporlarından ulaşılabilir.

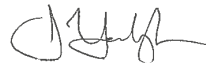
2014 yılı faaliyet dönemini kapsayan ve "Pay Sahipleri", "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık", "Menfaat Sahipleri" ve "Yönetim Kurulu" olmak üzere dört ana başlık altında toplanan Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporumuz söz konusu ilkelerin, uygulanabilen ve uygulanamayan hususlarını içerecek şekilde, aşağıda bilgilerinize sunulmuştur.



Kutsan Çelebican



Erol Memioğlu



İbrahim Yelmenoğlu

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

BÖLÜM II: PAY SAHİPLERİ

2.1. Yatırımcı İlişkileri Bölümü

Yatırımcı ilişkileri ve Raporlama Direktörlüğü, mevcut ve potansiyel yatırımcılara Şirket hakkında doğru, zamanında ve tutarlı bilgiyi sunmak, Şirket'in bilinirliğini ve kredibilitasını artırmak, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanmasını sağlamak ve Yönetim Kurulu ile Sermaye Piyasası Katılımcıları arasındaki iletişimi sağlamak amacıyla faaliyet göstermektedir.

Yatırımcı ilişkileri ve Raporlama Direktörlüğü, pay sahipleri ile yönetim arasında çift yönlü iletişimin yönetilmesinden de sorumludur.

Bu çerçevede Yatırımcı İlişkileri Birimi;

- > Şirket'in yurt içi ve yurt dışı mevcut ve potansiyel yatırımcılara tanıtımının yapılması,
- > Aracı kurumlardaki analistlerden gelen bilgi taleplerinin karşılanması,
- > Finansal raporların açıklanmasına yönelik basın bültenleri hazırlanması, sonuçların değerlendirilmesini yapmak üzere telekonferans ve/veya basın toplantısı düzenlenmesi,
- > Pay sahiplerinden gelen soruların ve taleplerin yanıtlanması,
- > Konferans ve yatırımcı toplantılarına katılım vasıtasıyla proaktif ve düzenli olarak pay sahiplerinin ve potansiyel yatırımcıların Şirket ile ilgili gelişmelerden haberdar edilmesi,
- > Şirket hisse performansı, emsal grup performanslarının analizlerinin yapılması ve iletişim stratejilerinin belirlenmesi,
- > Şirket ile ilgili kamuya açıklanmamış, gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, yerli ve yabancı kurumsal yatırımcılardan gelen Şirket ile ilgili bilgi taleplerinin yanıtlanması,

- > Genel Kurul toplantılarının yürürlükteki mevzuata, Esas Sözleşme'ye ve diğer Şirket içi düzenlemelere uygun olarak yapılması,
- > Genel Kurul toplantılarında pay sahiplerinin yararlanabileceği dokümanların hazırlanması ve söz konusu dokümanların Genel Kurul'dan üç hafta önce Şirket internet sitesi aracılığıyla yatırımcıların bilgisine sunulması,
- > Genel Kurul toplantı tutanağı aracılığıyla, oylama sonuçlarının kaydının tutulması ve oylama sonuçlarının yer aldığı raporları pay sahiplerinin bilgisine sunulması,
- > Finansal raporlama ve özel durumların kamuya açıklanması gibi mevzuatın gerektirdiği her türlü kamuyu aydınlatma yükümlülüklerin yerine getirilmesi,
- > Pay sahipleri ile Şirket üst yönetimi ve Yönetim Kurulu arasında çift yönlü bilgi akışının temin edilmesi,
- > Şirket'le ilgili tüm güncel bilgilere yer verilmesine özen gösterilen Tüpraş internet sitesi yoluyla da kamuoyunun ve hissedarların bilgilendirilmesi çalışmalarından sorumludur.

2014 yılı içerisinde yatırımcılara Şirket faaliyetleri hakkında detaylı bilgi aktarmak amacıyla yapılan çalışmalar aşağıda tabloda özetlenmektedir:

Yurt içinde ve dışında katılım sağlanan yatırımcı konferans sayısı	13
Görüşülen yatırımcı sayısı	443
2013 yılsonu ve 2014 yılı içinde 3'er aylık dönemlerdeki açıklanan finansallarla ilgili telekonferans sayısı	4

Ayrıca pay sahiplerinin haklarının kullanımını etkileyebilecek nitelikteki bilgi ve açıklamalar güncel olarak Şirket'in internet sitesinde pay sahiplerinin kullanımına sunulmaktadır.

Pay sahipleri ile ilişkiler konusunda sorumlu çalışanlar:

ADI SOYADI	UNVANI	E-POSTA ADRESİ	TELEFON NO
İbrahim Yelmenoğlu	CFO	ibrahim.yelmenoglu@tupras.com.tr	(262) 316 31 09
Tuncay Önbilgin	Direktör	tuncay.onbilgin@tupras.com.tr	(262) 316 30 85
Jonathan David Lamb	Müdür	jonathan.lamb@tupras.com.tr	(262) 316 32 75
Harun Bulgan	Koordinatör	harun.bulgan@tupras.com.tr	(262) 316 32 70
Fettane Sayın	Koordinatör	fettane.sayin@tupras.com.tr	(262) 316 32 72
Mehmet Eder	Şef	mehmet.eder@tupras.com.tr	(262) 316 32 73
Didem Güner	Şef	didem.guner@tupras.com.tr	(262) 316 32 50
Çetin Karaca	Şef	cetin.karaca@tupras.com.tr	(262) 316 32 74
Filiz Derman	Şef	filiz.derman@tupras.com.tr	(262) 316 32 69
			Faks (262) 316 30 10

Yatırımcı ilişkileri ve Raporlama Direktörlüğü CFO İbrahim Yelmenoğlu'na bağlı olarak çalışmaktadır. Yatırımcı ilişkileri Bölümü yürüttüğü çalışmalarla ilgili olarak Yönetim Kurulu'na sunulmak üzere Kurumsal Yönetim Komitesi'ne yılda bir kez rapor sunmakta ayrıca Yönetim Kurulu yıl içerisinde yapılan toplantılarda relatif hisse performansı, eşgrup şirketlerle ilgili karşılaştırmalar, rasyo analizleri ve analist yorumları ile ilgili olarak bilgilendirilmiştir. Yatırımcı ilişkileri ve Raporlama Direktörü Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisanslarına sahiptir.

2.2. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı

Bilgilendirme Politikası uyarınca tüm pay sahipleri, potansiyel yatırımcılar ve analistler arasında bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında eşit davranılarak ticari sır niteliğindeki dışındaki tüm bilgiler pay sahipleri ile paylaşılmaktadır. Tüm bilgi paylaşımı daha önce kamuya açıklanmış olan içerik kapsamında gelişmektedir.

Bilgi paylaşımı çerçevesinde pay sahiplerini ilgilendirecek her türlü bilgi, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tebliği uyarınca Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) yapılan Özel Durum Açıklamaları, mali tablolar ve Şirket hakkındaki diğer bilgiler elektronik ortamda elektronik imza ile gönderilmektedir. Ayrıca Şirketin mevcut GDR hisseleri kapsamında Londra Borsası'na da bilgi paylaşımı yapılmaktadır.

Yatırımcı ilişkileri'ne yöneltilen sorular, gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, ilgili olduğu konunun en yetkili kişisi ile görüşülerek gerek sözlü gerekse yazılı olarak yanıtlanmıştır.

Esas Sözleşmemizde hissedarların özel denetçi atanması talebi henüz bireysel bir hak olarak düzenlenmemiş olup, 2014 yılı içerisinde Şirket'e pay sahiplerinden bu yönde bir talep gelmemiştir. Şirket içi yapılan iç denetimlerin yanı sıra, Şirket faaliyetleri, Genel Kurul'da kabul edilen Bağımsız Dış Denetim Şirketi Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Anonim Şirketi (A member of Ernst & Young Global Limited) tarafından denetlenmektedir.

2.3. Genel Kurul Toplantıları

Genel Kurul toplantıları, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası mevzuatı ve Kurumsal Yönetim ilkeleri dikkate alınarak pay sahibinin yeterli bilgilenebilmesine ve geniş katılımına imkân sağlayacak şekilde gerçekleştirilmektedir.

Olağan Genel Kurul toplantısı, her hesap dönemi sonundan itibaren üç ayı geçmemek üzere mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirilir. Şirket'in 2013 yılına ait 54'üncü olağan Genel Kurul toplantısı 31 Mart 2014'de gerçekleştirilmiştir. Elektronik Genel Kurul olarak gerçekleştirilen toplantıya fiziki katılımın yanı sıra elektronik ortamda katılanlar dâhil %80,61 oranında hisseyi temsil eden pay sahibi katılmıştır. Genel Kurul esnasında pay sahipleri soru sorma haklarını kullanmışlardır. Gündem maddeleri haricinde bir öneri verilmemiştir.

Genel Kurul toplantıları, kamuya açık olarak yapılmaktadır. Toplantılar menfaat sahipleri ve medya tarafından izlenebilmektedir. Genel Kurul toplantıları T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından görevlendirilen Hükümet Komiseri gözetiminde yapılmaktadır.

Genel Kurul toplantılarına davet, Türk Ticaret Kanunu Hükümleri, Sermaye Piyasası Kanunu ve Şirket Esas Sözleşmesi hükümlerine göre Yönetim Kurulu'nca yapılmaktadır. Genel Kurul'un yapılması için Yönetim Kurulu Kararı alındığı anda KAP ve Elektronik Genel Kurul Sistemi (EGKS) aracılığı ile gerekli açıklamalar yapılarak kamuoyu bilgilendirilmektedir.

Genel Kurul toplantı ilanı, mevzuat ile öngörülen usullerin yanı sıra, mümkün olan en fazla sayıda pay sahibine ulaşmayı sağlayacak şekilde internet sitesi www.tupras.com.tr vasıtasıyla asgari 21 gün önce yapılmakta, ayrıca Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi ve günlük yayımlanan yüksek tirajlı gazetelerden birinin tüm Türkiye baskısında yayımlanmaktadır.

Genel Kurul toplantı öncesinde gündem maddeleri ile ilgili olarak bilgilendirme dokümanı hazırlanmakta ve kamuya duyurulmakta tüm bildirimlerde yasal süreçlere ve mevzuata uyulmaktadır. Genel Kurul gündem maddeleri çerçevesinde, denetlenmiş yıllık Faaliyet Raporu dâhil, finansal tablo ve raporlar, kurumsal yönetim uyum raporu, kâr dağıtım önerisi, bağımsız dış denetim raporları ve yasal denetçi raporu, Esas Sözleşme'de değişiklik yapılacak ise tadil metni ve gerekçesi, Bilgilendirme Politikası, Ücretlendirme Politikası, Kâr Dağıtım Politikası, bağımsız olanlarla birlikte tüm Yönetim Kurulu üye adaylarının özgeçmişleri ve gündem maddelerine dayanak teşkil eden diğer belgeler Genel Kurul toplantısından üç hafta önce, Şirket merkezi ve internet sitesinde pay sahiplerinin en kolay yolla ulaşabileceği şekilde incelemeye açık tutulmaktadır.

Toplantılara katılımı kolaylaştırmak için, Genel Kurul toplantılarımız Şirket Merkezi'nde ve Elektronik Genel Kurul Sistemi'nde yapılmaktadır. Genel Kurul toplantılarının yapıldığı mekân tüm pay sahiplerinin katılımına imkân verecek şekilde planlanmaktadır. Genel Kurul gündeminde yer alan gündem başlıkları açık ve farklı yorumlara yol açmayacak, her bir teklifin ayrı başlık altında değerlendirilmesine imkân verecek şekilde belirlenmektedir. Genel Kurul toplantısı süresince gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle pay sahiplerine aktarılmakta, pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkânı verilmekte ve sağlıklı bir tartışma ortamı yaratılmaktadır. Genel Kurul toplantı esnasında ortaklar, dinleyiciler ve toplantıya katılan basın mensupları tarafından sorulan sorulara Yönetim Kurulu üyeleri ve üst kademe yöneticilerimiz tarafından gerekli açıklamalarda bulunulmaktadır.

2013 yılına ait Genel Kurul'da toplantıda bulunanlarca sorulan sorular yanıtlanmış, ayrıca elektronik ortamda toplantıya katılan pay sahiplerinden biri tarafından gündemde bulunan iki maddeye ilişkin gelen şerh tutanağa eklenmiştir.

En az bir Yönetim Kurulu üyesi, bir denetçi, mali tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililerden en az biri ve gündemde özellik arz eden konularda açıklamalarda bulunmak üzere konuya vakıf en az bir yetkili Genel Kurul toplantısında hazır bulunmakta, bu kişilerden toplantıda hazır bulunmayanların, toplantıya katılmama gerekçeleri toplantı başkanı tarafından Genel Kurul'un bilgisine sunulmaktadır.

Genel Kurul toplantısı öncesinde kendisini vekil vasıtasıyla temsil ettirecekler için vekâletname örnekleri gazete ilanı ve internet sitesi vasıtasıyla pay sahiplerinin kullanımına sunulmaktadır. Toplantıda uygulanacak oy kullanma prosedürü internet sitesi ve gazete ilanlarıyla pay sahipleri bilgilendirilmektedir. Genel Kurul toplantılarımızda gündem maddelerinin oylanmasında el kaldırma usulü ile açık oylama yöntemi kullanılmaktadır.

Genel Kurul toplantısından sonra toplantı tutanakları Şirket'in tutanak defterinde saklanmakta ve tutanak Türkçe ve İngilizce olarak internet sitesinde bulundurulmaktadır. Toplantı tutanaklarına KAP'tan, EGKS'den ve Tüpraş internet sitesinden ulaşılabilir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Genel Kurul tutanakları, hazirun cetveli, gündemler ve ilanlar eşzamanlı olarak elektronik posta ile tüm yerli ve yabancı yatırımcıların değerlendirmelerine de sunulmaktadır.

2014 yılında yapılan Olağan Genel Kurul toplantısında, 2013 yılı içinde yapılan bağış ve yardımlar hakkında Genel Kurul'da ayrı bir gündem maddesi ile bilgi verilmiş ve bağış politikası paralelinde harcama yapılmak üzere 2014 yılı için bağış sınırı 16 milyon TL olarak belirlenmiştir.

Şirket'in 2014 yılına ilişkin 55'inci Olağan Genel Kurulu 30 Mart 2015 tarihinde Şirket Genel Merkezi'nde yapılacaktır.

2.4. Oy Hakları ve Azlık Hakları

Genel Kurul toplantılarında oy kullanma prosedürü, toplantı başlangıcında pay sahiplerine duyurulmaktadır. Şirket'te oy hakkını kullanmayı zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılmaktadır Herhangi bir pay sahibinin oy kullanma hakkına üst sınır getirilmemiş olup, her pay sahibine oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı sağlanmaktadır. Oy hakkına haiz olan pay sahibi Genel Kurul toplantılarında bu hakkını bizzat kullanabileceği gibi, pay sahibi olan ve pay sahibi olmayan üçüncü bir şahıs vasıtasıyla da kullanabilmektedir.

Olağan ve Olağanüstü Genel Kurul toplantılarında hazır bulunan pay sahipleri oy haklarını toplam paylarının nominal değeri ile orantılı olarak kullanırlar. Genel Kurul toplantılarında, oylar açık olarak verilir. Ancak toplantıda temsil edilen payların en az yirmide birine sahip pay sahiplerinin talebi üzerine gizli oylama yoluna başvurulur.

Şirket Esas Sözleşmesi'ne göre; Türk Silahlı Kuvvetleri'nin akaryakıt ihtiyacının karşılanmasını kısıtlayacak ve/veya karşılanmasına engel olacak nitelikte, rafinerilerden herhangi birinin kapatılması, satılması, herhangi bir takyit ile sınırlandırılması veya kapasitesinin %10'dan fazla azaltılmasına ya da Şirket'in bölünmesi veya başlıca bir Şirket ile birleşmesi ve/veya Şirket'in tasfiyesi gibi konularda karar alınabilmesi için Özelleştirme İdaresi'nin temsil ettiği C Grubu hissenin Yönetim Kurulu'nda olumlu oy kullanması gerekmektedir. Yukarıda sayılan hususların dışında kalan konularda karar alınması, ilgili konunun Yönetim Kurulu'nda görüşülmesini takiben Genel Kurul'da görüşülüp karara bağlanması ile mümkündür.

C Grubu imtiyazlı hissenin yukarıda belirtilen hususlar dışında oy hakkı üzerinde imtiyazı bulunmamaktadır.

Şirket'te azlık haklarının kullanılması, Türk Ticaret Kanunu'na, Sermaye Piyasası Kanunu'na, ilgili

mevzuata ve SPK'nın tebliğ ve kararlarına tabi olup, bu konuda azami özen gösterilmektedir. 2014 yılında Şirket'e bu konuda ulaşan eleştiri ya da şikâyet olmamıştır. Azlık haklarını temsil eden hissedarlar, Genel Kurul'da sağladıkları katılımlarıyla, yönetimi çoğunluk hissedarla birlikte oluşturmaktadır.

Azlık ve yabancı pay sahipleri dâhil, tüm pay sahiplerine eşit muamele edilmektedir. Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticiler ile yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahipleri ya da imtiyazlı bir şekilde çeşitli bilgilere ulaşma imkânı olan kimseler, kendileri adına Şirket'in faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemleri kamuya açıklarlar.

2.5. Kâr Payı Hakkı

Şirketimiz Türk Ticaret Kanunu hükümleri, Sermaye Piyasası Düzenlemeleri, Vergi Düzenlemeleri ve diğer ilgili düzenlemeler ile Esas Sözleşmemizin kâr dağıtımını ile ilgili hükümleri çerçevesinde kâr dağıtımını yapmaktadır. Kâr dağıtımında, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak pay sahipleri ve Şirket menfaatleri arasında dengeli ve tutarlı bir politika izlenmektedir.

İlke olarak, ilgili düzenlemeler, yatırım ihtiyaçları ve finansal imkânlar elverdiği sürece, piyasa beklentileri, uzun vadeli Şirket stratejisi, yatırım ve finansman politikaları, kârlılık ve nakit durumu dikkate alınarak Sermaye Piyasası Düzenlemeleri çerçevesinde hesaplanan Şirket'in net dağıtılabilir dönem kârının tamamı, yasal kayıtlarımızda mevcut kaynaklardan karşılanabildiği sürece nakit olarak dağıtılır. Genel Kurul veya yetki verilmesi halinde Yönetim Kurulu, Sermaye Piyasası düzenlemelerine uygun olarak kâr payının taksitli dağıtımına karar verebilir.

Şirket kârına katılım konusunda Esas Sözleşme'de imtiyaz bulunmamaktadır.

Kâr dağıtımının, Genel Kurul toplantısını takiben en geç bir ay içerisinde yapılması amaçlanmakta olup, kâr dağıtım tarihine Genel Kurul karar vermektedir.

Şirket Esas Sözleşmesi'ne göre; Yönetim Kurulu, Genel Kurul tarafından yetkilendirilmiş olmak ve Sermaye Piyasası Düzenlemelerine uymak kaydı ile kâr payı avansı dağıtılabilir.

Kâr dağıtım politikası ve yıllık kâr dağıtım önerisi Faaliyet Raporu'nda yer almakta, Genel Kurul'da ortakların onayına sunulmaktadır.

2.6. Payların Devri

Esas Sözleşmemizde, borsada işlem gören A Grubu pay sahiplerinin paylarını devretmesini zorlaştırıcı uygulamalar ve pay devrini kısıtlayan herhangi bir hüküm mevcut değildir.

Nama yazılı C Grubu hisse senedi, 4046 Sayılı Kanun'un T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na verdiği yetkilerle esas itibarıyla aynı yetkileri haiz bir başka Türk kamu kuruluşuna devredilebilir ve bu devir Yönetim Kurulu'nun onayına tabi değildir.

BÖLÜM III: KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

3.1. Kurumsal İnternet Sitesi ve İçeriği

Şirket'in internet sitesi www.tupras.com.tr adresinde bulunmakta olup, Türkçe ve İngilizce olarak hem güncel hem de geçmişe dönük bilgiler içermektedir. İnternet sitesinde mevzuat gereği ve yatırım kararlarına yardımcı olacak aşağıdaki bilgiler yer almaktadır.

- > Kurumsal kimliğe ilişkin detaylı bilgiler
- > Vizyon, misyon ve ana stratejiler
- > Yönetim Kurulu üyeleri ve Şirket üst yönetimi hakkında bilgi
- > Ortaklık ve Yönetim Yapısı
- > Şirket Esas Sözleşmesi'nin son hali ve değişikliklerin yayınlandığı ticaret sicil gazetelerinin tarih ve sayısı
- > Ticaret sicil bilgileri
- > Periyodik finansal tablolar, finansal bilgiler, göstergeler ve analiz tabloları
- > Yıllık Faaliyet Raporları
- > Özel Durum Açıklamaları (KAP)
- > Basın Bültenleri
- > Hisse senedi performansına ilişkin bilgi ve grafikler
- > Şirket derecelendirme notları
- > Yatırımcı ve analist tanıtım sunumları
- > Şirketi değerlendiren analistlere ilişkin bilgiler ve analist raporları
- > Genel Kurul'un toplanma tarihi, gündem, gündem konuları hakkında açıklamalar
- > Genel Kurul toplantı tutanağı ve hazırlanmış cetveli
- > Vekâletname örneği
- > Kurumsal yönetim uygulamaları ve uyum raporu
- > Kurumsal sosyal sorumluluk raporları
- > Sürdürülebilirlik endeks sonuçları
- > Kâr dağıtım politikası ve hisse başına kâr payları
- > Bilgilendirme politikası
- > İlişkili taraf işlemlerine ait bilgiler
- > Sosyal sorumluluğa ilişkin projelerle ilgili bilgiler
- > Etik Kurallar
- > Menfaat sahiplerinin her türlü soru, öneri ve şikayetlerini bildirebileceği Paydaş Yönetim Sistemi
- > Şirket ile ilgili diğer bilgiler

3.2. Faaliyet Raporu

Tüpraş faaliyet raporu, kamuoyunun Şirket'in faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak şekilde hazırlanmaktadır. SPK mevzuatında ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin diğer bölümlerinde belirtilen hususlara ek olarak yıllık faaliyet raporlarında;

- > Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticilerin Şirket dışında yürüttükleri görevler hakkında bilgiye,
- > Yönetim Kurulu üyelerinin bağımsızlığına ilişkin beyanlarına,
- > Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin üyeleri, toplanma sıklığı, yürütülen faaliyetleri de içerecek şekilde çalışma esaslarına,
- > Yönetim Kurulu'nun yıl içerisindeki toplantı sayısına ve söz konusu toplantılara katılım durumuna,
- > Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyecek mevzuat değişiklikleri hakkında bilgiye,
- > Çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgiye yer verilmektedir.

Faaliyet Raporu hazırlandıktan sonra Yönetim Kurulu'nun onayından geçirilmekte ve internet sitesi ve elektronik posta aracılığıyla Türkçe ve İngilizce olarak kamuya açıklanmaktadır. Ayrıca basılmış kopyalar Tüpraş Yatırımcı İlişkileri ve Raporlama Direktörlüğü'nden temin edilebilmektedir.

BÖLÜM IV: MENFAAT SAHIPLERİ

4.1. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

Şirket'in Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve etik kuralları, menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına almaktadır. Menfaat sahipleri Şirket'in mevcut mevzuat ve etik kurallar gereğince oluşturduğu bilgilendirme politikası çerçevesinde sürekli olarak bilgilendirilmektedir.

Menfaat sahipleri, Genel Kurul toplantılarına toplantı davetiyesi gönderilmek suretiyle, gazetelerden ve KAP'a yapılan açıklamalarla haberdar edilmektedir. Şirket'in internet sitesinde yer alan bilgiler, menfaat sahiplerinin de bilgileneceği düşünülerek, konferans, basın ve yayın organlarına yapılan açıklamalar ve sunumlarla geniş tutulmaya çalışılmaktadır. Pay sahiplerinden gelen tüm toplantı taleplerine mümkün olan en üst düzeyde görüşme olanağı sağlanarak olumlu yanıt verilmektedir.

Şirket çalışanlarına, Şirket içi intranet portalı ile sirküler ve duyurulara erişim imkânı sağlanmakta, bazı önemli duyurular elektronik posta yoluyla tüm çalışanlara iletilmektedir. Farklı coğrafi bölgelerde çalışanlar arasında kurumsal iletişimi güçlendirmek amacıyla "Rafine" dergisi yayınlanmaktadır. Yılda en az bir kez Tüpraş bünyesindeki çalışanlarla Şirket'in üst düzey yöneticileri bir araya gelerek yıl içerisindeki gelişme ve hedefleri değerlendirmekte, fikir alışverişinde bulunmaktadır.

Menfaat sahiplerinin, mevzuata aykırı uygulamaları Denetimden Sorumlu Komite'ye iletilmek üzere Denetim Grubu'na, etik açıdan uygun olmayan işlemleri ise Etik Kurul'a sunması mümkündür. Ayrıca Paydaş Yönetim Sistemi oluşturulmuş olup, menfaat sahipleri bu sisteme Şirket internet sitesinden ulaşabilmekte her türlü soru, önerge ve şikâyetlerini bu sisteme girebilmektedirler. Bu sisteme gelen talepleri cevaplamak üzere, yetkililerden oluşan ortak bir çalışma grubu oluşturulmuştur.

Menfaat sahiplerinin mevzuat ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde etkili ve sürekli bir tazmin imkanı sağlanmaktadır. Şirket bünyesinde yayınlanmış "tazminat politikası" Şirket'in internet sitesinde yer almaktadır. İşin kapsamına yada özelliğine istinaden gerekli istisna durumlar çalışanlarla yapılmış olan iş sözleşmesinde çalışanlarla paylaşılmaktadır.

4.2. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

Menfaat sahiplerinin Şirket yönetimine katılımının desteklenmesi konusunda, çalışanların işletme değer ve hedeflerini destekleyici davranış ve çabalarını ödüllendirmek amacıyla "Tüpraş Takdir Tanıma ve Ödüllendirme" sistemi ile süreç iyileştirme, enerji tasarrufu, kaynak tasarrufu, üretimde verimlilik, çevre koruma ve iş güvenliği gibi konularda bireysel ve özgün fikirleri desteklemek ve özendirme amacıyla "Rafine Öneriler" sistemi uygulamaktadır. Ayrıca, dışarıdan profesyonel bir şirkete, çalışanlar için çalışan memnuniyeti anketi yaptırılmakta sonuçlarına göre iyileştirmeye açık alanlar saptanarak aksiyonlar alınmaktadır.

Tüpraş, yıl içerisinde müşterileriyle iletişim sağlamak ve karşılıklı fikir alışverişinde bulunmak üzere toplantılar düzenlemektedir. Şirket, yönetim sistemleri performansını ölçme kriterlerinden biri olan müşteri şartlarını ne dereceye kadar karşılayıp karşılamadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgiyi izlemektedir ve bu bilgiyi elde etmek ve gelecekteki hedeflerinde kullanmak için metotlar

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

belirlemiştir. Bu amaçla periyodik olarak müşteri anketleri düzenlenmektedir.

Gerek müşteri memnuniyeti gerekse çalışan memnuniyetine yönelik iyileştirme hedefleri Şirket yönetiminin hedeflerine yansıtılmaktadır.

4.3. İnsan Kaynakları Politikası

Koç Topluluğu'nun diğer şirketlerinde olduğu gibi Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.'de de, "en değerli sermayemiz insan kaynağımızdır" felsefesi insan kaynakları politikasının özünü oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları ile ilgili ölçütler yazılı olarak belirlenmekte ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği'nin 3.3. maddesinin alt maddelerinde sayılan ölçütlere uyulmaktadır.

İnsan kaynakları temel uygulamaları aşağıda belirtilmiştir;

- > Görev tanımları ve dağılımları ile performans kriterleri Şirket yönetimi tarafından belirlenmiş ve çalışanlara duyurulmuştur.
- > İşe alım kriterleri yazılı olarak belirlenmekte, duyurulmakta ve işe alımlarda bu kriterlere uyulmaktadır.
- > Eğitim, tayin ve terfi kararlarında, objektif verilerin kullanılmasına ve Şirket menfaatlerinin göz önünde bulundurulmasına özen gösterilmektedir.
- > Çalışanlarımızın gerek mesleki bilgi ve becerilerinin, gerekse kişisel yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin gerçekleştirilmesine büyük önem verilmektedir.
- > Çalışanlarımız için güvenli çalışma ortamı, koşulları sağlamak ve sürekli iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır.
- > Çalışanlarımız ile ilgili olarak alınan kararlar veya onları ilgilendiren gelişmeler, çalışanlarımıza duyurulmaktadır.
- > Şirketimizde beş ve katı hizmet yılını dolduran çalışanlarımız ödüllendirilmekte, nitelikli, eğitimli ve deneyimli personelin hizmete devamı teşvik edilmektedir.
- > Şirketimiz çalışanları arasında hiçbir konuda ayrımcılık yoktur. Tüpraş çalışanları tarafından Üst Yönetim'e ayrımcılık konusunda herhangi bir şikâyet gelmemiştir.
- > Çalışanlarımız ile ilişkileri yürütmek için İnsan Kaynakları Birimi dışında dolaylı bir temsilci atanması uygulanması bulunmamaktadır.

4.4. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk

Etik Çalışma Kuralları, Şirket'in temel davranış ilkelerini kapsamaktadır. Yasal, toplumsal ve ekonomik koşullarda meydana gelen değişimlerin yanı sıra Koç Holding'in imzaladığı Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) kriterlerine uyum doğrultusunda Tüpraş Etik Davranış Kuralları'nı yenilemiştir.

Şirket personeli, görevlerini yerine getirirken "İş Etiği İlkeleri"ne ve "Koç Topluluğu Ortak Değerleri"ne uymak zorundadır. İş prosedürleri, standartlar, kanun ve düzenlemeler her türlü tutum ve davranışlarımızla ilgili yön gösterici olamadığı durumlarda görev yapmak amacıyla Şirket değerlerimiz üzerine kurulmuş olan Etik Davranış Kurallarımız ve Etik Kurul bulunmaktadır.

Yönetim Kurulu tarafından benimsenmiş Etik Davranış Kuralları, Nisan 2011'de Genel Kurul'un onayından geçirilmiş ve tüm çalışanların taahhütleri alınmıştır.

Rafinaj sektöründe sahip olduğu bilgi birikimiyle bireysel çıkarlardan çok toplumsal çıkarlara yönelik Tüpraş, kurumsallaşmış yapısı ve toplumsal duyarlılığı yüksek çalışanları ile birlikte, rafinerilerinin faaliyetlerde bulunduğu şehirlerde ülkemizin kültürel ve sosyal gelişimine katkıda bulunacak projeler üretmekte ve/veya üretilen projelere önemli destek olmaktadır.

Tüpraş, Kurumsal Sosyal Sorumluluk alanına giren taleplerin karşılanmasında, 30 Mart 2006 tarihinde New York'ta Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç ile Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan'ın imzaladığı Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni (Global Compact) referans almaktadır.

Şirketimiz kurumsal ve etik yönetim anlayışını ve standartlarını daha ileriye taşıyarak 2008 yılında ilk Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu'nu yayınlamış, üçüncü rapor da 2013 yılında yayımlanmıştır. Tüpraş, yayınladığı KSS Raporu'nda Global Reporting Initiative'in (GRI) G3 Raporlama İlkelerini benimsemiştir.

Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşu olan Tüpraş, hedeflerine ulaşırken insan sağlığını, işletme güvenliğini, çevrenin korunmasını ve toplum yararını ön planda tutmaktadır. Tüpraş insanı ve çevreyi koruyan ürünlerini ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirmesinin yanı sıra üretim faaliyetlerini gerçekleştirirken rafinerilerde kullanılan yakıtlarda bölge farkı gözetilmeksizin çevre standartlarına uymayı ilke edinmiştir. Çevreyi koruma konusunda dünya standartlarını baz alan Tüpraş, doğayı korumak kadar geliştirmenin de önemli olduğunun bilincine yeni doğal alanların oluşturulması için çaba göstermektedir.

Tüpraş'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk çalışmaları kapsamında 2014 yılında eğitim, kültür sanat, sağlık, spor, çevre dostu uygulamalar ve çalışan hakları ile ilgili çalışmalarının detayını Kurumsal Sorumluluk başlığı altında bulabilirsiniz.

BÖLÜM V: YÖNETİM KURULU

5.1. Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu

Şirket'in Yönetim Kurulu üyesi seçiminde aradığı temel nitelikler, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan niteliklere uygundur. Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür görevleri ayrı kişiler tarafından yerine getirilmektedir. Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket işleri için gereken zamanı ayırmalarına özen gösterilmekte olup, Şirket dışında başka görev veya görevler almasına ilişkin bir sınırlandırma bulunmamaktadır. Özellikle bağımsız üyelerin iş deneyimleri ve sektörel tecrübelerinin Yönetim Kurulu'na önemli katkıları dolayısıyla böyle bir sınırlandırmaya ihtiyaç duyulmamaktadır. Genel Kurul öncesinde üyenin özgeçmişini ile birlikte, Şirket dışında yürüttüğü görevler de pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır.

Şirketimizde Aday Gösterme Komitesi'nin görevleri, Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmektedir.

Kurumsal Yönetim Komitesi'ne 2014 yılı için sunulan bağımsız üye adayları sayısı beş olup, bu kişilerin adaylık beyanları ve özgeçmişleri Kurumsal Yönetim Komitesi'nin 17.01.2014 ve 04.03.2014 tarihli, Yönetim Kurulu'nun 20.01.2014 ve 04.03.2014 tarihli toplantılarında değerlendirilerek beş adayın bağımsız üye adayları olarak belirlenmelerine karar verilmiştir. Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin tamamı bağımsızlık beyanlarını Kurumsal Yönetim Komitesi'ne sunmuş olup, bağımsızlık kriterlerini "Şirket'in Yönetim Kurulu'nda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla Yönetim Kurulu üyeliği yapmış bir kişi, Yönetim Kurulu'na bağımsız üye olarak atanamaz" ve "Bağlı oldukları mevzuata uygun olması şartıyla üniversite öğretim üyeleri hariç, kamu kurum ve kuruluşlarında üye olarak seçildikten sonra tam zamanlı çalışmıyor olması," nedeni ile tam olarak taşımayan Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nı temsilen Sn. Ahmet Aksu için Sermaye Piyasası Kurulu'ndan bir yıl süre ile sınırlı olmak üzere bağımsız üye olabilmesi hususunda onay alınmıştır. 2014 yılı faaliyet döneminde bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıkmamıştır.

Mevcut durumda, Yönetim Kurulu'ndaki 15 üyenin 4'ü ilkelerde belirtilen bağımsızlık kriterlerini taşımaktadır. Ek olarak, ÖİB temsilcisi kurul üyesi Sermaye Piyasası Kurulu'nun onayı ile bağımsız üye olarak atfedilmiştir. İlgili komite kararı ve adayların özgeçmişlerine Şirket internet sitesinde yer alan komite raporlarından ulaşılabilir.

Yönetim Kurulu nezdinde bilgi birikimi, tecrübe ve görüş açısı bakımından çeşitliliğin sağlanmasının Şirket'in faaliyetlerine ve Yönetim Kurulu'nun etkin çalışmasına olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yönetim Kurulu'nda farklı görüşlerin temsil edilmesinin sağlanmasının da bir aracı olan kadın Yönetim Kurulu üyeleri için bir hedef oran belirlenmesi yönünde ise değerlendirme çalışmalarımız devam etmekte olup, halihazırda Yönetim Kurulumuzda 1 kadın üye bulunmaktadır.

31 Mart 2014 tarihli Şirket Genel Kurul'unda, 2014 faaliyetlerinin görüşüleceği Genel Kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere seçilen, Yönetim Kurulu üyeleri ve nitelikleri aşağıda tabloda olup, özgeçmişleri internet sitesinde ve Faaliyet Raporu'nda yer almaktadır.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİ

ADI SOYADI	İCRACI OLUP OLMADIĞI	BAĞIMSIZLIK DURUMU	ATANMA TARİHİ	GÖREV SÜRESİ	YK VE KOMİTELERDEKİ GÖREVLERİ	ŞİRKET DIŞINDAKİ GÖREVLERİ
Ömer M. Koç	İcrada görevli değil	Bağımlı	31.03.2014	1 yıl	Yönetim Kurulu Başkanı Yürütme Komitesi	Koç Holding Şirketleri Yönetim Kurulu Üyelikleri
Mustafa V. Koç	İcrada görevli değil	Bağımlı	31.03.2014	1 yıl	Başkan Vekili Yürütme Komitesi	Koç Holding Şirketleri Yönetim Kurulu Üyelikleri
Rahmi M. Koç	İcrada görevli değil	Bağımlı	31.03.2014	1 yıl	Yönetim Kurulu Üyesi Yürütme Komitesi	Koç Holding Şirketleri Yönetim Kurulu Üyelikleri
Semahat S. Arsel	İcrada görevli değil	Bağımlı	31.03.2014	1 yıl	Yönetim Kurulu Üyesi Yürütme Komitesi	Koç Holding Şirketleri Yönetim Kurulu Üyelikleri
Ali Y. Koç	İcrada görevli değil	Bağımlı	31.03.2014	1 yıl	Yönetim Kurulu Üyesi Yürütme Komitesi	Koç Holding Şirketleri Yönetim Kurulu Üyelikleri
O. Turgay Durak	İcrada görevli değil	Bağımlı	31.03.2014	1 yıl	Yönetim Kurulu Üyesi Yürütme Komitesi	Koç Holding Şirketleri Yönetim Kurulu Üyelikleri Koç Holding CEO
Temel Kamil Atay	İcrada görevli değil	Bağımlı	31.03.2014	1 yıl	Yönetim Kurulu Üyesi Yürütme Komitesi Risk Yönetim Komitesi	Koç Holding Şirketleri Yönetim Kurulu Üyelikleri
Dr. Bülent Bulgurlu	İcrada görevli değil	Bağımlı	31.03.2014	1 yıl	Yönetim Kurulu Üyesi	Koç Holding Şirketleri Yönetim Kurulu Üyelikleri
Erol Memioğlu	İcrada görevli değil	Bağımlı	31.03.2014	1 yıl	Yönetim Kurulu Üyesi Kurumsal Yönetim Komitesi	Koç Holding Şirketleri Yönetim Kurulu Üyelikleri Enerji Grubu Başkanı
Yavuz Erkut	İcrada görevli	Bağımlı	31.03.2014	1 yıl	Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür	Tüpraş Yönetim Kurulu Üyesi Ditaş Yönetim Kurulu Üyesi
Ahmet Aksu	İcrada görevli değil	Bağımsız	31.03.2014	1 yıl	Bağımsız Üye (ÖİB Temsilcisi)	T.C. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Başkan Vekili
Gökçe Bayındır	İcrada görevli değil	Bağımsız	31.03.2014	1 yıl	Bağımsız Üye Risk Yönetim Komitesi	Koç Holding Şirketleri Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelikleri
Kutsan Çelebician	İcrada görevli değil	Bağımsız	31.03.2014	1 yıl	Bağımsız Üye Kurumsal Yönetim Komitesi Denetim Komitesi	Koç Holding Şirketleri Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelikleri
Osman Mete Altan	İcrada görevli değil	Bağımsız	31.03.2014	1 yıl	Bağımsız Üye Denetim Komitesi	Koç Holding Şirketleri Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelikleri
Ahmet Turul	İcrada görevli değil	Bağımsız	31.03.2014	1 yıl	Bağımsız Üye	Koç Holding Şirketleri Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelikleri

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Yönetim Kurulu, Genel Kurul tarafından seçilen en az beş üyeden oluşur. Yönetim Kurulu üyelerinin seçiminde bir üyenin C Grubu pay sahibinin gösterdiği adaydan seçilmesi zorunludur. Diğer üyeler A Grubu pay sahiplerinin belirleyeceği adaylar arasından, Genel Kurul'da en çok oy alan adaylar arasından seçilir. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerinde tanımlanan sayıdaki adayın bağımsızlık niteliklerini haiz olmaları sağlanır.

Yönetim Kurulu üyelerinin sayısının tespiti ve üyelerin seçimi bakımından Genel Kurul yetkilidir. Bağımsız üyeler için Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri ile getirilen zorunluluklar saklı kalmak kaydıyla, Genel Kurul Türk Ticaret Kanunu'nun 364'üncü maddesi uyarınca gerekli görürse Esas Sözleşme hükümlerini dikkate alarak Yönetim Kurulu üyelerini her zaman değiştirebilir.

Yönetim Kurulu üyeliğinin herhangi bir sebeple boşaldığı veya bağımsız üyenin bağımsızlığını kaybetmesi, istifa etmesi veya görevini yerine getiremeyecek duruma gelmesi halinde, Yönetim Kurulu, görevi sona eren Yönetim Kurulu üyesini aday gösteren ilgili grup pay sahiplerinin göstereceği adayı Türk Ticaret Kanunu hükümleri ve Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerinde belirlenen prosedürlere uygun olarak geçici olarak seçip ilk toplanacak Genel Kurul'un onayına sunar.

5.2. Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları

Tüpraş Yönetim Kurulu faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütmektedir. Yönetim Kurulu üyelerinin yetki ve sorumlulukları Esas Sözleşme'de belirlenmiştir. Yönetim Kurulu üyeleri arasında görev dağılımı ve Yönetim Kurulu üyelerinin görev ve yetkileri faaliyet raporunda açıklanmaktadır.

Yönetim Kurulu, Şirket'in işleri gerektirdikçe toplanır. Başkan'ın veya üyelerden ikisinin talebi halinde Yönetim Kurulu'nun toplanması zorunludur. Yönetim Kurulu toplantıları Şirket'in idare merkezinde veya Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğunun belirleyeceği yerde yapılabilir. Düzenli toplantılara ilave olarak, gerekli görülen hallerde özel konulara ilişkin karar almak üzere, Yönetim Kurulu salt çoğunluğu sağlayacak üye sayısı ile toplanmakta veya Türk Ticaret Kanunu'nun 390/4 maddesi uyarınca fiilen toplantı yapmadan karar alabilmektedir.

Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu'nun 367'inci maddesi uyarınca hazırlayacağı bir iç yönerge ile yönetimi kısmen veya tamamen Yönetim Kurulu üyesi olan veya olmayan bir veya birkaç kişiye devretmeye yetkilidir. Ancak, Esas Sözleşme'nin 10'uncu maddesinde sayılan imtiyazlı hisseye ilişkin konularda yetki devri söz konusu olmayıp, bu kararların Yönetim Kurulu'nda görüşülmesi zorunludur.

Yönetim Kurulu'nun toplantı şekli, toplantı ve karar nisapları, oy kullanımı, görev ve yetkileri konusunda Türk Ticaret Kanunu hükümleri ve Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine uyulur.

Yönetim Kurulu toplantılarında konulara ilişkin tüm olumlu/olumsuz görüşler ve oylar, toplantı tutanakları şeklinde karar zaptına geçirilmektedir. Düzenli toplantıların gündemi Yönetim Kurulu sekretaryası tarafından daha önce alınan kararlar ve karar alınmasını gerektiren konular göz önünde tutularak ve üyelere danışılarak hazırlanmaktadır. Diğer toplantıların gündemini ise yasal zorunluluklar nedeniyle karar alınmasını gerektiren hususlar belirlemektedir. Yönetim Kurulu'nun sekretarya görevi Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (CFO) tarafından yürütülmektedir. Yıl içerisinde Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin onayına sunulan ilişkili taraf işlemi ile önemli nitelikte işlemlerden kabul görmeyen ve Genel Kurul'un onayına götürülen bulunmamaktadır.

Esas Sözleşme'de, Yönetim Kurulu üyelerine ağırlıklı oy veya veto (Oy hakkında belirtilen konularda Yönetim Kurulu kararı alınabilmesi için C Grubu imtiyazlı hissenin olumlu oy kullanması dışında) hakkı tanınmamıştır.

Yönetim Kurulu üyelerine, Türk Ticaret Kanunu'nun 395'inci ve 396'nı maddelerinde öngörülen durumlar için Genel Kurul izin verebilir.

Toplantı yeri Şirket merkezidir. Yönetim Kurulu kararı ile başka bir yerde de toplanılabilir. Toplantılarda görüşülecek işlerin bir gündem ile tespit edilmiş olması ve bu gündemin toplantı gününden önce üyelere tebliğ edilmesi gerekir. Yönetim Kurulu toplantılarına davet, toplantı gününden en az üç gün önce yapılır.

Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticilerin görevleri çerçevesinde kişisel olarak sorumlu tutulabilecekleri yükümlülüklerine karşı, zararların tazmini ile ilgili toplam 50 milyon Euro teminat tavanlı sigorta yaptırılmıştır.

Yönetim Kurulu Şirket'in faaliyetlerini gözetirken çıkar çatışması doğma olasılığının olup olmadığını ve varsa söz konusu çıkar çatışmasının şirket açısından sonuçlarını değerlendirmekte ve Şirket'in çıkarlarına en uygun şekilde hareket edilmesi için gereken kararları almaktadır. Ayrıca, ilişkili taraf işlemlerinde de düzenlemelere uyumun yanısıra, Yönetim Kurulu tarafından olası suiistimal riskleri değerlendirilmekte ve ilişkili taraf işlemleri titizlikle ele alınmaktadır.

5.3. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Şirket'te, Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmek amacıyla oluşturulmuş komiteler mevcut olup, komiteler faaliyetlerini belli prosedürler çerçevesinde yürütmektedir. Komitelerin çalışma esasları ve toplanma sıklığı ve ilgili dönemdeki faaliyetlerine ilişkin komite raporları Şirket'in internet sitesinde yer almaktadır. Kurulan Kurumsal Yönetim Komitesi, Risk Yönetim Komitesi, Denetim Komitesi, Yürütme Komitesi ve Etik Kurul aşağıdaki prensipler doğrultusunda çalışmaktadır.

Yönetim Kurulu, mali kontrol ve denetime ilişkin faaliyetleri, esas itibarıyla Denetimden Sorumlu Komite vasıtasıyla gözetir. Denetim Komitesi, bu fonksiyonu yerine getirirken, süreçlerin verimliliğini mali açıdan gözden geçirmek, denetlemek ve raporlamak üzere kurulmuş olan Risk Yönetimi ve Denetim Müdürlüğü'nden gelen raporları ayrıntılarıyla inceler, değerlendirir, Şirket yönetimine gereken talimatları verir ve gerektiği durumlarda Yönetim Kurulu'nun bilgi ve onayına sunar.

Risk Yönetimi ve Denetim Müdürlüğü, Şirket'in bütün iş süreçlerinin verimliliğini mali açıdan gözden geçirir, bunlara ilişkin denetim mekanizmalarının yerindeliği, etkinliği ve uygulama düzeylerini test eder, varsa eksiklerin giderilmesi için alınacak önlemleri operasyonel birimlerle birlikte belirler ve çalışma sonuçlarını Denetim Komitesi'ne raporlar.

Kurumsal Yönetim Komitesi

Şirket'in Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumunu izlemek ve henüz uygulamaya konulmamış ilkelerin uygulanamama gerekçelerini incelemek ve Yönetim Kurulu'na uygulamaları iyileştirici önerilerde bulunmak üzere Yönetim Kurulu'nun 20.11.2007 tarihli kararı ile oluşturulmuştur. Mevcut durumda birisi Başkan olmak üzere üç üye bulunmaktadır. 2014 yılı içerisinde Komite altı kez toplanmıştır.

KURUMSAL YÖNETİM KOMİTESİ

ADI SOYADI	ŞİRKET İLE İLİŞKİSİ	BAĞIMSIZLIK DURUMU	DİĞER KOMİTELERDE ALDIĞI GÖREVLER
Kutsan Çelebican	Yönetim Kurulu Üyesi (İcrada Görevli Değil)	Bağımsız	Var
Erol Memioğlu	Yönetim Kurulu Üyesi (İcrada Görevli Değil)	Bağımlı	Yok
İbrahim Yelmenoğlu	Genel Müdür Yardımcısı CFO (İcrada Görevli)	Bağımlı	Var

RİSK YÖNETİMİ KOMİTESİ

ADI SOYADI	ŞİRKET İLE İLİŞKİSİ	BAĞIMSIZLIK DURUMU	DİĞER KOMİTELERDE ALDIĞI GÖREVLER
Gökçe Bayındır	Yönetim Kurulu Üyesi (İcrada Görevli Değil)	Bağımsız	Yok
Temel Kamil Atay	Yönetim Kurulu Üyesi (İcrada Görevli Değil)	Bağımlı	Var

DENETİM KOMİTESİ

ADI SOYADI	ŞİRKET İLE İLİŞKİSİ	BAĞIMSIZLIK DURUMU	DİĞER KOMİTELERDE ALDIĞI GÖREVLER
Kutsan Çelebican	Yönetim Kurulu Üyesi (İcrada Görevli Değil)	Bağımsız	Var
Osman Mete Altan	Yönetim Kurulu Üyesi (İcrada Görevli Değil)	Bağımsız	Yok

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi'ne verilen görevler hâlihazırda Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmektedir.

Risk Yönetimi Komitesi

Komite'nin amacı; Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, hukuki ve sair her türlü riskin erken tespiti, değerlendirilmesi, etki ve olasılıklarının hesaplanması, bu risklerin Şirket'in kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi, raporlanması, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması, karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu doğrultuda etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve entegrasyonu konularında Yönetim Kurulu'na tavsiye ve önerilerde bulunmak üzere Yönetim Kurulu'nun 28.07.2010 tarihli kararı ile oluşturulmuştur. Komite 2014 yılı içerisinde altı kez toplanmıştır. Yönetim Kurulu üyesinin tecrübesi birden fazla komitede görev almasını gerektirmiştir.

Denetim Komitesi

Şirketimizde muhasebe ve raporlama sistemlerinin ilgili kanun ve düzenlemeler çerçevesinde işleyişinin, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetim ve iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmak üzere Denetimden Sorumlu Komite 26.12.2003 tarihli Yönetim Kurulu kararı ile oluşturulmuştur. Yıl içerisinde altı toplantı gerçekleştirilmiştir.

Denetim Komitesi, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların, Şirket'in izlediği muhasebe ilkelerine, gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin olarak Ortaklığın sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak, kendi değerlendirmeleriyle birlikte Yönetim Kurulu'na yazılı olarak bildirir. Denetim Komitesi yılda en az dört defa ve gerektiğinde daha sık toplanır. Komite başkanı ve üyeleri bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilir. Bağımsız Yönetim Kurulu üyesinin finansal tecrübesi birden fazla komitede görev almasını gerektirmiştir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu

Yürütme Komitesi

Yürütme Komitesi, Yönetim Kurulu ile idari yapı arasında etkin koordinasyonun sağlanması suretiyle Yönetim Kurulu'nun etkinliğinin artırılması, stratejik hedeflerine uygun alanlarda yatırım ve iş geliştirme konularında iyileştirme sağlanması amaçlarıyla Yönetim Kurulu'na tavsiye ve önerilerde bulunmak üzere 04.05.2012 tarihinde oluşturulmuştur.

Yönetim Kurulu tarafından karara bağlanacak önemli hususlar tüm üyelerin onayına sunulmadan önce faaliyetlere etki, finansal boyut, hukuki durum, stratejik önceliklere uyum gibi konularda gerekli hazırlık, analiz ve değerlendirmelerin tamamlanmış olmasını sağlamaktadır. Yürütme Komitesi, Şirket'in faaliyet gösterdiği sektördeki, ekonomik, sosyal ve siyasal çevredeki gelişmeleri takip ederek etkilerini değerlendirmek, rekabet gücünü artırıcı stratejileri belirlemektedir. Belirlenen stratejiler doğrultusunda, sektör dinamiklerinin izlenerek oluşabilecek fırsatların ortaya çıkarılmasını amaç edinmiştir. Bu amaçla yürütme komitesi başlıca aşağıdaki görevleri ifa ederek Şirket yönetimi ve Yönetim Kurulu'na tavsiye ve önerilerde bulunur.

- > Şirket için uygun stratejilerin geliştirilmesi ve faaliyetlerin etkinliği için sektördeki gelişmeleri takip eder ve öneriler sunar,
- > Yapılacak iç analizlerle Şirket'in güçlü ve zayıf yönlerini, dış analizlerle de fırsat ve tehditleri belirlediği aynı sektördeki uluslararası şirketlerle karşılaştırmalı olarak izler ve gerekli aksiyonların alınmasını sağlar,

- > Her yıl en az beş yıllık dönemi kapsayacak şekilde Şirket yönetimi tarafından hazırlanan Stratejik Çalışma Planı'nın yapılan analiz neticelerine, beklentilere uygunluğunu denetler ve gerekli revizyonların yapılmasını sağlar,
- > Şirket yönetimi tarafından hazırlanan yıllık iş planlarının, Stratejik Çalışma Planı'na uygunluğunu denetler ve varsa önemli farklılıkların analizlerini yaparak bunların iş planlarına tam olarak yansıtılmasını sağlar,
- > Faaliyetlerin yıllık iş planlarına ve Yönetim Kurulu kararlarına uygun şekilde yürütülmesi için gerekli çalışmaları yaptırır, farklılıkların aylık, çeyreklik ve altı aylık analizleri sonrasında gerekli olan yönlendirmeleri yapar,
- > Şirket iş planlarının oluşturulması, dış ortamdaki gelişmelere göre gerekli revizyonların yapılması ve yıllık performans ölçütü olarak kullanılmasını sağlayacak sistemin işlerliğini gözetir,
- > Yönetim Kurulu'nda karar verilecek önemli hususlarla ilgili, finansal boyut, hukuki durum, stratejik önceliklere uyum gibi konularda gerekli hazırlık, analiz ve değerlendirmelerin tamamlanmış olmasını sağlar, Şirket'in kısa ve uzun dönemli iş planlarının oluşturulması ve kontrolü aşamasında kendi üyeleri arasından ve gerektiğinde Şirket dışından yeterli tecrübe ve bilgi sahibi kişilerden oluşan alt çalışma/danışma grupları oluşturulmasını sağlar.

Yürütme Komitesi bir Başkan ve Yönetim Kurulu'nun 1/3'ünden az olmayacak sayıda üyeden oluşur. Yürütme Komitesi yıl içerisinde on iki toplantı gerçekleştirmiştir.

YÜRÜTME KOMİTESİ

ADI SOYADI	ŞİRKET İLE İLİŞKİSİ	BAĞIMSIZLIK DURUMU	DiĞER KOMİTELERDE ALDIĞI GÖREVLER
M. Ömer Koç	Yönetim Kurulu Başkanı (İcrada Görevli Değil)	Bağımlı	Yok
Mustafa V. Koç	Yönetim Kurulu Başkan Vekili (İcrada Görevli Değil)	Bağımlı	Yok
Rahmi M. Koç	Yönetim Kurulu Üyesi (İcrada Görevli Değil)	Bağımlı	Yok
Semahat S. Arsel	Yönetim Kurulu Üyesi (İcrada Görevli Değil)	Bağımlı	Yok
Ali Y. Koç	Yönetim Kurulu Üyesi (İcrada Görevli Değil)	Bağımlı	Yok
Temel Kamil Atay	Yönetim Kurulu Üyesi (İcrada Görevli Değil)	Bağımlı	Var
O. Turgay Durak	Yönetim Kurulu Üyesi (İcrada Görevli Değil)	Bağımlı	Yok

Etik Kurul

Etik Çalışma Kuralları, Şirket'in temel davranış ilkelerini kapsamaktadır. Yasal, toplumsal ve ekonomik koşullarda meydana gelen değişimlerin yanı sıra Koç Holding'in imzaladığı Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) kriterlerine uyum doğrultusunda Tüpraş Etik Davranış Kuralları'nı yenilemiş ve Nisan 2011'de Genel Kurul'un onayından geçirmiştir.

Şirket personeli, görevlerini yerine getirirken "İş Etiği İlkeleri"ne ve "Koç Topluluğu Ortak Değerleri"ne uymak zorundadır. İş prosedürleri, standartlar, kanun ve düzenlemeler her türlü tutum ve davranışlarımızla ilgili yön gösterici olamayabileceği bilinciyle, Şirket değerlerimiz üzerine kurulmuş olan Etik Davranış Kurallarımız bulunmaktadır.

5.4. Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması

Tüpraş'ta, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği doğrultusunda 28 Temmuz 2010 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında Risk Yönetimi Komitesi kurulmuştur. Tüpraş Risk Yönetim Komitesi, 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 378'inci maddesine uyum ve Yönetim Kurulu bünyesindeki komitelerin etkin çalışmasını sağlamak amacıyla, Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmaktadır. Komite, 2014 yılında altı toplantı gerçekleştirmiş, Tüpraş Risk Yönetim Sistemi'ni değerlendirerek, risk raporlaması esaslarını belirlemiştir. Belirlenen esaslara uygun olarak raporlama çalışmaları ve komite değerlendirmeleri periyodik olarak Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunulmaktadır.

Tüpraş'ta denetim faaliyetleri, temelini Uluslararası İç Denetim Standartları ve Tüpraş Etik İlkeleri'nin oluşturduğu proaktif bir metodoloji takip edilerek Tüpraş Risk Yönetimi ve Denetim Birimi'nin uzman ekibi tarafından mali, operasyonel, risk, süreç, yasal uyum, iş etiği ve suiistimal ana başlıklarında, yıllar itibarıyla belirlenmiş süreç ve konular üzerinden yürütülür.

Tüpraş'ın faaliyet merkezlerinin tamamında temel mali ve süreç denetimleri yılda iki kez, çalışma dönemi için belirlenmiş tematik denetimler en az bir kez gerçekleştirilir.

ETİK KURUL

ADI SOYADI	ŞİRKET İLE İLİŞKİSİ	BAĞIMSIZLIK DURUMU	DİĞER KOMİTELERDE ALDIĞI GÖREVLER
Yavuz Erkut	Genel Müdür (İcrada Görevli)	Bağımlı	Yok
Yılmaz Bayraktar	Genel Müdür Yardımcısı (İcrada Görevli)	Bağımlı	Yok
İbrahim Yelmenoğlu	Genel Müdür Yardımcısı (İcrada Görevli)	Bağımlı	Var
Nezih Akçınar	İnsan Kaynakları Direktörü (İcrada Görevli)	Bağımlı	Yok
Seyran Aslan	Hukuk Başmüaviri (İcrada Görevli)	Bağımlı	Yok
Ardan Aksade	Risk Yönetimi ve Denetim Müdürü	Bağımlı	Yok

Tüpraş'ın faaliyet ve hizmetlerinin etkin, güvenilir ve kesintisiz bir şekilde yürütülmesini, muhasebe ve mali raporlama sisteminden sağlanan bilgilerin bütünlüğünü, tutarlılığını, güvenilirliğini, zamanında elde edilebilirliğini ve güvenliğini sağlamak amacıyla devamlı olarak gerçekleştirilen iç kontroller sırasında oluşan tespitler Şirket yönetimi ile paylaşılır ve süreçlerin iyileştirilmesine yönelik çalışmalara eşlik edilir.

2014 yılında rafineriler Risk Yönetimi ve Denetim Müdürlüğü tarafından toplamda 52 adam gün olmak üzere 13 defa ziyaret edilmiş ve denetim gerçekleştirilmiştir.

Belirlenen denetim konuları Şirket'in ilgili birimleri ile her yılın başında paylaşılarak yıllık risk temelli denetim planları oluşturulur. Denetim tespitleri Şirket içinde zaman kaybetmeksizin yayınlanarak gerekli düzeltici tedbirlerin alınması sağlanır. Tespitler düzenli olarak gözden geçirilerek faaliyetlerde sağlanan iyileştirmeler takip edilir.

5.5. Şirket'in Stratejik Hedefleri

Yönetim Kurulu, belirlediği stratejik hedeflerle, Tüpraş'ın risk, büyüme ve getiri dengesini Şirket'in sürdürülebilir kârlılık ve uzun vadeli çıkarlarını gözeterek, idare ve temsil etmektedir. Yönetim Kurulu, Yürütme Komitesi ve diğer alt çalışma gruplarından alınan destek ile Şirket'in stratejik hedeflerinin oluşturulmasını sağlar.

5.6. Mali Haklar

Yönetim Kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilmiş olup, Genel Kurul toplantısında ayrı bir madde olarak ortakların bilgisine sunulmaktadır.

pay sahiplerine bu konuda görüş bildirme imkânı tanınmıştır. Bu amaçla hazırlanan ücret politikası, 31 Mart 2014 tarihli Olağan Genel Kurul'dan üç hafta önce yayınlanan "Bilgilendirme Dökümanı" aracılığı ile kurumsal internet sitemizde ortaklarımızın incelemesine sunulmuş ve Genel Kurul'u takiben uygulamaya alınmıştır. Ayrıca finansal tablo dipnotlarımızda da üst düzey yöneticilere yapılan ödemeler kamuya açıklanmaktadır. Yönetim Kurulu Komiteleri içerisinde Ücret Komitesi ayrıca kurulmamış olup, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında belirlenmiş olan Ücret Komitesi görevleri, SPK İlkeleri'ne uygun olarak Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından sürdürülmektedir.

Şirket'te Yönetim Kurulu tarafından kurulacak komitelerde görev alacak Yönetim Kurulu üyelerine, sağladıkları katkıları, toplantılara katılımları, fonksiyonları esas alınarak yılsonlarında Kurumsal Yönetim Komitesi görüşü çerçevesinde Yönetim Kurulu tarafından belirlenen tutarda prim ödenebilir. Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde hisse senedi opsiyonları veya Şirket'in performansına dayalı ödeme planları kullanılmamaktadır.

Yönetim Kurulu üyesine veya yöneticisine Şirket tarafından doğrudan ve dolaylı olarak borç verilmesi, kredi kullanılması, lehlerine teminat verilmesi gibi çıkar çatışmasına yol açacak işlemler söz konusu değildir.

Yönetim Kurulu üyelerinin tamamı için geçerli olmak üzere her yıl olağan Genel Kurul toplantısında sabit ücret belirlenir. 2013 yılına ait Olağan Genel Kurul toplantısında; Yönetim Kurulu Başkan ve üyelerine ayda brüt 13.500 TL ücret ödenmesine oybirliği ile karar verilmiştir.

Tüpraş'ın maruz kaldığı başlıca riskler; tehlike riskleri, finansal riskler, ticari riskler, operasyonel riskler ve stratejik riskler olmak üzere toplam beş ana başlık altında takip edilmektedir.

Risk Yönetimi ve Risk Yönetim Komitesi Çalışmaları

A. RISK YÖNETİMİ

Tüpraş, kontrol edilebilen ve edilemeyen tüm risklerini önlemek ve azaltmak amacıyla etkin bir risk yönetimi politikası uygulamaktadır.

Tüpraş'ta risk yönetiminin temelinde yatan felsefe, varlıkların değerlerinin korunması, operasyonel güvenlik ve sürdürülebilirlik esaslarına dayanmaktadır. Risk yönetiminde her alandaki potansiyel riskleri öngörebilmek, değerlendirmek, yönetmek, izlemek ve gerekli faaliyet planlarını önceden oluşturmak amacıyla proaktif metotlar benimsenmiştir.

Tüpraş'ın maruz kaldığı başlıca riskler; tehlike riskleri, finansal riskler, ticari riskler, operasyonel riskler ve stratejik riskler olmak üzere toplam beş ana başlık altında takip edilmektedir.

Tehlike Riskleri

Tüpraş'ta yangın, enerji/su kesintisi, iş kazası, deprem, sel, terör ve sabotaj gibi tehlike risklerinin neden olabileceği etkileri en az seviyeye indirebilmek için teknik emniyet her zaman ön planda tutulmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan Sağlık, Emniyet, Çevre (SEÇ) standartlarına tüm çalışanlar ile birlikte müteahhit çalışanlarının da kararlı, titiz ve ödünsüz bir şekilde uymaları beklenmektedir. Amaç, Tüpraş'ın faaliyetlerinden kaynaklanan nedenlerle çalışanlara, çevreye, müşterilere, topluma ve tüm paydaşlara gelebilecek her türlü zararı en aza indirmektir.

Teknik emniyet ve yangınla mücadele sistemleri, en son teknoloji ürünü yangın arazözleri, yangın suyu pompaları, yangın ve çevre kirliliği ile mücadele eden römorkörler ve diğer ekipmanlar ile teçhiz edilmiş, böylelikle yangın ve doğal afetlerin doğurabileceği riskler en aza indirilmiştir. Çalışanların acil durumlarda emniyetli bir şekilde hareket etmelerini farkındalık yaratarak sağlamak amacıyla, rafineriler yılda bir kez Teknik Emniyet Müdürü başkanlığında oluşturulan komisyon tarafından SEÇ konularında denetlenmektedir. Yangın ve Tahliye Tatbikatları, Felaket Planı Tatbikatları ve denize kıyısı olan rafinerilerde ISPS KOD Tatbikatları yapılmaktadır.

Rafineri ünitelerinde kurulu olan Distributed Control System (DCS) kontrol sistemleri sayesinde, işletme proses şartlarında insan hataları en aza indirilmekte, böylece daha emniyetli koşullarda çalışma sağlanmaktadır.

Rafinerilerdeki SEÇ performansının izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla yayımlanan Olay Sınıflandırma, Araştırma ve Raporlama (OSAR) Rehberi uygulamaya konulmuştur. Ayrıca riskleri ortadan kaldırma veya kabul edilebilir seviyeye düşürmeyi hedefleyen Risk Değerlendirme Tablosu (RDT) metodolojisi de etkin bir biçimde kullanılmaktadır.

Bunların yanında "Tehlike ve Etkilerin Yönetimi" (TEYS) sürecinde, risklerin farkına varılması, yönetilmesi, kritik işlere kaynak aktarılmasına öncelik verilmesi sağlanmaktadır. Bu amaçla tehlikelerin kayıtları tutulmakta ve risk değerlendirmeleri yapılmaktadır.

Tamamında özel güvenlik bölgesi oluşturulan Tüpraş rafinerilerinin güvenliği, silahlı özel güvenlik birimlerince sağlanmaktadır. Rafineriler ayrıca hidrolik bariyerler, plaka tanıma, tel üstü algılama, bölgesel ve merkezi izlemeleri sağlayan CCTV ve kriz merkezleri gibi modern ve birbirleri ile entegre bileşenlerden oluşan çevre güvenlik sistemleri ile korunmaktadır.

Tüm bu uygulamaların yanı sıra, rafineri ekipman ve stoklarından oluşan varlıklar, çok geniş kapsamlı sigorta poliçeleri ile tehlike risklerine karşı teminat altına alınmaktadır.

Finansal Riskler

Mali piyasalardaki değişkenlik ve belirsizliklere bağlı oluşabilecek finansal risklerin etkileri en az seviyeye getirilmeye çalışılmaktadır. Bu konudaki uygulamalar, kur, likidite ve faiz risklerini kapsamaktadır.

Kur Riski: Tüpraş, faaliyet gösterdiği sektörün yapısı gereği, özellikle alımlarında çok yüksek tutarda yabancı para cinsinden işlem yapmaktadır. Bu işlemlerden kaynaklanabilecek döviz pozisyonları, Finansman Müdürlüğü'nce sürekli takip edilmektedir. Mevcut stokların döviz bazlı fiyatlandırılmış olması da dikkate alınarak gerekli tutarda döviz varlığı bulundurulmakta, bu şekilde doğal-hedge sağlanarak açık döviz pozisyonu kabul edilebilir seviyede tutulmaktadır.

Likidite Riski: Özel sektör müşterilerine yapılan satışlardan kaynaklanan alacakların önemli bir bölümü, tahsilat riskini bertaraf etmek amacıyla teminat altına alınmaktadır. Satışların ve alacakların önemli bir kısmı kamu kuruluşlarından kaynaklanmakta ve tahsilat riski taşımamaktadır. Bunun yanında, Tüpraş politikaları ve ekonomik konjonktür gereği ortalama alacak ve stok gün sayıları mümkün olduğunca kısa tutulmaktadır. Düşük gün sayıları nedeni ile uzun vadeli nakit değerlendirme yapılmamaktadır. Bu uygulamalar sayesinde likidite riski taşınmamaktadır.

Faiz Riski: Faize duyarlı olan varlık ve yükümlülüklerin faiz oranlarının ve vadelerinin dengelenmesi suretiyle uygulanan doğal tedbirler ile faiz riskinin olumsuz etkileri ortadan kaldırılmaktadır.

Ticari Riskler

Ham petrol ve buna bağlı olarak ürün fiyatlarının uluslararası piyasalarda belirlendiği petrol sektöründe, en önemli ticari risk, hızlı fiyat değişimleri olarak öne çıkmaktadır. Tüpraş, ürünlerinin fiyatlandırmasında, Petrol Piyasası Kanunu ve Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu kriterleri gereği, "en yakın erişilebilir uluslararası piyasa" olan CIF Akdeniz (Cenova/Lavera) piyasasında oluşan fiyatları ve döviz kurlarını esas almaktadır.

Ham petrol fiyatlarındaki hızlı değişimlerin etkisinin azaltılması amacıyla; ham petrol fiyatlamalarında birkaç günlük dönemler yerine mümkün olduğunca daha uzun dönemlerin fiyat ortalamaları kullanılmakta, ayrıca aylık fiyat stok devir hızı ve kapasite kullanımları da dikkate alınarak ham petrol fiyatlama günleri ürünlerin muhtemel satış günlerine yakın belirlenmeye çalışılmaktadır. Böylelikle alım ve satım fiyatları arasındaki zaman uyumsuzluğundan kaynaklanabilecek riskler olabildiğince bertaraf edilmektedir.

Ek olarak; fiyat değişimlerinin yaratabileceği risklerin bertaraf edilebilmesi için, ham petrol ve ürün stokları optimum seviyede tutulmaktadır.

Akaryakıt ürünlerinde ticari alacaklar, satışların peşin veya çok kısa vadeli yapılması suretiyle kontrol altında tutulmakta, müşterilere belirli kredi limitleri çerçevesinde ürün teslimatı yapılmaktadır.

Operasyonel Riskler

İş Sağlığı-Güvenliği/Çevre: Tüpraş, faaliyet alanlarının insan ve çevreye etkilerini olabildiğince azaltmayı, en önemli hedef ve sorumlulukları arasında görmektedir. Bu amaçla, yenilikler takip edilerek süreçler iyileştirilmekte, ulusal ve uluslararası standartlar çerçevesinde emisyon, gürültü, atıklar, toprak ve su kirliliği, döküntü ve deniz kirliliği gibi her türlü çevre riskleri başarıyla yönetilmektedir.

İş Sağlığı-Güvenliği/Çevre uygulamalarında amaç, riskleri önceden belirlemek ve kontrol altına almaktır. Bu amaçla rafinerilerde riskler tespit edilerek sonuç odaklı ve sürekliliği olan koruyucu önlemler uygulamaya konmaktadır. Risk Değerlendirme Tablosu (RDT) Rehberi yayımlanarak uygulanmaya başlanmıştır. Risk Değerlendirme Tablosu'nda, Tüpraş faaliyetlerinin insan, varlık, çevre ve itibara olan etkileri değerlendirilerek olası riskler tespit edilmekte, orta ve yüksek dereceli riskler için yapılan kök neden analizleri sonucunda öngörülen önlemler alınmaktadır.

Tüm rafinerilerin çevre performansı düzenli olarak;

- > Genel Müdürlük SEÇ Denetimi,
- > Koç Holding Çevre Komisyonu,
- > British Standards Institute,
- > Sigorta şirketleri,
- > İl Çevre ve Orman Müdürlükleri,
- > Belediye Çevre Koruma ve Kontrol Daireleri tarafından denetlenmektedir.

Tedarik/Taşıma: Tüpraş'ta tedarik süreci, ham petrol, yarı mamul, son ürün ve malzeme ikmal işlemlerinden oluşmaktadır. Ham petrol, ürünlerin ana hammaddesi olması nedeniyle, temel tedarik kalemini oluşturmaktadır. İhtiyaç duyulan ham petrolün az bir kısmı yerli üretimden, büyük bir kısmı ise ithal ham petrolden temin edilerek üretimin devamlılığı sağlanmaktadır. Ham petrol tedarik kaynaklarının çeşitlendirilmesi, tedarik zincirinde riskin dağıtılması, fiyat ve navlun avantajı sağlanması ve Şirket'in operasyonel kabiliyetinin artırılmasına yönelik olarak ham petrol alım operasyonlarında optimizasyona gidilmektedir.

Risk Yönetimi ve Risk Yönetim Komitesi Çalışmaları

Operasyonların en kritik etaplarından biri de ham petrol ve ürünlerin fiziki iklimidir. Tedarik edilen ürünler arasında, taşınması esnasında ortaya çıkabilecek sorunlardan dolayı doğaya ve insan sağlığına zarar verebilecek birçok ürün kalemi vardır. Bu ürünlerin taşınmasının oluşturduğu risklerin bertaraf edilmesi amacıyla, ilgili ürüne yönelik olarak belirlenen tedbir ve çalışma şartlarının tedarikçiler tarafından eksiksiz yerine getirilmesi beklenmektedir. İzmit ve İzmir Rafinerileri'ne sadece deniz yoluyla ham petrol ikmal yapılmaktadır. Bu nedenle tedarikçilerden, iklim güvenliğini sağlamak adına, taşımayı yapacak tankerlerde bazı standartları sağlamaları talep edilmektedir. Özellikle ham petrol ithalinde, ISO 9001 ve sınıf sertifikalarına sahip "ISPS" kod (International Ship and Port Facility Security Code) koşullarına uygun ve limanlar tarafından kabul gören deniz tankerleri kullanılmak zorundadır. Böylelikle taşıma sırasında doğabilecek riskler büyük ölçüde azaltılmış olmaktadır. Tüm bu tedbirlere rağmen oluşabilecek herhangi bir kaza veya sızıntıya karşı mücadele edebilmek için, her rafineride gerekli donanım bulunmakta ve düzenli olarak tatbikatlar yapılmaktadır. Böylelikle emniyet, çevre ve insan sağlığına yönelik riskler en aza indirilmektedir.

Rafineriler arasında ve müşterilere yönelik ürün iklimini güvence altına alabilmek için, deniz, karayolu, demiryolu ve boru hatları ile taşıma çeşitliliğine gidilmiştir. Bu şekilde taşıma operasyonlarında riskin dağıtılması, aynı zamanda da operasyonel kabiliyetin artırılması sağlanmaktadır.

Ham petrol ve ürün iklimleri ile rafineriler arasındaki taşımalarda ortaya çıkabilecek riskler gerek ticaret anlaşmalarıyla gerekse de sigorta poliçeleriyle üçüncü taraflara transfer edilmektedir.

Ham petrol ve akaryakıtların yanı sıra, Tüpraş'ta her yıl yüzlerce kalem malzemede tedarik operasyonu gerçekleştirilmektedir. Bu operasyonların tamamı uzman personelin hazırladığı şartnamelere göre hayata geçmektedir. Tedarikçilerin talep edilen ürüne ve bu ürünü üretip teslim etme koşulları açısından karşılama gereken minimum standartlar ile ürün özelliklerine göre satın alma şartnamesinde açıkça belirtilen koşullara uygun performans göstermeleri önemle beklenmektedir. Bu özellikler arasında, satın alınacak ürünün çevresel etkileri de özellikle yer almaktadır. Satın alınan her parti ürün için numuneler kurum içinde ve dışındaki laboratuvarlarda çeşitli testlerden geçirilmekte, bu testlerden herhangi birisinde yetersiz bulunan ürünün alımı durdurulmaktadır.

Ürün Özellikleri: Tüpraş rafinerilerinde uluslararası enstitüler tarafından verilen mükemmellik sertifikalarına ve Türkiye Akreditasyon Kurumu tarafından verilen akreditasyon sertifikalarına sahip laboratuvarlar faaliyet göstermektedir. Laboratuvarlar, üretim ve satışın her aşamasında gerekli ölçümleri yapmakta, ürün özelliklerinden kaynaklanabilecek riskleri bertaraf etmektedir.

Bilgi Teknolojileri Riskleri: Bilgi Teknolojileri alanında ortaya çıkabilecek risklerin yönetimi hakkında uygulamalar Elektronik Bilgi Ortamının Yönetimi Standartları'nda tanımlanmaktadır. Kullanıcı kaynaklı riskler, donanım ve yazılım yönetimi, bilgi güvenliği ve veri güvenliği hakkında ayrıntılı uygulamalar bulunan bu standardın yanı sıra, Koç Holding Bilgi Teknolojileri denetim ekibi ve konusunda uzman şirketlerin gerçekleştirdiği periyodik test ve incelemeler akabinde ortaya çıkan öneriler doğrultusunda sürekli iyileştirmeler yapılmaktadır.

2013 yılı içerisinde Tüpraş'ın bilgi güvenliği risklerinin yönetimine yönelik uygulamaları BSI firması tarafından denetlenmiştir. Denetim sonucunda 23 Aralık 2013 tarihinden itibaren üç yıl geçerli olacak ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Sertifikası'na sahip olmuştur.

Stratejik Riskler

Tüpraş'ın maruz kalabileceği en önemli stratejik riskler, politik, hukuki ve müşteri tercihlerini etkileyen uluslararası trendlerden oluşmaktadır.

Hukuki risklerin takip edilebilmesi amacıyla oluşturulan erken uyarı sistemleri ve online veri tabanlarından faydalanılmaktadır.

Müşteri tercihlerinin olumsuz etkilerini engellemek amacıyla, uluslararası standartlar takip edilmektedir. Euro V gibi son derece çevreci ürün kriterlerinin karşılanması için gerekli yatırımlar yapılmıştır. Bununla beraber, tüm dünyada hızla terk edilmekte olan fuel oil cinsi yakıtlar yerine, tüketimi hızla artan motorin üretimi amacıyla, İzmit Rafinerisi Residuuum Upgrading Projesi, planlanan takvim içinde devam ettirilmektedir.

B. RISK YÖNETİM KOMİTESİ ÇALIŞMALARI

Tüpraş'ta, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği doğrultusunda 28 Temmuz 2010 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında Risk Yönetimi Komitesi kurulmuştur. Tüpraş Risk Yönetim Komitesi, 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 378'inci maddesine uyum ve Yönetim Kurulu bünyesindeki komitelerin etkin çalışmasını sağlamak amacıyla, Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmaktadır. Komitenin başkanlığını bağımsız Yönetim Kurulu üyesi Sayın Gökçe Bayındır, üyeliğini Yönetim Kurulu üyesi Sayın Temel Kamil Atay sürdürmektedir.

Risk Yönetimi Komitesi;

- > Hedeflere ulaşmayı etkileyebilecek risk unsurlarının etki ve olasılığa göre tanımlanması, değerlendirilmesi, izlenmesi ve yönetilmesi amacıyla etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması,
- > Risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin kurumsal yapıya entegre edilmesi ve etkinliğinin takip edilmesi,
- > Risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerince risk unsurlarının uygun kontroller gözetilerek ölçülmesi, raporlanması ve karar mekanizmalarında kullanılması konularında çalışmak üzere oluşturulmuştur.

Komite, 2014 yılında altı toplantı gerçekleştirmiş, Tüpraş Risk Yönetim Sistemi'ni değerlendirerek, risk raporlaması esaslarını belirlemiştir. Belirlenen esaslara uygun olarak raporlama çalışmaları ve komite değerlendirmeleri periyodik olarak Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunulmaktadır.

C. İÇ KONTROL SİSTEMİ VE İÇ DENETİM

Tüpraş'ta denetim faaliyetleri, temelini Uluslararası İç Denetim Standartları ve Tüpraş Etik İlkeleri'nin oluşturduğu proaktif bir metodoloji takip edilerek Tüpraş Risk Yönetimi ve Denetim Birimi'nin uzman ekibi tarafından mali, operasyonel, risk, süreç, yasal uyum, iş etiği ve suiistimal ana başlıklarında, yıllar itibarıyla belirlenmiş süreç ve konular üzerinden yürütülmektedir.

Tüpraş'ın faaliyet merkezlerinin tamamında temel mali ve süreç denetimleri yılda iki kez, çalışma dönemi için belirlenmiş tematik denetimler en az bir kez gerçekleştirilmektedir.

Tüpraş'ın faaliyet ve hizmetlerinin etkin, güvenilir ve kesintisiz bir şekilde yürütülmesini, muhasebe ve mali raporlama sisteminden sağlanan ve konsolide finansal tablolarda kullanılan bilgilerin bütünlüğünü, tutarlılığını, güvenilirliğini, zamanında elde edilebilirliğini ve güvenliğini sağlamak amacıyla devamlı olarak gerçekleştirilen iç kontroller sırasında oluşan tespitler Şirket Yönetimi ile paylaşılmakta ve süreçlerin iyileştirilmesine yönelik çalışmalara eşlik edilmektedir.

2014 yılında rafineriler Risk Yönetimi ve Denetim Müdürlüğü tarafından toplamda 52 adam gününden oluşmak üzere 13 defa ziyaret edilmiş ve denetim gerçekleştirilmiştir.

Belirlenen denetim konuları Şirket'in ilgili birimleriyle her yılın başında paylaşılarak yıllık risk temelli denetim planları oluşturulmaktadır. Denetim tespitleri Şirket içinde zaman kaybetmeksizin yayınlanarak gerekli düzeltici tedbirlerin alınması sağlanmaktadır. Tespitler düzenli olarak gözden geçirilerek faaliyetlerde sağlanan iyileştirmeler takip edilmektedir.

TÜPRAŞ ÖZET RISK HARİTASI

Tehlike Riskleri

- > Yangın
- > Enerji/Su Kesintisi
- > İş Kazası
- > Deprem
- > Sel
- > Terör ve Sabotaj

Finansal Riskler

- > Döviz Kuru
- > Likidite
- > Faiz

Ticari Riskler

- > Ham madde Fiyatları
- > Ürün Fiyatları
- > Müşteri Kredileri

Operasyonel Riskler

- > İş Sağlığı Güvenliği/Çevre
- > Tedarik/Taşıma
- > Ürün Özellikleri
- > Bilgi Teknolojileri

Stratejik Riskler

- > Müşteri Tercihleri/Tüketim Trendleri
- > Hukuk
- > Politik