



HÜRRİYET GAZETECİLİK VE MATBAACILIK A.Ş.

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

UYUM RAPORU

2010

İÇİNDEKİLER SAYFA

1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM BEYANI	3
BÖLÜM I- PAY SAHİPLER	4-8
2. Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi	4
3. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı	5
4. Genel Kurul Bilgileri	5-6
5. Oy Hakları ve Azınlık Hakları	6-7
6. Kar Dağıtım Politikası ve Kar Dağıtım Zamanı	7-8
7. Payların Devri	8
BÖLÜM II- KAMUYU AYDINLATMA VE SEFFAFLIK	9-11
8. Şirket Bilgilendirme Politikası	9
9. Özel Durum Açıklamaları	10
10. Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği	10
11. Gerçek Kişi Nihai Pay Sahipleri	10
12. İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişiler.....	10-11
BÖLÜM III- MENFAAT SAHİPLERİ	11-12
13. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi	11
14. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı	11
15. İnsan Kaynakları Politikası	11-12
16. Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler Hakkında Bilgiler	12
17. Sosyal Sorumluluk	12
BÖLÜM IV- YÖNETİM KURULU	13-20
18. Yönetim Kurulu'nun Yapısı, Oluşumu ve Üyeler	13-14
19. Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri	14
20. Şirketin Misyon ve Vizyonu ile Stratejik Hedefleri	14-15
21. Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması	15
22. Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları	15
23. Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları	15- 17
24. Şirketle Muamele Yapma ve Rekabet Yasağı	17
25. Etik Kurallar	17
26. Yönetim Kurulu'nda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı	17-19
27. Yönetim Kurulu'na Sağlanan Mali Haklar	19-20

1. Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne Uyum Beyanı

Hürriyet, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 2003 yılında yayınlanmasının ardından, İkelere uyum sağlama yönünde çalışmalarını sürdürmüş ve örgütlenmesini bu yönde geliştirmiştir. Hürriyet bu doğrultuda Esas Sözleşmesi'ni SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile uyumlu hale getiren şirketler arasında yer almıştır.

Esas Sözleşme değişiklikleri ile özetle;

- Yönetim Kurulu'nun en az üçte birinin Bağımsız Üyelerden oluşması,
- Yönetim Kurulu komitelerinin kurulması, görev ve sorumluluklarının belirlenmesi ile organizasyonu,
- Yürütme Komitesi'ne (İcra Kurulu) ilişkin esasların düzenlenmesi,
- Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket ile işlem ve rekabet yapabilmemesinin Genel Kurulun 3/4 karar nisabına bağlanması,
- Azınlık haklarının %5 olarak tanımlanması,

konuları düzenlenmiştir.

Ayrıca Şirket Yönetim Kurulu 22.03.2010 tarihinde almış olduğu kararla; Sermaye Piyasası Mevzuatındaki güncel değişikliklere uyum sağlamak amacıyla, Şirket Esas Sözleşmesi'nin 9, 10, 13, 20, 21, 26, 29 ve Geçici 1. maddelerinin değiştirilmesi hususları, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 16.04.2010 tarih ve 3940 sayılı yazısı ile uygun bulunup, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğü'nün 19.04.2010 tarih ve 2264 sayılı izni çerçevesinde kabul edilmesini takiben, 26 Mayıs 2010 tarihinde gerçekleşen Olağan Genel Kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuş ve bu hususlar Genel Kurul'da kabul edilmiştir.

Uzun yıllara dayalı yerleşik bir şirketleşme kültürüne sahip olan Hürriyet Gazetecilik'te, gelinen bu aşamada, yönetim uygulamalarının bağımsız kuruluşlarca da değerlendirilmesi gündeme gelmiştir. Dünyanın önde gelen kurumsal yönetim derecelendirme şirketi ISS Corporate Services Inc. (RiskMetrics Group), 530'un üzerinde kriteri dikkate alarak Hürriyet'in kurumsal yönetim uygulamalarını değerlendirmektedir. ISS, 23.09.2010 tarihinde Şirket'in kurumsal yönetim derecelendirme notunu revize ederek 10 üzerinden 8,5 (%84,69) olarak teyit etmiştir. ISS, Hürriyet'in "kamuyu aydınlatma ve şeffaflık" alt kategorisindeki uygulamalarına da 10 üzerinden 9,16 ile yüksek bir not takdir etmiştir.

Böylece Şirketimiz 2010 yılında da İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki yerini korumuştur.

Kurumsal Yönetim Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarına web sitemizden (www.hurriyetkurumsal.com) ulaşılması mümkündür.

Şirketimiz, 31.12.2010 tarihinde sona eren faaliyet döneminde, ilkelere tam olarak uyum sağlayamadığı hususları ayrıntılı olarak incelemiş olup, bu hususların mevcut durum itibariyle önemli bir çıkar çatışmasına yol açmayacağı düşünülmektedir.

Vuslat Doğan Sabancı
Yönetim Kurulu Başkanı

Ahmet Toksoy
Yönetim Kurulu Üyesi

BÖLÜM I - PAY SAHİPLERİ

2. Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi

2.1. Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata, Ana Sözleşme'ye ve diğer Şirket içi düzenlemelere uyulmakta ve bu hakların kullanılmasını sağlayacak her türlü önlem alınmaktadır.

2.1.1. Şirket'te Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi oluşturulmuştur. Söz konusu birimin başlıca görevleri şunlardır;

- Pay sahiplerine ilişkin kayıtların sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmasını sağlamak,
- Pay sahiplerinin Şirket ile ilgili yazılı bilgi taleplerini, Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde karşılamak,
- Genel Kurul toplantılarının usulüne uygun şekilde yapılmasını izlemek,
- Genel Kurul toplantılarında pay sahiplerine sunulacak dokümanları hazırlamak,
- Toplantı tutanaklarının usulüne uygun tutulması amacıyla gerekli çalışmaları yapmak,
- Kamuyu aydınlatma ile ilgili her hususun mevzuata uygun şekilde gerçekleşmesini gözetmek ve izlemek.

Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi, tüm çalışmalarında elektronik haberleşme olanaklarını ve Şirket'in web sitesini kullanmaya özen gösterir.

2.1.2 Şirket'in Pay Sahipleri ile İlişkiler Biriminin başında bulunan Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü Suzi Apalaçi Dayan ve Mali Kontrol ve Yatırımcı İlişkileri Müdürü İnci Şencan ile Doğan Yayın Holding A.Ş. Sermaye Piyasası Grup Başkanı Murat Doğu, Doğan Yayın Holding A.Ş. Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü Alpay Güler, Mali İşler Müdürü Halil Özkan birlikte çalışmaktadır. Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi'nin ulaşım adres, e-mail ve telefon numaraları aşağıdaki gibidir:

Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. (Şirket Merkezi)
Hürriyet Medya Towers 34212 Güneşli, İstanbul
Tel: +90 212 677 00 00
Faks: +90 212 677 01 82
<http://www.hurriyetkurumsal.com>

Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi
Suzi Apalaçi Dayan
Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü
Tel: +90 212 449 60 30
E-mail: sapalaci@hurriyet.com.tr

İnci Şencan
Mali Kontrol ve Yatırımcı İlişkileri Müdürü
Tel: +90 212 449 65 54
Faks: +90 212 677 08 92
E-mail: yatirimciiliskileri@hurriyet.com.tr

2.1.3. Sermayeyi temsil eden hisselerin %40'ı borsada dolaşımındadır. Şirket bu anlamda, borsanın önde gelen şirketleri arasında yer almaktadır. Bu konumu nedeni ile yabancı kurumsal yatırımcılar tarafından düzenlenen toplantılara sık sık davet edilmekte ve iştirak etmektedir.

2.1.4. Şirket hisselerinin tamamı Merkezi Kaydi Sistem'e (MKS) dahildir. MKS ile ilgili uygulamalar Şirket bünyesinde takip edilmektedir.

2.1.5. Taleplerin yerine getirilmesinde mevzuata ve Ana Sözleşme'ye uyuma azami özen gösterilmekte olup, 2010 yılında pay sahibi haklarının kullanımı ile ilgili olarak Şirket'e intikal eden herhangi bir yazılı/sözlü şikâyet veya bu konuda bilgi dahilinde Şirket hakkında açılan yasal bir soruşturma bulunmamaktadır.

3. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı

3.1. Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında, pay sahipleri arasında ayırım yapılmamaktadır.

3.1.1. Pay sahipliği haklarının sağlıklı olarak kullanılabilmesi için gerekli olan bütün bilgi ve belgeler kurumsal web sitesi (www.hurriyetkurumsal.com) vasıtasıyla pay sahiplerinin kullanımına eşit bir şekilde sunulmaktadır.

3.1.2. 2010 yılında pay sahiplerinden gelen sözlü ve yazılı bilgi talebi "Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi"nin gözetiminde; Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümleri dahilinde, geciktirilmeksizin cevaplandırılmıştır.

3.1.3. Ana Sözleşme'de özel denetçi atanması talebi henüz bireysel bir hak olarak düzenlenmemiştir. Ancak, önümüzdeki dönemde mevzuattaki gelişmelere bağlı olarak bu hak Ana Sözleşme'de yer alabilecektir. Diğer taraftan dönem içinde Şirket'e herhangi bir özel denetçi tayini olmamıştır.

3.2. Pay sahiplerinin bilgi alma haklarının genişletilmesi amacına yönelik olarak, hakların kullanımını etkileyebilecek her türlü bilgi güncel olarak elektronik ortamda pay sahiplerinin değerlendirilmesine sunulmaktadır.

4. Genel Kurul Bilgileri

4.1. Şirket'teki payların tamamı nama yazılıdır. Hisselerin devri ve değiştirilmesi Ana Sözleşme'nin 9. maddesiyle düzenlenmiştir.

4.2. Ana Sözleşme'de nama yazılı payların sahiplerinin Genel Kurul'a katılımını teminen pay defterine kayıt için herhangi bir süre öngörülmemiştir.

4.3. Ana Sözleşme'de yapılan değişiklik ile Genel Kurul toplantısı öncesinde gündem maddeleri ile ilgili olarak bilgilendirme dokümanı hazırlanmakta ve kamuya duyurulmaktadır.

4.3.1. Genel Kurul toplantı ilanı, mevzuat ile öngörülen usullerin yanı sıra, mümkün olan en fazla sayıda pay sahibine ulaşmayı sağlayacak şekilde Şirket'in web sitesi (www.hurriyetkurumsal.com) ile Hürriyet ve Referans gazetelerine verilen ilanlar vasıtası ile Ana Sözleşme'de yapılan değişiklik doğrultusunda, asgari 21 gün önce açıklanmaktadır.

4.3.2. Tüm bildirimlerde SPK İlkeleri'ne uyuma azami özen gösterilmektedir.

4.3.3. Yıllık Faaliyet Raporu dahil, mali tablo ve raporlar, kâr dağıtım önerisi, Genel Kurul gündem maddeleri ile ilgili olarak hazırlanan bilgilendirme dokümanı ve gündem maddelerine dayanak teşkil eden diğer belgeler ile Ana Sözleşme'nin son hali ve Ana Sözleşme'de değişiklik yapılacak ise tadil metni ve gerekçesi; Genel Kurul toplantısına davet için yapılan ilan tarihinden itibaren, Şirket'in merkez ve şubeleri ile elektronik ortam dahil, pay sahiplerinin en rahat şekilde ulaşabileceği yerlerde incelemeye açık tutulmaktadır.

4.3.4. Şirket'in geçmiş hesap döneminde gerçekleşen veya Şirket'in bilgisi dahilinde gelecek dönemlerde planladığı yönetim ve faaliyet organizasyonunda önemli bir değişiklik söz konusu değildir. Böyle bir değişiklik söz konusu olduğu takdirde mevzuat hükümleri dahilinde kamuya duyurulacaktır.

4.3.5. Genel Kurul toplantısı öncesinde kendisini vekil vasıtasıyla temsil ettirecekler için vekâletname örnekleri ilan edilmekte ve web sitesi vasıtasıyla pay sahiplerinin kullanımına sunulmaktadır.

4.3.6. Toplantıdan önce, toplantıda oy kullanma prosedürü web sitesi ve gazete ilanı vasıtasıyla pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır.

4.3.7. 2010 yılı içinde, Şirket'e pay sahipleri tarafından gündeme madde eklenmesi yönünde herhangi bir talep ulaşmamıştır.

4.4. Genel Kurul'un toplanma usulü, pay sahiplerinin katılımını en üst seviyede sağlamaktadır.

4.4.1. Genel Kurul toplantıları, pay sahipleri arasında eşitsizliğe yol açmayacak şekilde, pay sahipleri için mümkün olan en az maliyetle ve en az karmaşık usulde gerçekleştirilmektedir.

4.4.2. Genel Kurul toplantıları Şirket merkezinde yapılmaktadır. Ana Sözleşme'de yapılan değişiklik ile toplantıların pay sahiplerinin çoğunlukta bulunduğu şehrin başka bir yerinde yapılmasına da olanak sağlanmıştır. İleride bu yönde talepler geldiği takdirde değerlendirmeye alınacaktır.

4.4.3. Genel Kurul toplantılarının yapıldığı mekan bütün pay sahiplerinin katılımına imkân verecek özelliktedir.

4.4.4. Olağan Genel Kurul toplantıları tüm ilan sürelerine uyularak gerçekleştirilmektedir. 2009 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan Genel Kurul toplantısı tüm ilan sürelerine de uyularak 26 Mayıs 2010 tarihinde yapılmıştır. 2010 yılı finansal sonuçları, hesap döneminin bitimini takip eden 14. haftada (29 Mart 2011) açıklanmıştır. Bu itibarla, bu konudaki uygulama Sermaye Piyasası Mevzuatı'na ve dolayısıyla da İlkelerin ruhuna genel anlamda bir aykırılık oluşturmamaktadır.

4.4.5. Ana Sözleşme'ye göre; Genel Kurul tarafından aksine karar verilmedikçe toplantılar ilgililere ve medyaya açık olarak yapılmaktadır. Ancak pay sahibi veya vekili sıfatı ile giriş kârtı almaksızın toplantıya katılanların söz ve oy hakkı yoktur.

4.5. Genel Kurul toplantısında, gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılmakta; pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkânı verilmekte ve sağlıklı bir tartışma ortamı yaratılmaktadır.

4.5.1. Genel Kurul toplantı tutanaklarına www.hurriyetkurumsal.com web sitesinden ulaşılabilir.

4.5.2. 2010 yılında 1 adet Genel Kurul toplantısı yapılmıştır. 2009 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü ve 26 Mayıs 2010 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul toplantısında Şirket sermayesini temsil eden 552.000.000 adet hissedenden, 396.390.245 adet hisse (%71,81) temsil edilmiştir. Toplantı esnasında toplantıya asaleten veya vekâleten iştirak eden pay sahiplerinden gündem maddeleri ile ilgili herhangi bir öneri veya soru gelmemiştir.

4.6. Şirket Ana Sözleşmesi'ne göre; hisse değişimi, değeri Şirket aktiflerinin %10'unu aşan değerde varlık edinilmesi ve/veya satılması, bunların kiralanması veya kiraya verilmesi, Ana Sözleşme'nin 3. maddesinde belirtilen koşullarla yardım ve bağışta bulunulması ile üçüncü kişiler lehine kefalet verilmesi veya sınırlı aynı haklar tesisi suretiyle teminat verilmesi, ancak Genel Kurul'un bu yönde alacağı bir kararla mümkündür. Genel Kurul üst sınır belirlemek koşuluyla önceden bu konularda Yönetim Kurulu'nu yetkili kılabilir.

5. Oy Hakkı ve Azınlık Hakları

5.1. Şirket'te oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılmakta; her pay sahibine, oy hakkını en kolay ve uygun şekilde kullanma fırsatı sağlanmaktadır.

5.2. Şirket'te imtiyazlı pay ve grup ayrımı bulunmamaktadır.

5.3. Şirket'te her payın bir oy hakkı bulunmaktadır.

5.4. Şirket'te oy hakkının iktisap tarihinden itibaren belirli bir süre sonra kullanılmasını öngörecektir şekilde bir düzenleme bulunmamaktadır.

5.5. Ana Sözleşme'de pay sahibi olmayan kişinin temsilci olarak vekâleten oy kullanmasını engelleyen hüküm bulunmamaktadır.

5.6. Şirket Ana Sözleşmesi'ne göre; bir hissenin intifa hakkı ile tasarruf hakkı farklı kimselere ait bulunduğu takdirde, bunlar aralarında anlaşarak kendilerini uygun gördükleri şekilde temsil ettirebilirler. Anlaşamazlarsa Genel Kurul toplantılarına katılmak ve oy vermek hakkını "intifa hakkı sahibi" kullanır.

5.7. Şirket sermayesinde karşılıklı iştirak ilişkisi bulunmamaktadır.

5.8. Azınlık hakları sermayenin %5'ine sahip olan pay sahiplerine tanınmıştır (Ana Sözleşme'nin 32. maddesi).

5.8.1. Şirket'te azınlık haklarının kullanımına azami özen gösterilmektedir. 2010 yılında Şirket'e bu konuda ulaşılan eleştiri ve şikâyet olmamıştır.

5.9. Ana Sözleşme'de birikimli oy kullanma yöntemine yer verilmemektedir. Bu yöntemin avantaj ve dezavantajları mevzuattaki gelişmeler çerçevesinde değerlendirilmektedir.

6. Kâr Dağıtım Politikası ve Kâr Dağıtım Zamanı

6.1. Şirket'in kâr dağıtım politikası Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Ana Sözleşme'de yer alan hükümler çerçevesinde belirlenmektedir.

6.2. Kâr dağıtımını mevzuatta öngörülen süreler içerisinde, Genel Kurul toplantısını takiben en kısa sürede yapılmaktadır.

6.2.1. 26 Mayıs 2010 tarihli Olağan Genel Kurul toplantısında, SPK'nun Seri:XI No:29 Tebliği hükümleri dahilinde ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile uyumlu olarak hazırlanan, bağımsız denetimden geçmiş, 2009 hesap dönemine ait konsolide finansal tablolara göre 35.079.806 TL "Konsolide Net Dönem Zararı" olduğu hususu pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur. Ayrıca TTK ve VUK kapsamında tutulan mali kayıtlarımızda yer alan "net dönem karı"nın 53.815.037,-TL olduğunun tespitine; bu tutardan TTK'nın 466/1 maddesi hükmü uyarınca 1.084.189,-TL "I. Tertip Yasal Yedek Akçe" ayrıldıktan ve 32.131.261,-TL "geçmiş yıl zararı" mahsup edildikten sonra, "net dağıtılabilir dönem karı"nın 20.599.588,-TL olarak tespitine; "net dağıtılabilir dönem karı"na "olağanüstü yedekler"de bulunan 37.360.412,-TL'nin ilave edilmesi ve TTK'nın 466'ncı maddesi hükmü uyarınca 2.760.000,-TL tutarında "II. Tertip Yasal Yedek Akçe"nin ayrılmasından sonra 55.200.000,-TL tutarında ve çıkarılmış sermayemizin %10'u oranında nakit kar dağıtımının, Yönetim Kurulu'nun 30.04.2010 tarihli İMKB Günlük Bülteni vasıtasıyla da kamuya açıklanan 2009 hesap dönemi kâr dağıtım teklifinin oy birliği ile kabulüne ve kar dağıtımının 31.05.2010 tarihinde başlanmasına karar verilmiştir.

6.3. Şirket Ana Sözleşmesi'ne göre; Yönetim Kurulu, Genel Kurul tarafından yetkilendirilmiş olmak ve Sermaye Piyasası Kanunu'nun 15. maddesi ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun konuya ilişkin düzenlemelerine uymak şartı ile temettü avansı dağıtılabilir. Genel Kurul tarafından Yönetim Kurulu'na verilen temettü avansı dağıtım yetkisi, bu yetkinin verildiği yıl ile sınırlıdır. Bir önceki yılın temettü avansları tamamen mahsup edilmediği sürece, ek bir temettü avansı verilmesine ve/veya temettü dağıtılmasına karar verilemez.

6.4. Şirket, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı, Sermaye Piyasası Kurulu düzenleme ve kararları, vergi yasaları, ilgili diğer yasal mevzuat hükümleri ile Esas Sözleşme'yi dikkate alarak kâr dağıtım kararlarını belirlemektedir.

Buna göre;

1- Prensipten olarak, Sermaye Piyasası Mevzuatı kapsamında hazırlanan ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ile uyumlu finansal tablolar dikkate alınarak hesaplanan net dağıtılabilir dönem kârının asgari %50'si dağıtılır,

2- Hesaplanan net dağıtılabilir dönem kârının %50'si ile %100'ü arasında kâr dağıtımını yapılmak istenmesi durumunda, kâr dağıtım oranının belirlenmesinde Şirket'in finansal yapısı ve bütçesi dikkate alınır.

3- Kâr dağıtım önerisi, yasal süreler dikkate alınarak ve Sermaye Piyasası Mevzuatı ile SPK Düzenleme ve Kararlarına uygun olarak kamuya açıklanır.

4- Türk Ticaret Kanunu ve vergi yasaları kapsamında hazırlanan finansal tablolara göre hesaplanan net dağıtılabilir dönem kârının 1'inci maddeye göre hesaplanan tutardan;

- düşük olması durumunda, işbu madde (madde 4) kapsamında hazırlanan finansal tablolara göre hesaplanan net dağıtılabilir dönem kârı dikkate alınır ve tamamı dağıtılır,
- yüksek olması durumunda 2'nci maddeye uygun olarak hareket edilir.

5- Türk Ticaret Kanunu ve vergi yasaları kapsamında hazırlanan finansal tablolara göre net dağıtılabilir dönem kârı oluşmaması halinde, Sermaye Piyasası Mevzuatı kapsamında hazırlanan ve UFRS ile uyumlu mali tablolarda net dağıtılabilir dönem kârı hesaplanmış olsa dahi, kâr dağıtım yapılmaz.

6- Hesaplanan net dağıtılabilir dönem kârının, çıkarılmış sermayenin %5'inin altında kalması durumunda kâr dağıtımını yapılmayabilir.

7- Şirket değerini artırmaya yönelik önemli miktarda fon çıkışı gerektiren yatırımların, finansal yapıyı etkileyen konuların, piyasa koşullarında ve ekonomide belirsizlik ve olumsuz gelişmelerin mevcudiyeti, kâr dağıtımında dikkate alınır.

6.5. SPK'nın 27 Ocak 2006 tarihli ilke kararı doğrultusunda, 2006 ve sonrasında geçerli olmak üzere, Şirket'in kâr dağıtım politikaları yeniden belirlenmiş; Genel Kurul'un bilgisine sunulmuş ve kamuya açıklanmıştır.

6.6. Şirket, kâr payı dağıtım politikası Faaliyet Raporunda yer almakta ve Şirket web sitesi vasıtasıyla kamuya açıklanmaktadır.

7. Payların Devri

Ana Sözleşme'de pay sahiplerinin paylarını serbestçe devretmesini zorlaştıracı herhangi bir hükme yer verilmemektedir.

BÖLÜM II - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

8. Şirket'in Bilgilendirme Politikası

8.1. Kamunun aydınlatılması ile ilgili olarak “Bilgilendirme Politikası” hazırlanmış ve web sitesi vasıtasıyla kamuya açıklanmıştır. Bilgilendirme politikasına Şirket'in www.hurriyetkurumsal.com adresindeki web sitesi vasıtasıyla ulaşılabilmektedir.

8.2. Bilgilendirme politikası, Yönetim Kurulu'nun onayından geçmiş ve Genel Kurul'da pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur. Bilgilendirme politikasının takibinden, gözden geçirilmesinden ve geliştirilmesinden Yönetim Kurulu sorumludur. Kurumsal Yönetim Komitesi, Yönetim Kurulu'na, Yürütme Komitesi'ne, Denetim Komitesi'ne ve Mali İşler Grup Başkanı'na bilgilendirme politikası ile ilgili konularda bilgi verir ve önerilerde bulunur.

8.3. Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi, kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü hususu gözetmek ve izlemek üzere görevlendirilmiştir. Şirket dışından gelen sorular, sorunun içeriğine göre İcra Kurulu Başkanı (CEO), Mali İşler Grup Başkanı (CFO) veya bu kişilerin bilgisi ve yetkilendirme sınırları dahilinde Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü ile Yatırımcı İlişkileri Müdürü tarafından cevaplandırılmaktadır. Soruların cevaplanmasında menfaat sahipleri arasında fırsat eşitliğinin bozulmamasına azami özen gösterilmektedir.

8.4. Kamuya yapılan açıklamalarda mevzuat ile belirlenenler hariç, veri dağıtım şirketleri ve web sitesi etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

8.5. Geleceğe yönelik bilgilerin kamuya açıklanmasına ilişkin esaslar, bilgilendirme politikasında yer almaktadır. Kamuya yapılan açıklamalarda yer alan geleceğe yönelik bilgiler, tahminlerin dayandığı gerekçeler ve istatistikî veriler ile birlikte açıklanmakta ve Şirket'in finansal durumu ve faaliyet sonuçları ile ilişkilendirilmektedir. Şirket'te bu tür açıklamalar sadece İcra Kurulu Başkanı (CEO) ve Mali İşler Grup Başkanı (CFO) tarafından yapılabilmektedir.

8.6. Yönetim Kurulu Üyeleri, yöneticiler ve sermayenin doğrudan ya da dolaylı olarak %5'ine sahip olan pay sahipleri, Şirket'in sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri Sermaye Piyasası mevzuatına uygun olarak kamuya açıklamaktadırlar.

8.6.1. Konu kapsamında 2010 yılında işlem ve özel durum açıklaması yoktur.

8.6.2. Yapılmış olunan tüm özel durum açıklamaları web sitesinde yer aldığından, anılan kapsamda yapılan özel durum açıklamaları da otomatik olarak web sitesinde yer almaktadır.

8.6.3. Şirket'in hisseye dayalı türev ürünü bulunmamaktadır.

8.7. Yönetim Kurulu Üyelerinin, yöneticilerin ve Şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5'ine sahip olan pay sahiplerinin, sermayesinin %5'inden fazlasına sahip olduğu veya bu orana bağlı kalmaksızın, yönetim kontrolünü elinde bulundurduğu veya yönetiminde etkisinin olduğu şirketlerle Şirket arasında, 2010 yılında herhangi bir ticari ve/veya ticari olmayan iş ve işlem olmamıştır.

8.8. 2010 yılı mali tabloları ve dipnotları konsolide bazda ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na (UFRS) uygun olarak hazırlanmış; Uluslararası Denetim Standartları'na (UDS) uygun olarak bağımsız denetimden geçirilmiş ve kamuya açıklanmıştır.

8.9. 2010 yılı Faaliyet Raporu, Sermaye Piyasası mevzuatına, SPK düzenlemelerine ve SPK İlkeleri'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

9. Özel Durum Açıklamaları

9.1. Kamuya yapılan açıklamalarda Sermaye Piyasası Mevzuatı'na, SPK ve Borsa düzenlemelerine ve SPK İlkeleri'ne uyulmaktadır.

9.1.1. 2010 yılında 33 adet özel durum açıklaması yapılmıştır. 2010 yılında kamuya yapılan açıklamalar ile ilgili olarak, SPK ve/veya Borsa Yönetimi'nden, Şirket'e herhangi bir uyarı ve/veya düzeltme ile ilave özel durum açıklama yapma talebi gelmemiştir.

9.1.2. Borsaya yapılan özel durum açıklamaları, Mali İşler Grup Başkanı ve Mali İşler Müdürü imzası ile yapılmaktadır.

9.2. Yabancı borsalarda kote sermaye piyasası aracı bulunmadığından ilave kamuyu aydınlatma yükümlülüğü doğmamaktadır.

10. Şirket'in Web Sitesi ve İçeriği

10.1. Kamunun aydınlatılmasında, Şirket'in SPK İlkeleri'nin öngördüğü şekilde hazırlanan web sitesi www.hurriyetkurumsal.com aktif olarak kullanılmaktadır.

10.1.1. Web sitesi Türkçe ve İngilizce olarak SPK İlkeleri'nin öngördüğü içerikte ve şekilde yeniden düzenlenmiştir.

10.1.2. Web sitesindeki iyileştirme çalışmaları sürekli olarak devam etmektedir.

10.1.3. Şirket'in antetli kâğıdında web sitesinin adresi açık bir şekilde yer almaktadır.

10.1.4. Web sitesinin yönetimine ilişkin esaslar, bilgilendirme politikasında yer almaktadır.

11. Gerçek Kişi Nihai Hakim Pay Sahibi/Pay Sahiplerinin Açıklanması

11.1. Şirket'in sermaye yapısı ve/veya yönetim kontrolüne ilişkin değişiklikler Sermaye Piyasası mevzuatı ve SPK düzenlemeleri doğrultusunda kamuya açıklanmaktadır.

11.2. Şirket'in gerçek kişi nihai hakim pay sahibi/sahipleri Aydın Doğan ve Doğan Ailesi'dir.

11.3. 2009 yılında bilgimiz dahilinde pay sahipleri, Şirket yönetiminde etkinlik sağlamak amacıyla herhangi bir oy sözleşmesi yapmamıştır.

12. İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması

İçeriden öğrenilen bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli her türlü tedbir alınmaktadır. 2010 yılında Şirket'in sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek nitelikteki bilgiye ulaşabilecek konumdaki yöneticilerle birlikte, bu tür bilgilere ulaşabilecek, Şirket'in hizmet aldığı diğer kişi ve kurumların listesi de web sitesi (www.hurriyetkurumsal.com) vasıtasıyla kamuya açıklanmaktadır. İçeriden ticari sır niteliğindeki bilgilere ulaşabilecek kişilerin bu bilgileri şirket ve yatırımcı aleyhine kullanabilme ihtimaline karşı; Yatırımcı İlişkileri Koordinatörlüğü, İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü, Mali İşler ve İç Denetim bölümleri koordineli olarak İcra Kurulu'na bağlı olarak ile birlikte çalışmaktadır. Bu gibi durumlarda uygulanacak cezai yaptırım, personel yönetmeliğinde açıkça belirtilmiştir.

İçeriden ticari sır niteliğindeki bilgilere ulaşabilecek kişilerin ad ve soyadları ile görevleri aşağıda verilmektedir;

Adı Soyadı	Unvanı
Vuslat Doğan Sabancı	Yönetim Kurulu Başkanı
Hanzade Vasfiye Doğan Boyner	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Hakkı Hasan Yılmaz	Yönetim Kurulu Üyesi/İcra Kurulu Başkanı
Enis Berberoğlu	Yönetim Kurulu Üyesi/İcra Kurulu Üyesi
Soner Gedik	Yönetim Kurulu Üyesi/Denetim Komitesi Başkanı
Ahmet Toksoy	Yönetim Kurulu Üyesi/Denetim Komitesi Üyesi
Leonid Makâron	Yönetim Kurulu Üyesi
Kai Diekmann	Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)
Ahmet Burak	Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız)
Ayşe Sözeri Cemal	Reklam ve Araştırma Grup Başkanı/İcra Kurulu Üyesi
Dursun Ali Yılmaz	Mali İşler Grup Başkanı/İcra Kurulu Üyesi
Ahmet Dalman	İnternet ve Bilgi Teknolojileri Grup Başkanı/İcra Kurulu Üyesi
Tijen Mergen	Pazarlama Grup Başkanı/İcra Kurulu Üyesi
Murat Doğu	Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi
Alpay Güler	DYH Yatırımcı İlişkileri Koor. ve K. Finans Danışmanı
Suzi Apalaçi Dayan	Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü
Halil Özkan	Mali İşler Müdürü
Cem Baykâra	Finansman Müdürü
Fuat Arslan	Denetim Kurulu Üyesi
Mehmet Yörük	Denetim Kurulu Üyesi
Hakan Çömlekçioğlu	Muhasebe Müdürü
Gülhan Meral	Bütçe Müdürü

Yukarıda belirtilenler haricinde, adları açıkça yazılmamış olmakla birlikte;

- Bağımsız Denetim Kuruluşu çalışanları,
- Şirketimize hizmet veren Yeminli Mali Müşavirler,
- Muhasebe, mali kontrol ve denetim sürecinde görev alanlar,

içerden öğrenen kişiler kapsamında değerlendirilmektedir.

BÖLÜM III - MENFAAT SAHİPLERİ

13. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

Pay sahipleri ve yatırımcılara Sermaye Piyasası Mevzuatı, SPK düzenlemeleri ve ilkeleri doğrultusunda ve belirlenen araçlar vasıtasıyla bilgilendirme yapılmaktadır. Şirket yönetimi paydaşlar tarafından oluşturulan çeşitli sivil toplum kuruluşlarına katılma konusunda desteklenmektedir. Bu tür çalışmalara reklam verenler ile birlikte, onların gereksinimlerini anlamak ve sektöre sürdürülebilir bir büyüme ve mali güç sağlamak için etkin olarak katılım sağlanmaktadır.

14. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

Şirket, yukarıda sayılan paydaşlar ile sürekli iletişim halinde bulunmaktadır. Paydaşlardan Şirket'e ulaşan geri bildirimler, belirli aşamalardan geçirildikten sonra üst yönetimin değerlendirilmesine sunulmakta ve çözüm önerileri ve politikalar geliştirilmektedir.

15. İnsan Kaynakları Politikası

15.1. Şirket'te insan kaynakları politikası yazılı hale getirilmiştir. Bu politika çerçevesinde Şirket'te üstün bilgi ve yeteneğe sahip; kurum kültürüne kolayca adapte olabilen; iş ahlakı gelişmiş, dürüst, tutarlı; değişime ve gelişime açık; çalıştığı kurumun geleceği ile kendi yarınlarını bütünleştiren kişilerin istihdamı esas alınmaktadır.

15.2. İnsan kaynakları politikası çerçevesinde işe alım aşamasında ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenmektedir.

15.2.1. Personel alımına ilişkin kriterler yazılı olarak belirlenmekte ve uygulamada bu kriterlere uyulmaktadır.

15.2.2. Eğitim, terfi ettirme hususlarında çalışanlara eşit davranılmakta; çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini artırmalarına yönelik eğitim programlarına iştirak etmeleri sağlanmaktadır.

15.3. Çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararlar ve/veya çalışanları ilgilendiren gelişmeler, çalışanlar arasında iletişimi artırmak amacıyla kurulan “intranet” vasıtasıyla elektronik ortamda paylaşılmaktadır.

15.4.360 Derece performans değerlendirme sisteminin prensipleri ve sürecin işleyişi gözden geçirilmiştir. Yayın grubu çalışanlarının ortaya çıkardığı çalışmalar, eserlerin takdir edilmesi amacıyla her ay düzenli olarak değerlendirme komitesi tarafından belirlenerek, toplam 5.000 TL olmak üzere ödüllendirilmektedir. Bu ödüller “En iyi sayfa, fotoğraf, haber” gibi 3 kategoride belirlenmektedir. “En iyiler” ödülleri sahipleri tüm kurum çalışanlarına duyurulmaktadır.

15.5. Şirket çalışma ortamı, son derece güvenli ve verimliliğin en üst düzeyde sağlanmasına yönelik olarak tasarlanmıştır.

15.6. Çalışanlar ile ilişkiler İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü tarafından yürütülmektedir. Şirket’te sendikali personel bulunmamaktadır.

15.7. Çalışanlar arasında ayırım yapılmamakta ve hepsine eşit muamele edilmektedir. İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü, bu şartların sağlanması için bütün bölüm yöneticileriyle ve çalışanlarla düzenli olarak toplantılar düzenlemektedir. Personel yönetmeliğinde bu konu hakkında bir yaptırım maddesi bulunmaktadır. Bu konuda Şirket yönetimine ve/veya Yönetim Kurulu Komitelerine ulaşan herhangi bir şikâyet bulunmamaktadır.

16. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler

Yazılı basında öncü olan Hürriyet için müşteri (okuyucu ve reklam verenlerin) memnuniyeti çok önemlidir. Bu amaçla nitelikli yayıncılık ve toplumsal sorumluluklara verilen önem birinci derecededir. Bu amaçla web sitesinde de yayımlanmış olan Doğan Yayın Holding Yayın İlkeleri en üst seviyede uygulanmaktadır.

Şirket’in üretimdeki en önemli hammadde gazete kâğıdıdır. Kâğıt, Doğan Holding’e bağlı Doğan Dış Ticaret ve Mümessillik A.Ş.’den ve Işıl İthalat İhracat Mümessillik A.Ş.’den tedarik edilmektedir.

Gazete ve eklerin baskıları Şirket’e ait İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Antalya, Trabzon ve Frankfurt’ta bulunan Doğan Printing Center’larda yapılmaktadır. I. hamur kâğıda yapılan eklerin baskıları ise yine gruba ait Doğan Ofset A.Ş.’ye fason olarak yaptırılmaktadır. Gazetelerin Türkiye genelinde dağıtımını ise Doğan Dağıtım A.Ş. tarafından yapılmaktadır.

Şirket gelirlerinin önemli bölümünü ilan gelirleri oluşturmaktadır. İlan verenlerin memnuniyetini sağlamak için her türlü çaba sarf edilmektedir. Herhangi bir nedenle müşteri isteğine uygun yayımlanmayan ilanların telafisi en kısa sürede yapılmaktadır.

17. Sosyal Sorumluluk

Hürriyet’in sosyal sorumluluk çerçevesinde yürüttüğü çalışmalar, Faaliyet Raporunun “Toplumsal Sorumluluk ve Çevre Etkinlikleri” bölümünde detaylı olarak anlatılmaktadır. Dönem içinde çevreye verilen zararlardan dolayı Şirket aleyhine açılan dava yoktur.

BÖLÜM IV - YÖNETİM KURULU

18. Yönetim Kurulu'nun Yapısı, Oluşumu ve Bağımsız Üyeler

18.1. Yönetim Kurulu'nun oluşumu ve seçimi Türk Ticaret Kanunu'na uygun olarak gerçekleştirilmekte olup, buna ilişkin esaslar Ana Sözleşme'de yer almaktadır. Uygulamada SPK İlkeleri'ne uyum sağlamak amacıyla bazı düzenlemeler yapılmıştır.

Buna göre;

18.1.1. Şirket, Genel Kurul'ca hissedarlar arasından seçilecek dokuz üyeden oluşan bir Yönetim Kurulu tarafından yönetilmekte ve temsil olunmaktadır.

18.1.2. Üyelerin en az 1/3'ünün SPK tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirlenmiş nitelikleri haiz Bağımsız Üyelerden oluşması zorunludur. Yönetim Kurulu'nda yedi yıl görev yapmış olan kişilerin Bağımsız Üye olarak seçilmesi mümkün değildir.

18.1.3. Yönetim Kurulu Üyelerinin yarısından fazlası yürütmede görev üstlenemez. Bu husus özellikle üyelerin görevlerinin tanımlanmasında dikkate alınır.

18.2. Yönetim Kurulu Üyelerinin adı, soyadı ve nitelikleri aşağıda yer almaktadır;

Adı Soyadı	Unvanı	Açıklama
Vuslat Doğan Sabancı	Başkan	Yürütmede Görevli Değil
Hanzade Vasfiye Doğan Boyner	Başkan Yardımcısı	Yürütmede Görevli Değil
Hakkı Hasan Yılmaz	Yönetim Kurulu Üyesi	Yürütmede Görevli
Enis Berberoğlu	Yönetim Kurulu Üyesi	Yürütmede Görevli
Soner Gedik	Yönetim Kurulu Üyesi	Yürütmede Görevli Değil
Ahmet Toksoy	Yönetim Kurulu Üyesi	Yürütmede Görevli Değil
Leonid Makaron	Yönetim Kurulu Üyesi	Yürütmede Görevli Değil
Kai Diekmann	Yönetim Kurulu Üyesi	Bağımsız Üye
Ahmet Burak	Yönetim Kurulu Üyesi	Bağımsız Üye

18.2.1. Yönetim Kurulu'nda 2 Bağımsız Üye bulunmaktadır. Yönetim Kurulu Üyelerinin en az 1/3'ünün SPK tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirlenmiş nitelikleri haiz Bağımsız Üyelerden oluşması zorunluluğuna uyulmuştur.

18.2.2. Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanı aynı kişi değildir.

18.2.3. Yönetim Kurulu'nun yarısından çoğu icrada görevli değildir.

18.2.4. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapan Kai Diekmann 1964 doğumludur. Bunte dergisinde Haber Müdürlüğü, Welt am Sonntag gazetesinde Genel Yayın Yönetmenliği yapmıştır. 2001 yılında Almanya'nın en çok satan gazetesi Bild'in Genel Yayın Yönetmenliği'ne, 2004 yılında da gazetenin yayıncılığına getirilmiştir. Halen aynı zamanda Bild am Sonntag'ın da yayıncılığını sürdürmektedir. Diekmann, göreve getirilmesinden sonra Bild Gazetesi'ni Avrupa'nın en çok satan, en etkili ve en kârlı yayın kuruluşlarından biri haline getirmiştir. 2004 yılında da Almanya eski Başbakanlarından Helmut Kohl'un yakın arkadaşı sıfatıyla biyografisini yazmıştır.

İkinci Bağımsız Üye, Ahmet Burak 1954 doğumludur. 1986 yılında Coca-Cola şirketinde Mali ve İdari işler müdürlüğü görevine başladı. 1991 yılında Türkiye şişeleme operasyonlarının genel müdürlüğünü, 1992 yılından itibaren Kanada da Coca-Cola icra heyeti başkan asistanlığını yaptı. 1993 yılı ortasında Coca-Cola ürünlerinin hiç bulunmadığı Orta Asya ve Kafkasya bölgesinde Coca-

Cola operasyonlarını başlatmak üzere Türkiye'ye döndü. Bu dönemde Coca-Cola 8 ülkede fabrikalar kurarak, bölgenin en büyük meşrubat firması oldu. 8 yıllık genel müdürlük görevinden sonra 2001 senesinde Coca-Cola Türkiye başkanlığı görevine başladı. 8 yıl içerisinde Türkiye Bölgesi en yüksek karlılığa ve Pazar payına ulaşırken, şirket içerisinde 200 ülke içinde 13. sıraya yükseldi. 2009 senesi içerisinde, Coca-Cola şirketinden emekli oldu. Burak halen kurucusu olduğu Coca-Cola hayata artı vakfında mütevelli heyet üyesi olarak görev yapmaktadır.

18.2.5. Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket dışında başka görev veya görevler alması belirli kurallara bağlanmamış ve/veya sınırlandırılmamıştır.

18.3. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinden SPK İlkeleri'ndeki kriterleri sağladıklarına dair yazılı beyan alınmaktadır. Rapor tarihi itibarıyla bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin, bağımsız olma özelliklerini kaybetmelerine yol açan bir durum söz konusu olmamıştır.

19. Yönetim Kurulu Üyelerinin Nitelikleri

19.1. Yönetim Kurulu en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılmaktadır. Bu konuda SPK İlkeleri'ne uyulmaktadır. Konuya ilişkin esaslar Şirket Ana Sözleşmesi ile belirlenmiştir. Buna göre;

19.1.1. Yönetim Kurulu Üyelerinin, Şirket'in faaliyet alanına ilişkin işlem ve tasarrufları düzenleyen hukuki esaslar hakkında temel bilgiye haiz, Şirket yönetimi hakkında yetişmiş ve deneyimli, mali tablo ve raporları irdeleme yeteneği bulunan ve tercihen yükseköğrenim görmüş kişilerden seçilmesi esastır.

19.1.2. Yönetim Kurulu, yetki ve sorumluluklarının yerine getirilebilmesi için her yıl üyeleri arasından en az finans ve mali işlerle hukuksal konularda sorumlu üyeleri belirlemek ve bu arada gerekli gördüğü takdirde yetkilerinin bir bölümünü, Şirket işlerinin belirli kısımlarını, aldığı kârarların uygulanmasının izlenmesini üstlenecek murahhas üyeleri de saptamak suretiyle görev dağılımı yapabilir.

19.1.3. Uyum programının, Kurumsal Yönetim Komitesi önderliğinde İcra Kurulu Başkanı'nın sorumluluğu altında gerçekleştirilmesi esastır. Yönetim Kurulu'na katılan yeni üye öncelikli olarak Şirket'in faaliyetleri, sektörün durumu, rekabet koşulları, okur profili gibi konularda Yönetim Kurulu sekreteryası tarafından hazırlanan bir dosya ile ardından organize edilen toplantılar vasıtasıyla bilgilendirilmektedir.

19.2. Yönetim Kurulu Üyelerinin öz geçmişleri Faaliyet Raporunda ve Şirket web sitesinde (www.hurriyetkurumsal.com) yer almaktadır.

20. Şirketin Misyonu ve Vizyonu ile Stratejik Hedefleri

20.1. Temel amaç: Hürriyet için temel amaç, dünyada Türkçe konuşan herkese doğru haber ve bilgi sağlamak, dürüst yorum ve değerlendirme sunmaktır. Hürriyet ve iştiraklerindeki yöneticilerinin asli görevi ise Kurum'u ve Gazete'yi bu amacın temeli olan bağımsızlığını koruyacak ve Şirket pay sahiplerine en yüksek değeri sağlayacak şekilde yönetmektir.

20.2. Gelecek hedefi: Hürriyet gazetesi, Türkiye'nin çağdaşlaşma hedefine ulaşma çabalarında, nitelikli yayıncılık, çalışanlarına verdiği değer ve toplumsal sorumluluklarına gösterdiği özenle öne çıkar. Geçmişte olduğu gibi gelecekte de toplumsal faydaya sağladığı desteği ve bu alandaki öncü rolünün sürekliliği, hedeflerini yönlendirir.

20.3. Stratejik hedefler: Şirket'in stratejisi ise müşteri odaklı hizmet vermek; okuyucuya yönelik özel ürünler geliştirmek; geleneksel markalarla içerik üretmek; teknolojideki değişimleri yakından takip etmek; yaratıcı yöntemleri kullanarak içerik dağıtım kanallarını çeşitlendirmek ve büyütme; bireylere

göre hazırlanmış enformasyon ve eğlence ürünleri ve araçları hazırlamak; satış ve dağıtım kanallarını çeşitlendirmek ve sayısını artırmak ve dünyanın önde gelen medya kuruluşları ile işbirliği yapmaktır.

Yönetim Kurulu ve yönetim, stratejik hedefler karşısında Şirket'in durumunu sürekli olarak gözetim altında tutmaktadır. Periyodik ve sık aralıklarla yapılan yönetim toplantılarında Şirket'in durumu gözden geçirilmekte, yeni hedefler ve stratejiler geliştirilmektedir. Yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik hedefler Yönetim Kurulu'nun onayı ile uygulamaya konulmaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşma derecesi, geçmiş performansı İcra Kurulu Başkanı tarafından Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır.

21. Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması

21.1. Risk Yönetimi

Risk yönetimi, Şirket'in maruz kaldığı operasyonel ve finansal riskler ile Kurumsal Risk Yönetim Birimi'nin çalışmaları, Faaliyet Raporunun "Risk Yönetimi" bölümünde detaylı olarak anlatılmaktadır.

21.2. İç Kontrol

Şirket'in iç denetim ve iç kontrol sistemi Faaliyet Raporunun "İç Kontrol" bölümünde detaylı olarak anlatılmakta olup iç kontrol sisteminin sağlıklı olarak işleyip işlemediğine ilişkin Yönetim Kurulu beyanı rapora eklenmiştir.

22. Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları

22.1. Yönetim Kurulu Üyelerinin ve yöneticilerin yetki ve sorumlulukları; fonksiyonları ile tutarlı ve hiçbir şüpheye yer bırakmaksızın, Genel Kurul'a tanınan yetki ve sorumluluklardan açıkça ayrılabilir ve tanımlanabilir biçimde Şirket'in Ana Sözleşmesi'nde yer almaktadır.

22.2. İcra Kurulu Başkanı'nın hazırladığı Yönetim Kurulu gündemi; toplantının gerçekleşme tarihinden en geç bir hafta önce tüm Yönetim Kurulu Üyelerine, Yönetim Kurulu Sekreteryası tarafından ulaştırılarak, üyelerin önerileri doğrultusunda belirlenmektedir. Yönetim Kurulu kural olarak Başkanın veya Başkan Yardımcısının çağrısı üzerine toplanır. Üyelerden en az üçünün isteği halinde de Yönetim Kurulu'nun toplantıya çağrılması zorunludur.

Ayrıca denetçilerden herhangi biri veya azınlık pay sahipleri de Yönetim Kurulunu, gündemini de saptayarak toplantıya çağırabilir. Yönetim Kurulu Başkanı talep konusunun aciliyetini değerlendirir ve Yönetim Kurulu'nu hemen toplantıya davet edebilir veya sorumluluk kendisinde olmak ve gerekece göstermek şartıyla konunun görüşülmesini yapılacak ilk Yönetim Kurulu toplantısına bırakabilir.

Acil toplanılmasını gerektiren haller hariç, toplantı çağrılarının gündemi içermesi, toplantı gününden en az yedi gün önce yapılması ve çağrıya gündemde yer alan konularla ilgili her türlü belge ve bilgilerin eklenmesi zorunludur.

22.3. Karşı oy veya farklı görüşlerin olması durumunda farklı görüşlere ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçeleri toplantı tutanağına kaydedilir. 2010 yılında, farklı görüş veya karşı oy söz konusu olmaması nedeniyle özel durum açıklaması yapılmamıştır.

22.4. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin fiili katılım öngördüğü konulara ilişkin karar alınabilmesi için Yönetim Kurulu toplantılarına bütün üyelerin fiilen katılımı sağlanır.

23. Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları

23.1. Yönetim Kurulu Üyelerinin, görevlerini tam olarak yerine getirebilmelerini teminen her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanmaktadır.

23.2. Yönetim Kurulu mali tablo ve dipnotları ile Bağımsız Denetim Raporu, Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ve Yıllık Faaliyet Raporunun kabulüne dair ayrı bir karar almaktadır.

23.3. Yönetim Kurulu toplantıları Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı veya aynı zamanda Yönetim Kurulu Üyesi olan İcra Kurulu Başkanı tarafından organize edilmektedir. Yönetim Kurulu toplantıları ile ilgili dokümanın düzenli bir şekilde tutulması amacıyla tüm Yönetim Kurulu Üyelerine hizmet vermek üzere, Yönetim Kurulu Başkanı'na bağlı bir Yönetim Kurulu Sekreteryası oluşturulmuştur. Yönetim Kurulu Sekreteryasının görev ve sorumlulukları Ana Sözleşme ile belirlenmiştir.

23.4. 2010 yılında 59 adet Yönetim Kurulu toplantısı/kararı gerçekleştirilmiş/alınmış olup, Yönetim Kurulu toplantılarında alınan kararlar mevcudun oybirliği ile alınmış, alınan kararlara muhalif kalan Yönetim Kurulu Üyesi olmamıştır.

23.5. Yönetim Kurulu toplantıları etkin ve verimli bir şekilde planlanmakta ve gerçekleştirilmektedir. Şirket Ana Sözleşmesi ile de düzenlendiği üzere;

23.5.1. Yönetim Kurulu ayda bir defadan az olmamak kaydıyla Şirket işlerinin gerektirdiği zamanlarda toplanmaktadır.

23.5.2. Yönetim Kurulu kural olarak Başkanının, Başkan Yardımcısının veya aynı zamanda Yönetim Kurulu Üyesi olan İcra Kurulu Başkanının çağrısı üzerine toplanmaktadır. Ayrıca toplantı günü Yönetim Kurulu kararıyla da tespit olunabilir. Üyelerden birinin talebi üzerine Başkan ya da Başkan Yardımcısı, Yönetim Kurulu'nu toplantıya davet etmezse üyeler de resen davet etme hakkına sahip olurlar. Ayrıca denetçilerden herhangi biri de Yönetim Kurulu'nun gündemini de saptayarak toplantıya çağırabilmektedir.

23.5.3. Toplantı çağrıları gündemi içermekte; toplantı gününden en az yedi gün önce yapılmakta ve çağrıya gündemde yer alan konularla ilgili her türlü belge ve bilgi eklenmektedir.

23.5.4. Yönetim Kurulu, toplantılarını kural olarak Şirket merkezinde yapılmaktadır. Ancak Yönetim Kurulu kararına dayanılarak şehrin başka bir yerinde veya sair bir kentte de toplantı yapılabilir.

23.5.5. Yönetim Kurulu Üyelerinin toplantılara bizzat katılmaları esastır; toplantılara uzaktan erişim sağlayan her türlü teknolojik yöntemle katılabilir. Toplantıya katılmayan, ancak görüşlerini yazılı olarak bildiren üyelerin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulmaktadır.

23.5.6. Toplantıya ilişkin dokümanlar Yönetim Kurulu Sekreteryası tarafından düzenli olarak arşivlenmektedir. Olumsuz oy kullanan Bağımsız Üyelerin ayrıntılı karşı oy gerekçeleri kamuya açıklanmaktadır.

23.5.7. Yönetim Kurulu, üyelerinin en az yarısından bir fazlasının katılımı ile toplanır ve kârarlarını katılan üyelerin oyçokluğu ile verir. Oyların eşitliği halinde oylan konular ertesi toplantı gündemine alınır; bu toplantıda da oyçokluğu sağlanamazsa öneri reddolunmuş sayılır. Yönetim Kurulu Üyelerinin her birinin konum ve görev alanlarına bakılmaksızın bir oy hakkı vardır.

23.5.8. Türk Ticaret Kanunu'nun 330'uncu maddesinin 2'nci fıkrası hükmüne dayanılarak, üyelerden birinin önerisine diğerlerinin yazılı onayı alınarak karar verilmesi mümkündür; ancak İlkelerin fiili katılım öngördüğü konulara ilişkin kararlar bu yöntemle alınmaz. Ancak Şirket'in faaliyetleri ile ilgili önemli konularda toplantıya bütün Yönetim Kurulu Üyeleri fiilen katılır.

23.6. Yönetim Kurulu'nun seyahat/toplantı giderleri, görevi ile ilgili özel çalışma istekleri ve benzer masrafları herhangi bir sınırlama olmaksızın genel bütçeden karşılanmaktadır.

23.7. Ana Sözleşme'ye göre, Yönetim Kurulu Üyelerinin ağırlıklı oy hakkı ve/veya olumsuz veto hakkı bulunmamaktadır.

24. Şirket'le Muamele Yapma ve Rekabet Yasağı

Şirket Ana Sözleşmesi'ne göre Yönetim Kurulu Üyeleri kural olarak Şirket ile iş yapamaz ve rekabete giremez; aksi Genel Kurul'un sermayenin 3/4'ünü temsil eden pay sahiplerinin olumlu oyu ile alacağı kararla mümkündür.

Diğer taraftan 2010 yılında Yönetim Kurulu Üyeleri ve yöneticiler ile yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahipleri ya da imtiyazlı bir şekilde çeşitli bilgilere ulaşma imkânı olan kimseler, 2010 yılında kendi adlarına Şirket'in faaliyet konusu kapsamına giren herhangi bir iş yapmamışlardır.

25. Etik Kurallar

Hürriyet, Şirket web sitesinde ve Faaliyet Raporunda yayımlanmış olduğu Değerler ve Doğan Yayın Holding tarafından belirlenen ve kamuya açıklanan Yayın İlkeleri'ne uymaktadır. Bu ilkelere ek olarak ayrıca Doğan Yayın Holding tarafından oluşturulan ve kamuya açıklanan Doğan Medya Grubu personelinin uyacağı Davranış Kuralları'nı benimsemiştir. Doğan Yayın Holding Yayın İlkeleri ve Davranış Kuralları, Doğan Yayın Holding'in web sitesinde (www.dyh.com.tr) yer almaktadır.

26. Yönetim Kurulu'nda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

26.1. Şirket'in içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere uygun olarak, Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Yürütme Komitesi (İcra Kurulu) oluşturulmuştur.

26.2. Denetim Komitesi ve Kurumsal Yönetim Komitesi'nin yazılı görev ve çalışma esasları (charter) Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış olup, Şirket web sitesinde (www.hurriyetkurumsal.com) yer almaktadır. Bu çalışma esasları Sermaye Piyasası mevzuatı, SPK düzenlemeleri, ilkeler, Şirket Ana Sözleşmesi ve yurtdışı uygulamaları ile örnekleri dikkate alınarak büyük bir titizlikle oluşturulmuştur. Her iki komite de her ayın belirli gün ve saatlerinde düzenli olarak toplanmaktadır.

26.3. Denetim Komitesi Ana Sözleşme ile oluşturulmuş bir komite olup, hakkındaki bilgiler aşağıda yer almaktadır;

26.3.1. Komite Üyeleri hakkındaki bilgiler aşağıda yer almaktadır;

Adı Soyadı	Unvanı	Açıklama
Soner Gedik	Başkan	Yönetim Kurul Üyesi/Yürütmede Görevli Değil
Ahmet Toksoy	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi/Yürütmede Görevli Değil

26.3.2. Denetim Komitesi Başkanı, Yönetim Kurulu Üyesidir. Ayrıca yürütmede görevli olmadığından Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümlerine tamamen uyulmaktadır.

26.3.3. Şirket Yönetim Kurulu 26 Mayıs 2010 tarihinde toplanarak; Denetimden Sorumlu Komite Üyesi olarak Yönetim Kurulu Üyelerinden Soner Gedik ve Ahmet Toksoy 'un seçilmelerine ve söz konusu komitenin Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri: X, No: 22 sayılı tebliğ hükümleri ile belirtilen görevlerin ifası ile yetkilendirilmesine karar vermiştir.

26.3.4. Komite Üyelerinin tamamı yürütmede görevli olmayan üyelerdir.

26.3.5. Denetim Komitesi, faaliyetlerini Sermaye Piyasası mevzuatı ile uyumlu ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde öngörüldüğü şekilde düzenli bir şekilde yürütmektedir. Bu çerçevede 2010 yılında;

- Şirket'in ara dönem mali tablo ve dipnotları ile bağımsız denetim raporları, kamuya açıklanmadan önce gözden geçirilmiş; bağımsız denetim şirketi ile toplantılar yapılmıştır,
- Şirket'in bağımsız denetim sözleşmesi gözden geçirilmiştir,
- İç Denetim Müdürlüğü tarafından yapılan çalışmaları hakkında bilgi edinilmiş ve alınan tedbirler gözden geçirilmiştir,
- Risk yönetimi ile ilgili çalışmalara ağırlık verilmiştir,
- Denetim Komitesi 2010 yılında 4 adet toplantı yapmıştır.

26.4. Kurumsal Yönetim Komitesi, Ana Sözleşme ile oluşturulmuş bir komite olup, komite hakkındaki bilgiler aşağıda yer almaktadır;

26.4.1. Şirket Yönetim Kurulu, 04 Haziran 2010 tarih, 2010/27 numaralı kararı ile Kurumsal Yönetim Komitesi'nin aşağıdaki Başkan ve Üyelerden oluşturulmasına karar vermiştir;

Adı Soyadı	Unvanı	Açıklama
Ahmet Burak	Başkan	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi/Yürütmede Görevli Değil
Ahmet Toksoy	Üye	Yönetim Kurulu Üyesi/Yürütmede Görevli Değil
Murat Doğu	Üye	Yürütmede Görevli Değil

26.4.2. Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi Murat Doğu, aynı zamanda DYH Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesidir.

26.4.3. Komite Üyelerinin tamamı yürütmede görevli değildir. Başkan ve üye Hakkı Hasan Yılmaz bağımsız Yönetim Kurulu üyesidir.

26.4.4. Komite, kurulduğu günden itibaren çalışmalarını düzenli bir şekilde sürdürmektedir. Buna göre;

- Kurumsal yönetim derecelendirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir,
- Şirket tarafından hazırlanan "Kurumsal Yönetim Uyum Raporları" gözden geçirilmiştir,
- Şirket tarafından hazırlanan Faaliyet Raporu gözden geçirilmiştir,
- 2010 yılı faaliyetlerinin görüşüldüğü Olağan Genel Kurul toplantısının ilgili yasalara ve ilkelere uygun olarak yapılması sağlanmıştır,
- Pay sahipleri ve yatırımcılar ile ilişkilerin ilgili yasalar ve ilkeler dahilinde düzenli bir şekilde yürütülmesi sağlanmıştır,
- Şirket'in kamuya yapmış olduğu açıklamalar gözden geçirilmiştir,
- Web sitesinin sürekli güncel tutulması ve geliştirilmesi sağlanmıştır.
- Kurumsal Yönetim Komitesi 2010 yılında 4 adet toplantı yapmıştır.

26.5. Yürütme Komitesi (İcra Kurulu), Şirket Ana Sözleşmesi'nin 19. maddesi ile düzenlenmiştir;

"Yönetim Kurulu, Şirket iş ve işlemlerinin kendisi tarafından belirlenmiş iş programı ve bütçesi çerçevesinde yürütülmesini gerçekleştirmek üzere yeterli sayıda üyeden oluşan bir Yürütme Komitesi kurar. Kuruluş kararında Yürütme Komitesi'nin karar almaya yetkili olacağı konular ve sınırları etraflı şekilde belirlenir.

Yürütme Komitesi çalışmalarını yönlendirecek; Şirket iş ve işlemlerini deruhte edecek Yürütme Komitesi Başkanı, Yönetim Kurulu Üyeleri arasından belirlenir, ancak Yönetim Kurulu Başkanı ile Yürütme Komitesi Başkanı aynı kişi olamaz. Yönetim Kurulu, Yürütme Komitesi Üyelerini belirlerken, Yürütme Komitesi Başkanı'nın önerilerini dikkate alır.

Yürütme Komitesi, Başkan'ın daveti üzerine Şirket işlerinin gerektirdiği sıklıkta toplanır. Toplantılara Yürütme Komitesi Başkanı'nın uygun gördüğü Şirket yöneticileri ile üçüncü kişilerin de katılması mümkündür.

Yürütme Komitesi'nin tüm çalışmaları yazılı hale getirilir ve her Yönetim Kurulu toplantısında Yürütme Komitesi Başkanı tarafından çalışmalar hakkında bilgi verilir.”

Şirket Yönetim Kurulu; 04 Haziran 2010 tarihli kararı ile; Şirket Yönetim Kurulu; Hakkı Hasan Yılmaz'ın İcra Kurulu (Yürütme Kurulu) Başkanlığına, Kadri Enis Berberoğlu'nun Yayın İşlerinden, Ayşe Cemal Sözeri'nin Reklam İşlerinden, Dursun Ali Yılmaz'ın Mali İşlerden, Ayçin Bayraktaroğlu'nun Pazarlama İşlerinden, Ahmet Nafi Dalman'ın Bilgi Teknolojilerinden, Ahmet Özer'in internet operasyonlarının yönetimi, geliştirilmesi ve yeni iş alanları yaratılmasından sorumlu İcra Kurulu üyeliklerine atanmalarına karar vermiştir.

İcra Kurulu Üyesi ve Pazarlama Grup Başkanlığı görevlerini yürütmekte olan Ayçin Bayraktaroğlu, bu görevlerinden 30 Eylül 2010 tarihi itibarıyla ayrılmıştır. İcra Kurulu Üyeliği ve Pazarlama Grup Başkanlığı görevleri Tijen Mergen tarafından yürütülmektedir..

İcra Kurulu Üyeliği ve İnternet Grup Başkanlığı görevlerini yürütmekte olan Ahmet Özer, bu görevlerinden 30.Haziran.2010 tarihi itibarıyla ayrılmıştır. İnternet Grup Başkanlığı yeni yapılanma ile İnternet ve Bilgi Teknolojileri Grup Başkanlığı olup Ahmet Nafi Dalman tarafından yürütülmektedir.

Yürütme Komitesi (İcra Kurulu) haftada bir veya en az ayda bir defa toplanmaktadır.

Adı Soyadı	Unvanı
Hasan Hakkı Yılmaz	İcra Kurulu Başkanı
Kadri Enis Berberoğlu	İcra Kurulu Üyesi/Genel Yayın Yönetmeni
Ayşe Sözeri Cemal	İcra Kurulu Üyesi/Reklam Grup Başkanı
Dursun Ali Yılmaz	İcra Kurulu Üyesi/Mali İşler Grup Başkanı
Tijen Mergen	İcra Kurulu Üyesi/Pazarlama Grup Başkanı
Ahmet N. Dalman	İcra Kurulu Üyesi/İnternet ve Bilgi Teknolojileri Başkanı

26.6. Komiteler, kendi yetki ve sorumluluğu dahilinde hareket etmekte ve Yönetim Kurulu'na tavsiyelerde bulunmaktadır. Ancak nihai karar Yönetim Kurulu tarafından verilmektedir.

26.6.1. Şirket bünyesinde görev yapan teknik ve idari bütün bölüm yöneticileri, her ay düzenli olarak bağlı oldukları grup başkanlığına verilmek üzere aylık gerçekleşen ve planlanan iş akışı raporları düzenlemektedirler. Bu raporlar İcra Kurulu'nun onayına sunulmaktadır.

26.6.2. Teknik ve idari organizasyonda görev yapan yöneticilerin görevlerini düzgün şekilde yerine getirememeleri durumunda oluşacak kayıplar sebebiyle yapılması gereken yaptırımlar, personel yönetmeliğinde açıklanmıştır.

27. Yönetim Kurulu'na Sağlanan Mali Haklar

27.1. Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı ve Üyelerine, Genel Kurul tarafından saptanacak bir ücret ödenmektedir. Söz konusu ücretin saptanmasında kişilerin toplantı, toplantı öncesi ve sonrası hazırlık ve görevlerini yerine getirmek için harcayacakları zaman ile Yürütme Başkanı'na verilen ücret dikkate alınmaktadır. Ayrıca, her toplantı için katılanlara ödenecek huzur hakkı da Genel Kurul tarafından belirlenmektedir.

Komite Başkan ve Üyelerine herhangi bir ücret ödenip ödenmeyeceği ve ödenmesi halinde tutar ve koşulları, ilgili komitenin oluşturulması kararında Yönetim Kurulu tarafından tespit edilmektedir. Komite Başkan ve Üyelerinin aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkan ve Üyesi olması durumunda, söz

konusu Komite Üyelerine herhangi bir ücret ödenip ödenmeyeceği ve ödenmesi halinde tutar ve koşulları Genel Kurul tarafından belirlenmektedir.

27.2. 26 Mayıs 2010 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul toplantısında; Yönetim Kurulu Başkanına ayda net 7.500 TL, Başkan Yardımcısına ayda net 6.500 TL ve Yönetim Kurulu Üyelerinin her birine ayda net 5.000 TL ve Bağımsız Üyeler Hakkı Hasan Yılmaz, M. Cem Kozlu ve Kai Georg Diekmann'a ayda net 5.000 ABD doları karşılığı TL ücret ödenmesine oybirliği ile karar verilmiştir. Bunun haricinde Yönetim Kurulu Üyeleri için performans dayalı bir ödüllendirme mekanizması bulunmamaktadır.

Şirket, herhangi bir Yönetim Kurulu Üyesine ve yöneticisine doğrudan veya dolaylı olarak borç vermemekte ve kredi kullandırmamaktadır.