



---

**BORUSAN MANNESMANN BORU SANAYİ ve TİCARET A.Ş.**

**ve BAĞLI ORTAKLIKLAR**

**1 Ocak – 31 Aralık 2015**

**Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu**

---



## YÖNETİM KURULUNUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

**Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu'na**

**Yönetim Kurulunun Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetim Standartları  
Çerçevesinde Denetimine İlişkin Rapor**

1. Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2015 tarihinde sona eren hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu, denetlemiş bulunuyoruz.

*Yönetim Kurulunun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu*

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

*Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu*

3. Sorumluluğumuz, Grup'un faaliyet raporuna yönelik olarak TTK'nın 397'nci maddesi ve Tebliğ çerçevesinde yaptığımız bağımsız denetime dayanarak, bu faaliyet raporunda yer alan finansal bilgilerin Grup'un 29 Şubat 2016 tarihli bağımsız denetçi raporuna konu olan konsolide finansal tablolarıyla tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığı hakkında görüş vermektir.

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

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

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



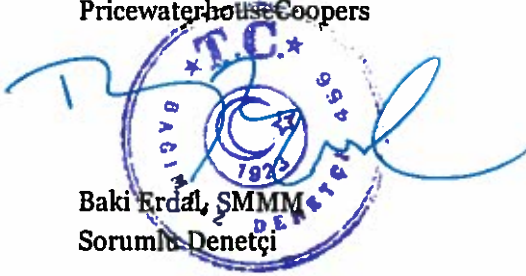
#### Görüş

4. Görüşümüze göre yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgiler, tüm önemli yönleriyle, denetlenen konsolide finansal tablolarla tutarlıdır ve gerçeği yansıtmaktadır.

#### Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülükler

5. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 402'nci maddesinin üçüncü fıkrası uyarınca; BDS 570 "İşletmenin Sürekliliği" çerçevesinde, Grup'un öngörülebilir gelecekte faaliyetlerini sürdüremeyeceğine ilişkin raporlanması gereken önemli bir hususa rastlanılmamıştır.

Başaran Nas Bağımsız Denetim ve  
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.  
a member of  
PricewaterhouseCoopers



Baki Erdal, SMMM  
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 29 Şubat 2016

## **Vizyonumuz**

Dünya Çapında Tanınan, Lider Çelik Boru Firması Olmak



## **Misyonumuz**

Çelik Boru Endüstrisindeki Uzmanlığımızla, Yaşam Kalitesini Yükselten Ürün ve Hizmetler Sunmak ve Toplumun Ekonomik, Sosyal Gelişimini Üst Seviyelere Taşımak

## **İÇİNDEKİLER**

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>I.</b> Giriş	4
<b>II.</b> Faaliyetlere İlişkin Değerlendirme	8
<b>III.</b> Finansal Yapıya İlişkin Bilgiler	20
<b>IV.</b> Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu	21

## I. GİRİŞ

Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Şirket") ve Bağlı Ortaklıkları (bundan sonra birlikte "Grup" olarak anılacaklardır), boyuna ve spiral kaynaklı çelik boru üretimi ve satışı yapmaktadır. Şirket'in hisse senetleri 1994 yılından beri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmektedir. Şirket, Türkiye'de tescil edilmiştir.

Merkez Adresi : Meclisi Mebusan Caddesi No: 35-37  
34427 Fındıklı - İstanbul

31 Aralık 2015 tarihi itibarıyla Şirket'in konsolide edilen Bağlı Ortaklıkları, Şirket'in bu Bağlı Ortaklıklarda kontrol ettiği hisse oranları ve faaliyet konuları aşağıdaki gibidir.

<b>Faaliyet Konusu Oran%</b>	<b>Bağlı Ortaklık</b>	<b>Nihai</b>
Holding	Borusan Mannesmann Holding BV	100,0
Çelik Boru	Borusan Mannesmann Pipe US Inc	100,0
Çelik Boru	Borusan Mannesmann Vobarno Tubi SPA	99,0
Mühendislik	Borusan Mühendislik İnşaat ve Sanayi Makinaları İmalat A.Ş.	96,9

İntifa senedi hamillerinin oy hakkı bulunmamaktadır.

- Raporun Dönemi** : 01.01.2015 – 31.12.2015
- Ortaklığın Unvanı** : Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.  
**Ticaret Sicil Numarası** : 69531
- Yönetim Kurulu Üyeleri**

30 Mart 2015 tarihli Olağan Genel Kurul kararına göre, yapılacak ilk olağan Genel Kurula kadar görevleri devam edecek olan Şirketimiz Yönetim Kurulu Üyeleri aşağıda yer almaktadır.

<b><u>Görevi</u></b>	<b><u>Adı ve Soyadı</u></b>
Başkan ve Murahhas Üye	Cemil Bülent Demircioğlu
Başkan Yardımcısı	Wolfgang Eging
Üye	Agah Uğur
Üye	Dr. Gerhard Schöler
Üye	Dr. Kunibert Albert Martin
Bağımsız Üye	Nüsret Cömert
Bağımsız Üye	Roelof Ijsbrand Baan

Şirket ve yönetim organı üyeleri hakkında uygulanan herhangi bir idari veya adli yaptırım bulunmamaktadır.

### **Yetki Sınırları**

Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu ve Ana Sözleşme hükümleri ile münhasıran Genel Kurul'a verilmiş olan yetkiler dışında kalan tüm işler hakkında karar vermeye yetkilidir.

#### 4. Yönetim Kadrosu

İcrada görevli olan Şirket üst yönetim yapısı aşağıdaki unvan, görev ve kişilerden oluşmaktadır.

Görevi	Adı Soyadı	Şirkette Bulunduğu Süre	İş Tecrübesi	Mesleği
1. Genel Müdür	Semih Özmen	27 yıl	30 yıl	Makina Mühendisi
2. Genel Müdür Vekili	Zafer Atabey	24 yıl	24 yıl	İktisatçı
3. Genel Müdür Yardımcısı, Standard Boru Segmenti Satış ve Satınalma	Taylan Erkin Karagül	1 yıl	21 yıl	İktisatçı
4. Genel Müdür Yardımcısı, Mali İşler ve Strateji Yönetimi	Kağan Arı	10 yıl	17 yıl	İşletmeci
5. Genel Müdür Yardımcısı, Alt Yapı Proje Segmenti	Uğur Onbaşı	16 yıl	18 yıl	Uluslararası İlişkiler

#### 5. Çalışanlar

31.12.2015 itibariyle	Sendikalı	Sendikasız	Toplam
Düz işçi	743	-	743
Kalifiye işçi	352	-	352
Alt kademe yönetici	-	34	34
Orta kademe yönetici	-	40	40
Üst kademe yönetici	-	7	7
Memur sayısı	-	135	135
<b>Ara Toplam</b>	<b>1.095</b>	<b>216</b>	<b>1.311</b>
Taşeron firma işçi sayısı	-	281	281
<b>Genel Toplam</b>	<b>1.095</b>	<b>497</b>	<b>1.592</b>

Şirketimizin de içinde bulunduğu Türk Metal-İş Sendikası ile şirketimizi temsilen MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) arasında yürütülmekte olan Eylül 2014 - Eylül 2017 dönemini kapsayan toplu iş sözleşmesi imzalanmış, 16.12.2014 tarihinde KAP'ta (Kamuyu Aydınlatma Platformu) duyurulmuştur.

#### 6. Dönem içinde gerçekleşen sermaye artışları

Şirket sermayesi 141.750.000 TL'dir. Dönem içinde gerçekleşen sermaye artışı yoktur.

#### 7. Dönem içinde çıkarılan menkul kıymetler

Dönem içinde menkul kıymet çıkarılmamıştır.

#### 8. Dönem içinde yapılan Ana Sözleşme değişiklikleri

Dönem içinde Şirket Ana Sözleşmesi'nin 14. Maddesinde aşağıdaki değişiklik yapılmıştır.

<u>Eski Metin</u>	<u>Yeni Metin</u>
<b>BORUSAN MANNESMANN BORU SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ ESAS SÖZLEŞME</b>	<b>BORUSAN MANNESMANN BORU SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ ESAS SÖZLEŞME</b>
<b><u>ŞİRKETİN İLZAMI</u></b> <b><u>Madde 14:</u></b> <p>Şirket tarafından verilecek bütün belgelerin ve akdolunacak ivazlı veya ivazsız bütün sözleşmelerin muteber olabilmesi için bunların, Şirket unvanı altına konmuş ve Şirketi ilzama yetkili iki kişinin imzasını taşıması gereklidir. Yönetim Kurulu imzaya yetkili kişilerin münferit ve/veya birlikte imzaya yetkili olduklarını da belirleyebilir. Şirketin, münferit imza ile ilzami keyfiyeti murahhas azaya bırakılabileceği gibi, en az bir Yönetim Kurulu üyesinin temsil yetkisi bulunması şartı ile pay sahibi olması gerekmeyen müdürlere de imza yetkisi devredilebilir veya verilebilir. Herhalükârda Yönetim Kurulu, Şirket adına imza yetkisine sahip olanları usulüne uygun olarak tescil ve ilân ettirir.</p>	<b><u>ŞİRKETİN İLZAMI</u></b> <b><u>Madde 14:</u></b> <p>Şirket tarafından verilecek bütün belgelerin ve akdolunacak ivazlı veya ivazsız bütün sözleşmelerin muteber olabilmesi için bunların, Şirket unvanı altına konmuş ve Şirketi ilzama yetkili iki kişinin imzasını taşıması gereklidir. Yönetim Kurulu imzaya yetkili kişilerin münferit ve/veya birlikte imzaya yetkili olduklarını da belirleyebilir. Şirketin, münferit imza ile ilzami keyfiyeti murahhas azaya bırakılabileceği gibi, en az bir Yönetim Kurulu üyesinin temsil yetkisi bulunması şartı ile pay sahibi olması gerekmeyen müdürlere de imza yetkisi devredilebilir veya verilebilir. Herhalükârda Yönetim Kurulu, Şirket adına imza yetkisine sahip olanları usulüne uygun olarak tescil ve ilân ettirir.</p> <p><b>Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu'nun 367. maddesi uyarınca hazırlayacağı bir iç yönerge ile yönetimi kısmen veya tamamen bir veya bir kaç yönetim kurulu üyesine devretmeye yetkilidir. Ayrıca, Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu'nun 371. maddesi uyarınca temsile yetkili olmayan yönetim kurulu üyelerini veya şirkete hizmet akdi ile bağlı olanları sınırlı yetkiye sahip ticari vekil veya diğer tacir yardımcılarını atayabilir. Bu şekilde atanacak olanların görev ve yetkileri TTK 367. madde uyarınca hazırlanacak iç yönergede açıkça belirlenir. Bu durumda iç yönerge tescil ve ilan olunur. Bu madde uyarınca belirlenen ticari vekil veya diğer tacir yardımcılarını da ticaret siciline ayrıca tescil ve ilan edilir.</b></p>



## 9. Sermayedarlar

Ortağın Ticaret Unvanı /Adresi	Pay Tutarı	Oran (%)
1) Borusan Mannesmann Boru Yatırım Holding A.Ş.	104.157.266 TL	73,48
2) Lumbro Nominees Jersey LTD.	9.450.000 TL	6,67
3) Halka Açık ve Diğer	28.142.734 TL	19,85
<b>Toplam</b>	<b>141.750.000 TL</b>	<b>100,00</b>

Yıl içinde sermayedarların paylarında bir değişiklik olmamıştır.

Şirketin; ilişkili taraf işlemleri ve bu işlem sonucunda sağlanan karşı edimler döneme ait konsolide finansal tablolar ve dipnotlarında sunulmaktadır. (Dip Not 37: İlişkili Taraf Açıklamaları) Şirketimiz her bir işlemde uygun bir karşı edim sağlamıştır.

## 10. Üst Yönetim Kadrosuna Yapılan Ödemeler

Yönetim kurulu üyelerinin ücretleri Genel Kurul tarafından belirlenir. Genel Kurul bağımsız olan ve olmayan üyelerin ücretini Sermaye Piyasası mevzuatına göre tayin eder.

Yönetim Kurulu üyelerine sağlanan mali haklar sabit ve değişken olmak üzere iki bileşkeden oluşmaktadır. Bunların ilki olan sabit ücret, hakkı huzurdur. Değişken ücret ise dönem kârından esas sözleşmede tavanı belirlenmiş ve Genel Kurulun onayına tabi bir oran ile dağıtılan Yönetim Kurulu temettüsüdür. Bağımsız yönetim kurulu üyelerine yönetim kurulu temettüsü ödenmemektedir.

Üst düzey yöneticilere performansa dayalı prim, ikramiye gibi ücretler ödenmektedir. Bu ücretler mevcut potansiyel riskler, sermaye ve likidite durumu ile gelecekte elde edilmesi planlanan gelirlerin gerçekleşme olasılığı ve zamanı dikkate alınarak öz sermayeyi zayıflatmayacak şekilde belirlenir. Üst düzey yöneticilere, Şirketin performansına bağlı ödeme yapılması mümkün olmakla birlikte, bu ödemelerin Şirketin kurumsal değerlerine olumlu yönde etki edecek şekilde olmasına özen gösterilir.

Şirket tarafından herhangi bir yönetim kurulu üyesine ve üst düzey yöneticiye borç veya kefalet gibi teminatlar verilmemekte, kredi ve üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırılmamaktadır.

31.12.2015 tarihinde sona eren döneme ait üst yönetim kadrosuna yapılan ödemeler, konsolide finansal tablolar ve dipnotlarında sunulmaktadır. (Dip Not 37: İlişkili Taraf Açıklamaları)

## II. FAALİYETLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

### 1. Makroekonomik Değerlendirme

#### Küresel Görünüm

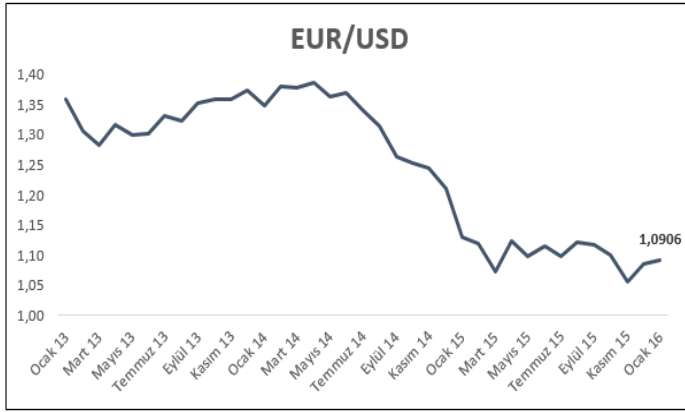
Uluslararası Para Fonu (IMF) tarafından yayımlanan “Küresel Ekonomik Görünüm” raporunun Ocak ayı güncellemesinde küresel ekonomik büyüme tahmini, küresel ekonomideki toparlanmanın öngörülenden daha yavaş olması ve gelişmekte olan ekonomilerde büyümenin küresel krizden bu yana en zayıf performansını sergilemesi neticesinde, 2016 ve 2017 yıllarında 0,2’şer puan aşağı yönlü revize edilerek sırasıyla 3,4% ve 3,6% seviyelerine indirilmiştir. Önümüzdeki dönemde gelişmiş ülkelerin ılımlı bir büyüme göstereceğinin öngörüldüğü raporda, Çin ekonomisindeki yavaşlama, emtia fiyatlarındaki düşüş ve ABD Merkez Bankası’nın (FED) para politikasındaki normalleşme süreci ise gelişmekte olan ülke ekonomilerini baskılayacak unsurlar olarak değerlendirilmiştir.

	IMF Büyüme Tahminleri (Ocak 2016)				Ekim Ayı Tahmininden Fark	
	2014	2015	2016	2017	2016	2017
<b>Dünya</b>	3,4	3,1	3,4	3,6	-0,2	-0,2
<b>Gelişmiş Ülkeler</b>	1,8	1,9	2,1	2,1	-0,1	-0,1
ABD	2,4	2,5	2,6	2,6	-0,2	-0,2
Avrupa Bölgesi	0,9	1,5	1,7	1,7	0,1	0,0
Japonya	0,0	0,6	1,0	0,3	0,0	-0,1
<b>Gelişmekte Olan Ülkeler</b>	4,6	4,0	4,3	4,7	-0,2	-0,2
Rusya	0,6	-3,7	-1,0	1,0	-0,4	0,0
Çin	7,3	6,9	6,3	6,0	0,0	0,0
Hindistan	7,3	7,3	7,5	7,5	0,0	0,0
Brezilya	0,1	-3,8	-3,5	0,0	-2,5	-2,3
<b>Enflasyon (%)</b>						
Gelişmiş Ülkeler	1,4	0,3	1,1	1,7	-0,1	0,0
Gelişmekte Olan Ülkeler	5,1	5,5	5,6	5,9	0,5	1,0
<b>Dünya Ticaret Hacmi Artışı</b>	3,4	2,6	3,4	4,1	-0,7	-0,5

2015 yılının son çeyreğinde %0,7 ile beklentilerin altında büyüme kaydeden ABD ekonomisinin 2015 yılı büyümesi %2,4 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bir önceki yılda da aynı büyümeyi kaydeden ABD ekonomisinde, son dönemde açıklanan öncü göstergeler iktisadi faaliyette yılın ilk çeyreğinde ivme kaybı yaşandığına işaret etmektedir. Ocak ayında 48,2 seviyesinde gerçekleşen imalat endeksi art arda dördüncü ayında da eşik seviye olan 50’nin altında gerçekleşerek sektörde daralmanın devam ettiği işaret etmiştir.

ABD Merkez Bankası (FED) Aralık ayında gerçekleştirdiği toplantıda dokuz yılın ardından faiz oranlarında ilk kez artışa gitmiş, politika faizini 0,25 baz puan yükselterek %0,25-%0,50 bandına çıkarmıştır. Faiz artırımına rağmen para politikasının ekonomiyi destekleyici yönde olacağını ve faiz artırımı sürecinin kademeli ve ekonomik büyüme ve enflasyon beklentilerine bağlı olacağını vurgulandığı toplantıda küresel ekonomik ve finansal gelişmelerin de yakından takip edildiği belirtilmiştir. Ocak ayında gerçekleşen toplantıda ise beklentiler dahilinde faiz oranlarında değişikliğe gidilmemiştir.

Avrupa Birliği (AB) bölgesinde son dönemde açıklanan veriler ekonomiye yönelik karışık sinyaller vermiştir. 2015 yılının Eylül ayında negatif seviyede gerçekleşen yıllık TÜFE, bu ayı takip eden iki ayda yükselmiş, ancak düşük seyreden enerji fiyatlarının etkisiyle Avrupa Merkez Bankası’nın (ECB) %2’lik hedefinin altında gerçekleşmiştir. Öncü göstergelerden olan sanayi üretimi ise Ekim ayında aylık bazda 0,8 puan artış gösterirken, Kasım ayında bir önceki aya kıyasla 0,7 puan daralma göstermiştir. Euro Bölgesi sanayi üretimi Kasım ayında yıllık bazda 1,1 puan artışla beklentilerin altında gerçekleşmiştir. Avrupa Merkez Bankası (ECB) 2016 yılının ilk toplantısında mevcut para politikasında değişim kararı almazken, Mart ayında gerçekleşecek toplantıda bazı adımlar atabileceğinin sinyalini vermiştir.



Avrupa Merkez Bankası'nın (ECB) Aralık ayında gerçekleştirdiği toplantı öncesinde bankanın genişleyici yönde ilave adımlar atacağı beklentisi ile birlikte önemli oranda düşüş göstererek 1,06 seviyesine kadar gerileyen parite, bankanın yeni hamlelerinin piyasa beklentisini karşılayamaması ile birlikte sert bir yükseliş kaydetmiştir. İlerleyen dönemde ise paritede dalgalı bir seyir gözlemlenmiştir.

Japonya Merkez Bankası (BoJ), Ocak ayında gerçekleştirdiği toplantıda sürpriz bir karar olarak faiz oranını %0,1'den -%0,1% düzeyine indirmiş, son 5 yıl içinde ilk kez faiz oranlarında değişikliğe gitmiştir. Parasal genişleme programı kapsamında yıllık 80 trilyon yen varlık alımı programına devam edileceğinin duyurulduğu toplantıda, faiz indirimine gerekçe olarak Japonya ve küresel ekonomideki zayıf seyir ve volatilité gösterilmiş, gerekli görülmesi halinde faizlerin daha da indirilebileceğine yönelik sinyaller verilmiştir. Ayrıca bu toplantıda, enflasyon beklentileri 2016 mali yılı için %1,4'den %0,8'e aşağı yönlü revize edilmiştir.

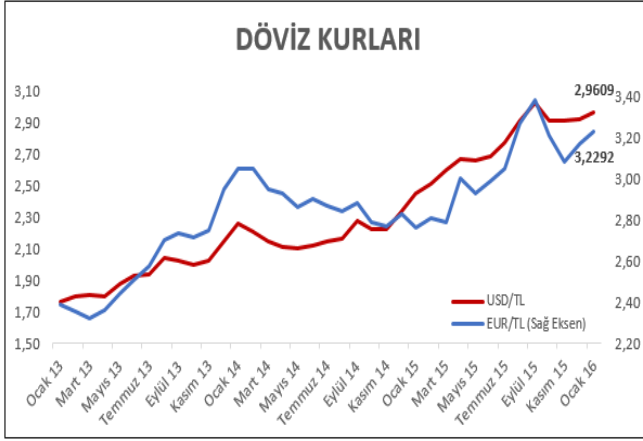
Çin ekonomisinde düşük seyreden emtia ve enerji fiyatları ve zayıf talep neticesinde beklentilerin altında seyreden enflasyon göstergeleri ekonomik aktivitenin baskı altında kalmaya devam ettiğine işaret etmektedir. Kasım ayında yıllık bazda %6,8 oranında gerileyerek düşüşünü beşinci ayda da devam ettiren ihracat, son dönemde döviz rezervlerinde gerçekleşen sert düşüş ve sermaye akımlarındaki zayıf seyir ekonomiye yönelik kaygıların artmasına sebep olmuştur. 2014 yılında %7'lik bir büyüme gösteren Çin ekonomisi, 2015 yılını ise %6,9'luk büyüme performansı ile kapatmış, son çeyrekteki GSYH artışı ise son yedi yılın en düşük seviyesinde gerçekleşmiştir.

Küresel petrol talebine ilişkin görünüm son dönemde özellikle Çin ekonomisindeki yavaşlama neticesinde zayıf bir görünüm sergilemekte, Batılı ülkeler tarafından İran'a uygulanan yaptırımların kaldırılması ise enerji piyasasında arz fazlası probleminin artarak devam edeceğine yönelik kaygıları ön plana çıkarmaktadır. Bu endişeler karşısında önde gelen petrol üreticilerinden Suudi Arabistan ve Rusya, üretimi sınırlandırmak ve petrol piyasasına istikrar sağlamak adına Şubat ayında gerçekleştirdikleri görüşmeler neticesinde küresel petrol arzını diğer ülkelerin de katılımı şartıyla Ocak ayındaki düzeyinde dondurma konusunda anlaşmaya varmıştır. Anlaşma sonrası, bu anlaşmanın küresel arz fazlası ile mücadelede yeterli olmayacağı spekülasyonuna bağlı olarak, petrol fiyatlarında kayda değer bir yükseliş henüz gerçekleşmemiştir.

## Türkiye

Türkiye ekonomisi 2015 yılının üçüncü çeyreğinde yıllık bazda beklentilerin üzerinde bir performans sergileyerek %4,0 oranında büyüme göstermiş, iç tüketim harcamaları ve tarım sektöründeki iyileşme büyümeye önemli katkı sağlamıştır. Yılın üçüncü çeyreğinde enerji fiyatlarında devam eden düşük seyrin olumlu etkisiyle ithalat hacmi önemli ölçüde daralma göstermiştir. İhracat ise büyümeyi düşürücü yönde etki vermesine rağmen, bir önceki çeyreğe kıyasla bu etkinin azaldığı göze çarpmaktadır.

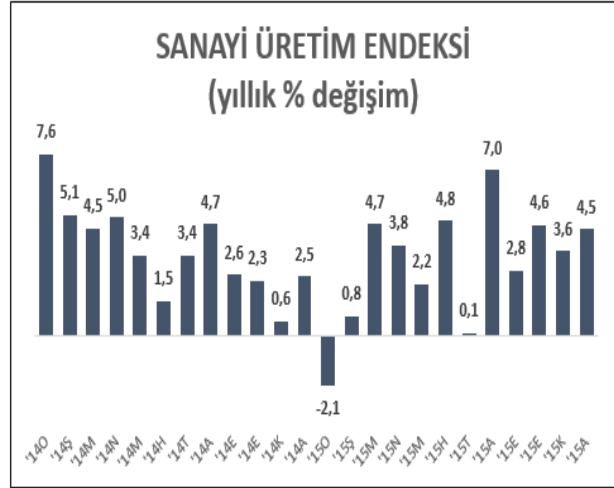




2016 yılının ilk çeyreğinde küresel piyasaların seyrinde Amerika Merkez Bankası (FED) ve Avrupa Merkez Bankası'nın (ECB) para politikası kararlarına yönelik beklentiler ve başta Çin olmak üzere gelişmekte olan ekonomilere ilişkin artan endişeler etkili olmaya devam etmiştir. TCMB'nin sadeleştirme adımlarını ertelemesinin de etkisiyle döviz kurlarında önce yukarı yönlü bir seyir izlenmiş ancak küresel risk algısındaki göreceli iyileşme ile ilerleyen günlerde bir miktar gerileme yaşanmıştır.

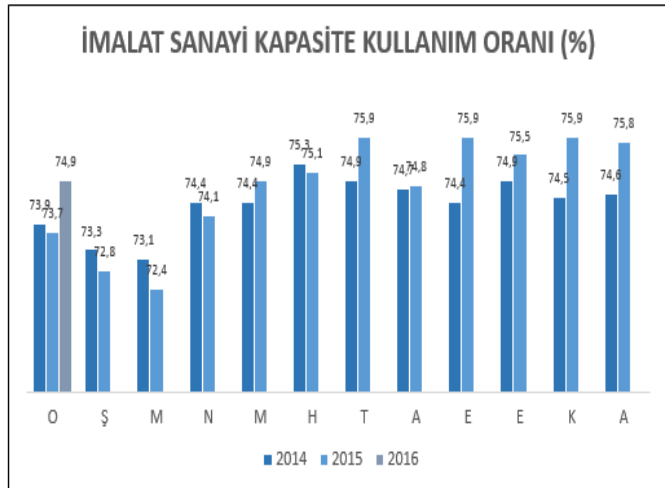
Kasım ayından bu yana çift haneli seviyelerde seyreden iki yıl vadeli gösterge tahvilin faiz oranı, küresel piyasalardaki gelişmelerin tahvil ve bono piyasasında faizlerin yükselmesine neden olması ile birlikte yılın ilk çeyreğinde yukarı yönlü bir seyir izlemiştir.

Sanayi üretimi Aralık ayında yıllık bazda %4,5 oranında artış göstererek beklentilerin üzerinde bir performans göstermiştir. Benzer şekilde mal ve hizmet satın alma eğilimlerini gösteren İmalat Sanayi Satın alma Müdürleri Endeksi (PMI) ise Aralık ayında 52,2 ile beklentiler üzerinde bir performans göstererek eşik seviyenin üzerinde gerçekleşmiş, imalat sanayi sektörünün faaliyet koşullarında toparlanmanın güç kazandığına işaret etmiştir. Yıl boyunca sekiz defa eşik değer olan 50'nin altında kalan endeks, Aralık ayındaki performansı ile son 13 ayın en yüksek seviyesinde gerçekleşmiştir.

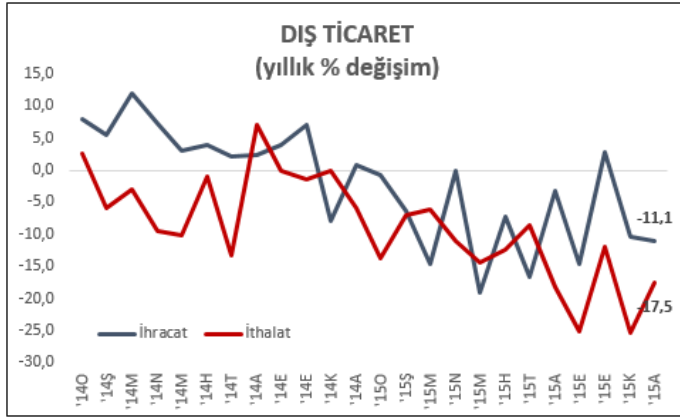


Kasım ayında bir önceki aya kıyasla değişiklik göstermeyen işsizlik oranı, bir önceki yılın aynı dönemiyle kıyaslandığında ise 0,2 puan azalarak %10,5 seviyesinde gerçekleşmiştir. Aynı dönemde iş gücüne katılma oranı ise bir önceki yıla kıyasla 0,7 puan artarak %51,2 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Son dönemde artış gösteren jeopolitik riskler ışığında Ocak ayı Reel Kesim güven endeksi 2,9 puan azalarak 105,9 'a gerilerken, aynı dönemde Tüketici Güven Endeksi ise 2,7 puan düşüş göstererek 71,6 seviyesinde gerçekleşmiştir. Tüketici güvenindeki bozulmaya konut talebine yönelik göstergeler olumlu etki sağlarken, enflasyona yönelik değerlendirmelerde yaşanan belirgin bozulma aşağı yönlü etki göstermiştir. Ocak ayında kapasite kullanım oranı (KKO) ise aylık bazda 0,9 puan azalarak 74,9 seviyesinde gerçekleşmiştir.

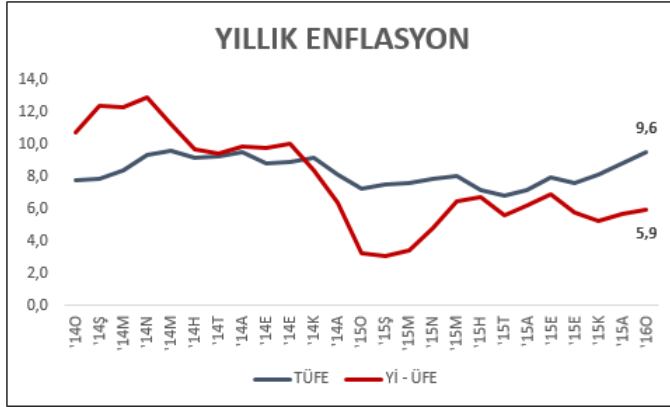


2015 yılı genelinde ihracat bir önceki yıla kıyasla %8,7 oranında azalarak 143,9 milyar USD seviyesine gerilemiş, bu daralmada hedef ihracat pazarlarından olan Yakın ve Ortadoğu ülkelerine yönelik ihracatta yaşanan azalma ve EUR/USD paritesinde gerçekleşen gelişmeler önemli rol oynamıştır. Aynı dönemde ithalat ise enerji fiyatlarındaki gerileme ve iç talepteki ılımlı seyrin etkisiyle %14,4 oranında daralarak 207,2 milyar USD seviyesine gerilemiştir. 2015 yılında Almanya en büyük ihracatın gerçekleştiği ülke olurken, İngiltere, Irak ve İtalya diğer önemli pazarlar olarak öne çıkmıştır. Özellikle Avrupa Birliği (AB) bölgesine gerçekleşen ihracat paritedeki gelişmelere bağlı olarak baskı altında kalmış, bu ülkelere gerçekleşen ihracatın toplam ihracat içindeki payı ise %29,8 seviyesinde gerçekleşmiştir. Yakın ve Ortadoğu ülkelerinin tüm ihracat içindeki payı ise %21,6 seviyesinde gerçekleşmiş, Irak ve Rusya pazarlarına yönelik ihracatta yaşanan düşüşler dikkat çekmiştir.



Aralık ayında ihracat yıllık bazda %11,1 oranında azalarak 11,8 milyar USD seviyesine gerilerken, ithalat ise %17,5 oranında düşüş göstererek 18,0 milyar USD seviyesine gerilemiş, dış ticaret açığı ise bir önceki yılın aynı ayına kıyasla %27,4 oranında azalarak 6,2 milyar USD seviyesinde gerçekleşmiştir. İhracatın ithalatı karşılama oranı ise geçen yılın Aralık ayındaki %60,9 seviyesinden %65,6 seviyesine yükselmiştir.

Cari açık, Aralık ayında bir önceki yılın aynı ayına kıyasla azalarak 5 milyar USD seviyesine gerilemiş, 12 aylık kümülatif cari açık ise 32,2 milyar USD seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu dönemde doğrudan yatırımlarda ise 1,2 milyar USD tutarında net giriş gerçekleşmiştir.

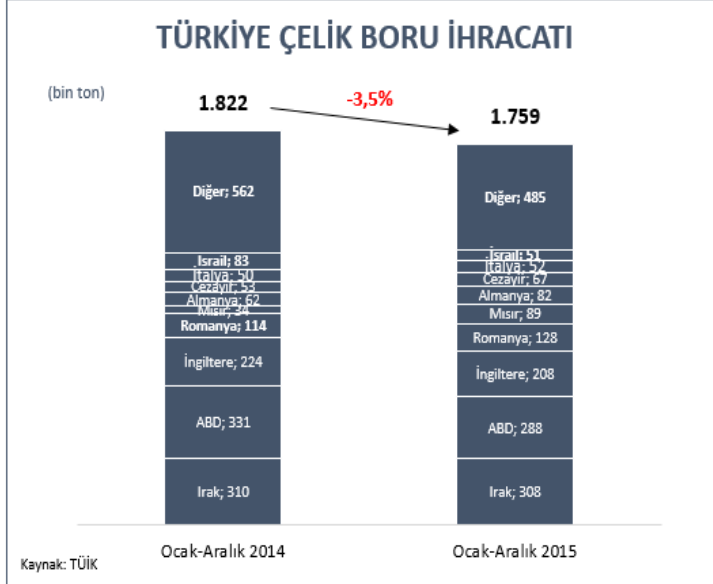


Ocak ayında Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE) gıda fiyatları ve döviz kurundaki gelişmelerin enflasyon üzerinde yarattığı yukarı yönlü baskı nedeniyle bir önceki yılın aynı ayına kıyasla artış göstererek %9,6 seviyesine yükselmiş, aynı dönemde Üretici Fiyat Endeksi de (Yİ-ÜFE) yıllık enflasyon düşük baz etkisine rağmen %5,9 ile nispeten düşük bir seviyede gerçekleşmiştir.

TCMB, Ocak ayında gerçekleştirdiği Para Politikası Kurulu toplantısında politika faizini değiştirmeyerek %7,5'te sabit tutmuştur. Toplantı sonrası yayımlanan açıklamada sadeleşme adımlarına değinmeyen TCMB, bu duruma gerekçe olarak piyasalarda artış gösteren oynaklığı göstermiştir. Ocak ayında yayımlanan Enflasyon Raporu'nda ise enflasyonun %5 olan hedefe kademeli olarak ulaşacağı öngörülmüştür.

## 2. Çelik Boru Sektörüne İlişkin Genel Değerlendirme

Ekonomik ve siyasi gelişmelerin ve korumacı yaklaşımların belirleyici olduğu 2015 yılında Türk çelik boru sektörü beklentilerin bir miktar altında performans sergilemiştir. Sektörün 2015 yılında gerçekleştirdiği ihracat önemli pazarlarda yaşanan olumsuz gelişmelerin de etkisiyle miktar bazında bir önceki yıla kıyasla %3,5 oranında gerileyerek 1,76 milyon tona, değer bazında ise hammadde ve nihai ürün fiyatlarındaki gerilemenin de etkisiyle yıllık %18,6 oranında düşüş ile 1,2 milyar USD seviyesine gerilemiştir.



Türk çelik boru sektörünün en büyük ihracat pazarı konumunda olan Irak'taki siyasi belirsizliklere rağmen 2015 yılında bu ülkeye gerçekleştirilen ihracat, bir önceki yıla kıyasla küçük oranda daralma göstermiş, ancak toplam çelik boru ihracatı içinde liderliğini korumuştur. Bu dönemde en önemli kayıplar önemli ihracat pazarlarından olan ABD ve İngiltere'de gerçekleşmiştir. 2015 yılı ihracatında Irak'ı sırasıyla ABD, İngiltere, Romanya, Mısır ve Almanya izlemiştir. Bu altı ülkenin toplam ihracat içindeki payı ise %63 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Avrupa'nın en büyük dünyanın ise beşinci çelik boru üreticisi konumunda olan Türkiye çelik boru sektörünün, Avrupa Birliği bölgesine gerçekleştirdiği ihracat ise 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla bir miktar artış göstermiş, sektörün bu bölgede en çok ihracat yaptığı ülkeler sırasıyla İngiltere, Romanya, Almanya, İtalya ve Hollanda olmuştur. Bu beş ülkeye gerçekleşen toplam ihracat ise toplam ihracatın yaklaşık %29'una tekabül etmektedir.

ABD ve AB ülkelerinin İran'a uyguladıkları ambargonun müzakereler sonucunda uzlaşmayla sonuçlanması, önemli ihracat pazarlarımızdan olan İran'a gerçekleşen ihracatın tekrar canlanabileceğine yönelik beklentileri kuvvetlendirmekte, Türk çelik boru sektörü İran pazarında yeniden söz sahibi olmayı hedeflemektedir.

Diğer yandan, Türkiye çelik sektörü üretimi 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla %8 oranında azalarak 31,5 milyon ton seviyesine gerilemiş, ihracat ise miktar olarak %6 oranında düşüş göstermiştir. Türkiye çelik tüketiminin %12 oranında artış gösterdiği 2015 yılında sektör üretiminde yaşanan bu daralma sonucunda kapasite kullanım oranı %62 oranına gerilemiş, ithalattaki keskin artış nedeniyle çelik ürünlerinde ihracatın ithalatı karşılama oranı %100 seviyesinin altına düşerek, Türkiye'nin 2015 yılında çelik ürünlerinde net ithalatçı konumuna düşmesine neden olmuştur. 2015 yılında artan yurt içi çelik tüketimi daha fazla ithalat yapılarak karşılanmıştır.

2014 yılının üçüncü çeyreğiyle birlikte petrol fiyatlarında gerçekleşen sert düşüşler 2015 yılı boyunca da devam etmiş, bu durum özellikle ABD sondaj ve kuyu borusu pazarını olumsuz yönde etkilemiştir. Sektörde sondaj ve kuyu borusu talebine yön veren kuyu sayıları 2015 yılı başından bu yana yaklaşık %63 oranında azalmıştır.



### 3. Borusan Mannesmann Boru

1958 yılında kurulan ve sektörün en köklü şirketi olarak kabul edilen Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş., (BMB) 55 yılı aşkın tecrübesi ile sektörün Türkiye’de gelişimine öncülük etmiştir. BMB, Türkiye’de toplam 800.000 ton boyuna kaynaklı ve 250.000 ton spiral kaynaklı çelik boru olmak üzere yaklaşık 1,1 milyon ton üretim kapasitesi ile faaliyetlerini devam ettirmektedir. Türkiye’de kurulu kapasiteye ek olarak, Avrupa otomotiv endüstrisine hizmet vermekte olan Vobarno (İtalya) fabrikasının üretim kapasitesi de yıllık 28.000 ton seviyesindedir.

BMB’nin bağlı ortaklığı olan ABD’nin Teksas eyaletinin Baytown şehrinde kurulu Borusan Mannesmann Pipe US Inc, (BMP) 300,000 ton kapasiteli petrol ve doğal gaz çıkarımında kullanılan kuyu ve sondaj borusu üretim tesisinde 2014 yılının üçüncü çeyreğinde üretim faaliyetlerine başlamıştır. Bu yatırım ile birlikte şirketimiz gerek satış hacmi, gerekse de üretim kapasitesi açısından Avrupa’nın önde gelen üreticilerinden birisi olmanın yanında ABD’de üretim tesisi olan bir Türk firması konumuna gelmiştir.

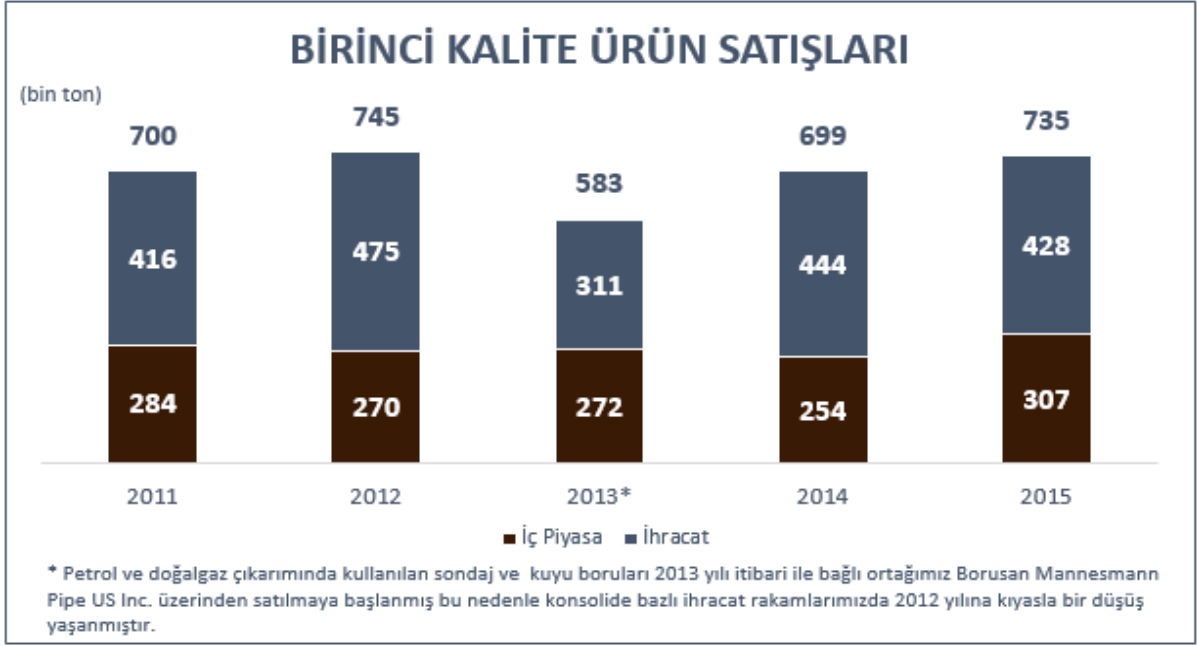
Yoğun bir rekabetin yaşandığı ABD sondaj borusu pazarında müşterilere en kaliteli ürünü sağlayarak fark yaratma amacıyla olan şirketimiz, en gelişmiş teknolojiye sahip ekipmanlar ile en kısa sürede yüksek kaliteli üretim hedefine ulaşmayı planlamaktadır. Yeni kurulan bu tesiste, BMP, API standartlarına uygun yüksek kaliteli boru üretebilmektedir.

BMP, üretim sürecinin her adımında en gelişmiş ve ileri teknolojilere sahip, müşterilerden gelebilecek her türlü talebe uygun ürün üretebilecek esneklikte bir yapıya sahip olan bu yeni üretim tesisinde, BMB’nin uzun senelerden beri süregelen bilgi ve tecrübesini de kullanarak, ABD sondaj borusu pazarında yerel ve önemli bir oyuncu olarak kabul görmeyi hedeflemektedir.

2014 yılının üçüncü çeyreğiyle birlikte petrol fiyatında yaşanan düşüşün etkisiyle ABD sondaj ve kuyu borusu pazarında yaşanan daralmanın 2016 yılında da devam edeceğini ve toparlanmanın ancak 2017 ile birlikte başlayacağını öngörmekteyiz. Bu bağlamda, 2016 yılında pazar koşullarını daha yakından takip ederek, sektördeki olumsuz gelişmelerden en az etkilenecek şekilde çalışmalarımızı sürdürmeyi, 2015 yılına paralel şekilde pazar payımızı artırmayı hedeflemekteyiz.

Diğer bir stratejik büyüme alanımız olan spiral kaynaklı borularda, 2016 yılında TANAP ve ABD’de kazanılmış yeni projelerin katkısıyla, hem satış tonajımızı hem de karlılığımızı önemli oranda artırmayı hedeflemekteyiz. Kazanılmış projelerin dışında stratejik odağımıza giren diğer projeleri de yakından takip etmekteyiz.

Otomotiv sektörüne yönelik ürettiğimiz yüksek katma değerli çelik borularda sektördeki lider konumumuzu 2016 yılında da korumayı amaçlamaktayız. İhracat pazarlarında ise sunduğumuz kaliteli ürün ve hizmet ile adımızdan daha fazla söz ettirmeyi hedefliyoruz.



## 2015 Yılında;

- Birinci kalite ürün satışları bir önceki yıla kıyasla %5 oranında artış göstererek 735 bin ton seviyesine ulaşmış, artışın önemli bir bölümünü ise yüksek katma değerli borulardan elde edilmiştir.
- 2015 yılında toplam birinci kalite satışlarının yaklaşık %58'i ihracat pazarlarına yönlendirilerek ihracat odaklı büyümeye devam edilmiştir.
- Otomotiv sektörüne yönelik çelik boru satışlarında hem satış hacmi hem de karlılık olarak şirket tarihinin en iyi sonuçları elde edilmiştir. Bu dönemde satış hacmi bir önceki yıla kıyasla %8, karlılık ise %10 oranında artış göstermiştir.
- Yüksek katma değerli spiral kaynaklı boru satışı ve karlılığı şirket tarihinin en yüksek seviyesine ulaşmıştır. Bu borulardan elde edilen ciro ise toplam birinci kalite ürün cirosunun %30'u seviyesinde gerçekleşmiştir.
- Basınçlı, özel ve spiral borular başta olmak üzere katma değeri yüksek boru satışları bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %16 oranında artış göstermiştir. Bu boruların satışından elde edilen ciro %8 oranında artarken, bu satışların toplam birinci kalite satışları içindeki payı ise %59 seviyesinde gerçekleşmiştir.
- Azerbaycan doğalgazını Türkiye üzerinden Avrupa'ya taşıyacak olan Trans Anadolu Doğalgaz Boru Hattı (TANAP) Projesinde, liderliğini üstlendiğimiz üçlü konsorsiyum (Borusan Mannesmann, Erciyas Boru ve Noksel Boru) projenin toplam boru talebinin yaklaşık %30'una denk gelen boru miktarına ek olarak -lojistik dahil- 80 milyon USD'lik ek sipariş almıştır. Böylece, BNE Konsorsiyumu'nun toplam sipariş tutarı 500 milyon USD'yi aşmıştır.
- Amerika Birleşik Devletleri'nin Teksas Eyaleti sınırları içinde inşa edilecek olan toplam 443 km uzunluğunda ve 130 milyon USD kontrat bedelli doğal gaz boru hattı projesi için boru tedariki çalışmaları başarıyla tamamlanmıştır. Stratejik büyüme alanlarımızdan biri olarak tanımladığımız büyük çaplı hat boruları segmentinde sürdürülebilir büyümemize kararlılıkla devam etmeyi hedeflemekteyiz.
- Son dönemde petrol fiyatlarında yaşanan düşüş kaynaklı Kuzey Amerika sondaj ve kuyu borusu pazarında yaşanan talep daralması ve artan rekabet sonucunda düşen marjların da etkisiyle sondaj ve kuyu borusu satışlarında beklentinin altında bir performans sergilenmiştir.



- Inovasyon cirosu, şirket konsolide cirosunun %16'sına ulaşmış, yıl içinde gerçekleşen Yalın 6 Sigma projelerinin yaklaşık %26'sı ise doğrudan müşteriye dokunan, ürün ve servis geliştirerek müşteri memnuniyet ve bağlılığını sağlayan projelere yönelik gerçekleştirilmiştir.
- Türkiye'de ilk kez bilimsel bir yaklaşım ve sistematik bir metodoloji kullanılarak şirketlerde dijitalleşme düzeyinin ölçüldüğü, Accenture Dijitalleşme Endeksi araştırmasında, ana faaliyet sektörü olan Ana Metal Sanayi kategorisinin dijital lideri seçildik. İçselleştirdiğimiz dijitalleşme yolculuğunda sürekli gelişim ilkesine bağlı kalarak yeni projeler üretmeyi ve bu alanda sektör liderliğimizi devam ettirmeyi hedeflemekteyiz.
- Amerika Birleşik Devletleri Ticaret Bakanlığı'nın yerel üreticilerin yapmış olduğu başvuru üzerine 29 Temmuz 2013 tarihinde aralarında Türkiye'nin de bulunduğu toplam 9 ülkenin petrol ve gaz kuyu boruları satışları ile ilgili olarak anti-dumping ve telafi edici vergi soruşturmasının nihai oranları 11 Temmuz 2014 tarihinde açıklanmış, şirketimiz için herhangi bir Anti-Dumping vergisi hesaplanmazken, %15,89 seviyesinde bir telafi edici vergi oranı hesaplanmıştır. Şirketimiz bu kararı Uluslararası Ticaret Mahkemesinde temyiz etmiş, bu doğrultuda mahkeme yorum ve yönlendirmeleriyle ABD Ticaret Bakanlığı'na yeniden hesaplama direktifi vermiştir. Mahkemeye sunulan son hesaplamalar 22 Şubat 2016 tarihinde mahkeme tarafından onaylanmış ve şirketimizin %15,89 olan telafi edici vergi oranı %2,39'a düşürülmüştür. Vergi oranının tamamıyla düşürülmesi için hukuksal yolları takip edecek olan şirketimiz özelinde bu kararın petrol ve doğalgaz kuyu boruları pazarındaki konumumuz üzerinde olumsuz bir etki yaratmayacağı öngörülmektedir.
- ABD Ticaret Bakanlığı'nın küçük çaplı hat borularının ithalatıyla ilgili başlattığı soruşturma sonucunda şirketimiz için %22,95 oranında anti-damping %152,2 oranında da telafi edici vergi açıklanmıştır. Bu oranların nedeni, bu ürün segmentindeki soruşturmaya katılmama kararımızdır. ABD küçük çaplı hat borusu pazarı şirketimiz için ihracat anlamında öncelikli bir pazar olmadığından ve halihazırda ABD'de faaliyette olan fabrikamız söz konusu ürünleri ABD menşeli olarak müşterilerimize sunma kapasitesine sahip olduğundan soruşturmaya müdahil olmaya gerek görülmemiştir. Diğer yandan öncelikli stratejik alanlarımızdan biri olan büyük çaplı hat borularında ise, ABD pazarındaki büyümemiz hız kesmeden devam etmektedir.
- Dönem içinde şirketimizin satış amacıyla elde duran varlıklar kaleminde yer alan İzmit Uzunçiftlik arazisi 26 milyon USD'ye satılmıştır. (Dip Not 34: Satış Amacıyla Elde Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler)

## **Araştırma ve Geliştirme**

2015 yılında birinci kalite ürün konsolide ciromuzun %16'sı yeni ürün grubunda yapılan satışlardan elde edilmiştir.

Sondaj borularının üretiminde yapılan iyileştirme yatırımları ve geliştirilen yeni ürünler sayesinde, daha büyük çaplarda boru üretebilmeye başlanmış, fire oranları da düşürülerek kar marjları artırılmıştır. 2015 yılında toplam yeni ürün satışının büyük bir bölümü sondaj borularından elde edilmiştir.

Otomotiv segmentinde ise, 2015 yılında toplam yeni ürün satışının %5'ine tekabül edecek miktarda satış yapılmıştır.

Borusan Holding inovasyon insiyatifi yönlendirmesi ile iç piyasa yeni ürün satışında organizasyonel esneklik sağlanmıştır. Böylece hem yeni ürün bulma konusunda devamlılık, hem de pazarlama inovasyonları ile geliştirilmiş yeni ürünlerin satışlarını artırmak amaçlanmaktadır.

## **Yatırımlar**

Dönem içinde Çelik Boru grubuna 42.229.382 TL, Mühendislik grubuna ise 12.888 TL tutarında yatırım gerçekleştirilmiştir.

## **İç Kontrol ve Denetim**

Şirketimiz, Borusan Holding A.Ş.'nin, Yönetim Kurulu Başkanı'na bağlı olarak görev yapan İç Denetim Müdürlüğü tarafından periyodik olarak denetlenmektedir. Bu denetimler sonucu ortaya çıkan tespitler ilgili birimlerle, Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst yönetimiyle ve Holding Yönetim Kurulu Üyeleriyle paylaşılmaktadır. Bu tespitlere yönelik belirlenen eylem planları ve taahhütleri iç denetim birimi tarafından ayrıca takip edilmektedir.

Bununla birlikte, Şirket'imizin 17.12.2012 tarihinde kurulmuş olan iç kontrol birimi de Şirket ve süreç seviyesindeki risklere odaklı olarak kontrol bazlı gözetim faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirket iç kontrol birimi raporlarını, İcra Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu ile paylaşmaktadır. Şirket iç kontrol birimi, hem Borusan Holding Denetim Müdürlüğü'nce tespit edilen konular, hem de kendi tespitleri ile ilgili olarak bulgu takip sürecine katkıda bulunmaktadır.

Şirketimizin iç kontrol sistemlerinin işleyişi ve etkinliği, prosedürleri, çalışanlarımızın yetki ve sorumlulukları Yönetim Kurulu ve üst düzey yöneticilerimiz tarafından takip edilmekte, iç kontrol uzmanımız tarafından koordine edilmekte ve periyodik olarak yapılan iç denetim çalışmaları çerçevesinde denetlenmektedir.

Şirket, dönem içerisinde herhangi bir özel denetim ve kamu denetimine tabi olmamıştır.

### **4. Borusan Mannesmann Vobarno**

İtalya'nın Vobarno bölgesinde yerleşik Borusan Mannesmann Vobarno Tubi SPA, yıllık 28.000 ton üretim kapasitesi ile yüksek katma değerli soğuk çekilmiş özel boru üretimi konusunda uzmanlaşmıştır. İtalya, Almanya, İspanya ve Fransa gibi otomotiv sektörünün güçlü olduğu ülkelere yönelik yaptığı satışlar ile gerek ürün gerekse hizmet kalitesi açısından Avrupa'da sektöründe tanınan bir üretici konumundadır. Şirket yaklaşık 24.000m<sup>2</sup> kapalı alan üzerine kurulu olup, 91 çalışanı ile faaliyet göstermektedir. 2015 yılında Avrupa ekonomisinin içinde bulunduğu sıkıntılı duruma rağmen Şirket, birinci kalite satışlarını bir önceki yıla kıyasla %17 oranında artırmıştır.

### **5. Borusan Mühendislik**

1978 yılından beri faaliyetlerini Bursa'nın Gemlik ilçesindeki fabrikasında sürdüren Borusan Mühendislik İnşaat ve Sanayi Makinaları İmalat A.Ş., 10,630 m<sup>2</sup> kapalı, 10,370 m<sup>2</sup> açık olmak üzere toplam 21,000 m<sup>2</sup> alanda demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren firmalara gereksinim duydukları makina ve teçhizatın üretilmesi, yatırımların projelendirilmesi ve yürütülmesi konusunda hizmet vermektedir. Yatırım projelerine ek olarak, müşterilerine gereksinim duydukları tamir, bakım hizmetlerini sağlamak, yedek parça tasarlamak ve üretmek konularında da hizmet vermektedir. Borusan Mühendislik firması vermiş olduğu bu hizmetin yanında Tuzla'da motoryat üretimine başlamıştır.

### **6. Borusan Mannesmann Pipe US**

Amerika Birleşik Devletleri'nde mukim olan bağlı ortağımız Borusan Mannesmann Pipe US Inc., toplam 150 milyon USD yatırım harcaması ile kurulmuş olan üretim tesisinde üretim ve satış faaliyetlerine başlamıştır. Yıllık 300,000 ton üretim kapasitesine sahip tesiste doğal gaz ve petrol çıkarımında kullanılan sondaj boruları üretilmektedir.

2014 yılının üçüncü çeyreğinde üretimin başlamasıyla birlikte üretimden satışlar ve sipariş girişlerinde artış yaşanmıştır. Ancak ilerleyen dönemde petrol fiyatlarında yaşanan sert düşüşler ABD'deki petrol kuyu sayılarında düşüşe yol açmış, bu durum sondaj ve kuyu borusu talebinde önemli oranda azalmaya yol açmıştır. Pazarda yaşanan bu daralma ve artan rekabet satışlarımızı olumsuz yönde etkilemiş, düşen kar marjlarının da etkisiyle şirketimiz beklentilerin altında bir performans sergilemiştir.

Borusan Mannesmann Pipe US Inc., olarak hedefimiz, pazarın zor günler yaşadığı bu dönemde üretim tesisimizi pazara açık tutarak, nihai ürün kullanıcılarına bu zor dönemde güvenilir bir üreticiden kaliteli boru satın alabilme imkanını sunarak pazarda bilinirliğimizi artırmaktır.

Son dönemde pazarın mevcut durumunu fırsata döndürmeyi amaçlayan iştirakimiz, yeni ürün çalışmalarına da ağırlık vererek rakiplerden boşalan üretim potansiyelini doldurmayı, bu sayede hem pazar payını artırmayı hem de müşteri portföyünü genişletmeyi hedeflemektedir. Nitekim, son dönemde alınan yeni siparişlerin önemli bir bölümü pazara yeni sunulan ürünlerden ve önemli yeni müşterilerden sağlanmıştır.

## 7. Bağış ve Yardımlar

### - Bağış Politikası

Şirket; sosyal, kültürel, eğitim vb. amaçlı faaliyet gösteren vakıflar, dernekler, eğitim öğretim kurumları ve kamu kurum ve kuruluşlarına Yönetim'in onayıyla Sermaye Piyasası Kurulu ve Türk Ticaret Kanunu'nda belirtilen esaslar dahilinde bağış ve yardım yapabilir. Bağışın şekli, miktarı ve yapılacağı kurum, kuruluş veya Sivil Toplum Kuruluşunun seçiminde Borusan'ın kurumsal sosyal sorumluluk politikalarına uygunluk gözetilir. Bunların dışında şirketin faaliyet konusu ile ilgili faaliyet göstermek üzere kurulmuş bulunan vakıf, dernek vb. kuruluşlara da bağış ve yardım yapılabilir.

Bağış ve yardım yapılırken Maliye Bakanlığı'nın vergi muafiyeti tanıdığı vakıf ve dernekler olmasına özen gösterilir.

Yapılan bağış ve yardımlar hakkında ilgili yılın Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda ortaklarına detaylı bilgi verilir.

### Yapılan Bağış ve Yardımlar

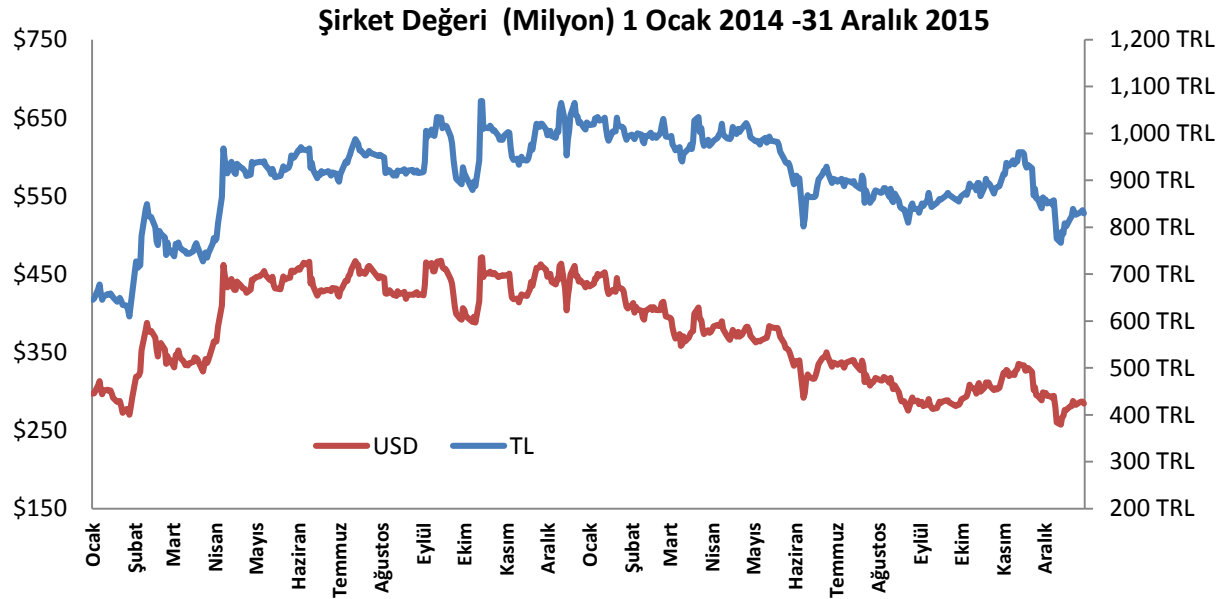
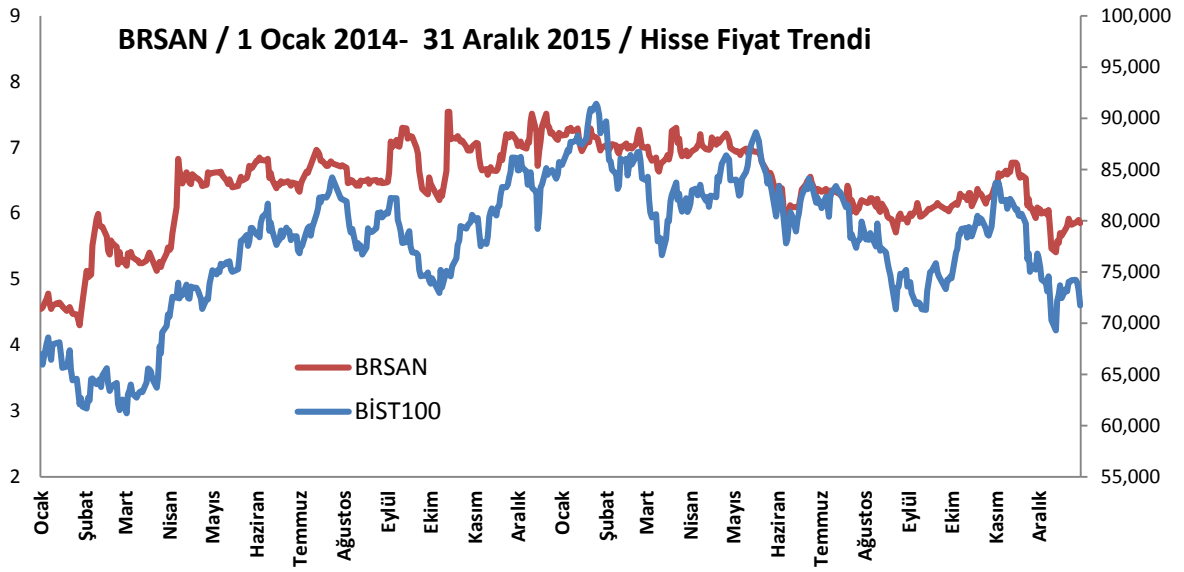
Şirket 2015 yılında, sosyal sorumluluk bilinci kapsamında çeşitli yardım kuruluşları ve vakıflara yaptığı yardımları devam ettirmiştir. Söz konusu dönemde yapılan bağış ve yardımlar aşağıda yer almaktadır;

<b>1 Ocak 2015 - 31 Aralık 2015 (TL)</b>	
Borusan Kocabıyık Vakfı	1.374.856
Gemlik Asım Kocabıyık Camii Yaptırma ve Yaşatma Derneği	287.320
Türk Silahlı Kuvvetleri	2.141
Türkiye Eğitim Vakfı	1.974
Diğer	31.299
<b>Toplam</b>	<b>1.697.589</b>

## 8. Hisse senedi fiyatlarının gösterdiği gelişme

2015 yılı ilk seansını 7.18 TL ile kapatan hisselerimizin 2 Ocak 2015 – 31 Aralık 2015 dönemi içinde ulaştığı en yüksek seans kapanış değeri 7.30 TL, en düşük ise 5.41 TL olmuştur. Aynı dönem içerisinde BİST-100 endeksi %16 oranında değer kaybederken hisse senedimizin değer kaybı %19 olmuştur. 2014 yılı başından beri BİST-100 endeksi %7 değer kazanırken, hisse senedimiz %29 değer kazanmıştır

31.12.2015 tarihindeki kapanış değerine göre şirketimizin piyasa değeri 829.237.500 TL'dir. Şirket hisse senedi fiyatı tarihsel gelişimi ve piyasa değeri değişimleri aşağıdaki grafiklerde verilmiştir:



## Yıllar İtibariyle Temettü Oranları

Yıllar itibariyle A ve B grubu hissedarlara dağıtılan temettüler ve ödenmiş sermayeye oranları aşağıdaki gibidir:

Yıl	Temettü (TL)	Oran (%)
2002	8,127,000	45.10 (net 40.60)
2003	4,063,500	21.50 (net 19.35)
2004	25,515,000	90.00 (net 81.00)
2005	12,615,750	44.50 (net 40.05)
2006	26,649,000	94.00 (net 79.90)
2007	22,963,500	81.00 (net 68.85)
2008	-	-
2009	6,401,430	22.58 (net 19.19)
2010	-	-
2011	32,319,000	114.00 (net 96.90)
2012	30,051,000	106.00 (net 90.10)
2013	18,427,500	13.00 (net 11.05)
2014	19,703,250	13.90 (net 11.82)

### III. FİNANSAL YAPIYA İLİŞKİN BİLGİLER

		<u>Aralık 2015</u>	<u>Aralık 2014</u>
Cari Oran (katsayı)	$\frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}} =$	1,00	1,02
Likidite Oranı (katsayı)	$\frac{\text{Dönen Varlıklar - Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}} =$	0,56	0,59
Stok Devir Hızı (katsayı)	$\frac{\text{Satışların Maliyeti}}{\text{Stoklar}} =$	3,31	3,18
İşletme Sermayesi Kullanımı	$\frac{\text{Stoklar + Ticari Alacaklar}}{\text{Net Satışlar}} =$	38%	46%
Özkaynak Kullanım Oranı	$\frac{\text{Özsermaye}}{\text{Toplam Kaynaklar - Nakit}} =$	43%	39%
Karlılık Oranı	$\frac{\text{Net Dönem Karı}}{\text{Net Satışlar}} =$	0,98%	1,53%
Aktif Verimliliği	$\frac{\text{Net Dönem Karı}}{\text{Aktif Toplamı}} =$	0,61%	0,93%
VFAÖK (TL)	=	169.729.666	133.823.258
VFAÖK Marjı	$\frac{\text{VFAÖK}}{\text{Net Satışlar}} =$	8,7%	8,2%

<b>Not 1: Vergi Faiz Amortisman Öncesi Kar (TL) Hesaplaması</b>	<b>Aralık 2015</b>	<b>Aralık 2014</b>
Finansman Gideri Öncesi Faaliyet Karı / (Zararı)*	104.458.430	83.629.203
Amortisman Giderleri	61.774.728	46.547.408
Satışların Maliyeti içinde	48.307.452	40.552.322
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri içinde	893.580	711.069
Genel Yönetim Giderleri içinde	12.573.696	5.284.017
Kıdem Tazminatı Karşılığı Dönem Gideri / (Geliri)	3.496.508	3.646.647
<b>Vergi Faiz Amortisman Öncesi Kar (TL)</b>	<b>169.729.666</b>	<b>133.823.258</b>

\* Finansman Gideri Öncesi Faaliyet Karı/(Zararı) **tutarına** durdurulan faaliyet zararı ile finansal gelirler içinde yer alan temettü geliri dahil edilmiştir.

## IV. KAR DAĞITIM ÖNERİSİ

Rapor tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu, Genel Kurul'un onayına sunacağı 2015 yılı kar dağıtım önerisini henüz hazırlamamıştır.

## V. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU

### 1. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Şirketimiz 1 Ocak – 31 Aralık 2015 faaliyet döneminde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan belli başlı kriterlere uyum sağlamış, dönem içerisinde Şirket ana sözleşmesi, prosedür ve uygulamalar ilkelere uyum anlamında gözden geçirilerek uyumun tam olmadığı alanlar tespit edilmiş ve bu alanlara yönelik iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan uygulamalara uyum Şirket yönetimi tarafından prensip olarak benimsenmiştir.

## BÖLÜM I - PAY SAHİPLERİ

### 2. Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi

Şirketimizde pay sahipleri ile ilişkilerden Mali İşler Direktörlüğü sorumludur. Söz konusu direktörlüğe bağlı olan Finansman ve Yatırımcı İlişkileri Departmanı ise pay sahipleri ile olan ilişkilerden sorumlu birim olarak tanımlanmıştır. Pay sahiplerimiz söz konusu birim ile temasa geçerek Şirketimiz ile iletişim kurabilmektedirler.

#### **Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş. - Yatırımcı İlişkileri İletişim Bilgileri**

Finansman ve Yatırımcı İlişkileri Müdürü  
Yatırımcı İlişkileri Mail Adresi

Bora Yüksel 0 212 393 57 58  
bmb.investor@borusan.com

Finansman ve Yatırımcı İlişkileri Birim Yöneticisi  
Yatırımcı İlişkileri Mail Adresi

Begüm Terzioğlu 0 212 393 57 99  
bmb.investor@borusan.com

Şirketimizde 01.01.2015-31.12.2015 tarihi içinde Sermaye Piyasası ve İMKB tebliğleri gereği 16 Özel Durum açıklaması bilgi paylaşımı amacı ile hazırlanmış ve yapılmıştır. Şirket Özel Durum açıklamalarını İMKB yoluyla ve kamuyu aydınlatma projesi kapsamında pay sahiplerinin bilgisine sunmuştur. Söz konusu açıklamalar zamanında yapılmış olup SPK veya İMKB tarafından yaptırım uygulanmamıştır.

Mevzuat ile belirlenen bilgilendirme faaliyetleri haricinde yatırımcı ilişkileri kapsamında yapılan faaliyetler ana hatları ile aşağıdaki gibidir;

- Yazılı ve görsel basın açıklamaları
- Yatırımcı ve analistler ile yapılan toplantı ve görüşmeler
- Telefon ve elektronik posta aracılığıyla gelen bilgi taleplerine cevap verilmesi

Dönem içerisinde gerek bireysel yatırımcılardan, gerekse aracı kurumlardan tarafımıza yöneltilmiş sorular 23.01.2014 Tarih ve 28891 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmış olan "II-15.1.Özel Durumlar Tebliği" çerçevesinde değerlendirilerek cevaplandırılmıştır.

Dönem içerisinde Şirketle ilgili olarak Holding ve Şirket Yatırımcı İlişkileri Birimine elektronik posta ve telefon aracılığıyla ulaşan bilgi talepleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- a. Şirketin yatırım planları ve stratejik hedefleri
- b. Çelik fiyatlarının gelişimine yönelik beklentiler ve Şirketimiz performansına olası etkileri
- c. Yurtiçi ve yurtdışında rol aldığımız boru hattı projeleri
- d. Genel kurul ve kar dağıtımı
- e. Şirket dönem faaliyetleri ve performansı
- f. Yurtdışı iştiraklerimiz

Bu başlıklar altında Şirket Yatırımcı İlişkileri birimine yaklaşık 18 adet bilgi talebi yöneltilmiştir. Bilgi talepleri öncelikle 23 Ocak 2014 tarihli 28891 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanmış olan “Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği” çerçevesinde değerlendirilmektedir. Holding ve Şirket Yatırımcı İlişkileri birimleri koordineli bir çalışma ile soruları başlıklar halinde gruplayarak sıkça sorulan soruları tespit etmekte ve cevapları standart hale getirerek tüm pay sahiplerine eşit bilgi aktarımını sağlamaktadırlar. Sorulara mümkün olan en kısa zamanda cevap verilmesi kritik performans göstergesi olarak tespit edilmiştir.

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

Dönem içinde gerek Şirketin internet sitesi (<http://www.borusanmannesmann.com/>) ve gerekse Borusan Grubu’nun internet sitesi (<http://www.borusan.com/>) pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme haklarının kullanımını kolaylaştırmak amacıyla kullanılmıştır. Şirket internet sitesi, Şirket’in “Kamuyu Bilgilendirme Politikası” çerçevesinde tanımlanan içeriği sağlayacak şekilde düzenlenmiştir. Bu kapsamda yatırımcıların, Şirket ile ilgili kurumsal bilgilere ulaşımı internet sitesi aracılığıyla sağlanmaktadır.

Şirket ana sözleşmesinde özel denetçi atanması talebine ilişkin bir hüküm yoktur. Dönem içerisinde Şirket’e böyle bir talep ulaşmamıştır.

### **4. Genel Kurul Toplantıları**

Şirket dönem içerisinde 1 adet Genel Kurul gerçekleştirmiştir.

Şirket’in 2014 yılı Olağan Genel Kurul’u 30.03.2015 tarihinde %74,16’lık bir toplantı nisabı ile gerçekleştirilmiştir. Toplantıya davet kanun ve ana sözleşmede öngörüldüğü üzere gündem ile birlikte 04.03.2015 tarihinde, Şirketimizin <http://www.borusanmannesmann.com/> internet sitesinde, Kamuyu Aydınlatma Platformu’nda (KAP) ve Elektronik Genel Kurul Sistemi’nde (EGKS) ilan edilmek suretiyle yapılmıştır. Genel Kurul öncesinde Olağan Genel Kurul gündemi, 2014 yılı faaliyet özeti, denetçi raporu özeti ve bağımsız denetim raporunu içeren Şirket faaliyet raporu Şirketin merkezinde pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur. Pay sahipleri soru sorma haklarını dilek ve temenniler bölümünde kullanmış, sorulara Şirket Yönetim Kurulu Başkanı tarafından cevap verilmiştir. Pay sahipleri tarafından gündem önerisi verilmemiştir. Söz konusu Genel Kurul’a ilişkin tutanaklar Genel Kurulu takiben Şirket merkezinde ve 30 Mart 2015 tarihinden itibaren Şirketin internet sitesinde sürekli olarak pay sahiplerine açık tutulmaktadır.

Genel Kurul gündeminde bağış ve yardımların tutarı ve yararlanıcıları hakkında ortaklara bilgilendirme yapılmıştır. İnternet sitesinde de paylaşılmış olan bağış ve yardım politikamızda bir değişiklik söz konusu değildir.



## 5. Oy Hakları ve Azınlık Hakları

Şirket esas sözleşmesinin 22. maddesi uyarınca oy hakkında imtiyaz mevcuttur, buna göre (A) grubu hisselerin olağan ve olağanüstü toplantılarda T.T.K.'nın 387. maddesi hükmü saklı olmak kaydıyla 5'er oy hakkı vardır. Şirketin karşılıklı iştirak ilişkisi bulunmamaktadır. Azınlık payları yönetimde temsil edilmemektedir.

## 6. Kar Payı Hakkı

Esas sözleşmede kar dağıtım konusunda intifa senedi sahiplerine tanınan haklar dışında herhangi bir imtiyaz söz konusu değildir. Şirketin hisse senetleri arasında 100 adet hamiline muharrer intifa senedi bulunmaktadır. İntifa senedi sahiplerinin esas sözleşmenin 7. maddesi uyarınca genel kanuni yedek akçe ve birinci temettü ayrıldıktan sonra kalan net dağıtılabilir kâra %10 oranında iştirak etme hakları bulunmaktadır.

Şirketimizin Kamuya açıklanmış bir kâr dağıtım politikası bulunmaktadır. Kar dağıtım politikamız internet sitemizde de yer almaktadır. Buna göre; Şirketimizin geçmiş dönem kar ve temettü performansı incelendiğinde; ekonominin en sıkıntılı dönemlerinde dahi Şirketimizin karlı olduğu ve halka açıldığımız 1994 yılından bu yana net karımızın %50'sini veya daha üstünü ortaklarımıza temettü olarak dağıttığımız görülmektedir. Bu anlayışın gelecek dönemlerde de devam ettirilmesi hedeflenmektedir. Şirketimizin ileriki yıllar için kar dağıtım politikası, dağıtılabilir kardan %50 veya daha fazla oranda kar payı dağıtmak şeklindedir. Bununla birlikte bu politika iç ve dış ekonomik koşullardaki gelişmeler ile Şirketimizin yatırım fırsatları ve finansman olanaklarına göre her yıl yeniden gözden geçirilmekte örneğin 2008, 2009 ve 2010 yılları bu duruma bir istisna oluşturmaktadır.

Her yıl SPK düzenlemeleri çerçevesinde Şirketin finansal durumu göz önüne alınarak Yönetim Kurulu tarafından oluşturulan kâr dağıtım önerisi Genel Kurulda hissedarların onayına sunulmaktadır.

## 7. Payların Devri

Şirket esas sözleşmesinde pay devrini kısıtlayan herhangi bir hüküm bulunmamaktadır.

## 8. Şirket Özkaynakları Hakkında Açıklama

31 Aralık 2015 tarihi itibarıyla 1.247.674.395 TL olan özkaynak seviyesi ile, 141.750.000 TL olan ödenmiş sermayenin varlığının fazlasıyla korunduğu görülmektedir.

## BÖLÜM II - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

### 9. Bilgilendirme Politikası

Kamuyu bilgilendirme politikası, II-17.1 Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirlenen esaslar çerçevesinde hazırlanmış ve Şirketin internet sitesi (<http://www.borusanmannesmann.com/>) vasıtasıyla kamuya duyurulmuştur.

Bu kapsamda, Şirketimiz aşağıda yer alan konu başlıklarına dair uygulama ilkelerini, yetki ve sorumlulukları belirlemiştir:

- Özel durumların kamuya açıklanması
- Mali tabloların kamuya açıklanması
- Ara dönem ve dönem sonu faaliyet raporlarının kamuya açıklanması
- Yazılı ve görsel basın açıklamaları

- Yatırımcı ve analistler ile yapılan toplantı ve görüşmeler
- Şirket internet sayfası
- Beklenti ve hedeflerin açıklanması
- Piyasada dolaşan asılsız haberler
- Analist raporları

Şirketimiz Sermaye Piyasası Hükümleri çerçevesinde kalmak kaydıyla, Şirket'in geçmiş performansını, gelecek beklentilerini, ticari sır niteliğindeki bilgiler haricindeki işe yönelik gelişmeleri, stratejilerini, hedef ve vizyonunu, yetkili kurumlarla, kamuyla, yatırımcılarla ve hissedarlarla zamanında, eş zamanlı, anlaşılabilir, eksiksiz, doğru ve kesintisiz bir biçimde paylaşılmasını sağlamak için şeffaf bir bilgilendirme politikası izlemektedir.

## 10. Şirketin İnternet Sitesi ve İçeriği

Şirketimizin internet sitesi mevcut olup, <http://www.borusanmannesmann.com/> adresinden ulaşılabilmektedir.

Şirketimiz internet sitesi Haziran 2011 de üretim ve sanayi kategorisinde altın örümcek üçüncülük ödülünü kazanmıştır. Yarışmada tasarım, içerik, özellik, işlevsellik, kullanılabilirlik ve standartlara uygunluk gibi birçok değerlendirme kriteri göz önünde bulundurulmuştur.

Şirket'in kurumsal internet sitesinde yer alan bilgilere ek olarak <http://www.borusan.com/> adresinde Yatırımcı İlişkileri başlığı altında Borusan Grubu'nun halka açık şirketleri ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Bu doğrultuda söz konusu adreste Şirketimiz ile ilgili olarak da SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin öngördüğü içerikte bilgiler bulunmaktadır

İnternet sitemizde şirket hakkındaki genel bilgilere, ve yıl sonlarına ait bilgilere İngilizce olarak da ulaşılması mümkündür. Ayrıca esas sözleşme, kar dağıtım politikası, yönetim kurulu üyeleri ile üst yönetimde çalışan kişileri ile ilgili bilgiye İngilizce olarak ulaşmak mümkündür. Ancak faaliyet raporları sadece Türkçe olarak yayınlanmaktadır.

## 11. Faaliyet Raporu

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu Şirketimizin faaliyet raporunun ayrılmaz bir parçasıdır. Kurumsal yönetim ilkelerinde sayılan bilgilere faaliyet raporumuzda yer verilmektedir.

Faaliyet yılının sona ermesinden sonra şirkette mali yapıyı etkileyebilecek herhangi bir olay gerçekleşmemiştir.

## BÖLÜM III - MENFAAT SAHİPLERİ

### 12. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

Menfaat sahipleri Şirket ile ilgili kendilerini ilgilendiren konularda bilgilendirilmektedir. Bilgilendirme aracı olarak elektronik posta, Şirket internet sitesi ve posta kullanılmakta, daha dar kapsamlı gelişmelerle ilgili olarak ilgili menfaat sahibi grubu ile toplantılar gerçekleştirilmektedir.

### 13. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

Menfaat sahiplerinden çalışanlar öneri sistemleri aracılığıyla, tedarikçi ve müşteriler ise ortak yürütülen ve organizasyonlar üstü nitelik taşıyan Yalın 6 Sigma projeleri kanalıyla Şirket yönetiminde pay sahibi olabilmektedirler.

Şirketimiz müşterileri ve tedarikçileri ile olan ilişkilerini Borusan Grubu'nun 2002 yılında yayınlamış olduğu ve grup şirketlerinin ve çalışanlarının tüm kurumsal paydaşları (iç ve dış müşteriler, tedarikçiler, toplum, grup şirketleri, kamu yönetimi ve yasalar) ile olan ilişkilerini düzenleyen "Borusanlı'nın El Kitabı - Kurumsal İlkelerimiz, Çalışma ve Davranış Kurallarımız" dokümanı çerçevesinde yürütmektedir.

Müşteri odaklılık, Borusan Grubu'nun kurumsal değerlerinden biri olarak tanımlanmış ve "Müşteri mutluluğunda ve bağlılığında Türkiye'de referans şirket olmak" kritik başarı faktörü olarak belirlenmiştir. Söz konusu kritik başarı faktörüne ulaşmakta Borusan Holding tarafından Yalın 6 Sigma metodolojisi ve onun bir uygulaması olan "Müşteri sesinin yönetimi" şirketlere araç olarak sunulmuştur. İç ve dış müşterilere sunulan ürünlerin ve hizmetin kalitesi her zaman Borusan Grubu'nun güvencesi ve teminatı altındadır. Grupta müşteri memnuniyetinin tam olarak sağlanabilmesi için tüm çalışanlar, Yönetim Kurulları dahil, üzerlerine düşen her türlü görevi üstlenme prensibini benimsemişlerdir.

Şirketimizde de müşteri memnuniyetini sağlamaya ve geliştirmeye yönelik olarak tüm fonksiyonel süreçleri kapsayan "Müşteri sesinin yönetimi" süreci uygulanmaktadır. Bu kapsamda müşteri beklenti ve talepleri sistematik ve bütünsel bir şekilde ele alınarak, iş süreçlerinin ve ürünlerin mevcut performans seviyelerinin müşteri beklentilerine cevap verecek şekilde artırılması için çalışmalar yürütülmektedir. Şirket genelinde süreçleri iyileştirmek için Yalın 6 Sigma metodolojisi kullanılmaktadır. Ürettiğimiz ürünlerin ve iş süreçlerimizin kalitesi ulusal ve uluslararası standartlar ile garanti altına alınmıştır. Şirketimizde mevcut yönetim sistemlerinin kalitesi ISO 9001 belgesi çerçevesinde onaylanmıştır.

Tüm kurumsal paydaşlarla olduğu gibi tedarikçilerle çalışmada da uzun süreli, kalıcı ve güvenilir ilişkilerin kurulması amaçlanmaktadır. İlişkileri sürekli kılmak için karşılıklı etkileşimin önemi bilinir ve birer iş ortağı olarak görülen tedarikçilerin de bu ilişkiden ekonomik olarak memnun olmaları arzu edilir.

Bu olanaklar haricinde menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konusunda Şirkette oluşturulmuş sürekli bir model bulunmamaktadır.

#### **14. İnsan Kaynakları Politikası**

Şirketimiz, insan kaynakları yönetiminde Borusan Holding tarafından tüm grup şirketleri için 2002 yılında yayınlanmış ve 2012 yılı başında güncellenmiş olan "Borusan Grubu Yönetim Anlayışı ve Uygulamaları" ve "İş İlkeleri, İş Etiği ve İnsan Kaynakları Uygulamaları" çerçevesinde hareket etmektedir. İlk doküman Borusan Grubu kurumsal yönetim anlayışı, yapısı, işleyişi, iş ilkeleri ve politikalarını kapsamaktadır. İkinci doküman ise, iş ilkeleri, etik kuralların uygulanması, paydaş ilişkileri ile beraber işe alım, çalışma düzeni, ücret ödemeler, çalışan görev ve sorumlulukları alt başlıkları kapsamında Borusan Grubu'nun ana insan kaynakları politikalarını ve uygulamalarını içermektedir.

Tüm grup şirketleri insan kaynakları uygulamalarında "Borusan Grubu Yönetim Anlayışı ve Uygulamaları" dokümanında yer alan aşağıdaki madde çerçevesinde hareket etmek zorundadır.

"Borusan Grubu, faaliyet gösterdiği her yerde ve ortamda kişilerin hak ve özgürlüklerine sonuna kadar inanır ve onları destekler. Bu doğrultuda, Grubumuzda hiçbir hal ve koşulda, kişilerin etnik kökenine, cinsiyetine, rengine, ırkına, milliyetine, ekonomik durumuna, dinine ve diğer inanışlarına bağlı olarak ayrımcılık yapılamaz. Bu durum, işe almada ve terfide, sağlanan çalışma koşullarında, müşterilerle, tedarikçilerle ve ortaklarımızla olan tüm ilişkilerimizde de geçerlidir. Bütün Grup şirketleri, çalışma koşullarının, ürettikleri ürünlerin ve hizmetlerin insan sağlığına ve güvenliğine uygunluğunu garanti almakla yükümlüdür."

Buna ek olarak, Grup şirketlerinin İnsan Kaynakları Uygulamaları ana hatları ile "Borusan Grubu İnsan Kaynakları ve Uygulamaları" dokümanında yer verilen iki amaç doğrultusunda hayata geçirilmektedir. Bu amaçlardan ilki, bireylerin inisiyatif kullanıp işlerine ve yaptıklarının sonuçlarına sahip çıkmalarını yüreklendirmek, ikincisi ise ekip çalışmasını teşvik ederek, bireyi geliştirerek daha başarılı olmasını sağlamaktır.

Çalışanlar ile sosyal haklar ve güvenceler, sendikal ilişkiler, performans, kariyer yönetimi, ücret ve kariyer gelişimi konularındaki ilişkileri yürütmek Şirket insan kaynakları departmanının sorumlulukları arasındadır. Bu kapsamda İnsan Kaynakları Müdürü Fırat Akkemik ve Genel Müdür Semih Özmen yetkilidir. Dönem içerisinde çalışanlardan ayrımcılık konusu dahil olmak üzere herhangi bir şikayet gelmemiştir.

## **15. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk**

Borusan Holding'in tüm grup şirketleri ve çalışanlar için 2002 yılında hazırlanmış olduğu "Borusan Grubu Yönetim Anlayışı, İş İlkeleri ve Uygulamaları" dokümanı etik kuralları içermektedir. Söz konusu doküman tüm çalışanlar ile paylaşılmış, bununla beraber şirket etik kuralları kamuoyuna duyurulmamıştır.

Topluma katkı, Borusan Grubu'nun vizyon ve misyonunun bir parçası olarak belirlediği 5 ana kurumsal değerinden biri olup, grup şirketlerinde toplumsal projelere kaynak aktarılmasının yanı sıra yönetici ve çalışanların zamanlarının belli bir bölümünü sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerine ayırmaları kurumsal yönetim anlayışının uzantısıdır.

Şirketimiz, üretim tesislerinin bulunduğu Bursa/Gemlik ve İzmit bölgelerinde bugüne kadar gerçekleştirdiği köprü ve okul inşaatı, spor kulüplerine yardım, çevre düzenlemesi çalışmalarına destek gibi bölge gelişimini destekleyici faaliyetlerinin yanı sıra her yıl gelirlerinin bir bölümü ile Borusan Kocabıyık Vakfı ve Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrasını desteklemektedir. Çalışanların Özel Sektör Gönüllüleri Derneği kapsamında gönüllü faaliyetlere katılması desteklenmektedir.

Borusan Grubu aynı zamanda faaliyetlerini işin yasal gereksinimleriyle orantılı olarak, çevreye zarar vermeyecek, güvenli bir şekilde gerçekleştirmeyi taahhüt eder. Grupta, çevreyi korumak ve temiz tutmak amacıyla;

- Atıkları ve ürünlerin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini en az düzeye indirecek, doğal kaynak kullanımını azaltacak, mümkün olan en uygun yöntemlerin kullanılması,
- Ürünlerin üretimi, ulaşımı ve pazarlamasında sağlık, emniyet ve çevre mevzuatına uyulması ve bu mevzuatın da ötesinde yüksek standartların benimsenmesi,
- Üretim tesislerindeki operasyonların emniyetli, çevreye uyumlu ve bulunduğu ortamdaki sosyal koşullara ve çalışanların gereksinimlerine uygun bir şekilde yürütülmesi,
- Çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve genel kamuoyunun çevre konusunda bilinçlendirilmesi için maksimum çabanın sarf edilmesi esastır.

Şirketimizde İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamaları ve Çevre Koruma uygulamaları sırasıyla OHSAS 18001 ve ISO 14001 belgeleri çerçevesinde onaylanmıştır.

Şirketimiz, internet sitesi aracılığı ile de kamuya duyurmuş olduğu "İş Sağlığı Güvenliği ve Çevre Politikası" ile çevre ve iş sağlığı konusunda yönetim taahhütlerini de ortaya koymaktadır.

Dönem içinde çevreye verilen zararlardan dolayı Şirket aleyhine açılan bir dava bulunmamaktadır.

## BÖLÜM IV - YÖNETİM KURULU

### 16. Yönetim Kurulunun Yapısı ve Oluşumu

Yönetim Kurulu	Unvan	Bağımsızlık	İcrada Görevli / Değil
Bülent Demircioğlu	Başkan ve Murahhas Üye		İcrada Görevli
Wolfgang Eging	Başkan Yardımcısı		İcrada Görevli Değil
Agah Uğur	Üye		İcrada Görevli Değil
Dr. Kunibert Albert Martin	Üye		İcrada Görevli Değil
Dr. Gerhard Schöler	Üye		İcrada Görevli Değil
Roelof Ijsbrand Baan	Üye	Bağımsız	İcrada Görevli Değil
Nüsret Cömert	Üye	Bağımsız	İcrada Görevli Değil

Kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında “Yönetim Kurulunda son on yıl içerisinde 6 yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması” prensibi bulunmaktadır.

Şirketin yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarına şirket esas sözleşmesinde TTK hükümlerine atıfta bulunmak suretiyle yer verilmiştir. Buna karşılık her bir Yönetim Kurulu üyesinin yetkinlikleri ve tecrübesine bağlı olarak tanımlanmış sürekli görev ve sorumluluklarının yanı sıra görev dağılımının bir parçası olarak dönemsel projelerde de koordinasyon görevleri bulunmaktadır.

Şirketimiz Yönetim Kurulu üyeleri, kendi alanlarında öncü profesyoneller olup Şirket bünyesinde yürütülen projelerde kendi alanlarında edinmiş oldukları tecrübe ve bakış açısı ile yönlendirici görev almak üzere atanmışlardır. Bu sebeple Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket dışında başka görevler almasına yönelik olarak oluşturulmuş kural ya da sınırlandırmalar bulunmamakla beraber Şirketimiz bünyesindeki görevlerinin zaman ve odaklanma anlamında olumsuz etkilenmemesi esastır.

Yönetim kurulu başkanı ile genel müdür farklı kişilerdir. Dönem içinde bağımsız yönetim kurulu üyelerimizin faaliyet dönemi içinde bağımsızlıklarını ortadan kaldıran bir durum ortaya çıkmamıştır. İlgili bağımsız üyelerin bağımsızlık beyanları KAP’da yayınlanmıştır.

Şirket tarafından Yönetim Kurulu üyeleri için getirilmiş bir yasak söz konusu olmamakla beraber bu kapsamda bir işlem gerçekleştirilmemiştir.

### 17. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları

Yönetim Kurulu faaliyet dönemi başında oluşturulan bir takvim doğrultusunda en az 3 ayda bir toplanır. Yönetim Kurulu takviminin oluşturulması, güncellenmesi, üyelerinin toplantılara katılımının temin edilmesi, şirket yönetimince hazırlanan yönetim kurulu raporunun toplantıdan 1 hafta öncesinde tüm üyelere ulaşması, tutanakların hazırlanması ve arşivlenmesini teminen oluşturulmuş bir sekreteryaya bulunmaktadır. Yönetim Kurulu toplantılarının gündemi yine Yönetim Kurulu Başkanı tarafından Yönetim Kurulu üyelerinin görüşleri doğrultusunda belirlenir. Her toplantıdan 15 gün önce kesin davet ve gündem her bir Yönetim Kurulu üyesinin talebi doğrultusunda uygun mecraya ile kendisine ulaştırılır. Toplantıda alınan kararların yanı sıra açıklanan farklı görüşler, öneriler ve sorular da toplantı zabıtlarına geçirilmektedir. Mütalaalar olmakla beraber, şu ana kadar katılanların oybirliği ile alınmamış bir karar bulunmamaktadır. Yönetim Kurulu üyelerine ağırlıklı oy hakkı ve/veya olumsuz veto hakkı tanınmamaktadır.

## 18. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Esas sözleşmede yer almamakla beraber, Şirketin Yönetim Kurulu üye seçiminde aranan asgari nitelikler SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri 4.3 “Yönetim Kurulunun Yapısı” maddesinde yer alan niteliklerle örtüşmektedir. Mevcut Yönetim Kurulu üyeleri söz konusu maddelerde yer alan niteliklere sahiptir. Yönetim Kurulu Üyelerinde aranacak asgari niteliklere esas sözleşmede yer verilmemiştir.

Şirket Yönetim kurulunda üç adet komite oluşturulmuştur. Bunlar tüm üyeleri bağımsız üyelerden oluşan denetim komitesi, riskin erken saptanması komitesi ve kurumsal yönetim komitesidir. Riskin erken saptanması komitesinin ve Kurumsal yönetim komitesinin bir üyesi bağımsız yönetim kurulu üyesidir. Kurumsal yönetim komitesi aynı zamanda aday gösterme ve ücret komitelerinin görevlerini yürütür.

## 19. Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması

Borusan Grubu’nda risk yönetimi ve iç kontrol tüm grup şirketlerini kapsayacak şekilde Borusan Holding Yönetim Kurulu tarafından oluşturulmuş bulunan Borusan Holding Mali Kontrol Departmanı ve Finansman departmanları bünyesinde yürütülmektedir. Şirketimiz özelinde ise, Mali İşler ve Finansman birimi risk yönetim süreci ve iç kontrol mekanizması ile ilgili çalışmaları yürütmektedir. Borusan Holding ve Şirket bünyesinde yer alan bu birimler süreç dahilinde koordineli bir çalışma yürütmektedir. Buna göre, Şirket aylık bazda Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) kapsamında hazırladığı finansal tablolarını ve tanımlanmış kritik performans göstergeleri doğrultusunda şirketin performansına ilişkin şirket yönetiminin açıklamalarını da içeren önceden belirlenmiş bir format, kapsam ve içerik dahilinde üst yönetim raporlaması yapmaktadır. Söz konusu raporlar, takip eden ayın 10. gününde Borusan Holding Mali Kontrol Departmanı’na ve Şirket üst yönetimine eş zamanlı olarak iletilmektedir. Buna ek olarak şirketin yasal ve yönetim muhasebe kayıtları ve finansal tabloları da elektronik ortamda grup raporlama platformuna girilmekte ve söz konusu rapor ve kayıtlar Holding Mali Kontrol departmanı tarafından tutarlılık, standartlara uyum, kritik performans göstergelerinden varyans konularında analiz edilmektedir. Üst yönetim raporlamasındaki amaç, Şirketin operasyonel ve stratejik aksiyonların alınması için gerekli olan analizler ile şirket yönetimine karar alma sürecinde destek olmaktır.

Borusan Holding Finansman Departmanı, diğer grup şirketlerinde olduğu gibi Şirketimiz özelinde de şirket fonlarının değerlendirilmesi işlevini yerine getirmektedir. Buna ek olarak, Şirket finansman birimi finansal piyasa enstrümanlarını kullanarak risk yönetim fonksiyonunu Holding Finansman departmanı ile koordineli olarak yerine getirmektedir.

Küresel gelişmeleri yakından takip eden şirketimiz, kurumsal risk yönetimi politikalarını etkin ve sistematik hale getirerek, faaliyetlerine etki edebilecek faktörleri belirlemek, bu faktörleri risk iştahına paralel olarak yönetmek ve gerekli önlemleri alabilmek amacıyla kurumsal risk yönetimi sürecini belirlemiştir.

Bu süreçte, şirketimizde, SPK ve TTK düzenlemelerine uygun olmak üzere riskin erken saptanması komitesi kurulmuştur. Şirketin devamlılığına ve gelişimine yönelik tehdit oluşturabilecek unsurların önceden tespiti ve bu risklere karşı alınacak aksiyon planlarının belirlenmesini kendine amaç edinen komite, riskin etkin bir şekilde yönetilmesine yönelik çalışmalar sürdürmektedir.

Bu bağlamda komitenin karşılaştığı başlıca riskler; müşteri alacaklarından kaynaklanabilecek kredi riski, grup faaliyetlerinden doğabilecek operasyonel risk, döviz kuru ve faiz oranlarındaki değişimlerden kaynaklanabilecek piyasa riski, faaliyetlerin sürdürülmesine ve güncel ihtiyaçların fonlanabilmesine yönelik ortaya çıkabilecek likidite riski, faaliyette bulunan sektörlerdeki gelişmeler paralelinde ortaya çıkabilecek stratejik risk ve şirketin güçlü imajına

ve itibarına yönelik itibar riski olarak öne çıkmakta, şirket, karlılığını ve operasyonlarının etkinliğini devam ettirmek amacıyla bütün riskleri etkin bir şekilde yönetip, gerekli aksiyonları almaktadır.

## **20. Şirketin Stratejik Hedefleri**

Yönetim Kurulu Şirketin vizyon ve misyonunu belirlemiştir. Şirketin vizyonu “Dünya çapında tanınan, lider çelik boru firması olmak”, misyonu ise “Çelik boru endüstrisindeki uzmanlığımızla, yaşam kalitesini yükselten ürün ve hizmetler sunmak ve toplumun ekonomik, sosyal gelişimini üst seviyelere taşımak”tır. Şirketin vizyon ve misyonu internet sitesi kanalıyla kamuya duyurulmuştur.

Borusan Grubu şirketleri 5 yıllık stratejik plan dönemleri ile çalışmaktadır. Bu kapsamda şirket yöneticileri en az 5 yılda bir çevre, pazar ve rakip analizleri yaparak şirketin vizyonuna ulaşması için gerekli kritik başarı faktörleri, ana iş hedefleri, ana stratejiler ve stratejik geliştirme alanlarını belirler. Grup Şirketleri tarafından oluşturulan stratejik hedefler, önce ilgili şirketin yönetim kurulunun onayına sunulur ve ardından Holding tarafından konsolide edilerek, önce Holding İcra Komitesi'ne, daha sonra da Holding Yönetim Kurulu'na sunulur. Her yıl iş planları bu stratejilere ilişkin aksiyon planları göz önüne alınarak hazırlanır. Yöneticiler iş planlarını şirket yönetim kurulu ile o dönemdeki iş planı/bütçe toplantısında paylaşır, gerekli görüldüğü hallerde revizyonların yapılmasını müteakip yıllık iş planı ve bütçe yönetim kurullarında onaylanır. Stratejiler, bu stratejilerin uygulanması ve şirket performansı şirket iş planının bir parçası olarak yıl içerisinde şirket yönetim kurulu tarafından her 3 ayda bir gözden geçirilir ve hedeflere ulaşma derecesi ölçülür.

## **21. Mali Haklar**

Yönetim Kurulu üyelerine sağlanan mali haklar sabit ve değişken olmak üzere iki bileşken oluşmaktadır. Bunların ilki olan sabit ücret, hakkı huzurdur. Değişken ücret ise dönem kârından esas sözleşmede tavanı belirlenmiş ve Genel Kurulun onayına tabi bir oran ile dağıtılan Yönetim Kurulu temettüsüdür. Yönetim Kurulu bağımsız üyeleri ise sadece sabit ücret almaktadır. Bağımsız üyeler dönem karından herhangi bir pay almazlar. Şirket, herhangi bir Yönetim Kurulu üyesine ve yöneticilerine borç veya lehine kefalet gibi teminatlar vermemiş, kredi ve üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullanılmamıştır.)