



---

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

**ve BAĞLI ORTAKLIKLAR**

**1 Ocak – 31 Mart 2022**

**Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu**

---

# İÇİNDEKİLER

<b>I. GİRİŞ</b> .....	1
1. Yönetim Kurulu Üyeleri .....	1
2. Yönetim Kadrosu .....	2
3. Çalışanlar .....	2
4. Dönem İçinde Gerçekleşen Sermaye Artışları .....	2
5. Dönem İçinde Çıkarılan Menkul Kıymetler .....	2
6. Dönem İçinde Yapılan Ana Sözleşme Değişiklikleri .....	2
7. Sermayedarlar.....	3
8. Üst Yönetim Kadrosuna Yapılan Ödemeler.....	3
<b>II. FAALİYETLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME</b> .....	4
1. Çelik Sektörüne İlişkin Genel Değerlendirme.....	4
2. Borusan Mannesmann Boru ve İştirakleri .....	5
3. Araştırma ve Geliştirme .....	6
4. Bilanço Tarihinden Sonra Meydana Gelen Olaylar .....	6
5. Yatırımlar .....	6
6. Sermaye Piyasası Araçları .....	6
7. İç Kontrol ve Denetim.....	6
8. Bağış ve Yardımlar .....	7
9. Hisse Senedi Fiyatlarının Gösterdiği Gelişme.....	7
<b>III. FİNANSAL YAPIYA İLİŞKİN BİLGİLER</b> .....	8
<b>IV. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU</b> .....	9
1. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı .....	9
2. Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi.....	9
3. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı .....	10
4. Genel Kurul Toplantıları .....	10
5. Oy ve Azınlık Hakları.....	11
6. Kar Payı Hakkı .....	11
7. Payların Devri.....	11
8. Şirket Özkaynakları Hakkında Açıklama .....	11
9. Bilgilendirme Politikası .....	11
10. İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması .....	12
11. Şirketin İnternet Sitesi ve İçeriği .....	12
12. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi .....	12
13. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı .....	12
14. İnsan Kaynakları Politikası .....	13
15. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk .....	13
16. Yönetim Kurulunun Yapısı ve Oluşumu .....	14
17. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları .....	15
18. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı .....	15
19. Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması.....	15
20. Mali Haklar.....	16
<b>V. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLKELERİ UYUM ÇERÇEVESİ</b> .....	17
1. Genel İlkeler .....	17
2. Sosyal İlkeler .....	19
3. Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	19

# 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 Borsa İstanbul'da işlem görmektedir. Şirket, Türkiye'de tescil edilmiştir.

**Şirketin Ünvanı** : Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş  
**Raporun Dönemi** : 01.01.2022 - 31.03.2022  
**Ticaret Sicil Numarası** : 69531  
**Merkez Adresi** : Meclisi Mebusan Caddesi No: 35-37, 34427 Fındıklı- İstanbul

31 Mart 2022 tarihi itibarıyla Şirket'in konsolide edilen Bağlı Ortaklıkları, Şirket'in bu Bağlı Ortaklıklar'da kontrol ettiği hisse oranları ve faaliyet konuları aşağıdaki gibidir.

Faaliyet Konusu	Bağlı Ortaklık	Yer	Nihai Oran
Holding	Borusan Mannesmann Holding BV "(BM Holding BV)"	Hollanda	100,0%
Çelik Boru	Borusan Mannesmann Pipe US Inc "(BM Pipe)"	ABD	100,0%
Çelik Boru	Borusan Tube International GmbH "(Borusan Tube Germany)"	Almanya	100,0%
Çelik Boru	Borusan Tube Products S.A. "(Borusan Tube Romania)"	Romanya	100,0%
Çelik Boru	Borusan Mannesmann Vobarno Tubi SPA "(BM Vobarno)"	İtalya	99,0%
Holding	Borusan Mannesmann Cooperative U.A. "(BM Coop)"	Hollanda	99,0%
Çelik Boru	Borusan Mannesmann España SA "(BM España)"	İspanya	99,0%

## 1. Yönetim Kurulu Üyeleri

25 Mayıs 2021 tarihli Olağan Genel Kurul kararına göre, yapılacak ilk olağan Genel Kurula kadar görevleri devam edecek olan Yönetim Kurulu Üyeleri aşağıda yer almaktadır.

Adı-Soyadı	Ünvanı	Bağımsızlık	İcrada Görevli/ Değil
Semih Özmen	Yönetim Kurulu Başkanı		İcrada Görevli Değil
Burkhard Becker	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı		İcrada Görevli Değil
Erkan Muharrem Kafadar	Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi		İcrada Görevli
Defne Kocabıyık Narter	Yönetim Kurulu Üyesi		İcrada Görevli Değil
Alexander Eckhard Soboll	Yönetim Kurulu Üyesi		İcrada Görevli Değil
Ahmet Murat Selek	Yönetim Kurulu Üyesi	Bağımsız	İcrada Görevli Değil
İbrahim Romano	Yönetim Kurulu Üyesi	Bağımsız	İcrada Görevli Değil
Bülent Bozdoğan	Yönetim Kurulu Üyesi	Bağımsız	İcrada Görevli Değil

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.

## 2. Yönetim Kadrosu

31 Mart 2022 itibarıyla icrada görevli olan Grup üst yönetim yapısı aşağıdaki unvan, görev ve kişilerden oluşmaktadır.

Adı-Soyadı	Görevi	Mesleği	Şirkette Bulunduğu Süre	İş Tecrübesi
Zafer Atabey	Genel Müdür	İşletme ve Yönetim	31	31
Uğur Onbaşı	Genel Müdür Yardımcısı, Alt Yapı Proje Segmenti	İşletme ve Yönetim	23	26
Ali Okyay	Genel Müdür Yardımcısı, Otomotiv Ve Beyaz Eşya Segmenti	Endüstri Mühendisi	22	22
Oğuzhan Kuşcuoğlu	Genel Müdür Yardımcısı İnşaat Ve Genel End. Segmenti	Ekonomist	18	21
Anıl Karaca	Genel Müdür Yardımcısı Mali İşler ve Dış Ticaret Operasyon	İşletme ve Yönetim	1	21
Nihan Alhan	Genel Müdür Yardımcısı İnsan Kaynakları ve Kurumsal Gelişim	İşletme ve Yönetim	1	19

## 3. Çalışanlar

31 Mart 2022 tarihi itibarıyla Grup çalışan sayısı dağılımı aşağıda şekildedir:

	Türkiye	ABD	İtalya	Toplam
Beyaz Yaka	289	53	21	363
Mavi yaka	1,394	238	64	1,696
Altışveren	353	-	-	353
<b>Toplam</b>	<b>2,036</b>	<b>291</b>	<b>85</b>	<b>2,412</b>

## 4. Dönem İçinde Gerçekleşen Sermaye Artışları

Şirket sermayesi 141.750 bin TL'dir. Dönem içinde gerçekleşen sermaye artışı yoktur.

## 5. Dönem İçinde Çıkarılan Menkul Kıymetler

Dönem içinde menkul kıymet çıkarılmamıştır.

## 6. Dönem İçinde Yapılan Ana Sözleşme Değişiklikleri

Dönem içerisinde yapılan ana sözleşme değişikliği yoktur.

## 7. Sermayedarlar

Ortağın Ticaret Ünvanı	Pay Tutarı	Oran (%)
Borusan Mannesmann Boru Yatırım Holding A.Ş.	104.157	73,48
Lumbro Corporate Services Limited	9.450	6,67
Halka Açık ve diğer	28.143	19,85
<b>Toplam (bin TL)</b>	<b>141.750</b>	<b>100,00</b>

Yıl içerisinde sermayedarların paylarında bir değişiklik olmamıştır. İntifa senedi hamillerinin oy hakkı bulunmamaktadır.

Grubun ilişkili taraf işlemleri ve bu işlem sonucunda sağlanan karşı edimler döneme ait konsolide finansal tablolar ve dipnotlarında sunulmaktadır. (Dip Not 23: İlişkili Taraf Açıklamaları) Grup her bir işlemde uygun bir karşı edim sağlamıştır.

## 8. 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 performans 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, Şirket'in performansına bağlı ödeme yapılması mümkün olmakla birlikte, bu ödemelerin Şirket'in 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.

31.03.2022 tarihinde sona eren döneme ait üst yönetim kadrosuna yapılan ödemeler, konsolide finansal tablolar ve dipnotlarında sunulmaktadır. (Dip Not 23: İlişkili Taraf Açıklamaları)

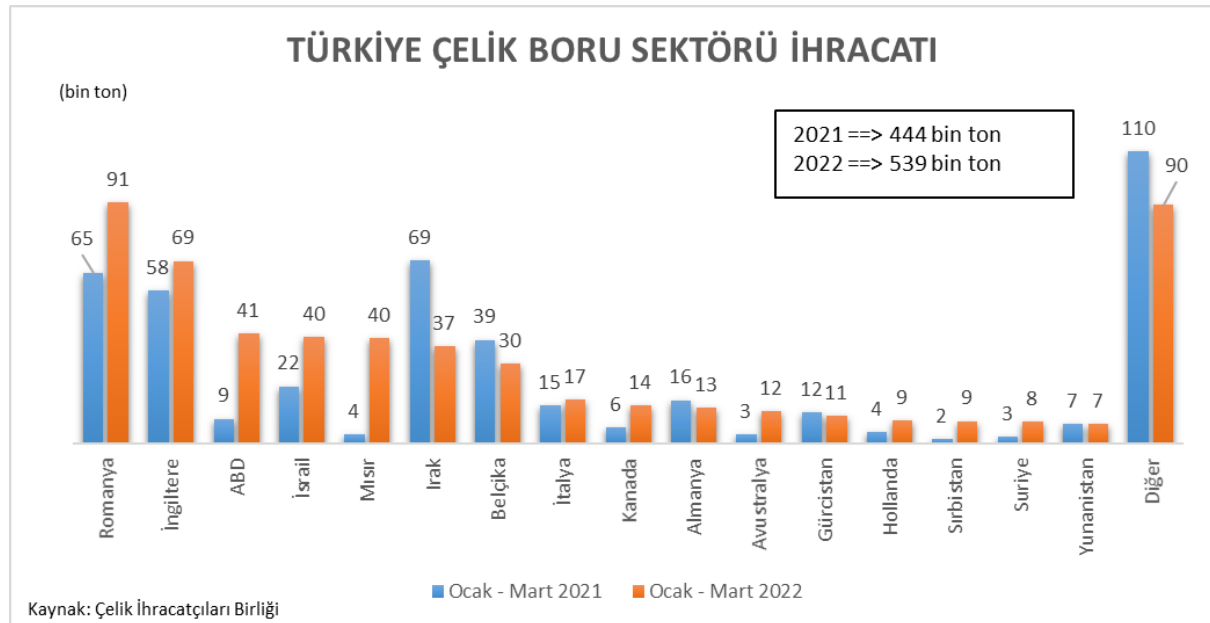
## II. FAALİYETLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

### 1. Çelik Sektörüne İlişkin Genel Değerlendirme

Dünya çelik piyasasındaki talep yönlü daralma dolayısıyla yılın ilk çeyreğinde üretim tonajlarında önceki yılın aynı dönemine göre 6,8% daralma yaşanmış ve toplam üretim 456,6 milyon ton olarak gerçekleşmiştir.

2022'nin ilk çeyreğinde yaşanan Rusya Ukrayna gerginliğine öncesinde talep tarafındaki daraldan dolayı düşme eğiliminde olan ve 850-900 \$/ton seviyesine kadar düşen çelik hammadde fiyatları, krizin patlak vermesiyle beraber 1,200 \$/ton seviyelerine ulaşmıştır. Ukrayna'da üretim tesislerine ve limanlara yapılan saldırılar arzın tamamen durmasına sebep olurken, öte yandan limanlarda önemli miktarlarda çelik hammaddenin takılması ve ürün akışı ile alakalı bilgi alınamaması, hammadde fiyatlarında yukarı yönde baskı yaratmıştır. Öte yandan Rusya'ya uygulanan yaptırımlar ile beraber özellikle Avrupa ülkeleri ve ABD'nin Rusya'dan alımları durdurması sonrasında piyasadaki arzın daralması hammadde fiyatlarındaki yukarı yönlü trendi desteklemiştir.

ABD ve AB'nin Rusya'ya uyguladığı yaptırımlar sonrası başlayan tedarikte alternatif arayışı, Türkiye'nin yılın ilk çeyreğinde öne çıkmasını sağlamıştır. Türkiye bu dönemde gelişmiş üretim teknolojisi ve lojistik avantajıyla öne çıkmış, özellikle AB'den yoğun talep almıştır. Türkiye'nin çelik ihracatı 2022 yılının ilk çeyreğinde geçen yılın aynı dönemine göre 51% artışla 5,7 milyar dolara ulaşmıştır.



Rusya Ukrayna krizinin gölgesinde Türkiye Çelik Boru Sektörünün 2022 ilk çeyrekteki ihracatı ton bazında bir önceki yılın aynı dönemine göre 21% artış göstererek 539 bin ton olarak gerçekleşirken, Romanya ve İngiltere ihracat pazarları arasında öne çıkmaktadır. Öte yandan ABD, İsrail ve Mısır pazarlarındaki ihracat artışı dikkat çekmektedir.

Borusan Mannesmann halihazırdaki geniş hammadde tedarik portföyünü kısa sürede daha da genişletmesi ve etkin finansman yönetimi sayesinde bu dönemi hammadde tedarik nedenli operasyonel sıkıntı yaşamadan geçirmiştir.

## 2. Borusan Mannesmann Boru ve İştirakleri

1958 yılında kurulan ve sektörün en köklü şirketi olarak kabul edilen Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş., (BMB) 64 yıllık tecrübesi ile sektörün Türkiye’de gelişimine öncülük etmiştir. BMB Türkiye’de 2 bin’i aşkın çalışanı ile toplam 750 bin ton boyuna kaynaklı ve 300 bin ton spiral kaynaklı çelik boru olmak üzere yaklaşık 1,1 milyon ton üretim kapasitesi ile faaliyetlerini devam ettirmektedir. Türkiye’de kurulu kapasiteye ek olarak, yurtdışında da üretim faaliyetlerini sürdürmektedir.

İtalya’nın Vobarno bölgesinde yerleşik Borusan Mannesmann Vobarno Tubi SPA, yıllık 28 bin 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 bin m<sup>2</sup> kapalı alan üzerine kurulu olup, 85 çalışanı ile faaliyet göstermektedir.

Amerika Birleşik Devletleri’nde kurulu olan bağlı ortağımız Borusan Mannesmann Pipe US Inc., toplam 150 milyon USD yatırım harcaması ile kurulmuş olan üretim tesisinde üretim ve satış faaliyetlerine devam etmektedir. Borusan Mannesmann Pipe US Inc, (BMP) 300 bin ton kapasiteli petrol ve doğal gaz çıkarımında kullanılan kuyu ve sondaj borusu üretim tesisinde 2014 yılının üçüncü çeyreğinde üretim faaliyetlerine başlamıştır. Tesis yaklaşık 500 bin m<sup>2</sup> alan üzerine kurulu olup, 291 çalışanı ile faaliyet göstermektedir. Bu yatırım ile birlikte Grup 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.

### 2022 Yılı İlk 3 Ay Genel Değerlendirme

- Birinci kalite ürün satış tonajı bir önceki yıla kıyasla yaklaşık 11% oranında artarak 165 bin ton seviyesine ulaşmıştır. Artışın büyük kısmı iç piyasadaki güçlü talepten kaynaklanmaktadır.
- Toplam birinci kalite satış tonajının yaklaşık 62%’si global pazarlarda gerçekleştirilerek küresel çaptaki güçlü performans devam ettirilmiştir.
- Basınçlı, özel ve spiral borular başta olmak üzere katma değeri yüksek boruların satışından elde edilen cironun toplam birinci kalite satış cirosu içindeki payı ise 63% seviyesindedir.
- Özellikle Amerika Pazarı’nda yüksek katma değerli sondaj ve kuyu borusu satışından elde edilen cironun toplam birinci kalite cirosu içindeki payı kuyu sayılarının bir önceki yılın aynı dönemine göre artış göstermesi neticesinde 28% seviyesinde gerçekleşmiştir.
- Yüksek katma değerli spiral kaynaklı boru satış tonajı bir önceki yıla kıyasla yaklaşık 62% oranında düşüş göstermiş, bu boruların satışından elde edilen cironun toplam birinci kalite ürün cirosu içindeki payı ise 4% seviyesinde gerçekleşmiştir.
- Otomotiv sektörüne yönelik çelik boru satışları satış tonajını bir önceki yılın aynı dönemine göre 16% artırmıştır. 2021 yılında bu sektöre yönelik gerçekleşen cironun toplam birinci kalite satış cirosu içindeki payı ise 23% seviyesinde gerçekleşmiştir.

### **3. Araştırma ve Geliştirme**

2022 yılı ilk çeyreği birinci kalite ürün konsolide brüt karlılığımızın 10%'u yeni ürün ve servis grubunda yapılan satışlardan elde edilmiştir. Satış tonajı olarak bakıldığında ise bu rakam toplam birinci kalite ürün satış tonajımızın 8%'ine tekabül etmektedir. 2022 yılı ilk çeyreği yeni ürün satışlarının tonaj olarak segment dağılımı ise 6% Alt Yapı ve Proje, 38% İnşaat ve Genel Endüstri ve 56% Otomotiv şeklinde dir.

rn geliştirme konularında 2022 yılında katma değerli ileri işlemler ve kaplamalar üzerine odaklanmaya devam etmekteyiz. Bunun yanında tüm segmentler için farklı kullanım alanları için boru tipi geliştirme faaliyetleri devam etmektedir.

Yeni rn geliştirme konularının yanında dijital transformasyon alanında da birçok proje üzerinde çalışmalar devam etmektedir. IOT teknolojileri, müşteriye fayda sağlayabilecek uygulamalar veya web geliştirmeleri üzerine araştırmalar sürmektedir.

### **4. Bilanço Tarihinden Sonra Meydana Gelen Olaylar**

Yoktur.

### **5. Yatırımlar**

Dönem içinde gerçekleşen toplam yatırım tutarı 95.042 bin TL'dir. Bu yatırımlar kapsamında herhangi bir teşvikten yararlanılmamıştır.

### **6. Sermaye Piyasası Araçları**

Dönem içinde herhangi bir sermaye piyasası aracı ihraç edilmemiştir.

### **7. İç Kontrol ve Denetim**

şirketimiz, Borusan Holding A.ř.'nin, Yönetim Kurulu Başkanı'na bağlı olarak görev yapan İç Denetim Direktörlüğü tarafından periyodik olarak denetlenmektedir. Bu denetimler sonucu ortaya çıkan tespitler ilgili birimlerle, şirket Yönetim Kurulu yeleri ve st Yönetimiyle ve Holding Yönetim Kurulu üyeleriyle paylaşılmaktadır. Bu tespitlere yönelik belirlenen eylem planları Borusan Holding İç Denetim Direktörlüğü tarafından ayrıca takip edilmektedir.

Bununla birlikte, şirket'imizin 2021 yılında yeniden yapılandırılan İç Kontrol Birimi de şirket ve süreç seviyesindeki risklere odaklı olarak kontrol bazlı gözetim faaliyetlerini sürdürmektedir. şirket İç Kontrol Birimi raporlarını, İcra Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu ile paylaşmaktadır. şirket İç Kontrol Birimi, hem Borusan Holding Denetim Direktrlğ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 st düzey yöneticilerimiz tarafından takip edilmekte, İç Kontrol Birimi tarafından koordine edilmekte ve periyodik olarak yapılan iç denetim çalışmaları çerçevesinde denetlenmektedir.



## 8. Bağış ve Yardımlar

### Bağış Politikası

Ŗirket; sosyal, kültürel, eğitim vb. amaçlı faaliyet gösteren vakıflar, dernekler, eğitim ğretim kurumları ve kamu kurum ve kuruluŖlarına Yönetim'in onayıyla Sermaye Piyasası Kurulu ve Türk Ticaret Kanunu'nda belirtilen esaslar dahilinde bağış ve yardım yapabilir. Bağışın Ŗekli, miktarı ve yapılacağı kurum, kuruluŖ veya Sivil Toplum KuruluŖunun seçiminde Borusan'ın kurumsal sosyal sorumluluk politikalarına uygunluk gözetilir. Bunların dıŖında Ŗirketin faaliyet konusu ile ilgili faaliyet göstermek üzere kurulmuŖ bulunan vakıf, dernek vb. kuruluŖlara da bağış ve yardım yapılabilir. Bağış ve yardım yapılırken Maliye Bakanlığı'nın vergi muafiyeti tanıdığı vakıf ve dernekler olmasına zen gösterilir. Yapılan bağış ve yardımlar hakkında ilgili yılın Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda ortaklarına detaylı bilgi verilmektedir.

### Yapılan Bağış ve Yardımlar

1 Ocak-31 Mart 2022 döneminde, sosyal sorumluluk bilinci kapsamında çeŖitli yardım kuruluŖları ve vakıflara yaptığı yardımları devam ettirmiŖtir. Söz konusu dönemde yapılan bağış ve yardımlar aŖađıda yer almaktadır;

Bağış Yapılan KuruluŖ	
Borusan Kocabıyık Vakfı	1.891
YaŖamı İyileŖtirik Derneği	60
Ümraniye Atatürk Meslek Ve Tek. Anadolu Lisesi	22
Gemlik Devlet Hastanesi	16
Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı	10
Diğer	1
<b>Toplam (Bin TL)</b>	<b>2.000</b>

## 9. Hisse Senedi Fiyatlarının Gösterdiği GeliŖme

2022 yılı ilk seansını 27,68 ile kapatan hisselerimizin 3 Ocak 2022 - 28 Nisan 2022 dönemi içerinde ulaŖtıđı en yüksek seans kapanıŖ değer 30,68, en dŖk değer ise 23,22 olmuŖtur. Aynı dönem içerisinde BIST-100 endeksi %26 oranında değer kazanırken Ŗirketin hisse senedinin değer kazancı %0,4 olarak gerçekteŖmiŖtir. 28 Nisan 2022 kapanıŖ değerine göre Ŗirketin piyasa değer 3,9 Milyar TL'dir.

### III. FİNANSAL YAPIYA İLİŞKİN BİLGİLER

		<b>Mart 2022</b>	<b>Mart 2021</b>
Cari Oran (katsayı)	$\frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$	1,01	1,01
Likidite Oranı (katsayı)	$\frac{\text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$	0,57	0,65
Stok Devir Hızı (katsayı)	$\frac{\text{Satışların Maliyeti}}{\text{Stoklar}}$	2,33	2,42
İşletme Sermayesi Kullanımı	$\frac{\text{Stoklar} + \text{Ticari Alacaklar}}{\text{Net Satışlar}}$	69%	67%
Özkaynak Kullanım Oranı	$\frac{\text{Özsermaye}}{\text{Toplam Pasif} - \text{Nakit}}$	43%	49%
Karlılık Oranı	$\frac{\text{Net Dönem Karı}}{\text{Net Satışlar}}$	2,97%	6,12%
Aktif Verimliliği	$\frac{\text{Net Dönem Karı}}{\text{Aktif Toplamı}}$	0,58%	0,77%
FAVÖK (bin TL)		374.793	162.086
FAVÖK Marjı	$\frac{\text{FAVÖK}}{\text{Net Satışlar}}$	10,2%	13,5%
<b>Not 1: Faiz Amortisman Vergi Öncesi Kar (bin TL) Hesaplaması</b>		<b>Mart 2022</b>	<b>Mart 2021</b>
Faaliyet Karı / (Zararı)*		255.465	104.828
Amortisman Giderleri		114.273	64.635
Satışların Maliyeti içinde		92.638	56.504
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri içinde		1.781	2.588
Genel Yönetim Giderleri içinde		19.853	5.543
Diğer Olağandışı Gider / (Gelir)		5.055	(7.377)
<b>Faiz Amortisman Vergi Öncesi Kar (bin TL)**</b>		<b>374.793</b>	<b>162.086</b>

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

\*\* FAVÖK hesaplamasında arazi kalemler hariç bırakılmıştır.

#### 1. Finansal duruma ve faaliyet sonuçlarına ilişkin yönetim organının analizi ve değerlendirmesi, planlanan faaliyetlerin gerçekleşme derecesi, belirlenen stratejik hedefler karşısında şirketin durumu:

Şirket ara dönem konsolide mali sonuçlarını eş zamanlı şekilde Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yayınlamaktadır.

**2. Geçmiş yıllarla karşılaştırmalı olarak şirketin yıl içindeki satışları, verimliliği, gelir oluşturma kapasitesi, kârlılığı ve borç/öz kaynak oranı ile şirket faaliyetlerinin sonuçları hakkında fikir verecek diğer hususlara ilişkin bilgiler ve ileriye dönük beklentiler:**

Şirket'in 31.03.2022 itibarıyla vergi öncesi karı 108.646 bin TL'dir. Net Borç / FAVÖK oranı aynı dönem itibarıyla 3,67(\*) olarak gerçekleşmiştir.

(\*) İlgili hesaplama Şirketin fonksiyonel para birimi (USD) cinsinden oluşturulmuş konsolide mali tabloları üzerinden hesaplanmıştır.

**3. Şirketin sermayesinin karşılıksız kalıp kalmadığına veya borca batık olup olmadığına ilişkin tespit ve yönetim organı değerlendirmeleri:**

Şirketin, Türk Ticaret Kanunu 376. Maddesi uyarınca yapılan değerlendirmelere göre, borca batıklık durumu mevcut değildir.

**4. Varsa şirketin finansal yapısını iyileştirmek için alınması düşünülen önlemler:**

Şirket güçlü sermaye yapısını koruyarak, sürdürülebilir karlılığı sağlamak ve finansman kabiliyetini desteklemek için iç prosedürlerine uygun şekilde koruma amaçlı türev işlemleri yapmaktadır. Bununla birlikte mali yapısını güçlendirmek için devamlı hazine ve kurumsal finansman alanında faaliyetlerine devam etmektedir.

## **IV. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU**

### **1. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı**

Şirketimiz 1 Ocak – 31 Mart 2022 faaliyet döneminde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde 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. 1 Ocak – 31 Aralık 2021 dönemine ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ile kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin güncel bilgilerin yer aldığı Kurumsal Yönetim Bilgi Formu'na <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1006689> adresinden ulaşılabilir.

### **2. Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi**

Şirketimizde pay sahipleri ile ilişkilerden Mali İşler ve Dış Ticaret Operasyon Genel Müdür Yardımcısı sorumludur. Söz konusu Genel Müdür Yardımcılığına 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](mailto:bmb.investor@borusan.com)

Finansman ve Yatırımcı İlişkileri Birim Yöneticisi  
Yatırımcı İlişkileri Mail Adresi

Ceren Cem 0 212 393 59 80  
[bmb.investor@borusan.com](mailto:bmb.investor@borusan.com)

1 Ocak 2022 ile 31 Mart 2022 tarihleri arasında, 7 Özel Durum Açıklaması yapılmıştır. Bu açıklamalar Kamuyu Aydınlatma Platformu aracılığıyla pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur. Söz konusu açıklamalar zamanında yapılmış olup Sermaye Piyasası Kurulu veya Borsa İstanbul 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 Resmî 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 ulaşılan bilgi talepleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- a. Şirketin yatırım planları ve stratejik hedefleri
- b. Çelik fiyatlarının gelişimine yönelik beklentiler ve şirket performansına olan etkileri
- c. Yurtiçi ve yurtdışında kazanılan boru hattı projeleri
- d. Genel kurul ve kar dağıtımı
- e. Şirket dönem faaliyetleri ve performansı
- f. Yurtdışı işbirlikler

Bu başlıklar altında Şirket Yatırımcı İlişkileri birimine gelen bilgi talepleri öncelikle 23 Ocak 2014 tarihli 28891 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanmış olan “Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği” çerçevesinde değerlendirilmektedir. Şirket Yatırımcı İlişkileri Birimi, 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 Yönetim Kurulu 18 Nisan 2022 tarihinde toplanmış, 2021 yılına ait Olağan Genel Kurul Toplantısı’nın 24 Mayıs 2022 Salı günü, saat 14.00’te, İstinye Mahallesi Sarıyer Caddesi No.77 Sarıyer/İstanbul adresinde yapılması için Genel Kurulun toplantıya çağırılmasına ve kanunen gerekli formalitelerin yerine getirilmesine karar vermiştir.

## 5. Oy 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 geçirilmektedir.

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 Mart 2022 tarihi itibarıyla 7.424.508 bin TL olan özkaynak seviyesi ile, 141.750 bin TL olan ödenmiş sermayenin varlığının fazlasıyla korunduğu görülmektedir.

## 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.

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, kamuya, yatırımcılarla ve hissedarlarla zamanında, eş zamanlı, anlaşılabilir, eksiksiz, doğru ve kesintisiz bir biçimde paylaşılmasını sağlamak için şeffaf bir bilgilendirme politikası izlemektedir.

## 10. İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması

31 Mart 2022 itibarıyla içeriden öğrenebilecek durumda olan kişiler aşağıdaki gibidir;

Semih Özmen	Yönetim Kurulu Başkanı
Burkhard Becker	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Erkan Muharrem Kafadar	Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi
Defne Kocabıyık Narter	Yönetim Kurulu Üyesi
Alexander Eckhard Soboll	Yönetim Kurulu Üyesi
Ahmet Murat Selek	Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız Üye)
Bülent Bozdoğan	Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız Üye)
İbrahim Romano	Yönetim Kurulu Üyesi (Bağımsız Üye)
Zafer Atabey	İcra Kurulu Başkanı
Uğur Onbaşı	İcra Kurulu Üyesi
Ali Okyay	İcra Kurulu Üyesi
Oğuzhan Kuşcuoğlu	İcra Kurulu Üyesi
Anıl Karaca	İcra Kurulu Üyesi
Nihan Alhan	İcra Kurulu Üyesi
Önder Görücü	Muhasebe Müdürü
Selman Çataltaş	Mali Planlama ve Strateji Müdürü
Bora Yüksel	Finansman ve Yatırımcı İlişkileri Müdürü
Ceren Cem	Finansman Birim Yöneticisi
Sinan Tarakcı	Mali Planlama Kontrol Analisti

## 11. Şirketin İnternet Sitesi ve İçeriği

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

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

İnternet sitemizde şirket hakkındaki genel bilgilere ve yıl sonlarına ait bilgilere İngilizce olarak da ulaşılması mümkündür.

## 12. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

Şirket ile ilgili menfaat sahipleri kendilerini ilgilendiren konularda bilgilendirilmektedir. Bilgilendirme aracı olarak e-mail, şirket internet sitesi ve posta kullanılmakta, daha dar kapsamlı gelişmelerle ilgili olarak ilgili menfaat sahibi grubu ile yüz yüze toplantılar gerçekleştirilmektedir. Menfaat sahiplerinin, şirket mevzuatına aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemleri olması halinde başvurularını için Borusan Holding bünyesinde Etik Kurula müracaatları mümkün kılınmıştır.

## 13. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

Menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konusunda şirkette oluşturulmuş herhangi 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. Dönem içerisinde çalışanlardan ayrımcılık konusu dahil olmak üzere herhangi bir şikâyet gelmemiştir.

## 15. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk

Borusan Mannesmann, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele ile vergisel açıdan dürüstlük ilkesine yönelik politika ve programlara uyum sağlamaktadır. Borusan Mannesmann’da çıkar çatışmalarını önlemek, paydaşlarla ilişkileri profesyonel bir şekilde yönetmek ve kanun dışı davranışların önüne geçmek kurum kültürünü oluşturan değerlerdendir. Rüşvet, yolsuzluk, görevi kötüye kullanma gibi etik dışı davranışlardan özenle kaçınılırken bu tür suçların ortadan kaldırılması konusundaki uluslararası çabalar desteklenmekte ve rekabet hukuku ve etik kurallar çerçevesinde faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Borusan Mannesmann kamu otoriteleri ile şeffaf iletişim kurmakta, adil rekabet yasaları ile uyumlu hareket etmektedir. Aynı etik, şeffaf ve adil yaklaşımı, rakipleriyle ilişkilerinde de sürdüren Borusan Mannesmann, rekabete aykırı her türlü davranıştan kaçınmaktadır. Belirlenen gizlilik kurallarını gözeterek tekelleşme ve tröstleşme kapsamına girebilecek her türlü eyleme karşı kararlı bir tavır sergilemektedir.

Rekabete aykırı davranışların önlenmesi ile ilgili politika, prosedür oluşturarak çalışanlara bu konuya yönelik online eğitimler verirken, yerinde denetim ve incelemeler yapılır.

Borusan Grubu Etik Kurulu onayı ile insan hakları, çevre, kamuya yönelik faaliyetler gibi başlıklarda ele alınarak oluşturulan “Turuncu Rehber: Borusan Çalışma İlkeleri ve Etik Kurallarımız”a uyma ve uyulması konusunda yönlendirici olma sorumluluğunu, tüm Borusan Yatırım çalışanlarımız üstlenmektedir. Bu sorumluluğun bir parçası olarak etik kurallara uyum konusundaki tüm bilgilendirmelerin iletildiği, 7/24 erişilebilir olan Turuncu Etik Hattı bulunmaktadır.

Türkiye'nin önde gelen sanayi kuruluşlarından biri olan Borusan, toplumdaki aldığını yine toplumla paylaşmayı ilke edinerek gelişmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde eğitim, kültür ve sanat alanlarına odaklanan Borusan, bir yandan ülke için değer yaratarak büyümesini sürdürürken; bir yandan da devletin kaynaklarının yeterli olmadığı alanlarda topluma katkıda bulunmayı görev kabul etmektedir. Topluma duyduğu vefa borcunu ödemeyi ilke edinen Borusan, toplumsal sorumluluk projelerini eğitim, kültür ve sanat alanlarında odaklamaktadır, bu alanların en büyük destekçisi olarak çalışmaktadır.

- Borusan Kocabıyık Vakfı ile eğitime sınırsız destek vermekte olan Borusan, yetenekli gençlerin eğitimi için burs imkânı sağlamaktadır.
- Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası, Borusan Quartet, Borusan Müzik Evi ile Borusan Sanat müzik alanındaki etkinliklerini kesintisiz olarak sürdürmektedir.
- Borusan Contemporary çağdaş sanat koleksiyonunu ve dünyanın önde gelen sanatçıların eserlerini sanatseverlere sunmaktadır.
- Efes Vakfı, Efes antik kentinin gelişimine ve uluslararası tanıtımına katkıda bulunmak için çalışmalarını aralıksız sürdürmektedir.
- Ertuğ & Kocabıyık Yayınları sahip olduğu koleksiyon değeri taşıyan eşsiz kitaplar ve dünya edebiyatından örneklerle sahiptir.

## 16. Yönetim Kurulunun Yapısı ve Oluşumu

Kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında “Bağımsız üyeler için 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	Temsilcinin Şirket Dışında Yürüttüğü Görevler
Semih Özmen	Borusan Grup Şirketleri Yönetim Kurulu Üyesi Borusan EnBW Enerji Yönetim Kurulu Başkanı
Burkhard Becker	Salzgitter AG Grup Şirketleri Üst Yönetici
Erkan Muharrem Kafadar	Borusan Holding Grup CEO Borusan Grup Şirketleri Yönetim Kurulu üyesi Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yönetim Kurulu Üyesi Türkiye İşveren Sendikaları Komisyonu Disiplin Kurulu Üyesi IICEC Yönetim Kurulu Üyesi
Defne Kocabıyık Narter	Borusan Makina ve Güç Sistemleri Caterpillar Yönetim Kurulu Üyesi Borusan Grup Şirketleri Yönetim Kurulu Üyesi Borusan Holding Denetim Komitesi Üyesi Borusan Holding Etik Kurul Üyesi
Alexander Eckhard Soboll	Salzgitter Mannesmann Grup Şirketleri Üst Düzey Yönetici
Ahmet Murat Selek	Anadolu ISUZU Yönetim Kurulu Üyesi EMCC Türkiye Yönetim Kurulu Üyesi
İbrahim Romano	ÜNLÜ & Co. Kurumsal Finansman Yönetici Direktör Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Üyesi
Bülent Bozdoğan	Indo Kordsa Yönetim Kurulu Üyesi Carrefoursa Yönetim Kurulu Üyesi



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'ta yayınlanmıştır. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/929723>. 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 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. Kurumsal yönetim komitesi aynı zamanda aday gösterme ve ücret komitelerinin görevlerini yürütür. Komiteler ve üyelerine ait bilgiler KAP'da yayınlanmıştır.

## **19. Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması**

Şirket risk yönetimi ve iç kontrol fonksiyonunu, Borusan Holding Yönetim Kurulu tarafından görevlendirilmiş Borusan Holding Mali İşler departmanı ile koordineli şekilde 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. 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 tutarlılık, standartlara uyum, kritik performans göstergeleri üzerinden analiz edilmekte ve ikinci bir görüş alınarak Borusan Holding tarafından doğrulanmaktadır.

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.

Buna ek olarak, 2021 yılında yeniden yapılandırılmış iç kontrol birimi, Şirket'in ortaya koyduğu stratejik inisiyatifleri desteklemek amacıyla, şirketin var olan risk ve fırsatları proaktif bir şekilde tespit etmesini ve yönetmesini destekler. Bu kapsamda yıl içerisinde, Şirket içerisindeki departmanlar ile katılımcı bir şekilde süreç işletilir. Bu kapsamda öngörülebilir risk ve fırsat projeleri gerçekleştirir. Bu projeler neticesinde çıkan riskleri önceliklendirerek, risk sahiplerine mevcut riskin etkisinin azaltılmasına yönelik danışmanlık yapmaktadır.

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.

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 bulunulan 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.

Komite, Şirket genel merkezinde veya önceden kararlaştırılan bir yerde veya video konferans yoluyla yılda en az 6 kere toplanır. Komite toplantıları, mümkünse ve mümkün olduğu kadar Yönetim Kurulu toplantılarıyla senkronize bir şekilde örgütlenir ve planlanır.

Komite üyelerine, toplantıdan en az 3 iş günü önce, Komite toplantısında tartışılacak konuları özetleyen ve açıklayan raporlar gönderilir. Komite'nin görev kapsamı ve kararları, Yönetim Kurulu Toplantısı sırasında görüş ve beyanlarını almak için Komite Başkanı tarafından tüm Yönetim Kurulu Üyelerine özetlenir. Komite toplantılarında alınan kararlar yazıya dökülür ve toplantı bittikten sonra tüm Komite üyelerine ve Yönetim Kurulu Üyelerine gönderilir ve düzenli olarak dosyalanır ve muhafaza edilir. Bir önceki toplantıda alınan eylem kararları da ilerleme durumunu izlemek için bir sonraki Yönetim Kurulu toplantısında gözden geçirilir.

Komite, Yönetim Kurulu'na sunduğu bir raporda, kendi sorumluluk alanına ilişkin gözlemlerini ve tavsiyelerini de iletebilir

## **20. Mali Haklar**

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. 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 kullandırmamıştır.

## V. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLKELERİ UYUM ÇERÇEVESİ

### 1. Genel İlkeler

#### Strateji, Politika ve Hedefler

Borusan Grubu'nun stratejik öncelikli başlıkları arasındaki İklim, İnsan ve İnovasyon odak alanlarındaki çalışmaları arasından yenilikçi ve yaratıcı fikirleri hayata geçirilmektedir.

Sürdürülebilirlik odak alanlarımızda çalışmalar hayata geçirilirken şirketlerin birim üretim başına sera gazı salımı ve atıkları sıfırlamaktan suyu döngüsel olarak kullanmaya, güvenli çalışma ortamı kültürü yaratmaktan sürdürülebilirlik için inovasyona kadar tüm sürdürülebilirlik stratejisi bütüncül olarak ele alınmaktadır. Çalışmalar sonucunda hayata geçirilen projeler ve enerji üretimi ile birlikte 3.600 GWh temiz enerji elde edilmiş, böylece 1,8 milyon ton sera gazı salınımına engel olunmuştur. 2,5 milyon ton atık geri dönüşüme gönderilerek ekonomiye kazandırılmıştır. Bununla birlikte Ar-Ge çalışmalarına yaklaşık 213,2 milyon TL yatırımda bulunarak, yenilikçi iş modellerine katma değer sağlanmıştır.

Son dönemde dünyayı yangınlarla olumsuz etkileyen iklim krizine karşı sürdürülebilir ve inovatif çevre teknolojileri geliştiren sosyal girişim ecording ile anlamlı bir projeye imza atılmıştır. Proje kapsamında, Orman Bakanlığı'nın belirleyeceği, ulaşılması zor bir bölgeye, ilgili bölgenin üretici kadınlarının emeğiyle hazırlanan tohum topları, ecording'in insansız hava araçları ile atılacaktır. Bu proje ile Borusan'ın 77. yılında 177 bin tohum topu atışı yapılarak son 10 yılda yapılan ağaçlandırma çalışmalarında 1,5 milyon adedin aşılması hedeflenmektedir. Her fırsatta nefes almak için koştığımız yeşillik alanların, ormanların, doğanın değeri şu günlerde bir kez daha anlaşılmış, ağaçlandırma ve doğal yaşamı destek çalışmaları her zamankinden daha fazla önemli hale gelmiştir.

Bu çerçevede Borusan Grup Borusan Holding'in 2006 yılında imzacısı olduğu UN Global Compact'e Borusan Mannesmann da dahil olmuştur.. Grup şirketlerinin de imzacı olmasıyla birlikte sürdürülebilirliğe dört elle sarılan Borusan, yaşanabilir bir gelecek inşa etmek için çalışmalarını sürdürmektedir.

160'ın üzerinde ülkede 15 binin üzerinde şirket ve 5 binin üzerinde kurum ile dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatiflerinden biri United Nations Global Compact dünya, insanlar, topluluklar ve pazarlara fayda sağlayan sürdürülebilir ve kapsayıcı bir küresel ekonomi yaratmak için kurumların iş birliği ile harekete geçmelerini teşvik etmektedir.

UN Global Compact'e katılmak isteyen şirketlerin en üst düzey temsilcileri kurumları adına; insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanındaki 10 ilkeye taahhüt edeceklerine, bu ilkelere ilişkin her sene raporlama yapacaklarına ve Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını destekleyeceklerine ilişkin bir taahhüt mektubu imzalamıştır.

Borusan Mannesmann sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarını Borusan Holding raporu ile tüm paydaşları ile paylaşmaktadır. 2021 yılında Borusan Mannesmann özelinde sürdürülebilirlik raporu yayınlayarak ulusal anlamda sektöründe bir ilke imza atmış oldu. Sürdürülebilirlik raporumuza aşağıdaki linkten ulaşılabilir.

<https://www.borusanmannesmann.com/Surdurulebilirlik>

## Uygulama/izleme

77 yıldır odağında “İNSAN” var. Borusan Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Kocabıyık tarafından her fırsatta vurgulanan bu anlayış şirketin kurumsal yapısının her seviyesinde ve hücrelerinde bulunmaktadır ve tüm karar mekanizmalarımızın da belirleyici olmaktadır. Değişen zaman ve ihtiyaçlara göre dönüşerek insanın refahı için çalışmaya devam edilecektir. Borusan Grubu çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarını bir arada ele aldığı sürdürülebilirlik kavramını iş süreçlerinin temel taşı olarak görmektedir. Etik değerleri ile öne çıkan bir kurum olan Borusan’ın önümüzdeki 5 yıllık stratejik planı hazırlanırken sürdürülebilirlik prensipleri dikkate alınmıştır. Yatırım ve programları bu düşünce ile oluşturulmaktadır. Yenilenebilir enerji yatırımları, Borusan Grubu sürdürülebilirlik felsefesini iş stratejilerine yansıtmasının güzel bir örneği olarak öne çıkmaktadır. 2021 yılında önceliklendirilen alanlar için başlatılan çevik çalışma grupları 2022 yılında da çalışmalarına yeni ekiplerle çalışmaya devam etmektedir. 2021 de çizilen yol haritaları ile 2022 de yeni projeler üzerinde çalışmalar yoğunlaşacaktır.

2006 yılında “İnsan hakları, çalışma standartları, çevre koruma ve yolsuzlukla mücadele” konularındaki 10 maddeden oluşan Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İşbirliği Sözleşmesi imzalanmıştır. 1999 yılında başlatılan ve bugüne kadar tüm dünyadan 1300 şirketin katıldığı bu BM girişimiyle Borusan, bundan sonra izleyeceği rotayı “Borusan Yolu” olarak belirlemiş ve kurumsal taahhüt altına almıştır. Borusan Holding, 2010 yılında ise “Sürdürülebilir Kalkınma Dünya İş Konseyi”ne Türkiye’den 2’nci üye olarak katılmıştır. Küresel düzeyde geçerliliği olan GRI Sürdürülebilirlik Rehberi’nin temel alınmasıyla hazırlanan ilk Borusan Sürdürülebilirlik Raporu 2009’da yayınlanmıştır. Aralık ayında ise Birleşmiş Milletler’in New York’taki Global Compact Merkezi tarafından “Notable”, yani BM standartları açısından istisnai ölçüde başarılı ve yeterli bulunmuştur. Borusan düzenli olarak ilerleme raporlarını yayınlamaya devam etmektedir. <https://www.borusan.com/tr/kurumsal-sorumluluk/surdurulebilirlik>

COVID-19 pandemisinde hayata geçirilen ve eğitimde fırsat eşitliğine odaklanan “Askıda Eğitim Var” projesi ise iş dünyası nezdinde “En Başarılı KSS Projeleri” arasında 6. sırada bulunmaktadır. Bu projede uzaktan eğitime erişimde sıkıntı yaşayan gençlere erişmek, onların kendileri ve geleceğimiz için kuracakları hayalleri geliştirecek eğitim fırsatlarına kesintisiz erişimlerine destek olmak en önemli hedefi olarak belirlenmiştir.

Borusan Eşittir Platformu çalışmaları kapsamında geçtiğimiz yıl hayata geçirilen “Cinsiyet Gözlüğü” programı ile fırsat eşitliğinin gerekliliğine bir kez daha dikkat çekilmiştir. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Hane içi Şiddet Rehberi de yayınlanarak şiddete karşı duruş net bir şekilde gösterilmiştir. Borusan’un sadece bir gün değil, her gün odağında “İnsan” ve “Eşitlik” bulunmaktadır. <https://www.borusan.com/tr/kurumsal-sorumluluk/borusan-esittir/hane-ici-siddet>

Bugün de kadınların eşitlik mücadelelerine “Borusan Eşittir” çatısı altında dikkat çekilmeye devam edilmektedir, dünyanın neresinde olursa olsun herkes için “Hayat Eşittir” mottosu benimsenmiştir. Hayatın her alanında mücadele veren kadınların hayallerine, sorumluluklarına, işlerine ve elbette haklarına olan saygının altını çizilmekte; bunun için çalışılmaktadır. Halihazırda bütün bunlara ilaveten;

- Burası Eşitlik Sahası İstihdam Projesi kapsamında fabrikalarımızda fiziksel iyileştirmeler yapılarak emzirme odaları yenilenmiştir.
- Lokasyonlarda Baret Eşitliği kapsamında çalışanlarımıza iş sağlığı güvenliği konulu eğitimler verilmiştir.
- Okul çağındaki kız ve erkek çocuklara toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak adına önyargısız kitaplar dağıtılmıştır.
- Bursa Mühendis Kadınlar Derneği ve Eşitliğe Değer STKları ile işbirliği yapılarak nitelikli kadın işgücünün iş hayatında aktif rol oynamaları cesaretlendirilmektedir.
- Münhasır bayilere "Hayatı Eşit Gör" semineri düzenlenerek toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratılmaktadır.

## **Raporlama**

2021 yılı ilk yarısında ISO 14064 Sera Gazlarının Hesaplanması ve Doğrulanması için çalışmalar tamamlanmış, ikinci yarının hemen başında ise 2020 yılı sera gazlarının hesaplanması ve doğrulanması için üçüncü parti denetimine girilmiştir. 2021 yılı içerisinde sertifika süreci tamamlanmıştır.

2021 yılında, 2020 verileri ile iklim ve su konulu CDP raporlamalarının yapılması kararlaştırılmıştır. 2021 yıl içerisinde ilgili veriler CDP sistemine girilerek hem su hem de iklim değişikliği konularında tüm paydaşlara şeffaf bir veri paylaşımı sağlanmıştır.

## **Doğrulama**

2021 yılı ilk yarısında ISO 14064 Sera Gazlarının Hesaplanması ve Doğrulanması için çalışmalar tamamlanmış, ikinci yarının hemen başında ise 2020 yılı sera gazlarının hesaplanması ve doğrulanması için üçüncü parti denetimine girilmiştir. 2021 yıl içerisinde sertifika süreci tamamlanmıştır.

## **2. Sosyal İlkeler**

### **İnsan Hakları ve Çalışan Hakları**

Çalışanların uyması gereken iş etiği kuralları Borusan Grubu Etik Kurulu tarafından belirlenmiştir. Borusan Grubu çalışanları bu çerçevede etik kurallara uyma ve uyulması konusunda yönlendirici olma sorumluluğunu üstlenirler. Şirketimiz etik değerleri ile bilgilendirme internet sayfamızda yayınlanmıştır.

<https://www.borusanmannesmann.com/turuncu-etik>

Hibrit çalışma protokolü ile birlikte, uygun pozisyonlar için zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın, önceden belirlenen ve mutabık kalınan oranlarda kalıcı olarak uzaktan çalışma düzenine geçilmiştir.

## **3. Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Şirket II-17.1 sayılı Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği kapsamında zorunlu olarak uyulması gereken Kurumsal Yönetim ilkeleri yanında tüm Kurumsal Yönetim ilkelerine uyum sağlanması için azami çaba gösterir.