



---

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

**ve BAĞLI ORTAKLIKLAR**

**1 Ocak – 31 Aralık 2021**

**Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu**

---

## YÖNETİM KURULUNUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

### Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Genel Kurulu'na

#### 1) Görüş

Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'nin ("Şirket") ile bağlı ortaklıklarının ("Grup") 1 Ocak 2021 - 31 Aralık 2021 hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan konsolide finansal bilgiler ile Yönetim Kurulunun Grup'un durumu hakkında yaptığı irdelemeler, tüm önemli yönleriyle, denetlenen tam set konsolide finansal tablolarla ve bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bilgilerle tutarlıdır ve gerçeği yansıtmaktadır.

#### 2) Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan bağımsız denetim standartlarına ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartlarının bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartlarına (BDS'lere) uygun olarak yürütülmüştür. Bu Standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun *Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları* bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan *Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar* (Etik Kurallar) ve bağımsız denetimle ilgili mevzuatta yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup'tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

#### 3) Tam Set Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Denetçi Görüşümüz

Grup'un 1 Ocak 2021 - 31 Aralık 2021 hesap dönemine ilişkin tam set konsolide finansal tabloları hakkında 2 Mart 2022 tarihli denetçi raporumuzda olumlu görüş bildirmiş bulunuyoruz.

#### 4) Yönetim Kurulunun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu

Grup yönetimi, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun (TTK) 514 ve 516 ncı maddelerine ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") II-14.1 No'lu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği"ne ("Tebliğ") göre yıllık faaliyet raporuyla ilgili olarak aşağıdakilerden sorumludur:

- Yıllık faaliyet raporunu bilanço gününü izleyen ilk üç ay içinde hazırlar ve genel kurula sunar.
- Yıllık faaliyet raporunu; Grup'un o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunu doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtmak üzere hazırlar. Bu raporda finansal durum, konsolide finansal tablolarla göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, Grup'un gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır.



**Building a better  
working world**

c) Faaliyet raporu ayrıca aşağıdaki hususları da içerir:

- Faaliyet yılının sona ermesinden sonra Grup'ta meydana gelen ve özel önem taşıyan olaylar,
- Grup'un araştırma ve geliştirme çalışmaları,
- Yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere ödenen ücret, prim, ikramiye gibi mali menfaatler, ödenekler, yolculuk, konaklama ve temsil giderleri, ayni ve nakdî imkânlar, sigortalar ve benzeri teminatlar.

Yönetim kurulu, faaliyet raporunu hazırlarken Ticaret Bakanlığının ve ilgili kurumların yaptığı ikincil mevzuat düzenlemelerini de dikkate alır.

### **5) Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumluluğu**

Amacımız, TTK hükümleri ve Tebliğ çerçevesinde yıllık faaliyet raporu içinde yer alan konsolide finansal bilgiler ile Yönetim Kurulunun yaptığı irdelemelerin, Grup'un denetlenen konsolide finansal tablolarıyla ve bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bilgilerle tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtır yansıtmadığı hakkında görüş vermek ve bu görüşümüzü içeren bir rapor düzenlemektir.

Yaptığımız bağımsız denetim, BDS'lere ve Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan bağımsız denetim standartlarına uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar, etik hükümlere uygunluk sağlanması ile bağımsız denetimin, faaliyet raporunda yer alan konsolide finansal bilgiler ve Yönetim Kurulunun yaptığı irdelemelerin konsolide finansal tablolarla ve denetim sırasında elde edilen bilgilerle tutarlı olup olmadığına ve gerçeği yansıtır yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirir.

Bu bağımsız denetimi yürütüp sonuçlandıran sorumlu denetçi Zeynep Okuyan Özdemir'dir.

Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Anonim Şirketi  
A member firm of Ernst & Young Global Limited

Zeynep Okuyan Özdemir, SMMM  
Sorumlu Denetçi

2 Mart 2022  
İstanbul, Türkiye

## Vizyonumuz

Hedef sektör ve coğrafyalarda üretim ayak izi ile yüksek katma değerli ürünlere odaklanarak, dünya çapında tanınmış, lider, çelik boru ve tamamlayıcı çözümler sunan bir tedarikçi 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> |
|--|---------------------|
| I. Giriş                                     | 4                   |
| II. Faaliyetlere İlişkin Değerlendirme       | 7                   |
| III. Finansal Yapıya İlişkin Bilgiler        | 13                  |
| IV. Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu    | 14                  |
| V. Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi | 25                  |

## 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 2021 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 Oranı |
|-----------------|--|----------|-------------|
| Holding         | Borusan Mannesmann Holding BV "(BM Holding BV)"          | Hollanda | 100,00%     |
| Çelik Boru      | Borusan Mannesmann Pipe US Inc "(BM Pipe)"               | ABD      | 100,00%     |
| Çelik Boru      | Borusan Tube International Gmbh "(Borusan Tube Germany)" | Almanya  | 100,00%     |
| Çelik Boru      | Borusan Tube Products S.A. "(Borusan Tube Romania)" (*)  | Romanya  | 100,00%     |
| Çelik Boru      | Borusan Mannesmann Vobarno Tubi SPA "(BM Vobarno)"       | İtalya   | 99,99%      |
| Holding         | Borusan Mannesmann Cooperative U.A. "(BM Coop)"          | Hollanda | 99,00%      |
| Çelik Boru      | Borusan Mannesmann España SA "(BM España)"               | İspanya  | 99,00%      |

(\*) 2021 yılı içerisinde kurulmuştur.  
İntifa senedi hamillerinin oy hakkı bulunmamaktadır.

- Raporun Dönemi** : 01.01.2021 – 31.12.2021
- Ortaklığın Unvanı** : Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.  
**Ticaret Sicil Numarası** : 69531
- 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              | Başkan            |             | İcrada Görevli Değil  |
| Burkhard Becker          | Başkan Yardımcısı |             | İcrada Görevli Değil  |
| Erkan Muharrem Kafadar   | Murahhas Üye      |             | İcrada Görevli        |
| Defne Kocabıyık Narter   | Üye               |             | İcrada Görevli Değil  |
| Alexander Eckhard Soboll | Üye               |             | İcrada Görevli Değil  |
| Ahmet Murat Selek        | Üye               | Bağımsız    | İcrada Görevli Değil  |
| İbrahim Romano           | Üye               | Bağımsız    | İcrada Görevli Değil  |
| Bülent Bozdoğan          | Üye               | 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.

#### **4. Yönetim Kadrosu**

31 Aralık 2021 itibarıyla İcrada 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 | 30                      | 30           |
| Uğur Onbaşı       | Genel Müdür Yardımcısı, Alt Yapı Proje Segmenti              | İşletme ve Yönetim | 22                      | 25           |
| Ali Okyay         | Genel Müdür Yardımcısı, Otomotiv Ve Beyaz Eşya Segmenti      | Endüstri Mühendisi | 21                      | 21           |
| Oğuzhan Kuşcuoğlu | Genel Müdür Yardımcısı, İnşaat Ve Genel End. Segmenti        | Ekonomist          | 17                      | 20           |
| Anıl Karaca       | Genel Müdür Yardımcısı, Mali İşler ve Dış Ticaret Operasyon  | İşletme ve Yönetim | 1                       | 20           |
| Nihan Alhan       | Genel Müdür Yardımcısı, İnsan Kaynakları Ve Kurumsal Gelişim | İşletme ve Yönetim | 1                       | 18           |

#### **5. Çalışanlar**

31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla Grup çalışan sayısı dağılımı aşağıda şekildedir:

|               | Türkiye      | ABD        | İtalya    | Toplam       |
|---------------|--------------|------------|-----------|--------------|
| Beyaz Yaka    | 281          | 51         | 21        | 353          |
| Mavi yaka     | 1.268        | 140        | 62        | 1.470        |
| Altışveren    | 364          | -          | -         | 364          |
| <b>Toplam</b> | <b>1.913</b> | <b>191</b> | <b>83</b> | <b>2.187</b> |

#### **6. Dönem içinde gerçekleşen sermaye artışları**

Şirket sermayesi 141.750 bin 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 içerisinde yapılan ana sözleşme değişikliği yoktur

## 9. Sermayedarlar

| Ortağın Ticaret Ünvanı                          | Pay Tutarı        | Oran (%)      |
|---|-------------------|---------------|
| 1) Borusan Mannesmann Boru Yatırım Holding A.Ş. | 104.157 TL        | 73,48         |
| 2) Lumbro Corporate Services Limited            | 9.450 TL          | 6,67          |
| 3) Halka Açık ve Diğer                          | 28.143 TL         | 19,85         |
| <b>Toplam (bin TL)</b>                          | <b>141.750 TL</b> | <b>100,00</b> |

Yıl içerisinde sermayedarların paylarında bir değişiklik olmamıştır.

Grubun ilişkili taraf işlemleri ve bu işlem sonucunda sağlanan karşı edimler döneme ait konsolide finansal tablolar ve dipnotlarında sunulmaktadır. (Dip Not 37: İlişkili Taraf Açıklamaları) Grup 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 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.

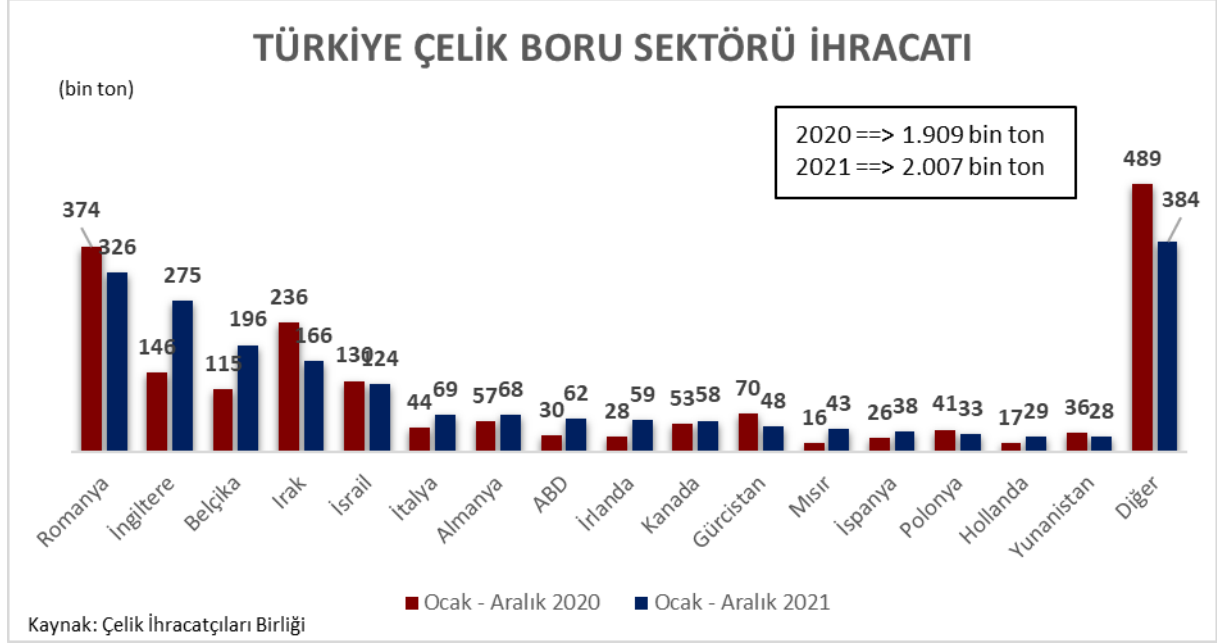
31.12.2021 tarihinde sona eren döneme ait üst yönetim kadrosuna yapılan ödemeler, konsolide finansal tablolar ve dipnotlarında sunulmaktadır. (Dip Not 37: İlişkili Taraf Açıklamaları)



## II. FAALİYETLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

### 1. Çelik Boru Sektörüne İlişkin Genel Değerlendirme

2021 yılında Türk Çelik Boru sektörünün ihracatı, önemli ihracat pazarlarında yükselen emtia fiyatları ve global konteyner krizine rağmen 2.007 bin ton seviyesi ile bir önceki yıla kıyasla %11 oranında artış göstermiştir. 2020 yılında ortalama 500 \$/ton seviyesinde olan çelik fiyatları özellikle 2020 sonu itibarı ile yükseliş trendine geçmiş ve 2021 sonu itibarıyla 900 \$/ton seviyesinde gerçekleşmiştir.



Türk çelik boru sektörünün önemli ihracat pazarları arasında yer alan en yüksek hacmi Romanya'da gerçekleşmiştir. Romanya'yı sırasıyla İngiltere, Belçika, Irak ve İsrail izlemekte olup bu beş ülkenin miktar olarak toplam ihracat içindeki payı ise %54 seviyesinde gerçekleşmiştir. İhracat tonajı olarak en yüksek artış İngiltere'ye yapılan satışlarda görülmekte olup İngiltere'ye yapılan satışlar bir önceki yıla kıyasla %89 kadar artış göstermiştir. Bu yükseliş sonucunda İngiltere 2021 yılı sonu itibarıyla en çok ihracatın gerçekleştiği ikinci ülke olmuştur. Bir diğer önemli artışın görüldüğü Belçika pazarında ise %70 oranında artış yaşanmıştır.

Sektörün Avrupa Birliği bölgesine gerçekleştirdiği ihracat 2021 yılında bir önceki yıla kıyasla %12 oranında artarak 946 bin ton seviyesine ulaşmış, bölgeler içerisinde de liderliğini sürdürmüştür. Kuzey Amerika bölgesine gerçekleşen ihracat ise bir önceki yıla kıyasla %44 oranında artarak 120 bin tona ulaşmıştır. Bu bölgeye yapılan ihracattaki artışta ABD'ye yapılan ihracattaki artış belirleyici olmuştur. Yakın ve Orta Doğu Asya ülkelerine yapılan ihracat ise bir önceki yıla göre %41 artış göstererek 349 bin ton olarak gerçekleşmiştir.

Türk Çelik Sektöründe ise, ham çelik üretimi yılında yıllık bazda %13 artışla 40,4 milyon tona ulaşmıştır. Nihai mamul tüketimi ise yıllık bazda 33,4 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Çelik ürünleri ihracatı geçen yılın aynı dönemine kıyasla %20 artışla 19,9 milyon tona, değer olarak %93 yükselişle 16,5 milyar dolara ulaşmıştır.

## 2. Borusan Mannesmann Boru

1958 yılında kurulan ve sektörün en köklü şirketi olarak kabul edilen Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş., (BMB) 63 yıllık tecrübesi ile sektörün Türkiye’de gelişimine öncülük etmiştir. BMB, Türkiye’de toplam 750.000 ton boyuna kaynaklı ve 300.000 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 İtalya (Vobarno) fabrikasının üretim kapasitesi de yıllık 28.000 ton seviyesindedir.

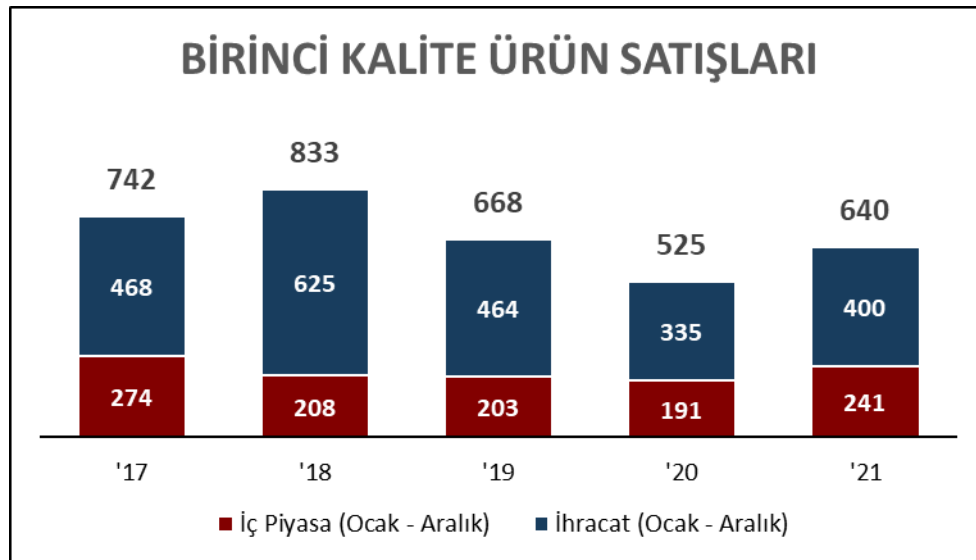
BMB’nin bağlı ortaklığı olan ABD’nin Teksas eyaletinin Baytown şehrinde kurulu Borusan Mannesmann Pipe US Inc, (BMP) 300.000 ton kapasiteli petrol ve doğal gaz çıkarımında kullanılan kuyu ve sondaj borusu üretim tesisinde 2014 yılının üçüncü çeyreğinde üretim faaliyetlerine başlamıştır. Bu yatırım ile birlikte 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.

Yoğun bir rekabetin yaşandığı ABD sondaj borusu pazarında müşterilere en kaliteli ürünü sağlayarak fark yaratma amacında olan şirketimiz, en gelişmiş teknolojiye sahip ekipmanlar ile en kısa sürede yüksek kaliteli üretim hedefine ulaşmıştır. 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 başarmıştır.

Otomotiv sektörüne yönelik ürettiği yüksek katma değerli çelik borularda sektördeki lider konumunu devam ettiren şirketimiz, 2021 yılında da bu konumunu korumuştur.

Spiral boru pazarı ise, Amerika’da devam eden korumacılık önlemleri ve pazar koşullarının henüz tam anlamıyla toparlanmaması sebebiyle sıkıntılı günler yaşamaktadır. Avrupa’da ise kotanın üstü satışlar için %25 vergi şartının getirilmiş olması ihracat imkanlarını sınırlandırmaktadır.



## 2021 Yılında;

- Birinci kalite ürün satış tonajımız bir önceki yıla kıyasla yaklaşık %22 oranında artarak 640 bin ton seviyesine ulaşmıştır. Artışta temel etken 2020 yılında oldukça yoğun hissedilen COVID-19 pandemisinin oluşturduğu baz etkisidir. Global anlamda devam eden korumacı önlemler ve konteyner krizinin satışlar üzerindeki baskısı devam etmektedir.
- 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 %62 seviyesindedir.
- 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 %23 seviyesinde gerçekleşmiştir.
- Yüksek katma değerli spiral kaynaklı boru satış tonajı bir önceki yıla kıyasla yaklaşık %50 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 ise yapılan yatırımın devreye girmesi ile birlikte satış tonajını bir önceki yılın aynı dönemine göre %36 artırmıştır. 2021 yılında bu sektöre yönelik gerçekleşen cironun toplam birinci kalite satış cirosu içindeki payı ise %23 seviyesinde gerçekleşmiştir.
- Inovasyondan elde edilen ciro, şirket konsolide birinci kalite satış cirosunun %10'u kadar olmuştur. Yıl içinde gerçekleşen projelerin önemli bir bölümü ise doğrudan müşteriye dokunan, ürün ve servis geliştirerek müşteri memnuniyet ve bağlılığını sağlamaya yönelik gerçekleşmiştir.
- Grup, Ocak – Aralık 2021 döneminde işletme ve yatırım faaliyetlerini, yarattığı öz kaynakların yanı sıra dış kaynak imkânlarını kullanarak finansman yaratmaya devam etmiştir.

## Araştırma ve Geliştirme

2021 yılında birinci kalite ürün konsolide brüt karlılığımızın %12'si yeni ürün ve servis grubunda yapılan satışlardan elde edilmiştir. Satış tonajı olarak bakıldığında ise bu rakam toplam birinci kalite ürün satış tonajımızın yine %10'una tekabül etmektedir.

2021 yılı yeni ürün satışlarının tonaj olarak segment dağılımı ise %17 Alt Yapı ve Proje, %47 İnşaat ve Genel Endüstri ve %36 Otomotiv şeklindedir.

Ürün geliştirme konularında 2021 yılında katma değerli ileri işlemler ve kaplamalar üzerine odaklanılmıştır. Bunun yanında tüm segmentler için farklı kullanım alanları için geliştirme faaliyetleri devam etmektedir.

Yeni ürün geliştirme konularının yanında dijital transformasyon alanında da birçok proje üzerinde çalışmalar yapılmış olup halen devam etmektedir. IOT teknolojileri, müşteriye fayda sağlayabilecek uygulamalar veya web geliştirmeleri üzerine araştırmalar devam etmektedir.

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

13 Ocak 2022 tarihinde teklifi verilen ve 20 Ocak 2022 tarihinde TBMM’de kabul edilen “Vergi Usul Kanunu ile Kurumlar Vergisi Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile yabancı paralarını veya çeşitli altın kaynaklarını Türk Lirasına çeviren ve bu suretle elde edilen Türk Lirası varlığı en az üç ay vadeli mevduat ve katılma hesaplarında değerlendiren şirketlerin çeşitli kur farkı, faiz, kar payı ve diğer gelirleri kurumlar vergisinden istisna tutulmuştur. Bu kapsamda Grup, 15 Şubat 2022 tarihinde 13.702 bin TL tutarlı, 180 gün vade ile kur korumalı mevduat işlemi yapmıştır.

Şubat 2022 itibarıyla, Ukrayna ve Rusya arasında başlayan çatışmalar neticesinde Rusya’daki belirli kurum ve kişiler hakkında yaptırım kararları alınmış ve potansiyel ek yaptırımların da gelebileceğine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Bu yaptırımlar hem ilgili kişi ve kurumları hem bu kişi ve kurumların kontrol ettiği şirketleri etkileyebilecektir. Rus ekonomisinin belirli sektörlerinin yanında, yaptırım kararı alınan bu kurumlar ile olan ticari ilişkiler dolaylı yönden etkilenebilir. Bu hususun nihai şiddetinin şu anda belirsiz olması sebebiyle Grup’un operasyonları üzerindeki olası etkisi makul bir şekilde tahmin edilememektedir.

## **Yatırımlar**

Dönem içinde gerçekleşen toplam yatırım tutarı 238.236 bin TL’dir. Bu yatırımlar kapsamında herhangi bir teşvikten yararlanılmamıştır.

## **Sermaye Piyasası Araçları**

Dönem içinde herhangi bir sermaye piyasası aracı ihraç edilmemiştir.

## **İç Kontrol ve Denetim**

Şirketimiz, Borusan Holding A.Ş.’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 Üyeleri ve Üst 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 Direktörlüğüne 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, İç Kontrol Birimi tarafından koordine edilmekte ve periyodik olarak yapılan iç denetim çalışmaları çerçevesinde denetlenmektedir.

### 3. 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, 83 çalışanı ile faaliyet göstermektedir.

### 4. 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 devam etmektedir. Yıllık 300.000 ton üretim kapasitesine sahip tesiste doğal gaz ve petrol çıkarımında kullanılan sondaj boruları üretilmektedir. American Metal Market'in verdiği; 2014 yılı "Çelik Mükemmellik Ödülleri" kapsamında "Yılın Teknoloji Tedarikçisi" ödülünü ve 2016,2017 ve 2020 yıllarında ise "En İyi Boru Üreticisi" ödülünü alan fabrika yaklaşık 500.000m<sup>2</sup> alan üzerine kurulu olup, 191 çalışanı ile faaliyet göstermektedir.

### 5. 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 1 Ocak-31 Aralık 2021 döneminde, sosyal sorumluluk bilinci kapsamında çeşitli yardım kuruluşları ve vakıflara yaptığı yardımları devam ettirmiştir. Söz konusu dönemde yapılan bağış ve yardımlar aşağıda yer almaktadır;

| Bağış Yapılan Kuruluş         | 1 Ocak 2021 - 31 Aralık 2021 (bin TL) |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| Borusan Kocabıyık Vakfı       | 2.919                                 |
| Doğal Hayatı Koruma Vakfı     | 588                                   |
| BMB Hatıra Ormanı             | 302                                   |
| LöseV                         | 60                                    |
| Taysad                        | 21                                    |
| Hayal Ortakları Derneği       | 20                                    |
| Hayvan Hakları Koruma Derneği | 18                                    |
| Diğer                         | 49                                    |

**Toplam** **3.977**

## 6. Hisse senedi fiyatlarının gösterdiği gelişme

2021 yılı ilk seansını 27,84 ile kapatan hisselerimizin 4 Ocak 2021 - 28 Şubat 2022 dönemi içerisinde ulaştığı en yüksek seans kapanış değeri 37,08, en düşük değeri ise 21,28 olmuştur. Aynı dönem içerisinde BIST-100 endeksi %30 oranında değer kazanırken hisse senedimizin değer kaybı %14 olarak gerçekleşmiştir. 2020 yılı başından itibaren BIST-100 endeksi %62 değer kazanırken, hisse senedimizin değer kazancı %96 olmuştur.

28 Şubat 2022 kapanış değerine göre Şirketimizin piyasa değeri 3,4 Milyar TL'dir.

## 7. Yıllar İtibariyle Temettü Oranları

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

| Yıl  | Temettü (bin TL) | Oran (%)            |
|------|------------------|---------------------|
| 2002 | 8.127            | 45,10 (net 40,60)   |
| 2003 | 4.064            | 21,50 (net 19,35)   |
| 2004 | 25.515           | 90,00 (net 81,00)   |
| 2005 | 12.616           | 44,50 (net 40,05)   |
| 2006 | 26.649           | 94,00 (net 79,90)   |
| 2007 | 22.964           | 81,00 (net 68,85)   |
| 2008 | -                | -                   |
| 2009 | 6.401            | 22,58 (net 19,19)   |
| 2010 | -                | -                   |
| 2011 | 32.319           | 114,00 (net 96,90)  |
| 2012 | 30.051           | 106,00 (net 90,10)  |
| 2013 | 18.428           | 13,00 (net 11,05)   |
| 2014 | 19.703           | 13,90 (net 11,82)   |
| 2015 | 19.845           | 14,00 (net 11,90)   |
| 2016 | 84.341           | 59,50 (net 50,5750) |
| 2017 | 87.176           | 61,50 (net 52,2790) |
| 2018 | 116.235          | 82,00 (net 69,70)   |
| 2019 | -                | -                   |
| 2020 | -                | -                   |

### III. FİNANSAL YAPIYA İLİŞKİN BİLGİLER

|                             |  | <b>Aralık 2021</b> | <b>Aralık 2020</b> |
|-----------------------------|--|--------------------|--------------------|
| Cari Oran (katsayı)         | $\frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$                  | 1,04               | 0,99               |
| Likidite Oranı (katsayı)    | $\frac{\text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$ | 0,64               | 0,62               |
| Stok Devir Hızı (katsayı)   | $\frac{\text{Satışların Maliyeti}}{\text{Stoklar}}$                          | 2,27               | 2,92               |
| İşletme Sermayesi Kullanımı | $\frac{\text{Stoklar} + \text{Ticari Alacaklar}}{\text{Net Satışlar}}$       | 68%                | 54%                |
| Özkaynak Kullanım Oranı     | $\frac{\text{Özsermaye}}{\text{Toplam Pasif} - \text{Nakit}}$                | 47%                | 49%                |
| Karlılık Oranı              | $\frac{\text{Net Dönem Karı}}{\text{Net Satışlar}}$                          | 1,29%              | (0,29%)            |
| Aktif Verimliliği           | $\frac{\text{Net Dönem Karı}}{\text{Aktif Toplamı}}$                         | 0,57%              | (0,13%)            |
| FAVÖK (bin TL)              |  | 719.179            | 379.409            |
| FAVÖK Marjı                 | $\frac{\text{FAVÖK}}{\text{Net Satışlar}}$                                   | 9,8%               | 10,2%              |

| <b>Not 1: Faiz Amortisman Vergi Öncesi Kar (bin TL) Hesaplaması</b> | <b>Aralık 2021</b> | <b>Aralık 2020</b> |
|---|--------------------|--------------------|
| Faaliyet Karı / (Zararı)*   | 331.922            | 179.759            |
| Amortisman Giderleri  | 285.092            | 221.447            |
| Satışların Maliyeti içinde  | 236.533            | 187.665            |
| Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri içinde                        | 19.868             | 12.791             |
| Genel Yönetim Giderleri içinde                                      | 28.691             | 20.991             |
| Kıdem Tazminatı Karşılığı Dönem Gideri / (Geliri)                   | 7.073              | 5.283              |
| İzin Karşılığı Dönem Gideri / (Geliri)                              | 3.270              | 1.575              |
| Diğer Olağandışı Gider / (Gelir)                                    | 91.822             | (28.655)           |
| <b>Faiz Amortisman Vergi Öncesi Kar (bin TL)**</b>                  | <b>719.179</b>     | <b>379.409</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.

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

Şirketimizin 01.01.2021 – 31.12.2021 dönemi mali sonuçları finansal rapor aracılığı ile bu raporla eş zamanda kamu ile paylaşılmaktadır.

**b) 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 31.12.2021 itibarıyla brüt satış karı 590.389 bin TL'dir. Şirketin Net Borç / FAVÖK oranı 01.01.2021–31.12.2021 dönemi itibarıyla 2,63<sup>(\*)</sup> olarak gerçekleşmiştir. Şirketin gelir riski altında olması öngörülmektedir.

<sup>(\*)</sup> İlgili hesaplama fonksiyonel para birimi (USD) cinsinden oluşturulmuş mali tablolar üzerinden hesaplanmıştır.

**c) 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.

**ç) Varsa şirketin finansal yapısını iyileştirmek için alınması düşünülen önlemler:**

Şirket'in finansal ve sermaye yapısı güçlü olduğu için finansal yapısını iyileştirmek için herhangi bir önlem alınması düşünülmektedir

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

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

Şirketimiz 1 Ocak – 31 Aralık 2021 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.

Şirketimizin 2021 yılı dönemine ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ile Şirketimizdeki kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin güncel bilgilerin yer aldığı Kurumsal Yönetim Bilgi Formu'na [www.kap.org.tr](http://www.kap.org.tr) adresinden ulaşılabilir.

## **BÖLÜM I - PAY SAHİPLERİ**

### **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)



Şirketimizde 01.01.2021-31.12.2021 tarihi içinde Sermaye Piyasası ve İMKB tebliğleri gereği **18 Özel Durum açıklaması** bilgi paylaşımı amacı ile hazırlanmış ve yapılmıştır. Şirket Özel Durum açıklamalarını İMKB yoluyla ve kamuyu aydınlatma platformu 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 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 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 gelen bilgi talepleri öncelikle 23 Ocak 2014 tarihli 28891 sayılı Resmî 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 2020 yılı Olağan Genel Kurul'u 25.05.2021 tarihinde %73,95'lik bir toplantı nisabı ile gerçekleştirilmiştir. Toplantıya davet kanun ve ana sözleşmede öngörüldüğü üzere gündem ile birlikte 20.04.2021 tarihinde Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi, 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, 2020 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 Murahhas Üyesi tarafından cevap verilmiştir. Pay sahipleri tarafından gündem önerisi verilmemiştir. Söz konusu Genel Kurul'a ilişkin tutanaklar Genel Kurulu takiben Şirket merkezinde ve 25.05.2021 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 dağıtımı 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 Aralık 2021 tarihi itibarıyla 6.651.995 bin TL olan özkaynak seviyesi ile, 141.750 bin 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
- Şirket internet sayfası

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 Aralık 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.

## BÖLÜM III- MENFAAT SAHİPLERİ

### 13. 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.

### 14. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

Menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konusunda şirkette oluşturulmuş herhangi bir model bulunmamaktadır.

### 15. 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.

## 16. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk

Borusan Mannesmann, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele ile vergisel açıdan dürüstlük ilkesine yönelik politika ve programlara uyum sağlar. 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 desteklenir ve rekabet hukuku ve etik kurallar çerçevesinde faaliyetler gerçekleştirilir.

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

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 üstleniyor. Bu sorumluluğun bir parçası olarak etik kurallara uyum konusundaki tüm bilgilendirmelerin iletildiği, 7/24 erişilebilir olan Turuncu Etik Hattı bulunuyor

Türkiye'nin önde gelen sanayi kuruluşlarından biri olan Borusan, toplumdaki aldığını yine toplumla paylaşmayı ilke edinerek geliştirdi. 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 etti.

Topluma duyduğu vefa borcunu ödemeyi ilke edinen Borusan, toplumsal sorumluluk projelerini eğitim, kültür ve sanat alanlarında odaklıyor, bu alanların en büyük destekçisi olarak çalışıyor.

- Borusan Kocabıyık Vakfı ile eğitime sınırsız destek veren Borusan, yetenekli gençlerin eğitimi için burs imkânı sağlıyor.
- Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası, Borusan Quartet, Borusan Müzik Evi ile Borusan Sanat müzik alanındaki etkinliklerini kesintisiz olarak sürdürüyor.
- Borusan Contemporary çağdaş sanat koleksiyonunu ve dünyanın önce gelen sanatçılarının eserlerini sanatseverlere sunuyor.
- Efes Vakfı, Efes antik kentinin gelişimine ve uluslararası tanıtımına katkıda bulunmak için çalışmalarını aralıksız sürdürüyor.
- Ertuğ & Kocabıyık Yayınları koleksiyon değeri taşıyan eşsiz kitaplar ve dünya edebiyatından örneklerle sahip.

## BÖLÜM IV - YÖNETİM KURULU

### 17. Yönetim Kurulunun Yapısı ve Oluşumu

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

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<br>Borusan EnBW Enerji Yönetim Kurulu Başkanı   |
| Burkhard Becker          | Salzgitter AG Grup Şirketleri Üst Yönetici   |
| Erkan Muharrem Kafadar   | Borusan Holding CEO, Borusan Grup Şirketleri Yönetim Kurulu üyesi<br>Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yönetim Kurulu Üyesi Türkiye İşveren Sendikaları Komisyonu Disiplin Kurulu Üyesi<br>Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu Yürütme Kurulu Üyesi |
| Defne Kocabıyık Narter   | Borusan Makina ve Güç Sistemleri Caterpillar Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi<br>Borusan Grup Şirketleri Yönetim Kurulu Üyesi<br>Borusan Holding Denetim Komitesi Üyesi<br>Borusan Holding Etik Kurul Üyesi   |
| Alexander Eckhard Soboll | Salzgitter Mannesmann Grup Şirketleri Üst Düzey Yönetici   |
| Ahmet Murat Selek        | Anadolu ISUZU Yönetim Kurulu Üyesi<br>EMCC Türkiye Yönetim Kurulu Üyesi  |
| İbrahim Romano           | ÜNLÜ & Co. Kurumsal Finansman Yönetici Direktör<br>Yönetim Kurulu Üyesi<br>İcra Kurulu Üyesi   |
| Bülent Bozdoğan          | Indo Kordsa Yönetim Kurulu Üyesi<br>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'da yayınlanmıştır. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/849086>

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

## **18. Yönetim Kurulu Üyeleri Özgeçmiş Bilgileri**

### **Semih Abidin Özmen - Yönetim Kurulu Başkanı**

Semih Abidin Özmen, 1983 yılında Birmingham Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden lisans ve lisansüstü dereceleri ile mezun olmuştur. Askerlik hizmetini Türkiye'de tamamlamış ve Japonya'da bir otomobil fabrikasında çalışmaya başlamıştır. 1988 yılından itibaren, Borusan Mannesmann bünyesinde çalışmaktadır. Şirketin Tedarik Zinciri Yöneticisi, Operasyondan Sorumlu Başkan Yardımcısı, Otomotiv Borularından Sorumlu Başkan Yardımcısı görevlerini üstlenmiştir. 2011 yılında Yürütme Kurulu Başkanı (CEO) olmuştur. Görevi süresince, Kuzey Amerika pazarı için enerji boruları geliştirmiştir. 2017 yılında seçildiği Borusan Mannesmann Yönetim Kurulu Başkanlığı ve 2019 yılında seçildiği Borusan EnBW Enerji Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini halen sürdürmektedir.

### **Burkhard Becker- Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı**

Burkhard Becker, Bonn Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun olduktan sonra 1983 yılında Arthur Young denetim firmasının Düsseldorf şubesinde uzman yardımcısı olarak çalışma hayatına başlamıştır. 1985 yılında Essen'deki Friedr. Krupp GmbH şirketinde (daha sonraki adıyla Friedr. Krupp AG Hoesch-Krupp) Kontrol Departmanı'na katılmıştır. 1993-1997 yılları arasında Dortmund'daki İmalat Bölümü'nde Birim Yöneticisi olarak görev aldıktan sonra Krupp Kunststofftechnik GmbH'de Yönetim Kurulu Üyesi olmuştur. 1998-2007 yılları arasında Becker, Werdohl'daki ThyssenKrupp VDM GmbH iş biriminde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır. 2008 yılında Becker, Klöckner-Werke AG ve bağlı ortaklığı KHS AG (bugünkü adıyla Salzgitter Klöckner-Werke GmbH ve KHS GmbH) şirketlerine Kontrol, Muhasebe ve İnsan Kaynakları Bölümleri'nden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (CFO) olarak atanmıştır. Burkhard Becker, 2011 yılından beri Salzgitter AG'nin Finans Bölümü'nden sorumlu İcra Kurulu Üyesi'dir. 31 Aralık 2021 tarihinde beri Borusan Mannesmann Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

### **Erkan Muharrem Kafadar – Grup CEO & Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi**

Erkan Muharrem Kafadar, 1991 yılında Borusan Grubu'na Borusan Birleşik Boru Fabrikaları'nda yetiştirme elemanı olarak katıldı. Erkan Kafadar, Borusan'da geçirdiği 29 yıllık iş hayatı boyunca Borusan Birleşik Boru Fabrikaları (Borusan Mannesmann Boru) ve Borçelik'te Satış, Pazarlama, Müşteri Teknik Hizmetleri ve Satınalma konularında bir çok görevin sonunda 9 yıl süreyle Borçelik Genel Müdürlüğü yapmıştır. 2015-2019 yılları arasında Borusan Holding İcra ve Yönlendirme Kurullarında görev yapan Kafadar, 1 Ocak 2020 tarihinden itibaren Borusan Holding Grup CEO'luğu görevine atanmıştır.

Erkan Kafadar, Borusan Holding Grup CEO'luğu görevinin yanı sıra; Borusan grubunun tüm operasyonel şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yönetim Kurulu Üyesi, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Disiplin Kurulu (TİSK) üyesi, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK).

Erkan Kafadar, ortaöğrenimini İstanbul Erkek Lisesi'nde tamamlamış, sonrasında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun olmuştur. İngilizce ve Almanca bilmektedir; evli ve iki kız çocuğu babasıdır.

#### Defne Kocabıyık Narter - Yönetim Kurulu Üyesi

Defne Kocabıyık Narter, 2014 yılında New York Üniversitesi Ekonomi ve Psikoloji Bölümü'nden lisans derecesi ile mezun olmuştur. Stajlarını Ralph Lauren, Borusan Otomotiv ve Borusan Holding'te tamamlamıştır. Kariyerine 2013 yılında Borusan Otomotiv - MINI Marka Yöneticisi Yardımcısı olarak başlayan Narter, 2015 yılında Borusan Mannesmann Pipe US şirketinde İş Geliştirme ve Pazarlama Analisti olmuştur. 2015-2019 tarihleri arasında Borusan Mannesmann'da Satış Sorumlusu olarak görev almıştır. Hali hazırda Borusan Makina ve Güç Sistemleri - Caterpillar Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Ayrıca, Borusan Holding Denetim Departmanı, Etik Komitesi ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini halen sürdürmektedir.

#### Alexander Eckhard Soboll – Yönetim Kurulu Üyesi

Alexander Eckhard Soboll, uluslararası ticaret alanında eğitimini tamamladıktan sonra, 1992-1994 tarihleri arasında Preussag Handel GmbH şirketinde Satış Temsilcisi olarak çalışmaya başlamıştır. 1994-1995 yılında şirketin Çin ofisinde Yabancı Delege olarak görev yapan Soboll, 1995'ten 1998'e kadar şirketin Uzakdoğu Asya Bölge Müdürü görevini sürdürmüştür. 1998-2008 tarihleri arasında Salzgitter Mannesmann Singapur Ofisi'nde Yönetici Direktör; 2008-2013 tarihleri arasında ise Düsseldorf Ofisi'nde Üst Düzey Birim Yöneticisi olarak görev almıştır. 2014-2016 yıllarında EUROPIPE GmbH adına Kara Avrupası ve ABD'deki Satışlardan Sorumlu Yönetici Direktör ünvanıyla görevine devam etmiştir. 2016 sonu itibarıyla, kariyerine başladığı Salzgitter Mannesmann Handel GmbH'de Yönetim Kurulu Üyesi'dir. Aynı zamanda Borusan Mannesmann Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

#### Murat Selek – Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Murat Selek, 1980 yılında Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden lisans ve 1982 yılında Cornell Üniversitesi Mekanik Bölümü'nden lisansüstü dereceleriyle mezun olmuştur. 1992-2003 yılları arasında Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Genel Müdür Yardımcılığı yapmıştır. 2003-2007 tarihlerinde Otoyol Sanayi A.Ş.'de Genel Müdür olarak görev yapmıştır. 2008-2016 döneminde Karsan Otomotiv A.Ş.'de Yürütme Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza gibi çeşitli görevlerin ardından 2016-2017 döneminde Yönetim Kurulu Başkan Danışmanı ünvanıyla görevine devam etmiştir. Murat Selek, Borusan Mannesmann Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

#### İbrahim Romano – Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

İbrahim Romano, 1992 yılında Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun olduktan sonra 1993 yılında İstanbul Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden yüksek lisans derecesi almıştır. 1994-1996 yılları arasında Yatırım Bank'ta Müdür Yardımcısı olarak görev almıştır. 1996-2002 yılları arasında Dundas Ünlü'de Müdür olarak görev alan Romano, daha sonra Standard Ünlü'nün Kurumsal Finansman Birimi'nin başına geçmiştir. İbrahim Romano, hâlihazırda ÜNLÜ & Co'nun Kurumsal Finansman Birimi'nde Yönetici Direktör olarak görevine devam etmektedir. Ayrıca, Yatırım Bankacılığı Danışmanlığı'ndan sorumlu İcra Kurulu üyesi olan Romano, ÜNLÜ & Co Yönetim Kurulu Üyeliği'ne de devam etmektedir. İbrahim Romano, Borusan Mannesmann Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

#### Bülent Bozdoğan – Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Bülent Bozdoğan, 1980 yılında ODTÜ İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra PwC şirketinde bağımsız denetçi olarak çalışmaya başlamıştır. 1982'den 1991'e kadar Unilever Türkiye muhasebe ve finans bölümlerinin çeşitli yöneticilik pozisyonlarında görev almıştır. 1991 yılında Brisa şirketine katılarak Finans, Planlama ve Kontrol Birimi Genel Müdür Yardımcısı olmuştur. 2001-2009 tarihleri arasında Sabancı– Du Pont ortak girişimi Wilmington, Delaware merkezli şirkette Global Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 2009-2018 tarihleri arasında Sabancı Holding'de Denetimden Sorumlu Bölüm Başkanı görevini üstlenmiştir. Sabancı Holding'de geçirdiği 26 yıllık çalışma hayatının ardından 62 yaşında emekli olmuştur. 2018-2019 döneminde arasında Madencilik ve Turizm sektörlerinde faaliyet gösteren Dedeman Holding'te Yürütme Kurulu Başkanlığı yapmıştır. Bülent Bozdoğan, Borusan Mannesmann Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'dir.



## 19. 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 yönetiminin 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 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.

## 20. 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.

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/859602>

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/939068>

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/987495>

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/987496>

## 21. 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 Borusan Holding Mali Kontrol Departmanı ve Finansman departmanları bünyesinde yürütülmektedir.

Şirketimiz özelinde ise, Mali İşler, Finansman ve 2021 yılında yeniden yapılandırılmış İç Kontrol Birimi risk yönetim süreci ve iç kontrol mekanizması ile ilgili çalışmalarını koordineli bir 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. Söz konusu raporlar, takip eden ayın 10. gününde Borusan Holding Mali Kontrol Departmanı'na ve Şirket üst yönetimine 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 Borusan Holding Mali Kontrol departmanı tarafından tutarlılık, standartlara uyum, kritik performans göstergeleri üzerinden analiz edilmekte ve ikinci bir görüş olarak 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 İç 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 yapar.

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 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.

Komite, Şirket genel merkezinde veya önceden kararlaştırılan bir yerde veya videokonferans 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

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/859602>

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/939068>

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/987495>

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/987496>

## **22. Mali Haklar**

Yönetim Kurulu üyelerine sağlanan mali haklar sabit ve değişken olmak üzere iki bileşeden 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.

## V. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLKELERİ UYUM ÇERÇEVESİ

### A. Genel İlkeler

#### A1. 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 anlaşılmalı, ağaçlandırma ve doğal yaşamı destek çalışmaları her zamankinden daha fazla önemli hale gelmiştir.

Bu çerçevede Borusan Grup şirketlerinden Borçelik, Borusan Cat, Borusan Mannesmann ve Borusan Otomotiv Grubu, Borusan Holding'in 2006 yılında imzacısı olduğu UN Global Compact'e katılmıştır. Grup şirketlerinin de imzacı olmasıyla birlikte sürdürülebilirliğe dört elle sarılan Borusan, yaşanabilir bir gelecek inşa etmek için çalışmalarını sürdürüyor.

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 ediyor.

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 imzalıyor. Sera gazı azaltımı, atık yönetimi ile kadın istihdamının artırılması yönünde belirlenen hedefler kapsamında Borusan Mannesmann, Aralık 2020 yılı ölçümlerine göre bir yıl içinde sera gazı hedefinde yüzde 5, atık miktarında yüzde 8 azalma ile mavi ve beyaz yakalı kadın çalışan sayısında yaklaşık yüzde 30 artış göstermesi durumunda TSKB'den kredi faiz indirimi alabilecek. SKA odaklı kredilendirme programı kapsamında yaratılan olumlu çevresel ve sosyal etki ile Borusan Mannesmann, SKA 5 (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği), SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) ve SKA 9'a (Sanayii yenilikçi ve altyapı) doğrudan katkı sağlamış olacak.

<https://www.borusanmannesmann.com/calisanlarimiz-icin>

<https://www.borusanmannesmann.com/musterilerimiz-icin>

<https://www.borusanmannesmann.com/toplum-icin>

<https://www.borusanmannesmann.com/dunyamiz-icin>

## A2. Uygulama/İzleme

77 yıldır odağımızda “İNSAN” var. Yönetim Kurulu Başkanımız Ahmet Kocabıyık’ın her fırsatta vurguladığı gibi bu anlayış kurumsal yapımızın her seviyesinde ve hücrelerinde bulunuyor ve tüm karar mekanizmalarımızın da belirleyicisi. Değişen zaman ve ihtiyaçlara göre dönüşerek insanın refahı için çalışmaya devam edeceğiz. Borusan Grubu çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarını bir arada ele aldığı sürdürülebilirlik kavramını iş süreçlerinin temel taşı olarak görüyor. Etik değerleri ile öne çıkan bir kurum olan Borusan’ın önümüzdeki 5 yıllık stratejik planı hazırlanırken sürdürülebilirlik prensipleri dikkate alındı. Yatırım ve programları bu düşünce ile oluşturuluyor. Yenilenebilir enerji yatırımları, Borusan Grubu sürdürülebilirlik felsefesini iş stratejilerine yansıtmasının güzel bir örneği olarak öne çıkıyor.

2021 yılında önceliklendirilen alanlar için çevik kültür ile çalışan altı ekip oluşturulmuş ve ekipler 2050 vizyonu ile çalışmaya başlamıştır. Net sıfır hedefi doğrultusunda, Binalardan kaynaklanan CO2 emisyonları, 2018 seviyesine oranla 2030’da yüzde 46 azalması ve 2050 yılına kadar sıfırlanması hedeflenmektedir. Bu kapsamda iklim değişikliğiyle ilgili eylem planı Borusan Grubu topluluğu olarak benimsenmiştir. Borusan Mannesmann işletmelerimizden Halkalı fabrikamız ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemleri Belgesi almaya hak kazanmıştır. Ayrıca tüm işletmelerimizin ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 ve ISO 10002 yönetim sistemleri belgelerinin denetimleri yapılmış ve sistemlerin sürekliliği sağlanmıştır. IATF 16949 Otomotiv Yönetim Sistemi için ise Merkez ve Halkalı lokasyonlarımız için denetimler sorunsuz tamamlanmıştır.

2006 yılında “İnsan hakları, çalışma standartları, çevre koruma ve yolsuzlukla mücadele” konularındaki 10 maddeden oluşan Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İşbirliği Sözleşmesi imzalandı. 1999 yılında başlatılan ve bugüne kadar tüm dünyadan 1300 şirketin katıldığı bu BM girişimiyle Borusan, bundan sonra izleyeceği rotayı “Borusan Yolu” olarak belirledi ve kurumsal taahhüt altına aldı. Borusan Holding, 2010 yılında ise “Sürdürülebilir Kalkınma Dünya İş Konseyi”ne Türkiye’den 2’nci üye olarak katıldı. Küresel düzeyde geçerliliği olan GRI Sürdürülebilirlik Rehberi’nin temel alınmasıyla hazırlanan ilk Borusan Sürdürülebilirlik Raporu 2009’da yayınlandı. Aralık ayında ise Birleşmiş Milletler’in New York’taki Global Compact Merkezi tarafından “Notable”, yani BM standartları açısından istisnai ölçüde başarılı ve yeterli bulundu. Borusan düzenli olarak ilerleme raporlarını yayınlamaya devam ediyor.

<https://www.borusan.com/tr/kurumsal-sorumluluk/surdurulebilirlik>

Capital Dergisi’nin bu yıl 16.sını gerçekleştirdiği Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Araştırması ile hem halk hem iş dünyası nezdinde “Sorumlulukta En İyiler” belirlendi. GfK Türkiye tarafından yapılan araştırmada Borusan, “KSS’de En Başarılı Şirketler” arasında “İş Dünyası” nezdinde 9., “Halk” nezdinde ise 13. sırada yerini aldı.

COVID-19 pandemisinde hayata geçirdiğimiz ve eğitimde fırsat eşitliğine odaklandığımız “Askıda Eğitim Var” projemiz ise iş dünyası nezdinde “En Başarılı KSS Projeleri” arasında 6. sırada bulunuyor. 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 hedefimizdi.

Borusan Eşittir Platformu çalışmalarımız kapsamında geçtiğimiz yıl hayata geçirdiğimiz “Cinsiyet Gözlüğü” programımızla fırsat eşitliğinin gerekliliğine bir kez daha dikkat çekmiştik. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Hane içi Şiddet Rehberimizi de yayınlamaya başladık. Şiddete karşı duruşumuzu net bir şekilde gösterdik. Borusan olarak sadece bir gün değil, her gün odağımızda “İnsan” ve “Eşitlik” var.

<https://www.borusan.com/tr/kurumsal-sorumluluk/borusan-esittir/hane-ici-siddet>

Bugün de kadınların eşitlik mücadelelerine “Borusan Eşittir” çatısı altında dikkat çekmeye devam ediyor, dünyanın neresinde olursa olsun herkes için “Hayat Eşittir” diyoruz. Hayatın her alanında mücadele veren kadınların hayallerine, sorumluluklarına, işlerine ve elbette haklarına olan saygımızın altını çiziyor; bunun için çalışıyoruz.

Halihazırda bütün bunlara ilaveten;

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

### **A3. 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.

### **A4. 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.

## **B. Sosyal İlkeler**

### **B1. İnsan Hakları ve Çalışan Hakları**

Borusanlıların 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.

Borusan Grup Şirketlerinde Yeni Düzen Çalışma, işin hazır ve uygun olma durumuna göre 3 farklı çalışma modeli ile uygulanacaktır:

**Yerinde Çalışma:** Bu kapsama giren roller, beklenen çıktıları yaratabilmek veya bağlantılı işle rin devamlılığını sağlayabilmek için tamamen ofisten/sahadan çalışacaktır.

**Hibrit Çalışma:** Bu kapsama giren roller, görev tanımlarını belirli oranda uzaktan çalışarak yerine getirilebilirken, belirli oranda ofisten/sahadan çalışacaktır. Borusan Kültürünü yaşatmak ve iş birliği ve koordinasyon sağlamak için aylık çalışma süresinin en az %50'sinin ofisten/sahadan çalışılması esas olacaktır.

**Uzaktan Çalışma:** Bu kapsama ise işin gerekliliklerini yerine getirebilmek için fiziksel olarak sahada/ofiste bulunması gerekmeyen roller dahil olacaktır. Bu rollerin kurum içi iş birliği, koordinasyon ve takımdaşlık ihtiyaçları için belirli bir düzende bir araya gelmeleri beklenecektir.

### **C. 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.

.....