



---

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

**ve BAĞLI ORTAKLIKLAR**

**1 Ocak – 31 Aralık 2019**

**Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu**

---



## YÖNETİM KURULUNUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

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

### 1. Görüş

Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Şirket") ile bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 1 Ocak 2019 - 31 Aralık 2019 hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgiler ile Yönetim Kurulu'nun Grup'un durumu hakkında denetlenmiş olan finansal tablolarda yer alan bilgileri kullanarak 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, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartlarının bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na ("BDS") 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 2019 - 31 Aralık 2019 hesap dönemine ilişkin tam set konsolide finansal tabloları hakkında 3 Mart 2020 tarihli denetçi raporumuzda olumlu görüş bildirmiş bulunuyoruz.

### 4. Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu

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

- Yıllık faaliyet raporunu bilanço gününü izleyen ilk üç ay içinde hazırlar ve genel kurula sunar.

- b) Yıllık faaliyet raporunu; Grup'un o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunu doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtacak şekilde hazırlar. Bu raporda finansal durum, finansal tablolara 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.
- c) Faaliyet raporu ayrıca aşağıdaki hususları da içerir:
- Faaliyet yılının sona ermesinden sonra şirkette meydana gelen ve özel önem taşıyan olaylar,
  - Şirketin araştırma ve geliştirme çalışmaları,
  - Yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere ödenen ücret, prim, ikramiye gibi mali menfaatler, ödenekler, yolculuk, konaklama ve temsil giderleri, aynı ve nakdî imkânlar, sigortalar ve benzeri teminatlar.

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

## 5. Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumluluğu

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

Yaptığımız bağımsız denetim, BDS'lere uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar, etik hükümlere uygunluk sağlanması ile bağımsız denetimin, faaliyet raporunda yer alan finansal bilgiler ve Yönetim Kurulu'nun denetlenmiş olan finansal tablolarda yer alan bilgileri kullanarak yaptığı irdelemelerin konsolide finansal tablolara ve denetim sırasında elde edilen bilgilerle tutarlı olup olmadığına ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirir.

PwC Bağımsız Denetim ve  
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.



Coşkun Sen, SMMM  
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 3 Mart 2020

## Vizyonumuz

Dünya Çapında Tanınan, Lider Çelik Boru Firması Olmak



## Misyonumuz

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

## **İÇİNDEKİLER**

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>I.</b> Giriş	4
<b>II.</b> Faaliyetlere İlişkin Değerlendirme	7
<b>III.</b> Finansal Yapıya İlişkin Bilgiler	16
<b>IV.</b> Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu	17

## 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 2019 tarihi itibarıyla Şirket'in konsolide edilen Bağlı Ortaklıkları, Şirket'in bu Bağlı Ortaklıklarda kontrol ettiği hisse oranları ve faaliyet konuları aşağıdaki gibidir.

<b>Faaliyet Konusu Oran%</b>	<b>Bağlı Ortaklık</b>	<b>Nihai</b>
Holding	Borusan Mannesmann Holding BV	100,0
Çelik Boru	Borusan Mannesmann Pipe US Inc	100,0
Çelik Boru	Borusan Mannesmann Vobarno Tubi SPA	99,0
Mühendislik	Borusan Mühendislik İnşaat ve Sanayi Makinaları İmalat A.Ş.	97,2

İntifa senedi hamillerinin oy hakkı bulunmamaktadır.

- 1. Raporun Dönemi** : 01.01.2019 – 31.12.2019
- 2. Ortaklığın Unvanı** : Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.  
**Ticaret Sicil Numarası** : 69531
- 3. Yönetim Kurulu Üyeleri**

28 Mart 2019 tarihli Olağan Genel Kurul kararına göre, yapılacak ilk olağan Genel Kurula kadar görevleri devam edecek olan Şirketimiz Yönetim Kurulu Üyeleri aşağıda yer almaktadır.

<b><u>Görevi</u></b>	<b><u>Adı ve Soyadı</u></b>
Başkan ve Murahhas Üye	Semih Özmen
Başkan Yardımcısı	Heinrich Clören
Üye	Defne Kocabıyık Narter
Üye	Alexander Eckhard Soboll
Üye	Erkan Muharrem Kafadar
Bağımsız Üye	Nüsret Cömert
Bağımsız Üye	Ahmet Murat Selek

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

### **Yetki Sınırları**

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

#### 4. Yönetim Kadrosu

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

Görevi	Adı Soyadı	Şirkette Bulunduğu Süre	İş Tecrübesi	Mesleği
1. Genel Müdür,	Zafer Atabey	28 yıl	28 yıl	İktisatçı
Genel Müdür Yardımcısı,				
2. İnşaat ve Genel Endüstri Segmenti	Oğuzhan Kuşçuoğlu	14 yıl	17 yıl	İktisatçı
Genel Müdür Yardımcısı,				
3. Otomotiv ve Beyaz Eşya Segmenti	Ali Okyay	19 yıl	19 yıl	Endüstri Mühendisi
Genel Müdür Yardımcısı,				
4. Alt Yapı Proje Segmenti	Uğur Onbaşı	20 yıl	22 yıl	Uluslararası İlişkiler
Genel Müdür Yardımcısı,				
5. Mali İşler ve Dış Ticaret Operasyon	Mehtap Anık Zorbozan	2 yıl	27 yıl	Endüstri Mühendisi
Genel Müdür Yardımcısı,				
6. Dijital Teknolojiler	Muammer Kızılaslan	2 ay	14 yıl	Ekonomi ve Bilgisayar Bilimleri

#### 5. Çalışanlar

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla Şirket çalışan sayısı dağılımı aşağıda şekildedir:

	Türkiye	ABD	İtalya	Toplam
<b>Beyaz Yaka</b>	259	58	19	<b>336</b>
<b>Mavi Yaka</b>	1.188	262	65	<b>1.515</b>
<b>Altişveren</b>	354	0	0	<b>354</b>
<b>Toplam</b>	<b>1.801</b>	<b>320</b>	<b>84</b>	<b>2.205</b>

Şirketimizin üyesi olduğu metal iş kolundaki işveren sendikası Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) ile Türk Metal Sendikası arasında 01.09.2019-31.08.2021 dönemini kapsayan Grup Toplu İş Sözleşmesi Anlaşma Tutanağı'nın imzalandığı MESS tarafından Şirketimize bildirilmiştir. Söz konusu sözleşme 30.01.2020 tarihinde KAP'ta (Kamuyu Aydınlatma Platformu) duyurulmuştur.

#### 6. Dönem içinde gerçekleşen sermaye artışları

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

#### 7. Dönem içinde çıkarılan menkul kıymetler

Dönem içinde menkul kıymet çıkarılmamıştır.

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

Yoktur

## 9. Sermayedarlar

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

Yıl içinde sermayedarların paylarında bir değişiklik olmamıştır.

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

## 10. Üst Yönetim Kadrosuna Yapılan Ödemeler

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

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

Üst düzey yöneticilere 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, Şirketin performansına bağlı ödeme yapılması mümkün olmakla birlikte, bu ödemelerin Şirketin kurumsal değerlerine olumlu yönde etki edecek şekilde olmasına özen gösterilir.

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

31.12.2019 tarihinde sona eren döneme ait üst yönetim kadrosuna yapılan ödemeler, konsolide finansal tablolar ve dipnotlarında sunulmaktadır. (Dip Not 37: İlişkili Taraf Açıklamaları)



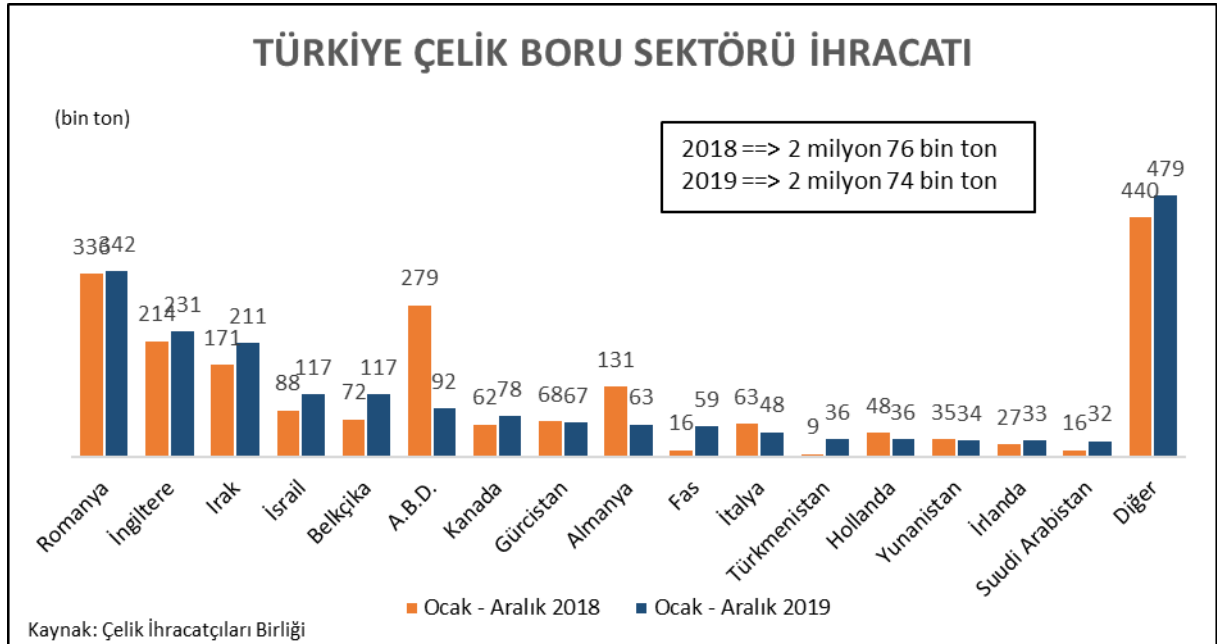
## II. FAALİYETLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

### Çelik Boru Sektörüne İlişkin Genel Değerlendirme

Ekonomik ve siyasal gelişmelerin belirleyici olmaya devam ettiği 2019 yılında Türk çelik boru sektörünün ihracatı önemli ihracat pazarlarında devam eden olumsuz gelişmelere rağmen, 2 milyon 74 bin ton seviyesi ile bir önceki yıla yakın bir seviyede gerçekleşmiştir. Bu dönemde gerçekleşen ihracatın toplam tutarı ise değer olarak bir önceki yıla oranla %11,0 oranında azalarak \$1,6 milyar düzeyine gerilemiştir.

Türk çelik boru sektörünün en önemli ihracat pazarları arasında yer alan Irak'ta devam eden siyasi belirsizliklere rağmen 2019 yılında bu ülkeye gerçekleştirilen ihracat bir önceki yıla kıyasla %23,2 oranında artış göstermiştir. 2019 yılında Romanya'ya gerçekleşen ihracat ise bir önceki yıla kıyasla %1,8 oranında artış göstererek bu ülkeyi toplam çelik boru ihracatında en çok ihracatın gerçekleştiği ülke konumuna taşımıştır. Romanya'yı sırasıyla İngiltere, Irak, İsrail ve Belçika izlemiştir. Bu beş ülkenin miktar olarak toplam ihracat içindeki payı ise %49,1 seviyesinde gerçekleşmiştir. A.B.D.'de devam eden korumacı yaklaşımların da etkisiyle 2019 yılında bu ülkeye gerçekleşen ihracat ise bir önceki yıla kıyasla önemli oranda düşüş göstermiştir.

Sektörün Avrupa Birliği bölgesine gerçekleştirdiği ihracat 2019 yılında bir önceki yıla kıyasla %1,8 oranında azalarak 1,1 milyon ton seviyesine gerilemesine rağmen bölgeler içindeki liderliğini sürdürmüştür. Sektörün bu bölgede en çok ihracat yaptığı ülkeler sırasıyla Romanya, İngiltere, Belçika, Almanya ve İtalya olmuştur. Bu beş ülkeye gerçekleşen ihracat ise toplam ihracatın yaklaşık %38,6'sına tekabül etmektedir. Kuzey Amerika bölgesine gerçekleşen ihracat ise 2019 yılında bir önceki yıla kıyasla %50,2 oranında azalarak 170 bin tona gerilemiştir. Yakın ve Orta Doğu Asya ülkelerine gerçekleşen ihracat ise aynı dönemde %25,2 oranında artarak 439 bin tona yükselmiştir.



2014 yılının üçüncü çeyreği ile birlikte düşüş gösteren petrol fiyatlarında 2016 yılının ilk çeyreğinde son 12 yılın en düşük seviyesi görülmüştür. Ancak bu seviyeden sonra fiyatlarda kademeli olarak artışlar yaşanmış, bu yükseliş eğilimi 2018 yılında da devam etmiştir. 2012-2014 yılları arasında ortalama 6,5-7 milyon ton büyüklüğünde olan ABD sondaj ve kuyu borusu pazarı, petrol fiyatlarındaki düşüşe paralel, kademeli olarak 2015 yılında 4,2 milyon ton

seviyesine, 2016 yılında ise fiyatların dip seviyeleri test etmesi ile birlikte 2,7 milyon ton seviyesine kadar gerilemiştir. 2017 yılında petrol fiyatlarındaki toparlanma ile birlikte sektördeki talebin yeniden canlanması pazarın 5 milyon ton seviyesine kadar yükselmesine olanak vermiştir. Bu toparlanma eğilimi 2018 yılında da devam etmiş, pazar büyüklüğü yeniden 6 milyon ton seviyesine kadar yükselmiştir. 2019 yılında ise ABD sondaj ve kuyu borusu pazarındaki talep, bir miktar ivme kaybetse de güçlü seyrine devam etmiştir. Şirketimizin ABD pazarına yönlendirdiği sondaj borusu satışları da bu gelişmelere paralel şekilde 2019 yılında olumlu bir performans sergilemiştir. ABD sondaj ve kuyu borusu pazarındaki bu ılımlı talep koşullarının 2020 yılında devam edeceğini ve gerek satış tonajımızın gerekse de karlılığımızın bu durumdan olumlu etkileneceğini öngörmekteyiz.

### **3. Borusan Mannesmann Boru**

1958 yılında kurulan ve sektörün en köklü şirketi olarak kabul edilen Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş., (BMB) 60 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 Vobarno (İtalya) fabrikasının üretim kapasitesi de yıllık 28.000 ton seviyesindedir.

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

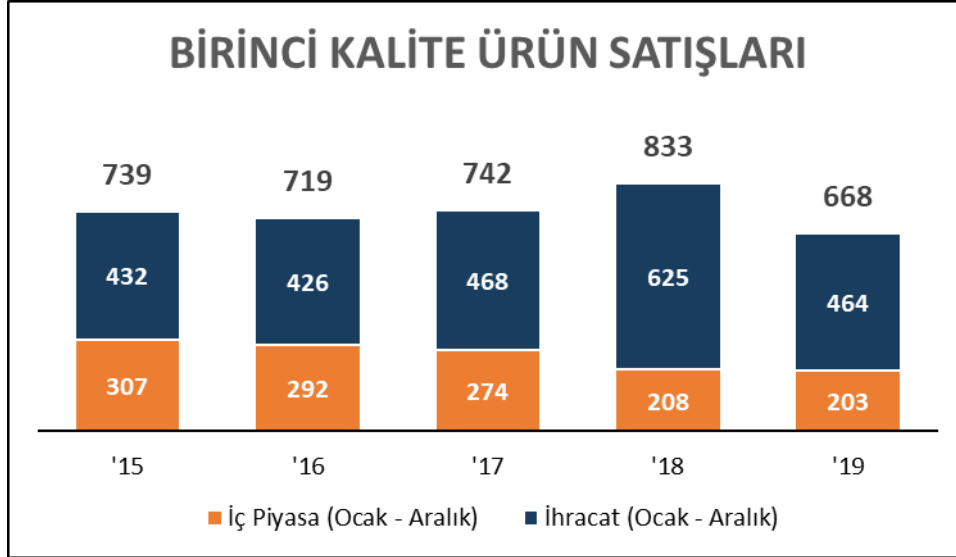
Yoğun bir rekabetin yaşandığı ABD sondaj borusu pazarında müşterilere en kaliteli ürünü sağlayarak fark yaratma amacıyla olan şirketimiz, en gelişmiş teknolojiye sahip ekipmanlar ile en kısa sürede yüksek kaliteli üretim hedefine ulaşmıştır. Bu tesiste, BMP, API standartlarına uygun yüksek kaliteli boru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

2017 yılında petrol fiyatlarındaki toparlanma ile birlikte sektördeki talebin yeniden canlanması pazarın 5 milyon ton seviyesine kadar yükselmesine olanak vermiştir. Bu toparlanma eğilimi 2018 yılında da devam etmiş, Section 232 kararı sonrasında kısıtlanan ithalat sebebiyle hem fiyatlar artmış, aynı dönemde pazar büyüklüğü yeniden 6 milyon ton seviyesine kadar yükselmiştir. 2019 yılının ilk çeyreğinde de ABD sondaj ve kuyu borusu pazarındaki talep güçlü seyrine devam etmiştir. Şirketimizin ABD pazarına yönlendirdiği sondaj borusu satışlarının performansı da bu gelişmelere paralel şekilde 2019 yılında olumlu bir performans sergilemiştir.

Otomotiv sektörüne yönelik ürettiği yüksek katma değerli çelik borularda sektördeki lider konumunu devam ettiren şirketimiz, 2020 yılında da bu konumunu korumayı hedeflemektedir. Türkiye otomotiv üretimindeki düşüş çerçevesinde birinci yarıda satış kaybı sınırlı olmuş, ancak Avrupa otomotiv pazarında yaşanan düşüşün sürmesi ve derinleşmesi, gelecek döneme ilişkin kaygıları artırmıştır. Küresel pazarlarda ise sunduğumuz kaliteli ürün ve hizmet ile adımızdan daha fazla söz ettirmek adına çalışmalarımızı sürdürmekteyiz.

Spiral boru pazarı ise, Amerika'daki yüksek talep ortamına karşın uygulanan korumacılık önlemleri sebebiyle en sıkıntılı günlerini yaşamaktadır. Ağustos 2018 den Mayıs 2019'a kadar Türkiye'ye uygulanan verginin %50'ye çıkarılmış olması, daha sonra yeniden %25'e indirilse de, barındırdığı riskler açısından müşterileri kaygılandırmaktadır, Avrupa'da ise kotanın üstü satışlar için %25 vergi şartının getirilmesi ihracat imkanlarını sınırlandırmaktadır.



#### 2019 Yılında;

- Birinci kalite ürün satış tonajımız bir önceki yıla kıyasla yaklaşık %20 oranında azalarak 668 bin ton seviyesine gerilemiştir. Farklı ürün grupları bazında azalma olsa da tonajdaki azalmanın en temel sebebi yükselen vergi nedeniyle daralan Amerika proje satışlarıdır.
- Toplam birinci kalite satış tonajının yaklaşık %70'i global pazarlara yönlendirilmiş, %30'u ise iç pazara satılmıştır.
- Yüksek katma değerli sondaj ve kuyu borusu satış tonajımız bir önceki yıla kıyasla %5 oranında artış göstermiş, bu boruların satışından elde edilen cironun toplam birinci kalite cirosu içindeki payı ise %46 seviyesinde gerçekleşmiştir.
- Yüksek katma değerli spiral kaynaklı boru satışından elde edilen cironun toplam birinci kalite ürün cirosu içindeki payı %9 seviyesinde gerçekleşmiştir.
- Otomotiv sektörüne yönelik çelik boru satışları gerek iç piyasada talepteki yavaşlama gerekse de Avrupa pazarındaki durgunluk nedeniyle bir önceki yılın bir miktar gerisinde kalmıştır. 2019 yılında bu sektöre yönelik gerçekleşen cironun toplam birinci kalite satış cirosu içindeki payı ise %16 seviyesinde gerçekleşmiştir. Avrupa pazarındaki daralma özellikle Ağustos 2019 dan sonra artarak hissedilmeye başlamıştır.
- Otomotiv sektörüne yönelik yapmış olduğumuz \$75m'lik yatırım büyük ölçüde tamamlanmış, kısmi olarak devreye alınmıştır.
- Inovasyondan elde edilen ciro, şirket konsolide birinci kalite satış cirosunun %16'sına kadar ulaşmıştır. Yıl içinde gerçekleşen Yalın 6 Sigma projelerinin önemli bir bölümü ise doğrudan müşteriye dokunan, ürün ve servis geliştirerek müşteri memnuniyet ve bağlılığını sağlayan projelere yönelik gerçekleşmiştir.
- İştiraklerimizden Borçelik Çelik Sanayii ve Ticaret A.Ş. 27 Mart 2019 tarihinde yaptığı Olağanüstü Genel Kurul toplantısında karşılıklı iştirak ilişkisi bulunan Kerim Çelik Mamulleri İmalat ve Ticaret A.Ş. ile birleşmesi neticesinde iktisap etmiş olduğu kendi paylarına karşılık gelen tutarın 25.000.000 TL'lik kısmının azaltımına karar vermiştir. Buna göre 268.000.000 TL olan şirket sermayesi 243.000.000 TL'ye azaltılacaktır. Şirketin sahip olduğu kendi hisselerinin bir kısmının itfa edilmesi suretiyle gerçekleştirilen bu fon çıkışı gerektirmeyen sermaye azaltımına bağlı

olarak ortaklara herhangi bir sermaye payı geri ödemesi yapılmamıştır ve şirketimiz hisse adedin de herhangi bir değişiklik olmamıştır. Söz konusu sermaye azaltımı sonrasında %10,68 olan iştirak oranımız %11,78'e ulaşmıştır.

- Bursa Organize Sanayi Bölgesi (Bursa OSB) ile Bursa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri ve İş Adamları Derneğinin (BOSİAD) "Çevreci Üretim, Temiz Gelecek" sloganıyla düzenlediği "Çevreye Duyarlı Sanayi Tesisi Yarışması'nda" Borusan Mannesmann Bursa ABKY Tesisimiz teşvik ödülü almıştır.
- Şirketimizin 8 Şubat 2018 tarihli duyurusuyla kamuya açıkladığı Gulf Coast Express boru hattı projesinin boru teslimatı sözleşme şartlarına uygun olarak zamanında ve başarıyla tamamlanmıştır. Projenin sözleşme tarihinden sonra ilan edilen ve "ABD Başkanlık Emri" ile 23 Mart 2018 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren ilave Section 232 vergileri ile ilgili olarak müşterimizin Amerikan Ticaret Bakanlığı'na yaptığı istisna başvurusu ile ilgili süreç halen devam etmesine, sözleşme şartlarında ise vergilerin alıcıya ayrıca fatura edileceği açıkça belirtilmesine rağmen, müşterimiz vergi sorumluluğunun kime ait olduğunun tespiti sebebiyle konuyu 28 Ocak 2020 tarihinde Texas Federal Mahkemelerinde yargıya taşımıştır. Öte yandan gerek Section 232 vergilerinin anayasaya uygunluğuna, gerekse istisnalardaki karar sürecine dair Amerikan Ticaret Bakanlığına karşı açılmış 4 ayrı davaya şirketimiz müdahil olmuştur.
- Şirketimizin üyesi olduğu metal iş kolundaki işveren sendikası Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) ile Türk Metal Sendikası arasında 01.09.2019-31.08.2021 dönemini kapsayan Grup Toplu İş Sözleşmesi Anlaşma Tutanağı'nın imzalandığı MESS tarafından Şirketimize bildirilmiştir.

## **Araştırma ve Geliştirme**

2019 yılında birinci kalite ürün konsolide ciromuzun %16'sı yeni ürün ve servis grubunda yapılan satışlardan elde edilmiştir. Satış tonajı olarak bakıldığında ise bu rakam toplam birinci kalite ürün satış tonajı satışımızın %14'üne tekabül etmektedir.

Sondaj borularının üretiminde yapılan iyileştirme yatırımları ve geliştirilen katma değerli yeni ürünler sayesinde, daha büyük çaplarda ve kalitelere boru üretebilmeye başlanmış, fire oranları da önemli oranda düşürülmüştür. 2019 yılında toplam yeni ürün satışının büyük bir bölümü katma değerli yüksek sondaj borularından elde edilmiştir.

Otomotiv segmentinde ise, 2019 yılında toplam yeni ürün satış tonajının %14'üne tekabül edecek miktarda satış yapılmıştır.

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

## Yatırımlar

Dönem içinde gerçekleşen yatırım tutarı 313,945,159 TL'dir. Yatırımların neredeyse tamamı, Vizyon yatırımına ilişkin süren harcamalardır.

## İç Kontrol ve Denetim

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

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

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

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

### 4. Borusan Mannesmann Vobarno

İtalya'nın Vobarno bölgesinde yerleşik Borusan Mannesmann Vobarno Tubi SPA, yıllık 28.000 ton üretim kapasitesi ile yüksek katma değerli soğuk çekilmiş özel boru üretimi konusunda uzmanlaşmıştır. İtalya, Almanya, İspanya ve Fransa gibi otomotiv sektörünün güçlü olduğu ülkelere yönelik yaptığı satışlar ile gerek ürün gerekse hizmet kalitesi açısından Avrupa'da sektöründe tanınan bir üretici konumundadır. Şirket yaklaşık 24.000m<sup>2</sup> kapalı alan üzerine kurulu olup, 84 çalışanı ile faaliyet göstermektedir.

### 5. Borusan Mühendislik

%97,19 oranında hissedarı olduğumuz ve 1978 yılından beri faaliyetlerini Bursa'nın Gemlik ilçesindeki fabrikasında sürdüren Borusan Mühendislik İnşaat ve Sanayi Makinaları İmalat A.Ş., 10,630 m<sup>2</sup> kapalı, 10,370 m<sup>2</sup> açık olmak üzere toplam 21,000 m<sup>2</sup> alanda demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren firmalara gereksinim duydukları makina ve teçhizatın üretilmesi, yatırımların projelendirilmesi ve yürütülmesi konusunda hizmet vermekte ve yatırım projelerine ek olarak, müşterilerine gereksinim duydukları tamir, bakım hizmetlerini sağlamak, yedek parça tasarlamak ve üretmek konularında da destek olmaktadır. Borusan grubu bünyesinde yıllardır istikrarla sürdürülen arge ve dijitalleşme çalışmalarıyla grup şirketlerinin teknoloji ve teknolojik ekipman ihtiyaçlarını kendi teknik bilgi ve becerileriyle çözüme ulaştırma kapasitesini kazanmış olmaları sebebiyle, ağırlıklı grup şirketlerine yönelik hizmet veren bu şirketimizin faaliyetlerinin, Borusan Grubu'nun mevcut ve ileriki dönem stratejik planlarından çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu karar çerçevesinde, 2019 yılı içinde faaliyetlerinin durdurulmasına karar verilen Borusan Mühendislik TFRS 5 Satış Amaçlı Elde Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler Standardı kapsamında, 2019 yılından itibaren "**satış amaçlı elde tutulan duran varlıklar ve durdurulan faaliyetler**" olarak sınıflandırılmaya başlanmıştır.

## 6. Borusan Mannesmann Pipe US

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

Geçmiş dönemde petrol fiyatlarında yaşanan sert düşüşler ABD'deki petrol kuyu sayılarında düşüş neticesinde zarar eden şirketimiz 2016 dan sonra giderek artan bir ivme ile karlılığını artırmıştır. 2017 yılında toparlanma sinyalleri gösteren pazar koşullarını fırsata döndüren iştirakimiz, yeni ürün çalışmalarına da ağırlık vererek, rakiplerden boşalan üretim potansiyeline cevap vermiş, bu sayede hem pazar payını artırmayı hem de müşteri portföyünü genişletmeyi başarmıştır. Nitekim, 2019 yılında da alınan yeni siparişlerin önemli bir bölümü pazara yeni sunulan ürünlerden ve önemli yeni müşterilerden sağlanmıştır. Şirketin 2019 yılında da konsolide karlılığa katkısı yüksektir.

## 7. Bağış ve Yardımlar

### - Bağış Politikası

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

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

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

## Yapılan Bağış ve Yardımlar

Şirket Ocak-Aralık 2019 döneminde, sosyal sorumluluk bilinci kapsamında çeşitli yardım kuruluşları ve vakıflara yaptığı yardımları devam ettirmiştir. Söz konusu dönemde yapılan bağış ve yardımlar aşağıda yer almaktadır;

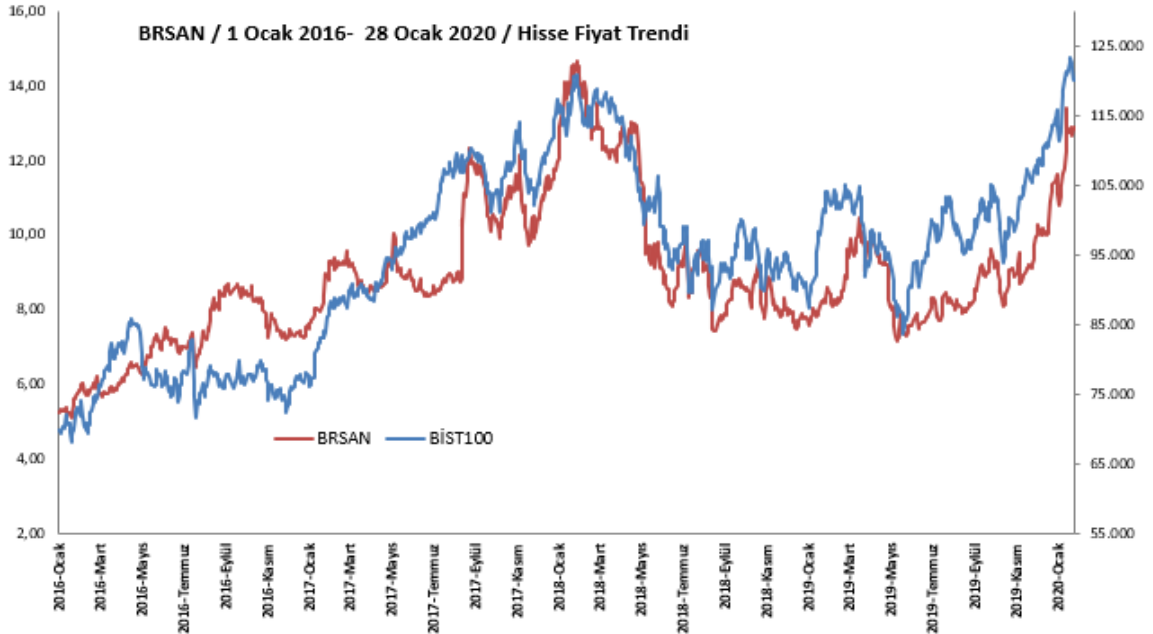
1 Ocak 2019 - 31 Aralık 2019 (TL)	
Borusan Kocabıyık Vakfı	3,110,060
Gemlik Güvenlik Hizmetlerini Destekleme Derneği	66,667
Gemlik Yelken Kulübü Gençlik ve Spor Derneği	36,000
Akçakale Belediyesi	11,000
Gemlik Basketbol Kulübü	10,000
Boğaziçi Üniversitesi Vakfı	7,000
Türkiye Eğitim Vakfı	2,000
Diğer	40,340
<b>Toplam</b>	<b>3,283,067</b>

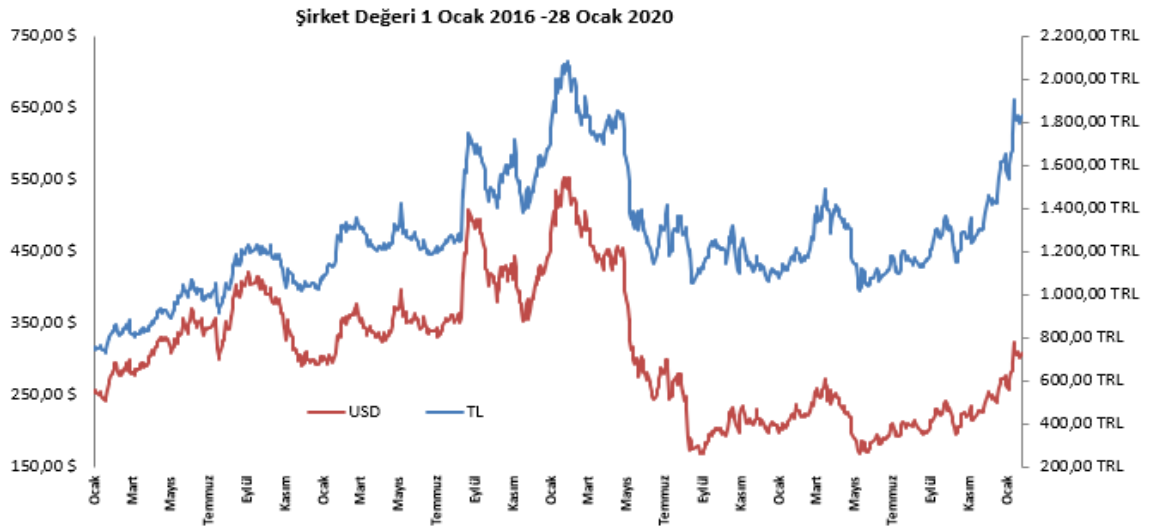
## 8. Hisse senedi fiyatlarının gösterdiği gelişme

2019 yılı ilk seansını 7,75 ile kapatan hisselerimizin 2 Ocak 2019- 28 Ocak 2020 dönemi içerisinde ulaştığı en yüksek seans kapanış değeri 13,43 ,en düşük ise 7,14 olmuştur. Aynı dönem içerisinde BIST-100 endeksi %35 oranında değer kazanırken hisse senedimizin değer kazancı %67 olarak gerçekleşmiştir. 2018 yılı başından itibaren BIST-100 endeksi %2 değer kazanırken, hisse senedimizin değer kazancı %8 olmuştur.

28 Ocak 2020 kapanış değerine göre Şirketimizin piyasa değeri 1,83 Milyar TL'dir.

Şirket hisse senedi fiyatı tarihsel gelişimi ve piyasa değişimleri aşağıdaki grafiklerde verilmiştir.







## Yıllar İtibariyle Temettü Oranları

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

Yıl	Temettü (TL)	Oran (%)
2002	8,127,000	45.10 (net 40.60)
2003	4,063,500	21.50 (net 19.35)
2004	25,515,000	90.00 (net 81.00)
2005	12,615,750	44.50 (net 40.05)
2006	26,649,000	94.00 (net 79.90)
2007	22,963,500	81.00 (net 68.85)
2008	-	-
2009	6,401,430	22.58 (net 19.19)
2010	-	-
2011	32,319,000	114.00 (net 96.90)
2012	30,051,000	106.00 (net 90.10)
2013	18,427,500	13.00 (net 11.05)
2014	19,703,250	13.90 (net 11.82)
2015	19,845,000	14.00 (net 11.90)
2016	84,341,250	59.50 (net 50.5750)
2017	87,176,250	61.50 (net 52.2790)
2018	116,235,000	82.00 (net 69.70)

### III. FİNANSAL YAPIYA İLİŞKİN BİLGİLER

		<b>Aralık 2019</b>	<b>Aralık 2018</b>
Cari Oran (katsayı)	$\frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$	1.03	1.10
Likidite Oranı (katsayı)	$\frac{\text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$	0.61	0.74
Stok Devir Hızı (katsayı)	$\frac{\text{Satışların Maliyeti}}{\text{Stoklar}}$	3.43	3.98
İşletme Sermayesi Kullanımı	$\frac{\text{Stoklar} + \text{Ticari Alacaklar}}{\text{Net Satışlar}}$	38%	46%
Özkaynak Kullanım Oranı	$\frac{\text{Özsermaye}}{\text{Toplam Kaynaklar} - \text{Nakit}}$	48%	46%
Karlılık Oranı	$\frac{\text{Net Dönem Karı}}{\text{Net Satışlar}}$	1.44%	5.82%
Aktif Verimliliği	$\frac{\text{Net Dönem Karı}}{\text{Aktif Toplamı}}$	0.95%	4.15%
VFAÖK (TL)		439,185,478	652,427,290
VFAÖK Marjı	$\frac{\text{VFAÖK}}{\text{Net Satışlar}}$	9.6%	13.4%

<b>Not 1: Vergi Faiz Amortisman Öncesi Kar (TL) Hesaplaması</b>	<b>Aralık 2019</b>	<b>Aralık 2018</b>
Faaliyet Karı / (Zararı)*	267,665,247	526,300,225
Amortisman Giderleri	166,511,007	121,711,280
Satışların Maliyeti içinde	129,133,003	96,559,180
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri içinde	10,957,317	2,267,434
Genel Yönetim Giderleri içinde	26,340,105	22,763,571
Durdurulan faaliyet içinde	80,582	121,095
Kıdem Tazminatı Karşılığı Dönem Gideri / (Geliri)	5,009,224	4,415,785
<b>Vergi Faiz Amortisman Öncesi Kar (TL)</b>	<b>439,185,478</b>	<b>652,427,290</b>

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

## IV. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU

### 1. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Şirketimiz 1 Ocak – 31 Aralık 2019 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 2019 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 Direktörlüğü sorumludur. Söz konusu direktörlüğe bağlı olan Finansman ve Yatırımcı İlişkileri Departmanı ise pay sahipleri ile olan ilişkilerden sorumlu birim olarak tanımlanmıştır. Pay sahiplerimiz söz konusu birim ile temasa geçerek Şirketimiz ile iletişim kurabilmektedirler.

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

Finansman ve Yatırımcı İlişkileri Müdürü  
Yatırımcı İlişkileri Mail Adresi

Bora Yüksel 0 212 393 57 58  
[bmb.investor@borusan.com](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 01.01.2019-31.12.2019 tarihi içinde Sermaye Piyasası ve İMKB tebliğleri gereği **9 Özel Durum açıklaması** bilgi paylaşımı amacı ile hazırlanmış ve yapılmıştır. Şirket Özel Durum açıklamalarını İMKB yoluyla ve kamuyu aydınlatma projesi kapsamında pay sahiplerinin bilgisine sunmuştur. Söz konusu açıklamalar zamanında yapılmış olup SPK veya İMKB tarafından yaptırım uygulanmamıştır.

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

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

Dönem içerisinde gerek bireysel yatırımcılardan gerekse aracı kurumlardan tarafımıza yöneltilmiş sorular 23.01.2014 Tarih ve 28891 sayılı 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 ulaşan bilgi talepleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- a. Şirketin yatırım planları ve stratejik hedefleri

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

Bu başlıklar altında Şirket Yatırımcı İlişkileri birimine 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 2018 yılı Olağan Genel Kurul’u 28.03.2019 tarihinde %74,72’lik bir toplantı nisabı ile gerçekleştirilmiştir. Toplantıya davet kanun ve ana sözleşmede öngörüldüğü üzere gündem ile birlikte 11.03.2019 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, 2018 yılı faaliyet özeti, denetçi raporu özeti ve bağımsız denetim raporunu içeren Şirket faaliyet raporu Şirketin merkezinde pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur. Pay sahipleri soru sorma haklarını dilek ve temenniler bölümünde kullanmış, sorulara Şirket Yönetim Kurulu Başkanı tarafından cevap verilmiştir. Pay sahipleri tarafından gündem önerisi verilmemiştir. Söz konusu Genel Kurul’a ilişkin tutanaklar Genel Kurulu takiben Şirket merkezinde ve 28 Mart 2019 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.’nin 387. Maddesi hükmü saklı olmak kaydıyla 5’er oy hakkı vardır. Şirketin karşılıklı iştirak ilişkisi bulunmamaktadır. Azınlık payları yönetimde temsil edilmemektedir.

## 6. Kar Payı Hakkı

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

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

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

## 7. Payların Devri

Şirket esas sözleşmesinde pay devrini kısıtlayan herhangi bir hüküm bulunmamaktadır.

## 8. Şirket Özkaynakları Hakkında Açıklama

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla 2.887.550.467 TL olan özkaynak seviyesi ile, 141.750.000 TL olan ödenmiş sermayenin varlığının fazlasıyla korunduğu görülmektedir.

## BÖLÜM II - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

### 9. Bilgilendirme Politikası

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

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

- Özel durumların kamuya açıklanması
- Mali tabloların kamuya açıklanması
- Ara dönem ve dönem sonu faaliyet raporlarının kamuya açıklanması
- Yazılı ve görsel basın açıklamaları
- Yatırımcı ve analistler ile yapılan toplantı ve görüşmeler
- Şirket internet sayfası
- Beklenti ve hedeflerin açıklanması
- Piyasada dolaşan asılsız haberler
- Analist raporları

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

## 11. İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması

İçeriden öğrenebilecek durumda olan kişiler aşağıdaki gibidir;

Semih Özmen	Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye
Heinrich Clören	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Defne Kocabıyık Narter	Yönetim Kurulu Üyesi
Erkan Muharrem Kafadar	Yönetim Kurulu Üyesi
Alexander Eckhard Soboll	Yönetim Kurulu Üyesi
Ahmet Murat Selek	Yönetim Kurulu Üyesi
Nüsret Cömert	Yönetim Kurulu Üyesi
Zafer Atabey	İcra Kurulu Başkanı
Uğur Onbaşı	İcra Kurulu Üyesi
Ali Okyay	İcra Kurulu Üyesi
Oğuzhan Kuşcuğlu	İcra Kurulu Üyesi
Mehtap Anık Zorbozan	İcra Kurulu Üyesi
Muammer Kızılaslan	İcra Kurulu Üyesi
Harun Aycibin	Muhasebe Müdürü
Dilek Tabak Tural	Mali Planlama Kontrol Müdürü
Bora Yüksel	Finansman ve Yatırımcı İlişkileri Müdürü
Sinan Tarakcı	Mali Planlama Kontrol Analisti

### 11. Şirketin İnternet Sitesi ve İçeriği

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

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

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

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

## 12. Faaliyet Raporu

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

## BÖLÜM III - MENFAAT SAHİPLERİ

### 13. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

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

### 14. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

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

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

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

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

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

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

## 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. Bu kapsamda İnsan Kaynakları Direktörü Fırat Akkemik ve Genel Müdür Zafer Atabey yetkilidir. Dönem içerisinde çalışanlardan ayrımcılık konusu dahil olmak üzere herhangi bir şikâyet gelmemiştir.

## 16. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk

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

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

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



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

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

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

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

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

## BÖLÜM IV - YÖNETİM KURULU

### 17. Yönetim Kurulunun Yapısı ve Oluşumu

Yönetim Kurulu	Unvan	Bağımsızlık	İcrada Görevli / Değil
Semih Özmen	Başkan ve Murahhas Üye		İcrada Görevli
Heinrich Clören	Başkan Yardımcısı		İcrada Görevli Değil
Defne Kocabıyık Narter	Üye		İcrada Görevli Değil
Erkan Muharrem Kafadar	Üye		İcrada Görevli Değil
Alexander Eckhard Soboll	Üye		İcrada Görevli Değil
Ahmet Murat Selek	Üye	Bağımsız	İcrada Görevli Değil
Nüsret Cömert	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 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 ve özgeçmişleri KAP'da yayınlanmıştır. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/745580>

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

## **18. 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 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.

## **19. 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/751485>

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

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

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

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

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

Bu bağlamda komitenin karşılaştığı başlıca riskler; müşteri alacaklarından kaynaklanabilecek kredi riski, grup faaliyetlerinden doğabilecek operasyonel risk, döviz kuru ve faiz oranlarındaki değişimlerden kaynaklanabilecek piyasa riski, faaliyetlerin sürdürülmesine ve güncel ihtiyaçların fonlanabilmesine yönelik ortaya çıkabilecek likidite riski, faaliyette 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.

## **21. Şirketin Stratejik Hedefleri**

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

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

## **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 kârından 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.