



---

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

**ve BAĞLI ORTAKLIKLAR**

**1 Ocak – 30 Eylül 2014**

**Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu**

---

## **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	17
<b>III.</b> Finansal Yapıya İlişkin Bilgiler	28
<b>IV.</b> Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu	29

## 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

30 Eylül 2014 tarihi itibarıyla Şirket'in konsolide edilen Bağlı Ortaklıkları, Şirket'in bu Bağlı Ortaklıklarda kontrol ettiği hisse oranları ve faaliyet konuları aşağıdaki gibidir.

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

- Raporun Dönemi** : 01.01.2014 – 30.09.2014
- Ortaklığın Unvanı** : Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.  
**Ticaret Sicil Numarası** : 69531
- Yönetim Kurulu Üyeleri**

28 Mart 2014 tarihli Olağan Genel Kurul kararına göre, yapılacak ilk olağan Genel Kurula kadar görevleri devam edecek olan Şirketimiz Yönetim Kurulu Üyeleri aşağıda yer almaktadır.

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

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

### Yetki Sınırları

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

#### 4. Yönetim Kadrosu

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

Görevi	Adı Soyadı	Şirkette Bulunduğu Süre	İş Tecrübesi	Mesleği
1. Genel Müdür	Semih Özmen	26 yıl	29 yıl	Makina Mühendisi
2. Genel Müdür Yardımcısı, Proje ve Özel Boru Segmenti Satış ve Satınalma	Zafer Atabey	23 yıl	23 yıl	İktisatçı
3. Genel Müdür Yardımcısı, Standard Boru Segmenti Satış ve Satınalma	Taylan Erkin Karagül	5 ay	20 yıl	İktisatçı
4. Genel Müdür Yardımcısı, Mali İşler ve Strateji Yönetimi	Kağan Arı	9 yıl	16 yıl	İşletmeci

#### 5. Çalışanlar

30.09.2014 itibariyle	Sendikalı	Sendikasız	Toplam
Düz işçi	664	-	664
Kalifiye işçi	295	-	295
Alt kademe yönetici	-	35	35
Orta kademe yönetici	-	35	35
Üst kademe yönetici	-	5	5
Memur sayısı	-	150	150
<b>Ara Toplam</b>	<b>959</b>	<b>225</b>	<b>1.184</b>
Taşeron firma işçi sayısı	-	313	313
<b>Genel Toplam</b>	<b>959</b>	<b>538</b>	<b>1.497</b>

Şirketimizin üyesi olduğu MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) ile Türk Metal Sendikası arasında 01.09.2012 – 31.08.2014 dönemini kapsayan Toplu İş Sözleşmesi 30.05.2013 tarihinde imzalanmıştır. Yeni dönem için Toplu İş Sözleşmesi görüşmeleri devam etmektedir.

#### 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

25.06.2014 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda, Şirket Ana Sözleşmesinin 3, 4, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 ve 32 maddelerinin aşağıdaki şekilde değişikliği gerçekleştirilmiştir.

<u>Eski Metin</u>	<u>Yeni Metin</u>
<b>BORUSAN MANNESMANN BORU SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ ESAS MUKAVELESİ</b>	<b>BORUSAN MANNESMANN BORU SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ ESAS SÖZLEŞME</b>
<p><b><u>MAKSAT VE MEVZU</u></b> <b><u>Madde 3:</u></b></p> <p>Şirketin maksat ve mevzuu başlıca şunlardır;</p> <p>A. Her nevi sınai teşebbüs kurmak ve işletmek. Bilhassa her nevi boru ve madeni eşya imalatı.</p> <p>B. İhracat, ithalat, mümessillik, komisyon, taahhüt ve en geniş manasıyla ticari muamelelerle iştigal etmektir.</p> <p>Şirket bu gayelerin tahakkuku amacıyla;</p> <p>a. Yukarıdaki imalatla ilgili her türlü hammadde, mamul ve yarı mamul maddeleri satın alabilir, ithal veya sair suretle tedarik edebilir, bunları kısmen veya tamamen işledikten sonra her türlü ticari işleme tabi tutabilir.</p> <p>b. Aracılık faaliyeti ve menkul kıymet portföy işletmeciliği niteliğinde olmamak kaydıyla, bu imalat ve işlemlerin yapılabilmesi için, yurdun her yerinde sınai tesisler, fabrikalar, atölye ve imalathaneler kurabilir, kurulu olanları devralabilir veya devredebilir, kiralayabilir, tesislerin kuruluşu ve tevsii ile ilgili olarak gerekli alet, makine, malzemeyi yurt içinden veya yurt dışından satın alabilir. Aynı konu ile iştigal eden diğer şirket ve tesisler kurabilir, devralabilir, kurulu olanlara iştirak edebilir. Mümessillik alabilir, verebilir.</p> <p>c. Yukarıda sözü edilen konularla ilgili olarak yerli ve yabancı diğer işletme, şirket ve müesseselerle işbirliği, ortaklık yapabilir. İhtira beratı, marka, lisans, ruhsatname ve imtiyazlar, know-how, sınai resim ve modeller iktisap edebilir, kullanabilir, satabilir, kiralayabilir, teminat alabilir ve verebilir.</p> <p>d. Kendi maksat ve mevzuu ile ilgili olmak üzere her türlü gayrimenkulü (gemi dahil) iktisap edebilir, bunları satabilir,</p>	<p><b><u>MAKSAT VE MEVZU</u></b> <b><u>Madde 3</u></b></p> <p>Şirketin faaliyet konusu başlıca şunlardır;</p> <p>A. Her nevi sınai teşebbüs kurmak ve işletmek. Bilhassa her nevi boru ve madeni eşya imalatı.</p> <p>B. İhracat, ithalat, mümessillik, komisyon, taahhüt ve en geniş manasıyla ticari muamelelerle iştigal etmektir.</p> <p><b>Ana faaliyet konusunu oluşturan yukarıdaki amaçlara ulaşmak için Şirket bunlarla sınırlı olmamak üzere özellikle aşağıdaki faaliyetlerde bulunabilir;</b></p> <p>a. Her türlü hammadde, mamul ve yarı mamul maddeleri satın alabilir, ithal veya sair suretle tedarik edebilir, bunları kısmen veya tamamen işledikten sonra her türlü ticari işleme tabi tutabilir.</p> <p>b. İmalat ve işlemlerin yapılabilmesi için, yurtiçinde ve yurtdışında her yerinde sınai tesisler, fabrikalar, atölye ve imalathaneler kurabilir, kurulu olanları devralabilir veya devredebilir, kiralayabilir, tesislerin kuruluşu ve tevsii ile ilgili olarak gerekli alet, makine, malzemeyi yurt içinden veya yurt dışından satın alabilir. <b>Sermaye Piyasası mevzuatı çerçevesinde yatırım hizmetleri ve faaliyetleri niteliğinde olmamak kaydıyla</b> aynı konu ile iştigal eden diğer şirket ve tesisler kurabilir, devralabilir, kurulu olanlara iştirak edebilir; mümessillik alabilir, verebilir.</p> <p>c. Yerli ve yabancı diğer işletme, şirket ve müesseselerle işbirliği, ortaklık yapabilir. İhtira beratı, marka, lisans, ruhsatname ve imtiyazlar, know-how, sınai resim ve modeller iktisap edebilir, kullanabilir, satabilir, kiralayabilir, teminat alabilir ve verebilir.</p> <p>d. Her türlü gayrimenkulü (gemi dahil) iktisap edebilir, bunları satabilir, kiralayabilir, intifa ve irtifak hakları veya diğer aynı ve şahsi</p>

<u>Eski Metin</u>	<u>Yeni Metin</u>
<p>kiralayabilir, intifa ve irtifak hakları veya diğer aynı ve şahsi haklarla mükellef ve mücehhez kılabilir, ipotek tesis ve fek edebilir. Bu konuda tapu dairelerinde her türlü muameleleri, ezcümle ifraz, tevhit, taksim gibi muameleleri yapabilir.</p> <p>e. Ödünç para verme işleri hakkındaki kanun ve ilgili mevzuata aykırı olmamak şartıyla, konusu ile ilgili sermaye şirketlerinin her türlü finansmanını tekeffül edebilir. Özellikle bunlarla teminatlı, teminatsız ödünç alma ve verme işlemleri yapabilir. Bunlar lehine her nevi aynı ve şahsi teminat (ipotek) alabilir, verebilir.</p> <p>f. Şirketin kendi adına ve 3. Kişiler lehine, garanti, kefalet, teminat vermesi veya ipotek dahil rehin hakkı tesis etmesi hususlarında Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde belirlenen esaslara uyulur.</p> <p>g. Faaliyet sahasındaki test ve muayenelerin yapılmasına yönelik laboratuvar kurulması ve işletilmesi.</p> <p>h. Kendi maksat ve mevzuuna giren konularla ilgili olarak her türlü ticari muameleleri ifa edebilir. Memur, müstahdem ve işçileri için hükmi şahsiyeti haiz yardım sandıkları vesaire sosyal örgütler kurabilir. Vakıflar kurabilir, kurulu olanlara katılabilir.</p> <p>i. Birinci temettüye hanel gelmemek şartıyla, Sermaye Piyasası Kurulu Mevzuatı çerçevesinde, kurduğu veya katıldığı vakıflara ya da bu gibi kişi ve/veya kurumlara kâr'dan pay ayırabilir.</p>	<p>haklarla mükellef ve mücehhez kılabilir, ipotek tesis ve fek edebilir. Bu konuda tapu dairelerinde her türlü muameleleri, ezcümle ifraz, tevhit, taksim gibi muameleleri yapabilir.</p> <p>e. Ödünç para verme işleri hakkındaki kanun ve ilgili mevzuata aykırı olmamak şartıyla, üçüncü kişilerin her türlü finansmanını tekeffül edebilir. Özellikle bunlarla teminatlı, teminatsız ödünç alma ve verme işlemleri yapabilir. Bunlar lehine her nevi aynı ve şahsi teminat (ipotek) alabilir, verebilir.</p> <p>f. Şirketin kendi adına ve 3. kişiler lehine, garanti, kefalet, teminat vermesi veya ipotek dahil rehin hakkı tesis etmesi hususlarında Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde belirlenen esaslara uyulur.</p> <p>g. Faaliyet sahasındaki test ve muayenelerin yapılmasına yönelik laboratuvar kurabilir ve işletebilir.</p> <p>h. Her türlü ticari muameleleri ifa edebilir. Memur, müstahdem ve işçileri için hükmi şahsiyeti haiz yardım sandıkları vesaire sosyal örgütler kurabilir. Vakıflar kurabilir, kurulu olanlara katılabilir.</p> <p>i. Birinci kar payına hanel gelmemek şartıyla, Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde, kurduğu veya katıldığı vakıflara ya da bu gibi kişi ve/veya kurumlara kâr'dan pay ayırabilir.</p> <p>j. <b>Şirket, Sermaye Piyasası mevzuatına uygun olarak belirlenmiş olan ve Genel Kurul'un onayladığı bağış politikası uyarınca ve ilgili mevzuat hükümlerine uyarak yapılacak bağışların üst sınırının genel kurul tarafından belirlenmesi, bu sınırı aşan tutarda bağış yapılmaması, yapılan bağışların dağıtılabilir kar matrahına eklenmesi ve bağışların sermaye piyasası mevzuatının örtülü kazanç aktarımı düzenlemelerine aykırılık teşkil etmemesi, gerekli özel durum açıklamalarının yapılması ve yıl içinde yapılan bağışların genel kurulda ortakların bilgisine sunulması şartıyla, kendi amaç ve konusunu aksatmayacak şekilde bağış yapabilir.</b></p>

<u>Eski Metin</u>	<u>Yeni Metin</u>
<p><b><u>ŞİRKETİN MERKEZİ</u></b> <b><u>Madde 4:</u></b></p> <p>Şirketin merkezi İstanbul'dadır. Adresi, Beyoğlu, Salıpaazarı, Pürtelaş Hasan Mahallesi Meclisi Mebusan Caddesi No.37'dir. Adres değişikliğinde yeni adres Ticaret Sicili'ne tescil ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilân ettirilir ve ayrıca Sermaye Piyasası Kurulu ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bildirilir. Tescil ve ilan edilmiş adrese yapılan tebligat Şirket'e yapılmış sayılır. Tescil ve ilan edilmiş adresinden ayrılmış olmasına rağmen, yeni adresini süresi içinde tescil ettirmemiş Şirket için bu durum fesih sebebi sayılır. Şirket gerekli izinleri almak kaydıyla yurt içinde ve yurt dışında şubeler açabilir.</p>	<p><b><u>ŞİRKETİN MERKEZİ</u></b> <b><u>Madde 4:</u></b></p> <p>Şirketin merkezi Beyoğlu, Salıpaazarı, Pürtelaş Hasan Mahallesi Meclisi Mebusan Caddesi No.37 İstanbul adresindedir. Adres değişikliğinde yeni adres Ticaret Sicili'ne tescil ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilân ettirilir ve ayrıca <b>Gümrük ve Ticaret Bakanlığına ve Sermaye Piyasası Kurulu'na</b> bildirilir. Tescil ve ilan edilmiş adrese yapılan tebligat Şirket'e yapılmış sayılır. Tescil ve ilan edilmiş adresinden ayrılmış olmasına rağmen, yeni adresini süresi içinde tescil ettirmemiş Şirket için bu durum fesih sebebi sayılır.</p> <p>Şirket ilgili mevzuat hükümlerine uyarak yurt içinde ve yurt dışında şubeler açabilir.</p>
<p><b><u>İNTİFA SENETLERİ</u></b> <b><u>Madde 7:</u></b></p> <p>Sermayenin 40.000.000.- (kırkmilyon) TL artırılması dolayısı ile, artan sermayeyi taahhüt eden ve şirketin kuruluş ve inkişafında hizmeti geçen şahıslar arasında dağıtılmak üzere 100 adet bedelsiz, hamiline muharrer intifa senedi çıkartılmıştır. İntifa senedi hamillerinin oy hakkı olmayıp, 26'ncı maddede gösterilen şekilde kâr'a ve aynı oran dahilinde tasfiye bakiyesine iştirak ederler.</p>	<p><b><u>İNTİFA SENETLERİ</u></b> <b><u>Madde 7</u></b></p> <p>Sermayenin 40.000.000.- (kırkmilyon) TL artırılması dolayısı ile, artan sermayeyi taahhüt eden ve şirketin kuruluş ve inkişafında hizmeti geçen şahıslar arasında dağıtılmak üzere 100 adet bedelsiz, hamiline muharrer intifa senedi çıkartılmıştır. İntifa senedi hamillerinin oy hakkı olmayıp, 23. maddede gösterilen şekilde kâr'a ve aynı oran dahilinde tasfiye bakiyesine iştirak ederler.</p>
<p><b><u>MENKUL KIYMET İHRACI</u></b> <b><u>Madde 8:</u></b></p> <p>Şirket, mevzuat ve Esas Mukavele hükümlerine göre her türlü tahvil, finansman bonusu, kâr ve zarara katılma belgesi ile Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine göre anonim ortaklıkların çıkarabilecekleri diğer menkul kıymetleri ihraç edebilir.</p>	<p><b><u>MENKUL KIYMET İHRACI</u></b> <b><u>Madde 8</u></b></p> <p>Şirket, <b>Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve sair</b> mevzuat ile Esas Sözleşme hükümlerine göre <b>yurtiçinde ve dışında gerçek ve tüzel kişilere satılmak amacıyla teminatlı veya teminatsız her türlü tahvil, kar ve zarar iştirakli kar ortaklığı belgeleri (kara iştirakli tahvil), paya dönüştürülebilir tahvil, değiştirilebilir tahvil, bono, kıymetli maden bonusu, katılma intifa senedi, niteliği itibariyle borçlanma aracı olduğu Sermaye Piyasası Kurulu tarafından kabul edilecek diğer sermaye piyasası araçları, ve sair her türlü sermaye piyasası aracı ile Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine göre anonim ortaklıkların</b></p>



<u>Eski Metin</u>	<u>Yeni Metin</u>
	<p>çıkabilecekleri diğer menkul kıymetleri ihraç edebilir.</p> <p><b>Bu madde kapsamındaki sermaye piyasası araçları sermaye piyasası mevzuatının izin verdiği ölçüde yönetim kararı ile ihraç edilebilir. Bu kapsamda borçlanma aracı ihracında yönetim kurulu yetkilidir.</b></p> <p><b>Sermaye Piyasası mevzuatı hükümlerine uymak suretiyle, ihraç ve ihraçla ilgili olarak azami miktarların, türünün, vadenin, faizin ve diğer tüm şartların belirlenmesi ile bu hususlarda Şirket yönetiminin yetkilendirilmesi konusunda Yönetim Kurulu yetkilidir.</b></p>
<p><b><u>A) YÖNETİM KURULU</u></b> <b><u>YÖNETİM KURULU'NUN SEÇİMİ</u></b> <b><u>Madde 9:</u></b></p> <p>Yönetim Kurulu en az 5 en çok 9 Üye'den teşekkül eder. Yönetim Kurulu Üyeleri'nden yarıdan bir fazlası (A) grubu hissedarların göstereceği adaylar arasından seçilir. Yönetim Kuruluna seçilecek bağımsız üyeler hakkındaki Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri saklıdır.</p>	<p><b><u>YÖNETİM KURULU'NUN SEÇİMİ</u></b> <b><u>Madde 9:</u></b></p> <p>Yönetim Kurulu en az 5 en çok 9 Üye'den teşekkül eder. Yönetim Kurulu Üyeleri'nden yarıdan bir fazlası (A) grubu hissedarların göstereceği adaylar arasından seçilir. Yönetim Kuruluna seçilecek bağımsız üyeler hakkındaki Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri saklıdır.</p>
<p><b><u>ŞİRKETİN İLZAMI</u></b> <b><u>Madde 14:</u></b></p> <p>Şirket tarafından verilecek bütün belgelerin ve akdolanacak ivazlı veya ivazsız bütün sözleşmelerin muteber olabilmesi için bunların, şirket ünvanı altına konmuş ve şirketi ilzama yetkili iki kişinin imzasını taşıması lâzımdır. Yönetim kurulu imzaya yetkili kişilerin münferit ve/veya birlikte imzaya yetkili olduklarını da belirleyebilir. Şirketin, münferit imza ile ilzama keyfiyeti muahhas azaya bırakılabileceği gibi, TTK md. 319 hükmü çerçevesinde pay sahibi olması gerekmeyen müdürlere de imza yetkisi verilebilir. Herhalükârda Yönetim Kurulu, şirket adına imza yetkisine sahip olanları usulüne uygun olarak tescil ve ilân ettirir.</p>	<p><b><u>ŞİRKETİN İLZAMI</u></b> <b><u>Madde 14:</u></b></p> <p>Şirket tarafından verilecek bütün belgelerin ve akdolanacak ivazlı veya ivazsız bütün sözleşmelerin muteber olabilmesi için bunların, Şirket ünvanı altına konmuş ve Şirketi ilzama yetkili iki kişinin imzasını taşıması gereklidir. Yönetim Kurulu imzaya yetkili kişilerin münferit ve/veya birlikte imzaya yetkili olduklarını da belirleyebilir. Şirketin, münferit imza ile ilzama keyfiyeti muahhas azaya bırakılabileceği gibi, <b>en az bir Yönetim Kurulu üyesinin temsil yetkisi bulunması şartı ile</b> pay sahibi olması gerekmeyen müdürlere de imza yetkisi <b>devredilebilir veya</b> verilebilir. Herhalükârda Yönetim Kurulu, Şirket adına imza yetkisine sahip olanları usulüne uygun olarak tescil ve ilân ettirir.</p>

<u>Eski Metin</u>	<u>Yeni Metin</u>
<p><b><u>B) MURAKIPLAR</u></b>  <b><u>MURAKIPLAR</u></b>  <b><u>Madde 15:</u></b></p> <p>Genel Kurul gerek hissedarlar arasından ve gerek hariçten en çok üç sene için bir veya üç murakıp seçer.</p>	<p><b><u>DENETİM</u></b>  <b><u>Madde 15</u></b></p> <p><b>Şirketin ve mevzuatta öngörülen diğer hususların denetimi hakkında Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri uygulanır.</b></p>
<p><b><u>MURAKIPLARIN GÖREVLERİ</u></b>  <b><u>Madde 16:</u></b></p> <p>Murakıplar Türk Ticaret Kanunu'nun 353'üncü maddesinde sayılan vazifelerin ifasıyla mükellef olmaktan başka şirketin iyi şekilde idaresinin temini ve şirket menfaatinin korunması hususunda lüzumlu görecekları bütün tedbirlerin alınması için Yönetim Kurulu'na teklifte bulunmaya ve gerektiği takdirde Genel Kurulu toplantıya çağırma ve toplantı gündemini tayine Kanununun 354'üncü maddesinde yazılı raporu tanzime selahiyetli ve vazifelidirler. Mühim ve acele sebepler husule geldiği takdirde murakıplar bu yetkilerini derhal kullanmak zorundadırlar. Murakıplar Kanun ve Esas Mukavele ile kendilerine verilen vazifeleri iyi yapmamaktan dolayı müteselsilen mesuldürler.</p>	<p>Bu madde çıkartılmıştır.</p>
<p><b><u>C) GENEL KURUL</u></b>  <b><u>GENEL KURUL TOPLANTILARI</u></b>  <b><u>Madde 17</u></b></p> <p>Genel Kurul Toplantıları ya olağan ya da olağanüstü olarak toplanır. Olağan Genel Kurullar şirketin hesap devresinin sonundan itibaren üç ay içerisinde ve senede en az bir defa toplanır. Bu toplantıda Türk Ticaret Kanunu'nun 413. maddesinde yazılı hususlar incelenerek gerekli kararlar verilir. Olağanüstü Genel Kurullar şirket işlerinin gerektirdiği hallerde ve zamanlarda Kanun, Esas Sözleşme ve iç yönergede yazılı hükümlere göre toplanır ve gereken kararları alırlar.</p> <p>Genel kurul toplantısına elektronik ortamda katılım:</p> <p>Şirketin genel kurul toplantılarına katılma</p>	<p><b><u>GENEL KURUL TOPLANTILARI</u></b>  <b><u>Madde 16</u></b></p> <p>Genel Kurul Toplantıları ya olağan ya da olağanüstü olarak toplanır. Olağan Genel Kurullar şirketin hesap devresinin sonundan itibaren üç ay içerisinde ve senede en az bir defa toplanır. Bu toplantıda Türk Ticaret Kanunu'nun 413. maddesi <b>uyarınca belirlenen</b> hususlar incelenerek gerekli kararlar verilir. <b>Türk Ticaret Kanunu'ndaki istisnalar saklıdır.</b> Olağanüstü Genel Kurullar şirket işlerinin gerektirdiği hallerde ve zamanlarda Kanun, Esas Sözleşme ve iç yönergede yazılı hükümlere göre toplanır ve gereken kararları alırlar.</p> <p>Genel kurul toplantısına elektronik ortamda katılım:</p> <p>Şirketin genel kurul toplantılarına katılma hakkı</p>

<u>Eski Metin</u>	<u>Yeni Metin</u>
<p>hakkı bulunan hak sahipleri bu toplantılara, Türk Ticaret Kanunu'nun 1527. maddesi uyarınca elektronik ortamda da katılabilir. Şirket, Anonim Şirketlerde Elektronik Ortamda Yapılacak Genel Kurullara İlişkin Yönetmelik hükümleri uyarınca hak sahiplerinin genel kurul toplantılarına elektronik ortamda katılmalarına, görüş açıklamalarına, öneride bulunmalarına ve oy kullanmalarına imkân tanıyacak elektronik genel kurul sistemini kurabileceği gibi bu amaç için oluşturulmuş sistemlerden de hizmet satın alabilir. Yapılacak tüm genel kurul toplantılarında Esas Sözleşmenin bu hükmü uyarınca, kurulmuş olan sistem üzerinden hak sahiplerinin ve temsilcilerinin, anılan Yönetmelik hükümlerinde belirtilen haklarını kullanabilmesi sağlanır.</p>	<p>bulunan hak sahipleri bu toplantılara, Türk Ticaret Kanunu'nun 1527. maddesi uyarınca elektronik ortamda da katılabilir. Şirket, Anonim Şirketlerde Elektronik Ortamda Yapılacak Genel Kurullara İlişkin Yönetmelik hükümleri uyarınca hak sahiplerinin genel kurul toplantılarına elektronik ortamda katılmalarına, görüş açıklamalarına, öneride bulunmalarına ve oy kullanmalarına imkan tanıyacak elektronik genel kurul sistemini kurabileceği gibi bu amaç için oluşturulmuş sistemlerden de hizmet satın alabilir. Yapılacak tüm genel kurul toplantılarında Esas Sözleşmenin bu hükmü uyarınca, kurulmuş olan sistem üzerinden hak sahiplerinin ve temsilcilerinin, anılan Yönetmelik hükümlerinde belirtilen haklarını kullanabilmesi sağlanır.</p>
<p><b><u>TOPLANTI YERİ</u></b> <b><u>Madde 18:</u></b></p> <p>Genel Kurul'lar şirketin idare merkezinde veya tesislerin bulunduğu Bursa, İzmit-Kocaeli ve İstanbul'un elverişli bir yerinde toplanır.</p>	<p><b><u>TOPLANTI YERİ</u></b> <b><u>Madde 17</u></b></p> <p>Genel Kurullar Şirketin idare merkezinde veya <b>Şirket</b> tesislerin bulunduğu elverişli bir yerde toplanır.</p>
<p><b><u>TOPLANTIDA KOMİSER BULUNMASI</u></b> <b><u>Madde 19:</u></b></p> <p>Genel Kurul toplantılarında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Komiseri'nin katılması ve tutanakları imzalaması şarttır. Komiserin yokluğunda toplanacak Genel Kurul toplantılarında alınan kararlar ile Komiserin imzasını taşımayan tutanaklar geçerli değildir.</p>	<p>Bu madde çıkartılmıştır.</p>
<p><b><u>TOPLANTI VE KARAR NİSABI</u></b> <b><u>Madde 20</u></b></p> <p>Genel Kurul toplantılarındaki toplantı ve karar nisapları T.T.K.'nu hükümlerine tabidir. Ancak Sermaye Piyasası Kanunu'nun 11. maddesinin 7. fıkrası uyarınca; T.T.K.'nun 388. maddesinin ikinci ve üçüncü fıkralarında yazılı hususlar için yapılacak genel kurul toplantılarında T.T.K.'nun 372. maddesindeki toplantı nisapları uygulanır.</p> <p>TTK 374'üncü madde düzenlemeleri saklıdır.</p>	<p><b><u>TOPLANTI VE KARAR NİSABI</u></b> <b><u>Madde 18</u></b></p> <p>Genel Kurul toplantılarındaki toplantı ve karar nisapları <b>Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu</b> hükümlerine tabidir</p>

<u>Eski Metin</u>	<u>Yeni Metin</u>
<p><b><u>ILAN</u></b> <b><u>Madde 21:</u></b></p> <p>Şirkete ait ilânlar Türk Ticaret Kanunu'nun ve Sermaye Piyasası Kanunu'nun ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun düzenlemelerine uygun olarak yapılır.</p>	<p><b><u>İLÂNLAR</u></b> <b><u>Madde 19:</u></b></p> <p>Şirkete ait ilânlar Türk Ticaret Kanunu'na ve Sermaye Piyasası Kanunu'nun ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun düzenlemelerine uygun olarak yapılır. <b>Genel kurul çağrı ilanı dahil, Şirketin ilanları Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde Şirketin internet sitesinde, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda ve Sermaye Piyasası Kurulu'nca belirlenen diğer yerlerde yayınlanır.</b></p>
<p><b><u>OY HAKKI</u></b> <b><u>Madde 22:</u></b></p> <p>Genel Kurul Toplantılarında oylar el kaldırmak suretiyle verilir. Genel Kurul'da hazır bulunup da sermayenin onda birini temsil eden pay sahipleri veya temsilcileri talep ederlerse gizli oya başvurulur. (A) grubu hisselerin olağan ve olağanüstü toplantılarda 5'er oy hakkı vardır. Ancak T.T.K.'nun 387. maddesi hükmü saklıdır.</p>	<p><b><u>OY HAKKI</u></b> <b><u>Madde 20</u></b></p> <p>Genel Kurul toplantılarında oylar <b>elektronik olarak veya fiziken katılanlar tarafından</b> el kaldırmak suretiyle verilir. Genel Kurul'da hazır bulunup da sermayenin onda birini temsil eden pay sahipleri veya temsilcileri talep ederlerse gizli oya başvurulur. (A) grubu hisselerin olağan ve olağanüstü toplantılarda 5'er oy hakkı vardır. Ancak <b>Türk Ticaret Kanununun oyda imtiyazı düzenleyen 479. madde hükümleri saklıdır.</b></p>
<p><b><u>VEKİL TAYİNİ</u></b> <b><u>Madde 23:</u></b></p> <p>Genel Kurul toplantılarında hissedarlar kendilerini diğer hissedarlar veya hariçten tayin edecekleri vekil vasıtası ile temsil ettirebilirler. Şirkette hissedar olan vekiller kendi reylerinden başka temsil ettikleri hissedarların sahip olduğu reyleri kullanmağa yetkilidirler. Temsil Belgeleri/Vekâletnamelerin şekli Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu tebliğ ve düzenlemeleri çerçevesinde tayin ve ilân edilir.</p>	<p><b><u>VEKİL TAYİNİ</u></b> <b><u>Madde 21:</u></b></p> <p>Genel Kurul toplantılarında hissedarlar kendilerini diğer hissedarlar veya hariçten tayin edecekleri vekil vasıtası ile temsil ettirebilirler. Şirkette hissedar olan vekiller kendi oylarından başka temsil ettikleri hissedarların sahip olduğu oyları da kullanmaya yetkilidirler. Temsil belgeleri/vekâletnamelerin içeriği Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu tebliğ ve düzenlemeleri çerçevesinde tayin ve ilân edilir.</p>
<p><b><u>SENELİK RAPORLAR</u></b> <b><u>Madde 24:</u></b></p> <p>Yönetim Kurulu ve Murakıp raporlarıyla senelik bilançodan Genel Kurul tutanağından ve Genel Kurul'da hazır bulunan hissedarların isim ve hisseleri miktarlarını gösteren cetvelden birer nüsha toplantıda hazır bulunan Komisere verilecektir. Sermaye Piyasası Kurulunca düzenlenmesi öngörülen mali tablo ve raporlar ile bağımsız denetlemeye tabi</p>	<p>Bu madde çıkartılmıştır.</p>

<u>Eski Metin</u>	<u>Yeni Metin</u>
<p>olunması durumunda bağımsız denetim raporu Kurulca belirlenen usul ve esaslar dahilinde Kurul'a gönderilir ve Kamuya duyurulur.</p>	
<p><b><u>HESAP SENESİ</u></b> <b><u>Madde 25:</u></b></p> <p>Şirketin hesap senesi Ocak ayının birinci gününden başlayarak Aralık ayının sonuncu günü biter. Fakat birinci hesap senesi müstesna olarak şirketin kat'i surette kurulduğu tarih ile o senenin Aralık ayının sonuncu günü arasındaki müddeti ihtiva eder.</p>	<p><b><u>HESAP YILI</u></b> <b><u>Madde 22</u></b></p> <p>Şirketin hesap yılı Ocak ayının birinci gününden başlayarak Aralık ayının son günü biter.</p>
<p><b><u>KAR'IN TAKSİMİ</u></b> <b><u>Madde 26:</u></b></p> <p>Şirketin umumi masraflarıyla muhtelif amortisman gibi, şirketçe ödenmesi veya ayrılması zaruri olan meblağlar ile Şirket tüzel kişiliği tarafından ödenmesi zorunlu vergiler hesap senesi sonunda tespit olunan gelirlerden düşüldükten sonra geriye kalan ve yıllık bilançoda görülen safi (net) kâr, varsa geçmiş yıl zararlarının düşülmesinden sonra sırası ile aşağıda gösterilen şekilde tevzi olunur.</p> <p>Birinci Tertip Kanuni Yedek Akçe: <b>a) % 5'i Kanuni yedek akçeye ayrılır,</b></p> <p>Birinci Temettü: <b>b) Kalandan Sermaye Piyasası Kurulu'nca saptanan oran ve miktarda birinci temettü ayrılır.</b> Birinci temettüye hanel gelmemek şartıyla kalan net dağıtılabılır kâr'dan aşağıdaki kâr kalemleri ayrılır. <b>c) %10 nispetinde intifa senedi sahiplerine pay ayrılır.</b> <b>d) Yönetim Kurulu üyeleri ile şirket müdür ve memurlarına yukarıda (a) ila (c) bentlerinde yazılı kalemlerin ödenmesinden sonra kalanın en çok %5'e kadarı Genel Kurul'un takdirine göre kazanç payı olarak tahsis edilebilir.</b> Yönetim Kurulu üyeleri için belirlenmiş olan kazanç payının üyeler arasındaki dağılımı Genel Kurul tarafından Sermaye Piyasası'na ilişkin mevzuat da gözetilerek belirlenir.</p>	<p><b><u>KAR DAĞITIMI</u></b> <b><u>Madde 23:</u></b></p> <p>Şirketin umumi masraflarıyla muhtelif amortisman gibi, Şirketçe ödenmesi veya ayrılması zaruri olan meblağlar ile Şirket tarafından ödenmesi zorunlu vergiler hesap senesi sonunda tespit olunan gelirlerden düşüldükten sonra geriye kalan ve yıllık bilançoda görülen net dönem kârı, varsa geçmiş yıl zararlarının düşülmesinden sonra sırası ile aşağıda gösterilen şekilde tevzi olunur.</p> <p>Genel Kanuni Yedek Akçe: <b>a) Net dönem kârının % 5'i genel kanuni yedek akçe olarak ayrılır.</b></p> <p>Birinci Kar Payı: <b>b) Kalandan varsa yıl içinde yapılan bağış tutarının ilavesi ile bulunacak meblağ üzerinden, Şirket'in kar dağıtım politikası çerçevesinde, Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası mevzuatı hükümleri uyarınca birinci kar payı ayrılır.</b> Birinci kar payına hanel gelmemek şartıyla kalan net dağıtılabılır kâr'dan aşağıdaki kâr kalemleri ayrılır. <b>c) %10 nispetinde intifa senedi sahiplerine pay ayrılır.</b> <b>d) Yönetim Kurulu üyeleri ile Şirket müdür ve memurlarına, yukarıda (a) ila (c) bentlerinde yazılı kalemlerin ödenmesinden sonra kalanın en çok %5'e kadarı Genel Kurul'un takdirine göre kazanç payı olarak tahsis edilebilir.</b> Yönetim Kurulu üyeleri için belirlenmiş olan kazanç payının üyeler arasındaki dağılımı Genel</p>

<u>Eski Metin</u>	<u>Yeni Metin</u>
<p><b>e)</b> Azami % 5'e kadarı şirketin kurduğu veya katıldığı vakıflara ya da bu gibi kişi ve/veya kurumlara ayrılabilir.</p> <p>İkinci Temettü:</p> <p><b>f)</b>Safi kâr'dan a, b, c, d ve e bentlerinde belirtilen meblağlar düşüldükten sonra kalan kısmı, Umumi Heyet kısmen veya tamamen ortaklara hisseleri nispetinde ikinci temettü hissesi olarak dağıtılabileceği gibi, kısmen veya tamamen fevkalade yedek akçe olarak ayrılabilir.</p> <p>İkinci Tertip Kanuni Yedek Akçe:</p> <p><b>g)</b>Pay sahipleriyle kâr'a iştirak eden diğer kimselere dağıtılması kararlaştırılmış olan kısımdan ödenmiş sermayenin %5'i oranında kâr payı düşüldükten sonra bulunan tutarın onda biri Türk Ticaret Kanunu'nun 466. maddesinin 2. fıkrasının 3. bendi uyarınca ikinci tertip kanuni yedek akçe olarak ayrılır.</p> <p><b>h)</b>Yasa hükmü ile ayrılması gereken yedek akçeler ayrılmadıkça, esas sözleşmede pay sahipleri için belirlenen birinci temettü nakden ve/veya hisse senedi biçiminde dağıtılmadıkça başka yedek akçe ayrılmasına, ertesi yıla kâr aktarılmasına ve temettü dağıtımında imtiyazlı pay sahiplerine, katılma, kurucu ve adi intifa senedi sahiplerine, yönetim kurulu üyeleri ile memur, müstahdem ve işçilere, çeşitli amaçlarla kurulmuş olan vakıflara ve bu gibi kişi ve/veya kurumlara kâr payı dağıtılmasına karar verilemez.</p> <p>Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri gereğince ve Sermaye Piyasası mevzuatındaki esaslara uyulmak kaydıyla temettü avansı dağıtılabılır. Dağıtılan avansın mahsubu da yine ilgili mevzuat hükümlerine göre yapılır.</p>	<p>Kurul tarafından Sermaye Piyasası'na ilişkin mevzuat da gözetilerek belirlenir.</p> <p><b>e)</b> Azami % 5'e kadarı Şirketin kurduğu veya katıldığı vakıflara ya da bu gibi kişi ve/veya kurumlara ayrılabilir.</p> <p>İkinci Kar Payı:</p> <p><b>f)</b>Net dönem kârından a, b, c, d ve e bentlerinde belirtilen meblağlar düşüldükten sonra kalan kısmı, Genel Kurul tarafından kısmen veya tamamen ortaklara hisseleri nispetinde ikinci kar payı olarak dağıtılabileceği gibi, kısmen veya tamamen olağanüstü yedek akçe olarak ayrılabilir.</p> <p>Genel Kanuni Yedek Akçe:</p> <p><b>g)</b> Pay sahipleriyle kâr'a iştirak eden diğer kimselere dağıtılması kararlaştırılmış olan kısımdan ödenmiş sermayenin %5'i oranında kâr payı düşüldükten sonra bulunan tutarın onda biri Türk Ticaret Kanunu hükümleri uyarınca genel kanuni yedek akçe olarak ayrılır.</p> <p><b>h)</b> Kanunen ayrılması gereken yedek akçeler ve Esas Sözleşmede veya kar dağıtım politikasında pay sahipleri için belirlenen kar payı ayrılmadıkça başka yedek akçe ayrılmasına, ertesi yıla kâr aktarılmasına ve intifa senedi sahiplerine, yönetim kurulu üyelerine ve ortaklık çalışanlarına ve pay sahibi dışındaki kişilere kârdan pay dağıtılmasına karar verilemeyeceği gibi, pay sahipleri için belirlenen kâr payı nakden ödenmedikçe bu kişilere kârdan pay dağıtılamaz.</p> <p><b>Kâr payı, dağıtım tarihi itibarıyla mevcut payların tümüne, bunların ihraç ve iktisap tarihleri dikkate alınmaksızın eşit olarak dağıtılır.</b></p> <p><b>Dağıtılmasına karar verilen kârın dağıtım şekli ve zamanı, yönetim kurulunun bu konudaki teklifi üzerine genel kurulca kararlaştırılır.</b></p> <p><b>Bu esas sözleşme hükümlerine göre genel kurul tarafından verilen kâr dağıtım kararı geri alınamaz.</b></p>

<b><u>Eski Metin</u></b>	<b><u>Yeni Metin</u></b>
	Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri gereğince ve Sermaye Piyasası mevzuatındaki esaslara uyulmak kaydıyla kar payı avansı dağıtılabilir. Dağıtılan avansın mahsubu da yine ilgili mevzuat hükümlerine göre yapılır.
<b><u>KAR'IN DAĞITIM TARİHİ VE ŞEKLİ</u></b> <b><u>Madde 27:</u></b> <p>Yıllık kâr'ın hissedarlara hangi tarihte ve ne şekilde verileceği Yönetim Kurulu'nun teklifi üzerine Genel Kurul tarafından Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak kararlaştırılır. Bu esas mukavele hükümlerine uygun olarak dağıtılan kârlar geri alınmaz.</p>	<b><u>KAR'IN DAĞITIM TARİHİ VE ŞEKLİ</u></b> <b><u>Madde 24</u></b> <p>Yıllık kâr'ın hissedarlara hangi tarihte ve ne şekilde verileceği Yönetim Kurulu'nun teklifi üzerine Genel Kurul tarafından Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak kararlaştırılır. Bu Esas Sözleşme hükümlerine uygun olarak dağıtılan kârlar geri alınmaz.</p>
<b><u>YEDEK AKÇE</u></b> <b><u>Madde 28:</u></b> <p>Şirket tarafından ayrılan yedek akçeler hakkında T.T.K.nun 466.-467. maddeleri hükümleri uygulanır.</p>	Bu madde çıkartılmıştır.
<b><u>KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM</u></b> <b><u>Madde 29:</u></b> <p>Sermaye Piyasası Kurulu tarafından uygulaması zorunlu tutulan Kurumsal Yönetim İlkelerinin gerekleri yerine getirilir.</p> <p>Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanması bakımından önemli nitelikte sayılan işlemlerde ve şirketin her türlü ilişkili taraf işlemlerinde ve üçüncü kişiler lehine teminat, rehin ve ipotek verilmesine ilişkin işlemlerinde Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerine uyulur.</p>	<b><u>KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM</u></b> <b><u>Madde 25</u></b> <p>Sermaye Piyasası Kurulu tarafından uygulaması zorunlu tutulan Kurumsal Yönetim İlkelerinin gerekleri yerine getirilir.</p> <p>Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanması bakımından önemli nitelikte sayılan işlemlerde ve Şirketin her türlü ilişkili taraf işlemlerinde ve üçüncü kişiler lehine teminat, rehin ve ipotek verilmesine ilişkin işlemlerinde Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerine uyulur.</p>
<b><u>KANUNİ HÜKÜMLER</u></b> <b><u>Madde 30:</u></b> <p>Bu esas mukavelede mevcut olmayan hususlar hakkında Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri tatbik olunur.</p>	Bu madde çıkartılmıştır.
<b><u>Madde 31:</u></b> <p>Bu madde mukaveleden çıkartılmıştır.</p>	
<b><u>ESAS MUKAVELE TADİLİ</u></b> <b><u>Madde 32:</u></b> <p>Bu Esas Mukavele'de meydana gelecek bilumum değişikliklerin tekamül ve tatbiki T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun iznine bağlıdır. Bu husustaki değişiklikler usulüne uygun olarak tasdik ve Ticaret Sicili Memurluğu'na tescil ettirildikten sonra ilânları tarihinden itibaren muteber olur.</p>	Bu madde çıkartılmıştır.

## 9. Sermayedarlar

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

Yıl içinde sermayedarların paylarında bir değişiklik olmamıştır.

Şirketin; ilişkili taraf işlemleri ve bu işlem sonucunda sağlanan karşı edimler döneme ait konsolide finansal tablolar ve dipnotlarında sunulmaktadır. (Dip Not 18: 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.

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

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

30.09.2014 tarihinde sona eren döneme ait üst yönetim kadrosuna yapılan ödemeler, konsolide finansal tablolar ve dipnotlarında sunulmaktadır. (Dip Not 18: İlişkili Taraf Açıklamaları)



## II. FAALİYETLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

### 1. Makroekonomik Değerlendirme

#### Küresel Görünüm

Kırılgan bir toparlanma süreci gösteren küresel ekonomide ülkeler ve bölgeler ekonomik aktivite bakımından birbirlerinden farklı bir şekilde ayrışırken, genele yayılan bir toparlanmadan ziyade ülke bazında farklılık gösteren bir görünüm izlenmekte, küresel talep ise halen beklenen seviyelere ulaşmamaktadır.

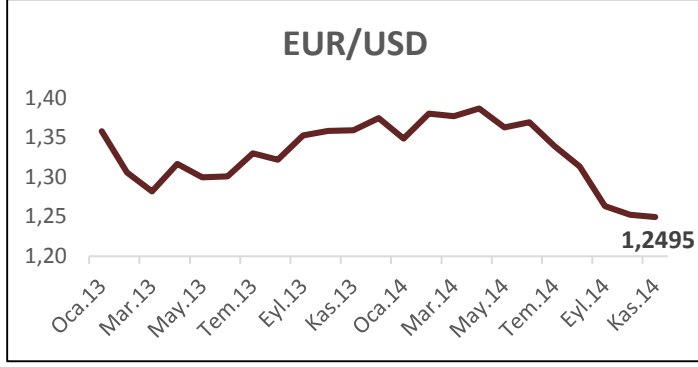
IMF tarafından Ekim ayında yayımlanan “Küresel Ekonomik Görünüm” raporunda, küresel ekonominin halen toparlanma sürecinde olduğu ve büyümede istikrarın halen sağlanmadığı vurgulanmış, ülkelerin yüksek kamu borçları, işsizlik ve gelir eşitsizliğinden olumsuz etkilendiği belirtilmiştir. Yılın ilk yarısındaki zayıf ekonomik aktivite de göz önünde bulundurularak büyüme tahminleri 2014 yılı için %3,3, 2015 yılı için %3,8 olarak belirlenmiştir.

	IMF Büyüme Tahminleri (Ekim 2014)			% Temmuz Ayı Tahmininden Fark (yüzde puan)	
	2013	2014	2015	2014	2015
<b>Dünya</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,8</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,2</b>
<b>Gelişmiş Ülkeler</b>	<b>1,4</b>	<b>1,8</b>	<b>2,3</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,1</b>
ABD	2,2	2,2	3,1	0,5	0,0
Avrupa Bölgesi	-0,4	0,8	1,3	-0,3	-0,2
Japonya	1,5	0,9	0,8	-0,7	-0,2
<b>Gelişmekte Olan Ülkeler</b>	<b>4,7</b>	<b>4,4</b>	<b>5,0</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,2</b>
Rusya	1,3	0,2	0,5	0,0	-0,5
Çin	7,7	7,4	7,1	0,0	0,0
Hindistan	5,0	5,6	6,4	0,2	0,0
Brezilya	2,5	0,3	1,4	-1,0	-0,6
<b>Enflasyon (%)</b>					
Gelişmiş Ülkeler	1,4	1,6	1,8	0,0	0,0
Gelişmekte Olan Ülkeler	5,9	5,5	5,6	0,1	0,3
<b>Dünya Ticaret Hacmi Artışı</b>	<b>3,0</b>	<b>3,8</b>	<b>5,0</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,3</b>

2014 yılının üçüncü çeyreğinde yıllık bazda %3,5 ile beklentilerin üzerinde bir büyüme gösteren ABD ekonomisi, ikinci çeyrekteki %4,6'lık büyüme de hesaba katıldığında son yıllardaki en iyi altı aylık performansını sergilemiştir. Net ihracatta yaşanan iyileşmeye ek olarak hanehalkı harcamalarının bir önceki çeyreğe kıyasla ivme kaybetmesine rağmen büyümeye olumlu katkı yapması bu performanstaki en önemli itici güç olduğu gözlenmektedir. İstihdama yönelik verilerin de olumlu geldiği ABD ekonomisinde, Eylül ayı işsizlik oranı %5,9 ile kriz öncesi seviyelere gerilemiştir.

ABD Merkez Bankası (FED), 29 Ekim'de sona eren para politikası toplantısında 13 Eylül 2012'den bu yana devam eden parasal genişleme programını sonlandırmış ve faiz oranlarının “kayda değer bir süre” daha düşük seviyelerde tutulacağı söylemini yinelemiştir. İstihdam piyasasındaki toparlanmaya da değinilen bu toplantıda istihdam piyasasındaki göstergelerin atıl kapasitenin aşamalı olarak azaldığına işaret ettiği vurgulanmıştır. Tahvil alım programının sonlandırılması, beklentilerin üzerinde gelen büyüme verileri ve istihdam piyasasındaki toparlanmanın iyiden iyiye belirginleşmesi, faiz artırımı kararı açısından FED'in elini güçlendiren sebepler olarak ortaya çıkmaktadır.

Euro Bölgesi'nde Ekim ayında son beş yılın en düşük seviyesinden bir miktar toparlanarak %0,4 seviyesinde gerçekleşen yıllık enflasyon ve Ağustos ayında aylık bazda %1,8 ile beklentilerin üzerinde bir gerileme gösteren Sanayi Üretimi verisi ekonominin baskı altında kalmaya devam ettiğine işaret etmiştir. Euro Bölgesi'nin lokomotifini konumunda olan Almanya ekonomisindeki ivme kaybı bölgeye yönelik endişeleri ön plana çıkarmıştır. Almanya Ekonomi Bakanlığı büyüme beklentilerini 2014 yılı için %1,8'den %1,2'ye, 2015 için de %2'den %1,3'e düşürmüştür.



Avrupa Merkez Bankası'nın (ECB) genişleyici para politikası uygulamaları ve ABD ekonomisinin yılın ikinci çeyreğinde beklentilerin üzerinde büyümesi ile birlikte FED'in faiz artırımını daha erken bir tarihe çekebileceğine yönelik beklentilerin güçlenmesi ile birlikte EUR/USD paritesi aşağı yönlü bir seyir izlemiş, son dokuz ayın en düşük seviyesine gerilemiştir.

Japonya'da Eylül ayı sanayi üretim verisinin beklentilerin üzerinde gelmesinin ardından Ekim ayında da imalat sanayi PMI (Satınalma Müdürleri Endeksi) 52,4 ile son yedi ayın en yüksek seviyesine ulaşarak iktisadi faaliyetin olumlu bir seyir izlediğine işaret etmiştir. Ancak, yıllık bazda çekirdek enflasyon Eylül ayında %3 ile son altı ayın en düşük seviyesine gerilemiş, Japonya Merkez Bankası (BoJ) da enflasyonun ekonomiye olumsuz yönde etki yaptığını dikkat çekerek 31 Ekim tarihinde parasal genişleme programının büyüklüğünü 80 trilyon Yen seviyesine yükseltme kararı aldığını duyurmuştur.

Yılın ikinci çeyreğinde %7,5 oranında büyümenin gerçekleştiği Çin ekonomisinin üçüncü çeyrekte %7,3 ile beklentinin üzerinde büyümesine rağmen kriz sonrası dönemdeki en kötü büyüme performansını sergilemiş olması olumsuz bir gelişme olarak değerlendirilmiştir.

Uluslararası derecelendirme kuruluşu Moody's, Ukrayna krizi ve uygulanan yaptırımlar nedeniyle Rusya'nın kredi notunu ülke ekonomisi üzerinde uzun vadede olumsuz etki yaratacağı beklentisiyle Baa1'den Baa2'ye düşürmüştü, kredi notu görünümünü de negatif olarak belirlemiştir. Rusya Merkez Bankası 31 Ekim'de Ruble'deki değer kaybını sınırlayabilmek amacıyla politika faizini %8'den %9,5'e yükseltmiştir.

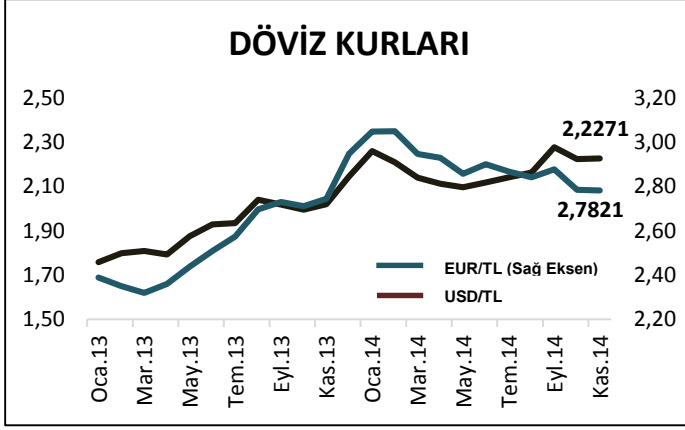
Brezilya Merkez Bankası da 29 Ekim'de politika faizini önümüzdeki dönemlerde enflasyon görünümünde istikrarın sağlanması amacıyla 25 baz puan yükselterek %11,25 seviyesine yükseltmiştir.

## Türkiye

Türkiye Ekonomisi 2014 yılının ikinci çeyreğinde bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %2,1 oranında büyüme ile beklentilerin altında bir büyüme göstermiş, önceden %4,3 olarak açıklanan birinci çeyrek büyüme rakamı ise %4,7'ye revize edilmiştir. Yılın ilk yarısındaki büyüme oranı ise %3,3 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Tüketici kredilerindeki artışı sınırlayıcı yönde alınan tedbirler ve TCMB'nin Ocak ayı sonunda gerçekleştirdiği faiz artışının özel tüketim harcamalarındaki etkisi yılın ikinci çeyreğinde iyice belirginleşmiş, özel tüketim ve kamunun tüketim harcamalarının büyümeye sağladığı katkı yılın ikinci çeyreğinde ivme kaybetmiştir.

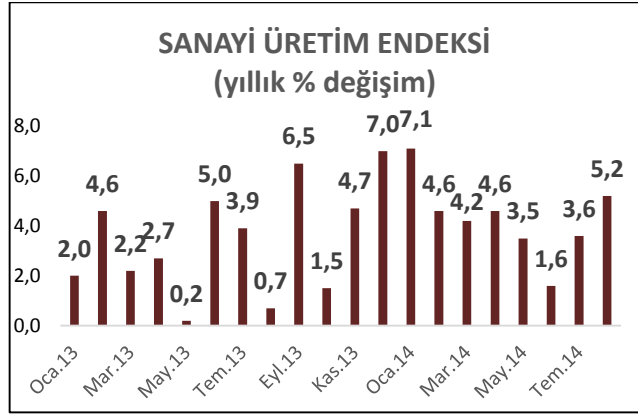
Toplam yatırım harcamaları ise yılın ikinci çeyreğinde, özel sektörün yatırım harcamalarında gerçekleşen %4,1'lik düşüğe ek olarak %0,9 oranında gerileyen kamu yatırım harcamaları nedeniyle bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %3,5 oranında daralmıştır. Tüketim ve yatırım harcamalarında yaşanan gerilemeye karşılık, net ihracat yılın ikinci çeyreğinde büyümeye 2,9 puan katkı sağlamıştır.



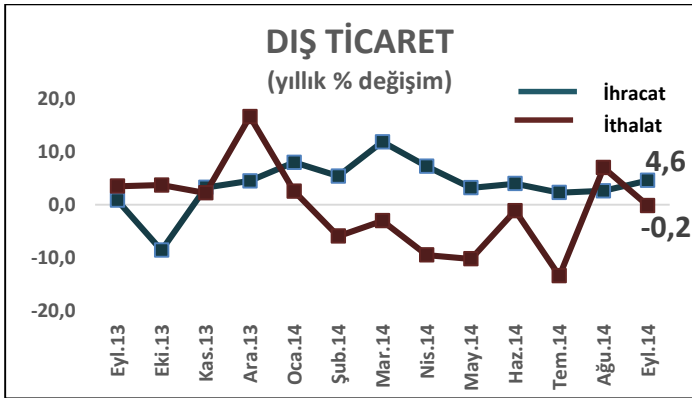
Amerikan Merkez Bankası'nın (FED) faiz artırımı beklentilerinin artmasına bağlı olarak Eylül ayında belirgin bir şekilde artış gösteren USD/TL kuru, Ekim ayının ikinci yarısında bir miktar gerilemiş, EUR/TL kuru ise aynı dönemde Avrupa Merkez Bankası'nın (ECB) duyurduğu tahvil alım programını genişletebileceğine yönelik beklentiler nedeniyle Eylül ayındaki seviyesine kıyasla düşüş göstermiştir.

Faiz oranı ise döviz kuruna paralel şekilde Eylül ayında %9,98 ile son altı ayın en yüksek seviyesine yükselmiş, daha sonra Ekim ayında gelişmekte olan ülke piyasalarına yönelik risk iştahının artmasının da etkisiyle düşerek %8,56 seviyesine gerilemiştir.

Temmuz ayında takvim etkilerinden arındırılmış sanayi üretim endeksi bir önceki yılın aynı ayına kıyasla %3,6 artış göstermiş, Ağustos ayında ise %5,2 oranında yükselerek sanayi üretiminin yılın üçüncü çeyreğinde bir miktar ivme kazandığını ortaya koymuştur. İmalat PMI (Satın Alma Müdürleri Endeksi) de Ekim ayında yeni siparişlerin de olumlu katkısıyla 1,1 puanlık artışla 51,5 seviyesine yükselerek ekonomik aktiviteye yönelik pozitif sinyaller vermiştir.



Yılın ilk yarısında baskı altında kalan otomotiv satışlarındaki daralma Eylül ayında ivme kaybetmiş, yılın ilk dokuz ayında otomotiv üretimi yıllık bazda %0,5 oranında gerilemiştir. Bu dönemde otomotiv ihracatı ise %5,7 oranında artış göstermiştir.



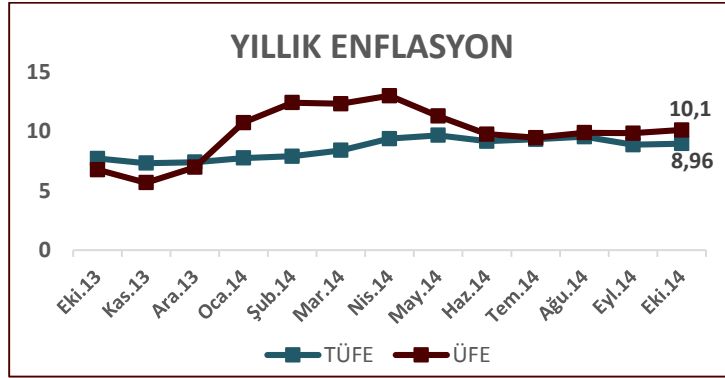
Eylül ayında ihracat yıllık bazda %4,6 oranında artış kaydederek 13,7 milyar USD seviyesine yükselirken, ithalat %0,2 oranında azalarak 20,6 milyar USD seviyesine gerilemiş, dış ticaret açığı ise 6,9 milyar USD olarak gerçekleşmiştir. Yılın ilk dokuz aylık dönemindeki veriler incelendiğinde ise, ihracattaki artış bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %5,5 olurken, ithalat %4,2 oranında azalmıştır.

Dış ticaret açığının %18,8 oranında azaldığı bu dönemde ihracatın ithalatı karşılama oranı da 6 puan yükselerek %66 seviyesine ulaşmıştır.

Yılın ilk dokuz aylık döneminde en fazla ihracatın gerçekleştiği sektör, 13,6 milyar USD ile motorlu kara taşıtları olurken bu sektörü sırasıyla kazanlar ve makineler ve örme giyim eşyası takip etmiştir. Aynı dönemde en fazla ithalatın gerçekleştiği sektör 41,7 milyar USD ile mineral yakıtlar ve yağlar olmuştur.

Eylül ayında Avrupa Birliği bölgesine gerçekleşen ihracat bölgedeki toparlanmanın ve talep seviyesinin halen istenilen düzeye ulaşmamasına rağmen bir önceki yılın aynı ayına kıyasla %7,1 oranında artış göstermiş, yılın ilk dokuz ayındaki artış oranı ise %12,1 seviyesinde gerçekleşmiştir. Avrupa Birliği bölgesine gerçekleştirilen ihracatın toplam ihracat içindeki payı yılın ilk dokuz ayında bir önceki yıla kıyasla yaklaşık 2 puan yükselerek %43,7'ye yükselmiştir. Irak'ta devam eden siyasi karışıklıklar nedeniyle bu bölgeye yapılan ihracattaki gerileme Eylül ayında da devam etmiş, ancak önceki aylara kıyasla gerilemenin ivme kaybettiği gözlenmiştir.

Yılın ilk sekiz aylık dönemde gerileyen dış ticaret açığının da katkısıyla bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %35,4 oranında daralan cari açık 29,6 milyar USD seviyesine gerilemiştir. Aynı dönemde yurt içine doğrudan yatırım girişi yıllık bazda %9,8 oranında artış göstererek 8,6 milyar USD seviyesine yükselirken, yurt dışındaki doğrudan yatırımlar 4 milyar USD'ye ulaşarak cari açığı genişletici yönde etki yapmıştır.



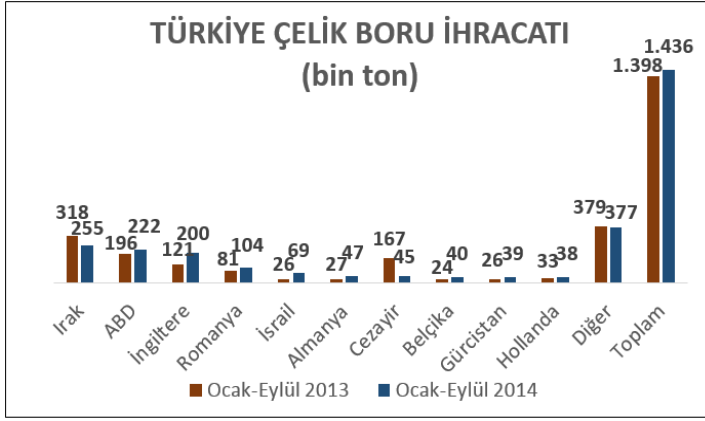
2014 yılının Ekim ayında Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE) bir önceki aya kıyasla %1,9 ile öngörülerin üzerinde bir artış gösterirken, Yurt içi Üretici Fiyat Endeksi (Yİ-ÜFE) ise %0,92 oranında bir artış göstermiştir. TÜFE'deki yıllık artış oranı %8,86 seviyesine yükselirken, Yİ-ÜFE'deki yıllık artış oranı ise %10,1 ile tekrar çift haneli seviyelere çıkmıştır.

TCMB, Ekim ayında gerçekleştirdiği Para Politikası Kurulu toplantısında faiz oranlarında değişikliğe gitmemiş, para politikasındaki sıkı duruş ve alınan tedbirlerinde katkısıyla kredi büyüme hızının makul seviyelerde seyrettiği, zayıflayan küresel talebe rağmen ihracatın dengeli büyümeyi desteklemeye devam ettiği vurgulanmıştır. Sıkı para politikasının çekirdek enflasyon üzerindeki olumlu katkısına rağmen halen yüksek seyreden gıda fiyatlarının enflasyondaki iyileşmeyi geciktirdiği, ancak başta petrol olmak üzere emtia fiyatlarındaki gerilemenin önümüzdeki dönemlerde enflasyondaki düşüş beklentisini destekleyeceği belirtilmiştir.

TCMB, Ekim ayında yayımladığı yılın son Enflasyon Raporu'nda 2014 ve 2015 enflasyon tahminlerini 2014 yıl sonu için %8,4-9,4 aralığı, 2015 yıl sonu için de %4,6-7,6 olmak üzere yukarı yönlü revize etmiştir. TCMB'nin tahminlerinin Ekim ayı başında açıklanan Orta Vadeli Program'da yer alan enflasyon tahminlerinin altında kalması da dikkat çekmiştir.

## 2. Çelik Boru Sektörüne İlişkin Genel Değerlendirme

Türk çelik boru sektörü, hedef ihracat pazarlarında devam eden sorunlar ve ithal ürünlere uygulanan gümrük vergileri sonucu yükselen maliyetler sonucu hammadde temininde yaşanan zorluklara rağmen yılın ilk dokuz ayında miktar bazında %2,7 oranında artış göstererek 1 milyon 435 bin tona ulaşmış, değer bazında ise %3,5 oranında değer kaybederek 1 milyar 205 milyon USD seviyesinde gerçekleşmiştir.



Yılın ilk dokuz aylık dönemde önemli ihracat pazarlarından biri olan Irak'a ihraç edilen boru miktarı bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla 19,9% oranında düşüş göstermesine rağmen gerçekleşen toplam ihracat içindeki liderliğini korumuş, bu ülkeyi sırasıyla 13,4% ve 65,8% oranında artışla ABD ve İngiltere izlemiştir. Bu üç ülkenin toplam ihracat içindeki payı ise %47 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Avrupa Birliği bölgesine yapılan ihracat bir önceki yıla kıyasla artış göstermiş, yılın ilk dokuz ayında sektörün bu bölgeye en çok ihracat yaptığı ülkeler sırasıyla Romanya, Almanya, Belçika ve Hollanda olmuştur. Bu dört ülkeye gerçekleşen ihracat ise toplam ihracatın yaklaşık %16'sına tekabül etmektedir.

Sadece Eylül ayı ihracat rakamları incelendiğinde ise ihracatın bir önceki yılın aynı ayına kıyasla miktar bazında %10,8, değer bazında ise %1 oranında artış gösterdiği gözlenmiştir.

Ekim ayında ana hat boru alım sözleşmeleri imzalanan yaklaşık 1.800 kilometrelik Trans Anadolu Doğalgaz Boru Hattı Projesi'nin (TANAP) %80'ini Türk üreticiler, kalan kısmını ise yabancı bir tedarikçi kazanmıştır. Borusan Mannesmann liderliğindeki üçlü konsorsiyum (Borusan Mannesmann, Erciyas Boru ve Noksel Boru) toplam boru talebinin yaklaşık %30'una denk gelen boru miktarını karşılayacaktır.

Yılın ilk üç çeyreğinde toplam çelik boru ihracatının 1,5 milyona yaklaştığı sektörde, hammadde temininde yaşanan problemlerin üretime yansısıyla birlikte ihracatın da bundan negatif etkilenmesi sektörün ihracat performansının potansiyelinin altında gerçekleşmesine neden olmaktadır. Birçok diğer sektöre kıyasla mamul ithalatına düşük vergi, hammadde ithalatına ise yüksek verginin uygulandığı çelik boru sektöründe, boru üreticilerinin yassı çelik ürünlerine uygulanan yüksek vergiler nedeniyle iç piyasadan aldığı hammadde maliyetleri yükselmekte, bu durum sektörün rekabet gücüne olumsuz etki yapmaktadır. Küresel piyasa fiyatlarından hammadde teminine yönelik düzenlemelerin yapılması, hammadde temininin daha uygun maliyetlerle ve zamanında yapılabilmesine olanak sağlayacak, sektörün ihracatta yakaladığı başarıyı sürdürmesine destek olacaktır.

Türkiye'de yıllık yassı çelik üretiminin, tüketim miktarının altında kalması hammadde tedarikçilerinin siparişlere yetişememesine ve termin sürelerinin uzamasına yol açmakta, son zamanlarda cevher fiyatlarının hurda fiyatlarına kıyasla daha avantajlı konuma gelmesi de hurdadan üretim gerçekleştiren yassı çelik fabrikalarında da üretimin düşmesine neden olmaktadır. Bu durum sektör için hammadde temininde yaşanan sıkıntıların artabileceğine yönelik endişeleri de ortaya koymaktadır.

Türk çelik sektörünün ihracatı yılın ilk dokuz ayında önemli ihracat pazarlarında devam eden siyasi gelişmeler ve korumacı politikalar nedeniyle bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla miktar olarak %5,3 oranında azalarak 13,6 milyon tona değer olarak ise %2,9 oranında düşüşle 11,6 milyar USD'ye gerilemiş, ihracatın ithalatı karşılama oranı da %130 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu dönemde en çok ihracatın gerçekleştiği ülkeler sırasıyla ABD, Irak ve Birleşik Arap Emirlikleri olmuştur.

Yılın üçüncü çeyreğinde gerçekleşen çelik ihracatı incelendiğinde ise, bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %22'lik düşüşe rağmen liderliği Ortadoğu bölgesinin sürdürdüğü

gözlemlenirken, bu bölgeyi sırasıyla Avrupa Birliği, Kuzey Amerika ve Kuzey Afrika ülkeleri izlemiştir.

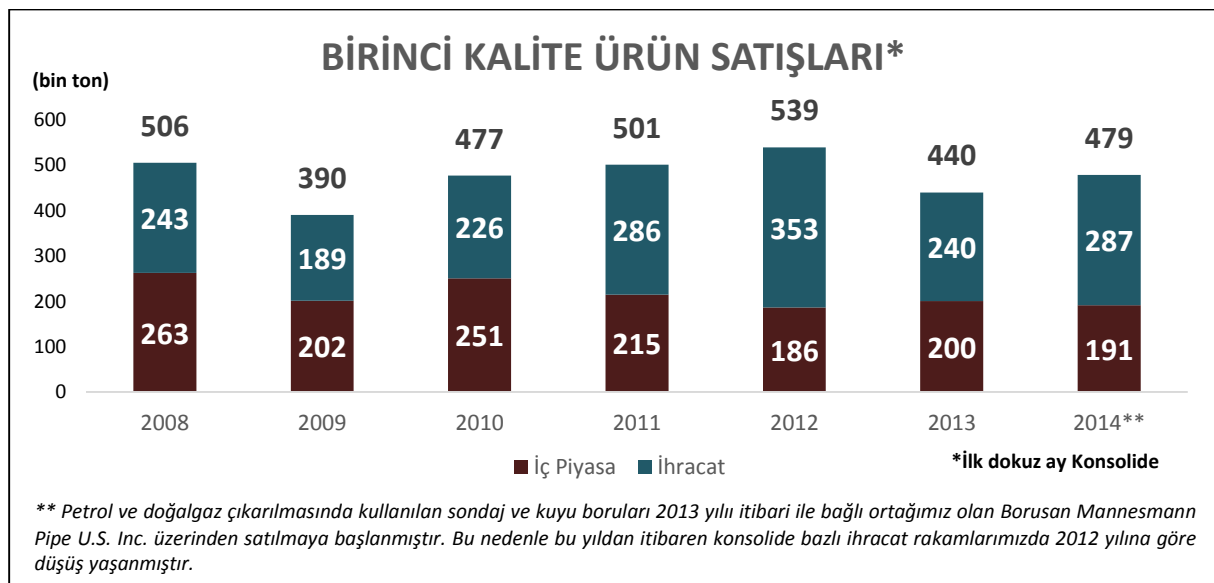
### 3. Borusan Mannesmann Boru

1958 yılında kurulan ve sektörün en köklü şirketi olarak kabul edilen Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş., (BMB) 50 yılı aşkın tecrübesi ile sektörün Türkiye’de gelişimine öncülük etmiştir. BMB, Türkiye’de toplam 800.000 ton boyuna kaynaklı ve 250.000 ton spiral kaynaklı çelik boru olmak üzere yaklaşık 1 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.

2012 yılı sonunda ABD’nin Teksas eyaletinin Baytown şehrinde 300.000 ton kapasiteli petrol ve doğal gaz çıkarımında kullanılacak kuyu ve sondaj borusu üretimine yönelik yatırım yapılmasına; bahsi geçen yatırımın BMB’nin bağlı ortaklığı olan ABD’de kurulu Borusan Mannesmann Pipe US Inc, (BMP) tarafından gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. 2014 yılının ikinci yarısında devreye girmesi planlanan yatırım ile, 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 gelecektir.

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

BMP, üretim sürecinin her adımında en gelişmiş ve ileri teknolojilere sahip, müşterilerden gelebilecek her türlü talebe uygun ürün üretebilecek esneklikte bir yapıya sahip olacak 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.





Basınçlı, özel ve spiral borular başta olmak üzere yüksek katma değerli ürünlerin toplam birinci kalite satışlar içindeki payı %52 seviyelerinde gerçekleşmiştir.

BMB, gelişmekte olan ihracat pazarlarında müşteriye özgü çözümlerle satış hacmini artırırken, mevcut pazarlarda kalıcı bir büyüme hedefi ile hareket etmiştir.

2014 yılının ilk dokuz aylık döneminde birinci kalite satışların %60'ı ihraç edilmiştir.

### **2014 Yılı'nın İlk dokuz ayında;**

- 2014 yılının ilk dokuz aylık döneminde standart boru ihracatımız miktar olarak bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %53 oranında artış göstermiş, bu artışa paralel olarak karlılığımız da artış göstermiştir.
- Otomotiv sektörüne yönelik ihracatta yılın ilk dokuz ayında bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla satış tonajı %16 artış göstermiş, karlılığımız da artış kaydetmiştir.
- İç piyasa standart boru satışlarında su ve doğalgaz borusu gibi yüksek katma değerli ürün gruplarına yönelik satış hacmi korunmuş, bir önceki yılın ilk dokuz aylık dönemiyle aynı seviyelerde gerçekleşmiştir.
- Artan yurtiçi rekabete rağmen ihracat karlılığımız 2014 yılının ilk dokuz ayında bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla önemli ölçüde artış göstermiştir.
- Proje segmentinde spiral boru pazarındaki durgunluk sonucu satışlarda yaşanan düşüş, yüksek katma değerli standart boru karlılığındaki artış ile büyük ölçüde telafi edilmiştir.
- Yüksek katma değerli basınçlı ve sondaj boruları satışında yılın ilk dokuz ayında bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %71 oranında artış yakalanmış, karlılığımızda paralel olarak artış göstermiştir.
- Bağlı ortağımız olan Borusan Mannesmann Pipe US Inc. firması ABD'de sondaj borusu üretimine başlamış, üretim planlanan çerçevede devam etmektedir.
- Amerika Birleşik Devletleri Ticaret Bakanlığı'nın yerel üreticilerin yapmış olduğu başvuru üzerine 29 Temmuz 2013 tarihinde aralarında Türkiye'nin de bulunduğu toplam 9 ülkenin petrol ve gaz kuyu boruları satışları ile ilgili olarak anti-dumping ve telafi edici vergi soruşturmasının nihai oranları 11 Temmuz 2014 tarihinde açıklanmış, şirketimiz için herhangi bir Anti-Dumping vergisi hesaplanmazken, %15,89 seviyesinde bir telafi edici vergi oranı hesaplanmıştır. Bu kararın şirketimiz özelinde petrol ve gaz kuyu boruları pazarındaki konumumuz üzerinde olumsuz bir etki yaratmayacağı öngörülmektedir.

### **Araştırma ve Geliştirme**

2014 yılı ilk dokuz ayında konsolide ciromuzun %14'ü yeni ürün grubunda yapılan satışlardan elde edilmiştir.

Sondaj borularının üretiminde yapılan iyileştirme yatırımları ve geliştirilen yeni ürünler sayesinde, daha büyük çaplarda boru üretebilmeye başlanmış, fire oranları da düşürülerek kar marjları artırılmıştır. 2014 yılının ilk dokuz ayında toplam yeni ürün satışının büyük bir bölümü sondaj borularından elde edilmiştir.

Otomotiv segmentinde ise, 2014 yılının ilk dokuz ayında toplam yeni ürün satışının %6'sına tekabül edecek miktarda satış yapılmıştır.

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

## **Yatırımlar**

Dönem içinde Çelik Boru grubuna 160.862.246 TL, Mühendislik grubuna ise 28.265 TL tutarında yatırım gerçekleştirilmiştir.

## **İç Kontrol ve Denetim**

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

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

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

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

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

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, 81 çalışanı ile faaliyet göstermektedir. 2013 yılında Avrupa ekonomisinin içinde bulunduğu sıkıntılı duruma rağmen Şirket, 17,000 tonluk satış hacmi ile 2012 yılı seviyesine paralel bir performans gerçekleştirmiştir.

### **5. Borusan Mühendislik**

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

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

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



işlem üniteleri devreye girmiş, yatırım hedeflenen zaman planı ve bütçe çerçevesinde tamamlanmıştır.

Yılın üçüncü çeyreğinde üretimin başlamasıyla birlikte üretimden satışlar ve sipariş girişlerinde artış yaşanmış ancak üretimin henüz tam kapasiteye ulaşmamasından dolayı konsolide karlılığımıza olumlu etkisi bu dönemde sınırlı düzeyde kalmıştır. Şirketin önümüzdeki dönemlerde ölçek ekonomisini yakalayarak karlılığını artırması hedeflenmektedir.

Üretim hızının tatmin edici seviyelerde olduğu boru makinasında verimliliği artırmaya yönelik çalışmalar devam etmektedir. Tam zamanında ve oldukça başarılı bir şekilde devreye alınan ısıl işlem tesisinde ise üretim planlanan şekilde devam etmektedir. Diş açma tesisinde de makinaların hedeflenen çevrim sürelerini yakalamasına yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

## 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 2014 yılında, 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 2014 - 30 Eylül 2014 (TL)	
Borusan Kocabıyık Vakfı	1.253.308
Gemlik Açık Ceza İnfaz Kurumu	12.766
İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Projesi	5.450
Meslek Liseleri Eğitim Programı	3.360
Borusan Yelken Akademisi	900
Türkiye Eğitim Vakfı	1.200
Diğer	12.951
<b>Toplam</b>	<b>1.289.935</b>

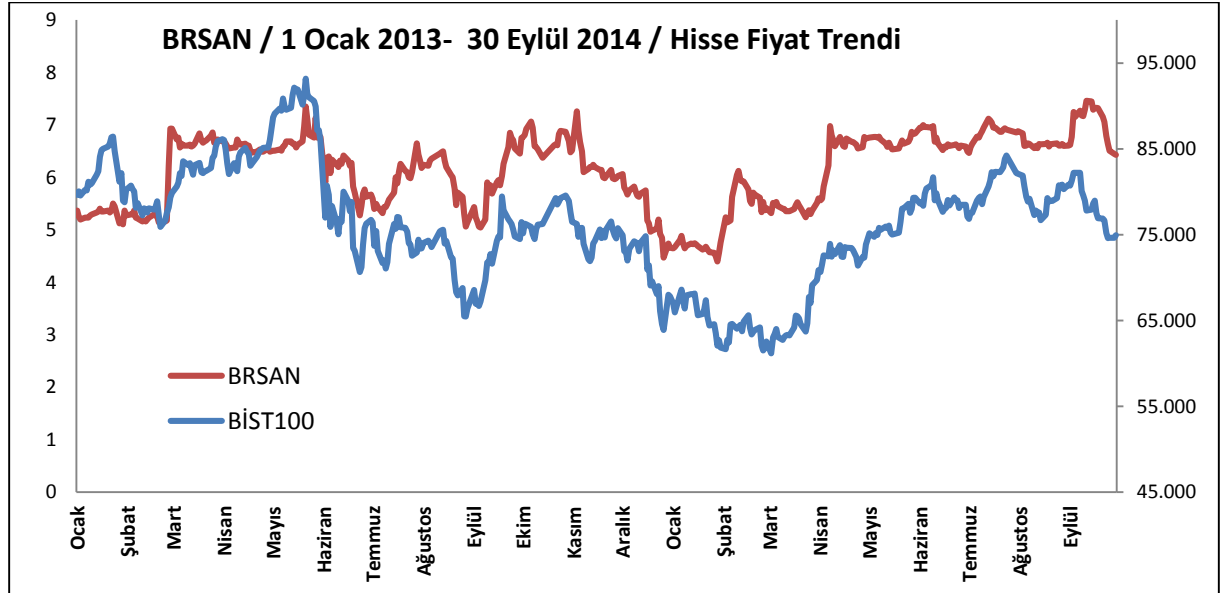
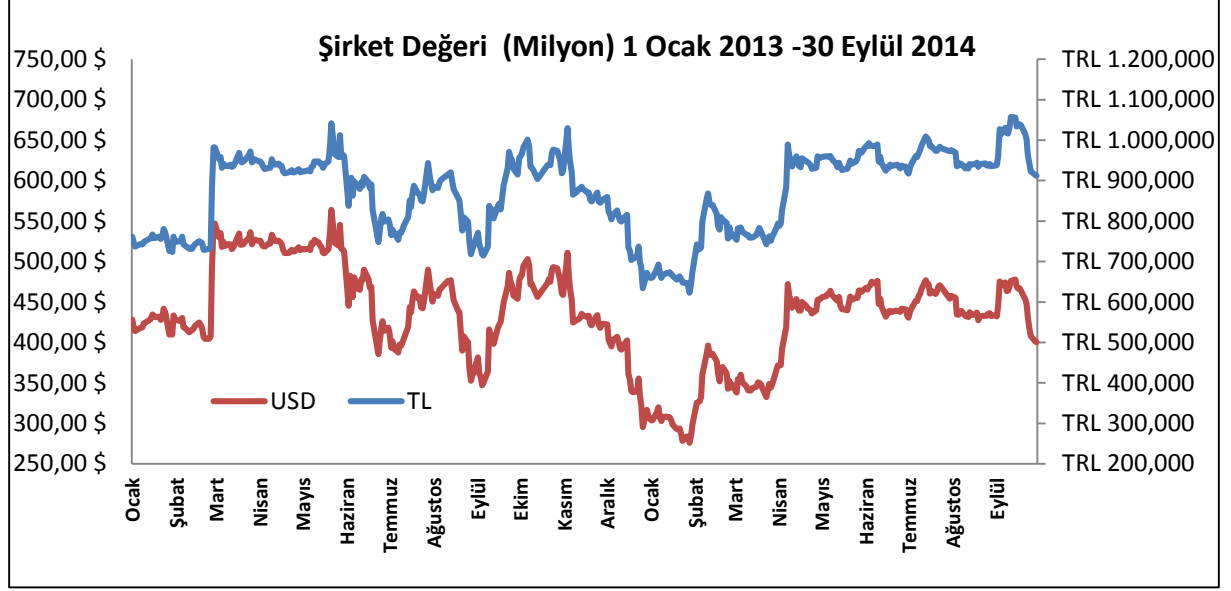
## 8. Hisse senedi fiyatlarının gösterdiği gelişme

2014 yılı ilk seansını 4.65 TL ile kapatan hisselerimizin 2 Ocak 2014 – 30 Eylül 2014 dönemi içinde ulaştığı en yüksek seans kapanış değeri 7.46 TL, en düşük ise 4.40 TL olmuştur. Aynı

dönem içerisinde BİST-100 endeksi %11 oranında değer kazanırken hisse senedimizin değeri %38 artmıştır.

30.09.2014 tarihindeki kapanış değerine göre şirketimizin piyasa değeri 911.452.500 TL'dir.

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



## Yıllar İtibariyle Temettü Oranları

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

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

### III. FİNANSAL YAPIYA İLİŞKİN BİLGİLER

		<u>2014</u>	<u>2013</u>
Cari Oran (katsayı)	$\frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}} =$	0,94	0,99
Likidite Oranı (katsayı)	$\frac{\text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}} =$	0,53	0,51
Stok Devir Hızı (katsayı)	$\frac{\text{Satışların Maliyeti}}{\text{Stoklar}} =$	2,36	2,15
İşletme Sermayesi Kullanımı	$\frac{\text{Stoklar} + \text{Ticari Alacaklar}}{\text{Net Satışlar}} =$	53%	60%
Özkaynak Kullanım Oranı	$\frac{\text{Özsermaye}}{\text{Toplam Kaynaklar} - \text{Nakit}} =$	36%	40%
Karlılık Oranı	$\frac{\text{Net Dönem Karı}}{\text{Net Satışlar}} =$	1,95%	4,10%
Aktif Verimliliği	$\frac{\text{Net Dönem Karı}}{\text{Aktif Toplamı}} =$	0,94%	2,04%
VFAÖK (TL)	=	102.910.060	101.159.157
VFAÖK Marjı	$\frac{\text{VFAÖK}}{\text{Net Satışlar}} =$	9,3%	11,5%

<b>Not 1: Vergi Faiz Amortisman Öncesi Kar (TL) Hesaplaması</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Faaliyet Karı / (Zararı)*	68.081.893	73.876.789
Amortisman Giderleri	32.176.954	26.496.197
Satışların Maliyeti içinde	28.054.947	21.612.071
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri içinde	543.272	379.022
Genel Yönetim Giderleri içinde	3.578.735	4.505.104
Durdurulan faaliyet içinde	0	0
Kıdem Tazminatı Karşılığı Dönem Gideri / (Geliri)	2.651.213	786.171
<b>Vergi Faiz Amortisman Öncesi Kar (TL)</b>	<b>102.910.060</b>	<b>101.159.157</b>

\* 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 – 30 Eylül 2014 faaliyet döneminde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan belli başlı kriterlere uyum sağlamış, dönem içerisinde Şirket ana sözleşmesi, prosedür ve uygulamalar ilkelere uyum anlamında gözden geçirilerek uyumun tam olmadığı alanlar tespit edilmiş ve bu alanlara yönelik iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan uygulamalara uyum Şirket yönetimi tarafından prensip olarak benimsenmiştir.

## BÖLÜM I - PAY SAHİPLERİ

### 2. Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi

Borusan Grubu'nun halka açık şirketlerinin pay sahipleri ile ilişkilerini koordine etmek amacıyla Borusan Holding A.Ş. çatısı altında "Yatırımcı İlişkileri Birimi" oluşturulmuştur. 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. Borusan Holding ve Şirketimiz bünyesinde bulunan bu iki birim yatırımcı ilişkileri kapsamında yapılan tüm faaliyetlerde tam bir koordinasyon ile hareket etmektedirler. Pay sahiplerimiz söz konusu iki birimden herhangi biri ile temasa geçerek Şirketimiz ile iletişim kurabilmektedirler.

#### **Borusan Holding A.Ş. - Yatırımcı İlişkileri İletişim Bilgileri**

Finansman ve Yatırımcı İlişkileri Müdürü  
Yatırımcı İlişkileri Mail Adresi

Beril Yiğinsu 0 212 393 5325  
investor@borusan.com

#### **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

Şirketimizde 01.01.2014-30.09.2014 tarihi içinde Sermaye Piyasası ve İMKB tebliğleri gereği 10 Özel Durum açıklaması bilgi paylaşımı amacı ile hazırlanmış ve yapılmıştır. Şirket Özel Durum açıklamalarını İMKB yoluyla ve kamuyu aydınlatma projesi kapsamında pay sahiplerinin bilgisine sunmuştur. Söz konusu açıklamalar zamanında yapılmış olup SPK veya İMKB tarafından yaptırım uygulanmamıştır.

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

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

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

Dönem içerisinde Şirketle ilgili olarak Holding ve Şirket Yatırımcı İlişkileri Birimine elektronik posta ve telefon aracılığıyla 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 yaklaşık 92 adet bilgi talebi yöneltilmiştir. Bilgi talepleri öncelikle 23 Ocak 2014 tarihli 28891 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanmış olan “Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği” çerçevesinde değerlendirilmektedir. Holding ve Şirket Yatırımcı İlişkileri birimleri koordineli bir çalışma ile soruları başlıklar halinde gruplayarak sıkça sorulan soruları tespit etmekte ve cevapları standart hale getirerek tüm pay sahiplerine eşit bilgi aktarımını sağlamaktadırlar. Sorulara mümkün olan en kısa zamanda cevap verilmesi kritik performans göstergesi olarak tespit edilmiştir.

### 3. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı

Dönem içinde gerek Şirketin internet sitesi ([www.borusanmannesmann.com](http://www.borusanmannesmann.com)) ve gerekse Borusan Grubu’nun internet sitesi ([www.borusan.com](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 2 adet Genel Kurul gerçekleştirmiştir.

Şirket’in 2013 yılı Olağan Genel Kurul’u 28.03.2014 tarihinde %75,43’lük bir toplantı nisabı ile gerçekleştirilmiştir. Toplantıya davet kanun ve ana sözleşmede öngörüldüğü üzere gündem ile birlikte 04.03.2014 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, 2013 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 Kurul takiben Şirket merkezinde ve 28 Mart 2014 tarihinden itibaren Şirketin internet sitesinde sürekli olarak pay sahiplerine açık tutulmaktadır.

Şirket’in Olağanüstü Genel Kurul toplantısı 25.06.2014 tarihinde %75,18’lik bir toplantı nisabı ile gerçekleştirilmiştir. Toplantıya davet kanun ve ana sözleşmede öngörüldüğü üzere gündem ile birlikte 03.06.2014 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. Söz konusu Olağanüstü Genel Kurul’a ilişkin tutanaklar Genel Kurul takiben Şirket merkezinde ve 25 Haziran 2014 tarihinden itibaren Şirketin internet sitesinde sürekli olarak pay sahiplerine açık tutulmaktadır.

Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan önemli nitelikteki kararlar Genel Kurul'da pay sahiplerinin onayına sunulmaktadır. Kurumsal Yönetim İlkelerinin yasal uyumu sağlandığında değişen kanunlarda yer alacak olan tüm önemli nitelikteki kararlar da Genel Kurul'da pay sahiplerinin onayına sunulacaktır.

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.

## **7. 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 oranında 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.

## **8. Payların Devri**

Şirket esas sözleşmesinde pay devrini kısıtlayan herhangi bir hüküm bulunmamaktadır.

## **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 ([www.borusanmannesmann.com](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.

## 9. Şirketin İnternet Sitesi ve İçeriği

Şirketimizin internet sitesi mevcut olup, [www.borusanmannesmann.com](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 [www.borusan.com](http://www.borusan.com) adresinde Yatırımcı İlişkileri başlığı altında Borusan Grubu'nun halka açık şirketleri ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Bu doğrultuda söz konusu adreste Şirketimiz ile ilgili olarak da SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin öngördüğü içerikte bilgiler bulunmaktadır

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

## 10. Faaliyet Raporu

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

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

## BÖLÜM III - MENFAAT SAHİPLERİ

### 11. 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.



## 12. 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.

## 13. İnsan Kaynakları Politikası

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

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

"Borusan Grubu, faaliyet gösterdiği her yerde ve ortamda kişilerin hak ve özgürlüklerine sonuna kadar inanır ve onları destekler. Bu doğrultuda, Grubumuzda hiçbir hal ve koşulda,

kişilerin etnik kökenine, cinsiyetine, rengine, ırkına, milliyetine, ekonomik durumuna, dinine ve diğer inanışlarına bağlı olarak ayrımcılık yapılamaz. Bu durum, işe almada ve terfide, sağlanan çalışma koşullarında, müşterilerle, tedarikçilerle ve ortaklarımızla olan tüm ilişkilerimizde de geçerlidir. Bütün Grup şirketleri, çalışma koşullarının, ürettikleri ürünlerin ve hizmetlerin insan sağlığına ve güvenliğine uygunluğunu garanti almakla yükümlüdür.”

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

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

#### **14. 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 Kocabyık 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

### 15. Yönetim Kurulunun Yapısı ve Oluşumu

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

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

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

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

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

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

### 16. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları

Yönetim Kurulu faaliyet dönemi başında oluşturulan bir takvim doğrultusunda en az 3 ayda bir toplanır. Yönetim Kurulu takviminin oluşturulması, güncellenmesi, üyelerinin toplantılara katılımının temin edilmesi, şirket yönetimince hazırlanan yönetim kurulu raporunun toplantıdan 1 hafta öncesinde tüm üyelere ulaşması, tutanakların hazırlanması ve arşivlenmesini teminen oluşturulmuş bir sekreteryaya bulunmaktadır. Yönetim Kurulu toplantılarının gündemi yine

Yönetim Kurulu Başkanı tarafından Yönetim Kurulu üyelerinin görüşleri doğrultusunda belirlenir. Her toplantıdan 15 gün önce kesin davet ve gündem her bir Yönetim Kurulu üyesinin talebi doğrultusunda uygun mecra 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.

## **17. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı**

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

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

## **18. 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.

## **19. 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.

## **20. Mali Haklar**

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