

GELECEĞE SÖZÜMÜZ NET

2025
ENTEĞRE FAALİYET
RAPORU



İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	3
Rapor Hakkında.....	3
Yönetici Özeti	4
İklim.....	5
İnsan.....	6
İnovasyon	7
Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı.....	8
Grup CEO Mesajı.....	10
Bir Bakışta 2025	12
Trendler.....	13
İklim Odağında Trendler.....	13
İnsan Odağında Trendler.....	16
İnovasyon Odağında Trendler.....	18
Kurumsal Yönetim Odağında Trendler	20

BORUSAN HAKKINDA	22
Borusan Grubu Şirketleri Haritası	23
Bir Bakışta Borusan Grubu	24
Sürdürülebilir Ekonomik Performans.....	26
Stratejimiz ve İş Modelimiz	27
Borusan Grubu Değerleri, Kültürel ve Dönüştürücü Prensipler	28
Borusan Grubu Şirketlerinin 2025 Yılı Performans Özetleri.....	30
Borusan Grubu'nda Sürdürülebilir Finans	40
Borusan Grubu Şirketleri Tarafından Sürdürülebilir Finansman Kullanımı.....	40
Sorumlu Yatırım	41

KURUMSAL YÖNETİM.....	43
Organizasyon Yapımız.....	44
Yönetim Kurulu.....	44
Holding Üst Yönetim.....	45
Borusan'da Kurumsal Yönetim	46
Borusan'da Sürdürülebilirliğin Yönetimi	47
İş Etiği ve Uyum	50
İç Denetim	51
Risk Yönetimi ve İç Kontrol.....	53
İklim ve Sürdürülebilirlik Odaklı Risk Yönetimi.....	55
Yolsuzluk ve Rekabete Aykırı Davranışla Mücadele	56

SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER YARATMA ANLAYIŞIMIZ	57
Sürdürülebilirlik Manifestomuz	58
Sürdürülebilirlik Politikamız.....	59
Sürdürülebilir Değer Yaratma Yolculuğumuz.....	60
Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı.....	61
Borusan Grubu Paydaş Etkileşimi.....	64
Entegre Değer Yaratma Modelimiz	65
2053 Sürdürülebilirlik Hedeflerimiz	66
Sürdürülebilirlik Yaklaşımımız, Hedeflerimiz ve Performansımız.....	68
Grup Şirketlerimizin Temel Yaklaşımları	68
Hedefler	75
Borusan'dan Geleceğe İlham	76

İKLİM.....	78
İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum	80
Emisyonlar ve Enerji Tüketimi.....	81
Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi	90
Atık Yönetimi.....	90
Su Yönetimi.....	96
Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması	99

İNSAN.....	105
İnsan Odaklı Kurum Kültürü	106
İnsan Kaynakları Yaklaşımımız	108
İstihdam.....	109
Çalışan Hakları	110
Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	111
Borusan Eşittir	114
Yetenek Yönetimi ve Gelişimi	119
Ödüllendirme ve Ücretlendirme	126
Borusan'da İş Sağlığı ve Güvenliği.....	127
Toplumsal Fayda Yaratmak.....	131
Okyanus Gönüllü Borusanlılar	133
Borusan Kocabıyık Vakfı	134
Kültür & Sanat.....	136
Müşteri Memnuniyeti Yönetimi ve Hizmet Kalitesi.....	138
Paydaş İlişkileri Yönetimi	140
Jeopolitik ve Beşerî Meseleler.....	142

İNOVASYON	143
Teknoloji ve Dijital Dönüşüm	145
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi.....	153
Girişimciliğin Desteklenmesi ve İş Birliklerinin Geliştirilmesi	156
Borusan Sürdürülebilir Fayda Programı	156
Sürdürülebilir İş Modelleri Geliştirmek	159
Borusan'da Ar-Ge ve İnovasyon.....	161

EKLER.....	165
Teknik Tanımlar Sözlüğü	166
Kısaltmalar Sözlüğü.....	168
Performans ve Göstergeler Tabloları	170
Finansal Performans Göstergeleri.....	170
Çevresel Performans Göstergeleri	171
Sosyal Performans Göstergeleri	180
Kalite ve Entegre Yönetim Sistemleri.....	195
Üyelikler ve Ödüller	198
Öncelikli Konularımız ve Açıklamalar	206
GRI İçerik Endeksi.....	208
WEF – IBC Paydaş Kapitalizmi Göstergeleri.....	215
UN WEPs İlerleme Raporu	218
Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na Katkımız	219

SINIRLI GÜVENCE RAPORU	223
-------------------------------------	------------

RAPORLAMA KILAVUZU	224
---------------------------------	------------

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU...235



RAPOR HAKKINDA

Finansal performansımızla birlikte çevresel, sosyal, kurumsal yönetim gibi finansal olmayan diğer alanlardaki performansımızı 2008 yılında yayımladığımız ilk Sürdürülebilirlik Raporu ile paydaşlarımızla paylaşmaya başladık. 2021 itibarıyla entegre düşünce yaklaşımını benimseyerek bu alandaki taahhüdümüzü daha da ileri taşıdık ve Türkiye’de holdingler arasında paydaşlarına Entegre Faaliyet Raporu sunan ilk grup olma sorumluluğunu üstlendik.

Küresel ölçekte yaşanan sürdürülebilirlik dönüşümünün gerekliliklerini dikkate Alıyoruz. 2025 yılında, finansal olmayan 75 performans göstergemiz için sınırlı güvence alarak raporumuzu tamamladık. Finansal ve finansal olmayan performans göstergelerimizi, değer alanlarımızı ve yıl boyunca yürüttüğümüz çalışmaları, Değer Raporlaması Vakfı’nın (Value Reporting Foundation, VRF) Entegre Raporlama Çerçevesi’ne bağlı kalarak ve diğer uluslararası raporlama standartlarını da gözetererek hazırladığımız 2025 Entegre Faaliyet Raporumuzla bütüncül bir şekilde aktarıyoruz. Bu kapsamlı raporu siz değerli paydaşlarımıza sunmaktan büyük bir memnuniyet ve heyecan duyuyoruz.

RAPOR KAPSAMI

Borusan Grubu 2025 Entegre Faaliyet Raporumuzda sunulan bilgiler, 01.01.2025 – 31.12.2025 döneminde Borusan Holding ve Grup Şirketleri’nin Türkiye’de ve yurt dışında gerçekleştirdiği faaliyetleri kapsamaktadır. Raporda yer verilen yükümlülükler, taahhütler ve performans verileri; Borusan Holding, Borçelik, Borusan Boru, Borusan Cat, Borusan EnBW Enerji, Borusan Limanı, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji A.Ş.*, Borusan Otomotiv Grubu, Supsan, Borusan Yatırım ve Borusan Ventures şirketlerine aittir. Aksi belirtilmedikçe, diğer Borusan Grubu şirketlerine ilişkin veriler rapor kapsamında değildir. Ayrıca, Borusan Kocabıyık Vakfı, Borusan Sanat ve Borusan Contemporary’nin topluma yönelik çalışmalarına da raporda yer verilerek, Grubun sosyal ve kültürel etki alanı bütüncül biçimde alınmıştır.

Rapor genelinde kullanılan “Borusan”, “Grup” ve “Grubumuz” ifadeleri Borusan Grubu’nu temsil etmektedir. Bununla birlikte, her bir Grup Şirketi’nin özgün yaklaşım ve uygulamalarını doğru biçimde yansıtmak amacıyla şirketlere özgü bilgiler ilgili bölümlerde açıkça şirket isimleriyle belirtilmiştir.

**Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji A.Ş. paylarının %100’ünün, bir CMA CGM Grup iştiraki olan CEVA Corporate Services tarafından satın alınmasına yönelik işlem (“İşlem”) için Borusan Yatırım ve Pazarlama A.Ş., Borusan Holding A.Ş. ve CEVA Corporate Services arasında (birlikte “Taraflar”) 25 Nisan 2025 tarihinde bağlayıcı bir Hisse Devir Sözleşmesi imzalandığı; ve söz konusu Hisse Devir Sözleşmesi uyarınca, İşlem kapsamında pay devrinin yapılması rekabet otoritelerinin ve ayrıca diğer ilgili yasal merciilerin İşlem’e onay vermesi ve Taraflarca belirlenen diğer koşul ve şartların gerçekleşmesine bağlı olduğu 26 Nisan 2025 tarihinde kamuoyuna duyurulmuştur. İşlem’in tamamlanması için gereken tüm şartların yerine gelmesi ile birlikte İşlem’in kapanışı 5 Kasım 2025 tarihinde gerçekleşmiştir.*

İÇERİK

Paydaşlarımızla ilişkilerimizde şeffaflığı ve hesap verebilirliği temel ilkeler olarak benimseyen bir Grup olarak, üretimden makina ve güç sistemlerine, otomotivden lojistik ve enerji sektörlerine uzanan tüm faaliyet alanlarımızda ortaya çıkan çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerimizi bütüncül bir yaklaşımla yönetiyor ve yarattığımız değeri raporumuzun ilgili bölümlerinde kapsamlı şekilde paylaşıyoruz.

Operasyonlarımızın yarattığı etkiyi, stratejik önceliklerimiz olan iklim, insan ve inovasyon (i³) odak alanlarımız çerçevesinde ele alarak, sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlayan değer üretme anlayışımızı güçlendiriyoruz.

“**Ekler**” bölümünde yer alan performans göstergelerimiz aracılığıyla, performansımıza ilişkin verileri paydaşlarımıza ve kamuoyuna ölçülebilirlik, karşılaştırılabilirlik ve şeffaflık ilkelerine uygun şekilde aktarıyoruz.

REHBER ALINAN STANDARTLAR VE ÇERÇEVELER

2006 yılından bu yana imzacısı olduğumuz Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’ne (United Nations Global Compact, UNGC) bağlılığımız kapsamında çalışmalarımızı kararlılıkla sürdürüyoruz. Bu çerçevede, insan haklarına koşulsuz saygıyı esas alan, uluslararası çalışma standartlarıyla tam uyum içinde hareket eden, etik iş yapış ilkelerini tüm süreçlerine entegre eden ve çevresel sorumluluk bilinci yüksek bir kurum kimliğini güçlendirmeye devam ediyoruz.

UNGC tarafından belirlenen 10 ilkeyle uyumlu olarak hazırladığımız İlerleme Bildirimi’ne **buradan** erişebilirsiniz. Raporumuzda ayrıca, 2012 yılından bu yana imzacısı olduğumuz Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi İlkeleri (Women’s Empowerment Principles, WEPS) kapsamındaki performansımıza ve uygulamalarımıza **“BM Kadının Güçlenmesi Prensipleri İlerleme Durumu”** bölümünde detaylı şekilde yer verdik.

Raporumuz, Küresel Raporlama İnisiyatifi (Global Reporting Initiative, GRI) sürdürülebilirlik raporlama standartlarına tam uyumlu hazırlanmış olup, Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum, WEF) bünyesindeki Uluslararası İş Konseyi’nin (International Business Council, IBC) ortaya koyduğu Paydaş Kapitalizmi Göstergeleri de dikkate alınarak yapılandırılmıştır. **“Ekler”** bölümünde **“GRI İçerik Endeksi”** ile **“WEF Paydaş Kapitalizmi Göstergeleri”**ne ilişkin kapsamlı tablolara ulaşabilirsiniz.



GÜVENCE

2025 Entegre Faaliyet Raporu bağımsız denetim raporları ve finansal olmayan bilgiler sınırlı güvence kapsamında Güney Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş. (EY) tarafından denetlenmiştir. Rapor kapsamında sınırlı güvence hizmetine tabi tutulan veriler hakkındaki detaya bu raporun **“Sınırlı Güvence Beyanı”** bölümünden ulaşabilirsiniz.

İLETİŞİM VE GERİ BİLDİRİM

Raporla ilgili görüş ve önerilerinizi **surdurulebilirlik@borusan.com** adresine iletebilirsiniz.

YÖNETİCİ ÖZETİ

“

Gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakma taahhüdümüzü gerçekleştirmek için 2025 yılında da hem yurt içinde hem de yurt dışında 14 bini aşkın çalışma arkadaşımızla var gücümüzle ülkemize ve dünya pazarlarına katma değerli ürün ve hizmetler sunmaya devam ettik.

”

2025 yılı, küresel ölçekte sektörlerin ve genel konjonktürün dinamik şekilde değiştiği bir yıl oldu. Makroekonomik belirsizlikler, jeopolitik hassasiyetler, tedarik zincirlerinde dönüşüm ve iklim değişikliğiyle mücadele gibi çok boyutlu konular etrafında şekillendi. Borusan olarak koruduğumuz çözüm odaklı yaklaşımımızla makro ve sektörel ölçekli analizlerimizi sürdürdük, kontrol edebildiğimiz değişkenlere odaklandık. Sürdürülebilir iş modelimizi, güçlü finansal yapımız ve tecrübeli ekiplerimiz ile işimizi geliştirmek için stratejik bir itici güç olarak konumladık. Belirsizliğin hâkim olduğu uluslararası arenada dayanıklılığımızı yeniden gözler önüne serdik. Üretim, otomotiv, makina ve güç sistemleri, enerji ve lojistik gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren bir etki kapasitesi geniş bir Grup olarak, oldukça çeşitli bir paydaş ekosistemine sahip olmamız bu etkileri yönetmemizde önemli bir rol oynadı.

Ekonomik performansımız ve sürdürülebilirlik çerçevesinde uzun vadede değer yaratmayı sürdürürken geçtiğimiz 6 yılda toplamda 43 milyar TL'lik yatırım gerçekleştirdik. Kısa vadede (2026-2028 döneminde) ise 69 milyar TL'lik bir yatırım planımız bulunuyor. 2025 yılını, 326 milyar TL konsolide Grup geliriyle tamamladık. 2024 yılında elde ettiğimiz 257 milyar TL konsolide Grup gelirine kıyasla Türk lirası cinsinden %27 büyümeye sağladık.

2023 yılının son çeyreğinde Holding ve Grup faaliyetleri kapsamında, iklim - insan - inovasyon (i³) stratejik yaklaşımı çerçevesinde hazırladığımız çifte önemlilik (double materiality) çalışması ile paydaşlarımız için öncelikli konularımızı finansal ve etki perspektiflerinden değerlendirdik.

Bu yıl sürdürülebilirlik hedeflerimiz ve yol haritamız kapsamında geleceğe sözümüzü çok daha net şekilde ortaya koymak amacıyla iklim, insan ve inovasyon odak alanlarına ek olarak Yönetişim boyutunu ele alarak yaklaşımımızı yeniden tasarladık. Ayrıca, Grup genelinde benimsenen İklim Geçiş Planımızı oluşturduk. 2034, 2044 ve 2053 yıllarını kapsayan, kademeli ve veriye dayalı bir net sıfır yol haritası tanımladık. Borusan Grubu Sürdürülebilirlik Politikası'nı yürürlüğe alarak yaklaşımımızı daha da sağlamlaştırdık.

İklim odak alanında yürüttüğümüz çalışmalarla doğrudan ve dolaylı emisyonlarımızı düşürmek için tedarik zincirimizin dayanıklılığını artırmak üzere çalıştık. Ham maddelerimizi düşük emisyonlu kaynaklardan sağlamayı önceliklendirdik. Yenilenebilir enerji üretim kapasitemizi daha da artırarak, en önemli odaklarımızdan biri olan ve 2053 net sıfır hedefimizi tanımlayan karbonsuzlaşma konusundaki projelere yöneldik. 2025 yılında, 67 milyon TL'yi aşan çevre koruma yatırımları gerçekleştiren, Grup çerçevesinde enerji yoğunluğunda %29,98 oranında azaltım gerçekleştirdik. 122 bin tonun üzerinde atığı geri kazandık. Su yönetimi konusunda gerçekleştirdiğimiz faaliyetler sonucunda 90.080,7 ton suyu geri kazandık.



İnsan odak alanımızda ise kısa, orta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerimizi gerçekleştirmek için çalışıyoruz. Sürdürülebilir başarı adına kapsayıcı ve yenilikçi bir iş ortamı sağlıyoruz. İşe alım ve yetenek kazanımı süreçlerinde kapsayıcı uygulamaların yaygınlaştırılması amacıyla Borusan Eşittir ÇEK (Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık) Rehberi hazırlayarak Borusanlıların ve tüm paydaşlarımızın erişimine açtık. Borusan Grubu Ebeveyn ve Aile Rehberimiz ile Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Ev içi Şiddetle Mücadele Politikamızı ise ÇEK perspektifinden güncelledik. Adalet, şeffaflık ve fırsat eşitliği ilkelerini tüm Grup şirketlerinde standart uygulama haline getirdik. 10 yılı aşkın bir süredir Borusan Eşittir çatısı altında hem ülkemiz için değer yaratan makro projeler hem de Holding ve Grup Şirketlerimizde eşitlik odağında projeler geliştirmeyi sürdürüyoruz. Temel bir önemli önceliğimiz olan sıfır kaza hedefiyle kaza sıklık oranımızı 2021 baz performansımıza göre %11,24 oranında azalttık.

İnovasyon çerçevesinde ise operasyonel risklerin minimuma indirilmesi, kaynak kullanımında verimliliğin artırılması ve sürdürülebilir iş modelleri geliştirilmesine odaklanıyoruz. Yenilikçi teknolojilerle günden güne geliştirdiğimiz iş süreçlerimizde, Ar-Ge temelli istikrarlı büyümemizi sürdürüyoruz. 2025 yılında, 385 milyon TL'yi aşan Ar-Ge bütçesiyle, toplam 20 yeni patent başvurusunda bulunduk. Ayrıca, 17 üniversite ve 35 start-up iş birliği gerçekleştirdik. Türkiye'de bir ilk olan "Sürdürülebilir Satın Alma Tedarikçi Kılavuzu" ve "Tedarikçi Öz Değerlendirme Formu" ile değer zincirimiz boyunca çalışmalarımızın kapsamını genişletmeyi sürdürdük. Değerlendirmemize dahil olan tedarikçi sayısı 355 olarak kayıtlara geçti. Envanteri tamamlayan her tedarikçimize, sürdürülebilirlik olgunluklarına ilişkin detaylı raporlar ve yol haritaları sunduk. Öte yandan, Borusan Sürdürülebilir Fayda Programı ile sosyal etki ve sürdürülebilirlik öncelikleriyle bağlantılı olarak, toplumsal meselelerde hedef grupları etkileme ve aksiyona geçirme potansiyeli olan projeleri destekliyoruz. Bu yıl Programa 428 başvuru aldık.

Kurumsal yönetim yapımızın temel taşı olan etik prensipleri her zaman önceliklendirerek çalışmalarımızı yürütüyoruz. Çalışma ilkeleri ve etik kurallarımızı kapsayan Turuncu Rehber, yönetim seviyesini de içerecek şekilde tüm Borusanlılar için yol gösterici bir pusula niteliği taşıyor. Bu rehberi, 2025 yılında tekrar gözden geçirerek günümüz ihtiyaçlarına uygun şekilde güncelledik. Şeffaflık, süreklilik, güven ve dürüstlük esaslarına dayanan iş etiği anlayışımız, Grubun tamamı tarafından içselleştirilerek tüm paydaşlarımızla etkileşimimizin bazını oluşturuyoruz. 2025 yılında Turuncu Etik Bildirim Hattı'na 150 adet bildirim raporlanırken, gelen bildirimlerin 123 adedine ilişkin inceleme gerçekleştirilmiştir. Riskleri ve risk yönetimi süreçlerini merkezi bir yapıda takip ettiğimiz kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerimizle tam entegre şekilde sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği ile ilgili risklerimizi ve fırsatlarımızı kapsamlı şekilde değerlendirdik.



iklim

“İklim” odak alanı, mevcut kaynakları koruyarak gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakma misyonumuzu ifade ediyor. Sera gazı emisyonlarımızı azaltmak, enerji tüketimimizde yenilenebilir kaynakların payını artırmak, biyolojik çeşitliliği gözeten doğa dostu uygulamaları yaygınlaştırmak, su kaynaklarını döngüsel süreçlerle verimli şekilde yönetmek ve atıkları en yüksek fayda yaratarak dönüştürmek temel önceliklerimizi oluşturuyor.

Öncelikli konu başlıklarımız doğrultusunda tüm faaliyetlerimizi “iklim değişikliği ile mücadele” perspektifiyle dönüştürmeye devam ediyoruz. Dijital dönüşümü, verimlilik iyileştirmelerini ve toplumsal farkındalık oluşturmayı stratejimizin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. Döngüsellik ve atık yönetimini operasyonel bir araç olarak konumlandırmaktan öte, geri dönüşümü ve yeniden kullanımı teşvik eden uzun vadeli bir değer yaratma stratejisi olarak benimsiyoruz.

Borusan Grubu olarak “doğanın ve biyolojik çeşitliliğin korunmasını” gelecek kuşaklara karşı bir sorumluluk, yaşamın sürekliliğini garanti altına alan zorunlu bir çaba ve sürdürülebilir bir dünyanın temeli olarak kabul ediyoruz. Operasyonlarımızın doğal yaşam alanları üzerindeki etkilerini asgari düzeyde tutmayı sürdürürken, tesislerimizin bulunduğu bölgelerde biyoçeşitliliği destekleyecek projeler geliştirmeye devam ediyoruz.

“Su yönetimi” stratejilerimizin hayata geçirilmesine öncelik veriyor, su israfını önleyen, çevresel sürdürülebilirliği güçlendiren ve somut fayda üreten uygulamalar geliştiriyoruz. Ayrıca, atık su geri kazanım teknolojilerini yaygınlaştırmayı ve suyun yeniden kullanımını su yönetimi çalışmalarımızın merkezine yerleştiriyoruz.



“İnsanı” odağa alan, topluma değer katan ve sürdürülebilir geleceği birlikte inşa eden bir kurum olma hedefimize, köklü mirasımız ve yenilikçi vizyonumuzla kararlılıkla ilerliyoruz. 80 yılı aşkın deneyimimizden güç alan geleceğe dönük vizyonumuzu bugün de aynı kararlılıkla hayata geçiriyoruz. Çalışma arkadaşlarımızdan, paydaşlarımızdan ve içinde yer aldığımız topluluklardan ilham alarak, refahı ve eşit fırsatları benimseyen, “insan odaklı kurum kültürü” inşa ediyor ve topluma sürdürülebilir değer katıyoruz.

Borusan’da “iş sağlığı ve güvenliği” koşulsuz önceliğimizdir. Hem fiziksel hem de ruhsal iyi olma hâlini desteklemek için işimizin her aşamasındaki riskleri proaktif biçimde ele alıyor, mümkün olan her yerde tamamen ortadan kaldırmayı hedefliyoruz. Çünkü biliyoruz ki, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı, başarılı ve sürdürülebilir iş sonuçlarının temelidir.

“ÇEK (Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık)” ilkeleri ışığında kurumsal yapımızı tasarlıyor ve sürekli geliştiriyoruz. Borusan Grubu olarak, 10 yılı aşkın süredir yürüttüğümüz Toplumsal Cinsiyet Eşitliği çalışmalarımızı bu bakış açısıyla genişletip ÇEK perspektifinden yeniden ele aldık. ÇEK yaklaşımını kurum kültürümüzün temel taşlarından biri haline getirerek, herkes için adil, erişilebilir ve sürdürülebilir bir iş ortamı inşa etmeye kararlıyız.

Borusan çatısı altındaki herkesin faydasına projeler üretirken, toplumsal etki yaratan girişimleri kuruluşumuzdan bu yana istikrarlı biçimde destekliyoruz. Kültürel gelişime katkı amacıyla Borusan Contemporary ve Borusan Sanat ile sanatı destekliyor, Borusan Okyanus Gönüllüleri ve Borusan Kocabıyık Vakfı aracılığıyla Türkiye’ye değer katan çalışmalar yürütüyoruz. “Toplumsal faydayı” desteklerken kültür ve sanatı teşvik etmeyi kurumsal sorumluluğumuzun ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. Bu yaklaşım hem kurum içindeki bireylerin hem de toplumun bütününün ilerlemesine olan bağlılığımızı yansıtıyor.

Borusanlıların “yeteneklerini” geliştirebilecekleri kapsamlı öğrenme ve gelişim fırsatları sunuyoruz. Çalışanlarımızın kişisel ve profesyonel yolculuklarını destekleyerek, onları yarının liderleri olarak yetiştirmeye odaklanıyoruz.

Değer zincirimizin her halkasıyla uyum içinde hareket ediyoruz ve iş birliği yaptığımız “paydaşların” bizimle aynı değerlere sahip olmasına önem veriyoruz. Tedarik zincirimizde çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik kritik bir rol oynuyor. “Müşteri memnuniyeti” yaklaşımımız, ürün ve hizmet kalitesini her koşulda önceleyen, saygı, eşitlik, dürüstlük ve nezaket ilkeleri üzerine kuruludur. Müşterilerimizin ihtiyaçlarını eksiksiz karşılamayı ve beklentilerini aşmayı hedefliyoruz. Uzun vadeli başarı vizyonumuzun merkezinde, güvene dayalı ve sürdürülebilir müşteri ilişkileri yer alıyor.





inovasyon

İşimizin her aşamasında en güncel gelişmelerden ve yenilikçi fikirlerden beslenerek, yarının dünyasına yön veriyoruz.

“**İnovasyon**” odağımız doğrultusunda “**yenilikçi ve sürdürülebilir iş modelleri geliştiriyor**”, bu sayede yarattığımız değeri kalıcı, ölçülebilir ve ölçeklenebilir biçimde artırıyoruz.

Sorumlu yatırımlarımızı büyütürken, paydaşlarımızla anlamlı iş birlikleri kuruyoruz. Kurumsal kaynaklarımız ve inovasyon kapasitemiz ile “**girişimciliği destekliyor**”, ekosistemimizde çevresel ve sosyal fayda üreten projeleri güçlendiriyoruz.

Faaliyet gösterdiğimiz pazarların dinamiklerini yakından izliyor, teknolojik gelişmeleri süreçlerimize entegre ederek müşterilerimize somut değer katıyoruz. “**Ar-Ge ve inovasyon**” ile sürekli gelişim kültürünü kurumsal refleks hâline getiriyoruz.

“**Teknolojik ve dijital dönüşüm**”, sürdürülebilir değer yaratma yolculuğumuzun ayrılmaz bir tamamlayıcısıdır. Bu dönüşümün sağladığı kaldıraç etkisinden yararlanarak dönüşüm projelerini hayata geçiriyoruz.



YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI



Değerli Paydaşlarımız,

Dünyanın içinden geçtiği dönüşüm, artık dönemsel dalgalanmaların ötesine geçmiş durumda. Jeopolitik dengelerin yeniden şekillendiği, ticaret akışlarının farklı eksenlerde kurulduğu, teknolojinin iş modellerini yeniden tanımladığı ve iklim krizinin ekonomik kararları doğrudan etkilediği bir çağda yaşıyoruz. Böylesi bir ortamda kurumların asıl sınavı, bugünün dinamiklerini yönetirken aynı zamanda uzun vadeli bir ufka odaklanabilme yeteneğidir. Borusan Grubu olarak bizler adımlarımızı, 82 yıllık mirasımızdan aldığımız cesaretle 200 yıl ve ötesine uzanan, kalıcı bir Grup olma idealiyle atıyoruz.

Bu iddialı hedef, her şeyden önce insanı odağına alan, güvenilirliği sermaye bilen ve yeniliklere öncülük eden bir karakter gerektirir. Bizler, tüm paydaşlarımızla daha iyi bir gelecek inşa etmek ve kuşaklar boyu sürecek ortak bir değer üretmek için yolculuğumuzu sürdürüyoruz. Bugün üç kıtada, 11 ülkede; üretim, otomotiv, enerji, lojistik, makine ve güç sistemleri olmak üzere beş temel faaliyet alanında, on bine yakın çalışma arkadaşımızla hem ekonomiye hem topluma değer katıyoruz.

Küresel belirsizliklere karşı en büyük dayanağımız işte bu uzun vadeli bakış açısı ve sahip olduğumuz bu güçlü yapılanma.

Son yıllarda giderek daha belirgin hale gelen gelişmeler, küresel ekonomik düzenin daha rekabetçi ve daha seçici bir yapıya evrildiğini gösteriyor. Nitekim 2025 yılı, jeopolitik gerilimlerin, artan korumacılık eğilimlerinin ve uluslararası ticaret dinamiklerindeki yapısal dönüşümlerin belirleyici olduğu bir dönem olarak geride kaldı. Yıl boyunca küresel ekonomik aktivite dalgalı ancak genel olarak dirençli bir seyir izledi. Bununla birlikte dünya ekonomisi, uzun vadeli büyüme trendlerinin altında seyretti. Artan korumacılık eğilimleriyle birlikte ticaretin daha parçalı bir yapıya kayması, tedarik zincirlerinin yeniden yapılandırılmasını ve pazar çeşitlendirmesini kritik hale getirirken; enerji ve emtia piyasalarındaki dalgalanmalar da maliyet yönetimini ve operasyonel verimliliği her zamankinden daha zorunlu kıldı. Bununla birlikte Avrupa Birliği başta olmak üzere birçok pazarda hız kazanan yeşil dönüşüm regülasyonları ve teknolojik dönüşüm dinamikleri ise sürdürülebilir üretim, enerji dönüşümü ve inovasyon odaklı yatırımlar için yeni fırsatlar yarattı.

Bizler belirsizliği yalnızca dışsal bir risk alanı olarak değil, etkin şekilde yönetilmesi gereken stratejik bir yetkinlik olarak ele alıyoruz. Bu bakış açısı, sürdürülebilir büyüme vizyonumuzu güçlendirmemizi ve değişen küresel ekonomik düzende paydaşlarımız için kalıcı değer yaratmayı kesintisiz şekilde sürdürmemizi sağlıyor.

Bu çerçevede 2025 yılı, Borusan Grubu açısından makroekonomik ve jeopolitik belirsizliklere rağmen sürdürülebilir büyüme stratejimizi devam ettirdiğimiz bir yıl oldu. Geçmişten bu yana sürdürdüğümüz ileri görüşlü yaklaşım, portföy çeşitliliğimiz ve çevik iş modellerimiz sayesinde stratejik avantajlarımızı koruduk. Dış dalgalanmalara karşı dayanıklı ve esnek bir yapıyla faaliyetlerimizi yürüttük. Tüm Grup şirketlerimiz yüksek standartlarda hizmet sunmayı sürdürdü, önemli fiziki ve teknolojik yatırımları devreye aldı, operasyonel verimlilik ve sürdürülebilirlik odağını koruyarak performanslarını güçlendirdi. Küresel ölçekte ticaret savaşlarının yeniden sertleştiği bir dönemde, ihracat yapan işlerimiz açısından değişen politikaları yakından izlemek ve gerekli aksiyonları hızlı biçimde almak kritik önem taşıdı. Bu süreçte, özellikle Borusan Boru gibi şirketlerimiz nezdinde küresel pazarlarda yerel oyuncu olma stratejimizin ne kadar değerli olduğunu bir kez daha gördük.

2025 yılı aynı zamanda sürdürülebilirlik gündemimizin daha da belirginleştiği bir dönem olarak öne çıktı. Avrupa Birliği'nde 2026 yılı itibarıyla mali etkileri hissedilecek Sınırdan Karbon Düzenleme Mekanizması, en büyük ihracat pazarlarımızdan biri olan Avrupa ile çalışan şirketlerimiz açısından önemli bir hazırlık alanı yarattı. Tüm Grup şirketlerimiz bu uygulamaya uyum sağlamak amacıyla emisyon yönetimi, veri altyapısı, raporlama ve operasyonel dönüşüm çalışmalarını sürdürdü. İş modellerimizi ve yatırımlarımızı yönlendirirken sürdürülebilirlik yaklaşımımız her zamanki gibi kararlarımızın merkezinde oldu.

YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI

2025 yılının Türkiye ekonomisi özelindeki belirleyici etkisi ise enflasyonda düşüş eğiliminin sürmesi ve faiz oranlarında normalleşme beklentisinin güçlenmesi oldu; bu unsurlar faaliyet ortamını destekledi. Mevcut makroekonomik politikaların devamlılığı, 2026 yılı için daha öngörülebilir bir iş ortamı yaratma potansiyeli taşıyor.

Önümüzdeki dönemde Borusan Holding, portföyünü sürdürülebilir büyüme ve yüksek katma değer yaratma potansiyeli olan alanlara odaklayarak güçlendirmeye devam edecek. Operasyonel mükemmeliyetin artırılması, dijitalleşme ve yapay zekâ destekli iş modellerinin yaygınlaştırılması, enerji dönüşümü ve sürdürülebilirlik odaklı yatırımların hızlandırılması temel önceliklerimiz arasında yer alıyor. Aynı zamanda küresel pazarlarda rekabet gücümüzü artıracak ihracat ve uluslararası büyüme fırsatlarını, stratejik ortaklıkları ve yenilikçi iş modellerini değerlendirmeyi sürdüreceğiz.

Paydaşlarımıza sunduğumuz değeri artırmak amacıyla müşteri odaklı inovasyona, verimlilik artırıcı dijital çözümlere ve sürdürülebilir iş uygulamalarına öncelik vermeye devam edeceğiz. Operasyonlarımızda verimlilik ve maliyet optimizasyonu sağlarken çalışanlarımızın yetkinlik gelişimine ve kurumsal kültürün güçlendirilmesine yatırım yapacağız. Müşterilerimize daha hızlı, entegre ve veri odaklı hizmetler sunmayı; tedarikçilerimiz ve iş ortaklarımızla uzun vadeli, güvene dayalı iş birliklerini geliştirmeyi sürdüreceğiz. Bu yaklaşım, finansal performansın güçlendirilmesi ile birlikte toplumsal ve çevresel katkımızı da artıracak.

Elbette 2025 yılında elde ettiğimiz tüm bu başarıların ardında güçlü bir ortak akıl, kararlı bir uygulama disiplini ve paydaşlarımızın güveni yer alıyor. Bu vesileyle tüm çalışma arkadaşlarımıza, müşterilerimize, iş ortaklarımıza teşekkür ediyorum. Önümüzdeki dönemde de aynı sorumluluk bilinciyle, daha güçlü, daha yenilikçi ve daha sürdürülebilir bir gelecek için çalışmaya devam edeceğiz.

Saygılarımla,

Ahmet Kocabıyık
Yönetim Kurulu Başkanı
Borusan Holding

CEO MESAJI



Değerli Paydaşlarımız,

Borusan Grubu olarak, 82 yıllık köklü tarihimizden aldığımız güç ve geleceği şekillendirme arzumuzla, belirsizliklerin ve değişimin hız kazandığı bir yılı daha geride bıraktık. 2025'te stratejik hedeflerimizi somut çıktılara dönüştürdüğümüz, dayanıklılığımızı artırdığımız ve dönüşümü kararlarımızın ve uygulamalarımızın merkezine yerleştirdiğimiz bir dönem yaşadık. Mirasımıza duyduğumuz saygıyı inovasyon ve sürdürülebilirlik odağımızla birleştirerek, yalnızca bugünün değil, yarının ihtiyaçlarına da yanıt veren bir gelişim çizgisini kararlılıkla sürdürüyoruz.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışımız doğrultusunda hazırladığımız beşinci entegre faaliyet raporumuz; değer yaratma modelimizi, stratejik önceliklerimizi ve risk yönetimi yaklaşımımızı bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koyuyor. Kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerimiz doğrultusunda kaydettiğimiz ilerlemeyi ve yarattığımız değeri şeffaf şekilde paylaşıyoruz.

Küresel ekonomideki dalgalanmalar, iklim krizinin artan etkileri, teknolojik dönüşümün hızı ve jeopolitik gelişmeler iş dünyası için yeni bir oyun sahası tanımlıyor. Bizler, bu dinamik ortamda ayakta kalmanın ötesine geçip öncü olmayı hedefleyen bir yaklaşımla hareket ediyoruz. İklim, İnsan ve İnovasyon odağımız, tedarik zincirinden müşteri deneyimine kadar tüm süreçlerimizde bize rehberlik ediyor. Paydaşlarımızla kurduğumuz ve Grubumuzun en büyük sermayesi olan "güven" ilişkisini koruyarak, ekonomik ve sosyal belirsizliklere karşı daha dirençli, daha çevik ve geleceğe daha hazır bir Borusan için kararlılıkla çalışmayı sürdürüyoruz.

2025 yılı Türkiye ekonomisi açısından dengelenme sürecinin devam ettiği, finansal koşullardaki değişimlerin operasyonel disiplini daha da önemli hale getirdiği bir dönem oldu. Sıkı para politikası ve normalleşme adımları, ekonomik aktivitede daha kontrollü bir seyre işaret ederken; enflasyonla mücadele iç talepte kademeli bir denge oluşturdu ve dış ticaret ile yatırım ortamında görece daha öngörülebilir bir çerçeveye sundu.

Borusan Grubu olarak bu değişken ve zorlu ekonomik ortamda güçlü bir operasyonel performans sergiledik. Çevikliğimiz, verimlilik odaklı yönetim anlayışımız ve nakit akışı disiplinimizle maliyet baskılarını ve talep dalgalanmalarını etkin biçimde yönettik. Grup şirketlerimiz hem mevcut koşullara hızlı uyum sağladı hem de dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve inovasyon alanlarındaki yatırımlarını sürdürerek geleceğe yönelik sağlam bir temel oluşturdu.

Yıl boyunca Grup şirketlerimiz faaliyetlerini güçlü finansal sonuçlarla sürdürdü. Grup olarak 326 milyar TL net satış, 38 milyar TL FAVÖK (EBITDA) elde ettik. Net kârımız ise 18 milyar TL oldu. Güçlü nakit akışı yönetimimiz sayesinde yatırımlarımıza devam ederken bilanço dayanıklılığımızı koruduk. Finansal disiplinimizi sürdürmemiz hem belirsiz ekonomik koşulları yönetmemize hem de uzun vadeli büyüme alanlarına yatırım yapmamıza imkân verdi. 2025 performansımız, finansal sonuçlarımızın yanı sıra kurumsal kültürümüzü güçlendiren, çalışan gelişimini destekleyen ve paydaşlarımızla güvene dayalı ilişkilerimizi pekiştiren yaklaşımımızın da yansıması oldu.

2025 yılında stratejik önceliğimiz, operasyonel verimliliği ve müşteri memnuniyetini ön planda tutarak sürdürülebilir büyümeyi sürdürmektir. Bu doğrultuda, mevcut işlerimizi güçlendirmenin yanında portföyümüzü geleceğe hazırlayan somut adımlar attık.

Enerji alanında yenilenebilir enerji yatırımlarımızda devam ettik. Borusan EnBW Enerji, **80 MW'lık Pelit RES devreye alımı** ve **36 MW'lık Balaban RES kapasite artışı** projelerini hayata geçirerek toplam kurulu gücünü **935 MW'a** çıkardı; böylece ülkemizin yenilenebilir enerji üretimine olan katkısını artırdı.

CEO MESAJI

İhracat pazarlarında korumacı önlemlerin yükselişi, yoğun yerel ve küresel rekabet 2025 yılını zorlayan başlıca etkenler oldu. Çelik sektöründeki zorlu rekabet koşullarına verimlilik, müşteri memnuniyeti ve satış pazarlarının çeşitlendirilmesiyle yanıt verdik. Borusan Boru'da üretim verimliliğini artırmak, müşteri odağını güçlendirmek ve karar alma süreçlerini hızlandırmak amacıyla Gemlik ve Halkalı'daki üretim faaliyetlerini Gemlik kampüsünde tek çatı altında birleştirme kararı aldık. ABD tarafında ise Aralık 2024'te açıkladığımız **JCO üretim hattı yatırımını** devreye almak üzere inşaat çalışmalarına başladık. Bunun yanında, daha önce hayata geçirdiğimiz **SRM yatırımında** verimliliği artırdık.

Otomotiv pazarı ise 2025 yılını yüksek satış seviyeleriyle kapattı. Elektrikli otomobil satışı beklentilerin üzerinde gerçekleşti ve 2025 yılında satılan otomobillerin yaklaşık %17'si elektrikli araçlardan oluştu. Otomotiv pazarındaki bu güçlü görünüm Borusan Oto'nun performansını destekledi. Şirketimiz hem içten yanmalı hem de elektrikli araç segmentlerinde güçlü konumunu sürdürdü. İkinci el otomobil pazarında ise Borusan Next'in büyüyen pazar faaliyetleri ve **Carvak satın alması**, ikinci eldeki yetkinliğimizi bir üst seviyeye taşıdı.

Diğer yandan elektrikli şarj ağı pazarı da Türkiye'de artan elektrikli araç sayısına paralel büyüdü. 5 Şarj şirketimiz bu olumlu koşullarda pazar payını artırarak 500'ün üzerinde şarj noktasına ulaştı. **5 Şarj** ile Türkiye genelinde şarj operatörleri arasında en çok tercih edilen **ilk 10'a** girmenin mutluluğunu yaşıyoruz.

Borusan Limanı'nda ise iskelelerimizden birini yenileyerek altyapı ve kapasiteyi güçlendiren önemli bir yatırımı tamamladık. Borusan Cat ise Caterpillar'ın en stratejik partneri olarak seçilmenin gururuyla sadece bir distribütör değil, sahadaki müşterinin teknoloji ve çözüm ortağı olarak konumlanıyor.

Borusan Tedarik'in, lojistik dünyasının küresel oyuncularından **CEVA Logistics** bünyesine katılması, Grubumuzun stratejik yol haritasında gurur verici bir kilometre taşı oldu. Türkiye lojistik pazarının değerini ortaya koyan bu anlaşma, aynı zamanda geliştirdiğimiz teknolojinin ve yetiştirdiğimiz yüksek nitelikli insan kaynağının küresel bir oyuncuya transferi açısından da sektörümüz için dönüştürücü bir örnek teşkil ediyor.

İnovasyon radarımızda ise Borusan Ventures aracılığıyla 2025 yılında dört önemli yatırım gerçekleştirdik. Hidrojen üretimi için modüler elektrolizörler geliştiren Fourier, enerji depolama optimizasyon platformu Tyba, otomobil bayilerinin müşteri iletişimini sesli yapay zekâ ile dönüştüren Flai ve nükleer enerji ile endüstriyel operasyonlara yönelik yapay zekâ destekli uyum çözümleri geliştiren Everstar'a yaptığımız yatırımlar; enerji dönüşümü, mobilite, yapay zekâ ve ileri teknolojiler alanlarındaki önceliklerimizi somutlaştırıyor.

2025, Borusan Grubu için üretken yapay zekânın insan aklıyla bütünleşen stratejik bir iş ortağına dönüştüğü yıl oldu. "İşin Geleceği, Geleceğin İş'i" vizyonu ile hareket ederek teknolojiyi insanı ikâme eden değil, uzmanlığını çarpan etkisiyle büyüten bir kaldıraç olarak konumlandık. Grubumuz genelinde yapay zekâ entegrasyonuna yönelik özel bir dönüşüm programını devreye aldık. Rutin işleri yapay zekâyı devredip çalışanlarımızın yaratıcılık ve stratejiye odaklandığı, operasyonel yükün azaldığı yeni bir çalışma düzenine geçtik. BorusanX kültürüyle uyumlu olarak veriye dayalı ve öngörülü karar alma mekanizmalarını güçlendirdik. Teknolojiyi yıkıcı değil, işimizi ve çalışan deneyimini zenginleştiren "yapıcı" bir güç olarak benimsedik.

Üretim ve ihracat odaklı işlerimiz açısından öncelikli gündem maddelerimizden biri olan Avrupa Birliği'nin **Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM)** kapsamında ise emisyon takibi, veri yönetimi ve raporlama altyapımızı güçlendirdik. İklim riskleri çalışmalarımızı genişlettik. Bu çalışmalar, stratejik planlama, yatırım kararları ve operasyonel dayanıklılık açısından önemli bir veri altyapısı oluşturdu.

Sürdürülebilirlik performansımızı daha görünür ve ölçülebilir hale getirmek amacıyla devreye aldığımız **Borusan Sürdürülebilirlik Platformu (BSP)** aracılığıyla yönetim ve uygulama derinliğimizi artırdık. Grup genelinde toplam sera gazı emisyonlarımızı **17.774.798,2 ton CO₂e** seviyesinde izledik. Emisyon yoğunluğumuz **0,70 ton CO₂e / milyon TL seviyesinde gerçekleşti**. Su verimliliği çalışmalarımızla **90.080 m³** su geri kazanımı elde ettik ve atık yönetimi uygulamalarımız sonucu **122 bin tonun** üzerinde atığı geri kazandık. Sosyal etki alanımızda fırsat eşitliğini odağımıza alarak kadın çalışan oranımızı **%19**, üst ve orta düzey kadın yönetici oranımızı **%28** seviyesine taşıdık. İş sağlığı ve güvenliği alanında performansımızı ve güvenli çalışma kültürünü güçlendirmeye yönelik uygulamalarımızı Grup genelinde yaygınlaştırdık. Bu göstergeler, sürdürülebilirliği iş sonuçlarımızla birlikte yönettiğimizi ortaya koyuyor.

Müşteri perspektifinde de 2025 yılı boyunca önemli ilerlemeler kaydettik. Daha hızlı, daha entegre ve veriyi merkeze alan hizmet anlayışıyla müşteri deneyimini güçlendirmeye odaklandık. İnsan kaynağımıza yaptığımız yatırımlar ile çalışanlarımızın gelişimini ve kurumsal kültürümüzü güçlendiren uygulamalar da performansımızın önemli destek unsurları oldu.

2025 yılında karşı karşıya kaldığımız temel riskler arasında makroekonomik kırılganlıklar, talep dalgalanmaları, ihracat pazarlarındaki korumacı eğilimler, enerji ve emtia maliyetlerindeki belirsizlikler, düzenleyici baskılar ile iklimle ilişkili riskler öne çıktı. Bu riskleri yönetirken güçlü bilanço yapımız, nakit akışı disiplinimiz, operasyonel çevikliğimiz, coğrafi çeşitliliğimiz ve sürdürülebilirlik odaklı bakış açımız en önemli dayanaklarımız oldu.

Önümüzdeki dönemde operasyonel mükemmeliyeti daha da artırmaya, dijitalleşme ve yapay zekâ uygulamalarını somut sonuçlara dönüştürmeye, enerji dönüşümü ve sürdürülebilirlik odaklı yatırımları hızlandırmaya odaklanacağız. Müşteri deneyimini güçlendiren çözümler üretirken finansal disiplinimizi ve güçlü yönetim yapımızı koruyacağız. Uluslararası büyüme fırsatlarını ve stratejik ortaklıkları da aynı disiplinle değerlendirmeyi sürdüreceğiz.

Borusan Grubu olarak 2025 yılını hem finansal hedeflerimize hem de sürdürülebilirlik taahhütlerimize ulaşmanın verdiği gururla tamamladık. Biliyoruz ki bizi bu sonuçlara taşıyan güç; kenetlenmiş bir ekip çalışması, kararlı bir disiplin ve ortak akıldır. Bunun için özverili çalışmalarıyla fark yaratan tüm çalışma arkadaşlarımıza, bu yolculukta bize güvenen paydaşlarımıza ve vizyonumuzu destekleyen hissedarlarımıza içtenlikle teşekkür ediyorum.

Saygılarımla,

Erkan Kafadar
Borusan Grup CEO

BİR BAKIŞTA 2025



STRATEJİ VE YÖNETİŞİM

- Sürdürülebilirlik yaklaşımımızı **iklim, insan ve inovasyon** odak alanlarına ek olarak **Yönetişim** boyutunu da içerecek şekilde yeniden tasarladık.
- Borusan Grubu İklim Geçiş Planımızı Oluşturduk.
- Grup Genelinde 2034, 2044 ve 2053 Yıllarını Kapsayan, Kademeli ve Veriye Dayalı bir **Net Sıfır Yol Haritası** Tanımladık.
- Sürdürülebilirlik ve İklim Risklerini Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim Sistemlerimize Entegre Ettik.
- Sürdürülebilirlik Politika'mızı Yayımladık.
- 17 Üniversite ve 35 Start-up İş Birliği
- Borusan Ventures ile Enerji Dönüşümü, Endüstriyel Teknolojiler, Mobilite ve Yapay Zekâ Gibi Odak Alanlarımızla Uyumlu 3 Girişime ve 2 Girişim Sermayesi Fonuna Yatırım
- 20 Patent Başvurusu



ÇEVRE

- Grup Genelinde 2053 yılına kadar Net Sıfır'a Ulaşma Hedefi Belirledik
- Kapsam 1 ve Kapsam 2 Emisyon Miktarımız 230.455,23 ton CO₂e olarak gerçekleşti
- 935 MW Yenilenebilir Enerji Kurulu Güç (Borusan EnBW Enerji)
- 90.080,7 ton Geri Kazanılan Su Miktarı
- 122.516,4 ton Geri Kazanılan Atık Miktarı
- 67 milyon TL'yi Aşan Çevre Koruma Yatırımı
- Borusan EnBW Enerji, 2025 Yılında Yenilenebilir Enerji Üretimi ile 981.958 ton CO₂ Emisyonun Önüne Geçti ve Yaklaşık 1 milyondan Fazla Hanenin Yıllık Elektrik İhtiyacını Karşıladi
- Supsan, EcoVadis Sürdürülebilirlik Değerlendirmesinde 82 Puan ile Gümüş Madalya Aldı
- Tüm Grup Şirketlerimizde Kapsam 3 Hesaplanması ve Denetlenmesi
- Borusan Limanı'nın 2025 Yılında Green Check Sertifikası Almaya Hak Kazanması

SOSYAL

- KONDA İş Birliği ile "Toplumsal Cinsiyete Dayalı Şiddet: Algı ve Tutum Değişim Raporunu" yayımladık.
- Borçelik Paydaş Algı Anketi ile, İnsan Hakları Konularında Paydaş Algısını Ölçümledik
- 2025 Yılı Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyet Skoru: %77
- Borusan Grubu Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık (ÇEK) Lansmanı Gerçekleştirdik.
- ÇEK Odaklı 246 kişi-saat Eğitim Gerçekleştirdik.
- 0 Meslek Hastalığı
- Toplam Eğitim İçin Harcanan Yatırım Miktarı 60.077.142 TL
- Üst Yönetimde %27 Kadın Lider Oranı
- Gönüllülük Faaliyetlerine Katılan 1.579 Borusanlı

EKONOMİK

- 385 milyon TL'yi Aşan Ar-Ge Bütçesi ile Değer Yarattık
- Paydaşlara 317 milyar TL Değerinde Fayda Sağladık
- 326 milyar TL Ekonomik Değer Yarattık (Gelirler)
- Üretim Grubu Net Satış: 3.062 milyon ABD doları
- Makina ve Güç Sistemleri Net Satış: 1.265 milyon ABD doları
- Otomotiv Grubu Net Satış: 3.308 milyon ABD doları
- Lojistik Grubu Net Satış: 655 milyon ABD doları
- Enerji Grubu Net Satış: 171 milyon ABD doları

TRENDLER

#iklim

Küresel İklim:
Yeni Dönem

BAĞLANTILI ÖNCELİKLİ KONULAR

- İklim Değişikliği ile Mücadele ve Uyum
- Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması
- Döngüsellik ve Atık Yönetimi
- Su Yönetimi

TRENDE İLİŞKİN EKOSİSTEM

İklim değişikliği, uzun vadeli bir çevresel risk olmanın ötesinde, ekonomik ve sosyal sistemleri eşzamanlı şekilde etkileyen sistemsel bir gerçekliktir. Öyle ki, Dünya Meteoroloji Örgütü tarafından Taraflar Konferansı (COP30) için hazırlanan İklim Durumu Güncellemesi raporu, son 11 yılın kayıtlara geçen en sıcak yıllar olduğunu ve her yılın önceki sıcaklık rekorlarını aştığını belirtiyor¹. 2024 yılında hem sera gazı yoğunluklarının hem de okyanus ısı içeriklerinin tarihin en yüksek seviyelerine ulaşması, iklim sistemindeki bozulmanın boyutunu net biçimde ortaya koymuştur. Küresel kaynaklar, bu eğilimin 2025 yılında da devam ettiğini gözler önüne seriyor².

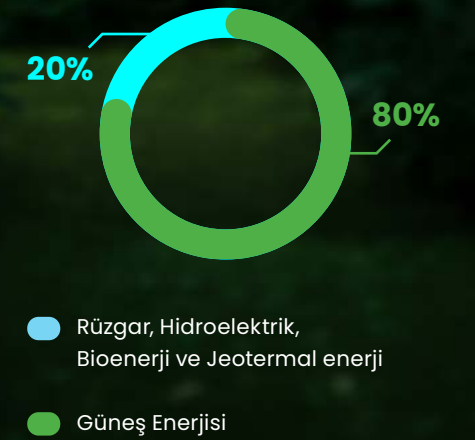
Toplum ve ekonominin önemli bir kısmı, doğal çevrenin istikrarına, öngörülebilirliğine ve hammadde kaynaklarına bağlıdır. Artan ortalama sıcaklıkların da etkilediği daha sık ve daha yıkıcı hale gelen aşırı hava olayları tarım, altyapı, enerji, su güvenliği ve tedarik zincirleri üzerinde kalıcı baskılar oluşturuyor, çok çeşitli sektör dahil olmak üzere, çevre ile olan ilişkimizi etkiliyor³. İklim değişikliğinin yol açtığı artan sıcaklıklar, yağış rejimlerini bozarak küresel ölçekte su kıtlığını günden güne artırıyor⁴. Dahası, UNICEF tarafından açıklanan Su Kıtlığı değerlendirmesi, 2030 yılına kadar yaklaşık 700 milyon insanın ciddi su kıtlığı nedeniyle yerinden edilebileceğini, 2040 yılına kadar ise dört çocuktan birinin yoğun su stresi olan bölgelerde yaşayacağını ortaya koyuyor⁵.

Bu projeksiyonlar, iklim meselelerinin artık “olasılık” değil “gerçekleşen etki” olarak değerlendirilmesi gerektiğini zorunlu kılmadan yanı sıra, özel sektör ve kamu aktörlerinin adaptasyon ve dayanıklılık kapasitelerini stratejik bir öncelik haline getirmeleri gerektiğine işaret ediyor.

Çevresel dinamiklerin oluşturduğu baskılar, “enerji dönüşümü” ve “yeşil dönüşüm” kavramlarını uzun vadeli karbon azaltım hedefleri olmaktan çıkararak, ekonomik rekabetçilik ile sistemsel dayanıklılığın merkezinde konumlandırıyor.

Fosil yakıtlara dayalı ekonomik büyüme modellerinin gerek çevresel gerekse finansal maliyetleri daha da gün yüzüne çıkarken, yenilenebilir enerji yönelimi, enerji verimliliği ve düşük karbonlu teknolojiler, çevresel riskleri yönetmenin kilit araçları olarak öne çıkıyor. Bu çerçevede, dünya genelinde **yenilenebilir enerji kapasitesinin 2030 yılı itibarıyla iki katına ulaşarak 4.600 gigawatt (GW) artması** bekleniyor. Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) verilerine göre bu artış, Çin, Avrupa Birliği ve Japonya'nın toplam enerji üretim kapasitesinin küresel enerji bileşimine eklenmesine yakın bir büyüklüğe karşılık geliyor⁶. Aynı rapor, küresel artışın yaklaşık **%80'ini güneş enerjisinin** oluşturduğunu vurgularken, bunu rüzgâr, hidroelektrik, biyoenerji ve jeotermal enerjinin izlediğini belirtiyor.

Dönüşüm süreci, beraberinde tedarik zinciri kırılganlıkları, şebeke entegrasyonu, hammadde kullanımı, arazi baskısı ve atık yönetimi gibi farklı baskı unsurlarını da getiriyor. Bu durum, çevresel konuların bağımsız konular yerine bütüncül bir sistem yaklaşımıyla ele alınması gerektiğine işaret ediyor. İklim değişikliği ile doğru orantılı şekilde artan ve birbirinden beslenen kirlilik, biyoçeşitlilik kaybı ve doğal kaynak kıtlığı gibi küresel meselelerin etkileri giderek hızlanan bir çevresel döngü oluşturuyor. Hava, su ve toprak kirliliği, ekosistemleri tahrip ederken, biyoçeşitlilik kaybı doğanın iklim değişikliğine karşı direnç kapasitesini azaltıyor. Ayrıca, su, toprak ve kritik hammaddelere yönelik günden güne artan arz ise doğal kaynakların azalarak yok olması riskini daha da derinleştiriyor. Bu bağlamda, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından 2025 yılında gerçekleştirilen analiz⁷, iklim değişikliğinin 2050 yılına kadar biyoçeşitlilik kaybının ana nedeni olarak görülen arazi kullanımındaki değişikliklerin önüne geçeceği ve karasal ve deniz ekosistemleri üzerindeki baskıyı artıracığı öngörüsünde bulunuyor. Buna karşılık, biyoçeşitlilik kaybı, ekosistemlerin aşırı hava olayları ve kirliliğe olan direncini zayıflatarak hava, su ve toprak kalitesini doğrudan etkiliyor. Bu durum, bir yandan üretim süreçlerini diğer yandan ise toplumsal refahı tehdit ederek ekonomik ve sosyal boyutlara yayılıyor. Çevresel etkinin, ekolojik performansın ötesine geçerek kurumsal risk yönetimi, sermaye dağılımı ve uzun vadeli değer yaratımında temel bir yapısal gösterge haline geldiği görülüyor.

KÜRESEL YENİLENEBİLİR
ENERJİ DAĞILIMI

¹<https://wmo.int/publication-series/state-of-climate-update-cop30>

²<https://www.un.org/en/climatechange/reports#:~:text=UNEP%20%7C%20Emissions%20Gap%20Report%202025&text=Global%20temperatures%20are%20projected%20to,%C2%B0C%20under%20current%20policies>

³<https://www.epa.gov/climateimpacts/climate-change-impacts-sector>

⁴<https://www.unwater.org/publications/un-world-water-development-report-2025>

⁵<https://www.unicef.org/wash/water-scarcity>

⁶<https://www.iea.org/reports/renewables-2025/executive-summary>

⁷<https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2025/11/links-between-climate-change-biodiversity-loss-and-pollution-highlight-need-for-policies-that-work-together.html>

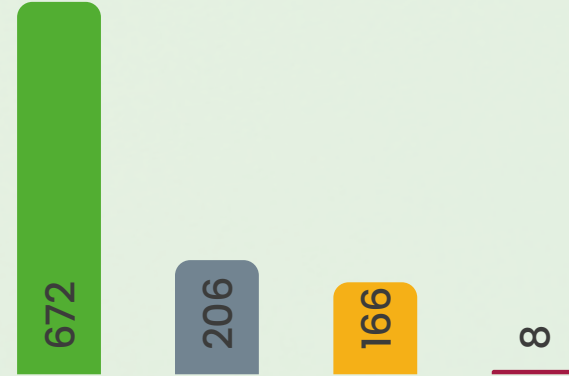
Tüm bu dinamikler, sürdürülebilir finansman ve iklim odaklı yatırım araçlarının çevresel dönüşümde belirleyici bir rol oynaması gerektiğini vurguluyor. Bununla bağlantılı olarak, sermayenin iklim ve doğa risklerini fiyatlamaya başlamasıyla, şirketler daha şeffaf, ölçülebilir ve bilime dayalı çevresel hedefler belirlemeye yönleniyor.

İklim değişikliğiyle mücadele ve uyum sürecinde sürdürülebilir finansman araçları, düşük karbonlu yatırımların desteklenmesi, su ve enerji kaynaklarının korunması ile iklim risklerine karşı dayanıklı ekonomik sistemlerin oluşturulması çerçevesinde önemli bir rol üstleniyor. Bu çerçevede, sürdürülebilirlik odaklı tahvillerde küresel işlem hacminin 2024 yılında 1.052 milyar dolar olarak kayıtlara geçtiği gözlemleniyor. Öte yandan, Paris Anlaşması'nın 6. maddesi çerçevesinde öngörülen uluslararası karbon piyasaları ve karbon fiyatlandırma mekanizmalarının, COP29'da uygulamaya geçirilmesi, piyasa temelli çözümler ile emisyon azaltımını hızlandırarak iklim finansmanının ölçeğini genişletmek ve küresel iklim hedeflerini gerçekleştirebilmek adına kilit bir dönüm noktası olarak görülüyor⁸. Dünya Bankası 2025 verileri, karbon piyasaları ve karbon fiyatlandırmasının, sera gazı emisyonlarının %28'ini kapsadığını ortaya koyuyor⁹.

Günümüz itibarıyla çevresel odaklı eğilim, iklim, doğa ve finans arasındaki ilişkinin yeniden tanımlandığı, çevresel risklerin stratejik karar alma süreçlerinin merkezine yerleştiği bütüncül bir dönüşüm sürecini ifade ediyor.

Sürdürülebilirlik Odaklı Tahvillerde Küresel İşlem Hacmi 2024 Yılında 1.052 milyar dolar Olarak Kayıtlara Geçti

- Sürdürülebilirlik Bağlantı
- Sosyal
- Sürdürülebilirlik
- Yeşil



World Investment Report 2025, Sustainable Finance Trends

TRENDE KARŞI BORUSAN YAKLAŞIMI

İklim değişikliğiyle mücadele ve uluslararası iklim hedeflerine uyum faaliyetlerimizi günden güne geliştirmek için çalışıyoruz çünkü **geleceğe sözümüz net**. Bu kapsamda, Borusan Grubu olarak 2025 yılında sürdürülebilirlik hedeflerimizi güncelleyerek, iklim odaklı dönüşüm için Grup genelinde yön gösteren bütüncül ve stratejik bir çerçeve geliştirdik. 2025 itibarıyla iklim değişikliğiyle mücadele ve uyum yaklaşımımızı kapsamlı biçimde ele aldık ve **iklim, insan ve inovasyon** odak alanlarına ek olarak **Yönetişim** boyutunu da içerecek şekilde yeniden tasarladık. Bu yaklaşımla paralel olarak, Borusan Grubu genelinde 2034, 2044 ve 2053 yıllarını kapsayan, kademeli ve tamamen veriye dayalı bir **Karbonsuzlaşma Yol Haritası** oluşturduk. 2053 yılında Grup genelinde **Net Sıfır'a ulaşma** hedefini ortak bir taahhüt olarak benimsedik. Karbonsuzlaşma Yol Haritamız çerçevesinde ara dönem hedefleri oluşturarak, tedarik zincirinde ÇSY risk yönetimi, su, atık ve döngüsel ekonomi, eşitlik, yetenek ve yeni iş modelleri gibi alanlarda Grup geneline yayılan yeni hedef setlerini devreye aldık. Öte yandan, Kapsam 1, 2 ve 3 emisyonlarını tüm Grup için standart bir yapıya evirerek ilk kez tüm Grup Şirketleri aynı metodolojiyle karşılaştırılabilir hale getirdik. Gelecek yıl ise Kapsam 3 emisyon yol haritamızı tamamlayarak değer zincirimiz genelinde emisyonlarımızın etkin şekilde yönetilmesine yönelik stratejik adımlarımızı netleştirmiş olacağız. Böylece iklim değişikliği ile mücadele ve uyum stratejilerimizi, önceki yıllara kıyasla çok daha ölçülebilir, güvenilir ve veri temelli bir yaklaşım doğrultusunda ileriye taşıyacak güçlü bir zemine taşıyoruz.

Stratejik çerçevemizin uygulama bacağını oluşturan **İklim Geçiş Planımız**, emisyon azaltım hedeflerimizi, teknolojik ilerleme ve yatırım planlarımızı, operasyonel dönüşüm adımlarımızı ve yönetim yaklaşımımızı bütüncül bir anlayışla değerlendiriyor. Geçiş planımızı hayata geçirmek için sürdürülebilir finansman araçlarını etkin biçimde kullanmayı, iklimle bağlantılı risk ve fırsatları finansal karar alma süreçlerimize tam anlamıyla entegre etmeyi hedefliyoruz. Bu çerçevede yatırımlarımızı her yıl artırıyoruz. Örneğin, Borusan Otomotiv Grubu, Türkiye otomotiv sektörünün elektrifikasyon dönüşümünde öncü olma vizyonu ile 2025 yılına kadar toplam 298 milyon avro yeşil finansman işlemine imza atmıştır. Öte yandan, güçlü finansal yapısını koruyarak yeni iş modellerine yönelik yatırımlarına hız kazandıran Borusan EnBW Enerji, enerji dönüşümünü destekleyen elektrikli araç şarj altyapısı yatırımlarına devam etmiştir. Temiz enerji kapsamındaki yatırımlarla dönüşüm hızımızı artırmayı amaçlıyoruz.

İklim odağında performans göstergelerimiz kapsamında Grup genelinde Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarımız 230.455,23 ton CO₂e seviyesinde gerçekleşirken, geçtiğimiz yıla kıyasla %11 oranında bir emisyon azaltımı sağladık (2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji A.Ş. verilerini içermemektedir). Yenilenebilir enerji kullanım oranımız ise satın alınan enerji ve yenilenebilir enerji tüketimi değerlendirildiğinde 437.823,0 GJ olarak kayıtlara geçerken, satın alınan enerji ve yenilenebilir enerji tüketiminin toplam enerji tüketimi içindeki payı %43 oldu. Döngüsellik çerçevesinde gerçekleştirdiğimiz aksiyonlar sonucunda toplam su tüketimimiz 487,78, geri kazanılan su miktarımız 90.080,7 ton ve atık azaltım oranımız %13 oldu. Öte yandan bu yıl, çevresel yatırım miktarımız toplam 67 milyon TL oldu. Dahası, Borusan Otomotiv Grubu ve Borusan EnBW Enerji şirketlerimiz sürdürülebilir finansman çerçevesinde önemli adımlar attı. Tüm bu sonuçlar, iklim hedeflerimizle uyumlu, ölçülebilir ve sürdürülebilir bir performans artışı sağlayarak uzun vadeli hedefimize emin adımlarla ilerlememize olanak tanıyor.

Belirlediğimiz karbonsuzlaşma pusulası doğrultusunda, Grup Şirketlerimiz kendi faaliyet alanlarında değer yaratacak projelerle iklim odaklı dönüşümü somut çıktılar haline getirmektedir.

Grup Şirketlerinde öne çıkan projeler, operasyonel verimlilikten kaynak kullanımına, emisyon azaltımından yenilenebilir enerji kullanımına ve yenilikçi çözümlerden döngüsel ekonomi uygulamalarına kadar Grubumuzun geniş bir etki alanı yaratmasını sağlıyor.

ÖNE ÇIKAN PROJE VE UYGULAMALAR		
Grup Şirket	İlgili Proje	Öncelikli Konu
Borçelik	<u>Ambalaj Optimizasyonu ve Sadeleştirme Projesi</u>	Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi
Borusan Boru	<u>Soğutma Ünitelerinin Revizyonu</u>	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum
Borusan Otomotiv	<u>I Sea Climate Change</u>	Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması
Borusan Limanı	<u>Umut Pina Projesi İletişim Sponsorluğu</u>	Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması
Borusan EnBW Enerji	<u>Ekosistemin Sessiz Kahramanları Projesi</u>	Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması
Borusan Cat	<u>Adana Yağmur Suyu Toplama Sistemi</u>	Su Yönetimi
Borusan Cat	<u>Maden ve Endüstriyel Sahalar için Otonom Güneş Enerjili Aydınlatma Kulesi (EcoSolar)</u>	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum

⁸https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_ch03_en.pdf

⁹<https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/152de0c2-e2be-49d6-aec1-3be8ebad4f74/download>

İKLİM GEÇİŞ PLANI

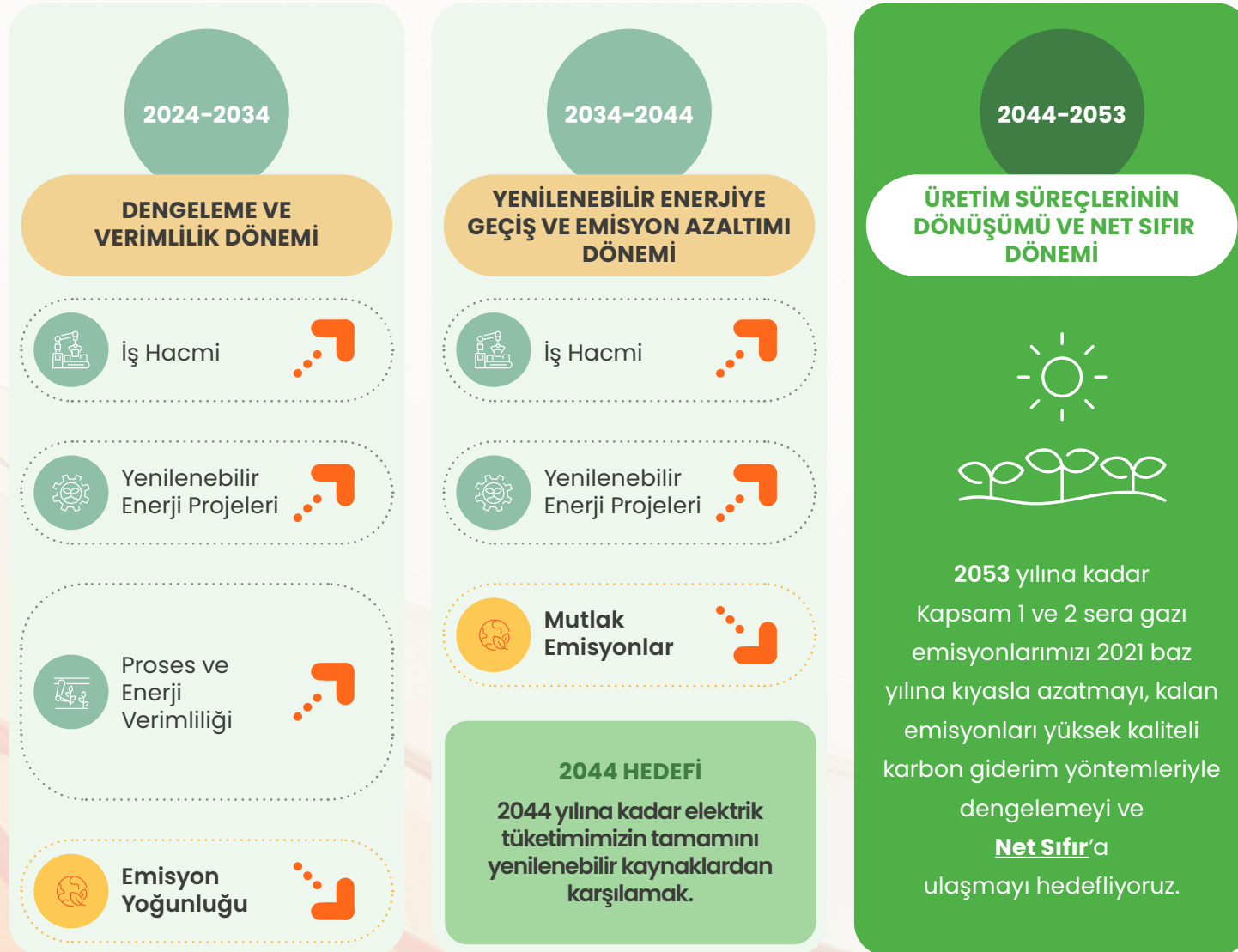
İklim Geçiş Planı çerçevesinde, Grup şirketlerinin emisyon azaltımına yönelik yol haritası Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyonlarını ayrı ayrı içerecek şekilde tasarlanmıştır. İklim Geçiş Planı'na ait detaylara [İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum](#) bölümünden ulaşabilirsiniz.

Kısa, Orta ve Uzun Vadeli Hedefler

Borusan Grubu olarak, iklim değişikliği ile mücadelede uzun vadeli taahhütlerini güçlendirmek amacıyla iklim geçiş planı hazırlık sürecini başlattık. Bu süreci, hem Türkiye'nin 2053 net sıfır emisyon hedefi hem de küresel iklim gündemiyle uyumlu bir şekilde yürütüyoruz.

2024 yılında Grubun karbonsuzlaşma yol haritası gözden geçirilmiş ve sürdürülebilir büyüme hedefleri doğrultusunda yeni bir rota belirlenmiştir.

Borusan Grubu'nun 2053 Net Sıfır Vizyonu kapsamında, emisyon azaltımına yönelik yol haritası üç aşamalı olarak kurgulanmıştır:



TREND İLE BAĞLANTILI HEDEF

- 2053 yılında Net Sıfır'a ulaşmak*
- 2044 yılına kadar elektrik tüketimimizin tamamını yenilenebilir kaynaklardan karşılamak
- 2034'e kadar su çekimini %30 azaltmak, çekilen suyun %20'sini geri kazanmak
- 2034 yılında geri dönüştürülen ve yeniden kazanılan su miktarımızı 2021 yılına göre %80 oranında artırmak
- 2034'e kadar toplam 135 döngüsel ekonomi projesini hayata geçirmek

*2053 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarımızı 2021 baz yılına kıyasla azaltmayı, kalan emisyonları ise yüksek kaliteli karbon giderim yöntemleriyle dengelemeyi ve Net Sıfır'a ulaşmayı hedefliyoruz.

SERA GAZI EMİSYONLARI (TON CO ₂ e)		
Yıl	Kapsam 1	Kapsam 2
2021	144.579	145.100
2022	134.490	138.544
2023	126.594	130.498
2024	123.730	135.164
2025	107.399	123.055,6
2025 yılında ilk defa tüm Grup Şirketlerimiz Kapsam 3 Emisyonlarını hesaplamaya başlamış olup, hesaplanan kategoriler için Toplam Kapsam 3 Emisyon Değerimiz 17.544.342 ton CO ₂ e'dir.		
2026 Mutlak Sera Gazı (Kapsam 1 + 2) Emisyonları Hedefimiz 198.370 ton CO₂e'dir.		
2053 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarımızı 2021 baz yılına kıyasla azaltmayı kalan emisyonları ise yüksek kaliteli karbon giderim yöntemleriyle dengeleyerek Net Sıfır'a ulaşmayı amaçlıyoruz.		

TRENDLER

insan

Sosyal Etki Alanları
ve İşgücü Yapısının Dönüşümü

BAĞLANTILI ÖNCELİKLİ KONULAR



- İş Sağlığı ve Güvenliği
- İnsan Odaklı Kurum Kültürü
- Kapsayıcılık, Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği
- Yetenek Yönetimi ve Gelişimi
- Toplumsal Fayda Yaratmak
- Müşteri Memnuniyeti Yönetimi ve Hizmet Kalitesi
- Paydaş İlişkileri Yönetimi
- Jeopolitik ve Beşerî Meseleler

TRENDE İLİŞKİN EKOSİSTEM

Günümüzde sosyal alanda gözlemlenen dönüşümler, sürdürülebilirlik gündeminin merkezinde yer alan yapısal risk ve fırsatların daha belirgin biçimde ortaya çıkmasına neden oluyor. Bu dönüşümlerin önemli unsurlarından biri olan eşitsizlik dinamikleri, uluslararası toplumun dikkatle izlediği ve küresel ekonomide sosyal dayanıklılığı şekillendiren temel faktörler arasında konumlanıyor. Dünya Eşitsizlik Raporu'na göre küreselleşmenin ve ekonomik büyümenin faydaları orantısız biçimde küçük bir azınlıkta toplanırken, dünya nüfusunun büyük bölümü hâlâ istikrarlı bir geçim sağlama güçlüğüyle karşı karşıya¹⁰. Bu eşitsizlikler farklı boyutlarda kendini gösteriyor. İklim krizi, kolektif bir mücadele gerektirse de eşitsiz bir yapıya sahip. Rapora göre, küresel nüfusun en yoksul yarısı özel sermaye sahipliğiyle ilişkili karbon emisyonlarının yalnızca %3'ünü üretirken, en zengin %10'luk kesimin emisyonlardaki payı %77'ye ulaşıyor. En varlıklı %1'in tek başına üstlendiği %41'lik oran ise, en alttaki %90'ın toplam emisyon katkısının neredeyse iki katına çıkarak küresel gelir ve tüketim eşitsizliğinin iklim üzerindeki etkisini belirgin biçimde ortaya koyuyor. Raporda dikkat çekilen bir diğer nokta ise en az emisyon üreten kesimlerin, büyük ölçüde düşük gelirli ülkelerdeki nüfusların, aynı zamanda iklim risklerine en fazla maruz kalanlar olduğudur. Bu çıktılar, iklim eşitsizliğini hem çevresel hem de sosyal bir kriz olarak konumlandırıyor.

Çeşitli risklerin birbiriyle ilişkisi gittikçe daha belirgin hale geliyor. İklim ve çevresel eşitsizlikler, zorunlu göç ve yerinden edilmeye katkı sunan faktörlerden yalnızca biri olarak karşımıza çıkıyor. Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) 2025 Küresel Riskler Raporu zorunlu göç ve yerinden edilme riskine etki eden faktörler arasında ekonomik ilerleme fırsatlarının yokluğu, insan kaynaklı felaketler, iklim değişikliği gibi risklerin etkileri dahil doğal afetler ve aşırı hava olayları ile iç veya devletler arası krizleri diğer kritik faktörler olarak sıralıyor¹¹. Ülke içi Göç İzleme Merkezi verilerine göre ise son on yılda tahminen 218 milyon kişinin yerinden edilme sebebi, sel, fırtına, orman yangınları ve kuraklık gibi hava olaylarından kaynaklandı¹². İklim riskleri, insan hareketliliğinin itici gücü olarak halihazırda kırılgan toplulukları daha büyük risk ve zorluklarla karşı karşıya bırakıyor ve eşitsizlikleri derinleştiriyor. Cinsiyet eşitsizlikleri küresel eşitsizlik tablosunun önemli bir boyutunu oluşturuyor. Ekonomik

İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) verileri, erkeklerin istihdam oranının kadınlardan hâlâ yaklaşık 7 puan daha yüksek olduğunu gösteriyor¹³. Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu ise 2025'te 145 ekonomide cinsiyet eşitliğinin, 2024'teki %68,4'ten yalnızca +0,3 puanlık bir ilerlemeyle %68,8'e yükseldiğini vurguluyor¹⁴. Aynı rapora göre, mevcut hızla tam cinsiyet eşitliğine ulaşmak için yaklaşık 123 yıl gerektiği belirtiliyor. Bu projeksiyon, alınan önlemlerin ve süregelen uygulamaların eksikliğini gözler önüne seriyor.

Ücretlendirme sistemi ise eşitsizliklerin bir diğer yansıması olarak karşımıza çıkıyor. Küresel veriler, en az maaş alan %10'luk kesimin toplam ücretlerin yalnızca %0,5'ini alırken, en yüksek maaş alan %10'un neredeyse %38'ini aldığını gösteriyor¹⁵. 2022'nin negatif reel maaş büyümesinin ardından 2023 ve 2024'ün ilk yarısında reel maaşlar toparlansa da 160 ülkenin %45'inde asgari maaş artışlarının hâlâ enflasyonun gerisinde kaldığı belirtiliyor.

Öte yandan sosyal kutuplaşma, yapay zekâ ve bilgi dezenformasyonun da etkisiyle birlikte daha da yükseliyor. Dünya Ekonomik Forumu'nun 2025 Küresel Riskler Raporu, topluluklar içinde ve arasında var olan veya algılanan ideolojik ve kültürel bölünmelerin azalan sosyal istikrara, karar alma süreçlerinde tıkanmalara ve artan siyasi kutuplaşmaya yol açtığını ortaya koyuyor¹⁶. Aynı rapor dijital platformların artan kullanımı ve yapay zekâ tarafından üretilen içeriğin büyüyen hacminin, ayrıştırıcı yanlış bilgi ve dezenformasyonu daha yaygın hale getirdiğini vurguluyor ve iki riskin birbiriyle ilişkisine değiniyor. Sustainable Business Council'in yayınladığı 2025 için Öne Çıkan Trendler Raporu da yapay zekânın yanlış bilgi ve dezenformasyonu körüklemeye potansiyeline sahip olduğunu belirtiyor¹⁷. Her iki faktör de sosyal kutuplaşmada kilit rol oynuyor ve sosyal kutuplaşma; toplumsal ve iş kültürünü etkileyebiliyor, marka sadakatini zayıflatabiliyor ve politika uygulamalarını zorlaştırabiliyor.

Bu genel çerçeveye ek olarak, iş dünyası da köklü bir demografik dönüşümün etkisi altında. Dünya Ekonomik Forumu'nun İşlerin Geleceği Raporu, dünyada eş zamanlı iki temel demografik kaymanın yaşandığını ortaya koyuyor¹⁸.

- Yüksek gelirli ekonomilerde düşen doğum oranları ve artan yaşam beklentisi nedeniyle yaşanan ve azalan çalışma çağındaki nüfus,
- Düşük gelirli ekonomilerde genç nüfusun iş gücü piyasasına girmesiyle büyüyen çalışma çağındaki nüfus.

Yüksek gelirli ülkelerde yaşanan nüfus, bağımlılık oranlarını artırarak daha küçük bir çalışan havuzu üzerinde baskı oluşturuyor ve uzun vadeli iş gücü konusunda tartışmalara yol açıyor. Aynı raporda yaşanan nüfusun etkilerine maruz kalan işverenlerin, küresel ortalamalara kıyasla yetenek havuzu konusunda daha karamsar olduğu ve sektör yeteneklerini çekmede daha büyük zorluklarla karşılaşmayı bekledikleri belirtiliyor.



¹⁰https://wir2026.wid.world/www-site/uploads/2026/01/World_Inequality_Report_2026.pdf

¹¹https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf

¹²<https://dtm.iom.int/dtm-insights/january-2025-edition/data-update-climate-who-are-climate-migrants>

¹³https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/oecd-skills-outlook-2025_ac37c7d4/26163cd3-en.pdf

¹⁴https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf

¹⁵https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-11/GWR-2024_Layout_E_RGB_Web.pdf

¹⁶https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf

¹⁷https://sbc.org.nz/wp-content/uploads/2025/03/SBC_Insights-Report.pdf

¹⁸https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

Yaşlanan toplumun yanı sıra genç çalışanların beklentileri de dönüşüyor. Genç çalışanlar için maaşlar kadar mutlu ve güvende hissedilen çalışma ortamlarının mevcudiyeti de bir değerlendirme kriteri haline geldi. Bu sebeple şirketlerin çalışanlarının mutluluğunu ve esenliğini önemseyen, bu yaklaşımı kültürleştiren bir anlayış benimsemesi, şirketlerin varoluşu açısından son derece önemli bir hal aldı. Dünya Ekonomik Forumu'nun İşlerin Geleceği raporuna göre işverenlerin %64'ünün çalışan sağlığı ve esenliğini yeteneklerin şirkete çekilmesi konusunda kilit strateji olarak görmesi, bu konunun iş dünyası gündemindeki yerini açıkça ortaya koyuyor¹⁹.

Esenlik odaklı yaklaşımların yanı sıra, değişen iş dünyasının talep ettiği yeni beceri setleri de şirketlerin gündeminde önemli bir yer tutuyor. Avrupa Mesleki Eğitim Geliştirme Merkezi'nin (CEDEFOP) "Dönüşen Beceriler" yazısı, yeşil ve dijital dönüşümün iş gücü üzerindeki etkilerini somut örneklerle ortaya koyuyor²⁰. Mekanik roller veri odaklı hale gelirken, servis teknisyenleri artık geleneksel donanım yerine yazılım ve analitikle çalışıyor. Aynı çalışmada teknik beceri geliştirmenin yanı sıra problem çözme, uyum sağlama, yaratıcılık ve eleştirel düşünme gibi aktarılabilir becerilerin de kritik önemde olduğu vurgulanıyor. Yeşil ve dijital dönüşümün iç içe geçtiği bu yapıda; işverenlerin kurum içi eğitim sistemlerinde tüm seviyelerde beceri kazandırmayı desteklemesi ve esnek, modüler öğrenme fırsatları sunması gerekiyor. Demografik baskılar, teknolojik dönüşüm ve yeşil geçişin kesiştiği bu noktada, yetenek kıtlığı riski daha da önemli hale geliyor.

Eşitsizlikler, insan hakları gerilemeleri ve sosyal kutuplaşma küresel ölçekte derinleşirken, iş dünyası da demografik dönüşüm ve değişen çalışan beklentileriyle yüzleşiyor. Bu çok katmanlı tablo, şirketlerin yalnızca yetenekleri çekme değil, aynı zamanda toplumsal dönüşüme uyum sağlama kapasitelerini de sınıyor. Önümüzdeki dönemlerde de beceri yatırımları, kapsayıcı politikalar ve çalışan odaklı yaklaşımların stratejik birer öncelik olmaya devam edeceği öngörülüyor.

TRENDE KARŞI BORUSAN YAKLAŞIMI

Borusan Grubu olarak "iklim, insan ve inovasyon" odaklı sürdürülebilirlik vizyonumuzun merkezinde, her bireyin potansiyelini eşit fırsatlarla gerçekleştirebildiği bir çalışma kültürü yer alıyor. Bu vizyonu, 2015 yılından bu yana kurumsal bir disipline dönüştürdüğümüz "Borusan Eşittir" çatısı altında somut adımlarla yönetiyoruz. Kadınların iş gücüne katılımını ve liderlikteki temsilini artırma yolculuğumuzu sadece bir niyet beyanı olarak değil, ölçülebilir bir yönetim modeli olarak kurguluyoruz. Her yıl Grup Şirketlerimizin geçmiş verilerini, sektör dinamiklerini ve ofis/saha dengelerini titizlikle analiz ederek kadın ofis çalışanları, kadın saha çalışanları ve kadın lider oranları için dinamik hedefler belirliyoruz. Bu hedefler, şirket yönetimimizle stratejik bir mutabakatla kesinleşerek performans göstergelerimizin ayrılmaz bir parçası haline geliyor.

2025 yılı itibarıyla üst düzey ve orta düzey yönetici kadromuzda yer alan kadın oranı %27 oldu. Yönetim kademelerinde kadın çalışanlarımızın mevcudiyetini artırmaya yönelik aksiyonlar alıyor, karar alma mekanizmalarında eşit temsiliyete önem veriyoruz.

On yılı aşkın süredir yürüttüğümüz toplumsal cinsiyet eşitliği çalışmalarımızı 2025 yılında genişleterek Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (ÇEK) perspektifinden yeniden ele aldık. ÇEK'i yalnızca topluma fayda alanı değil, aynı zamanda kurumların sürdürülebilir başarısı için kritik bir stratejik unsur olarak görüyoruz. Bu bakış açısıyla ÇEK Rehberi, İşe Alımda ÇEK ve İletişimde ÇEK rehber ve politikalarımızı oluşturduk. Ayrıca, Borusan Grubu Aile ve Ebeveyn Rehberimiz ile Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Ev İçi Şiddetle Mücadele Rehberlerimizi ÇEK perspektifinden güncelledik. Bu kapsamda, toplumsal cinsiyet eşitliğinin kurumsal ve bireysel düzeyde benimsenmesi gerektiği inancıyla KONDA Araştırma iş birliğiyle 25 Kasım Kadına Yönelik Şiddete Karşı Uluslararası Mücadele Günü kapsamında, Toplumsal Cinsiyete Dayalı Şiddet: Algı ve Tutum Değişimleri Raporu'nu hazırladık. Borusan Sürdürülebilir Fayda Programı kapsamında ise desteklenen projelerin sosyal, toplumsal ve çevresel etkilerini Genel Etki Endeksi ve Yatırımın Sosyal Getirisi (SROI) metodolojisi kullanarak ölçüyor, program öğrenimlerini kurumsal karar alma süreçlerimize entegre ediyoruz. Toplam iş gücünde kadın çalışan oranı 2025 yılında %19 seviyelerindedir. Beyaz yakalı çalışanlarımız arasında bu oran %28'e ulaşırken, mavi yakalı pozisyonlarda %5 olarak seyrediyor. Bu veriler, cinsiyet dengesi konusunda hâlâ önemli gelişim alanlarımız olduğunu gösteriyor.

¹⁹https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

²⁰<https://www.cedefop.europa.eu/nl/news/green-skills-wanted-how-green-transition-reshaping-labour-market>

Borusan Grubu olarak, her kuşaktan çalışana istihdam sağlayarak onların tercihlerine göre iş modelimizi güncelliyoruz. İş gücümüzün %22'sini 18-30 yaş arası genç yetenekler oluşturuyor. Genç yetenekler iş gücümüzde önemli bir yere sahipken deneyimli çalışanlarımız da farklı yaş aralıklarında dengeli bir şekilde faaliyet gösteriyor. Bu dağılım, grubumuzun farklı yaş gruplarından çalışanlara eşit fırsatlar sunarak kuşaklar arası zengin bir iş gücü yapısına sahip olduğunu ve hem genç dinamizmini hem de deneyimin bilgi birikimini bir arada değerlendirdiğini gösteriyor. Çalışan odaklı kültürümüzü her zaman korumak için çalışıyoruz. Bu kapsamda, çalışan esenliğine verdiğimiz önem, çalışan memnuniyeti skorlarımıza yansıyor. Grup çapında yaptığımız ankette %77'lik çalışan bağlılığı ve memnuniyet skoru elde ettik; bu sonuçlar, kapsayıcı ve destekleyici iş ortamımızın çalışanlarımız tarafından takdir edildiğinin bir göstergesidir.

Öğrenme ve gelişimin sürekliliğine olan inancımızla, 2007 yılında kurduğumuz Borusan Akademi aracılığıyla çalışanlarımızın bireysel potansiyellerini artırmayı hedefliyoruz. Teknolojinin hızla değişen dünyasına liderlik eden, yeni iş yapış şekillerinin getirdiği becerilere uyum sağlayan, kapsayıcı ve yenilikçiliği destekleyen bir kurum kültürü benimsiyoruz. Yetmiş-yirmi-on öğrenme modelini benimseyerek deneyimlerden ve uygulamalardan öğrenmenin önemini vurguluyoruz. Podcastler, videolar, simülasyonlar, online ve sanal sınıf eğitimleri ile bütünsel bir öğrenme deneyimi sunuyor, her seviyedeki çalışma arkadaşımız için Kariyer=Gelişim yaklaşımıyla yapılandırılmış programlar tasarlıyoruz. bu yıl çalışanlarımıza toplam 24.215 saat eğitim sağladık.

TREND İLE BAĞLANTILI HEDEF

- En çok tercih edilen ilk 10 işveren arasında yer almak
- Her 10 Alpha'dan 9'unu elde tutmak, her 100 Future Leader'dan 95'ini elde tutmak
- Saha ve fabrika kadın çalışan oranında 2034 yılında %18, 2044 yılında %25, 2053 yılında %30'a ulaşmak
- Kadın ofis çalışan oranında 2034 yılında %40, 2044 yılında %45, 2053 yılında %50'ye ulaşmak
- Kadın lider oranında 2034 yılında %40, 2044 yılında %50'ye ulaşmak ve 2053 yılında eşit temsiliyeti korumak
- Sıfır Ölümlü Kaza
- Kaza sıklık ve ağırlık oranlarını 2034 yılında kadar %50 oranında azaltmak

Toplumsal cinsiyet eşitliği alanındaki kararlılığımız, Grup Şirketlerimizde somut projelerle hayat buluyor.

Borusan Grubu olarak, genç nüfusun değerini bilerek; geleceğin yeteneklerini kazanmak ve geliştirmek için kapsamlı işveren markası çalışmaları yürütüyoruz.

ÖNE ÇIKAN PROJE VE UYGULAMALAR		
Grup Şirket	İlgili Proje	Öncelikli Konu
Borusan Otomotiv	İSG-VR Risk Simülatörü	İş Sağlığı ve Güvenliği
Borusan Limanı	Güvenli Liman Sensin	İnsan Odaklı Kurum Kültürü
Borçelik	Meslek Lisesi Varsa Gelecek Var	Yetenek Yönetimi ve Gelişimi
Borusan Kocabıyık Vakfı	Borusan Hikâye Evi Projesi	Toplumsal Fayda Yaratmak
Borusan Cat	Kazakistan Genç Teknisyen Programı (Young Technician Kazakhstan)	Yetenek Yönetimi ve Gelişimi

TRENDLER

inovasyon
inovasyon
Çağında Denge

BAĞLANTILI ÖNCELİKLİ KONULAR

- Ar-Ge ve İnovasyon
- Teknoloji ve Dijital Dönüşüm
- Sürdürülebilir İş Modelleri Geliştirmek
- Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi
- Girişimciliğin Desteklenmesi ve İş Birliklerinin Geliştirilmesi



TRENDE İLİŞKİN EKOSİSTEM

Dijital teknolojinin, özellikle de yapay zekânın hızla ilerleyişi, iş dünyasını ve toplumu dönüştürüyor. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı verileri bu dönüşümü çarpıcı biçimde somut rakamlarla ortaya koyuyor²¹: Yapay zekâ pazarının 2033 yılına kadar 4,8 trilyon dolara ulaşması öngörülmüyor. Bu, yalnızca on yıl içinde 25 katlık bir büyüme anlamına geliyor. 2023'te küresel öncü teknoloji pazarının %7'sini oluşturan yapay zekânın, 2033'te yüzde 29'luk payla sektörün zirvesine yerleşmesi bekleniyor. Bu büyüme, inovasyon ekosistemindeki en kritik kırılma noktalarından biri olarak karşımıza çıkıyor. Günümüzde yapay zekâ, iş ve gündelik yaşam arasında arayüz görevi gören sınırlı bir teknoloji olmaktan çıkarak her iki alanın da ayrılmaz bir bileşeni haline gelme yönünde ilerliyor.

Son birkaç yılda, yapay zekâ modellerinin hız ve verimlilikleri belirgin biçimde artarak geniş ölçekli modeller pek çok farklı işi aynı anda yapabilir hale geldi. Belirli sektör ve görevler için özelleştirilmiş, derin uzmanlığa sahip modeller geliştiriliyor; bu da sağlık, hukuk, bilim ve yazılım gibi alanlarda yapay zekânın daha hızlı ve yaygın biçimde kullanılmasını sağlıyor²². İş dünyasında da bu dönüşümün etkileri açıkça görülüyor. Fortune 500 şirketlerinin yaklaşık %70'inde çalışanlar, özellikle tekrarlayan ve düşük katma değerli işleri azaltmak için yapay zekâ botlarını aktif olarak kullandığı ifade ediyor²³.

Müşteri deneyimi alanında da yapay zekâ destekli dönüşüm derinleşiyor. Yeni nesil yapay zekâ girişimlerinde müşteri hizmetleri ve destek süreçleri en yüksek öncelikli uygulama alanı olarak öne çıkıyor; kuruluşların %55'i önümüzdeki 12 ay içinde bu alanın daha da kritik bir uygulama sahası olacağını düşündüklerini belirtiyor²⁴. Bu yaklaşım yalnızca otomasyona değil, aynı zamanda çalışan yetkinliklerinin yeniden tanımlanmasına da dayanıyor. Yapay zekâ kullanımı sektörel ve günlük hayat odağında etkisini artırırken, teknoloji ve inovasyondaki gelişmeler, sürdürülebilirlik alanında da köklü değişimlere zemin hazırlıyor. Enerji Bakanlığı raporuna göre hidrojen teknolojilerine yönelik yatırımların gelişen teknoloji ve dünya genelinde artan enerji talebiyle birlikte

önümüzdeki yıllarda daha da artması öngörülmüyor²⁵. Yüksek kütle enerji yoğunluğu ve düşük çevresel etkisiyle hidrojen, fosil yakıt bazlı enerji kaynaklarının yerine önemli bir alternatif olarak dikkat çekiyor. Ulaşım, sanayi, yenilenebilir enerji entegrasyonu gibi çeşitli alanlarda kullanılan hidrojen, başta enerji sektörü olmak üzere ekonominin pek çok boyutunu destekliyor.

Çelik üretimi ise en büyük endüstriyel kirleticilerden biri olarak küresel karbondioksit emisyonlarının yaklaşık %8'inden sorumlu tutuluyor²⁶. Ancak düşük karbon teknolojisinin kullanılması ve kaynak verimliliğinin artırılmasıyla demir-çelik üreticileri enerji tüketimini ve sera gazı emisyonlarını azaltabilecek imkâna, daha sürdürülebilir ürünler geliştirebilecek kapasiteye ve rekabet güçlerini artırabilecek potansiyele sahip. Gelişmelerle birlikte ortaya çıkan yeşil çelik, yeni bir çelik kalitesi değil, doğrulanmış karbon yoğunluğu azaltımlarıyla üretilen aynı ürünü ifade ediyor. Sertifikalı düşük karbonlu çeliğe yönelik küresel talebin artış trendinde olduğu görülüyor²⁷. Ayrıca, AB'nin CSRD ve CBAM gibi yeni düzenlemeleri, şirketlerin tedarik zinciri emisyonlarını izlemesini, doğrulamasını ve raporlamasını gerektiriyor ve yeşil çelik tedarikini bir uyumluluk konusuna dönüştürüyor.

Yeşil dönüşüm lojistik sektörünü de kapsıyor. Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği (ASCM)²⁸ raporuna göre yeşil lojistik uygulamak çevre üzerinde önemli ölçüde olumlu etki yaratırken şirketlere maliyet tasarrufu ve üretim verimliliği de sağlıyor. Rapora göre tüketicilerin %68'i gelecekteki satın alma kararlarını markaların sürdürülebilirliğe olan bağlılığını değerlendirerek vermeyi planlıyor. Dolayısıyla yeşil lojistik, şirketlere zaman ve para tasarrufu sağlamanın yanı sıra marka imajını güçlendiriyor. Aynı raporda yeşil lojistiğin, emisyon üreten araç sayısını azaltarak, ambalaj atığını minimize ederek ve enerji tüketimini optimize ederek tüm tedarik zincirini daha sürdürülebilir, maliyet etkin ve verimli hale getirdiği belirtiliyor.

Otomotiv sektörü de önemli bir dönüşüm geçiyor. Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) Küresel Elektrikli Araçlar Görünümü raporuna göre elektrikli araç satışları 2024'te küresel ölçekte 17 milyonu aşarak %20'nin üzerinde bir satış payına ulaştı²⁹. Öte yandan, Asya ve Latin Amerika'daki gelişmekte olan pazarlar yeni büyüme merkezleri haline geliyor. Bu bölgelerde elektrikli araç satışları 2024'te %60'ın üzerinde artarak yaklaşık 600.000'e ulaştı ki bu rakam, beş yıl önceki Avrupa pazarının büyüklüğüne denk düşüyor. Aynı raporda halka açık şarj istasyonlarının son iki yılda artan elektrikli araç satışlarına ayak uydurmak için iki katına çıktığı vurgulanıyor.

²²<https://news.microsoft.com/source/features/ai/6-ai-trends-youll-see-more-of-in-2025/>

²³<https://news.microsoft.com/source/features/ai/6-ai-trends-youll-see-more-of-in-2025/>

²⁴https://whitepaper.silicon.co.uk/wp-content/uploads/2024/11/Sprinklr_IDC_white_paper_24102.pdf

²⁵https://enerji.gov.tr/Media/Dizin/SGB/en/HSP_en/ETKB_Hydrogen_T_Strategies.pdf

²⁶<https://www.metals-hub.com/en/blog/green-steel-explained/>

²⁷<https://www.metals-hub.com/en/blog/green-steel-explained/>

²⁸<https://www.ascm.org/topics/green-logistics/>

²⁹<https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2025>

²¹<https://unctad.org/publication/technology-and-innovation-report-2025>



Tüm bu yeşil teknolojilere yönelik yatırım iştahı, küresel ölçekte somut rakamlara yansıyor. Bloomberg³⁰ raporuna göre küresel enerji dönüşümü yatırımı ilk kez 2 trilyon doları aşarak 2020'den bu yana iki katından fazla artış gösterdi. En büyük sektörler 757 milyar dolarla elektrikli ulaşım, 728 milyar dolarla yenilenebilir enerji ve 390 milyar dolarla elektrik şebekeleri olarak dikkat çekiyor. Aynı raporda enerji depolamanın küresel koşullara rağmen 54 milyar dolara ulaşarak yeni bir rekora imza attığı belirtiliyor.

Ne var ki bu hızlı teknolojik ilerlemenin çevresel maliyetleri de göz ardı edilemeyecek boyutlara ulaşıyor. Birleşmiş Milletler Çevre Programı'na (UNEP)³¹ göre yapay zekâ uygulamalarını barındıran veri merkezleri gezegen üzerinde ağır bir yük oluşturuyor. Raporda dört temel sorun öne çıkıyor: çevreye zarar veren yöntemlerle çıkarılan nadir toprak elementleri dahil yoğun ham madde kullanımı, cıva ve kurşun içeren elektronik atıklar, Danimarka'nın altı katına ulaşabilecek su tüketimi ve fosil yakıtlara dayalı yüksek enerji ihtiyacı. Öte yandan, yapay zekânın yaygınlaşmasıyla veri merkezlerinin sayısı 2012'de 500.000 iken 8 milyona yükseldi ve bu talebin artmaya devam etmesi bekleniyor.

Çevresel risklerin yanı sıra dijital erişimdeki eşitsizlikler de teknolojik dönüşümün gölgede kalan yüzünü vurguluyor. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'ne (OECD) göre internet kullanımındaki açıklar yaş, eğitim, cinsiyet ve gelir dilimlerine göre belirgin farklılıklar gösteriyor³². Bunun yanı sıra aynı raporda yapay zekâ gibi veriye dayalı teknolojilerin yayılma hızının eşit bir şekilde gerçekleşmediği ve firma büyüklüğünün dijital erişime olan etkisi vurgulanıyor.

Teknolojinin etkileri değerlendirildiğinde siber güvenlik konusu en kilit konulardan biri olarak karşımıza çıkıyor. Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Siber Güvenlik Görünümü raporuna³³ göre yapay zekâ hem siber suçların çeşitliliğini artıran hem de savunmayı güçlendiren bir unsur olarak öne çıkıyor. Sonuç olarak, kesintilerin sınır ötesi hızla yayıldığı ancak aynı zamanda teknolojinin dayanıklılık için yeni potansiyeller sunduğu, hızlı değişen bir siber risk ortamı oluşuyor. Aynı raporda yapay zekânın siber güvenlikte en önemli değişim unsuru olarak kabul edildiği belirtiliyor: Araştırmaya katılanların %94'ü önümüzdeki yıl içinde siber güvenlik alanındaki en büyük etkiyi yapay zekânın yaratacağını öngörüyor. Bu farkındalık kurumsal düzeyde somut aksiyonlara da yansıyor. Öyle ki, yapay zekâ araçlarının güvenliğinin değerlendirildiğini belirten kuruluşların oranı bir yıl içinde %37'den %64'e yükseliyor ve bu durum yapay zekâ çözümlerinin güvenlik boyutunun stratejik bir gündem maddesi haline geldiğini gösteriyor.

Teknolojik ilerleme ve yeşil dönüşüm, iş dünyasını ve toplumu yeniden şekillendirirken beraberinde hem büyük fırsatlar hem de göz ardı edilemeyecek riskler getiriyor. Yapay zekâdan yeşil çeliğe, elektrikli araçlardan enerji depolamaya uzanan bu dönüşüm dalgası, yalnızca teknolojik bir evrim değil, aynı zamanda yönetim, kapsayıcılık ve çevresel sorumluluk açısından bütüncül bir yaklaşım gerektiren stratejik bir kırılma noktası.

TRENDE KARŞI BORUSAN YAKLAŞIMI

Borusan Grubu olarak inovasyonu, sürdürülebilir büyüme stratejimizin temel yapı taşlarından biri olarak konumlandırıyoruz. Bu alanda yalnızca iç kaynaklarımızla değil, geniş bir dış paydaş ağıyla da yakın iş birliği içinde hareket ediyoruz. Holding düzeyinde ve Grup Şirketlerimiz genelinde, kurumsal girişim sermayesi kolumuz Borusan Ventures aracılığıyla inovasyon ekosistemiyle çok boyutlu ilişkiler yürütüyoruz. Girişim sermayesi fonları, hızlandırıcı programlar, üniversiteler ve araştırma merkezleri dahil olmak üzere yüze yakın kurum ve kuruluşla aktif iletişim ağıımız bulunuyor ve bu ağ hem global hem de yerel ölçekte yeni teknolojilerin değerlendirilmesi ve stratejik iş birliklerinin geliştirilmesi açısından kritik bir rol üstleniyor. 2025 yılında sahip olduğumuz bu yapı sayesinde birçok girişimle doğrudan etkileşime geçip, yirmiye yakın girişimle pilot proje çalışmaları yürüttük. 385 milyon TL'yi aşan Ar-Ge bütçesi ve 141 toplam Ar-Ge çalışan sayımızla, bu güçlü yapıyı, grup içinde de aynı kararlılıkla destekliyoruz. **"Geleceğe Sözümüz Net"** mottosuyla vizyonumuzu Ar-Ge gücümüzle somutlaştırıyoruz. 2025 yılında sürdürülebilir iş modellerinden elde ettiğimiz 6,129 milyon USD'lik gelir ile sözümüzü rakamlarla ortaya koyuyoruz.

2025 yılı itibarıyla grup genelini kapsayan kapsamlı bir yapay zekâ dönüşüm programı başlattık. Strateji, teknoloji, yetenek, ekosistem ve iletişim olmak üzere beş ana başlık altında yapılandırılan bu programın temel amacı, yapay zekâ teknolojilerini iş süreçlerimize entegre ederek operasyonel verimlilik, müşteri deneyimi ve finansal performans alanlarında sürdürülebilir değer yaratmak oldu. Program kapsamında Borusan Holding ve Grup Şirketlerimiz strateji, teknoloji ve iş geliştirme ekipleriyle proje takımları oluşturduk; merkezi ve federatif bir yönetim modeli tasarladık. Etki ve performans takibini mümkün kılan sistematik bir raporlama altyapısı hayata geçirdik.

Bu dönüşüm anlayışının somut çıktılarından biri, çevresel, sosyal ve yönetim verilerimizi bütüncül bir bakış açısıyla yönetmek amacıyla hayata geçirdiğimiz Borusan Sürdürülebilirlik Platformu'dur (BSP). Bu entegre dijital platform, grup genelinde ÇSY verilerinin tek bir noktadan toplanmasını, izlenmesini ve raporlanmasını sağlıyor. BSP; hedef kartları, performans takibi, raporlama ve denetim süreçlerini standartlaştırarak tüm grup şirketlerimizde ortak bir sürdürülebilirlik dili oluşturuyor, sürdürülebilirlik performansımızı anlık olarak takip etmemize ve paydaşlarımıza şeffaf raporlama sunmamıza imkân tanıyor.

Müşteri ilişkilerinin yapay zekâ ile yeniden şekillendiğinin farkında olarak müşteri deneyimini zenginleştirmek ve satış süreçlerimizi daha verimli hale getirmek amacıyla yapay zekâ teknolojilerinden yoğun biçimde faydalanıyoruz.

Inovasyon kültürünün eşit bir şekilde tüm organizasyonumuza yaymak için çalışıyor, çalışanlarımızın dijital yetkinliklerini sürekli geliştirmenin sağlayacağı rekabet avantajına inanıyoruz.

Demografik değişimler kaynaklı yaşanacak risklerin farkında olarak dijital dönüşüm vizyonumuzu geleceğe taşıyacak genç yetenekleri organizasyonumuza kazandırmak için projeler geliştirdik.

ÖNE ÇIKAN PROJE VE UYGULAMALAR

Grup Şirket	İlgili Proje	Öncelikli Konu
Borçelik	<u>LAZER4ZERO</u>	Ar-Ge ve İnovasyon
Borusan Otomotiv	<u>ChargeIQ</u>	Teknoloji ve Dijital Dönüşüm
Borusan EnBW Enerji	<u>Yapay Zekâ Destekli İş Modelleri</u>	Teknoloji ve Dijital Dönüşüm
Supsan	<u>Veri Analizi ve Öngörü Sistemi Geliştirilmesi</u>	Teknoloji ve Dijital Dönüşüm
Borusan Cat	<u>Uzaktan Arıza Tespiti (Remote Troubleshooting) ile Sahaya Gitmeden Karbon Azaltımı</u>	Teknoloji ve Dijital Dönüşüm
Borusan Holding	<u>BSP</u>	Teknoloji ve Dijital Dönüşüm

TREND İLE BAĞLANTILI HEDEF

İnovasyonla sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik ölçülebilir değer yaratmak



³⁰https://assets.bbhub.io/professional/sites/24/951623_BNEF-Energy-Transition-Trends-2025-Abridged.pdf

³¹<https://www.unep.org/news-and-stories/story/ai-has-environmental-problem-heres-what-world-can-do-about>

³²<https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/digital-divides.html>

³³<https://www.weforum.org/publications/global-cybersecurity-outlook-2026/>

TRENDLER

Yönetişim



BAĞLANTILI ÖNCELİKLİ KONULAR

- Kurumsal Yönetim
- Sürdürülebilir Ekonomik Performans
- Sorumlu Yatırım
- Jeopolitik ve Beşerî Meseleler



TRENDE İLİŞKİN EKOSİSTEM

Çok Katmanlı Belirsizlik Ortamında Yönetişimin Stratejik Rolü

2025 yılına ilişkin küresel makroekonomik görünümü değerlendirdiğimizde, faiz ortamı, farklılaşan büyüme oranları ve derinleşen jeopolitik meseleler belirsizliğe neden olmaya devam ediyor. Gelişmiş ekonomilerde para politikasının yönü daha net olmaya başlasa da enerji güvenliği, ticaret rotaları ve bölgesel krizler küresel değer zincirleri üzerinde sistematik baskılar oluşturmayı sürdürüyor.

Bu çerçevede 2025 yılı, küresel ekonomi odağında beklentilerin düzenli şekilde yenilendiği ancak ekonominin görece dirençli seyrettiği bir dönem olarak görülüyor. Dünya Bankası verileri değerlendirildiğinde, yıl boyunca ekonomistlerin küresel büyümeye ilişkin tahminlerinin farklılaşmasına rağmen reel ekonomik faaliyetlerin birçok bölgede öngörülenden daha güçlü bir performans sergilediği değerlendiriliyor. Bu çerçevede, küresel ekonominin uyum kapasitesi dikkat çekiyor. Güncel tahminlere göre, küresel büyümenin 2025 yılında yaklaşık %2,7 seviyesinde gerçekleşeceğine işaret ediliyor ve bu oranın yılın başındaki öngörülerle büyük ölçüde uyumlu olduğu görülüyor³⁴.

Küresel enflasyonun durumu incelendiğinde ise uluslararası ölçekte daha ılımlı bir döneme doğru kademeli bir geçiş olduğu ifade ediliyor. Bu kapsamda, Uluslararası Para Fonu (IMF), küresel enflasyonun 2025 yılında gerilemesini beklediğini açıklıyor³⁵. Bu gelişme, para politikasındaki sıkılaşma döneminin etkilerini göstermeye başlaması bakımından anlamlı olsa da enflasyonun birçok ekonomide tarihsel ortalamaların üzerinde seyretmesi, belirsizlikleri tümüyle ortadan kalkmadığını da vurguluyor. Makroekonominin dirençli görünümüne rağmen, jeopolitik risklerin günümüzde küresel iş ortamının en kırılgan unsurlarından biri olduğunu söylemek mümkün. Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Riskler Raporuna göre, jeopolitik krizlerin 2025 yılı için en yüksek küresel risk olarak tanımlandığı görülüyor³⁶.

Bu durum, ticaret akışları, enerji güvenliği, tedarik zinciri sürekliliği ve yatırım kararları çerçevesinde belirsizlik ve baskı yaratıyor.

Bu ortamda şirketler için yönetim, uyum ve kontrol mekanizması olmanın ötesine geçerek, çok dinamik bir ortamda stratejik karar alma kapasitesinin yapı taşı haline geldi. Özellikle farklı sektör ve coğrafyalarda faaliyet gösteren şirketler için dayanıklı yönetim yaklaşımı, risklerin erken tespiti, senaryo bazlı karar verme yetisi ve farklı bölgelerde yürütülen operasyonların sağlıklı şekilde yönetilmesi açısından büyük önem taşıyor. Bu çerçevede, jeopolitik riskler, tedarik güvenliği ve regülasyon kaynaklı değişim ve maliyetlerin daha merkezi bir yer edinmesi, yönetim yapılarının bu dinamik ortamda güçlü kalabilmesi açısından kritiktir.

Mevzuatlar, Tedarik Zinciri ve Şeffaflık Baskısı

Günümüzde, yönetim alanındaki dönüşümün en somut yansımalarından biri, regülasyonlar ile finansal performans arasındaki bağlantının daha doğrusal hale gelmesidir. Avrupa Birliği Emisyon Ticaret Sistemi (AB ETS) ve Sınırdan Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM), karbon emisyonlarını fiyatlandırarak şirketlerin finansal performansı üzerinde mali etkiler yaratmaya başlıyor. Özellikle karbon yoğun sektörlerde operasyonlarını sürdüren şirketler değerlendirildiğinde, bu uygulamalar operasyonel maliyetlerin yanında sermaye tahsisi ve uzun vadede rekabetçi konum üzerinde belirleyici bir rol üstleniyor³⁷.

Türkiye, büyük ölçekli işletmelerden başlayarak hayata geçirdiği Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ile sürdürülebilirlik odağında öncü ülkeler arasındaki yerini sağlamlaştırıyor. Uluslararası standartlarla uyumlu hazırlanan TSRS, şirketlerin sürdürülebilirlik yönetişimini, çevresel ve sosyal performanslarını ve risklerini şeffaf, karşılaştırılabilir ve güvenilir şekilde raporlamasını mecburi kılıyor³⁸. TSRS kapsamında netleştirilen üç eşik değerden en az ikisini art arda iki finansal raporlama döneminde aşan şirketler, 2024 raporlama dönemine ilişkin ilk zorunlu sürdürülebilirlik raporlarını 2025 yılında yayımladı. Bu gelişme, sürdürülebilirlik raporlamasının Türkiye'de gönüllü bir uygulama olmanın ötesine geçerek kurumsal yönetişimin temel unsurlarından biri haline geldiğini gözler önüne seriyor. Önümüzdeki dönemde, Standart'ın kapsamının aşamalı şekilde genişlemesiyle, sürdürülebilirlik konularının Türkiye'de şirketin genel performansının ve finansmana erişimin belirleyici unsurlarından biri haline gelmesi bekleniyor.

Şirketlerin yalnızca kendi operasyonlarını değil, değer zincirlerinin tamamını izleme ve yönetme sorumluluğunun günden güne arttığı, sürdürülebilir tedarik zinciri kavramının güçlendiği görülüyor. Değişen dinamik küresel yapı, şirketlerin belirsizlikleri yönetmesini ve tedarik zincirlerinin esneklik ve dayanıklılığını korumasını mecburi kılıyor³⁹. Bu çerçevede, tedarik zinciri yönetimi, etkili yönetim yapıları içinde stratejik bir konuma sahiptir. Şirketlerin, tedarikçi risklerini sistemli bir şekilde değerlendiren, şeffaf ve çoklu senaryolara karşı hazırlıklı bir yönetim yapısı geliştirmeleri bekleniyor. Dijitalleşme ve izlenebilirlik çözümleri bu yapının önemli destekleyicileri arasında yer alıyor. Araştırmalar, tedarik zincirlerinin dijitalleşmesinin bu yapıların dayanıklılığını ve çevikliğini artırdığını ortaya koyuyor ancak etkin şekilde yönetilmediğinde ise teknolojik riskler odağında yeni kırılganlıklar da yaratabileceğine işaret ediyor⁴⁰. Özetle, sürdürülebilirlik konularının tedarik zincirleri odağında önceliklendirilmesi ve sosyal, çevresel ve teknolojik risklerin etkin biçimde ele alınması sayesinde tedarik zincirleri daha dayanıklı hale gelebilir ve dijital dönüşüm ile düşük karbonlu enerji ve ürünlere geçiş sürecinde aktif bir rol üstlenebilir.

³⁴<https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/economic-growth-in-2025-has-defied-the-gloomy-expectations>

³⁵<https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/152de0c2-e2be-49d6-aec1-3be8ebad4f74/download>

³⁶https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/Surdurulebilirlik/Duyuru/Turkiye_Surdurulebilirlik_Raporlama_Standartlari_ve_TSRSlerin_Uygulama_Kapsami_Resmi_Gazetede_Yayimlanmistir.pdf

³⁷https://www.oecd.org/en/publications/oecd-supply-chain-resilience-review_94e3a8ea-en.html

³⁸https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/oecd-supply-chain-resilience-review_9930d256/94e3a8ea-en.pdf

³⁴<https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/economic-growth-in-2025-has-defied-the-gloomy-expectations>

³⁵<https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025>

Holding Ölçeğinde Dayanıklı Yönetişim Yaklaşımına Geçiş

Uluslararası konjonktür değerlendirildiğinde, çok boyutlu baskı ortamı, holding yapıları için bütüncül ve dayanıklı bir yönetişim yaklaşımını zorunlu hale getiriyor. Farklı sektörler ve coğrafyalarda faaliyet gösteren şirketlerin ortak bir yönetişim yaklaşımı, risk anlayışı ve etik standartlar çerçevesinde hizalanması, kurumsal dayanıklılığın temelini oluşturuyor.

Dayanıklı yönetişim yapısı, kısa vadeli değişim ve şoklar karşısında koruma sağlamanın ötesinde, uzun vadeli değer yaratımını da destekliyor. Bu bağlamda, yönetim kurulu gözetim anlayışının geliştirilmesi, risk ve sürdürülebilirlik konularının stratejik planlama ile entegre edilmesi ve karar alma süreçlerinde veri temelli yaklaşımların benimsenmesi büyük önem taşıyor⁴¹. Değişen uluslararası ortamda dayanıklı ve esnek yönetişim, çok yapıli şirketlerin stratejik pusulası olarak konumlanıyor.

TRENDE KARŞI BORUSAN YAKLAŞIMI

Grubumuzun şeffaflık, hesap verebilirlik, etik iş yapış yaklaşımı ve etkin risk yönetimi ilkeleri tüm karar alma süreçlerimizin merkezinde konumlanıyor. Uzun vadeli değer yaratmayı sürdürmek adına güçlü kurumsal yapı, sağlam iç kontrol mekanizmaları ve paydaşlarımızla açık iletişimi her zaman önceliklendiriyor, yönetişim uygulamalarımızı sürekli geliştiriyoruz.

Bu stratejik yaklaşımımızla paralel olarak yönetişim süreçlerimizi, sürdürülebilirlik vizyonumuzun temel bir unsuru olarak ele aldık. Sürdürülebilirlik ve iklim risklerini kurumsal risk yönetimi ve iç denetim sistemlerimize entegre ederek bu alanı operasyonel ve stratejik risk yönetimimizin kalıcı bir parçası haline getirdik. Bu yıl, karar alma süreçlerimizden performans göstergelerimize kadar tüm yapıyı bu perspektifle yeniden değerlendirdik. Sürdürülebilirlik Politikamızı yayımlayarak taahhütlerimizin kurumsal çerçevesini güçlendirdik. Sürdürülebilirlik

hedeflerimiz arasına yönetişim boyutunu da dâhil ederek ölçülebilir ve izlenebilir bir mekanizma oluşturduk. Değer zincirimizin tamamında sorumlu iş yapma anlayışını yaygınlaştırmak amacıyla Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Platformumuzu hayata geçirmiş, kritik tedarikçilerimizi sürdürülebilirlik odağında değerlendirmeye başlamıştık. 2023 yılında 112 tedarikçinin katılımıyla başlattığımız **tedarikçi değerlendirme sürecimiz, 2024 yılında 364 ve 2025 yılında 355 tedarikçinin katılımıyla** devam etti. Platform ile tedarikçilerimizin çevresel, sosyal ve yönetişim standartlarına uyumunu sistematik olarak takip ediyoruz. Bu kapsamda temel hedefimiz tüm kritik tedarikçilerimizi Sürdürülebilir Satın Alma Platformu'na dahil etmektir.

Öte yandan, etik ve uyum kültürümüzü sürdürmek adına Etik Hat üzerinden iletilen bildirimleri titizlikle ele almayı sürdürüyoruz. Bu yıl Etik Hat'a ulaşan 150 bildirimin 123'ünün değerlendirme sürecini tamamlayarak çözüme kavuşturduk, kalan bildirimleri ise incelemeyi sürdürüyoruz. Bu yapı ile olası uyum risklerini erken aşamada tespit ederek gerekli iyileştirme adımlarını atıyoruz.

Ayrıca, etik ve uyum süreçlerimizin etkinliğini güvence altına almak için düzenli iç denetimler gerçekleştiriyor, kontrol mekanizmalarımız periyodik olarak gözden geçiriyoruz. 2025 yılında toplam 58 iç denetim çalışması gerçekleştirdik. Bu denetimlerin **20'si bilgi teknolojileri** denetimlerinden oluşurken gerçekleştirilen denetimlerin 58'inde de yolsuzluk risklerini ele aldık. Öte yandan, sosyal ve çevresel risklere ilişkin 28 denetim gerçekleşti. 2025 yılı iç denetim çalışmalarının %48'i sosyal ve çevresel riskleri içerecek şekilde planladık ve uyguladık.

Son olarak, belirsizliklerin hâkim olduğu mevcut küresel konjonktürde, güçlü bilanço yapımız, dayanıklı finansal yönetimimiz ve risk odaklı stratejik yaklaşımımız ile ekonomik performansımızı istikrarlı biçimde güçlendirmeyi sürdürüyoruz. 2025 yılında konsolide grup gelirimiz 326 milyar TL olarak kayıtlara geçti ve geçtiğimiz yıla kıyasla %27 oranında büyüdük.

TREND İLE BAĞLANTILI HEDEF

- Tüm kritik tedarikçileri Sürdürülebilir Satın Alma Platformu'na dahil etmek
- Tedarikçilerle sürdürülebilirlik odaklı proje ve/veya ürün geliştirmek



⁴¹https://www.unepfi.org/psi/wp-content/uploads/2020/07/Sustainability_Risk_Framework_Brochure_en.pdf

Borusan Hakkında

BORUSAN GRUP ŞİRKETLERİ HARİTASI

DÜNYADA BORUSAN



TÜRKİYE'DE VE KÜRESEL ÖLÇEKTE



Üretim



Makine ve Güç Sistemleri



Otomotiv



Lojistik | Liman

Enerji alanlarında
operasyonlar**2 MİLYAR ABD DOLARI'NI
AŞAN İHRACAT****3 KİTADA, 11 ÜLKEDE* FAALİYET****14 BİNDEN FAZLA BORUSANLI****8 MİLYAR ABD DOLARI'NI
AŞAN CİRO**

*ABD, Kırgızistan, Türkiye, Romanya, Kazakistan, KKTC, Gürcistan, Azerbaycan, İngiltere, İtalya, Almanya

BİR BAKIŞTA BORUSAN GRUBU

Borusan Kurumsal Merkez

BORUSAN HOLDİNG A.Ş.

Borusan Grubu'nun kurumsal merkezi Borusan Holding'tir. Holding, hissedar beklentileri ile şirketler arasında bir köprü görevi görmekte, Borusan Grubu'nun stratejik yönünü belirlemektedir. Grup Şirketlerine fikir veren, sorgulayan, yönlendiren ve denetleyen, ancak doğrudan operasyonel faaliyetlerinde bulunmayan bir yapısı mevcuttur.

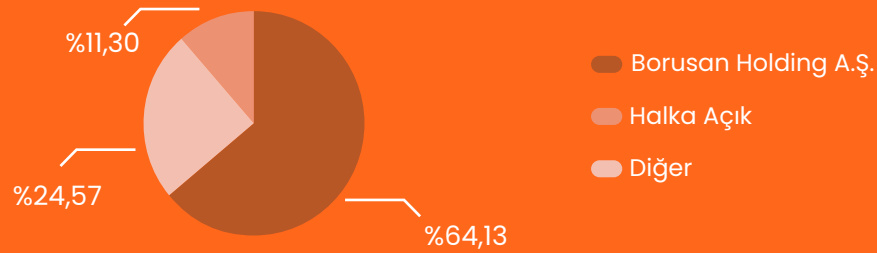
BORUSAN YATIRIM

1977 yılında kurulan Borusan Yatırım, Grubun çelik, distribütörlük, lojistik ve teknoloji alanında faaliyet gösteren şirketlerine iştirak ederek yüksek büyüme potansiyeline sahip ve kendi alanında lider konumdaki şirketlerden oluşan bir portföy oluşturmuştur. Borusan Grup Şirketleri ile birbirini besleyen bir yapısı olan Borusan Yatırım, 1996 yılından beri BIST'te Borusan grubunun ikinci halka açık şirketi olarak işlem görmektedir. Borusan EnBW Enerji dışında tüm Grup Şirketlerinin hisseleri mevcuttur.

ŞİRKET PAYLARI

Öz Kaynak Yöntemiyle
Değerlenen Yatırımlar:
20.121.185.377 TL

Finansal Yatırımlar:
12.563.599.966 TL



BORUSAN KOCABIYIK VAKFI

Eğitim, kültür ve sanata erişimin insanların en temel hakları arasında yer aldığını savunan Borusan Kocabıyık Vakfı, sunduğu imkânlar ile toplumla birlikte gelişerek çağdaş bir Türkiye'nin oluşumuna destek vermek amacıyla çalışmalarını sürdürüyor.

- 847 bursiyere eğitim desteği
- 81 ilde 269 okulda 35.375 kitap bağıışı
- 845 öğrenciye 14.505 saat İngilizce Dil Desteği
- 197 atölye ile 3.344 çocuk ve öğretmene temas
- 150.000 öğün ücretsiz yemek desteği
- İktisadi İşletmeler: Borusan Contemporary, Borusan Sanat
 - 2025 yılında Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası konser sayısı:
 - 8 (düzenli sezon konseri), turne konserleriyle birlikte ise toplam 15 konser,
 - Borusan Quartet konser sayısı: 2 (düzenli sezon konseri), turne konserleriyle birlikte ise toplam 13 konser,
 - Borusan Müzik Evi konser sayısı: 8
 - 2025 yılında Borusan Contemporary ziyaretçi sayısı: 13.319

BORUSAN VENTURES

Borusan Ventures, Borusan Grubu'nun girişim sermayesi şirketi olarak 2023 yılından bu yana ağırlıklı olarak teknolojinin merkezi konumundaki ABD ve Avrupa'da erken aşama teknoloji girişimlerine yatırım yapmaktadır.

Enerji, iklim teknolojileri, mobilite, tedarik zinciri ve endüstriyel yapay zekâ çözümleri odak alanlarını oluşturan Borusan Ventures, yalnızca finansal bir yatırımcı olarak konumlanmamakta; Borusan'ın 80 yılı aşkın sanayi tecrübesi, güçlü operasyonel altyapısı ve küresel iş ağı ile girişimlerin büyüme yolculuklarında aktif bir iş ortağı rolü üstlenmektedir. Bu yaklaşım sayesinde Borusan Grubu, geleceği şekillendiren teknolojileri erken aşamada yakından tanıma ve Grup Şirketleri için ortaya çıkan fırsatları hızla hayata geçirecek bilgi ve yetkinliği kazanma imkânı elde etmektedir.

Yatırım fırsatlarını titiz bir şekilde inceleyen ve alanlarındaki en yetkin ekiplere yatırımı hedefleyen Borusan Ventures bugüne kadar 1.500'den fazla girişimi değerlendirmiş ve bunlardan sekiz tanesine yatırım gerçekleştirmiştir. 2025 yılında ise enerji dönüşümü, endüstriyel teknolojiler, mobilite ve yapay zekâ gibi öncelikli alanlarımızla uyumlu olarak 3 girişime ve 2 girişim sermayesi fonuna yatırım yapılmıştır.

BİR BAKIŞTA BORUSAN GRUBU

ÜRETİM GRUBU

FAVÖK:
209 milyon ABD doları

FAVÖK Payı: %26,6

Net Satışlar:
3.062 milyon ABD doları

Net Satışlar Payı: %36,3

Borusan Boru

- Net Satışlar: 1.796 milyon ABD doları
- Brüt Kâr: 151 milyon ABD doları
- FAVÖK: 119 milyon ABD doları
- Vergi Öncesi Kâr: 50 milyon ABD doları
- Net Kâr: 32 milyon ABD doları

Borçelik

- Net Satışlar: 1.238 milyon ABD doları
- Brüt Kâr: 112 milyon ABD doları
- FAVÖK: 87 milyon ABD doları
- Vergi Öncesi Kâr: 41 milyon ABD doları
- Net Kâr: 29 milyon ABD doları

Supsan

- Net Satışlar: 25 milyon avro
- Brüt Kâr: 4 milyon avro
- FAVÖK: (2) milyon avro
- Vergi Öncesi Kâr: (1) milyon avro
- Net Kâr: (2) milyon avro

MAKİNA VE GÜÇ SİSTEMLERİ GRUBU

FAVÖK:
114 milyon ABD doları

FAVÖK Payı: %14,5

Net Satışlar:
1.265 milyon ABD doları

Net Satışlar Payı: %15

Borusan Cat

- Net Satışlar: 1.265 milyon ABD doları
- Brüt Kâr: 219 milyon ABD doları
- FAVÖK: 114 milyon ABD doları
- Vergi Öncesi Kâr: 47 milyon ABD doları
- Net Kâr: 32 milyon ABD doları

OTOMOTİV GRUBU

FAVÖK:
242 milyon ABD doları

FAVÖK Payı: %30,8

Net Satışlar:
3.308 milyon avro

Net Satışlar Payı: %39,1

Borusan Otomotiv Grubu

- Net Satışlar: 2.907 milyon avro
- Brüt Kâr: 334 milyon avro
- FAVÖK: 222 milyon avro
- Vergi Öncesi Kâr: 147 milyon avro
- Net Kâr: 92 milyon avro

LOJİSTİK GRUBU

FAVÖK:
99 milyon ABD doları

FAVÖK Payı: %12,7

Net Satışlar:
655 milyon ABD doları

Net Satışlar Payı: %7,7

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji*

- Net Satışlar: 466 milyon ABD doları
- Brüt Kâr: 56 milyon ABD doları
- FAVÖK: 70 milyon ABD doları
- Vergi Öncesi Kâr: 23 milyon ABD doları
- Net Kâr: 20 milyon ABD doları

**Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji, 5 Kasım 2025 tarihinde CEVA Lojistik Limited Şirketi tarafından satın alınmıştır.*

Borusan Limanı

- Net Satışlar: 189 milyon ABD doları
- Brüt Kâr: 27 milyon ABD doları
- FAVÖK: 29 milyon ABD doları
- Vergi Öncesi Kâr: 11 milyon ABD doları
- Net Kâr: 11 milyon ABD doları

ENERJİ GRUBU

FAVÖK:
121 milyon ABD doları

FAVÖK Payı: %15,4

Net Satışlar:
171 milyon ABD doları

Net Satışlar Payı: %2

Borusan EnBW Enerji

- Net Satışlar: 171 milyon ABD doları
- Brüt Kâr: 86 milyon ABD doları
- FAVÖK: 121 milyon ABD doları
- Vergi Öncesi Kâr: 28 milyon ABD doları
- Net Kâr: 5 milyon ABD doları

SÜRDÜRÜLEBİLİR EKONOMİK PERFORMANS

1944 yılında temellerini attığımız yolculuğumuzda, 11 ülkede 14 bini aşkın çalışma arkadaşımızla faaliyet gösteren, köklü geçmişe ve güçlü değerlere sahip bir Grup olarak yolumuzda yürümeyi kararlılıkla sürdürüyoruz.

İlk günkü heyecanla faaliyetlerimizi sürdürürken, köklü deneyimimizin verdiği güçle daha sürdürülebilir bir dünya için mirasımızdan aldığımız ilhamla geleceğe yöneliyoruz. 200 yılın ötesinde bir Grup olma vizyonumuz ve geleceğe yön veren bir şirket olma konusunda kararlıyız çünkü **Geleceğe Sözümüz Net:** Sürdürülebilirlik anlayışımızdan ödün vermeden büyümek, değer üretirken dünyaya ve topluma karşı sorumluluğumuzu yerine getirmek ve yarınlara güçlü bir miras bırakmak.

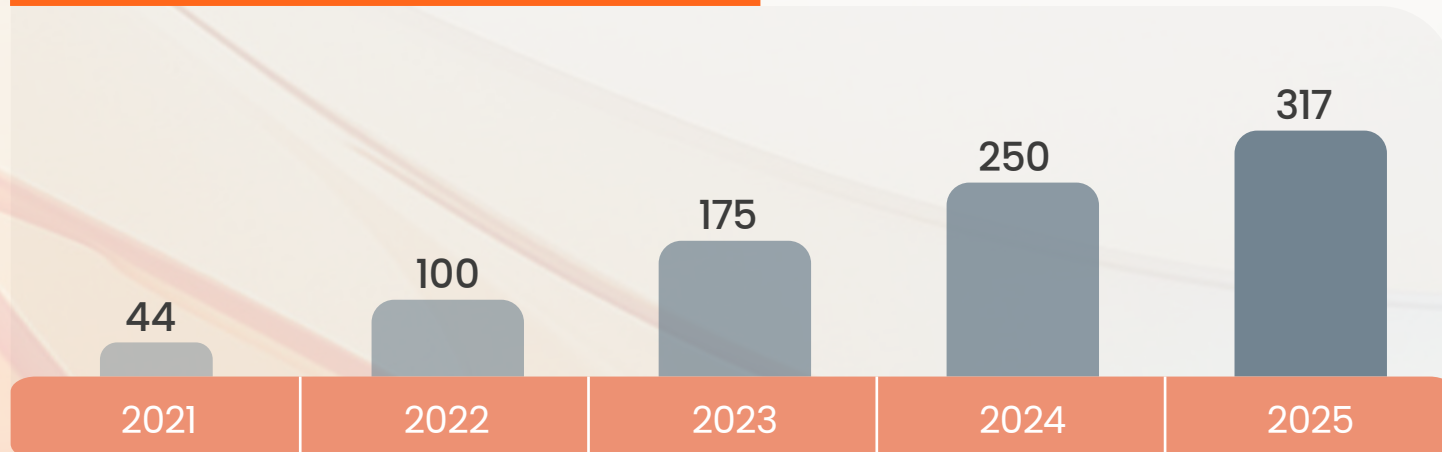
Makroekonomik belirsizlik ortamında faaliyet göstermemize rağmen 2025 yılı, sürdürülebilir ekonomik performansımızı güçlendirdiğimiz yıl oldu. 2025 yılını, 326 milyar TL konsolide Grup geliriyle tamamlayarak, 257 milyar TL konsolide Grup geliri elde ettiğimiz 2024 yılına kıyasla TL bazında %27 oranında büyüme gerçekleştirdik. Borusan Grubu olarak, 2026-2028 yılları arasında 69 milyar TL değerinde bir yatırım planımız bulunuyor.

	2025	Büyüme Oranı
Konsolide Grup Gelirleri	326 milyar TL	%27
Paydaşlara Dağıtılan Ekonomik Değer	317 milyar TL	%27
Konsolide Grup FAVÖK	38 milyar TL	%82
Öz Kaynak Karlılığı	%24	

- 14.000+ BORUSANLI
- 3 KITA VE 11 ÜLKEDE 5 ANA FAALİYET ALANINDA YÜRÜTÜLEN ÇALIŞMALAR
- 935 MW YENİLENEBİLİR ENERJİ KURULU GÜCÜ

Faaliyetlerimizi sürdürdüğümüz 5 sektördeki 14 şirket ile yürüttüğümüz çalışmalar uluslararası arenada önde gelen oyuncular arasında yer alan ArcelorMittal, BMW, BMW Motorrad, Cat, Eaton, EnBW AG, GIWA, Jaguar, Land Rover, MINI ile dayanıklı ve sürdürülebilir iş birliklerimizi devam ettiriyoruz.

Paydaşlara Dağıtılan Ekonomik Değer (milyar TL)



YARATILAN VE DAĞITILAN EKONOMİK DEĞER

GELİRLER

2025	326 milyar TL
2024	257 milyar TL
2023	185 milyar TL

İŞLETME GİDERLERİ

2025	285 milyar TL
2024	225 milyar TL
2023	154 milyar TL

PAYDAŞLARA DAĞITILAN EKONOMİK DEĞER

ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR

2025	23 milyar TL
2024	18 milyar TL
2023	10 milyar TL

DEVLETE SAĞLANAN FAYDALAR

2025	5 milyar TL
2024	2 milyar TL
2023	5 milyar TL

SERMAYE SAĞLAYICILARINA SAĞLANAN FAYDALAR

2025	4 milyar TL
2024	4 milyar TL
2023	5 milyar TL

TOPLUMA SAĞLANAN FAYDALAR

2025	533 milyon TL
2024	407 milyon TL
2023	219 milyon TL

TOPLAM

2025	317 milyar TL
2024	250 milyar TL
2023	175 milyar TL

*Tablo hakkında detaylı bilgiye **Ekler** bölümünden ulaşabilirsiniz.

STRATEJİMİZ VE İŞ MODELİMİZ

200 yılın ötesinde bir Grup olma vizyonumuzla geleceğe sözümüz net.



Temel hedeflerimiz arasında yer alan sorumlu yatırımlarla büyümek, iş yapış şeklimizi geleceğe uyumlandırarak geliştirmek ve tüm paydaşlarımız için fayda üreten 200 yılın ötesinde bir Grup olmak için faaliyet gösteriyoruz. Bu amaçla “temel”, “yakın” ve “yeni” alanlarda büyümeyi hedefliyor, kurumsal girişim sermayesi ile start-up'lara yatırım yapıyoruz. Sürdürülebilirlik yaklaşımımız doğrultusunda iş modelimizi geliştirirken, dijitalleşme ve yetenek yönetimini de işimizin en kuvvetli kaldıraçları olarak görüyor ve bu odakla kapsayıcı projelere imza atıyoruz.

Grup Şirketlerimiz, üretim, makina ve güç sistemleri, otomotiv, lojistik, enerji alanlarında katma değer yaratmaya devam ederken, yenilikçi ürün ve hizmetler geliştiriyor. Ufku dünya pazarlarına açık bir vizyonla hareket ediyor, ortaklarımız ile şeffaf ve etkin bir şekilde hedeflerimize ilerlemeyi ve bu sayede topluma ve çevreye değer katmayı amaçlıyoruz.

İnsana ve insan sayesinde başarıya inanan bir Grup geleceğin iş modellerini oluştururken sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemek için “bizi biz yapan” kültürümüzü ve fayda yaratma anlayışımızı yeni nesillere aktarmaya çalışıyoruz.

İş stratejimizle entegre ettiğimiz sürdürülebilirlik yaklaşımımız doğrultusunda, iklim, insan ve inovasyon odak alanlarımızda tüm Grup olarak etki yaratan, fayda odaklı, kapsayıcı çalışmalar hayata geçiriyoruz. Geleceğe yaşanabilir bir dünya bırakmak için çalışıyoruz.

Doğanın döngüsünden, insan kaynağımızdan, yenilikçi fikirlerden ilham alıyoruz. Üretim gücümüzle, çalışanlarımızla, iş modellerimizle; paydaşlarımızla ve iş birliklerimizle sürdürülebilir geleceğe ilham veriyoruz.

Faaliyet gösterdiğimiz alanlarda öncü çalışmalara imza atmaya devam edecek, sürdürülebilirliği ve topluma fayda sağlamayı önceliklerimiz arasında konumlandırmayı sürdüreceğiz.



Önce İnsan, Öncü ve
Güvenilir Borusan

VİZYON

MİSYON

Daha iyi bir gelecek için tüm paydaşlarımızla
birlikte kuşaklar boyu değer üretiyoruz.

BORUSAN GRUBU DEĞERLERİ, KÜLTÜREL VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ PRENSİPLER

KÜLTÜREL PRENSİPLERİMİZ

- 1 Dinamik Çalışma Düzeni
- 2 Biz Bilinci ve Toplam Fayda için İş Birliği
- 3 Yenilikçilik, Bugünü ve Geleceği Dengeli Yönetmek
- 4 Müşteri için Değer Yaratmak

DÖNÜŞTÜRÜCÜ PRENSİPLERİMİZ

- 1 Açık Sözlülük, Diyalog ve Yapıcı Çatışma
- 2 Güçlendiren ve Yol Açan Liderlik
- 3 Ortak Akıl ve Katılımlı Yönetim
- 4 Otonomi ve Cesaretle Harekete Geçme



DEĞERLERİMİZ

- 1 İnsana ve Birbirimize Değer, Sevgi ve Birlik
- 2 Yasalara, Etik Değerlere Uyum, Dürüstlük ve Güvenilirlik
- 3 Karşılıklı Güven ve İyi Niyet
- 4 Borusan Eşittir: ÇEK (Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık)
- 5 Sürdürülebilirlik, Topluma ve Çevreye Duyarlılık ve Fayda

DEĞERLERİMİZ



İNSANA VE BİRBİRİMİZE DEĞER, SEVGİ VE BİRLİK

İnsana ve birbirimize değer verir, insancıl ve vicdanlı yaklaşım gösteririz. Kendimizden ötesine de duyarlılık ve özen gösteririz; birbirimizin, toplumun ve doğanın iyiliğini düşünürüz. Birbirimizin canına, sağlığına, bilgisine, uzmanlığına, gelişimine, emeğine, çabasına, fikirlerine, duygularına, potansiyeline değer verir, özen gösteririz. Her bir Borusanlı, her rol ve iş, büyük resmin önemli ve değerli bir parçasıdır. Şirketimizdeki tüm iş yapış ve ilişki biçimlerimizi ve çalışma koşullarımızı Borusanlılara değer verme prensibi ile şekillendiririz. İletişim ve ilişkilerimizi hiyerarşi değil, iyi niyet, güven, sevgi, saygı ve BİZ bilinci şekillendirir. Birbirimize olan sevgimizin birlik, beraberlik ve 'gönüldenliği' beslediğine inanırız. Sevgi bizim için birbirimizin iyiliğini istemek, birbirimize özen göstermek, değerli ve iyi hissettirmektir. "Birbirimizi sevmeye gerek yok, saygı duymak yeter" anlayışı bizim için geçerli değildir. Birbirimizi tanımak ve sevmek için çaba gösteririz.

YASALARA, ETİK DEĞERLERE UYUM, DÜRÜSTLÜK VE GÜVENİLİRLİK

Yasalara, Turuncu Etik ve Disiplin politika ve kurallarına, prosedür ve kural setlerine uygun hareket ederiz. İş ortaklarımızın / paydaşlarımızın da buna uygun hareket etmesini isteriz. Tüm paydaşlarımıza verdiğimiz sözlerin arkasında dururuz. Söylediklerimiz ile yaptıklarımız, kararlarımız ve uygulamalarımız tutarlıdır. Sonuç almaya çalışırken ortak değerlerimizden ve prensiplerimizden, etik kurallarımızdan taviz vermeyiz. Bunları zedeleyen davranışları fark eder, zaman kaybetmeden açık geri besleme yapar, gerekli önlem ve aksiyonları alırız.

BORUSAN EŞİTTİR: ÇEK (ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK, KAPSAYICILIK)

'Borusan Eşittir': Borusan adil ve hakkaniyetli bir şirkettir. Düşünce, cinsiyet, nesiller, din, dil, ırk, etnik kimlik, cinsel yönelim, engellilik durumu ayrımı yapmadan hepimiz birbirimizi kucaklarız. Çeşitliliğin ifade bulması için gereken ortam ve şartları yaratırız. Adalet ve hakkaniyet bizim için Grubumuzun parçaları arasındaki uyum ve dengenin sağlanmasıdır. Eşitliğin her zaman adalet olmadığı bilinciyle, fırsat eşitliği ve hakkaniyet önceliğimizdir, uygulama ve davranışlarımızı bu yönde seçeriz. Sistem, süreç ve uygulamalarımız açık, şeffaf ve hesap verilebilirdir. Şirketimizde kayırmacılığa ve ayrımcılığa izin vermeyiz. Tüm insan kaynakları uygulamalarımızda, Borusan genelinde tutarlılığın, fırsat eşitliğinin ve adaletin sağlanması açısından Grup politikaları ve uygulama esaslarını ortak akıl ile belirleriz, Grup Şirketlerimizdeki uygulamaları, bunlarla uyumlu olmak koşuluyla, şirketlerimizin sektörel ve operasyonel gerçeklikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda özelleştiririz.

"Borusan'da Kariyer = Gelişim"; Gelişim sürecinde fırsat eşitliği sağlar, hakkaniyeti gözetiriz. Hakkaniyet ilkemiz doğrultusunda, yüksek ve yetersiz performans gösterenler ile kültürel değerlerimize ve prensiplerimize uygun davranan ve davranmayanları gözlemler ve ayırt ederiz. Vasatlığı veya kültürel değerlerimize ve prensiplerimize uyumsuzluğu görmezden gelmeyiz, gelişim için aksiyon alırız.

KARŞILIKLI GÜVEN VE İYİ NİYET

Borusan'da her birimiz, her yöndeki güveni besleme sorumluluğunu alırız. Birbirimize güvenmeyi seçer, bunun için daima ilk adımı atar ve güven ortamını besleriz. Ön yargılarımızdan sıyrılıp, ayırım yapmadan birbirimizin iyi niyetine, bilgisine, uzmanlığına, tecrübesine, muhakeme ve sağduyusuna güveniriz. İlişkilerde enerji kaybına ve 'mış gibiliğe' izin vermeyiz. Bir şeylerin yolunda gitmediğini hissettiğimiz durumlarda zaman kaybetmeden açıkça yüzleşir güveni yeniden beslemeye çalışırız. Küçük 'biz' çemberleri içinde kapalı kalmaz, 'BİZ' bilincini yaşatırız.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, TOPLUMA VE ÇEVREYE DUYARLILIK VE KATKI

'200 yıllık' bir Grup olma vizyonumuz doğrultusunda küresel perspektifte tüm ekosistemimiz için değer yaratma ve toplam faydayı artırma bilinci ile hareket ederiz. Kendimizden ötesini düşünür, fayda odaklı çalışırız.

Dünyanın geleceğine karşı sorumlu olduğumuzun farkındayız. Daha iyi bir dünya için çözüm üretmek konusunda çaba gösteririz.

Topluma ve ülkeye gönül borcumuz olduğu duygusuyla sadece kendimize değil topluma karşı da sorumlu olduğumuzun bilinciyle çalışırız. İş ve özel hayatımızda bu yaklaşımla hareket eder, çevremizden de bunu bekleriz. Sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarını bir arada ele alırız ve 'iklim, insan, inovasyonu' tüm iş süreçlerimizin temel taşı olarak görürüz. Sürdürülebilirlik bilincini yaygınlaştırmak için çaba gösterir, her birimiz bu konuda örnek oluruz.

BORUSAN GRUP ŞİRKETLERİNİN 2025 YILI PERFORMANS ÖZETLERİ ÜRETİM



Zafer Atabey

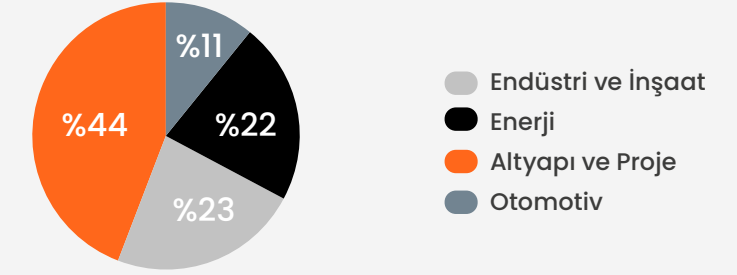
Borusan Boru Global CEO

BORUSAN BORU'NUN OPERASYONEL GÖSTERGELERİ

	Birim	2025
Toplam Üretim Kapasitesi	milyon ton / yıl	1,7
Toplam İhracat	milyon ABD doları	219
Toplam Üretim Tesisi Sayısı	#	10
Toplam Ciro	milyon ABD doları	1.796
Küresel Pazarların Gelir Payı	%	85



2025 YILINDA HİZMET VERDİĞİ ENDÜSTRİLERİN GELİR DAĞILIMI



Kuruluşundan itibaren küresel bir vizyon benimseyerek iş ortaklarına değer katan çözümler sunmaya odaklanan Borusan Boru, Borusan Grubu'nun ilk sanayi yatırımı olarak faaliyetlerine başlamış, günümüzde ise Türkiye'nin sanayi alanındaki öncü şirketlerinden biri olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

Borusan Boru, 3 kıtaya yayılan 10 tesisiyle, toplam 1 milyon m² alanda faaliyet göstermekte; yıllık 1,7 milyon ton üretim kapasitesi ve yetkin çalışanıyla küresel ölçekte güçlü bir üretim ve tedarik ağına sahiptir. Türkiye, ABD, İtalya, Almanya ve Romanya'daki operasyonlarıyla "küresel pazarların yerel oyuncusu" olma stratejisini kararlılıkla sürdürmektedir.

Türkiye'de Gemlik, Halkalı ve Bursa'daki tesislerinde toplam 800 bin ton kapasiteyle üretim faaliyetlerini sürdüren Borusan Boru, otomotivden inşaat, enerjiden makine üretimine kadar birçok sektöre yüksek teknolojiye sahip çelik borular sunmaktadır. Endüstri & inşaat, otomotiv ve enerji boruları iş kollarında faaliyet gösteren şirket, yerel mühendislik ve sanayi tecrübesini küresel pazarlara taşıyarak hem Türkiye ekonomisine katma değer sağlamak hem de ülkenin sanayi ekosistemini geliştirmektedir.

Küresel çapta büyüme hedefini gerçekleştirmek için 2001 yılında İtalya'daki Vobarno tesisini satın alarak yolculuğuna başlayan Borusan Boru, Borusan Vobarno Tubi S.p.A.'yı kurmuştur. Böylece ilk yurt dışı yatırımı gerçekleştirmiştir. Yıllık 30 bin ton üretim kapasitesine sahip bu tesis, yüksek katma değerli soğuk çekilmiş özel boru üretiminde uzmanlaşmış, özellikle Avrupa otomotiv ve makine imalat sanayilerine hizmet vererek bölgede stratejik bir konum elde etmiştir.

2014 yılında ABD Baytown, Teksas'ta kurulan Borusan Pipe US Inc. yatırımıyla petrol ve gaz sektörüne yönelik üretime başlayan Borusan Boru, "küresel pazarların yerel oyuncusu" konumlanma stratejisi doğrultusunda, ABD menşeli Berg Europipe Holding Corp.'un %100 hissesini 162 milyon ABD doları karşılığında 2023 yılında satın almıştır. Bu adımla birlikte Panama City, Florida ve Mobile Alabama'daki tesisler bünyeye katılmış ve ABD altyapı ve proje segmentinde güçlü bir büyüme ivmesi yakalanmıştır.

Borusan Boru olarak 2025 yılında, küresel çelik boru sektöründe belirsizliklerin ve dönüşüm dinamiklerinin daha da belirginleştiği bir dönemi geride bıraktık. Jeopolitik gelişmeler, değişen ticaret politikaları, bölgesel talep farklılıkları ve maliyet baskıları; faaliyet gösterdiğimiz tüm coğrafyalarda daha disiplinli, çevik ve dayanıklı bir yönetim anlayışını gerekli kıldı. Bu zorlu konjonktürü, güçlü küresel ayak izimiz ve çeşitlendirilmiş iş modelimizin sağladığı esneklikle etkin bir şekilde yönettik.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yüksek katma değerli projelere sunduğumuz ve mühendislik çözümlerimizle, küresel ölçekte tercih edilen bir çözüm ortağı olma konumumuzu pekiştirdik. 2025 yılında ABD'de imzaladığımız 1,8 milyar ABD doları tutarında yeni iş anlaşmaları ile sipariş portföyümüzü güçlendirdik ve önümüzdeki dönem için finansal ve operasyonel öngörülebilirliğimizi artırdık. Türkiye'de ise operasyonlarımızı sadeleştirme ve tek bir yapı altında toplama yönünde önemli adımlar attık. Bu dönüşüm ile, üretim maliyetlerinde iyileşme ve operasyonel sadeleşme ile verimliliğimizi artırmayı hedefliyoruz.

Farklı coğrafyalardaki ve sektörlerdeki faaliyetlerimizle büyümemizi desteklerken, değişen piyasa koşullarına hızlı uyum sağlama kabiliyetimizi geliştirmeyi sürdürüyoruz.

Sürdürülebilirlik yaklaşımımızı iş modelimizin merkezinde konumlandırmaya devam ediyoruz. Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ile uyumlu olarak hazırladığımız

2024 yılı raporumuzda, iklimle bağlantılı risk ve fırsatlarımızı, geçiş planlarımızı ve performans göstergelerimizi şeffaf ve ölçülebilir bir çerçevede paylaştık. Düşük karbonlu ekonomiye geçiş hedefimiz doğrultusunda; enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı, proses optimizasyonu ve tedarik zinciri dönüşümüne yönelik çalışmalarımızı kararlılıkla sürdürüyoruz.

Su yönetimi ve kaynak verimliliği alanlarında attığımız adımlarla operasyonlarımızın çevresel etkisini azaltırken, iklim dayanıklılığımızı güçlendiriyoruz. Sürdürülebilirliği yalnızca çevresel performansla sınırlı görmüyor; inovasyon, iş sağlığı ve güvenliği, çalışan deneyimi ve toplumsal katkıyı kapsayan bütünsel bir değer yaratma modeli olarak ele alıyoruz.

Küresel ölçekte büyümemizi sürdürürken, bulunduğumuz her coğrafyada değer yaratan, güvenilir ve güçlü bir çözüm ortağı olma yaklaşımımızı kararlılıkla sürdürüyoruz.

BORUSAN GRUP ŞİRKETLERİNİN 2025 YILI PERFORMANS ÖZETLERİ ÜRETİM



2024 yılında Baytown, Tektas'taki yeni SRM hattının 50 milyon ABD doları yatırımla devreye alınmasıyla birlikte, şirket ABD pazarında endüstri ve inşaat sektörlerinde de yerel üretici konumuna gelmiştir. Öte yandan, yine geçtiğimiz yıl Romanya'nın Ploiești kentinde 15 milyon avro yatırımla kurulan ileri işlem tesisi devreye alınmıştır. 21 milyon adet üretim kapasitesine sahip bu tesis, otomotiv sektörüne hizmet vererek Borusan Boru'nun Avrupa'daki büyüme stratejisini desteklemektedir.

2027 yılında devreye alınması planlanan, Panama City tesisindeki 68 milyon ABD doları tutarındaki ileri form verme teknolojisi yatırımı, ABD pazarındaki ürün portföyünü daha da genişletecek ve şirketin rekabet gücünü artıracaktır.

Borusan Boru'nun BMB Holding A.Ş. ile birleşme işlemi SPK tarafından onaylanmıştır. Yılbaşından bugüne kadar Borusan Holding'in Borusan Birleşik Boru'daki %72,04 sahiplik oranı ile çoğunluk hissedarı olduğu tescillenmiştir. Türkiye'deki üretim altyapısının geliştirilmesine yönelik stratejik bir yatırım projesi devreye alınmıştır. Bu kapsamda, İstanbul Halkalı tesislerindeki kaynaklı ve soğuk çekme boru üretim hatları ile Bursa'daki ileri işlem merkezine ait makine ve ekipmanların Bursa Gemlik Kampüsü'ne taşınması ve yatırımın üretim faaliyetlerinde herhangi bir kesintiye yol açmadan 24 ay içerisinde aşamalı şekilde hayata geçirilmesi planlanmaktadır.

Öte yandan, Şirketin ABD'de yerleşik bağlı ortaklığı Borusan Berg Pipe, Eiger Express Boru Hattı Projesi kapsamında Eiger Supply LLC ile önemli bir dizi satış sözleşmesi imzalamıştır ve yıllara sâri olarak büyük hacimli projeler yüklenmiştir. İlgili siparişler kapsamında üretilecek büyük çaplı hat borularının sevkiyatlarının 2026 ve 2027 yılları boyunca gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Bu siparişlerin üretim ve teslimat süreçlerinin daha etkin şekilde yürütülmesi amacıyla, Türkiye'de âtil durumda bulunan bazı makine ve ekipmanın Borusan Berg Pipe tesislerine taşınmasına karar verilmiştir.

Borusan Boru, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilir değer yaratma ilkeleri doğrultusunda şekillendirdiği paydaş ilişkilerini, sürdürülebilirlik verileriyle birlikte Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ile uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nda paylaşmıştır.

Borusan Boru'nun stratejik öncelikleri arasında müşteri odaklı ve katma değerli ürün ve çözümler sunmak, verimlilik ve maliyet yönetimini güçlendirmek, çevresel etkileri azaltarak düşük karbonlu ve sorumlu üretim yaklaşımını yaygınlaştırmak, insan kaynağını ve iş sağlığı-güvenliği kültürünü güçlendirmek, dijitalleşme ve inovasyon yoluyla operasyonel yetkinlikleri artırmak ve güçlü yönetim ile regülasyonlara uyumu sağlamak olarak yer almaktadır. Bu öncelikler, Borusan Boru'nun rekabet gücünü koruyarak sürdürülebilir ve dengeli bir değer yaratmasını desteklemektedir.



BORUSAN GRUP ŞİRKETLERİNİN 2025 YILI PERFORMANS ÖZETLERİ ÜRETİM



BORÇELİK'İN OPERASYONEL GÖSTERGELERİ

	Birim	2025
Toplam Üretim Kapasitesi	milyon ton / yıl	1,5
Soğuk Haddelenmiş Çelik Üretim Kapasitesi	bin ton	600
Sıcak Daldırma Galvanizli Çelik Üretim Kapasitesi	bin ton	900
Metal İşleme Kapasitesi	bin ton	500
İhracat Yapılan Ülke Sayısı	#	27
Ulusal Patent Başvurusu Sayısı	#	9
Tescilli Ulusal Patent Sayısı	#	5
Tescilli Faydalı Model Sayısı	adet	2
Sunulmuş Uluslararası Bildiri Sayısı	#	9
Toplam Satış Hacmi	bin ton	1.506
Toplam Satış Hacmi - İhracat	bin ton	233
Toplam Ciro	milyon ABD doları	1.238



Kerem Çakır

Borçelik Genel Müdürü

Türkiye'nin en yüksek kaliteli galvanizli çelik üreticisi olarak 2025 yılında dönüşen rekabet ortamında odağımıza dayanıklılık, çeviklik ve entegre değer yaratımını aldık. Dijital dönüşümü stratejik bir kaldıraç olarak kullanarak operasyonel mükemmeliyet seviyemizi daha ileri taşıırken, kurumsal yetkinliklerimizi güçlendirdik.

Müşteri beklentilerinin çeşitlendiği ve küresel rekabetin yoğunlaştığı bir dönemde; veri temelli karar alma süreçleri, yapay zekâ ve otonom uygulamalarımız sayesinde verimliliğimizi artırırken; daha çevik ve çözüm odaklı bir organizasyon yapısıyla paydaşlarımıza sunduğumuz değeri güçlendirdik.

Toplumsal cinsiyet eşitliği alanındaki öncü duruşumuzu sürdürerek EDGE Sertifikası ile tescillenen başarılarımızı kurumsal uygulamalarımızla pekiştirdik. Büyüklüğümüz, Borçelik'in yalnızca üretim performansı ile değil; insan, kültür ve yönetim alanlarında da örnek gösterilen bir şirket olma kararlılığının güçlü bir göstergesidir.

Önümüzdeki dönemde teknoloji, insan ve sürdürülebilirlik ekseninde entegre dönüşüm yolculuğumuzu kararlılıkla sürdüreceğiz; paydaşlarımız için uzun vadeli değer üretmeye ve ülkemizin sanayi gücüne katkı sağlamaya devam edeceğiz.

1990 yılında Türkiye'nin ilk özel ve en büyük ikinci yassı çelik üreticisi olarak kurulan Borçelik, 1994, 2003 ve 2008 yıllarında gerçekleştirdiği toplam 530 milyon ABD doları seviyesindeki yatırımlarının ardından üretim kapasitesini 1,5 milyon tona çıkartmıştır. Üç soğuk haddeme ve üç sıcak daldırma galvaniz hattına sahip olarak, 600 bin ton soğuk haddelenmiş ve 900 bin ton galvaniz kapasitesiyle Türkiye'nin en yüksek kaliteli galvanizli çelik üreticisi olarak faaliyet göstermektedir. Tamamı sanayi ham madde girdisi olan sıcak daldırma galvanizli çelik, soğuk haddelenmiş çelik ve sıcak haddelenmiş (asitlenmiş ve yağlanmış) çelik gruplarında üretim gerçekleştirmekte olup, Bursa ve Manisa Çelik Servis Merkezleri ile toplam 500 bin ton metal işleme kapasitesine sahiptir.

Önceki yıla kıyasla, zorlu piyasa koşulları, artan rekabet ve maliyet baskılarına rağmen Borçelik, operasyonel disiplin ve maliyet yönetimi odaklı yaklaşımı sayesinde finansal performansını korumayı başarmıştır. Karlılığı destekleyen verimlilik artışı, gider kontrolü ve ticari stratejiler ile karlılığını desteklemiştir. Borçelik, 2025 yılı boyunca operasyonel olarak 27 ülkeye ihracat gerçekleştirmiş, ihracat satış hacmi ise 245 bin ton olmuştur. Toplam satış hacmi ise 1.506 bin ton olarak kayıtlara geçmiştir.

Ar-Ge alanındaki çalışmalarını sürdüren Borçelik; 2025 yılı boyunca üretim ve operasyonel süreçlerinde, dijitalleşme ve Ar-Ge odaklı olarak toplam **5,9 milyon ABD doları tutarında yatırım** gerçekleştirmiştir. 2025 yılı içerisinde; 9 ulusal patent ve 1 faydalı model başvurusu yapılmış; 2 faydalı model ile 2 uluslararası ve 5 ulusal patent için tescil alınmıştır. Ayrıca, uluslararası alanda 9 adet bildiri sunmuştur.

Borçelik'ten, 2025 yılında 27 ülkeye ihracat gerçekleştirmiştir.



BORUSAN GRUP ŞİRKETLERİNİN 2025 YILI PERFORMANS ÖZETLERİ ÜRETİM



SUPSAN'IN OPERASYONEL GÖSTERGELERİ

	Birim	2025
Toplam Üretim Kapasitesi	milyon adet / yıl	8
Toplam Üretim	milyon adet	4,1
Yayınlanan Akademik Makale Sayısı	#	1
Yedek Parça Pazarında Bulunan Ürün Sayısı	Ürün	8.000



Atınç Ocak
Supsan Genel Müdürü

Sürdürülebilirlik stratejimizi iklim, insan ve inovasyon odak alanlarında, uluslararası standartlarla uyumlu şekilde yapılandırıyoruz. Faaliyetlerimizin merkezine insanı koyarak topluma değer katan, ekosistemi koruyan ve uzun vadeli iş hedeflerimizle entegre edilmiş bir sürdürülebilir büyüme modeli benimsiyoruz.

Çevresel etkilerimizi azaltmak amacıyla enerji, su ve doğal kaynak kullanımlarında verimliliği artıran teknoloji yatırımlarını hayata geçiriyoruz. Döngüsel ekonomi prensipleri doğrultusunda süreçlerimizi sürekli geliştiriyor; hammadde kullanımını optimize eden, atık oluşumunu azaltan ve yeniden kullanım oranlarımızı güçlendiren uygulamalarla sektörümüzde öncü rol üstleniyoruz.

İklim değişikliği ile mücadele kapsamında emisyon azaltım çalışmalarımızı sistematik şekilde yürütüyor; üretim süreçlerimizde düşük karbonlu teknolojilerin yaygınlaşmasını sağlayacak yol haritasını kararlılıkla uyguluyoruz. Bu adımları atarken, paydaşlarımızla şeffaf iletişim kurarak sorumluluklarımızı ölçülebilir göstergeler üzerinden takip ediyor ve raporluyoruz.

Bugün olduğu gibi gelecekte de Supsan olarak daha yaşanabilir bir dünya için sürdürülebilirlik çalışmalarımızı güçlendirerek, çevresel ve toplumsal etkimizi pozitif yönde artırmaya kararlıyız.

Motor supabı üretiminde Türkiye’de en geniş ürün yelpazesine sahip olan ve dünyanın önde gelen otomobil markalarına supap tedarik eden Supsan, 2025 yılında da paydaşlarına sürdürülebilir değer yaratma hedefi doğrultusunda çalışmalarına devam etmiştir. Otomotiv, denizcilik, raylı taşıtlar, havacılık gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren Şirket bu yıl, 25 milyon avroluk ciro ve 4 milyon avroluk brüt kâr ile tamamlamıştır. Supsan 2025 yılında ürünlerinin 3 kıtada 6 ülkeye ihracatını gerçekleştirmiştir.

Türkiye’nin ve yakın coğrafyanın lider motor supabı üreticilerinden biri olan Supsan, Avrupa ve Amerika başta olmak üzere dünyanın otomobil markalarına ihracatını sürdürmüştür. Ayrıca, Türkiye yedek parça segmentinde supap dışında ürün satışlarını devam ettirmiştir. Bu kapsamda savunma sanayiine hem supap hem de turbo tedarikine başlayan Supsan, supap haricinde OEM ve OES segmentlerine yönelik ürün satışının da etkisi ile ciro artışı sağlamıştır.

2025 yılında Supsan’ın toplam yatırım tutarı yaklaşık 1,3 milyon avrodur. Bu miktarın 0,4 milyon avrosu sürdürülebilirlik, karbonsuzlaşma ve döngüsel ekonomi gibi konulara harcanırken, 0,7 milyon avro bütçe payı Ar-Ge ve inovasyon konularına aktarılmıştır. Geri kalan yatırımlar ise üretim proseslerinin idamesini sağlayacak yatırımlara aktarılmıştır.



BORUSAN GRUP ŞİRKETLERİNİN 2025 YILI PERFORMANS ÖZETLERİ



Özgür Günaydın

Borusan Cat İcra Kurulu Başkanı

BORUSAN CAT'İN OPERASYONEL GÖSTERGELERİ

	Birim	2025
Caterpillar için Distribütörlük Yapılan Ülke Sayısı	#	5
Müşteri Tabanı Büyüklüğü	#	69.255



DİJİTAL KANALLARDA BÜYÜME ORANLARI

	Birim	2025
Uygulama İndirme Oranında Artış	%	27
Kayıtlı Müşteri Oranı	%	59,34
Hizmet Talebi	Adet	1591

“Daha İyi Bir Dünya İçin Çözüm Üretiriz” şirket amacıyla kararlı adımlar atan ve Türkiye merkezli Borusan Cat, inşaat makinaları, madencilik, enerji ve endüstriyel ekipmanlar olmak üzere farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir. Şirket, Türkiye, Kazakistan, Azerbaycan, Gürcistan ve Kırgızistan başta olmak üzere faaliyet gösterdiği ülkelerde satış, satış sonrası hizmetler, yedek parça, bakım-onarım, dijital çözümler ve yeniden üretim (remanufacturing) faaliyetlerini entegre bir yapıda yürütmektedir. Bu sayede, sektördeki güçlü konumunu sürdürürken müşteri ihtiyaçlarına verimlilik, emisyon azaltımı ve yaşam döngüsü maliyeti odağında çözümler geliştirmektedir.

Borusan Cat'in ürün ve hizmet portföyü, temsil ettiği ana markalar ve faaliyet gösterdiği sektörler doğrultusunda geniş, çok katmanlı ve dinamik bir yapıdadır. Ürün portföyü, yıl içinde müşteri talepleri, teknoloji gelişmeleri ve ana üretici portföyündeki güncellemeler doğrultusunda değişkenlik gösterebilmektedir. 2025 yılı içerisinde Borusan Cat'in ürün ve hizmet portföyü, özellikle verimlilik artışı, emisyon azaltımı ve enerji dönüşümü odaklı çözümlerle genişletilmiştir. Bu kapsamda, enerji ve güç sistemleri tarafında, daha verimli ve düşük emisyonlu çözümler, dijital izleme, performans takibi ve operasyonel verimlilik sağlayan uygulamalar, mevcut ekipmanların ömrünü uzatmaya ve toplam sahip olma maliyetini düşürmeye yönelik servis ve komponent yenileme çözümleri, portföye entegre edilmiştir. Ayrıca, müşterileri için güneş enerjisi sistemleri kurulumları gerçekleştirerek yenilenebilir enerji ekosistemine katkı sağlamaktadır.

Söz konusu ürün ve hizmetler, tekil yeni ürünler olarak değil; mevcut portföyü tamamlayan ve müşteri değer önerisini güçlendiren çözümler olarak konumlandırılmıştır. Bu nedenle, ürün gamındaki gelişmeler nicelikten ziyade müşteri değerine, teknolojiye ve sürdürülebilirlik etkisine katkısı açısından değerlendirilmektedir.

Borusan Cat, Caterpillar başta olmak üzere, temsil ettiği küresel markalarla yürüttüğü yetkili distribütörlük ve stratejik iş ortaklıkları kapsamında, sektörel standartlara uygun, uzun vadeli ve sürdürülebilir iş birlikleri geliştirmektedir. Bu iş birlikleri; ürün, servis, dijitalleşme, operasyonel mükemmellik ve sürdürülebilirlik alanlarını kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır.

Borusan Cat olarak, “Daha İyi Bir Dünya İçin Çözüm Üretiriz” şirket amacımız doğrultusunda geliştirdiğimiz yenilikçi iş modelleri ve dijital uygulamalarımızla yalnızca operasyonel mükemmeliyeti hedeflemiyor; aynı zamanda sürdürülebilir, sorumlu ve katma değer yaratan bir gelecek için çalışıyoruz. İş yapış biçimlerimizi sürekli geliştirerek, çevresel ve toplumsal etkimizi güçlendiren çözümler üretmeye odaklanıyoruz.

Müşterilerimizin uzun vadeli iş ortağı olma hedefiyle, Caterpillar'ın ileri teknolojilerini kendi dijital altyapımızla birleştiriyoruz. Sahadan gerçek zamanlı veri toplayarak arızaları önceden öngörüyor, “önleyici bakım” yaklaşımımızla ekipmanların verimliliğini artırıyoruz. Veri odaklı ve bütünleşik “etkileşimli” iş modelimiz sayesinde, müşterilerimizi süreçlerin merkezine alarak sektörde fark yaratan bir konumda ilerliyoruz.

Türkiye'nin ilk süper uygulamalarından biri olan Boom360 ile, kullanıcılarımızın tüm ihtiyaçlarını tek platform üzerinden yönetmelerini sağlıyoruz. Yapay zekâ destekli analizler sayesinde arıza risklerini öngörüyor, “Müneccim” gibi akıllı sistemlerle karar süreçlerini hızlandırıyoruz. 30 saniye gibi kısa sürede “Sesten Arıza Tespiti” yapabilen teknolojilerimizle, operasyonel sürekliliği destekliyoruz. Farklı departmanlardan yaklaşık 300 çalışanımızla birlikte, insan kaynağını en etkin şekilde değerlendirerek iş-özel yaşam dengesini güçlendiren bir yapı oluşturmuyoruz.

Düşük emisyonlu makinalarımız, yenilenebilir enerjiye yönelik jeneratör çözümlerimiz, otonom madencilik sistemlerimiz ve dijital servislerimizle müşterilerimizin ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkin yanıt veriyoruz. Satış sonrası hizmetlerimiz, yedek parça tedarikimiz ve teknik destek ağıımız sayesinde kesintisiz bir müşteri deneyimi sunuyoruz. Merkezlerimizde hem maliyet hem de zaman avantajı sağlayarak, ekipmanların yaşam döngüsünü en verimli şekilde yönetiyoruz. Kullanım ömrünü tamamlamış ürünleri geri kazanıma kazandırarak döngüsel ekonomiye katkı sağlıyor, atık oluşumunu azaltıyoruz.

Bu kapsamlı yaklaşımımızla, “Sorumlu Tüketim ve Üretim” ile “İklim Eylemi” başta olmak üzere Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı destekliyor; bugünden yarına değer üreten, çevreye ve topluma duyarlı bir gelecek inşa etmeye devam ediyoruz.

BORUSAN GRUP ŞİRKETLERİNİN 2025 YILI PERFORMANS ÖZETLERİ OTOMOTİV

Borusan Otomotiv Grubu



Hakan Tiftik

Borusan Otomotiv İcra Kurulu Başkanı

Borusan Otomotiv Grubu olarak uzun vadeli paydaş değeri yaratma hedefiyle tüm stratejik ve operasyonel kararlarımıza iklim, insan ve inovasyon odaklı i³ yaklaşımımızı entegre ediyoruz. Elektrifikasyon dönüşümünde öncü olmak, lüks perspektif ile müşteri deneyimini güçlendirmek ve karlı iş büyümesi odak alanlarımızda geliştirdiğimiz inisiyatiflerimizi insan ve dijital dönüşümü temele alarak sürdürülebilirlik bakış açısıyla şekillendiriyoruz.

Sürdürülebilirlik vizyonumuz olan “Türkiye Otomotiv Sektörünün Elektrifikasyon Dönüşümünde Öncü Olmak” doğrultusunda portföyümüzdeki elektrikli model oranımızı artırırken, mobiliteyi veri odaklı ve entegre bir ekosistem olarak konumlandırıyoruz. Dijitalleşme ve yapay zekâ destekli çözümlerle kişiselleştirilmiş deneyimler tasarlıyor; çok kanallı yapımızı akıllı platformlar ve analitik uygulamalarla güçlendirerek yeni lüks anlayışımızı uçtan uca hayata geçiriyoruz.

Üretken ve analitik yapay zekâ çözümlerini operasyonel süreçlerimize entegre ederek verimliliğimizi artırıyor, çalışanlarımızın yetkinlik gelişimini destekliyoruz. Eğitimden Ar-Ge projelerine, finansmandan satın alma süreçlerine kadar tüm değer zincirimizde karbonsuzlaşma ve döngüsel ekonomi hedefleriyle uyumlu adımlar atıyoruz.

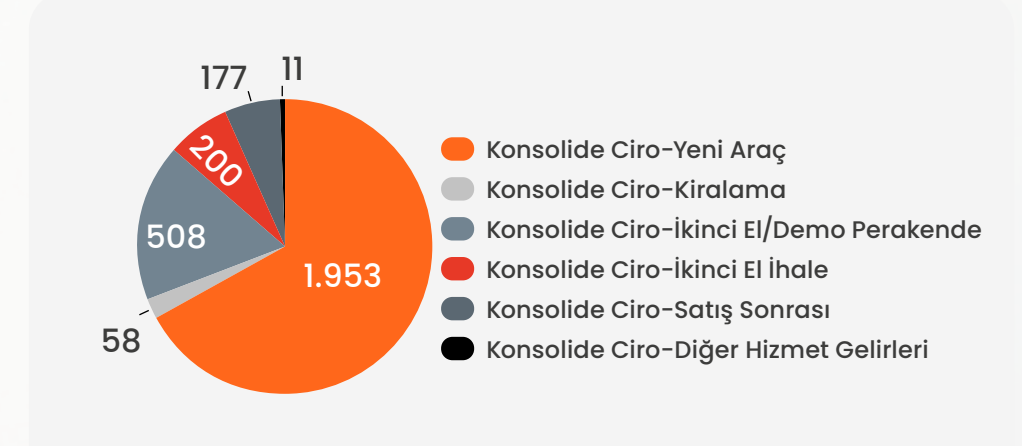
Bu bütüncül yaklaşımımızla sürdürülebilir mobilite alanında kalıcı, ölçülebilir ve uzun vadeli değer üretmeye kararlılıkla devam ediyoruz.

BORUSAN OTOMOTİV GRUBU’NUN OPERASYONEL GÖSTERGELERİ

	Birim	2025
Konsolide Ciro	milyon avro	2.906,7
Yeni Araç Perakende Satış Adetleri	Adet	50.000
Konsolide İkinci El Satış Adetleri (Perakende)	Adet	11.761
Konsolide İkinci El Satış Adetleri (İhale)	Adet	14.151



KONSOLİDE CİRO KIRILIMLARI (MİLYON AVRO)



Borusan Otomotiv Grubu; Borusan Otomotiv İthalat, Borusan Otomotiv Pazarlama, Borusan Oto, Borusan Oto Kıbrıs, Borusan Otomotiv Premium, BOM Motor Sporları ve Borusan Oto Değerlendirme olarak yedi şirketle premium otomobil ve motosiklet segmentinde hizmet vermektedir.

Borusan Holding ve Almanya’da faaliyet gösteren GIWA Holding’in ortaklığı olan Borusan Otomotiv Grubu, 1984 yılında 47 kişilik ekibi ile BMW Türkiye distribütörlüğünü üstlenmiş ve 1992 yılında motosiklet tutkunlarının gözdesi BMW Motorrad’ın, 1998’de en iyi 4x4 araçların üreticisi Land Rover’ın, 2001’de küçük otomobil segmentinde fark yaratan MINI’nin, 2014 yılında lüks, konfor ve performansın birleşimini temsil eden Jaguar’ın ve son olarak da 2025 yılında mikromobilite segmentinde yenilikçi tasarımı, çevre dostu teknolojisi ve renkli kimliğiyle Microlino’nun katılımıyla temsil ettiği markalarla büyümesini sürdürmüştür.

Borusan Otomotiv İthalat, 40 yılı aşkın süredir Türkiye’de BMW, MINI ve BMW Motorrad markalarının distribütörlüğünü yürütürken, Borusan Otomotiv Pazarlama; Range Rover, Defender, Discovery, Jaguar ve Microlino markalarının distribütörü olarak hizmet vermektedir.

Borusan Otomotiv Grubu, 25 Yetkili Satıcı ve 46 Yetkili Servis ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Borusan Oto ise, Borusan Otomotiv Grubu’nun Türkiye’de temsil ettiği tüm markaların satış ve satış sonrası hizmetlerinde faaliyet göstererek, Borusan Otomotiv Yetkili Satıcısı ve Yetkili Servisi olarak 11 tesisinde, Borusan Oto Kıbrıs ise Jaguar Land Rover Yetkili Satıcısı ve Yetkili Servisi olarak Kuzey Kıbrıs’taki tesisinde müşterilere en iyi deneyimi sunmak odağıyla hizmet vermektedir.

Borusan Otomotiv Premium ise bir Borusan Otomotiv Grubu iştiraki olarak 2012 yılından itibaren faaliyetlerini sürdürmektedir ve Borusan Otomotiv Grubu’nun distribütörlüğünü yaptığı BMW, MINI, Range Rover, Defender, Discovery ve Jaguar marka otomobillerinin ve daha birçok marka ve modelin kiralama, finans ve kasko hizmetlerini tüm yetkili satıcılarında sunmaktadır.

BORUSAN GRUP ŞİRKETLERİNİN 2025 YILI PERFORMANS ÖZETLERİ OTOMOTİV

Borusan Otomotiv Grubu

Ayrıca Türkiye’de motor sporlarının gelişimine ve Türkiye’nin yurt dışında tanıtımına katkıda bulunmak amacıyla Borusan Otomotiv Grubu tarafından 2008 yılında kurulan ve bu süreçte 4 kıtada, 22 ülkede, 39 farklı pistte gerçekleştirilen 480’e yakın yarışta start almış ve 20 şampiyonluk kazanmış olan Borusan Otomotiv Motorsport (BOM), bünyesinde BOM Akademisi, BOM E-Team ve BOM Karting kuruluşlarını barındırmaktadır. BOM Akademisi, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Türkiye Otomobil Sporları Federasyonu lisanslı eğitim kurumu olarak hizmet vermektedir. BOM E-Team, 2018 yılında yükselen e-spor endüstrisinde yer almak ve bu alanda Türkiye’yi temsil etmek amacıyla kurulmuştur. BOM Karting ise 2020 yılında motor sporlarına genç sporcular kazandırmak ve bu sporun alt yapısının gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur.

2001 yılından bu yana faaliyetlerini sürdüren, 2. el araç ihalesinin güvenilir markası Borusan Araç İhale, 2023 yılında Borusan Oto Değerlendirme adıyla Borusan Otomotiv Grubu bünyesine dahil olmuştur. Borusan Next markasıyla belirlenen kriterlere uygun her marka ve modeldeki ikinci el otomobil için; nakit alım, takas, satış ve servis hizmetlerinin yanı sıra iş ortakları aracılığıyla finansman ve sigorta çözümleri gibi hizmetleri sunmaktadır. Ayrıca, Borusan Next çatısı altında bulunan Borusan Next İhale markasıyla, sektörde fark yaratan ihale süreçleri ve geniş müşteri ağıyla hizmet vermeye devam etmektedir.

BMW

BMW, 2025 yılında 33.992 adetlik satışla Türkiye’de bugüne kadar ulaştığı en yüksek satış adedine imza atmıştır. Yıllık bazda %31,8’lik büyüme ile Türkiye, dünya genelinde BMW’nin pazar payını en çok artırdığı ülke olmuştur. BMW, premium segmentte en çok tercih edilen otomobil markası olurken, BMW X1 model ailesi ise 12.244 adetlik satışla premium segmentte yılın en çok satan modeli olarak öne çıkmıştır.

MINI

MINI, 10.380 adetlik satışla Türkiye’de tüm zamanların en yüksek satış adedine ulaşırken, 2024 yılına kıyasla %118’lik büyüme oranı elde etmiştir. Tamamen elektrikli MINI Countryman modeli 9.418 adetlik satış performansı ile Türkiye elektrikli otomobil pazarında en çok tercih edilen dördüncü model olarak öne çıkmıştır. Türkiye, MINI satışlarında dünyanın en hızlı büyüyen ülkesi olurken aynı zamanda dünyanın en yüksek MINI satış hacmine sahip ilk 10 ülkesi arasında yer almıştır.

Tamamen elektrikli MINI satışlarında ise Türkiye en yüksek satış hacmine sahip ilk 5 ülke arasına girerken, %90,7 ile dünyanın en yüksek tamamen elektrikli MINI satış oranına sahip ülkesi olmuştur.

BMW Motorrad

BMW Motorrad, Türkiye premium motosiklet pazarındaki liderliğini sürdürmüştür. 750 cc ve üzeri motor hacmine sahip motosikletlerde pazar payı artırılarak tüm zamanların en yüksek seviyesine ulaşıldı. R 1300 GS Adventure ve R 1300 GS modelleri, toplam 1.359 adetlik satışla büyük motosiklet pazarının en çok tercih edilen ilk iki modeli olmuştur. Bu modelleri takip eden F 900 GS Adventure ve F 800 GS ile 750 cc ve üzeri segmentte en çok tercih edilen ilk dört model BMW Motorrad’a ait olmuştur. Elektrikli mobilité alanında da BMW Motorrad, 4 kW üzeri iki tekerlekli elektrikli motosikletlerde 138 adetlik satışla pazar liderliğini elde etmiştir. Uzun bir aranın ardından C 400 GT ve C 400 modelleriyle benzinli maxi-scooter segmentine geri dönen BMW Motorrad, 2025 yılında satış hedeflerine ulaşarak segmentin en çok tercih edilen markaları arasında yer almıştır.

Jaguar Land Rover

Jaguar Land Rover 2025 yılında 2.085 adet Land Rover ve 17 adet Jaguar satışı gerçekleştirmiştir.

Microlino

2025 yılında Borusan Otomotiv Grubu bünyesine katılan Microlino, 27 adetlik satış performansı gerçekleştirmiştir.

Borusan Otomotiv Grubu markalarının 2025 yılı yeni araç perakende satış adetleri aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

- **BMW** 33.992 adet,
- **MINI** 10.380 adet,
- **BMW Motorrad** 3.499 adet,
- **Land Rover** 2.085 adet,
- **Jaguar** 17 adet,
- **Microlino** 27 adet.



BORUSAN GRUP ŞİRKETLERİNİN 2025 YILI PERFORMANS ÖZETLERİ LOJİSTİK



Hamdi Erçelik

Borusan Limanı Genel Müdürü

BORUSAN LİMANI'NIN OPERASYONEL GÖSTERGELERİ

	Birim	2025
Genel Kargo Kapasitesi	milyon ton / yıl	5
Konteyner Kapasitesi	TEU / yıl	450.000
Araç Kapasitesi	# / yıl	350.000
Toplam Yanaşma Yeri	m	1.923
Terminal Alanı	m ²	523.000
Konteyner Yanaşma Boyu	m	635
Konteyner Su Derinliği	m	15
Konteyner Araçları Kapasitesi	TEU	13.000
Gelen Gemilerin Yanaşma Oranı	%	98
Boş Konteyner Sahası	TEU	5.000
Konteyner Yükleme İstasyonu (CFS)	TEU / gün	500
Araç Parkı Kapasitesi	#	7.500

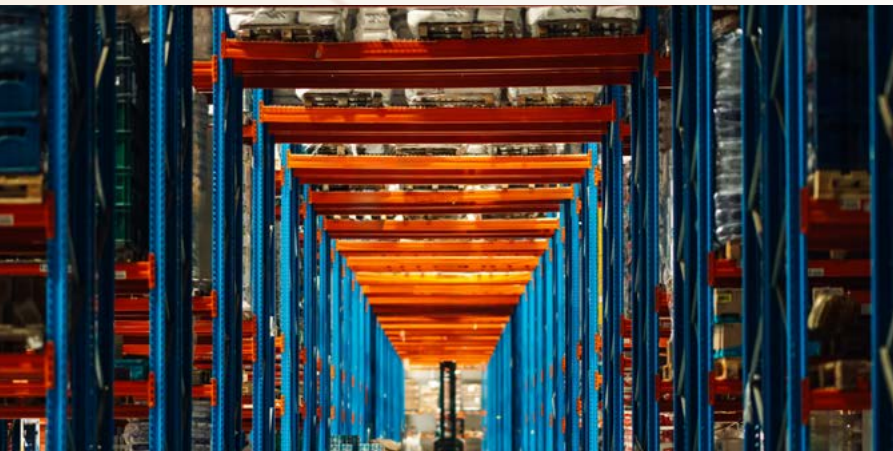
Borusan Limanı olarak güçlü operasyon yapımız, artan kapasitemiz ve stratejik yatırımlarımızla 2025 yılında sürdürülebilir katma değer üretme odağımızı üst seviyeye taşıdık.

Borusan Limanı, Liman Hizmetleri, Gemi Kiralama ve Proje ve Proje ve Ağır Taşımacılık olmak üzere üç ana iş kolunda faaliyet göstermektedir. Liman hizmetleri, Genel Kargo, Konteyner, Proje Kargo ve Araç alanlarını kapsayarak geniş bir hizmet yelpazesi sunmaktadır. Gemlik Bölgesi'nde stratejik bir konumda bulunan liman, hızlı gelişen ve büyüyen bir hinterlandta açılmaktadır. Liman, dört farklı faaliyet alanında aynı anda hizmet sunarak sektördeki rekabet gücünü yüksek tutmaktadır.

Bugün Borusan Limanı, Gemlik Bölgesi'nde Genel Kargo ve Araç operasyonlarında lider konumda yer almaktadır ve proje yükleri için tercih edilen ilk limanlardan biri haline gelmiştir. Türkiye'nin en büyük ölçekli yükleri de dahil olmak üzere farklı ebat ve tonajlardaki proje yüklerini elleçleyebilen Borusan Limanı, bu alandaki teknik yetkinlikleri ve özel donanımlarıyla öne çıkmaktadır. Rıhtım yatırımları kapsamında 2024 yılında 1.390 metre olan toplam yanaşma yeri uzunluğunu, 2025 yılında 1.923 metreye çıkararak önemli ölçüde artırmıştır.

2025 yılı itibarıyla Borusan Limanı'nın araç faaliyetlerinde önemli bir performans artışı elde edilmiştir. Araç faaliyet alanında Türkiye araç ihracatındaki ve ithalatındaki artışa ek olarak yeni müşteri kazanımlarıyla birlikte müşteri portföyünün genişlemesi sonucu elleçlenen araç toplam hacmi 2024'e kıyasla %57'lik artış ile 269 bin adet olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde, genel kargo hacmi 3,1 milyon ton olarak kaydolmuştur.

Şirket 2025 yılı stratejik yatırımları kapsamında, elektrifikasyon hedeflerini desteklemek üzere yaklaşık 5 milyon ABD doları tutarında 1 adet MHC elektrikli iş makinesi yatırımı gerçekleştirmiştir. Bu yatırım ile karbon emisyonlarının azaltılması hedeflenmektedir. Şirket, genişleme ve büyüme stratejisi doğrultusunda, Gemlik'te Gensaz bölgesinde saha genişleme yatırımlarına 2025 yılında da devam etmiştir. Proje ve Ağır Taşımacılık faaliyet alanında iş sürekliliğinin kesintisiz şekilde devam ettirilmesi amacıyla, kullanım ömrünü tamamlamış çekici araçlar 2025 yılı içerisinde yenileri ile değiştirilmiştir.



BORUSAN GRUP ŞİRKETLERİNİN 2025 YILI PERFORMANS ÖZETLERİ ENERJİ



Enis Amasyalı

Borusan EnBW Enerji Genel Müdürü

BORUSAN ENBW ENERJİ'NİN OPERASYONEL GÖSTERGELERİ

	Birim	2025
Kurulu Güç	MW	935
Toplam Enerji Üretimi	TWh / yıl	2,26
Toplam Üretimin İhtiyacını Karşıladığı Hane Halkı Sayısı	#	Yaklaşık 1 milyon
Yıllık Emisyon Azaltımı	ton CO ₂	1.401.067
Toplam Enerji Santrali Sayısı	#	14



2025, stratejik hedeflerimizi sahada somutlaştırdığımız ve yenilenebilir enerji vizyonumuzu yeni yatırımlarla taçlandırdığımız son derece verimli bir yıl oldu. Yılın başında Tekirdağ'da işletmede olan Balabanlı RES'in 2. Kapasite artışı projesini hayata geçirerek tesisimizi 97 MW kurulu güce çıkardık. Büyüme yolculuğumuzun önemli kilometre taşlarından biri ve İç Anadolu Bölgesi'ndeki ilk rüzgâr yatırımımız olan 80 MW gücündeki Sivas Pelit RES'i tam kapasiteyle devreye aldık. Pelit RES, Marmara, Ege, Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu bölgelerindeki santrallerimizi tamamlayarak üretim portföyümüze coğrafi bir denge unsuru kattı. Bu yatırım ve tesislerimizde gerçekleştirdiğimiz kapasite artışlarıyla birlikte, toplam kurulu gücümüzü 935 MW seviyesine ulaştırmanın ve tamamı yenilenebilir enerji kaynaklarından oluşan portföyü bulunan şirketler arasında rüzgâr enerjisinde ilk sırada olmanın gururunu yaşıyoruz.

Elektrik ticareti alanında, yenilenebilir enerji üretiminin artması, fiyat dalgalanmaları ve SKDM gibi gelişmeler sektörün gündemine uzun vadeli enerji tedarik anlaşmalarını taşıyor. Hazırlıklarımızı tamamlarken paydaşlarla iş birliği fırsatlarını değerlendiriyoruz ve EnBW AG'nin Avrupa'daki deneyimi bizim için önemli bir avantaj.

Ürettiğimiz elektriğin uluslararası standartlarda sertifikalandırılması ve ticari değere dönüştürülmesi işimizin merkezinde yer alıyor; üretimimiz Gold Standard Karbon ve I-REC sertifikalarıyla belgelendiriyoruz.

Üretim tarafındaki bu gücümüzü, tüketim tarafında da değer yaratan bir vizyonla birleştirdik. '5- Borusan EnBW Şarj' markamızla elektrikli araç şarj ekosistemine güçlü bir giriş yaparak, kısa sürede 505 şarj noktasına ulaştık ve sektörün en çok tercih edilen ilk 10 operatörü arasında yerimizi aldık.

Tesislerimizin bulunduğu lokasyonlarda flora ve faunayı korumaya yönelik çalışmalar yürütüyoruz. İklim başlığı altında Doğal Otlatma Yoluyla Sosyal Katkı ve Karbon Azaltımı, Zeytin Ağaçları Çeşitlendirme ve Budama, Arap Tavşanı'nın Korunması ve Arı Otelleri gibi biyoçeşitlilik ve döngüsel ekonomi projeleri hayata geçiriyoruz. İnsan odağında ise "Kız Öğrencilerin Enerjisi: Yeşil Yaka'nın Yeni Gücü" projemizi kapsamını her gün geliştirerek sürdürüyoruz. İnovasyon odak alanında ise, yapay zekâ projelerimizle süreçlerimizi iyileştirirken, şarj ağı işimizde de Tak-Çalıştır, 5. Şarj Bizden gibi ürünlerimizle 5 mobil uygulamamıza inovatif müşteri çözümleri kazandırdık.

Tamamı yenilenebilir kaynaklardan oluşan 14 santralimizle yılda 1,4 milyon ton karbon salımının önüne geçiyor; 413 MW gücündeki depolamalı RES projelerimizin izin süreçlerini de titizlikle yürütüyoruz. Türkiye'nin enerji dönüşümüne liderlik etme kararlılığımızı, geleceğin teknolojilerine ve sürdürülebilir bir dünyaya yaptığımız yatırımlarla güçlendirmeye devam edeceğiz.

Borusan Grubu ve Energie BadenWürttemberg AG'nin (EnBW) ortak girişimi olarak 2009 yılında kurulan Borusan EnBW Enerji, Türkiye'nin yeşil enerji dönüşümünde öncü bir rol üstlenmektedir ve rüzgâr enerjisi alanındaki lider üretim şirketlerinden biridir.

Rüzgâr, güneş ve hidroelektrik olmak üzere tamamı yenilenebilir enerji kaynaklarına dayanan, 935 MW toplam kurulu güce sahip 14 santralden oluşan portföyü ile sürdürülebilir enerji üretmeye devam etmektedir.

Yenilenebilir enerji projeleri arasında İç Anadolu Bölgesi'ndeki ilk yatırımı olan ve Sivas'ın Gürün ilçesinde tamamlanan 80 MW kurulu güce sahip Pelit RES önemli bir yer tutmaktadır. Pelit RES, bölgedeki yenilenebilir enerji potansiyelini harekete geçirmesi açısından kritik bir proje olmuştur. 2024 yılında 855 MW olan kurulu gücü, 2025 yılında 935 MW seviyesine ulaşarak bir önceki yıla göre 80 MW'lık bir artış göstermiş olup yüzdesel olarak %9,36'lık bir ilerleme elde etmiştir. Sürdürülebilirlik çalışmalarını iklim, insan ve inovasyon odak alanlarında hayata geçiren Borusan EnBW Enerji'nin %100 yenilenebilir enerji santrallerinden oluşan portföyü, 2025 yılında yenilenebilir enerji üretimi ile 981.958 ton CO₂ emisyonun önüne geçmiştir ve yaklaşık ve yaklaşık 1 milyondan fazla hanenin yıllık elektrik ihtiyacını karşılamaktadır.

BORUSAN GRUP ŞİRKETLERİNİN 2025 YILI PERFORMANS ÖZETLERİ YATIRIM



Barış Kökoğlu

Borusan Yatırım Genel Müdürü

Borusan Grubu olarak, sürdürülebilirliği, sorumlu yönetim anlayışını ve uzun vadeli değer yaratmayı tüm faaliyetlerimizin merkezine alıyor; doğal kaynakların sınırlı olduğu bilinciyle, geleceği tüketmeden büyümeyi esas alan bir yaklaşım benimsiyoruz. Borsa İstanbul'da halka açık bir şirket olmanın getirdiği şeffaflık, hesap verebilirlik ve güçlü kurumsal yönetim ilkelerini kararlılıkla uygularken, Borusan Yatırım olarak Grup şirketlerinde üstlendiğimiz uzun vadeli hissedarlık rolünü; disiplinli sermaye tahsisi, etkin risk yönetimi ve stratejik yönetim bakış açısıyla sürdürülebilir değer üretmeye odaklı bir şekilde konumlandırıyoruz.

2025 yılında küresel belirsizliklerin ve dalgalı ekonomik koşulların devam ettiği bir ortamda; dengeli portföy yapımız, güçlü finansal disiplinimiz ve aktif portföy yönetimi anlayışımız sayesinde iştiraklerimizin stratejik gelişimini ve değer yaratma kapasitesini desteklemeyi sürdürdük. Dijital dönüşümü, operasyonel verimliliği ve sürdürülebilir iş modellerini teşvik eden yönetim uygulamalarımızla; GRI standartları ve Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda, tüm paydaşlarımız için istikrarlı, sorumlu ve uzun vadeli değer yaratma hedefimizi kararlılıkla sürdürüyoruz.



Borusan Yatırım, Borusan Grubu'nun sanayi, ticari ve hizmet sektörlerindeki yatırımlarını yönetmek, geliştirmek ve stratejik büyümesini sağlamak amacıyla 1977 yılında kurulmuştur. Borusan Yatırım hisse senetleri 1996 yılından bu yana Borsa İstanbul'da işlem görmektedir. Şirketin en büyük ortağı Borusan Holding A.Ş.'dir.

Borusan Yatırım, Borusan Grubu'nun sürdürülebilirlik politika ve taahhütleri ile tam uyum içerisinde faaliyet göstermektedir.

Borusan Yatırım ve Pazarlama A.Ş.'nin temel faaliyet konusu, Borusan Grubu'nun çeşitli sektörlerdeki müesseselerini kurmak, mevcutlara iştirak etmek veya devralmaktır. Borusan Yatırım, iştirak ettiği ve yönetimine katıldığı şirketlerin yatırım, finansman, organizasyon ve yönetim konularına çözüm üretmek riskin dağıtılması, konjonktür dalgalanmalarına karşı yatırımların korunması ve böylece bu şirketlerin gelişmelerine ve sürekliliklerinin teminine katkı vermektedir.

Borusan Yatırım 2025 yılında 2024 faaliyet yılı için ilk TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayınlamıştır.



BORUSAN GRUBU'NDA SÜRDÜRÜLEBİLİR FİNANS

Çevresel konuların kritikleştiği ve sorumlu iş uygulamalarının daha da değer kazandığı bugünlerde sürdürülebilir finansman, etkin bir kaynak olarak ortaya çıkıyor. Sürdürülebilir finansman, stratejik hedeflerimize ulaşmamız için temel bir rol oynuyor.

Faaliyet gösterdiğimiz sektörler ve coğrafyalarda sürdürülebilirlik bakış açısını önceliklendiriyor, iş süreçlerimize entegre ediyoruz. Gerçekleştirdiğimiz yatırımlarla işimizi geliştiriyor, sürdürülebilirliğin her katmanında değer yaratmaya odaklanıyoruz.

2053 yılında Net Sıfır'a ulaşma taahhüdümüz doğrultusunda, düşük karbonlu ekonomiye geçiş kapsamında önemli adımlar atıyor hem faaliyetlerimiz hem de yatırımlarımız genelinde çevresel etkileri en aza indirmeye odaklanıyoruz. Karbon Emisyonu azaltım projeleri hayata geçirmeyi sürdürüyor, temiz enerji yatırımları gerçekleştiriyor ve biyoçeşitlilik projeleri geliştirmeye devam ediyoruz.

Sürdürülebilir finans uygulamaları ile Grup operasyonlarını sürdürülebilirlik hedeflerimizle uyumlu bir çerçeveye oturtuyor, inovasyon, dayanıklılık ve uzun vadeli entegre değer yaratma modelimizi güçlendiriyoruz.

Risk yönetimi kapsamında, Grubun kurumsal faaliyetlerini yürütürken ve proje bazlı risk değerlendirmeleri yaparken finansal risklere karşı kapsamlı bir yaklaşım benimsiyoruz. Bu kapsamda, özellikle iklim değişikliğinden kaynaklı risklerin finansal performans odağında da etki değerlendirmesinin yapılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştiriyoruz.

Yeşil dönüşüm yatırımlarına yönelik finansmana erişim sağlamak için teknik çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Bu alana ilişkin finansal kaynaklar oluşturmayı, uluslararası sertifikasyon uygulamalarının takip etmeyi ve uygulamayı, finansal yapımızı güçlendirmek için önemli konular arasında değerlendiriyoruz. Sürdürülebilirlik hedeflerimize ulaşabilmek için uluslararası, yerel ve grup düzeyinde finansal destek ve yatırım fonlarına erişimi kritik görüyoruz. Bu doğrultuda, sürdürülebilir projeleri hayata geçirmek ve çevresel etkileri azaltmak için gereken finansal yapının hayata geçirilmesi ve desteklenmesi konusunda kararlılıkla ilerliyoruz.



BORUSAN GRUBU ŞİRKETLERİ TARAFINDAN SÜRDÜRÜLEBİLİR FİNANSMAN KULLANIMI

- Borusan Otomotiv Grubu, Türkiye otomotiv sektörünün elektrifikasyon dönüşümünde öncü olma vizyonuyla 2025 yılına kadar toplam 298 milyon avro yeşil finansman işlemine imza atmıştır. Söz konusu finansman kaynağı elektrikli ve hibrit otomobillerin ithalatı, satışı ve kiralanması için kullanılmaktadır.
 - Borusan Cat Kazakistan, Aralık 2025 tarihinde EBRD ile azami 20m USD eş değerinde kredi sözleşmesi imzalamıştır. Söz konusu kredi, her biri 10m USD tutarında olmak üzere üzere iki dilimden oluşmaktadır;
 - Component Rebuild Centre (CRC) kapasite geliştirme yatırımları kapsamında; BT sistemleri yükseltmeleri dâhil olmak üzere yeni ekipman alımlarının finansmanı için KZT cinsinden kullanılacak azami 10m USD eşdeğerinde yatırım harcaması (Capex finansmanı,
 - CRC faaliyetlerine tahsis edilmiş stokların finansmanı amacıyla azami 10m USD tutarında işletme sermayesi (Working Capital) finansmanı.
- Her iki tranche'a ilişkin kullandırmaların 2026 yılı içerisinde gerçekleştirilmesi öngörülmekte olup, revizyon merkezleri aracılığıyla döngüsel ekonomiye katkı sağlanmasına yönelik faaliyetlerin finansmanını desteklemesi sebebiyle, söz konusu kredinin %100'ü yeşil finansman (green finance) olarak sınıflandırılmaktadır.
- Borusan EnBW Enerji, 2023 yılında temin ettiği 600 milyon ABD doları tutarındaki finansman ile bilanço yapısını önemli ölçüde güçlendirmiş, aynı zamanda enerji üretim portföyünü tek tüzel kişilik altında birleştirerek operasyonel ve finansal verimliliğini artırmıştır.



Söz konusu finansmanın %85'i yeşil finansman olarak sınıflandırılmış olup, bu yapı şirketin sürdürülebilir büyüme hedeflerini destekleyen güçlü bir temel oluşturmuştur. Bu finansmana ilave olarak Şirket, 2024 yılında yerli ve uluslararası kredi kuruluşlarından sağladığı ve tamamı Yeşil Finansman kategorisinde değerlendirilen 120 milyon ABD doları tutarındaki ilave kaynak ile yenilenebilir enerji üretim portföyünü büyütme devam etmiştir.

Güçlü finansal yapısını koruyarak yeni iş modellerine yönelik yatırımlarına hız kazandıran Borusan EnBW Enerji, enerji dönüşümünü destekleyen elektrikli araç şarj altyapısı yatırımlarına devam ederken yenilenebilir enerji sektöründe artan yeşil yaka istihdam ihtiyacını toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifiyle ele almakta ve bu alanda kapsayıcı insan kaynağı gelişimini destekleyen projeler yürütmeye devam etmektedir.

SORUMLU YATIRIM

Kurulduğumuz günden bu yana önemli yatırımlar gerçekleştirerek büyüyen köklü bir Grup olarak, 200 yılın ötesinde bir Grup olma vizyonumuz, geleceğe sözümüzün temelini oluşturuyor.

Sorumlu yatırım yaklaşımımız, ekonomik büyüme ile toplumsal ve çevresel sorumluluklarımızı dengeli şekilde buluşturan bir anlayış bütünüdür.

Çevresel, sosyal ve yönetim odak alanlarını uluslararası çerçevelerle uyumlu entegre yönetim modelimiz doğrultusunda yatırım kararlarımızda önceliklendiriyoruz. Bu sayede, portföyümüzün sürdürülebilir kalkınma ve uzun vadeli değer yaratma hedeflerimizle uyumlu bir şekilde genişlemesini sağlıyoruz.

Yüksek finansal getiri elde etmenin yanı sıra, verimliliği odağa alan yatırım yaklaşımımızla çevresel ve sosyal riskleri ve etkileri azaltacak fırsatları belirlemeyi de hedefliyoruz. Böylelikle, yatırımcılarımıza değer üretirken, toplum ve çevre üzerinde de olumlu etkiler yaratıyoruz.

Sorumlu yatırım süreçlerini uzun vadeli değer yaratma ve sürdürülebilir büyümenin anahtarı, daha dirençli, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir gelecek inşa etmenin temeli olarak konumluyoruz. Yenilikçi iş modellerine odaklanıyor, fayda üreten projeler geliştiriyor ve paydaşlarımızla oluşturduğumuz güçlü iş birliklerini koruyoruz.

Sorumlu yatırım anlayışımızı pekiştirmek ve tam anlamıyla kurumsallaştırmak üzere, çevresel, sosyal ve yönetim kriterlerini yatırım karar süreçlerimize sistematik biçimde entegre edecek bir Sorumlu Yatırım Politikası geliştiriyoruz. Bu politika ile hem finansal getiriyi hem de uzun vadeli değer yaratımını odağına alan ve risklerin bütüncül yönetimini esas alan bir yatırım yaklaşımı benimsiyoruz.

Sorumlu yatırımlarımızın payını yıldan yıla artırarak gerek finansal performansı gerekse sosyal ve çevresel etkileri göz önünde bulunduruyoruz çünkü ileriki nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmayı geleceğe sözümüz olarak görüyoruz.

Geçtiğimiz 6 yılda toplamda 43 milyar TL'lik yatırım gerçekleştirdik ve 2026-2028 döneminde 69 milyar TL'lik bir yatırım planımız bulunmaktadır.

Faaliyet gösterdiğimiz tüm alanlarda dijitalleşme ve inovasyon bakış açısını önceliklendiriyor, geliştirdiğimiz yenilikçi fikirlerin sayısını yıldan yıla artırıyoruz. Öte yandan, çevresel ve sosyal değer üretmek üzere

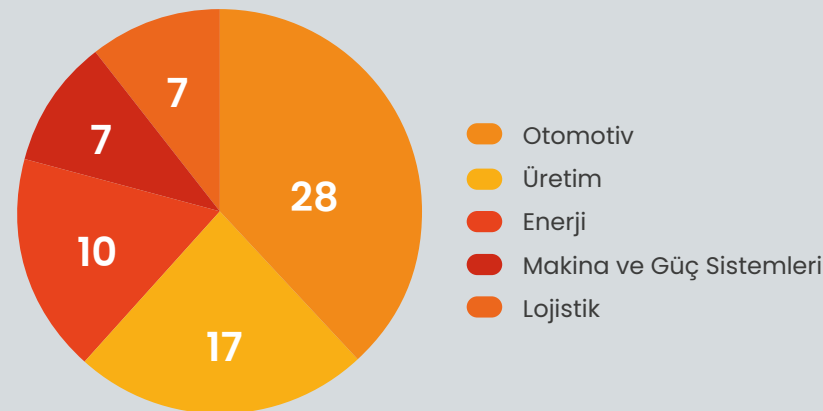
geliştirdiğimiz katma değerli ürün ve hizmetlerimizle müşterilerimizin ve yaşadığımız toplumun ihtiyaçlarını karşılamayı elzem görüyoruz.

Elektrikli araç şarj ağı çerçevesinde gerçekleştirdiğimiz yatırımları bu yıl da sürdürdük. **Sürdürülebilir iş modelimizi bu yıl 5 Şarj markası altında ölçeklenme ve yaygınlaşma odağıyla geliştirdik.** Yüksek güçlü DC şarj altyapısını odak alan büyüme prensibimiz doğrultusunda 5 Şarj ile **Türkiye genelinde 503 şarj noktasına ulaştık.** EPDK tarafından yayımlanan kamuya açık veriler doğrultusunda 5 Şarj'ı elektrikli araç şarj ağı pazarında pazar payı açısından ilk 10 oyuncu arasında, 9. sıraya yerleştik.

Grubumuzda, otomotiv ve enerji sektörleri kilit büyüme alanları olarak öne çıkıyor. Geçtiğimiz yıllarda Borusan Otomotiv Grubu, otomotiv ve servis müşterilerinin ihtiyacı olabilecek tüm hizmetleri tek bir platform üzerinde toplayarak sunmayı hedeflediği yeni nesil otomotiv perakendeciliği iş modeli olan 'Borusan Next' için adımlar atmıştı. Bu iş modeli ile, çok markalı araç satışı hizmetinin yanı sıra çok markalı bir servis ağı da ekleyerek bu alandaki hizmet kapsamını yaygınlaştırmıştır. Borusan Next, 2025 yılında 73 satın alma ve 13 satış noktasına ulaşmıştır.

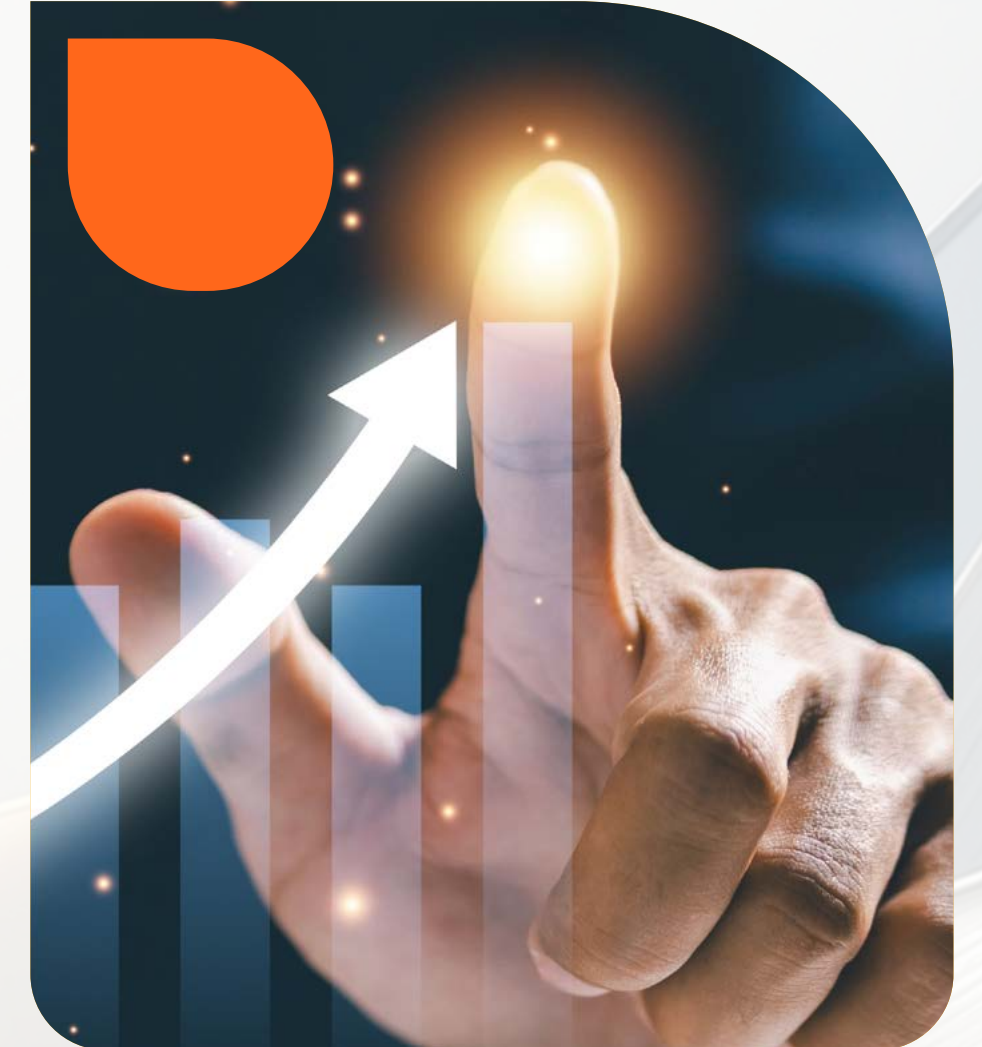
Borusan Otomotiv Grubu, 2024 yılında Grubumuza yeni bir Ar-Ge merkezi kazandırarak önemli bir yatırım gerçekleştirmiştir. Şirket, 2025 yılında sorumlu yatırımı da odağına alan **5,5 milyon avro tutarında dijital dönüşüm yatırımı yapmıştır.** Bu tutarın 1,8 milyon avrosu ise **Borusan Next** için yapılan yatırımları kapsamaktadır. Ayrıca, Ar-Ge süreçleri kapsamında 2,5 milyon avroluk ayrı bir yatırım gerçekleştirmiştir.

2026 - 2028 DÖNEMİ GRUP BAZINDA YATIRIM PLANI (MİLYAR TL)



Yenilenebilir enerji odağında yatırımları önemsiyoruz. Bu yatırımlar, temiz enerji dönüşümüne ilişkin uluslararası hedeflere ciddi bir katkıda bulunmamızı sağlıyor. Ayrıca, iklim risklerini azaltan finansal getiriler de elde etmemize olanak tanıyor. Yenilenebilir enerji alanındaki yatırımlarımız doğrultusunda temiz teknolojilerin daha da yaygınlaşmasını ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemeyi taahhüt ediyoruz.

Enerji dönüşümünde lider konumumuzu pekiştirirken, çevresel etkimizi de azaltmaya yönelik kararlılığımızı vurguluyoruz. Bu kararlılığımızı simgeleyen Grup Şirketimiz Borusan EnBW Enerji, %100 yenilenebilir enerji santrallerinden oluşan portföyü sayesinde her yıl yaklaşık 1,3 milyon ton karbon salımının önüne geçmektedir. Dahası, 2,2 TWh'den fazla elektrik üretmektedir. Borusan EnBW Enerji, 2025 yılında toplam 7 milyon GJ yenilenebilir enerji üretmiş, bu alanda yatırımlarını sürekli olarak artırmaktadır.



SORUMLU YATIRIM

BORUSAN VENTURES

Yürüttüğümüz kurumsal girişim sermayesi yatırımları sayesinde, geleceğin teknoloji girişimlerinin gelişmesine destek veriyor, Grubumuzun iş alanlarıyla paralel olarak sürdürülebilir ve somut değerler yaratmayı hedefliyoruz. Sahip olduğumuz dış inovasyon yaklaşımı, girişim ekosistemine katkı vermemize ve sektörel çözüm üretecek sistematik çalışmalar geliştirmemize olanak tanıyor.

Girişimlerle gerçekleştirdiğimiz demo çalışmalarıyla, yenilikçi çözümleri sahada deneyimleme ve birlikte geliştirme fırsatı edinmemize katkı sağlıyor. Odak alanlarımız arasında enerji ve iklim teknolojileri, mobilite, lojistik ve tedarik zinciri ile endüstriyel teknolojiler yer alıyor.

BORUSAN VENTURES ODAK ALANLARI:



Enerji ve İklim
Teknolojileri



Mobilite



Lojistik ve
Tedarik Zinciri



Endüstriyel
Teknolojiler

Yatırım fırsatlarını titizlikle inceliyor ve alanlarındaki en yetkin ekiplere yatırımı yapıyoruz. Bugüne kadar 1.500'den fazla girişimi değerlendirdik ve bunlardan **8'ine yatırım** gerçekleştirdik. 2025 yılında ise **3 yeni girişim** portföyümüze dahil ettik.

Flai: Otomobil bayilerinin satış ve servis süreçlerindeki müşteri iletişimini sesli Yapay Zekâ teknolojisiyle 7/24 kesintisiz ve hatasız yöneten Flai, insan müdahalesine gerek duymadan, bayilerin daha fazla müşteriye ulaşmasını sağlarken ciro kaybını önüyor ve müşteri deneyimini güçlendiriyor.

Dünyanın en büyük perakende pazarlarından biri olan otomotivde iletişim darboğazını çözen Flai, ABD'deki pek çok bayide aktif olarak kullanılıyor ve şu ana kadar on binlerce çağrıyı başarıyla yönetmiş durumda.

Everstar: Küresel enerji talebi hızla artarken nükleer enerji bu talebi karşılamak için önemli bir fırsat sunuyor. Everstar, geliştirdiği yapay zekâ uyum platformu sayesinde nükleer santrallerin hayata geçiş sürecini hızlandırıyor; uzun ve karmaşık regülasyon gerektiren izin süreçlerini daha yönetilebilir ve verimli hale getiriyor.

Enerji ihtiyacının arttığı bu dönemde, sürdürülebilir ve güvenilir kaynaklara duyulan ihtiyaç her zamankinden daha kritik. Nükleer enerji; düşük karbon ayak izi ve yüksek baz yük kapasitesiyle bu yeşil dönüşümün merkezinde, stratejik bir aktör olarak konumlanıyor.

Archimetis: Demir-çelik, petrol ve doğal gaz gibi karmaşık üretim süreçlerine sahip sektörlerde yapay zekâ destekli süreç optimizasyonu çözümleri sunarak verimlilik artışı ve daha yüksek katma değerli üretim modellerine geçişi desteklemektedir.

Küresel ölçekte yeni bir sanayileşme dönemine girilirken, üretimin yeniden konumlandırılması, operasyonel verimliliğin yükseltilmesi ve daha yüksek katma değer yaratan üretim yapılarının kurulması bu dönüşümün temel dinamiklerini oluşturuyor. Archimetis bu kapsamda endüstriyel tesislerin verimliliğini artırmada önemli rol oynuyor.

Uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirlik odaklı dönüşüm stratejimizin önemli bir parçası olarak faaliyet gösteren Borusan Ventures kuruluşundan bu yana 1.500'den fazla girişimi değerlendirmiş, doğrudan 8 girişime ve 7 girişim sermayesi fonuna yatırım gerçekleştirmiştir. 2025 yılında ise enerji dönüşümü, endüstriyel teknolojiler, mobilite ve yapay zekâ gibi öncelikli alanlarımızla uyumlu olarak 3 girişime ve 2 girişim sermayesi fonuna yatırım yapılmıştır. Yatırım tutarları, girişimin aşamasına bağlı olarak genellikle 250 bin ila 1 milyon ABD doları aralığında değişmektedir. Borusan Ventures aracılığıyla dünyadaki teknolojik gelişmeleri takip ediyor, erken aşamada girişimlerle ortaklık kuruyoruz. Finansal yatırımcı olmanın yanı sıra, Grup şirketlerimizin ihtiyaç duyduğu alanlarda küresel girişim ekosistemine erişim sağlayarak onların teknolojik dönüşümünü, verimliliğini ve daha sürdürülebilir iş modellerine geçişini destekleyecek yenilikçi iş birliklerini hızlandırıyoruz. Portföyümüzde yer alan şirketlerin büyük bölümü iklim, insan ve sürdürülebilir değer üretimi alanlarında kayda değer katkılar sunuyor. Örneğin, yatırımcısı olduğumuz şirketlerden biri döngüsel ekonomi kapsamında hurda metallerin geri dönüşüm süreçlerini dijital çözümlerle dönüştürerek operasyonları daha verimli ve erişilebilir hale getirmeye odaklanıyor. Bir başka şirket, batarya depolama sistemlerini optimize ederek rüzgâr ve güneş gibi yenilenebilir enerji kaynaklarının daha etkin kullanımını destekliyor. Ayrıca, enerji verimliliğini artırmaya odaklanan konut renovasyon projeleri geliştiren girişimler de portföyümüzün çeşitliliğini ve sürdürülebilirlik odağını güçlendiriyor.



Kurumsal Yönetim

ORGANİZASYON YAPIMIZ

YÖNETİM KURULU



AHMET KOCABIYIK

Yönetim Kurulu Başkanı
ve Murahhas Üyesi

Ahmet Kocabıyık, İngiltere’de Birmingham Üniversitesi Ekonomi ve Makine Mühendisliği bölümlerinde lisans eğitimini tamamladıktan sonra ABD/ Pittsburgh eyaletindeki Carnegie Mellon Üniversitesi’nde makine mühendisliği bölümünde yüksek lisans derecesi aldı. 1990 yılında ise ABD’de Harvard Üniversitesi İşletme Fakültesi OPM (Owner/ President Management) programını tamamladı. Profesyonel iş hayatına 1980 Yılında ABD / Pittsburgh’daki Blaw-Knox Foundry şirketinde desen mühendisi olarak başlayan Ahmet Kocabıyık, 1983 yılından itibaren Borusan Grubu’nda farklı görevlerde bulundu. Halen Borusan Grubu Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürütüyor.



ZEYNEP HAMEDİ

Yönetim Kurulu
Başkan Vekili

ABD’deki Pittsburgh Üniversitesi’nde Ekonomi ve Alman Dili ve Edebiyatı Bölümlerini okudu. Zeynep Hamedî, Borusan Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı ve Borusan Kocabıyık Vakfı Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdürmektedir.



NÜKHET ÖZMEN

Yönetim Kurulu
Başkan Vekili

Nükhet Özmen, 1989’da Pittsburgh Üniversitesi, Stüdyo Sanatları Lisans bölümünden mezun oldu. 1990 ile 1992 yılları arasında Borusan Oto Müşteri İlişkileri Müdürü olarak görev yaptı. 1993 yılından bu yana ise Borusan Holding A.Ş., Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak çalışmaya devam ediyor. 1992’den bugüne ise Borusan Kocabıyık Vakfı Mütevelli Heyeti Üyesidir.



MEHMET HAMEDİ

Yönetim Kurulu
Üyesi

Mehmet Hamedî, 1979 İsviçre Cenevre Üniversitesi’nde Uluslararası İlişkiler bölümünden mezun olduktan sonra ABD, Pennsylvania Üniversitesi ve Pittsburgh Üniversitesi’nde Siyaset Bilimi bölümünü tamamladı. Pittsburgh Üniversitesi, İşletme ve Uluslararası İlişkiler alanlarında çift yüksek lisans derecesini tamamlayan Mehmet Hamedî, 2001 yılında Harvard Üniversitesi İşletme Fakültesi Üst Düzey Yönetici Programı’na katıldı. Günümüzde, Borçelik Çelik Sanayii Ticaret Anonim Şirketi, Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Ticaret Anonim Şirketi ve Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Taşımacılık Anonim Şirketi’nin Yönetim Kurulu Başkanlığını yapıyor.



SEMİH ÖZMEN

Yönetim Kurulu
Üyesi

Semih Özmen, 1983 yılında İngiltere’de Birmingham Üniversitesi’nden Makine Mühendisliği alanında lisans ve doktora dereceleri ile mezun oldu. 1988 yılından beri çelik boru üreticisi Borusan Boru’da (eski adıyla Borusan Mannesmann) görev yapıyor.



LEVENT KOCABIYIK

Yönetim Kurulu
Üyesi

Yüksek öğrenimini ABD’de tamamlayan Levent Kocabıyık, profesyonel iş hayatına 2009 yılında Management Trainee Programı ile Borusan Boru’da (eski adıyla Borusan Mannesmann) başladı. 2011 – 2014 yılları arasında Türkiye’de BMW Satış Sonrası ekibinin bir parçası olarak Borusan Otomotiv Grubu’nda yönetici olarak çalıştı. 2016 yılından bu yana Borusan Grubu Denetim Kurulu’nda görev yapıyor.

ORGANİZASYON YAPIMIZ

HOLDİNG ÜST YÖNETİM



**ERKAN
KAFADAR**

Grup CEO

Erkan Kafadar, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun olduktan sonra 1991 yılında Borusan Grubu'na Borusan Boru'da (eski adıyla Borusan Mannesmann) yetiştirme elemanı olarak katıldı. Borusan Holding Grup CEO'luğu görevinin yanı sıra; Borusan grubunun tüm operasyonel şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapıyor*.

**Erkan Kafadar, Nisan 2026 itibarıyla Borusan Holding Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi olarak görev yapmaya devam edecek olup Borusan Grubu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevlerini sürdürecektir. Nisan 2026 itibarıyla Borusan Grup CEO görevini ise Özgür Günaydın devralacaktır.*



**BARIŞ
KÖKOĞLU**

Grup CFO, Finansman, Mali İşler ve Ortak Hizmetler Başkanı

Barış Kökoğlu, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezun oldu. Ardından Boston Üniversitesi Pazarlama ve İstanbul Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik ihtisas programlarını tamamladı. Kariyerine 1993 yılında Bankacılık sektöründe başlayan Barış Kökoğlu son olarak Garanti Bankası'nda Kurumsal Hazine bölümünü kurarak Hazine Müdürü olarak görev yaptı. Borusan Holding Finansman, Mali İşler ve Ortak Hizmetler Başkanı, Grup CFO, halka açık Borusan Yatırım şirketinin Genel Müdürü ve Borusan Grubu Şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı ve üyelik görevlerini sürdürüyor. Aynı zamanda Sürdürülebilir Kalkınma Derneği ve Entegre Raporlama Türkiye Yönetim Kurulu Üyesidir. Borusan Grubu'nda sürdürülebilir finansman stratejilerinin belirlenmesine liderlik etmektedir.



**NURSEL
ÖLMEZ ATEŞ**

İnsan, İletişim ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı

Nursel Ölmez Ateş, İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 2018 yılında İnsan Kaynakları Grup Başkanı olarak Borusan'da görev yapmaya başlayan Nursel Ölmez Ateş 2019 yılında İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Grup Başkanı, 2022 yılında ise İnsan, İletişim ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı olarak günümüzde de görevini sürdürüyor. Grubun sürdürülebilirlik yaklaşımının oluşturulması, hayata geçirilmesi, uluslararası ve ulusal standartlar, çerçeveler ve imzacı olunan inisiyatifler doğrultusunda belirlenen Grup sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması için sürdürülebilirlik projelerine liderlik ediyor. UN Global Compact Türkiye'de ve KALDER'de (Türkiye Kalite Derneği) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.



**DENİZ
EMRE DAĞ**

Strateji ve İş Geliştirme Genel Müdür Yardımcısı

Deniz Emre, İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra 2002 yılında Borusan Grubu'na Mali İşler Uzmanı olarak katıldı. Mali İşler sonrasında sırasıyla Strateji, İş Geliştirme ve Merkez Bilgi Teknolojileri sorumluluklarını üstlenerek grubun portföy stratejisi, birleşme devralma projeleri, büyüme yatırımları, dijital dönüşümün koordinasyonu ve girişim sermayesi yatırımlarının yönetiminde çalıştı. 2019 yılından bu yana Borusan Holding Strateji ve İş Geliştirme'den sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapıyor. Ayrıca, Borusan Ventures Yatırım Komitesi ve grubun yeni işlerinde Yönlendirme Komitesi üyesi olarak rol alıyor.



**SELİN
TİFTİKÇİ TUNCER**

Baş Hukuk Müşaviri

2006 yılında Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde lisans eğitimini tamamlayan Selin Tiftikçi Tuncer, 2007 yılında Stockholm Üniversitesi Uluslararası Ticari Tahkim Bölümü'nde yüksek lisans derecesi aldı. 2021 yılında Queen Mary Üniversitesi'nden Bilişim Hukuku alanında diploma alan Tuncer, iş hayatına, 2008 yılında Paksoy Avukatlık Bürosu'nda başladı. Kariyerine Kinstellar Avukatlık Bürosu'nda devam eden Tuncer, Borusan Grubu'na katılmadan önce 2012- 2022 yılları arasında Bankalararası Kart Merkezi'nde Hukuk Hizmetleri ve Uyum Direktörü olarak çalışıyordu. Tuncer, Borusan Holding'de baş hukuk müşaviri olarak görev yapıyor.

BORUSAN'DA KURUMSAL YÖNETİM

Küresel ölçekte değişen iş ortamına uyum sağlamak için yönetim çerçevemizi sürekli geliştiriyor, daha güçlü ve çevik bir yapı inşa ediyoruz.

Yönetişimi entegre bir bakış açısıyla ele alıyor, stratejik hedeflerimizi, sürdürülebilirlik uygulamalarımızı, iş planlarımızı ve etik ilkelerimizi uyum içinde yönetmenin, uzun vadeli değer yaratmadaki kritik rolünün farkında olarak ilerliyoruz. Ülkemizin dünya ekonomisindeki konumunun güçlenmesine katkı sunarken, yenilikçi ürün, hizmet ve iş modelleriyle liderliğimizi koruyor ve küresel pazara açık vizyonumuzla hareket ediyoruz.

Şeffaflık odaklı kültürümüz, etik değerlerimiz ve hesap verebilirlik anlayışımız, paydaşlarımızın doğru ve zamanında bilgiye erişmesini sağlayan, sürdürülebilir değer yaratma yaklaşımımıza yön veren ve kurumsal güvenilirliğimizi güçlendiren temel rehberimiz olmaya devam ediyor.

Yönetim Kurulumuz tarafından oluşturulmuş Denetim Komitemiz ve Etik ve Uyum Kurulumuz bulunuyor. Turuncu Rehber, Borusan Holding Etik ve Uyum Kurulu ile belirlediğimiz ve Borusanlıların uyması gereken iş etiği kurallarını kapsıyor ve tüm Borusanlılar olarak bu çerçeveye uygun hareket ediyoruz. Kurumsal yönetim anlayışımızı ifade eden önemli belgelerimiz arasında yer alan Turuncu Rehber'i, 2025 yılında günümüz ihtiyaçları çerçevesinde gözden geçirdik.

Borusan Holding olarak paydaşlarımız, hissedarlarımız ve Grup Şirketlerimiz arasında stratejik bir köprü görevi üstleniyoruz. Grup Şirketlerimizin operasyonlarına müdahale etmeyen, yön gösteren, analiz eden, fikir üreten ve etkin kontrol mekanizmaları sağlayan bir yönetim anlayışıyla hareket ediyoruz.

Sürdürülebilirliğin uzun vadeli değer yaratmadaki ve riskleri azaltmadaki kritik rolünü benimseyerek yönetim çerçevemizi sürdürülebilirliği kapsayacak şekilde entegre bir perspektifle şekillendiriyoruz. 80 yılı aşkın tecrübemizden aldığımız güçle, sürdürülebilirlik farkındalığını artırmak için etki alanımızı genişletiyoruz. Kurum içindeki ve dışındaki tüm paydaşlarımızla iş birliği içinde kapsamlı uygulamalar hayata geçiriyoruz.

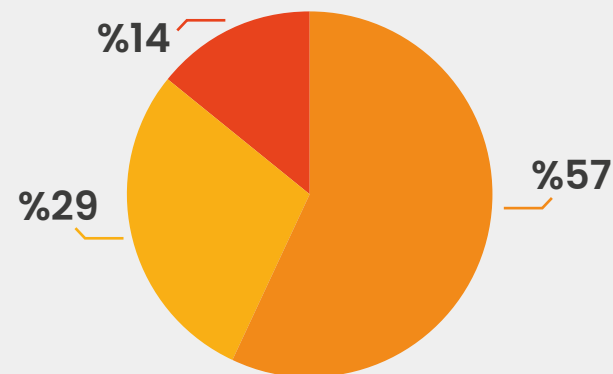
YÖNETİM KURULU YETKİNLİK MATRİSİ

Ortalama Görev Yılı

34,6

Öğrenim Durumu

Lisans Yüksek Lisans Doktora



Deneyim



Risk Yönetimi Deneyimi



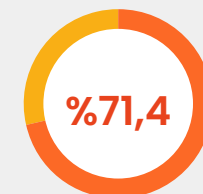
Finansal Dışı Sektörel Deneyim



Denetim Deneyimi



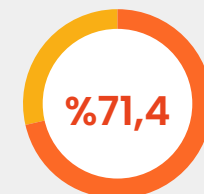
Finans Deneyimi



Üretim Deneyimi



Ar-Ge/Ür-Ge Deneyimi



Sürdürülebilirlik Deneyimi

BORUSAN'DA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN YÖNETİMİ



Sürdürülebilirlik performansımızı stratejimizle uyumlu, her kademedен Borusanlının aktif olarak süreçte yer alıp söz sahibi olabildiği en üst düzeyde sahiplenilen yönetim yapımız ile en üst seviyede tutuyoruz.

Sürdürülebilirlik, Borusan Holding Yönetim Kurulu'nun doğrudan sahipliğinde ele alınan stratejik bir önceliktir. Grup CEO tüm sürdürülebilirlik çalışmalarına liderlik eder ve sürdürülebilirlik performansını, kurumsal yönetim ilkelerinin temel bir parçası olarak görür. Bu doğrultuda, şirket faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkilerini yönetmek, sürdürülebilirlik için belirlenen hedef ve politikaları uygulamak için İnsan, İletişim ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı liderliğinde çalışır. Grup, sürdürülebilirlik çalışmalarının düzenli ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak üzere yönetim yapısı içerisinde yer alan kurul ve gruplar aracılığıyla mevcut çalışmaları düzenli olarak inceler, hedeflere yönelik ilerlemeyi takip eder.

BORUSAN HOLDİNG SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM MODELİ'NİN TEMEL BİLEŞENLERİ;



BORUSAN HOLDİNG YÖNETİM KURULU

Borusan Holding Yönetim Kurulu sürdürülebilirlik için nihai gözetim ve stratejik yönlendirmeyi sağlar, Grubun iş modeli ve büyüme hedefleriyle uyumu garanti eder. Borusan Holding Yönetim Kurulu, iklimle bağlantılı risk ve fırsatlar da dahil olmak üzere, çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili risk ve fırsatları düzenli olarak izler. Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılması için gerekli kaynakların tahsisinden nihai olarak sorumludur. İnovasyon ile sürdürülebilir iş fırsatlarının geliştirilmesi ve uygulanmasını, uzun vadeli değer yaratmayı hedefleyen politikaların benimsenmesi ve bu politikaların uygulanmasını gözetmekle sorumludur. Sürdürülebilirlik konuları Borusan Holding Yönetim Kurulu düzeyinde düzenli olarak gözden geçirilir.



GRUP CEO

Borusan Holding Yönetim Kurulu gözetimi altında, Grup CEO, Holding ve Grup Şirketlerinin stratejiyle uyumlu hareket etmesi ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması için gerekli kaynakların tahsis edilmesinden, gözetilmesinden ve yönlendirilmesinden sorumludur. Grup CEO aynı zamanda Grup Sürdürülebilirlik Kurulu'nun başkanıdır. Sürdürülebilirlik Kurulu, Borusan Holding Yönetim Kurulu'na yılda en az iki kez sürdürülebilirlik faaliyetleri ve performansı hakkında rapor sunar.



GRUP ŞİRKET GENEL MÜDÜRLERİ / İCRA KURULU BAŞKANLARI

Sürdürülebilirlik politikasının kendi şirketlerinde etkin biçimde uygulanmasından, strateji ve operasyonlara entegre edilmesinden ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılması için gerekli yönlendirmelerin yapılmasından sorumludur. Bu kapsamda, performansın izlenmesi, hedeflerle uyumun sağlanması ve grup düzeyinde yürütülen yönetim süreçlerine katkı sağlanması Genel Müdürlerin / İcra Kurulu Başkanlarının temel sorumluluk alanları arasında yer alır.



İNSAN, İLETİŞİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK GRUP BAŞKANI

Grup İnsan, İletişim ve Sürdürülebilirlik Başkanı, Grup CEO'ya doğrudan bağlı olarak çalışır. Grup faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkilerini yöneten strateji ve politikaların uygulanmasından sorumludur. Grup sürdürülebilirlik hedeflerini onaylar, takibini yapar ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik yönetim ve koordinasyonu sağlar. Sürdürülebilirlik yönetim yapısında yer alan Tematik Çalışma Gruplarına liderlik eder. Grup sürdürülebilirlik göstergelerini, çalışma gruplarının ve Grup Şirketlerinin raporlamaları doğrultusunda izler, gelişmeleri takip eder, gerekli yönlendirmeleri yapar ve yıllık bazda konsolide raporlamayı koordine eder. Holding sorumluluğundaki inisiyatiflerin yönetimi, farkındalığın ve bilgi düzeyinin artırılması, iletişim ve iletişim faaliyetlerinin ve organizasyonel "gelişimin sürdürülebilirlik perspektifiyle iletilmesinden sorumludur.

BORUSAN'DA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN YÖNETİMİ



BORUSAN HOLDİNG SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MÜDÜRLÜĞÜ

İnsan, İletişim ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı'na bağlı çalışır ve Grup sürdürülebilirlik uygulamalarının tüm yönetim yapısı boyunca etkin şekilde gerçekleşmesini sağlar. Tematik Çalışma Grupları ve Şirket Sürdürülebilirlik Liderleri ile çalışır. Sürdürülebilirlik Hedeflerine yönelik ilerlemeyi tematik çalışma grubu raporları ve Grup Şirketlerinin raporlamaları aracılığıyla izler ve gelişmeleri raporlar, tema liderleri ve şirket sürdürülebilirlik liderlerine rehberlik eder, uygulama süreçlerini destekler, yönlendirmeler yapar. Grup Sürdürülebilirlik Kurulu'nun koordinasyonundan ve sekreteryasından sorumludur.



GRUP SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KURULU

Grup CEO başkanlığında faaliyet gösteren Grup Sürdürülebilirlik Kurulu, Holding Üst Yönetimi, Grup Şirket Genel Müdürleri, Holding ve Grup Şirketlerinin sürdürülebilirlik liderleri ve tematik çalışma gruplarının liderlerinden oluşur ve yılda en az iki kez olmak üzere düzenli olarak toplanır. Sürdürülebilirlik Kurulu, iklimle bağlantılı risk ve fırsatlar da dahil olmak üzere, sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatları düzenli olarak değerlendirir, sürdürülebilirlik alanındaki gelişmeleri izler, stratejik kararlar alır, gerektiğinde dış uzmanlardan görüş alır. Faaliyet sektörlerinde ortaya çıkan sürdürülebilirlik ve iş süreçlerindeki eğilimler ve düzenleyici değişiklikleri gündeme alır. Bütüncül bir yaklaşım benimseyerek, iklim, insan, inovasyon ve yönetim alanlarında Grup düzeyinde belirlenen kilit performans göstergeleri aracılığıyla Grubun sürdürülebilirlik hedeflerindeki ilerlemesini takip eder, ortaya çıkan performansla dair içgörü sunar ve Grup genelinde sürdürülebilirlik uygulamalarının gelişimini destekler.

Toplanma Periyotları: Yılda 2 kere



GRUP TEMATİK ÇALIŞMA GRUPLARI

İlgili tema liderleri veya konu uzmanlardan oluşan Grup Tematik Çalışma grupları, Grubun İklim-İnsan-Inovasyon (i³) yaklaşımına yön verir, Grup Şirketlerinde uygulanmasını izler ve destekler. İlgili temadaki kısa, orta, uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi sürecine liderlik eder. Her grup belirli sürdürülebilirlik konularını ele alır, öğrenmeyi kolaylaştırır, bilgi paylaşımını teşvik eder ve şirketler arası projeler geliştirir. Çalışma Gruplarının yıllık toplanma sıklıkları ve iş planları sene başında ilgili tema lideri tarafından Borusan Holding Sürdürülebilirlik Müdürlüğü koordinasyonu ile belirlenir ve İnsan, İletişim ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı tarafından onaylanır. Her Tematik Çalışma Grubu, sorumlu olduğu temada Grup sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik ilerlemenin takibi ve raporlamasından sorumludur. Tema liderleri, Grup İnsan, İletişim ve Sürdürülebilirlik Başkanı'na 6 aylık ve yıllık olmak üzere yılda iki kez ilerleme raporu sunar. İlerleme raporu ilgili temada sürdürülebilirlik hedeflerinin sonuçlarını ve çalışma grubu faaliyetlerini içerir.

Toplanma Periyotları: * 3 ayda 1 kere olmak üzere toplamda 7 ayrı çalışma grubunda 28 toplantı.



ŞİRKET SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK LİDERLERİ

Grup Şirketi içindeki sürdürülebilirlik çalışmalarının günlük koordinasyonundan, ilgili göstergelerin takibinden ve periyodik olarak Holding Sürdürülebilirlik Müdürlüğü'ne raporlamasından sorumludur. Ayrıca, tematik çalışma grupları ile iş birliği, iyi uygulamaların paylaşımı ve şirket içi farkındalık faaliyetlerinin yürütülmesi gibi görevleri üstlenirler. İklimle bağlantılı risk ve fırsatlar da dâhil olmak üzere sürdürülebilirlikle ilgili risk ve fırsatların belirlenmesi sürecinde, ilgili iş birimleri (örneğin kurumsal risk yönetimi, iç kontrol, finans, çevre, insan kaynakları vb.) ve riskten sorumlu yapılarla iş birliği içinde çalışırlar. Bu süreçlerde destekleyici bir rol üstlenerek senaryo analizlerinin hazırlanması, etki-olasılık değerlendirmeleri gibi teknik adımlarda yön gösterir, gerekli durumlarda metodolojik katkı sunarlar. Ancak, riskin değerlendirilmesi, kontrol noktalarının tanımlanması, riskin azaltılmasına yönelik aksiyonların belirlenmesi ve kontrollerin izlenmesi gibi süreçler, şirket içindeki ilgili birimlerin sorumluluğundadır.

Toplanma Periyotları: Ayda 1 kere olmak üzere toplamda 12 toplantı



ŞİRKET SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÇALIŞMA GRUPLARI

Şirket Genel Müdür veya İcra Kurulu seviyesindeki sürdürülebilirlik sponsoru, şirket sürdürülebilirlik lideri ve çalışma grupları temsilcilerinden oluşur. Her şirketin kendi sürdürülebilirlik gündemini takip etmek, şirket stratejisinde yer alan sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik ilerlemenin takibi, proje ve yatırımların hayata geçmesi, takibi ve ÇSY kriterlerine uyumu sağlamaktan sorumludur.

Toplanma Periyotları: 2 ayda 1 kere olmak üzere toplamda 6 toplantı.



BORUSAN GRUBU ÇALIŞANLARI

Borusan Grubu'nun sürdürülebilirlik yaklaşımını günlük iş pratiklerine taşımaktan sorumludur. Çalışanlar, sürdürülebilirlik konusunda farkındalıklarını artırmak amacıyla Grubun düzenlediği eğitim programlarına katılım sağlar.

*2026 yılı itibarıyla Karbonsuzlaşma Tematik Çalışma Grubu, çalışmalarını düzenli ve sistematik bir yapıya kavuşturarak ayda bir toplantı gerçekleştirmeye başlayacaktır. Ayrıca, Döngüsel Ekonomi Tematik Çalışma Grubu faaliyetlerinin daha etkin yürütülmesi amacıyla iki alt grup altında yapılandırılmıştır. Bu kapsamda, Su Stresi Alt Çalışma Grubu ile Atık Yönetimi Alt Çalışma Grubu, iki haftada bir toplanarak çalışmalarını sürdürecektir. Alt grupların çıktıları doğrultusunda, ana tema olan Döngüsel Ekonomi toplantıları ise iki ayda bir gerçekleştirilecektir.

BORUSAN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİM YAPISI



İŞ ETİĞİ VE UYUM

“Kurulduğumuz günden beri koruduğumuz etik iş yapış anlayışımız, bugünkü başarımızın temelini oluşturuyor. Değişken iş ekosisteminde vizyonumuz ve stratejik yol haritamız doğrultusunda ilerlerken köklerimizden gelen etik anlayışımız, yolumuza ışık tutan pusulamız olmaya devam ediyor.”

Borusanlıların kültürel olarak benimsediği Çalışma İlkeleri ve Etik Kurallar, Turuncu Rehber’de yer alıyor. Yürürlükte olan ve titizlikle uyguladığımız bu ilke ve etik kurallar, şeffaflık, süreklilik, güven ve dürüstlük gibi temel değerlerimizden beslenen iş etiği anlayışımızı somut bir çerçeve içine alıyor. Bu anlayış, paydaşlarımızla olan ilişkilerimizi de güçlü temellere dayandırmamızı sağlıyor.

Grup faaliyetlerini sürdürürken ilk önceliğimiz değerlerimizi korumaktır çünkü etik değerlerimize ve temel ilkelere olan sarsılmaz bağlılığımız, yasal gerekliliklerin ötesinde, faaliyetlerimizin ve kimliğimizin temelini oluşturuyor. Güvenin ve güvenilirliğin son derece önemli olduğu bu dinamik ekosistemde, Borusan Grubu olarak, etik standartlarımızdan hiçbir koşul altında ödün vermiyoruz. Çalışmalarımızı yürüttüğümüz ve iş birliği yaptığımız paydaşlarımızdan da köklü kurumsal değerlerimiz çerçevesinde faaliyet göstermelerini bekliyoruz. Öte yandan, aynı değerleri paylaşmadığımız taraflarla hiçbir iş ilişkisinde bulunmuyoruz.

Türkiye’nin en güvenilir ve saygıdeğer kuruluşları arasında yer alan bir Grup olarak, çalışanlarımız, tedarikçilerimiz, rakiplerimiz, iş ortaklarımız ve diğer tüm paydaşlarımızla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kuruyor ve bu güvene zarar verebilecek hiçbir operasyonu sürdürmüyoruz. Öyle ki, iş birliklerimiz çerçevesinde güven ilişkisinin zarar görmesi ve tekrar tesis edilememesi durumuyla karşılaştığımızda, ilgili tarafla ilişkilerimizi sonlandırıyoruz.

Özetle, iş dünyasında, iş etiği ve mevzuata uygunluk konularında yüksek standartları sağlamayı ve korumayı, paydaşlarımızla aramızdaki güven ilişkisini her daim ilerletmek ve uzun vadeli başarımızı sürdürmek adına esas alıyoruz. Dürüstlük ve hesap verebilirlik kültürünü benimsemeleri ve teşvik etmeleri gerektiğini, çalışanlarımızla birçok platformda paylaşıyor, bu sorumluluğu taşımalarını bekliyoruz.

Grubumuz bünyesinde tüm Borusanlıların uyması mecburi olan **iş etiği kuralları, Borusan Holding Etik ve Uyum Kurulu (EUK)** tarafından belirleniyor. Çalışanlarımız, Borusan Grubunun değerlerini ve kültürünü temsil eden en önemli paydaş olduğundan, belirlenen etik kurallara uyumda yönlendirici rol üstleniyor. Bu kapsamda, kurum içi politikaları barındıran ve **Turuncu Rehber** etik kodumuz, insan haklarına saygı konularının önemini vurgularken, etik dışı davranışların önlenmesine katkı sağlıyor. Organizasyonumuz genelinde ve değer zincirimiz boyunca etik ve uyum kültürünü **Turuncu Rehber** aracılığıyla sürekli olarak teşvik ediyor, izliyor ve sürdürüyoruz.

Etik ve uyum süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak amacıyla, **etik ve uyum kurallarının ihlaline ilişkin bildirimlerin soruşturulması ve sonuçlandırılması Borusan Holding Etik ve Uyum Kurulu’nun sorumluluğundadır.** Bu Kurul, **Borusan Holding Yönetim Kurulu Başkanı’na bağlı olarak faaliyet gösteriyor.**

Ayrıca gerek yurt içinde gerekse yurt dışında bulunan tüm Grup Şirketlerimizde yürütülen faaliyetlerde uyulması gereken **Borusan Çalışma İlkeleri ve Etik Kurallarının** ihlal edilmesi durumunda adım adım hangi süreçlerin takip edileceğini, **Borusan Holding Etik ve Uyum Kurulu ile Şirket Disiplin Kurallarının belirlediği aksiyonlarla** tanımlıyoruz. Etik ve Uyum Kurulu’na yapılan bildirimlerde hem Borusan Grubu çalışanlarının hem de üçüncü şahısların bildirimlerinin gizliliğini koruyoruz. Bu sürecin yönetilmesi çerçevesinde, uzman tedarikçilerle iş birliği gerçekleştiriyoruz. Böylece, inceleme ile soruşturma çalışmalarının bağımsız uzmanlar tarafından gizlilik ilkesiyle yürütülmesini sağlıyoruz.

2025 yılı içerisinde dört olağan toplantının yanı sıra olağanüstü **Etik ve Uyum Kurulu toplantıları da planlandı ve gerçekleşti.**



2025 Yılında Etik ve Uyum Kurulu;

- 2025 yılı boyunca her çeyrekte bir olmak üzere toplam dört Etik ve Uyum Kurulu toplantısını planlayarak başarıyla gerçekleştirildi.
- Bu toplantılarda Borusan Grubu’ndaki etik ve uyum konuları ele alındı, ilgili döneme ait etik bildirimleri, bu bildirimlere yönelik yürütülen incelemeler ve inceleme sonuçlarına ilişkin aksiyon önerilerini komite üyeleriyle paylaşıldı.
- Önceki toplantılarında alınan kararların uygulanmasına yönelik ilerlemeleri de düzenli olarak değerlendirerek etik ve uyum süreçlerinin etkinliğini güçlendirmeye devam ettik.

Etik konuları ile bağlantılı bir olumsuz vaka yaşanmaması için gerçekleştirdiğimiz çalışmaların yanında etik risklerini de düzenli olarak değerlendiriyoruz. Etik uyumsuzluklar ve ihlallerin tespiti edilmesi adına kurulan Turuncu Etik bildirim Hattı yoluyla tarafımıza iletilen bildirimler, Suistimal inceleme ve Önleme Ekibimiz tarafından dikkatle değerlendiriliyor. Bu ekip, aynı zamanda İç Denetim birimi ile gerçekleştirdiği iki haftalık toplantılar sayesinde belirli konuları, denetim risk metodolojisi doğrultusunda önceliklendirerek takip ediyor. Yapılan incelemeler ile edinilen çıktılar, Borusan Holding Etik ve Uyum Kurulu’na raporlanıyor.

Yıllık denetim planı kapsamında yürüttüğümüz bütün denetim süreçlerinde risk yönetimi yaklaşımıyla ilerliyoruz. Hata, hile ve yolsuzluk incelemeleri gerçekleştiriyor, bu süreç boyunca denetim planına uyuma özen gösteriyoruz.



2025 yılında Turuncu Etik Bildirim Hattı’na **150 adet bildirim** iletiliği raporlanmıştır. Öte yandan, Etik Hattı gelen bildirimlerin **53 tanesi insan hakları** ile bağlantılıdır. Bu bildirimlerin **44 tanesi** için inceleme süreçleri ilgili birimlerce yürütülmüş, gerekli aksiyonlar alınarak kapatılmıştır. **9 tanesinin** ise paralelde inceleme süreci devam etmektedir.

İÇ DENETİM

İç denetim, Grubumuzun ayrılmaz bir parçasını temsil ediyor. Bağımsız ve tarafsız bir güvence sağlama görevini üstlenen iç denetim, iç kontrol sistemlerimizin etkinliğini, risk yönetimi süreçlerimizin yeterliliğini ve politika ile yönetmeliklere uyum düzeyimizi titizlikle değerlendirmemizi sağlıyor. Tespit ettiğimiz gelişim alanları sayesinde potansiyel riskleri azaltıyor, süreçlerimizi daha sağlam ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturuyoruz.

Güçlü gelecek anlayışımız, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sağlam yönetim temellerine odaklanıyor. Bu kapsamda, geleceğe sözümüz net: Güvenilir, aktif kontrol mekanizmalarıyla donatılmış ve sürdürülebilir bir yapıyla şirketimizi daha da güçlendirmek.

Grup genelindeki tüm faaliyetlerimizi etkin, şeffaf ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışıyla ilerletiyor, Türkiye’de kurumsal risk yönetimi prensiplerini benimseyen ilk gruplardan biri olarak, iç denetim ve iç kontrol yapımızı bu farkındalıkla yürütüyoruz. Bu kapsamda, proje bazlı risk çalışmalarını stratejik açıdan son derece önemli faaliyetler olarak benimsiyoruz. Grup stratejilerimiz ile operasyonlarımızın uyumunu güvence altına alan politika, prosedür, kontrol mekanizmaları, iletişim ve eğitim faaliyetleriyle etik ve uyum risklerini etkin biçimde yönetmeye odaklanıyoruz.

Grup Şirketlerimizin yönetim birimleri, kendi rol ve sorumlulukları doğrultusunda risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi amacıyla çalışmalarını aktif olarak sürdürüyor. İç Denetim ve İç Kontrol fonksiyonlarımız ise bu süreci bütüncül bir yaklaşımla destekliyor. Bu yapılar, risk yönetimi çerçevesinde Grup Şirketleri bünyesinde gelişim alanlarına ilişkin öneriler sunuyor ve Grubumuzun risk yönetimi perspektifini sürekli olarak iyileştirmek için çalışıyor. Bu sayede stratejik hedeflerimize ulaşmamızı zorlaştıracı potansiyel riskleri erken aşamada tespit ediyor, analiz ediyor ve ilgili ekiplerle birlikte etkin aksiyonlar geliştiriyoruz.



2025 Yılında Denetim Komitesi;

Denetim takvimi kapsamında yürütülen iç denetim, bilgi teknolojileri denetimi, iç kontrol projeleri ve veri analitiği çalışmalarına ilişkin bulgular, riskler ve proje çıktıları kapsamlı biçimde değerlendirilmiş, bu doğrultuda gerekli kararlar alınmıştır. Yıl boyunca 4 adet toplantı gerçekleştirilmiştir.

Bu süreçte ele alınan başlıca konu başlıkları aşağıdaki gibidir:

- İç Denetim ve Bilgi Teknolojileri Denetim Planlamaları
- İç Kontrol Projeleri
- Veri Analitiği Projeleri
- Stratejik İş Birlikleri
- Siber Güvenlik ve Sosyal Medya Riskleri

2025 yılında toplam 58 iç denetim çalışması gerçekleştirdik. Bu denetimlerin 20’si bilgi teknolojileri denetimlerinden oluşurken gerçekleştirilen denetimlerin 58’inde de yolsuzluk risklerini ele aldık. Öte yandan, sosyal ve çevresel risklere ilişkin 28 denetim gerçekleşti. Bu kapsamda, 2025 yılı iç denetim çalışmalarının %48’i sosyal ve çevresel riskleri içerecek şekilde planladık ve uyguladık. Ayrıca, 2025 yılında gelen 150 adet bildirimden 123 adedine ilişkin suistimal inceleme çalışması gerçekleştirdik.

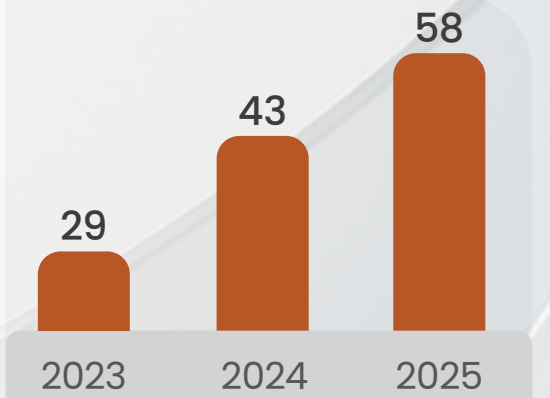
Denetim çalışmaları sonucunda tespit ettiğimiz bulgulara ilişkin aksiyonları aylık olarak düzenli biçimde takip ediyoruz. Tamamlanan aksiyonlar doğrultusunda denetim bulguları ilgili birimlerce kapatılıyor.

İç denetim faaliyetleri, genel risk değerlendirmesi, satın alma, satış, gider yönetimi, mali işler, envanter ve parça planlama, pazarlama, bordro süreçleri, iş sağlığı ve güvenliği, sürdürülebilirlik, karşılık süreçleri, insan kaynakları, hukuk ve uyum, idari işler ile üçüncü taraf hizmet süreçlerini kapsayacak şekilde Borusan Holding Denetim Direktörlüğü bünyesindeki İç Denetim birimi tarafından yürütülüyor.

Dinamik teknoloji ekosisteminde bilgi sistemlerimizin güvenliğini, etkinliğini analiz etmek, potansiyel risk faktörlerinin ve güvenlik açıklarının belirlenmesinde kritik bir rol oynuyor. Bu süreçlerin şirketler için önemini farkında olarak, Bilgi Teknolojileri Denetim ekibimiz Borusan Holding ve Grup Şirketleri kapsamında, bilgi teknolojileri genel kontrolleri, siber güvenlik, iş sürekliliği, robotik süreç otomasyonları, SAP genel uygulama kontrolleri, GRC politika uyum denetimleri, tedarikçi yönetimi denetimleri ve COBIT 2019 çerçevesinde çeşitli denetimler gerçekleştiriyor. Tüm denetim süreçlerimizde hata, hile ve yolsuzluk incelemeleri yer alıyor.

Şirket yönetimi, iç denetim gerektirebilecek riskleri yıllık risk değerlendirme süreci kapsamında belirliyor. Bu süreçte tüm iş süreçleri gözden geçiriliyor ve organizasyonel ya da sistemsel değişiklikler, şirket birleşme ve ayrılmaları, yatırımlar, stratejik plan güncellemeleri ile etik hat üzerinden gelen bildirimleri dikkate alarak yıllık denetim planı oluşturuyoruz. Grup genelinde gerçekleştirilen tüm denetim çalışmalarının sonuçlarını Holding üst yönetimi ile paylaşıyoruz. Öte yandan, alınacak aksiyonların ilgili Grup Şirketlerine yönlendirilmesi Holding tarafından koordine ediliyor.

Yıllara Göre Yolsuzluk Risklerini İçeren Denetim Sayısı



İÇ DENETİM

Gerçekleştirilen tüm denetimlerde çıkar çatışması ve görevler ayrılığına aykırı durumların varlığı sistematik olarak sorgulanıyor ve test ediliyor. Borusan Holding İç Kontrol Fonksiyonu ise, Grup genelindeki iç kontrol süreçlerini COSO İç Kontrol Entegre Çerçevesi doğrultusunda yapılandırıyor. Ayrıca, kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenlerini kapsayacak biçimde düzenli ve sistematik değerlendirmeler yapıyor. İç kontrol sisteminin etkinliği, sürdürülebilirliği ve uyum durumu düzenli izleme faaliyetleri ve periyodik raporlamalar ile takip ediliyor ve gelişim alanları doğrultusunda gerekli iyileştirme aksiyonları planlanarak hayata geçiriliyor.

Borusan Grubu Şirketleri kapsamında yürütülen detaylı incelemelerde, hediye ve temsil ağırlama, bağış ve yardım ödemeleri, kamu ihaleleri ve çıkar çatışmaları gibi alanlarda yolsuzluk ve rekabet açısından risk oluşturabilecek davranışları inceliyoruz. Bu doğrultuda, gerekli önlemleri alıyor ve risk değerlendirmelerimizin kapsamını bu çerçevede genişletiyoruz. İç denetim gerektirebilecek potansiyel riskleri belirlerken, Denetim Direktörlüğümüzün hayata geçirdiği risk metodolojisine uygun ilerliyoruz. Bu süreçte hem Holding'in hem de Grup Şirketlerinin verilerini dikkatlice inceliyor, risk değerlendirmeleri yürütüyoruz. Bu sistematik yaklaşım, tüm süreçlerde potansiyel riskleri önceden tespit etmemize olanak tanıyor. Her yıl olduğu gibi bu yıl da Borusan Holding Denetim Direktörlüğü'nün risk metodolojisi çerçevesine uyumlu şekilde Borusan Holding ve tüm Grup Şirketlerine ait denetim evreni analiz edilmiş, risk değerlendirilmesi yapılmış, bu kapsamda risk evreni güncellenmiştir.



İç denetim süreçleri tamamlandığında çıkan bulgular doğrultusunda aşağıdaki iyileştirme ve geliştirme planlarını hayata geçirmeyi hedefliyoruz:

- **Sistemsal kontrollerin uygulanması,**
- **Görevler ayrılığı ilkesinin ve onay mekanizmasının etkin biçimde sağlanması,**
- **Süreçlerin dijitalleşmesi ve iş süreçlerine entegrasyonu,**
- **Kontrol bilincinin sağlanmasına yönelik eğitimler verilmesi,**
- **Bildirim ve duyuruların yapılması,**
- **İlgili süreçlere ilişkin önleyici, tespit edici ve düzenleyici kontrollerin güçlendirilmesine yönelik iyileştirm uygulamaları yapılması.**

Borusan Holding İç Denetim Departmanımız tarafından gerçekleştirilen denetimlerde, operasyonlarımızın yerel topluluklar üzerinde olumsuz bir etkisi olduğuna ilişkin herhangi bir olumsuz bulguya rastlanmadığını belirtmek isteriz.



RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL

Borusan Holding olarak, risk yönetimi yaklaşımımızı, stratejik hedeflerimize ulaşmamızı destekleyecek biçimde risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, izlenmesi ve etkin şekilde yönetilmesi esaslarına dayandırıyoruz. Risk ve fırsat odaklı bir kültürün yaygınlaştırılması amacıyla, şirket çalışanları ve yöneticileriyle düzenli değerlendirmeler gerçekleştiriyor, süreç incelemeleri yapıyoruz.

Saha çalışmaları sonucunda elde edilen bulguları Borusan Holding Denetim Kurulu'na raporluyor, alınan iyileştirici aksiyonlar ile iç kontrol yapısının güçlendirilmesini sağlıyoruz. Kurulan kapsamlı izleme mekanizmaları sayesinde, Grup Şirket yönetimlerinin riskler ve fırsatlar hakkında güncel ve doğrudan bilgiye erişimini sağlıyor, risk gündemlerini düzenli olarak takip ederek risk yönetiminin kurum kültürünün temel bir yapı taşı haline getirilmesini hedefliyoruz.

Bu çerçevede, riskleri 5 adımda tanımlayarak yönetiyoruz:

1

Risk Tanımlama:

Departmanlar, süreç sahipleri ve ilgili uzman birimlerle düzenli risk taramaları gerçekleştiriyoruz.

2

Risk Analizi:

Riskleri, olasılık ve etki kriterleri doğrultusunda önceliklendirerek iş süreçlerine entegre çözümler geliştiriyoruz. Bu çerçevede, tanımlanan her riskin olasılık ve etkisini belirleyerek matrislerde skorluyoruz.

3

Sınıflandırma:

Riskleri 5x5 Isı Haritasına yerleştiriyor ve görsel önceliklendirme yapıyoruz.

4

Eylem Planları:

Yüksek ve çok yüksek riskler için aksiyon planları, orta ve düşük riskler için ise izleme planları hazırlıyoruz.

5

İzleme:

Oluşan kurumsal risk raporlarını, iç kontrol ve denetim ekiplerimiz aracılığıyla ve Sürdürülebilirlik Kurulu toplantılarında üst yönetimle paylaşıyoruz. Ayrıca, risk tipine göre belirlenen periyotlarda izleme sağlıyoruz. Bu yaklaşım, Grubumuzun daha dirençli, öngörülebilir ve sürdürülebilirlik odaklı bir iş modeline doğru dönüşümüne katkı sağlıyor.

Borusan Grubu'nda kurumsal risk yönetimi yaklaşımı, risk odaklı bakış açısıyla faaliyet gösteren iç kontrol yapıları üzerinden yürütülüyor. Borusan Holding İç Kontrol Fonksiyonumuz ile Borusan Grubu genelinde iç kontrol ve risk yönetimi faaliyetlerine yönelik çerçevenin belirlenmesini, bu çerçevenin şirketlerde uygulanması için gerekli bilgi birikiminin paylaşılmasını, çerçeveye uyumun gözetilmesini, iç kontrol faaliyetlerinin koordinasyonunun sağlanmasını ve Grup genelinde sinerji yaratılmasını hedefliyoruz.

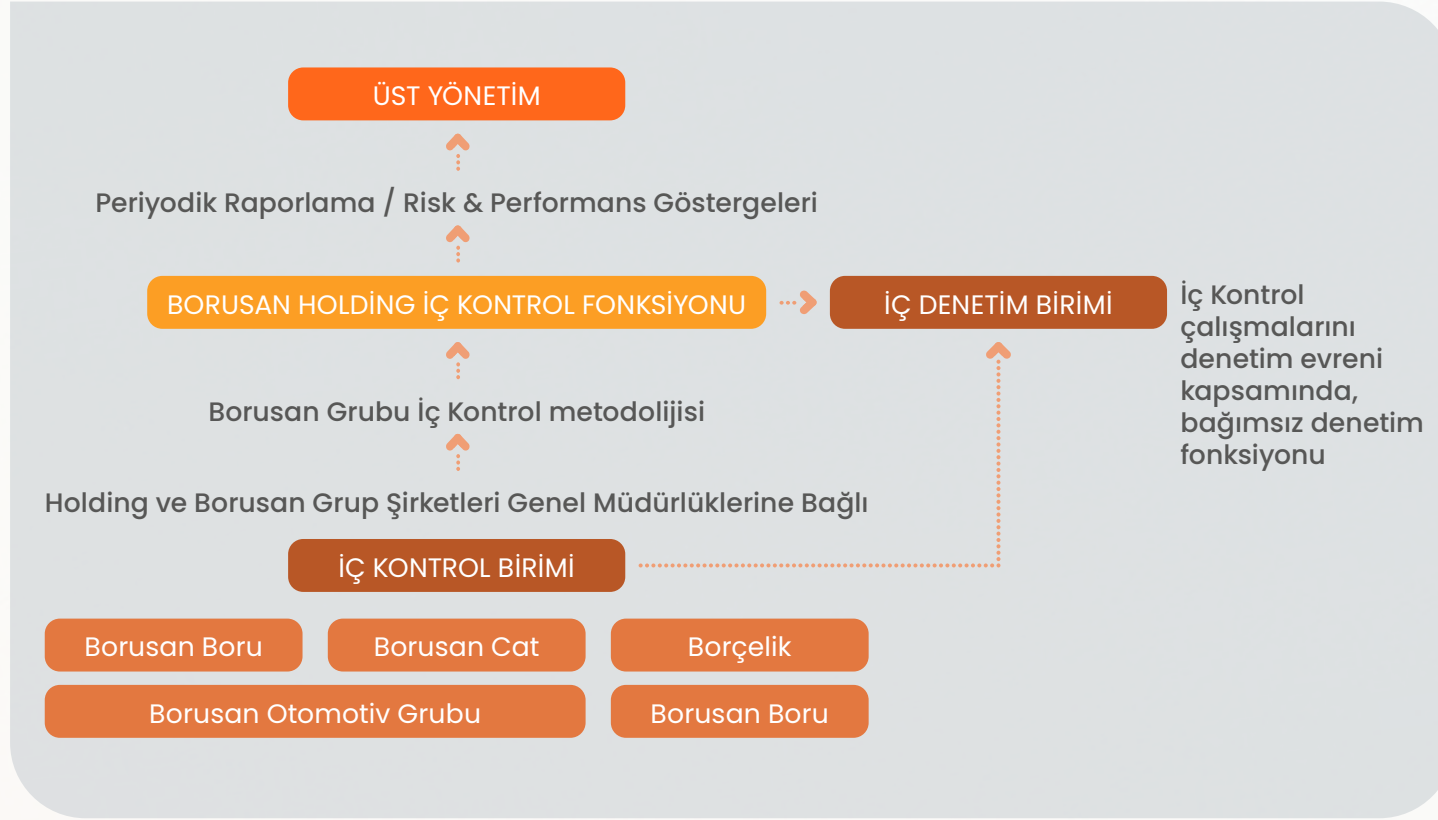
İç Kontrol Fonksiyonumuzla mevcut risk ve fırsatların değerlendirilmesine yönelik süreç bazlı projeler ve kontrol öz değerlendirme çalışmalarını gerçekleştiriyoruz. Bu kapsamda öne çıkan riskli alanları belirleyerek, mevcut yönetim yapısını güçlendirecek ve risklerin yönetilmesini destekleyecek şekilde iç kontrol ortamlarını güçlendiren aksiyonları hayata geçiriyoruz. Öte yandan, bu ekip tarafından yürütülen çalışmalardan beslenen denetim faaliyetleri, İç Denetim Birimi'nin denetim evreninde yer alıyor ve risk odaklı bir yaklaşımla planlanıyor. İç denetim faaliyetleri kapsamında kontrol yapılarının etkinliğini objektif olarak değerlendirirken, tespit edilen gelişim alanlarını detaylı raporlar aracılığıyla yönetime sunuyoruz. Bununla birlikte, iyileştirme aksiyonlarını belirliyoruz ve takip ediyoruz. Bu yapı ile Grubumuzun stratejik hedefleriyle uyumlu, şeffaf ve sürdürülebilir bir kontrol ortamının oluşturulmasını amaçlıyoruz.

Grup Şirketlerimizde kurulu İç Kontrol yapıları aracılığıyla risk ve fırsatları düzenli olarak değerlendiriyoruz, mevcut iç kontrol ortamını analiz ediyoruz ve iyi uygulama örnekleri doğrultusunda iyileştirme alanlarını belirleyerek alınan aksiyonların etkinliğini izleyerek riskin sürekli izlenmesini sağlıyoruz.

Grup Şirketlerimizle birlikte, öncelikli risk alanları için süreç ve sistem analizleri, çalıştaylar, birebir görüşmeler ve kontrol öz değerlendirme gibi çok çeşitli çalışma gerçekleştirerek bu alandaki yetkinliğimizi günden güne geliştiriyoruz. Bu çalışmalar sonucunda, risklerin etkin şekilde yönetilmesini desteklemek ve yönetim yapısını güçlendirmek amacıyla şirket bazında iç kontrol ortamını değerlendirmeye ve etkinliğini artırmaya yönelik yıllık projeler tanımlıyor, gelişim alanları, öncelikli riskler ve hızlı kazanımları sistematik şekilde takip ediyoruz. Grup Şirketlerde görev yapan İç Kontrol liderleri arasındaki koordinasyon ve bilgi paylaşımı sayesinde, Holding çatısı altında ortak bir risk ve iç kontrol havuzu oluşturuyor ve faaliyetleri bu yapı üzerinden izleyerek raporluyoruz.

2021 yılında Borusan Holding ve Grup Şirketlerinde Genel Müdürlere bağlı olarak kurulan İç Kontrol Fonksiyonlarımız ile Grup genelinde risk odaklı yaklaşımın yerleşmesine katkı sağlıyoruz. Borusan Holding ve Grup Şirketlerinde bulunan İç Kontrol Sorumluları ve **fırsatların belirlenmesi, kategorize edilmesi, değerlendirilmesi, aksiyon planlarının oluşturulması, takibinin gerçekleştirilmesi ve raporlanması** süreçlerinde aldıkları proaktif görevler ile Grup Şirketlerinin iç kontrol ekosistemlerinin daha güçlü ve dayanıklı olmasına katkı vermektedir. Bu kapsamda, süreç bazlı risk ve iç kontrol analizleri gerçekleştirilmekte, öncelikli risk alanları belirlenmekte ve şirketlerin risk iştahları ile stratejik hedefleri doğrultusunda iç kontrol projeleri geliştirilmektedir. Holding bünyesindeki İç Kontrol Lideri'nin de katkıları ile iç kontrol birimleri arasındaki koordinasyon sayesinde Grup genelinde ortak bir risk ve kontrol envanteri oluşturulurken dijitalleşme projeleri ile riski sürekli izleme ve raporlama süreçleri standartlaştırılarak daha etkin ve izlenebilir hale getirilmektedir. Ayrıca sürdürülebilirlik risklerinin takibi, iş sürekliliği ve kriz yönetimi planlarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar, iç kontrol projeleri kapsamında yürütülmektedir. Çalışanlara yönelik farkındalık ve eğitim çalışmalarıyla iç kontrol kültürünün güçlendirilmesi ve uygulamaların sürdürülebilirliği desteklenmektedir.

RISK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL



Risk yönetimi kapsamında COSO İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi (ERM) çerçevelerini esas alıyoruz. Bu çerçeveler doğrultusunda hazırlanan **Borusan Grubu Risk Yönetimi ve İç Kontrol** metodolojisi ile faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. İlgili birimlerin çalışmaların merkezi bir yapıda takip etmek için **Borusan Grubu Risk Yönetimi ve İç Kontrol** metodolojisi oluşturarak, çalışmaların bu esaslara uygun gerçekleştirilmesini sağlıyoruz. Analiz edilen tüm risk ve kontrol alanlarına ilişkin bulguların izlenebilirliğini sağlamak ve merkezi bir bilgi havuzu oluşturmak için bir iç kontrol sistemi kullanıyoruz. Bu yapı ve sürekli raporlama mekanizmaları sayesinde düzenleyici gerekliliklerle uyumlu uygulamaların sürdürülebilirliğini tüm Grup Şirketlerimiz için ilgili birimleri ve Holding olarak destekliyoruz.

2024 yılında Power BI üzerinden raporlama ve izleme altyapısı kurmuştuk, 2025 yılında gerçekleştirdiğimiz iç kontrol ve risk yönetimi sistem geliştirmeleri ile risk durumlarının sürekli izlenmesi ve gelişmelerin düzenli olarak raporlanmasını sağladık.

Bu çerçevede, Borusan Holding ve Grup Şirketlerimizde görev yapan İç Kontrol liderlerimiz ile 2025 yılı boyunca, mevcut risk ve fırsatların değerlendirilmesine yönelik süreç bazlı risk analizleri, çalıştaylar, birebir görüşmeler ve kontrol öz değerlendirme çalışmaları gerçekleştirdik. Bu süreç sonunda öne çıkan riskli alanları belirleyerek, mevcut iç kontrol yapılarını gözden geçirdik. Sonrasında risklerin yönetilmesini destekleyecek şekilde iç kontrol ortamlarını güçlendiren aksiyonlar belirledik ve bunları hayata geçirecek projeleri başlattık. İç Kontrol Fonksiyonları tarafından yürütülen bu çalışmalar, risklerin düzenli olarak izlenmesini, kontrol ortamının etkinliğinin korunmasını ve geliştirilmesini, denetim bulgularının yönetilmesini ve periyodik raporlamalar yoluyla üst yönetime aktarılmasını sağlıyor. Ayrıca, Kurumsal Risk Yönetimi ilkeleriyle uyumlu ve sürdürülebilir bir uygulama çerçevesi sunuyor. 2025 yılında risk yönetimi odağında öne çıkan bir diğer geliştirme alanı ise çevresel, sosyal ve yönetim risklerinin değerlendirilmesi, takibi ve yönetilmesi adımlarının tüm Grup Şirketlerinde kapsamlı şekilde ele alınarak kurumsal risk yönetim sürecine entegre edilmesi oldu.

Borusan Holding ve Grup Şirketlerde görev yapan İç Kontrol Liderleri, risk ve fırsat yönetimi, iç kontrol analizleri ve süreç tasarımı alanlarında şirketlere danışmanlık desteği sunmaktadır. Bu liderler, göreve başlama sürecinde COSO prensipleri, risk yönetimi, denetim, suistimal farkındalığı, finansal okuryazarlığı yanı sıra iş sürekliliği ve sürdürülebilirlik alanlarında da eğitimler almaktadır. Ayrıca, risk yönetimi ve raporlama süreçlerinde kullanılan dijital sistemlerin (ör. Teammate, Power BI) etkin kullanımı için eğitimlere katılmaktadır.

Öte yandan Borusan Holding İç Kontrol lideri, söz konusu şirketlerde görev yapan İç Kontrol liderleriyle yürütülen faaliyetlerin koordinasyonunu sağlıyor ve bilgi paylaşımını destekliyor. İç Kontrol lideri bulunmayan Grup Şirketler ise, Borusan Holding iç kontrol birimi tarafından belirlenen metodolojiyi risk odaklı bir bakış açısıyla yıllık iç kontrol çalışma planlarına dahil etmektedir.

İç Kontrol Liderleri, yıllık planlarına uygun olarak gerçekleştirdikleri saha çalışmaları ile risk ve fırsat odaklı bir kültürü yaymak adına çalışmaktadır. Senelik planları doğrultusunda şirket çalışanları ve yöneticileri ile düzenli değerlendirmeler gerçekleştirmektedir.

Borusan Holding olarak, dijitalleşmenin ve teknolojik dönüşümün iş süreçlerimiz üzerindeki artan etkisini gözetenek teknoloji kaynaklı riskleri temel önceliklerimiz arasında değerlendiriyoruz. Bu riskleri proaktif bir yaklaşımla ele alıyor, iş sürekliliğini, veri güvenliğini ve operasyonel dayanıklılığı güvence altına almayı amaçlıyoruz.

Borusan Grup Şirketleri teknoloji kaynaklı riskler, bilgi teknolojileri riskleri ve siber güvenlik risklerini, faaliyet riskleri olarak değerlendirmektedir. Bu çerçevede teknoloji kaynaklı riskler, iş hedeflerine etkileri oranında değerlendirilmekte ve çözümlenmektedir. Bu doğrultuda, Borusan Grubuna ait bilgileri depolayan, işleyen ve yayınlayan bilgi sistemlerinin güvenliği sağlanmaktadır. İlgili departmanlar (BT, Altyapı, Dijital Ekipler, BT Denetim Birimi, İç Kontrol Birimi vb.) çalışmalarını bilgi güvenliği bilinci ile sürdürmekte, buna yönelik denetim ve iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilmekte ve gelişen teknoloji ve değişen ortam riskleri göz önünde bulundurularak projeler üretmektedir.

Risk transferi kapsamında Borusan Grubu şirketlerinin sigortalanabilir risklerini;

- Değişen ve gelişen iş dinamikleri ve ihtiyaçlarına göre,
- Amaca yönelik gelişmiş risk analizi ve yöntemleri kullanarak,
- İçerik ve maliyet optimizasyonu yaratmak önceliğiyle,
- Yüksek standartlarda,
- Etkin ve güvenli ortak bir platformda yönetiyoruz.

Risklerin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkabilecek zararların giderilmesine yönelik, 40'a yakın farklı türde sigorta poliçesi ile yurt içi ve yurt dışı sigorta piyasalarına risk transferi gerçekleştiriyoruz. Mevcut sigorta programının kapsam ve sürdürülebilirlik açısından geliştirilmesi adına, küresel sigorta piyasalarındaki inovatif ürünlerin programa dahil edilmesi için çalışmalar yürütüyoruz. Bu kapsamda Holding Güvenlik Ekibimizin aldığı önlemler ve yaptığı çalışmaların yanında Siber Risk ve Suç Sigorta poliçeleri kapsamında olası 3. taraf zararlarını, maddi kayıpları, veri onarım masraflarını, iş durmasından kaynaklanan gelir kayıplarını ve siber suçlar nedeniyle oluşabilecek mali zararları da teminat altına alıyoruz. Parametrik sigorta çözümlerinin Grup Şirketlerinin risk profiline uygunluğu üzerine analiz ve fizibilite çalışmaları gerçekleştiriyoruz.

Sigorta programımızın daha etkin ve entegre bir yapıya kavuşması amacıyla, grup genelinde küresel poliçe yapısına geçiş için gerekli altyapı ve süreç tasarım çalışmalarını sürdürüyor hem risk transfer verimliliğini hem de maliyet optimizasyonunu artırmayı hedefliyoruz.

Ayrıca, sigortalanabilir risklerin iyileştirilmesine yönelik olarak risk mühendisliği çalışmaları yürütüyor; sahadaki riskleri yerinde değerlendirerek, sigorta maliyetlerini azaltacak ve teminat kapsamını güçlendirecek iyileştirme aksiyonlarının belirlenmesine katkı sağlıyoruz.

İKLİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ODAKLI RİSK YÖNETİMİ

Grubumuzda sürdürülebilirlik kapsamındaki risk ve fırsatlar, kurumsal strateji ve risk yönetimi çerçevesi ile uyumlu bir etki ve olasılık matrisi kullanılarak sistematik ve karşılaştırılabilir şekilde değerlendiriyoruz. Bu yöntem, geçiş riskleri, fiziksel iklim riskleri, mevzuat ve operasyonel riskler gibi farklı türdeki risklerin kurumsal hedefler ve iş sürekliliği üzerindeki potansiyel etkilerini analiz etmemizi sağlıyor.

Her Grup Şirketi, kendi değer zinciri üzerinden iklimle bağlantılı olası riskleri sistematik olarak tanımlıyor. Bu süreçte risklerin değer zinciri üzerindeki potansiyel etkilerini (doğrudan operasyonlar, tedarik zinciri, satış, lojistik vb.) analiz ediyoruz. Her riskin faaliyetler, kaynak kullanımı ve operasyonel süreklilik üzerindeki yansımaları değerlendiriyoruz. Tanımlanan iklimle bağlantılı riskleri, fiziksel riskler (ör. akut/şiddetli hava olayları, kronik iklim değişimi) ve geçiş riskleri (ör. mevzuat değişiklikleri, piyasa dönüşümü, teknolojik gelişmeler) başlıkları altında değerlendiriyoruz. Grup genelinde tespit ettiğimiz iklim risklerini, düzenli olarak Sürdürülebilirlik Kurulu gündemine taşıyor ve yönetsel değerlendirmelere konu ediyoruz.

Her riskin gerçekleşme olasılığı ve potansiyel etkisini, Grup genelinde karşılaştırılabilir bir metodolojiyle analiz ediyor, önceliklendiriyor ve gerekli yönetim mekanizmalarını devreye alıyoruz.

Bu değerlendirmeyi, aşağıdaki alt boyutlarda analiz ederek yapıyoruz:



Finansal Etki
(ciro, satış,
değer kaybı)



İtibar
(paydaş güveni,
medya görünürlüğü)



Yasal Uyumluluk
(cezaî sorumluluk,
sözleşme ihlalleri)



Çevresel Etki
(iklimle bağlantılı
geçiş etkileri ve fiziksel
etkiler, kalıcı hasar,
doğal kaynak
tüketimi)

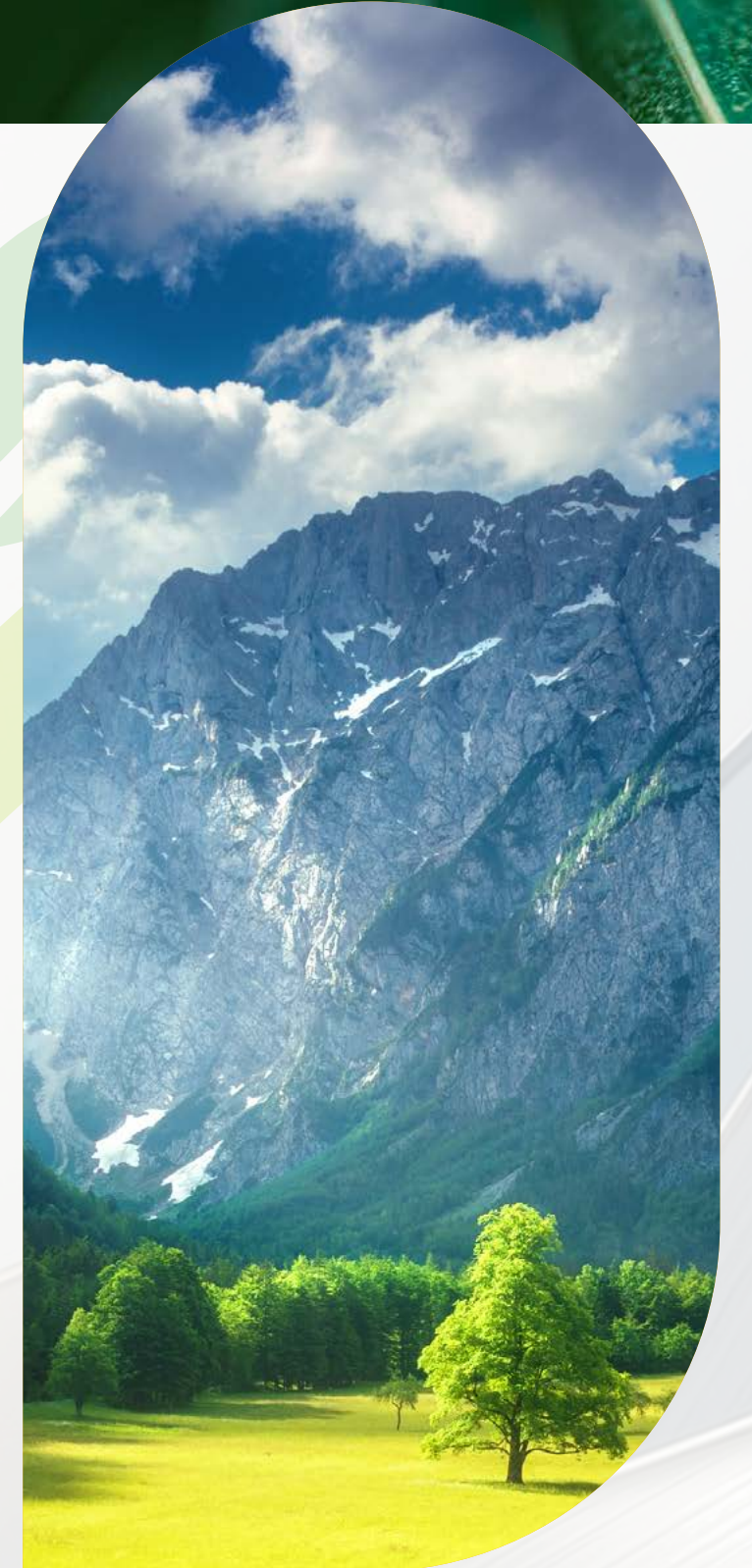


İnsan
(çalışan sağlığı,
müşteri güvenliği,
iş gücü kaybı)



Operasyonel
(hizmet kesintisi,
kalite devamlılığı)

Olasılık ve etki skorlarının çarpımı ile oluşturulan risk puanı, ilgili riskin öncelik düzeyini belirliyor. Risk puanına göre ısı haritaları oluşturuluyor. Eşik değerlerin üzerinde kalan riskler için iyileştirici veya önleyici aksiyonlar tanımlıyoruz. Kritik riskler, sürdürülebilirlik yönetim sistemlerinde izleme altına alınıyor ve üst yönetime düzenli olarak raporlama yapıyoruz. İklimle bağlantılı riskler için herhangi bir önceliklendirme yapmıyor, kurumsal risk yönetimi yaklaşımını entegre şekilde uyguluyoruz.



YOLSUZLUK VE REKABETE AYKIRI DAVRANIŞLA MÜCADELE

Yıllara dayanan deneyimimiz, benimsediğimiz kurumsal değerlerimiz ve profesyonel iş yapış anlayışımız, yolsuzlukla mücadeleye ve rekabete aykırı uygulamaların önlenmesine yönelik hassasiyetimizi kurum kültürümüzün temel unsurlarından biri hâline getirdi. Dürüstlük, şeffaflık ve adil rekabet ilkelerini korumak ve geliştirmek, etik yaklaşımımızın merkezinde yer alırken güvenin tesis edilmesi ve uzun vadeli başarımızın sürdürülebilirliği açısından da büyük öneme sahiptir.

Sağlam kurumsal temellerimiz, etik değerlerimizin sürekliliğini güvence altına alarak iş dünyasında güvenilir ve saygın duruşumuzu korumaktadır.

Etik davranışa olan bağlılığımız ve bu konuda yürüttüğümüz çalışmalar, aldığımız tüm kararların ve gerçekleştirdiğimiz her eylemin şekillenmesinde belirleyici bir rol üstleniyor. Kurum kültürümüzü belirleyen değerler, çıkar çatışmalarını önlemeyi, paydaşlarla ilişkilerimizi etkin şekilde yürütmeyi ve yasadışı davranışlarla mücadele etmeyi kapsıyor. Faaliyetlerimizi sürdürdüğümüz tüm ülkelerdeki mevzuatlar ilgili hukuk ve/veya uyum birimlerimiz tarafından titizlikle inceleniyor. Etik iş uygulamalarına ve adil rekabet anlayışına olan bağlılığımızı vurgulayan politika ve prosedürlerimiz, kültürümüzün ve değerlerimizin doğal bir yansıması olarak çalışmalarımızın çerçevesini belirliyor. Bu yaklaşım, Grubumuzun başarısını ve güvenilirliğini, etik ilkelere olan bağlılığımız doğrultusunda sürekli olarak güçlendiriyor.

Yolsuzluk ve rüşvete karşı kararlı duruşumuzu bütün faaliyetlerimizde gözetiyoruz. Örneğin, şirket satın alımı veya bayilik gibi özellikli bir iş birliği gerçekleşmeden önce, ilgili tüzel kişiliklerin durumunu kapsamlı olarak inceliyoruz. Yeni bir ticari ilişki başlatmadan önce, müşteri/tedarikçi/iş ortağı tanıma süreçleri doğrultusunda, paydaşlar için Grup Şirketlerinin kendi risk analizlerine dayalı özelleştirilmiş süreçlerle değerlendirmeler yapıyoruz.

Yolsuzluk ve rüşvetle ilgili bildirimler ilgili portal, telefon, e-posta yoluyla veya doğrudan Etik Uyum Kurulu üyelerine ya da denetim ekibine yönlendirilerek gerçekleştiriliyor. Yapılan bildirimler uluslararası bağımsız bir firma aracılığıyla toplanarak bildirim sahibinin izin verdiği ölçüde ifşası ile Etik ve Uyum Kurulu'na raporlanıyor. Böylece, bildirim sahiplerinin gizliliğini ve güvenliğini koruyoruz.

Değerlendirme sürecini, tarafımıza ulaşan uygunsuz bir bildirim olduğunda, olayın yaşandığına dair şüpheler olan şirketin üst yönetimi ile ön görüşmeleri gerçekleştirerek başlatıyoruz. Gelen tüm bildirimleri dikkatle inceliyor, konu özelinde detaylı araştırmalar yürüterek bildirimin doğruluğunu kontrol ediyoruz. Bildirim konusu, etraflıca incelendikten sonra bir bulgu tespit edilirse, olayla ilgisi olan ve ihmali bulunan kişiler için cezai yaptırımların değerlendirilmesi amacıyla Holding Etik ve Uyum Kurulu'na rapor sunuyoruz. İhlalin boyutu göz önünde bulundurularak, gerekmesi halinde Disiplin Yönetmeliği çerçevesinde cezai işlemler veya uygulanabilir mevzuatın gösterdiği şekilde hukuki yaptırımlar uygulanabiliyor.

Bildirim kapsamında yapılan araştırmalar sonrasında ihlal tespit edilmediği durumlarda, herhangi bir ihmalkârlığın olup olmadığını belirlemek için risk analizleri gerçekleştiriyoruz. İç kontrol yapısında iyileştirilebilecek alanlar tespit edildiği takdirde, şirket üst yönetimine geliştirme önerileri sunuyoruz. Yönetici ve üzeri pozisyondaki tüm çalışanlara ait yolsuzluk ve rüşvet soruşturması yalnızca Holding Denetim Direktörlüğü tarafından yürütülüyor.

Paydaşlarımızla olan ilişkilerimizi, Borusanlıların takip etmesi gereken etik kodu olarak belirlediğimiz Turuncu Rehber'e uyumlu biçimde yönetiyor ve iletişimimizi bu kurallar çerçevesinde sürdürüyoruz. Özellikle hediye ve temsil ağırlama, bağış ve yardım ödemeleri, kamu ihaleleri ve çıkar çatışmaları gibi alanlarda yolsuzluk ve rekabet açısından risk oluşturabilecek durum ve davranışları tespit ederek gerekli tüm önlemlerin alınmasını sağlıyoruz.

Grup Şirketlerimizle birlikte, rüşvet, yolsuzluk ve görevi kötüye kullanma gibi etik dışı uygulamaların tespit edilmesi ve önlenmesine yönelik çalışmalar yürütüyoruz. Ek olarak, çeşitli politika ve prosedürler ile çıkar çatışmaları ve yolsuzluk uygulamalarının tespiti ve önlenmesini amaçlıyoruz. Ayrıca, bu tür suçların önüne geçilmesi için uluslararası çabaları destekliyoruz.

Ayrıca, etik ve dürüstlük kültürünü eğitimler, afişler ve videolar ile düzenli olarak geliştirmeyi ve farkındalık yaratarak yolsuzluk risklerini önlemeyi önemsiyoruz. Grup Şirketlerimiz, tüm çalışanların ve şirket adına faaliyet gösteren üçüncü tarafların en üst dürüstlük standartlarına uymaları için önlemler alıyoruz. Yolsuzluk ve rüşvetle mücadele konusundaki politikalarımızı Turuncu Rehber aracılığıyla vurguluyor, çalışanlarımızı Borusan Grubu Çalışma İlkeleri ve Etik Kuralları hakkında düzenli şekilde bilgilendiriyoruz. Turuncu Etik İlkelerimiz rüşvet ve yolsuzlukla politikamızı da kapsamaktadır.



2024 yılında, **18 adet yolsuzluk vakası** tespit ettik. Tespit ettiğimiz **yolsuzluk vakalarının 15'ini inceleyerek** sonuçlandırdık. Diğer 3 bildirimin inceleme süreci ise devam ediyor. Öte yandan, raporlama dönemimizde yolsuzluk ile ilgili bir kamu davası bulunmuyor.

Yolsuzluk risklerini kapsayan denetim sayısı ise 2025 yılında 58 olarak kaydedildi.

Türkiye'de ve faaliyet gösterdiğimiz tüm ülkelerde, kurumsal olarak hiçbir siyasi düşünceye bağlılık göstermiyor ve siyasi kurum veya kişilere doğrudan ya da dolaylı, maddi veya ayni destek vermiyoruz. Kamu otoriteleri ile olan iletişimimizin şeffaflığını koruyor ve adil rekabet yasalarına uygun biçimde hareket ediyoruz.

Sürdürülebilirlik Yol Haritamızı Güçlendiriyoruz

Bugüne kadar hayata geçirdiğimiz uygulamalar, sürdürülebilirlik yolculuğumuzu daha net hedefler ve daha güçlü bir yönetim yaklaşımıyla ileri taşımamız için sağlam bir temel oluşturuyor. “Net Sıfır” hedefimiz başta olmak üzere; bilim temelli, şeffaf ve ölçülebilir hedeflerle yol haritamızı güçlendiriyor, Grup genelinde ortak bir dönüşüm anlayışıyla ilerliyoruz.

Bu süreci, yalnızca bugünün önceliklerini değil, uzun vadeli değer yaratma hedefimizi gözeterek ele alıyoruz. Edindiğimiz deneyimden besleniyor, değişen koşullar ve paydaş beklentileri doğrultusunda hedeflerimizi düzenli olarak gözden geçiriyoruz.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MANİFESTOMUZ



GELECEĞE SÖZÜMÜZ NET:

Borusan'da hepimiz için daha iyi bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek kurmak için çalışıyoruz.

Borusan olarak kurulduğumuz günden bu yana fayda yaratmayı amaçlıyoruz. Geleceğe sözümüz net;

- Yeni çağ bilinciyle yeniye düşünüyor, tasarlıyor, üretiyor, gerçeğe dönüştürüyoruz.
- Tüm kaynaklarımızı hepimize ilham kaynağı olsun diye seferber ediyoruz.
- Hayallerin, onları üretenlerin elinde gerçeğe dönüştüğünü biliyoruz. Bunun için yaratıcılığımızı üretim gücümüzle birleştiriyoruz.
- Doğanın döngüsünden, insan kaynağımızdan, yenilikçi fikirlerden ilham alıyoruz.
- Üretim gücümüz, çalışanlarımız, iş modellerimiz, paydaşlarımız ve iş birliklerimizle sürdürülebilir geleceğe ilham veriyoruz.

iklim

Sağlıklı bir iklim için düşünüyor, tasarlıyor, üretiyoruz.

Yenilikçi fikirlerimizi, üretim becerimizi, yetkinliklerimizi ve yaratıcılığımızı iklim krizinin aşılması için kullanıyoruz. Amacımız, işleyişi bozulmuş olan iklimin onarılmasına yardımcı olmak. Tüm kaynaklarımızla hem kendi operasyonlarımızda hem de tüm değer zincirimizde iklim için sağlıklı sistemler kurmayı düşünüyor, tasarlıyor, gerçeğe dönüştürüyoruz.

insan

İnsan odaklı bir kurum kültürü ve toplumsal gelişim için düşünüyor, tasarlıyor, gerçeğe dönüştürüyoruz.

Çalışma arkadaşlarımız ve paydaşlarımızla parlak bir gelecek yaratmak için birlikte çalışıyoruz. Toplumumuza faydalı olmak için yenilikçi ilişki modelleri tasarlıyoruz. Amacımız herkes için yenileyici ve sürdürülebilir bir geleceğe ilham vermek. İnsan kaynağımızla parlak bir geleceği düşünüyor, tasarlıyor, gerçeğe dönüştürüyoruz.

inovasyon

Yeni bir çağ için düşünüyor, tasarlıyor, üretiyoruz.

Yenilikçi fikirlerden ilham alıyor, yepyeni bir geleceğe ilham veriyoruz. Önceliğimiz geleceğe uygun, yenilikçi ve sürdürülebilir iş modellerini hayata geçirmek. Kurumsal kaynaklarımız ve inovasyon kapasitemizle yenilikçi bir geleceği düşünüyor, tasarlıyor, gerçeğe dönüştürüyoruz.

Borusan olarak kuruluşumuzdan bu yana sürdürülebilir bir geleceğin ilham kaynağı olmak için çalışıyoruz. Yeni bir çağ, yeni bir dünya, yeni hayaller ve yenilikçi fikirler için geleceğe ilham verenlerle Borusan'da buluşuyoruz.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK POLİTİKAMIZ

Borusan Grubu Sürdürülebilirlik Politikası, Grubun sürdürülebilirliğe olan kapsamlı bağlılığını ortaya koyar. Tüm iş birimleri ile operasyonlarda tutarlılığı ve uyumu sağlamak amacıyla bir çerçeve oluşturur.

Politika, Borusan'ın sürdürülebilirlik vizyonunu ve yaklaşımını ortaya koyarak, doğrudan operasyonel etkilerin yanı sıra değer zinciri boyunca ortaya çıkan daha geniş çaplı dolaylı etkileri de ele alır.

Borusan Grubu genelinde, faaliyet gösterdiğimiz tüm bölgelerde yürürlükte olan yasal ve düzenleyici ÇSY gerekliliklerine tam uyumu asgari bir zorunluluk olarak kabul ediyoruz. Bu uyumun ötesinde, çevresel sorumluluk, iklim değişikliğinin azaltılması ve bu değişime uyum, insan hakları ile işçi haklarının korunup teşvik edilmesi ve yolsuzluk ile etik dışı iş uygulamalarının önlenmesi gibi uluslararası alanda kabul görmüş sürdürülebilirlik standartları ve ilkelerini benimsemeyi, uygulamalarını sürekli iyileştirmeyi taahhüt ediyoruz.

Politika, Grup bünyesindeki tüm çalışanlar için geçerlidir. Her bir Grup şirketinin ilgili Yönetim Kurulları (YK) ve Üst Yöneticileri (Şirket Genel Müdürleri ve Şirket İcra Kurulu Başkanları) bu Politika'nın kendi organizasyonlarında etkin şekilde uygulanması, denetlenmesi ve yürütülmesinden sorumludur.

Borusan Grubu Sürdürülebilirlik Politikası'na [buradan](#) ulaşabilirsiniz.



SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER YARATMA YOLCULUĞUMUZ

● **2006** | Birleşmiş Milletler Küresel İş Birliği Sözleşmesi'ni imzaladık.

● **2008** | İlk Sürdürülebilirlik Raporumuzu hazırladık.

● **2009** | Türkiye Kalite Derneği'nin Yönetim Kadının Hakkıdır Bildirgesi'ni imzaladık.

● **2010** | Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Mücadele 2°C Bildirisi'ni imzalayan ilk üç Türk şirketinden biri olduk.

● **2011** | Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin Binalarda Enerji Verimliliği Bildirgesi'ni imzaladık.

● **2012** | İş'te Etik Bildirgesi'ni imzaladık.

● **2013** | Birleşmiş Milletler Kadını Güçlendirme İlkeleri'ni imzaladık.

● **2014** | Birleşmiş Milletler Kadını Güçlendirme İlkeleri Liderlik Grubu'na katılan ilk Türk şirketi olduk.

● **2015** | Borusan Eşittir Platformu'nu kurduk.

● **2016** | Sürdürülebilirlik Raporumuzla Amerikan İletişim Profesyonelleri Ligi'nden 1.lik ödülü aldık.

● **2017** | Sürdürülebilirlik Raporumuzla TÜHİD Altın Pusula UNDP Özel Ödülü'nü aldık.

● **2018** | Borusan EnBW Enerji'nin 2015 yılında işletmeye aldığı, Bursa'da yer alan Harmanlık Rüzgar Enerjisi Santrali 24. ICCI Çevre ve Enerji Fuarı kapsamında verilen 2018 Enerji Ödülleri'nde Rüzgar kategorisinde ödül aldı.

● **2020** | Holding ve Grup şirketlerinin sürdürülebilirlik yaklaşımlarını yeniden değerlendirerek gelecekte ilham alan bir bakış açısı benimsedik.

● **2021**

Borusan Holding ve Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji olarak Sürdürülebilir Kalkınma Derneği – İş Dünyası Plastik Girişimi'ne katıldık.

Borusan Sürdürülebilirlik Rehberimizi yayınladık.

● **2022**

Türkiye'de holdingler arasında ilk entegre faaliyet raporunu yayınladık.

Cumhuriyetimizin 100. yılında ilk meyvelerini alacağımız Borusan Sürdürülebilir Fayda Programı hayata geçirdik.

Borusanlıların sürdürülebilirlik projelerini takdir ettiğimiz Geleceğe İlham Ödül Programı'nı başlattık.

Borusan Eşitlik Okulu'nu hayata geçirdik.

2006 yılı itibarıyla Holding olarak imzacısı olduğumuz UN Global Compact'e Borçelik, Borusan Cat, Borusan Boru (eski adıyla Borusan Mannesmann) ve Borusan Otomotiv Grubu da katılım gösterdi.

● **2023**

Sürdürülebilirlik kültürünün iş ortakları ve paydaşları tarafından da benimsenmesi amacıyla Sürdürülebilir Satın Alma Politikası hayata geçirdik.

Borusan EnBW Enerji ile UN Global Compact'e imza atarak katılımcı şirketler arasında yer aldık.

Geleceğe İlham Ödül Programı kapsamında değerlendirilen 9 proje ödülünü sahipleriyle buluşturduk.

● **2024**

Borusan Sürdürülebilir Satın Alma Platformu'nu hayata geçirdik.

Sürdürülebilirlik performansımızı çağa uygun yöntemler ile takip edebilmek için metrik ve hedeflerimizi dijital ortama taşımak adına proje başlattık.

2022 Entegre Faaliyet Raporumuzla, uluslararası ödül programları olan ARC ve LCAP ödülleri sahibi olduk.

● **2025**

2034, 2044 ve 2053 hedeflerimizi belirledik.

Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık politika ve rehberlerimizi yayınladık.

Borusan Sürdürülebilirlik Okulu ve Sürdürülebilirlik Fakültesini kurduk.

Borusan Grubu Sürdürülebilirlik Politikası'nı yayınladık ve lansmanını gerçekleştirdik.

BORUSAN GRUBU ÖNCELİKLİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KONULARI VE PAYDAŞ KATILIMI

Değer zincirimizin tüm katmanlarında çevresel, sosyal ve yönetim odaklı yaklaşımları değerlendiriyor, paydaşlarımızın fikir ve görüşlerini iş süreçlerimizin her aşamasında önemsiyoruz.

Operasyonlarımızı etkileyen veya hedeflerimizi gerçekleştirmemiz için bize destek olan kişi, kuruluş ve toplulukları önemli paydaşlarımız olarak ele alıyoruz. Bu bağlamda, odaklandığımız öncelikli konuları belirleme sürecinde bu paydaşları sürecin temel bir parçası şeklinde görüyoruz.

Değer zincirimizin önemli aktörleri olan paydaşlarımızın beklentilerini, günümüzün odak gelişmeleri ve küresel, sektörel ve ulusal trendler ışığında düzenli bir şekilde değerlendiriyoruz. Gerçekleştirdiğimiz periyodik değerlendirme süreci, değişen küresel ve sektörel dinamiklere uyum sağlamamıza destek oluyor ve yenilikçi fırsatların da önünü açıyor.

2023 yılının son çeyreğinde başladığımız ve bu yılda aktif şekilde değerlendirdiğimiz çifte önemlilik (double materiality) çalışması ile paydaşlarımız için öncelikli konuları farklı yaklaşım metodolojileriyle değerlendirdik, Borusan Holding ve Grup Şirket faaliyetlerinin iklim, insan ve inovasyon çerçevesinde etkilerini analiz ettik ve çifte önemlilik anlayışını temel alan kapsamlı bir önceliklendirme çalışması benimsedik. Bu süreci, i³ değer alanlarımıza ek olarak, 2030 hedeflerimiz, iklim odaklı risk yönetimi anlayışımız, paydaş beklentileri ve sektörel gelişmelerin kapsayıcı bir değerlendirmesi ışığında geliştirdik.

2023 raporlama döneminde paylaştığımız 3 adımdan oluşan öncelikli konu analizini geçtiğimiz yıl geliştirdik ve 4 temel adımlı çifte önemlilik analizini tamamladık. Bu yaklaşım, stratejik dönüşüm modelimizi oluştururken bize pusula oldu. Öncelikli konularımız, dönüşüm sürecimizin yapı taşını oluşturarak, geleceğe yönelik adımlarımızı daha sağlam bir temele oturtmamıza katkı sağladı.

BORUSAN GRUBU ÖNCELİKLİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KONULARI VE PAYDAŞ KATILIMI

ADIM 1:

Öncelikli Konuların Değerlendirilmesi

Öncelikli konular literatür taraması gerçekleştirdik. Literatür taraması kapsamında aşağıdaki kaynaklardan yararlandık:

- Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (European Sustainability Reporting Standards – ESRS)
- Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD)
- Dünya Ekonomik Forumu Küresel Riskler Raporu
- Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
- Türkiye Cumhuriyeti 12. Kalkınma Planı
- Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standardı (TSRS)
- Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (International Financial Reporting Standards – IFRS) S1 ve S2 standartları
- Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (The European Bank for Reconstruction and Development – EBRD) ve Uluslararası Finans Kurumu (International Finance Corporation – IFC) Performans Standartları
- Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) Macrotrends and Disruptive Events Report
- Materiality Map for different industries created by the Sustainability Accounting Standards Board (SASB)
- İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (Task Force On Climate Related Financial Disclosures – TCFD) tavsiyeleri
- Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım Prensipleri & Sorumlu Bankacılık Prensipleri (United Nations Principles for Responsible Investment & Principles for Responsible Banking)
- Refinitiv Derecelendirme Metodolojisi

Grup genelini kapsayan sektör analizleri gerçekleştirerek öncelikli konu havuzu oluşturduk. Listelenen öncelikli konu başlıklarını Borusan Grubu Şirketleri ve Holding'in iş stratejisi, yatırım odakları, küresel ve sektörel trendler, mevcut iklim-insan-inovasyon (i³) stratejik odak alanları çerçevesinde değerlendirdik ve 20 öncelikli konu belirledik. Avrupa Finansal Raporlama Danışma Grubu (EFRAG yönergeleri doğrultusunda, çifte önemlilik yaklaşımı çerçevesinde Borusan Holding ve Grup Şirketlerinin operasyonel faaliyetleri dikkate alınarak değer zincirimiz boyunca hem etki hem de finansal perspektiften kapsamlı bir değerlendirme gerçekleştirdik. Bu çalışma sonucunda öncelikli konu listemiz gözden geçirdik ve Adım 2'ye yönelik ön hazırlık sürecini tamamladık.

ADIM 2:

Öncelikli Konuların Etkisinin Paydaşlar Tarafından Değerlendirilmesi

Paydaşlarımızın görüşlerini almak adına oluşturduğumuz çevrim içi anket ile ortalama 8.000 paydaşımızın katıldığı bir analiz çalışması yürüttük. Bu çalışma ile üst yönetim, çalışanlar, tedarikçiler, STK'lar, üniversiteler, finansal kuruluşlar ve medya olmak üzere toplam 6 paydaş grubuna soru listemizi paylaştık.

Yaklaşık 3 hafta süren analiz çalışmamız doğrultusunda paydaşlarımız tarafınca belirlenen 20 konu başlığı özelinde Borusan'ın faaliyetlerinin ilgili konu üzerindeki etki seviyesini, ilgili konunun Borusan için gelecekte ne kadar öncelikli olabileceğini ve Borusan'ın faaliyetlerinin ilgili konu üzerindeki muhtemel olumlu ve olumsuz etkilerini değerlendirmelerini istedik. Bu yaklaşım sayesinde sürdürülebilirliğin farklı boyutlarını bütüncül biçimde değerlendirme fırsatı edindik. Tüm paydaşlarımızın doldurduğu anketleri detaylı olarak analiz ettik.

ADIM 3:

Etkilerin, Risklerin ve Fırsatların Belirlenmesi

Borusan Grubu Şirketleri ve Holding'in öncelikli konularının değer zinciri boyunca potansiyel etkilerini, risklerini ve fırsatlarını kapsamlı şekilde değerlendirdik. İlgili öncelikli konuların Grubun faaliyetlerini ve finansal performansını nasıl etkileyebileceğini, operasyonlarının toplum ve çevre üzerinde yaratabileceği daha geniş sonuçları analiz ettik. Bu analizi detaylı biçimde haritalayabilmek adına çeşitli analiz yöntemleri uyguladık. Yalnızca günümüzün ihtiyaçlarına odaklanmanın ötesinde, gelecekte karşımıza çıkabilecek risk ve fırsatları da değerlendirdik.

Holding ve Grup Şirketleri bünyesine alan öncelikli konuların finansal perspektiften etki büyüklüğü için bir öngörü geliştirdik.

ADIM 4:

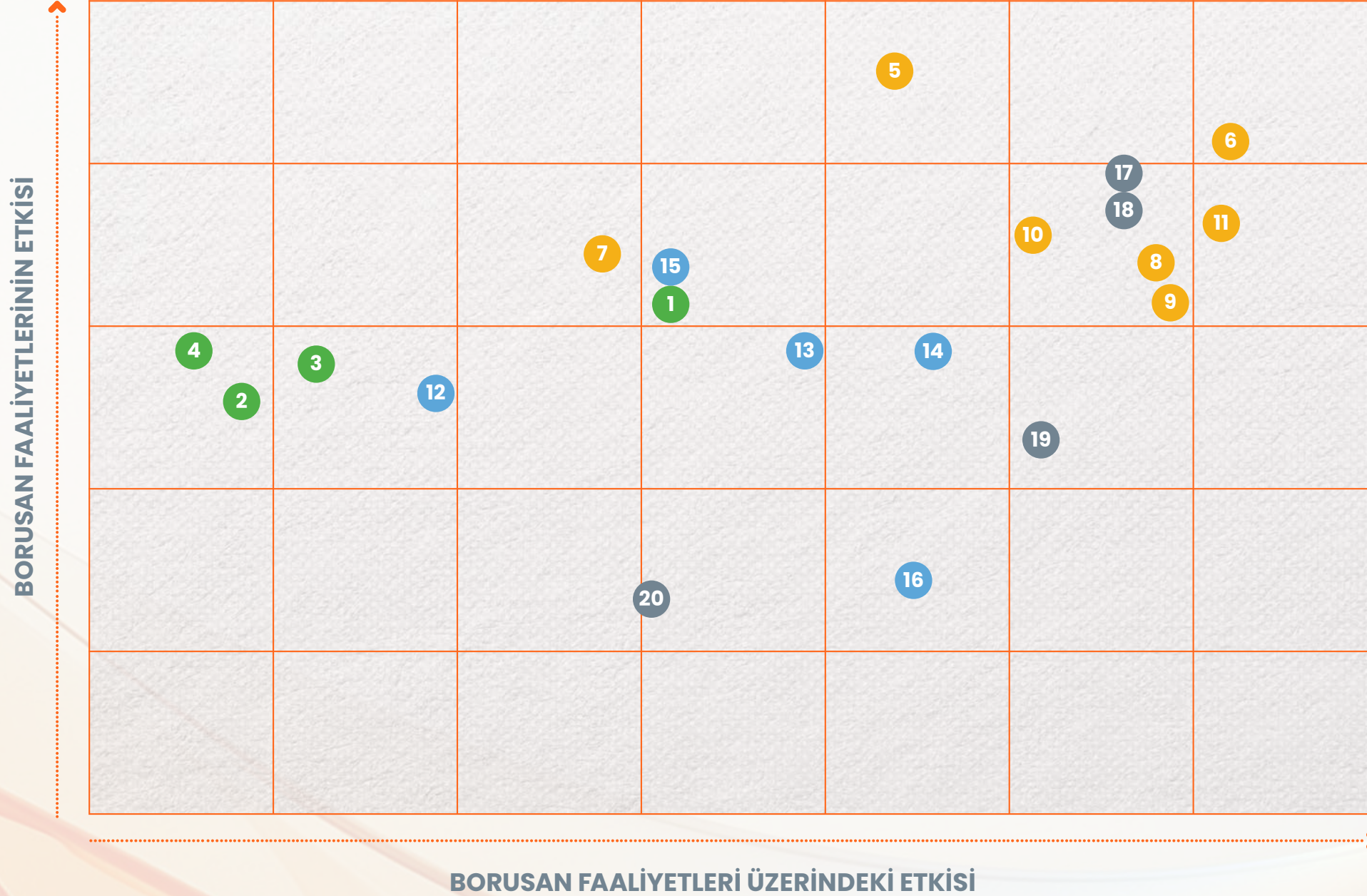
Borusan Grubu ve Paydaşlar için Önemli Olan Öncelikli Konuların Değerlendirilmesi

Borusan Holding ve Grup Şirketler temsilcilerinden sürdürülebilirlik, strateji, finans, denetim, risk ve insan kaynakları departmanları yöneticilerinin dahil olduğu kapsamlı bir çalıştay yaptık.

1, 2 ve 3. adımda gerçekleştirdiğimiz çalışmaları tüm detayları ile katılımcılarla paylaştık. Belirlenen konu başlıkları iklim, insan ve inovasyon odakları çerçevesinde, risk ve fırsat perspektifinden etki büyüklüğü, etki kapsamı ve finansal açıdan etkileme potansiyelini göz önünde bulundurarak değerlendirdik ve önceliklendirdik. Holding ve Grup Şirketlerin sektörlerini, operasyonel faaliyetlerini ve etki alanlarını göz önüne alınarak iç değerlendirme süreçlerimizi tamamladık.

Gerçekleştirdiğimiz çalıştayda, en büyük paydaşımız olan Borusan Grubu Şirketleri temsilcileri de Borusan Holding'i 20 öncelikli konu başlığını değerlendirdi.

BORUSAN GRUBU ÖNCELİKLİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KONULARI VE PAYDAŞ KATILIMI



Çifte önemlilik ve paydaş analizi çalışmalarımız doğrultusunda, Holding İcra Kurulu ve Grup Şirket Genel Müdürleri onayı ile 20 adet öncelikli konumuzu listeledik. Ayrıca, süreçte iletişime geçtiğimiz paydaş gruplarımızı ve her bir grubun öncelikli konularını **Borusan Grubu Paydaş Etkileşimi** başlığımızda paylaştık.

İKLİM

- 1 İklim Değişikliği ile Mücadele ve Uyum
- 2 Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması
- 3 Döngüsellik ve Atık Yönetimi
- 4 Su Yönetimi

İNSAN

- 5 İş Sağlığı ve Güvenliği
- 6 İnsan Odaklı Kurum Kültürü
- 7 Müşteri Memnuniyeti Yönetimi ve Hizmet Kalitesi
- 8 Paydaş İlişkileri Yönetimi
- 9 Yetenek Yönetimi ve Gelişimi
- 10 Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık
- 11 Toplumsal Fayda Yaratmak

İNOVASYON

- 12 Ar-Ge ve İnovasyon
- 13 Teknoloji ve Dijital Dönüşüm
- 14 Sürdürülebilir İş Modelleri Geliştirmek
- 15 Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi
- 16 Girişimciliğin Desteklenmesi ve İş Birliklerinin Geliştirilmesi

YÖNETİŞİM

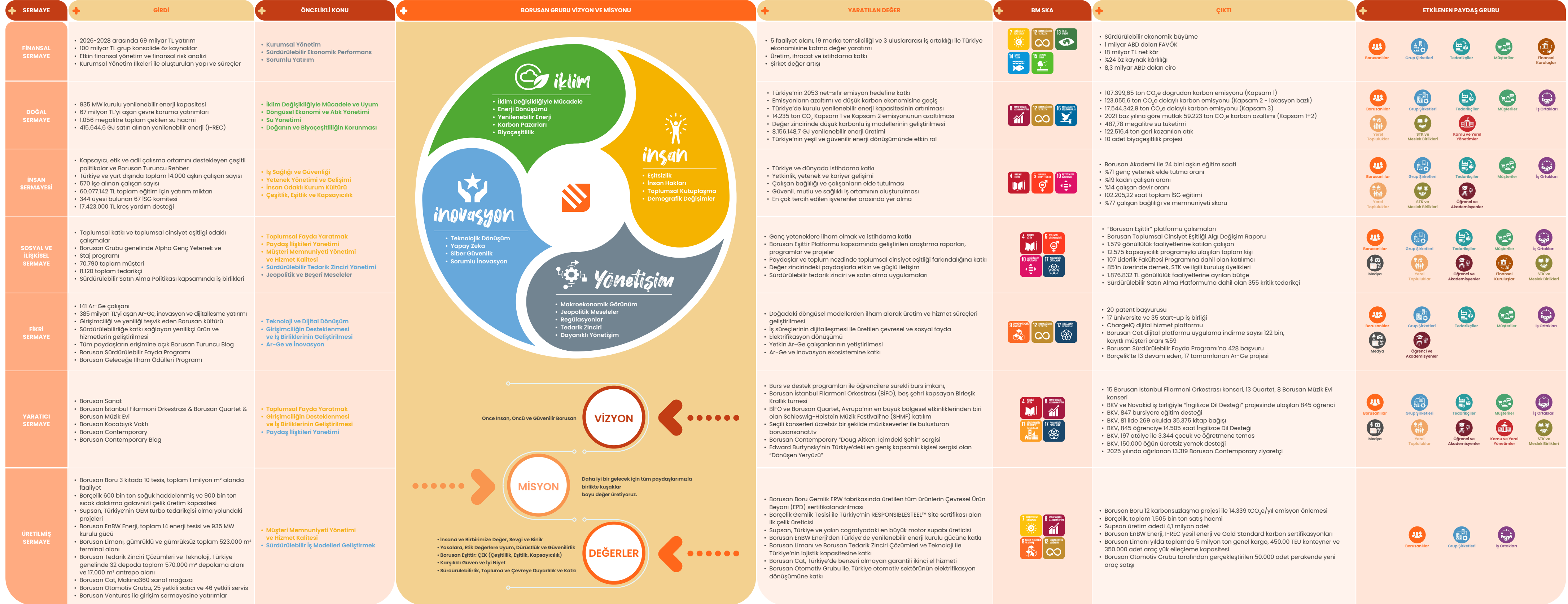
- 17 Kurumsal Yönetim
- 18 Sürdürülebilir Ekonomik Performans
- 19 Sorumlu Yatırım
- 20 Jeopolitik ve Beşeri Meseleler

BORUSAN GRUBU PAYDAŞ ETKİLEŞİM TABLOSU

Doğrudan	Yukarı Yönlü	Devamlı
Dolaylı	Operasyon	Periyodik
	Aşağı Yönlü	Senelik
		Yılda 1
		Proje Bazlı

PAYDAŞ GRUBU	BORUSAN GRUBU İÇİN ÖNEMLİ	DEĞER ZİNCİRİNDEKİ ETKİ	İLETİŞİM METODU	İLETİŞİM SIKLIĞI	PAYDAŞ GRUBUNA GÖRE ÖNCELİKLİ KONULAR	PAYDAŞ GRUBUYLA İLETİŞİMDE GÖZETİLEN ANA DEĞER
 Borusanlar	Borusan Grubu olarak, sürdürülebilir başarımızın sırrının her bir Borusanlı için yetkinliklerini geliştirerek ortak başarıya koştuktan geçtiğine inanıyoruz. Çalışma arkadaşlarımıza sunduğumuz tüm çözümlerin bu yaklaşımı destekler nitelikte olmasına özen gösteriyoruz. Çalışanlarımızın memnuniyet ve motivasyonunu destekliyoruz, yetkinlik ve yetenek gelişimini ulaşılabilir ve kapsayıcı kılıyoruz.		CEO ve GM Memorandumları (Özel gün kutlamaları, önemli konularda bilgilendirme) Özel Gün Etkinlikleri (Dijital) İç ve Dış Raporlar Sosyal Sorumluluk Platformları ve Kulüpler Sosyal Medya, Kurumsal Web Siteleri ve Borusan Uygulamaları Eğitimler, Çalışan Bağlılığı ve Müşteri Araştırmaları İç ve Dış Toplantılar, Değerlendirmeler ve Duyurular Etik İlkeler ve Etik Hattı	•• ••• •• ••• ••• ••• ••• •••	• İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum • Kurumsal Yönetim • İş Sağlığı ve Güvenliği • Sürdürülebilir Ekonomik Performans • Paydaş İlişkileri Yönetimi • Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi	• İnsana ve Birbirimize Değer, Sevgi ve Birlik • Yasalara, Etik Değerlere Uyum, Dürüstlük ve Güvenilirlik • Karşılıklı Güven ve İyi Niyet • Kapsayıcılık, Fırsat Eşitliği ve Adalet • Sürdürülebilirlik, Topluma ve Çevreye Fayda
 Grup Şirketleri	Grup genelinde faaliyet gösterdiğimiz her sektörde sürdürülebilirlik ve çevre duyarlılığı konularında bir öncülük misyonumuz olduğuna inanıyoruz. Kolektif sürdürülebilirlik bilincinin oluşturulması amacıyla temel aldığımız iklim, insan ve inovasyon başlıklarında Holding ve Grup Şirketleri olarak birbirini tamamlayan hedefler doğrultusunda ilerliyoruz. Türkiye’de gelişip büyüyen ve bu güçlü zincirin ayrılmaz parçaları olan Grup Şirketlerimiz ile hedeflerimiz doğrultusunda eğitimden kültür-sanat faaliyetlerine ve toplumsal eşitlik alanlarına birçok alanda rol oynuyoruz.		İç ve Dış Raporlar İç ve Dış Toplantılar, Değerlendirmeler ve Duyurular Etik İlkeler İç İletişim Platformları Sosyal Medya, Kurumsal Web Siteleri ve Borusan Uygulamaları	• ••• ••• ••• •••	• İnsan Odaklı Kurum Kültürü • Toplumsal Fayda Yaratmak • Yetenek Yönetimi ve Gelişimi • Paydaş İlişkileri Yönetimi • Sürdürülebilir Ekonomik Performans	• İnsana ve Birbirimize Değer, Sevgi ve Birlik • Yasalara, Etik Değerlere Uyum, Dürüstlük ve Güvenilirlik • Karşılıklı Güven ve İyi Niyet • Kapsayıcılık, Fırsat Eşitliği ve Adalet • Sürdürülebilirlik, Topluma ve Çevreye Fayda
 Tedarikçiler	Değer zincirimizin her halkasıyla uyum içinde hareket ederek tedarik zincirimizde çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği önceliklendiriyoruz. Bu kapsamda, ürettiğimiz değer’in en önemli halkalarından biri arasında yer alan ve iş birliği içinde olduğumuz tüm tedarikçi ve yüklenicilerimizin kendi bünyelerinde sürdürülebilir satın alma anlayışını benimsemelerini bekliyoruz.		İç ve Dış Raporlar İç ve Dış Toplantılar, Değerlendirmeler ve Duyurular Sosyal Medya, Kurumsal Web Siteleri ve Borusan Uygulamaları	• ••• ••• •••	• İş Sağlığı ve Güvenliği • Su Yönetimi • İnsan Odaklı Kurum Kültürü • Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi • Müşteri Memnuniyeti Yönetimi ve Hizmet Kalitesi	• Yasalara, Etik Değerlere Uyum, Dürüstlük ve Güvenilirlik • Karşılıklı Güven ve İyi Niyet • Sürdürülebilirlik, Topluma ve Çevreye Fayda
 Medya	Çeşitli medya aktörleri ve platformları ile tüm paydaşlarımızı doğru ve şeffaf bir şekilde bilgilendirmeyi amaçlıyoruz. Paydaşlarımıza güncel gelişmeler hakkında bilgi akışı sağlamak ve marka itibarımıza yönelik paylaşımlarımızı titizlikle yürütüyoruz.		İç ve Dış Raporlar İç ve Dış Toplantılar, Değerlendirmeler ve Duyurular Sosyal Medya, Kurumsal Web Siteleri ve Borusan Uygulamaları	••• ••• •••	• Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması • İş Sağlığı ve Güvenliği • İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum • Sürdürülebilir İş Modelleri Geliştirmek • Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi	• Yasalara, Etik Değerlere Uyum, Dürüstlük ve Güvenilirlik • Karşılıklı Güven ve İyi Niyet
 Müşteriler	Müşterilerimiz için değer yaratmak Borusan Grubu’nda iş yapış biçimimize bir kültür olarak yansıyor. Müşteri deneyimi süreçlerinin her aşamasında müşterilerimizin geri beslemelerini ön planda tutuyoruz. Ürün ve hizmetlerimizi müşterilerimiz ile buluştururken, bizimle çalışmaktan dolayı kendilerini ayrıcalıklı hissetmelerini hedefliyoruz.		İç ve Dış Raporlar Eğitimler, Çalışan Bağlılığı ve Müşteri Araştırmaları İç ve Dış Toplantılar, Değerlendirmeler ve Duyurular Sosyal Medya, Kurumsal Web Siteleri ve Borusan Uygulamaları Etik İlkeler	••• ••• ••• ••• •••	• İş Sağlığı ve Güvenliği • İnsan Odaklı Kurum Kültürü • Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık • Sürdürülebilir İş Modelleri Geliştirmek • Yetenek Yönetimi ve Gelişimi	• Yasalara, Etik Değerlere Uyum, Dürüstlük ve Güvenilirlik • Karşılıklı Güven ve İyi Niyet • Sürdürülebilirlik, Topluma ve Çevreye Fayda
 İş Ortakları	İş ve sürdürülebilirlik stratejimizi kapsamında faaliyetlerimizi iş ortaklarımızla iş birliği içerisinde sürdürüyoruz. Etkili iş ortaklığınızın uzun vadeli değer yaratma ve rekabet avantajı için attığımız tüm adımları güçlendiriyor.		İç ve Dış Raporlar İç ve Dış Toplantılar, Değerlendirmeler ve Duyurular Etik İlkeler Sosyal Medya, Kurumsal Web Siteleri ve Borusan Uygulamaları	•• ••• ••• •••	• İş Sağlığı ve Güvenliği • Sürdürülebilir Ekonomik Performans • Döngüsellik ve Atık Yönetimi • Su Yönetimi • İnsan Odaklı Kurum Kültürü	• Yasalara, Etik Değerlere Uyum, Dürüstlük ve Güvenilirlik • Karşılıklı Güven ve İyi Niyet • Sürdürülebilirlik, Topluma ve Çevreye Fayda
 Yerel Toplum	Faaliyetlerimiz sonucu etki alanımızda yer alan yerel toplumlar üzerinde olumlu etkimizi sürdürülebilirliğin çok boyutlu yaklaşımı ile şekillendiriyoruz. Entegre düşünce yaklaşımımız doğrultusunda, toplumsal sorunların çözümünde ve toplumun gelişiminde etik iş prensiplerimize bağlı olarak değer üretiyoruz.		Projeler İç ve Dış Toplantılar, Değerlendirmeler ve Duyurular Sosyal Medya, Kurumsal Web Siteleri ve Borusan Uygulamaları	• ••• •••	• Sürdürülebilir İş Modelleri Geliştirmek • Kurumsal Yönetim • Ar-Ge ve İnovasyon • Toplumsal Fayda Yaratmak • Teknoloji ve Dijital Dönüşüm	• İnsana ve Birbirimize Değer, Sevgi ve Birlik • Yasalara, Etik Değerlere Uyum, Dürüstlük ve Güvenilirlik • Karşılıklı Güven ve İyi Niyet • Kapsayıcılık, Fırsat Eşitliği ve Adalet • Sürdürülebilirlik, Topluma ve Çevreye Fayda
 Öğrenci ve Akademisyenler	Hedeflerimizi gerçekleştirmeye giden yolda, bilimsel ve teknolojik ilerlemenin teşvik edilmesi, Ar-Ge projelerine yönelik iş birlikleri, mezun öğrencilere staj ve işe alım gibi çalışmaları önceliklendiriyoruz.		Kariyer günleri Eğitimler, Çalışan Bağlılığı ve Müşteri Araştırmaları Öğrencilerle Koçluk ve Staj Programları Sosyal Medya, Kurumsal Web Siteleri ve Borusan Uygulamaları	••• ••• ••• •••	• İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum • Sürdürülebilir İş Modelleri Geliştirmek • Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi • Teknoloji ve Dijital Dönüşüm • Sorumlu Yatırım	• Karşılıklı Güven ve İyi Niyet • Kapsayıcılık, Fırsat Eşitliği ve Adalet • Sürdürülebilirlik, Topluma ve Çevreye Fayda
 Finansal Kuruluşlar	Finansmana erişim ve sigorta ürünleri ile potansiyel risk ve zararlardan doğan etkilerin asgari seviyeye indirilmesi başta olmak üzere iş sürekliliğimiz kapsamında finansal kuruluşların danışmanlıklarına başvuruyoruz.		İç ve Dış Raporlar Sosyal Medya, Kurumsal Web Siteleri ve Borusan Uygulamaları	• •••	• İş Sağlığı ve Güvenliği • İnsan Odaklı Kurum Kültürü • Toplumsal Fayda Yaratmak • Sürdürülebilir Ekonomik Performans • Teknoloji ve Dijital Dönüşüm	• Yasalara, Etik Değerlere Uyum, Dürüstlük ve Güvenilirlik • Karşılıklı Güven ve İyi Niyet
 Kamu ve Yerel Yönetimler	Tüm faaliyetlerimizin bir sonucu olarak yasal gerekliliklere ve ilgili düzenlemelere uyumlu hareket ediyoruz. Buna bağlı olarak, faaliyetlerin denetlenmesi ve uyumlulukların izlenmesi amacıyla çeşitli kamu kurumlarıyla etkileşimde bulunuyoruz.		İç ve Dış Raporlar İç ve Dış Toplantılar, Değerlendirmeler ve Duyurular Sosyal Medya, Kurumsal Web Siteleri ve Borusan Uygulamaları Projeler Denetimler	• ••• ••• • ••	• Kurumsal Yönetim • Ar-Ge ve İnovasyon • İş Sağlığı ve Güvenliği • İnsan Odaklı Kurum Kültürü • Müşteri Memnuniyeti Yönetimi ve Hizmet Kalitesi • Sürdürülebilir Ekonomik Performans	• Yasalara, Etik Değerlere Uyum, Dürüstlük ve Güvenilirlik • Karşılıklı Güven ve İyi Niyet
 STK ve Meslek Birlikleri	Sivil toplum kuruluşları ile iş birliklerimiz toplumsal, sosyal ve çevresel konularda ortak değer yaratmak için güç ve rehberlik sağlıyor. Çeşitli iş birliklerimiz sayesinde başta çalışma arkadaşlarımıza ve paydaşlarımıza anlamlı bir amaç sunarken toplumdaki önemli ihtiyaçlara katkı sağlamak için çaba gösteriyoruz. Meslek birlikleri aracılığı ile faaliyet gösterdiğimiz geniş yelpazede bulunan sektörlerdeki güncel gelişmelere önceden hazırlanma imkanını elde ediyoruz.		İç ve Dış Raporlar İç ve Dış Toplantılar, Değerlendirmeler ve Duyurular Projeler Sosyal Medya, Kurumsal Web Siteleri ve Borusan Uygulamaları Üyelikler Bağış ve Sponsorluklar	• ••• • ••• ••• •	• İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum • Sürdürülebilir İş Modelleri Geliştirmek • Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi • Teknoloji ve Dijital Dönüşüm • Sorumlu Yatırım	• Karşılıklı Güven ve İyi Niyet • Kapsayıcılık, Fırsat Eşitliği ve Adalet • Sürdürülebilirlik, Topluma ve Çevreye Fayda

ENTEĞRE DEĞER YARATMA MODELİMİZ



2053

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİMİZ

Geleceğe sözümüz net; 81 yıllık birikimimiz ve 200 yıllık Grup olma vizyonumuz ile ilerlerken, sürdürülebilirliği en güçlü taahhüdümüz olarak konumlandırıyor, sürdürülebilirlik yaklaşımımızı **İklim, İnsan ve İnovasyon (i³)** değer alanları çerçevesinde yapılandırıyoruz.

2025 yılında günümüzün hızına ve karmaşıklığına daha etkili yanıt verebilmek için kapsamlı bir gözden geçirme süreci başlattık. Her Grup şirketiyle bire bir çalışarak; iş modeli, emisyon profili, çevre yönetim yaklaşımları, insan kaynakları ve toplumsal fayda yaklaşımları ile inovasyon stratejilerine uygun hedef ve performans göstergelerini birlikte tanımladık. Bu çalışma sonucunda, 2034, 2044 ve 2053 yıllarını kapsayan kademeli bir sürdürülebilirlik yol haritası oluşturduk.

Üç temel odağımız olan İklim, İnsan ve İnovasyonu korurken, Yönetişim boyutu ile özellikle kısa dönemde tedarik zinciri yönetimini güçlendirmeyi hedefliyoruz.

YENİ HEDEFLERİMİZ:

- 2053 yılında Net Sıfır'a ulaşmak,
- 2034 itibarıyla su çekimimizi %30 azaltmak
- 2034 itibarıyla geri dönüştürülen ve yeniden kullanılan su miktarını %80 oranında artırmak
- 2034 yılına kadar toplam 135 döngüsel ekonomi projesini hayata geçirmek
- Saha ve fabrika kadın çalışan oranında 2034 yılında %18, 2053 yılında %30'a erişmek,
- Kadın lider ve ofis çalışan oranında 2034 yılında %40, 2053 yılında %50'ye erişmek,
- En çok tercih edilen ilk 10 işveren arasında yer almak
- Genç yetenek tutundurma oranlarımızı %95'e yükseltmek
- Kaza sıklık ve ağırlık oranlarını %50 azaltmak
- Sürdürülebilir Satın Alma Platformu'na dahil edilen tedarikçi sayısının 2034 yılına kadar 3 kat artırmak

Bu düzenleme, Borusan için gerçek bir kilometre taşıdır. Hedeflerimizin tamamı, küresel ölçekte kabul gören, ölçülebilir, doğrulanabilir bir çerçeveye dayanıyor. Önemli olan yalnızca hedef koymak değil, bu hedefleri tüm paydaşlarımızla birlikte doğru biçimde saptamak ve onlara giden yolun her aşamasında izleme ve raporlama mekanizmalarını etkin şekilde işletmektir.

Bu kapsamda Grup bazında hedef yapımızı **İklim, İnsan, İnovasyon, Yönetişim** olmak üzere dört ana başlıkta kurguladık.



NURSEL ÖLMEZ ATEŞ

İnsan, İletişim ve
Sürdürülebilirlik Grup Başkanı

Borusan'da Sürdürülebilirliği entegre bir yönetim anlayışıyla tüm faaliyetlerimizin merkezine yerleştirdiğimiz, işimizin geleceğini belirleyen temel değer olarak görüyoruz. Bu yaklaşımla 2021 yılında 2030 hedeflerimizi belirledik. Tüm Grup hedeflerimizde kaydedilen somut ilerlemeyi her yıl entegre faaliyet raporlarımızda paylaştık.

Günümüzde ise pek çok küresel değişimi gözlemliyoruz. Karbon fiyatlandırma sistemleri, sınırda karbon düzenleme mekanizmaları, tedarik zincirine yönelik düzenlemeler, yeni raporlama yaklaşımları gibi mekanizmalar hızla şekillenirken, Türkiye'de de iklim kanunu, ETS hazırlıkları ve raporlama standartları olgunlaştı. Biz de Borusan olarak son dönemde değişen küresel dinamiklerin ve hızlanan dönüşüm ihtiyacının da etkisiyle günümüzün hızına ve derinliğine daha etkili yanıt verebilmek için 2024'te kapsamlı bir gözden geçirme süreci başlattık ve attığımız güçlü temelin üzerine, daha uzun vadeli ve ölçülebilir bir hedef seti inşa ettik.

İklim bilimiyle uyumlu, ölçülebilir ve izlenebilir şekilde tanımladığımız bu hedefler; Borusan'ın sürdürülebilirlik yolculuğunda önümüzdeki dönemin yönünü belirleyen güçlü bir çerçeve sunuyor. Aynı zamanda, sürdürülebilirliği tüm iş süreçlerimize daha sistematik bir şekilde entegre etmemize olanak sağlıyor.

İklim alanında karbonsuzlaşma yolculuğumuzu hızlandırırken; insan odağında daha kapsayıcı ve güvenli çalışma ortamlarını güçlendirmeye, inovasyon başlığında ise teknoloji ve veri odaklı çözümlerle değer yaratmaya odaklanıyoruz.

Yeni yol haritamızda 2034, 2044 ve 2053 yıllarını kritik dönemeçler olarak tanımladık. Borusan Grubu'nun 100. yılına ulaşacağı 2044 yılı yenilenebilir enerji dönüşümünü de tamamladığı yıl olacak. 2053 yılı ise Türkiye'nin Net Sıfır Emisyon hedefiyle uyumlu şekilde Borusan Grubu'nun da net sıfıra ulaşmayı hedeflediği bir eşik.

Sürdürülebilirliği yalnızca kendi operasyonlarımızla sınırlı görmüyor; değer zincirimizin tamamına yayılan bir dönüşüm olarak ele alıyoruz. i³ yaklaşımımızın merkezine yerleştirdiğimiz güçlü "Yönetişim" anlayışı ile tüm değer zincirimiz boyunca şeffaflık, hesap verebilirlik ve ölçülebilir ilerlemeyi esas alıyoruz.

Geleceğe Sözümüz Net: İklim, insan ve inovasyon odağında şekillenen; yönetimle güçlendirdiğimiz hedeflerimiz doğrultusunda sürdürülebilirliği işimizin merkezinde tutuyor, somut ve kalıcı değer üreterek birlikte kuşaklar boyu etki yaratıyor, daha iyi bir gelecek için kararlılıkla ilerliyoruz.

2053 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİMİZ

GELECEĞE
İLHAM



İKLİM

KARBONSUZLAŞMA

- 2053 yılında Net Sıfır'a ulaşmak*
- 2044 yılına kadar elektrik tüketimimizin tamamını yenilenebilir kaynaklardan karşılamak

SU YÖNETİMİ

- 2034'e kadar su çekimini %30 azaltmak, çekilen suyun %20'sini geri kazanmak
- 2034 yılında geri dönüştürülen ve yeniden kazanılan su miktarımızı 2021 yılına göre %80 oranında artırmak

DÖNGÜSEL EKONOMİ

- 2034'e kadar toplam 135 döngüsel ekonomi projesini hayata geçirmek

İNSAN

YETENEK YÖNETİMİ

- En çok tercih edilen ilk 10 işveren arasında yer almak
- Her 10 Alpha'dan 9'unu elde tutmak, her 100 Future Leader'dan 95'ini elde tutmak

BORUSAN EŞİTİR

- Saha ve fabrika kadın çalışan oranında 2034 yılında %18, 2044 yılında %25, 2053 yılında %30'a ulaşmak
- Kadın ofis çalışan oranında 2034 yılında %40, 2044 yılında %45, 2053 yılında %50'ye ulaşmak
- Kadın lider oranında 2034 yılında %40, 2044 yılında %50'ye ulaşmak ve 2053 yılında eşit temsiliyeti korumak

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

- Sıfır Ölümlü Kaza
- Kaza sıklık ve ağırlık oranlarını 2034 yılında kadar %50 oranında azaltmak

İNOVASYON

YENİLİKÇİLİK

- Sürdürülebilir iş ve hizmet modelleri geliştirmek
- İnovasyonla sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik ölçülebilir değer yaratmak

GİRİŞİMCİLİK

- Girişimcilik ekosistem iş birlikleriyle sosyal ve çevresel fayda sağlamak

Yönetişim

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ

- Tüm kritik tedarikçileri Sürdürülebilir Satın Alma Platformu'na dahil etmek
- Tedarikçilerle sürdürülebilirlik odaklı proje ve/veya ürün geliştirmek

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMIMIZ, HEDEFLERİMİZ VE PERFORMANSIMIZ

GRUP ŞİRKETLERİMİZİN TEMEL YAKLAŞIMLARI



GENEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI

Borçelik, kuruluşunun ilk gününden bu yana topluma, çevreye ve paydaşlara değer yaratılması hedeflemekte ve daha iyi bir yaşam ve sürdürülebilir bir geleceğin inşa edilmesi için çalışmalar yürütmektedir. “Dünyadan İlham Alarak Geleceğe İlham Verme” yaklaşımıyla şekillenen sürdürülebilirlik yolculuğunda, doğadan, insandan ve yenilikçi fikirlerden beslenen bir anlayış benimsenmektedir.

Üretim modelleri, çalışanlar, paydaşlar ve iş birlikleri aracılığıyla sürdürülebilir geleceğe değer katmaya devam etmektedir. Bu doğrultuda, projeler geliştirerek sorumlu bir yassı çelik üreticisi olmayı ve tüm paydaşlarına ilham vermeyi amaçlamaktadır.

Borçelik, çevreye ve sosyal sorumluluğa duyarlı çelik üretimi üzerine kurulan ve bu konuda çelik sektörüne özel standardizasyonu hedefleyen dünyanın ilk organizasyonu ResponsibleSteel’e Türkiye’den üye olarak kabul edilen ilk yassı çelik üreticilerinden biridir. “Çelik sektörü için sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek” hedefiyle çalışmalarını sürdürmektedir.

Stratejik planlar, kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri içeren, sürekli gelişim esas alınarak tasarlanmış dinamik bir döngüyle yönetilmektedir. Stratejik planlar üç yılda bir güncellenmekte, her yıl gözden geçirilerek gerekli revizyonlar yapılmaktadır. Orta vadede 2030, uzun vadede ise 2050 yılı referans alınmaktadır.

Planlarda metrik temelli hedefler ile bu hedeflere ulaşılması için gerekli inisiyatifler yer almaktadır. Yönetim Kurulu onayının ardından planlar yıllık uygulama adımlarına dönüştürülmekte ve şirket, departman ile bireysel hedeflere yayılmaktadır. Kurumsal amaçlar ile kısa, orta ve uzun dönemli stratejik planların gerçekleşmeleri yılda en az iki kez Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu tarafından ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

ŞİRKETİN UYUMLANDIĞI TRENDLER	ŞİRKETİN ETKİ ALANINDAKİ POTANSİYEL RİSKLER	ŞİRKETİN ETKİ ALANINDAKİ POTANSİYEL FIRSATLAR	BORUSAN GRUP HEDEFLERİNE KATKI
Makroekonomi Jeopolitik Belirsizlik Regülatif Ortam İklim Değişikliği Teknolojik Dönüşüm Trendlere dair daha detaylı bilgiye <u>buradan</u> ulaşabilirsiniz.	Mevcut ürün ve hizmetlerin daha düşük emisyonlu seçeneklerle değiştirilmesi Daha düşük emisyonlu teknolojiye geçiş maliyetleri Emisyon raporlama yükümlülüklerinin artırılması Aşırı hava olayları Karbon fiyatlandırma maliyeti Faaliyet pazarındaki rekabet dinamikleri ve korumacılık önlemleri	Türkiye çelik sektörü için düşük karbonlu yol haritası Düşük karbonlu çelik üreterek yeşil çelik trendine uyum sağlama Tedarik zinciri şeffaflığı ve izlenebilirliği sağlayarak uluslararası standartlara uyum Emisyonların azaltılması elde edilen sürdürülebilir finansmanlar	Mutlak sera gazı (Kapsam 1 + 2) emisyonları (metrik ton CO ₂ e): 147.014 ton CO ₂ e Yenilenebilir Enerji Üretimi: 5.720 GJ Su Çekimi: 597,33 megalitre Geri Dönüştürülen ve Yeniden Kazanılan Su Miktarı (ton): 53.873 ton Ölümlü Kaza Sayısı (#): 0 Kaza Sıklık Oranı (Şirket): 9,42 Kaza Ağırlık Oranı (Şirket): 0,15

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMIMIZ, HEDEFLERİMİZ VE PERFORMANSIMIZ

GRUP ŞİRKETLERİMİZİN TEMEL YAKLAŞIMLARI



GENEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI

Borusan Boru'da sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel ve sosyal sorumluluk alanı olarak değil, aynı zamanda iş sürekliliğini, rekabet gücünü ve finansal dayanıklılığı destekleyen temel bir stratejik unsur olarak ele alınmaktadır. Küresel ve sektörel düzeyde yaşanan iklim değişikliği, enerji dönüşümü, regülasyonlar, insan kaynağı dinamikleri ve teknolojik dönüşüm gibi gelişmeler düzenli olarak takip edilmekte ve bu alanlarda ortaya çıkan risk ve fırsatlar kurumsal stratejiye sistematik biçimde entegre edilmektedir. Çevresel etkilerin azaltılması, kaynak ve enerji verimliliğinin artırılması, çalışan sağlığı ve güvenliğinin güçlendirilmesi ile kapsayıcı ve etik bir iş kültürünün yaygınlaştırılması sürdürülebilirlik yaklaşımının temel öncelikleri arasında konumlandırılmaktadır.

Borusan Boru'da sürdürülebilirlik politikaları, ulusal ve uluslararası düzenlemeler ile Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) başta olmak üzere ilgili raporlama standartlarıyla uyumlu şekilde uygulanmaktadır. Bu uygulamalarda şeffaflık, hesap verebilirlik ve paydaş güveni temel prensipler olarak benimsenmektedir. Sürdürülebilirlik performansı düzenli olarak izlenmekte ve şirketin stratejik hedeflerine ulaşmasını destekleyen bir değer yaratma aracı olarak yönetilmektedir. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir şirket olarak, küresel gelişmeler ve değişen paydaş beklentileri sürdürülebilirlik stratejisinin oluşturulması sürecinde yakından takip edilmektedir. Buna ek olarak, uluslararası sürdürülebilirlik raporlama standartlarında yaşanan gelişmeler düzenli olarak izlenmekte, Avrupa Birliği'nin yeni raporlama çerçevesi olan Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) ile Türkiye'de yürürlüğe giren TSRS süreçleri raporlama yaklaşımına entegre edilmektedir.

Finansal ve sürdürülebilirlik verilerine eşit düzeyde önem verilmekte ve bu verilerin güvenilirliğinin sağlanması amacıyla düzenli olarak bağımsız üçüncü taraf doğrulamalarından faydalanılmaktadır. Şeffaf, güvenilir ve uluslararası standartlarla uyumlu raporlama anlayışı doğrultusunda sürdürülebilirlik yolculuğunun kararlılıkla sürdürülmektedir.

ŞİRKETİN UYUMLANDIĞI TRENDLER	ŞİRKETİN ETKİ ALANINDAKİ POTANSİYEL RİSKLER	ŞİRKETİN ETKİ ALANINDAKİ POTANSİYEL FIRSATLAR	BORUSAN GRUP HEDEFLERİNE KATKI
Regülatif Ortam Jeopolitik Belirsizlik İklim Değişikliği Kirlilik Enerji Dönüşümü Eşitsizlik Teknolojik Dönüşüm Trendlere dair daha detaylı bilgiye <u>buradan</u> ulaşabilirsiniz.	Daha düşük emisyonlu teknolojiye geçiş maliyetleri Ham madde maliyetlerindeki artış Enerji fiyatlarındaki dalgalanmalar ve fosil yakıtlara bağımlılık Atık, emisyon ve su kullanımına bağlı çevresel ve regülasyon kaynaklı riskler Değişen ulusal ve uluslararası sürdürülebilirlik düzenlemelerine uyum sağlayamama riski Tedarik zincirinde kesintiler ve sürdürülebilirlik uyum riskleri Artan paydaş beklentilerinin etkin yönetilememesi Enflasyon, maliyet artışları ve talep dalgalanmaları Küresel ticaret ve lojistik kaynaklı riskler	Regülasyonlara hazır tedarikçi olarak tercih edilme ve rekabet avantajı Yeşil finansman ve uygun maliyetli kredi olanaklarına erişim Çalışan bağlılığı ve verimlilik artışı, iş gücü sürekliliğinin sağlanması Güçlü kurum kültürü, inovasyon ve çalışan bağlılığının artması Operasyonel mükemmeliyet, sürdürülebilirlik performansının ölçümünde gelişim Dayanıklı tedarik zinciri ve operasyonel süreklilik	Mutlak sera gazı (Kapsam 1 + 2) emisyonları (metrik ton CO₂e): 51.865 ton CO₂e Satın Alınan Yenilenebilir Enerji: 287.320 GJ Su Çekimi: 340,65 megalitre Geri Dönüştürülen ve Yeniden Kazanılan Su Miktarı (ton): 34.856,65 ton Hayata Geçirilmiş Döngüsel Ekonomi Proje Sayısı: 2 Ölümlü Kaza Sayısı (#): 0 Kaza Ağırlık Oranı (Şirket): 3,49 Kaza Ağırlık Oranı (Şirket): 0,34

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMIMIZ, HEDEFLERİMİZ VE PERFORMANSIMIZ

GRUP ŞİRKETLERİMİZİN TEMEL YAKLAŞIMLARI



GENEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI

“Daha İyi Bir Dünya İçin Çözüm Üretiriz” şirket amacıyla faaliyetlerini sürdüren Borusan Cat’in ana yaklaşımı servis ve ekipman sağlayıcısı olmanın ötesine geçerek müşterilerin “çözüm ortağı” olarak konumlanma hedefi doğrultusunda şekillendirilmiştir. Borusan Cat’in sürdürülebilirlik stratejisi, şirketin faaliyet gösterdiği inşaat, madencilik, enerji ve güç sistemleri sektörlerinin çevresel ve sosyal etkileri dikkate alınarak ana iş stratejisiyle entegre bir anlayışla tasarlanmıştır. Sürdürülebilirlik, şirket açısından bağımsız bir inisiyatif olarak değil; operasyonel verimliliğin artırılması, iklim ve iş risklerinin etkin şekilde yönetilmesi ve uzun vadeli değer yaratımının desteklenmesi açısından kritik bir unsur olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik stratejisi, Borusan Grubu’nun İklim-İnsan-Inovasyon (i³) yaklaşımıyla uyumlu şekilde iklim değişikliğiyle mücadele, kaynak verimliliği, operasyonel dayanıklılık ve paydaşlar için değer yaratma eksenlerinde şekillendirilmektedir. Şirket stratejisi ile uyumlu olarak belirlenen sürdürülebilirlik politikaları, çevresel etkilerin azaltılmasını, regülasyonlara uyumun güçlendirilmesini ve müşterilerin dönüşüm süreçlerine katkı sağlanmasını desteklemektedir. Asgari uyum gerekliliklerinin ötesine geçilerek, veri temelli emisyon yönetimi, döngüsel ekonomi uygulamaları ve su verimliliği projeleri ile sektör genelinde yenilikçi ve sürdürülebilir uygulamalarda liderlik edilmesi amaçlanmaktadır.

ŞİRKETİN UYUMLANDIĞI TRENDLER	ŞİRKETİN ETKİ ALANINDAKİ POTANSİYEL RİSKLER	ŞİRKETİN ETKİ ALANINDAKİ POTANSİYEL FIRSATLAR	BORUSAN GRUP HEDEFLERİNE KATKI
Regülatif Ortam İklim Değişikliği Enerji Dönüşümü Teknolojik Dönüşüm Sorumlu İnovasyon Yapay Zekâ Trendlere dair daha detaylı bilgiye buradan ulaşabilirsiniz.	Hukuki işlemlerle karşılaşma riski Sera gazı emisyonlarının fiyatlarının yükselmesi Müşteri davranışlarındaki değişiklikler Piyasa göstergelerindeki belirsizlik Kasırga ve sel gibi aşırı hava olaylarının şiddetinin artması	Sürdürülebilir ürün ve hizmetlerle farklılaşma fırsatı Risk yönetimi, varlık dayanıklılığı ve operasyonel güvenliğin güçlendirilmesine yönelik uygulamaların önceliklendirilmesi Tedarik zinciri dayanıklılığının ve finansal öngörülebilirliğin güçlendirilmesi Su verimliliği ve su yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi	Mutlak sera gazı (Kapsam 1 + 2) emisyonları (metrik ton CO₂e): 5.972 ton CO₂e Yenilenebilir Enerji Üretimi: 245 GJ Satın Alınan Yenilenebilir Enerji: 5.303 GJ Su Çekimi: 24,76 megalitre Ölümlü Kaza Sayısı (#): 0 Kaza Sıklık Oranı (Şirket): 4,17 Kaza Ağırlık Oranı (Şirket): 0,06

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMIMIZ, HEDEFLERİMİZ VE PERFORMANSIMIZ

GRUP ŞİRKETLERİMİZİN TEMEL YAKLAŞIMLARI



GENEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI

Borusan EnBW Enerji, iklim kriziyle mücadelede enerjinin yeşil dönüşümünü odağına alarak, ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlamak için %100 yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik üretimi ve satışı yapmaktadır. Müşterilerinin yeşil dönüşümünü desteklemek üzere karbon ve I-REC (Uluslararası Yenilenebilir Enerji Sertifikası) çözümleri sunarak yeşil iş alanlarındaki faaliyetleriyle gezegenimizin bugünü, yarını ve geleceği için çalışmaktadır.

i³ odağında, her yatırım kararında çevresel ve sosyal etkileri dikkate alır. Potansiyel olumsuz etkileri kaynağında önlemek için tedbirler geliştirmektedir. Kaçınılamayan etkilerde ise bu etkileri en aza indirmek amacıyla ilgili politika ve süreçleri uygulamaktadır. Etki alanı dışındaki konularda dahi özgün katkı projeleri ile çevreye ve topluma fayda yaratmayı hedefler.

Yenilenebilir enerji sektöründeki yeşil yetenek açığını, toplumsal cinsiyet eşitliği temelli yaklaşımla kapatmaya yönelik projeler yürütür. Ana faaliyet alanını destekleyen “Elektrikli Araç Şarj Ağı” yatırımlarıyla da ulaşımın elektrifikasyonu için kritik önemdeki şarj altyapısının yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır. Böylece iklim kriziyle mücadelede düşük emisyonlu mobiliteye geçişi hızlandırmaktadır.

ŞİRKETİN UYUMLANDIĞI TRENDLER	ŞİRKETİN ETKİ ALANINDAKİ POTANSİYEL RİSKLER	ŞİRKETİN ETKİ ALANINDAKİ POTANSİYEL FIRSATLAR	BORUSAN GRUP HEDEFLERİNE KATKI
İklim Değişikliği Enerji Dönüşümü Teknolojik Dönüşüm Hibrit ve Çok Yönlü Yönetişim Anlayışı Regülatif Ortam Trendlere dair daha detaylı bilgiye <u>buradan</u> ulaşabilirsiniz.	Sürdürülebilirlik ile bağlantılı regülasyonlara uyumlanamama riski Yatırım süreci projelerini ve elektrik satışını etkileyebilecek enerji sektöründe mevzuat değişikliklerin proje zaman planında ve enerji ticareti planlamalarında değişiklik yaratma riski Sektörde değişen koşullara uyum sağlayamama ve buna bağlı müşteri kaybı riski Yeni projelerde fizibilite analizlerinden doğabilecek riskler Kritik altyapının oluşturulamaması ya da yetersiz kalmasına yönelik riskler Yeteneklerin çekilememesi, elde tutulamaması ve mevcut yeşil yaka çalışanların eksikliğinin riski	Türkiye’nin 2035 yılına kadar RES ve GES kurulu güç hedefinin 120 GW olması Yeni İklim Kanunu ve Türkiye Emisyon Ticaret Sistemi AB Yeşil Mutabakatı ve Sınırdaki Karbon Düzenlemesi Sektörel yeşil dönüşüm projelerine özel yeni iş alanları geliştirilmesi Yenilenebilir kaynaklara yönelik talebin artması Yeni mekanizmalar ve teşviklerin takibi ve buna göre yatırım stratejilerinde dinamik olarak yer alınması	Mutlak sera gazı (Kapsam 1 + 2) emisyonları (metrik ton CO₂e): 3.751 ton CO₂e Yenilenebilir Enerji Üretimi: 8.145.277 GJ Satın Alınan Yenilenebilir Enerji: 29.099 GJ Su Çekimi: 3,2 megalitre Hayata Geçirilmiş Döngüsel Ekonomi Proje Sayısı: 3 Ölümlü Kaza Sayısı (#): 0 Kaza Sıklık Oranı (Şirket): 0 Kaza Ağırlık Oranı (Şirket): 0

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMIMIZ, HEDEFLERİMİZ VE PERFORMANSIMIZ

GRUP ŞİRKETLERİMİZİN TEMEL YAKLAŞIMLARI



GENEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI

Borusan Limanı, limancılıkta genel kargo, konteyner, proje kargo ve araç operasyonlarında dünya standartlarında hizmet veren bir işletme olarak tüm paydaşlar için sürdürülebilir değer yaratmayı hedeflemektedir. Ana faaliyet alanı liman işletmeciliği olmakla birlikte, Gemi Kiralama ve Proje ile Proje ve Ağır taşımacılık birimleri aracılığıyla lojistik sektöründe bütünsel bir yaklaşım ortaya konulmaktadır.

“Güvenli Liman Sensin” mottosu ile insanı merkeze alan iş sağlığı ve güvenliği performansı sürekli iyileştirilmektedir. Ayrıca, uluslararası norm ve regülasyonlarla uyumlu bir çerçevede çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık stratejinin merkezinde konumlandırılmakta, böylece sürdürülebilirliğin tüm yatırım, iş modeli ve yönetim süreçlerine bütüncül biçimde entegrasyonu hedeflenmektedir.

Benimsenen sürekli iyileştirme ve verimlilik anlayışıyla grup sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlanmaktadır. Bu doğrultuda elektrik dönüşüm projeleri hayata geçirilmekte, enerji verimliliği ve tasarruf sağlayan çevreci ürün tercihleri uygulanmaktadır. Türkiye’de gemilerde oluşan sintine, slac ve atık yağların çevresel şartlara uygun biçimde yönetilmesini teminen bir atık kabul tesisi kurulmuş, gerekli lisanslar alınmış ve bu alanda hizmet verilmektedir.

ŞİRKETİN UYUMLANDIĞI TRENDLER	ŞİRKETİN ETKİ ALANINDAKİ POTANSİYEL RİSKLER	ŞİRKETİN ETKİ ALANINDAKİ POTANSİYEL FIRSATLAR	BORUSAN GRUP HEDEFLERİNE KATKI
Jeopolitik ve Beşerî Meseleler Yenilenebilir Enerji İklim Değişikliği Elektrifikasyon Eşitsizlik Trendlere dair daha detaylı bilgiye <u>buradan</u> ulaşabilirsiniz.	Kasırga ve sel gibi aşırı hava olaylarının şiddetinin artması Sera gazı emisyonlarının fiyatlarının yükselmesi Marmara bölgesinin özel koruma bölgesi ilan edilmesi ile liman özelinde daha önceden yasal izinlerde ilgili mevzuat sebebi ile yatırımlarının gerçekleştirilememesi riski Ağır tonajlı liman ekipmanlarında elektrikle çalışan modellerin henüz üretilmiyor olması, karbon emisyonu azaltım hedeflerine ulaşılmasında ilerlemenin sınırlı kalması riski	Liman Hizmetleri, Gemi Kiralama ile Proje ve Ağır Taşımacılık faaliyetlerinin entegre yapısı, müşterilere uçtan uca çözümler sunarak katma değerli hizmetlerin geliştirilmesi fırsatı Liman özelinde dört farklı faaliyet alanında hizmet verilmesi sayesinde, global ve bölgesel ticari dalgalanmalardan kaynaklanan etkilerin faaliyetler arasında dengelenebilmesi ve bu çeşitlilik yoluyla operasyonel dayanıklılığın artırılabilmesi Mevcut kapasitenin etkin kullanılması GES ve RES yatırımları ile hedeflere katkı sağlama	Mutlak sera gazı (Kapsam 1 + 2) emisyonları (metrik ton CO ₂ e): 7.311,72 ton CO ₂ e Yenilenebilir Enerji Üretimi: 4.336 GJ Satın Alınan Yenilenebilir Enerji: 12.872 GJ Su Çekimi: 26,30 megalitre Hayata Geçirilmiş Döngüsel Ekonomi Proje Sayısı: 1 Ölümlü Kaza Sayısı (#): 0 Kaza Sıklık Oranı (Şirket): 9,54 Kaza Ağırlık Oranı (Şirket): 0,28

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMIMIZ, HEDEFLERİMİZ VE PERFORMANSIMIZ

GRUP ŞİRKETLERİMİZİN TEMEL YAKLAŞIMLARI

Borusan Otomotiv Grubu

GENEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI

Borusan Otomotiv Grubu şirket genelindeki sürdürülebilirlik yol haritası, otomotiv sektöründe yaşanan gelişmeleri merkeze alarak, sürdürülebilirlik vizyonu olan “Türkiye Otomotiv Sektörünün Elektrifikasyon Dönüşümünde Öncü Olmak” ile şekillendirilmektedir. Bu yaklaşım; çevreye ve tüm paydaşlara fayda ilkesi paralelinde iklim değişikliğiyle mücadele, düşük karbonlu mobilite çözümlerinin yaygınlaştırılması ve uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratılması hedefleriyle bütünleşik bir yapı sunmaktadır.

Sürdürülebilirlik stratejisi, iklim, insan ve inovasyon olmak üzere Borusan Holding’in üç temel değer alanı üzerine inşa edilmiştir. İklim odağında; elektrifikasyon dönüşümünü destekleyen elektrikli ve hibrit ürün portföyü yönetimi, toplumsal farkındalık çalışmaları, enerji verimliliği uygulamaları, yenilenebilir enerji kullanımı ve düşük emisyonlu ve mikro mobilite çözümleri önceliklendirilmektedir. Döngüsel ekonomi yaklaşımı doğrultusunda kaynak verimliliğini artıran uygulamalar, atık azaltımı, yeniden kullanım ve geri kazanım projeleri ile operasyonların çevresel ayak izinin azaltılması hedeflenmektedir. İnsan odağında; elektrifikasyon dönüşüm sürecini destekleyecek yetkinliklerin geliştirilmesi ile güvenli, kapsayıcı ve eşit bir çalışma ortamının oluşturulması hedeflenmektedir. İnovasyon odağında ise dijital çözümler ve start up iş birlikleri aracılığıyla müşteri deneyimini iyileştiren ve çevresel etkileri azaltan yenilikçi uygulamalar hayata geçirilmektedir. AR-GE Merkezi aracılığıyla elektrifikasyon ekosisteminin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Belirlenen bu stratejik çerçeve, ilgili mevzuat ve düzenlemeler, sürdürülebilirlik politikaları, kurumsal yönetim uygulamaları ve paydaş beklentileri doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmekte ve iş stratejilerine bütüncül bir yaklaşımla entegre edilmektedir.

ŞİRKETİN UYUMLANDIĞI TRENDLER	ŞİRKETİN ETKİ ALANINDAKİ POTANSİYEL RİSKLER	ŞİRKETİN ETKİ ALANINDAKİ POTANSİYEL FIRSATLAR	BORUSAN GRUP HEDEFLERİNE KATKI
Regülatif Ortam Makroekonomi Jeopolitik Belirsizlik Sürdürülebilir Finansman İklim Değişikliği Enerji Dönüşümü Teknolojik Dönüşüm Yapay Zekâ Sorumlu İnovasyon Trendlere dair daha detaylı bilgiye buradan ulaşabilirsiniz.	Mevcut ürün ve hizmetlere ilişkin yasal yükümlülükler ve mevzuat düzenlemeleri Maliyetlerdeki artış Aşırı hava olayları Tedarik zincirinde çevresel ve sosyal uyum riski İnsan kaynağı yetkinliklerinin dönüşüme uyum sağlayamaması riski Ekonomik ve regülatif değişikliklerden kaynaklı riskler	Yeni iş modelleri ve sürdürülebilir mobilite alanındaki fırsatlar Fiziksel risklere karşı dayanıklılığı artıran yatırımlar sayesinde operasyonel sürekliliğinin güçlendirilmesi Çevre bilinci ile elektrikli araç pazarında farkındalık oluşması Yapay zekâ ile operasyonel sürekliliğin ve verimliliğin artması	Mutlak sera gazı (Kapsam 1 + 2) emisyonları (metrik ton CO₂e): 10.919 ton CO₂e Yenilenebilir Enerji Üretimi: 571 GJ Satın Alınan Yenilenebilir Enerji: 55.829 GJ Su Çekimi: 56 megalitre Geri Dönüştürülen ve Yeniden Kazanılan Su Miktarı (ton): 324 ton Hayata Geçirilmiş Döngüsel Ekonomi Proje Sayısı: 2 Ölümlü Kaza Sayısı (#): 0 Kaza Sıklık Oranı (Şirket): 0,30 Kaza Ağırlık Oranı (Şirket): 0,0033

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMIMIZ, HEDEFLERİMİZ VE PERFORMANSIMIZ

GRUP ŞİRKETLERİMİZİN TEMEL YAKLAŞIMLARI



Otomotiv Parçaları

GENEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI

Supsan'da sürdürülebilirlik, kurum stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmaktadır. Sürdürülebilirlik yaklaşımı, iklim ve düzenleyici risklere erken uyum sağlamak, operasyonel dayanıklılığı artırmak ve uzun vadeli rekabet gücünü korumak üzerine kuruludur. Borusan Holding stratejisiyle uyumlu şekilde iklim, insan ve inovasyon odaklı projeler sayesinde sektörel dönüşümde etkin bir rol oynamaktadır. Çevresel sorumluluk, verimlilik ve sürdürülebilir büyüme birlikte hedeflenmektedir. Şirket, yükümlülük kapsamında olmamasına rağmen emisyonlarını gönüllü olarak izlemekte, ürün portföyünü e-mobilite ve daha az etkilenmesi öngörülen sektörlerle doğru çeşitlendirmekte ve böylece tedarik zinciri sürekliliğini güçlendirmektedir. Yetenek yönetimi, toplumsal cinsiyet eşitliği, döngüsel ekonomi, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) ile karbonsuzlaşma gibi alanlarda hayata geçirilen projelerle hem topluma hem de çalışanlara ve paydaşlara değer katmayı amaçlamaktadır. Sektörün geçirdiği dönüşümlerle uyumlu olarak, yeni teknolojilere yönelik ürün mühendisliği, üretimi ve tedariki konularında da gerekli dönüşümü tamamlayarak müşterilere hizmet sunmayı temel amaçları arasında belirlemiştir.

ŞİRKETİN UYUMLANDIĞI TRENDLER	ŞİRKETİN ETKİ ALANINDAKİ POTANSİYEL RİSKLER	ŞİRKETİN ETKİ ALANINDAKİ POTANSİYEL FIRSATLAR	BORUSAN GRUP HEDEFLERİNE KATKI
Yapay Zekâ İklim Değişikliği Teknolojik Dönüşüm Eşitsizlik Trendlere dair daha detaylı bilgiye <u>buradan</u> ulaşabilirsiniz.	Emisyon raporlama yükümlülüklerinin artırılması Kasırga ve sel gibi aşırı hava olaylarının şiddetinin artması Ham madde maliyetlerindeki artış Müşteri davranışlarındaki değişiklikler Sera gazı emisyonlarının fiyatlarının yükselmesi	Gönüllü olarak yürütülen faaliyetler ile düzenleyici değişikliklere erken uyum sağlama imkanı Risk temelli planlama ve önleyici uygulamalar sayesinde varlıkların korunması, kesinti sürelerinin azaltılması ve uzun vadeli operasyonel sürdürülebilirliğin desteklenmesi Tedarik zincirinin çeşitlendirilmesi ve güçlendirilmesine bağlı olarak rekabet gücünün korunması Yeni ürün gamları ve portföy çeşitliliğini sayesinde uzun vadeli pazar konumunun güçlendirilmesi Verimlilik çalışmaları sayesinde operasyonel maliyetlerin optimize edilmesi ve düşük karbonlu üretim yaklaşımlarının desteklenmesi	Mutlak sera gazı (Kapsam 1 + 2) emisyonları (metrik ton CO₂e): 3.151,97 ton CO₂e Satın Alınan Yenilenebilir Enerji: 22.814,80 GJ Su Çekimi: 7,53 megalitre Geri Dönüştürülen ve Yeniden Kazanılan Su Miktarı (ton): 1.027 ton Hayata Geçirilmiş Döngüsel Ekonomi Proje Sayısı: 3 Ölümlü Kaza Sayısı (#): 0 Kaza Sıklık Oranı (Şirket): 12,58 Kaza Ağırlık Oranı (Şirket): 0,13

HEDEFLER

DEĞER ALANI	HEDEF ODAK ALANI	HEDEF YILI	HEDEF	TAKİP EDİLEN PERFORMANS GÖSTERGESİ	2021 BAZ YILI PERFORMANSI	2025 YILINDA GERÇEKLEŞEN PERFORMANS	2026 HEDEFİ
İklim	Karbonsuzlaşma	2053	2053 yılında Net Sıfır'a ulaşmak*	- Mutlak Sera Gazı (Kapsam 1 + 2) Emisyonları (metrik ton CO ₂ e)	289.679	230.455,2	198.370,00
		2044	2044 yılına kadar elektrik tüketimimizin tamamını yenilenebilir kaynaklardan karşılamak	-Toplam Elektrik Tüketiminde Yenilenebilir Kaynakların Oranı	-	%43	%30
	Su Yönetimi	2034	2034'e kadar su çekimini %30 azaltmak, çekilen suyun %20'sini geri kazanmak	- Su Çekimi (megalitre)	1.277,30	1.056,8	1.016
		2034	2034 yılında geri dönüştürülen ve yeniden kazanılan su miktarımızı 2021 yılına göre %80 oranında artırmak	- Geri Dönüştürülen ve Yeniden Kazanılan Su Miktarı (ton)	2,48	90.080,7	150,7
	Döngüsel Ekonomi	2034	2034'e kadar toplam 135 döngüsel ekonomi projesini hayata geçirmek	-Hayata Geçirilmiş Döngüsel Ekonomi Proje Sayısı	8	12	15
İnsan	Yetenek Yönetimi	Sürekli Hedef	En çok tercih edilen ilk 10 işveren arasında yer almak	-En Çok Tercih Edilen İşveren Sıralaması	2022* İktisadi ve İdari Bilimler Sıralaması: 15 Mühendislik Fakültesi: 39	İktisadi ve İdari Bilimler Öğrenciler Sıralaması: 26 Profesyoneller: 14	<10
			Her 10 Alpha'dan 9'unu elde tutmak, her 100 Future Leader'dan 95'ini elde tutmak	- Future Leader Elde Tutma Oranı (%)	%88	%95	
				- Borusan Alpha Elde Tutma Oranı (%)	-	%71	%90
	Borusan Eşittir	2034-2044-2053	Saha ve fabrika kadın çalışan oranında 2034 yılında %18, 2044 yılında %25, 2053 yılında %30'a ulaşmak	- Saha ve Fabrika Kadın Çalışan Oranı (%)	%2,5	%5	%7
			Kadın ofis çalışan oranında 2034 yılında %40, 2044 yılında %45, 2053 yılında %50'ye ulaşmak	- Ofis Kadın Çalışan Oranı (%)	%25,7	%19	%34
			Kadın lider oranında 2034 yılında %40, 2044 yılında %50'ye ulaşmak ve 2053 yılında eşit temsiliyeti korumak	- Kadın Lider Oranı (%)	%27	%27	%31
	İş Sağlığı ve Güvenliği	Sürekli Hedef	Sıfır Ölümlü Kaza	- Ölümlü Kaza Sayısı (#)	0	0	0
			Kaza sıklık ve ağırlık oranlarını 2034 yılında kadar %50 oranında azaltmak	-Kaza Sıklık Oranı	6,94	6,16	4,78
				-Kaza Ağırlık Oranı	0,21	0,14	0,14
İnovasyon	Yenilikçilik	Sürekli Hedef	İnovasyonla sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik ölçülebilir değer yaratmak**	-Sürdürülebilir İş Modellerinden Elde Edilen Değer	2025 Yılı: 6.129 milyon ABD doları	2025 Yılı: 6.129 milyon ABD doları	26,725 milyon ABD doları
Yönetişim	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri	Sürekli Hedef	Tüm kritik tedarikçileri Sürdürülebilir Satın Alma Platformu'na dahil etmek	-Sürdürülebilir Satın Alma Platformu'na Dahil Olan Kritik Tedarikçi Sayısı	-	355	365
			Tedarikçilerle sürdürülebilirlik odaklı proje ve/veya ürün geliştirmek	-Tedarikçilerle geliştirilen sürdürülebilirlik odaklı proje ve/veya ürün sayısı	-	15	7

*2053 yılına kadar Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarımızı 2021 baz yılına kıyasla azaltarak, kalan emisyonları yüksek kaliteli karbon giderim yöntemleriyle dengelemeyi ve Net Sıfır'a ulaşmayı hedefliyoruz.

**2025 yılında belirlenen hedef olduğundan baz yıl 2025'tir.

BORUSAN'DAN GELECEĞE İLHAM

2022 yılında hayata geçirdiğimiz “Geleceğe İlham Ödülleri” programımızı bu yıl da sürdürdük. Program ile Grup Şirketlerimizin sürdürülebilirlik odaklı proje geliştirme süreçlerini desteklemeyi ve çalışanlarımızın bu alandaki farkındalık ve yetkinliklerini artırmayı amaçlıyoruz. Bu sayede sürdürülebilirlik yaklaşımımızın iklim, insan ve inovasyon odak alanlarında somut çıktılar üretmesine katkı sağlıyoruz.

Geleceğe İlham Ödül Programı, i³ odak alanlarımız altında çeşitli kategorilerden oluşuyor. İklim alanında Karbonsuzlaşma, Enerji Yönetimi, Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi, Su Yönetimi ile Biyoçeşitlilik; insan

alanında Yetenek Yönetimi, İş Sağlığı ve Güvenliği ile Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık kategorileri yer alıyor. İnovasyon alanında ise sürdürülebilirliğe katkı sağlayan yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini destekleyen Sürdürülebilirlik İnovasyonu kategorisi bulunuyor.

2025 yılında, Geleceğe İlham Ödülleri programında çevresel, sosyal ve inovasyon boyutlarında fayda yaratarak ödül almaya hak kazanan projelerimiz:

iklim

KARBONSUZLAŞMA
NoMoreChattering
Borusan Boru

ENERJİ YÖNETİMİ
RCM Hatları Basınçlı Hava Tüketiminin Azaltılması
Boğçelik

ATIK YÖNETİMİ VE DÖNGÜSEL EKONOMİ
Dijital Gümrük: Kağıtsız Gelecek Projesi
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji

SU YÖNETİMİ
Soğutma Kulelerinde Demineralize Su Tüketiminin Azaltılması
Boğçelik

BIYOÇEŞİTLİLİK
Yeşil Liste Projesi
Borusan EnBW Enerji

insan

YETENEK YÖNETİMİ
Harmony Tersine Mentörlük
Borusan Cat

ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK
Anahtar Kadında
Borusan Otomotiv Grubu

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ
Güvenlik Elçisi
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji

GÖNÜLLÜLÜK
Nesilden Nesile Sürdürülebilir Gelecek: Yeşil Çocuk ve İstanbul Üniversitesi STZ Sertifika Programı
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji

inovasyon

AutoMate: RoboWorker **Borusan Boru**

GELECEĞE İLHAM

Geleceğe İlham Ödülleri programına dair daha detaylı bilgiye [buradan](#) ulaşabilirsiniz.

BORUSAN'DAN GELECEĞE İLHAM

Geleceğe İlham Buluşmaları

Dünyadan, insandan, toplumdaki ve yenilikçi fikirlerden ilham alıyor ve bu ilhamı geleceğe taşımayı hedefliyoruz. Bu vizyondan yola çıkarak, sürdürülebilirlik çalışmalarımız paralelinde hayata geçirdiğimiz Geleceğe İlham Buluşmaları serisini düzenliyoruz.

Bu buluşmalarla, ilham veren isimleri geniş izleyici kitleleriyle bir araya getirerek sürdürülebilir bir gelecek vizyonu çizmeye devam ediyoruz. EKOIQ Genel Yayın Yönetmeni Barış Doğru'nun moderatörlüğünde her ay gerçekleştirilen bu etkinliklerde, alanında uzman isimler ve konuyla ilgili paydaşlar buluşuyor. Buluşmalarımızda toplumsal cinsiyet eşitliği, gençlerin iklim kriziyle mücadeledeki rolü, doğa ve insan ilişkisi, insan ve teknoloji etkileşimi gibi sürdürülebilirlik odaklı güncel konular derinlemesine ele alınıyor.

Video formatında, yeni nesil yayıncılık anlayışıyla her ay yayınladığımız Geleceğe İlham Buluşmaları serisi, Borusan Holding'in sosyal medya hesapları üzerinden paylaşılarak geniş bir izleyici kitlesiyle buluşuyor.

GELECEĞE İLHAM BULUŞMALARI KONUKLARI	TEMA VE BÖLÜMLER
Borusan Holding İnsan, İletişim ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı Nursel Ölmez Ateş ve KONDA Araştırma Genel Müdür Yardımcısı Ali Karakaş	25 Kasım Kadına Yönelik Şiddete Karşı Uluslararası Mücadele Günü özel bölümü
EKAD Başkanı ve Hacettepe Üniversitesi Öğretim Görevlisi Dr. Ali Fuat Canbolat	Biyolojik Çeşitlilik
Şiddetsiz İletişim Eğitmeni Gizem Alav Şapçı	Şiddetsiz İletişim
Esmiyor Platformu'nun Kurucu Ortağı Utku Güven	İklim Değişikliği ve Sürdürülebilir Kalkınma
BSK Yelken Takımı Menajeri Nesrin Gizem Kentkuran , BSK Bisiklet Takımı Menajeri Gökay Kaya , BSK Erkek Basketbol Takımı Menajeri İsmail Şen ve BSK Kürek Takımı Menajeri Yasemin Şencan	19 Mayıs Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramı özel bölümü
Borusan Kocabıyık Vakfı Kurumsal İletişim Müdürü Sinem Balkan , Borusan Filarmoni Orkestrası ve Borusan Quartet Yöneticisi Kerem Gökbuget ve Gazeteci Yazar Aysun Öz	Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası Birleşik Krallık turnesi
Geleceğin Sesi Aden Erden ve EkoIQ Genel Yayın Yönetmeni Dr. Barış Doğru	23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı özel bölümü
Doç. Dr. Şebnem Özdemir	8 Mart Dünya Kadınlar Günü özel bölümü
Borusan Sanat Müdürü Aydın Dorsay	Kültür ve Sanat

Geleceğe İlham Buluşmaları kapsamında yayınlanan videolarımıza [buradan](#) ulaşabilirsiniz.

Geleceğe İlham Bültenleri

Geleceğe İlham Serisi kapsamında, Geleceğe İlham Bülteni'ni her ay düzenli olarak yayınlıyoruz. Bültenimiz, dünyadan ve Türkiye'den öne çıkan sürdürülebilirlik haberleri ile Grubumuzun sürdürülebilirlik alanındaki örnek uygulamaları olmak üzere iki farklı bölümden oluşuyor

Geleceğe İlham Bülteni aracılığıyla çalışma arkadaşlarımızı hem toplumdaki güncel sürdürülebilirlik gelişmeleri hakkında hem de Borusan Grubu şirketlerinin bu alanda hayata geçirdiği projeler ve çalışmalar hakkında bilgilendiriyoruz. Bültenimizde yer alan ödüllü sorumuz ile okuyucularımızın ilgisini canlı tutmayı ve katılımı artırmayı hedefliyoruz.

Her ay yayınlamaya devam edeceğimiz Geleceğe İlham Bülteni ile Borusan Grubu genelinde sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığı ve bilgi birikimini güçlendirmeye katkı sağlıyoruz.



Dönüşüyor, Dönüştürüyoruz

İklim değişikliğiyle mücadelede, söylemin ötesine geçerek ölçen, yöneten ve somut sonuçlar üreten bir yaklaşım benimsiyoruz. Net Sıfır hedefimiz doğrultusunda; veriye dayalı karar alma süreçleriyle emisyonlarımızı azaltıyor, enerji dönüşümünü iş stratejimizin ayrılmaz bir parçası olarak ele alıyoruz.

Bu yaklaşımı; operasyonlarımızdan değer zincirimize uzanan geniş bir etki alanında uyguluyor, iklimle ilgili risk ve fırsatları bütüncül bir bakışla yönetiyoruz. Böylece dönüşümü yalnızca takip eden değil, sorumluluk alarak yöneten bir yapı oluşturmayı hedefliyoruz.



İKLİM

DOĞAYA SAYGIMIZ, GELECEĞE SÖZÜMÜZ: İKLİM

Farklı sektörlerde ve kıtalarda sürdürdüğümüz operasyonların iklim değişikliği ile mücadele odağındaki hedeflerimize uygun biçimde ilerlemesini sağlamak amacıyla iş süreçlerimizi bütüncül bir anlayışla yönetiyoruz. Bu kapsamda, tüm faaliyetlerimizin performansını düzenli olarak izliyoruz. Baz yılımız olan 2021'den itibaren, hedef yıllarına uzanan süreçte iklim hedeflerimizi gerçekleştirmek için kararlı adımlar atıyoruz.

Günümüzün dinamik ekosisteminde iklim odağında daha etkin aksiyonlar alabilmek için kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerimizi geçtiğimiz yıl bitiminde kapsamlı şekilde gözden geçirdik. Geleceğe verdiğimiz söz doğrultusunda, Borusan Grubu olarak 2025 yılında sürdürülebilirlik yol haritamızı güncelleyerek, iklim odaklı dönüşüm için Grup genelinde yön gösteren bütüncül ve stratejik bir çerçeve geliştirdik.

2025 itibarıyla Borusan Grubu çapında 2034, 2044 ve 2053 yıllarını hedefleyen, aşamalı ve bütünüyle veriye dayanan bir **Karbonsuzlaşma Yol Haritası** hazırladık. 2053 yılında Grup düzeyinde **Net Sıfır** emisyonu ulaşmayı ortak bir hedef olarak kabul ettik. Bu yol haritası çerçevesinde ara dönem hedefleri belirleyerek çevresel ve sosyal sorumluluk alanlarında Grup geneline yayılan kapsamlı hedef setlerini devreye aldık. Bunun yanı sıra emisyon verilerimizi tüm Grup Şirketleri için ortak bir metodoloji altında standartlaştırarak şirketler arası karşılaştırılabilir bir yapı kurduk.

Önümüzdeki dönemde Kapsam 3 emisyonlarımıza yönelik yol haritamızı tamamlamayı ve stratejik adımlarımızı netleştirmeyi hedefliyoruz. Tüm bu çalışmalarla iklim stratejilerimizi daha ölçülebilir, güvenilir ve veri temelli bir zemine taşımış olduk.

Sürdürülebilir odaklı faaliyetlerimiz ve projelerimiz ile 2025 yılında;

122.516
tondan fazla atık
geri kazandık

90.080
tondan fazla su
geri kazandık

8.156.148,7
GJ yenilenebilir enerji
ürettik

415 bin
GJ yenilenebilir
enerji satın
aldık

67 milyon
TL çevre koruma
yatırımı yaptık



İKLİM DEĞİŞİKLİĞİYLE MÜCADELE VE UYUM

Çevreye verdiğimiz önemle gelecek nesillere sözümüz net, yaşanabilir bir dünya bırakma sorumluluğunu taşıyoruz. İklim değişikliğinin neden olduğu riskleri ve etkileri analiz ederken, ortaya çıkan fırsatları da değerlendiriyoruz.

İklim odağımız, bu mücadelenin merkezinde konumlanıyor ve faaliyetlerimizin çevresel etkilerini bütüncül ve sistematik bir yaklaşımla yönetmemizi sağlayan kapsamlı bir çerçeve sunuyor. Bu kapsamda, sera gazı emisyonlarının azaltılması ve etkin enerji yönetimi süreçleri en öncelikli takip ve iyileştirme alanlarımız arasında yer alıyor. Bu bilinçle, 2053 yılında Grup genelinde Net Sıfır'a ulaşma hedefini ortak bir hedef olarak benimsedik. Karbonsuzlaşma Yol Haritamız çerçevesinde Grup geneline yayılan yeni hedef setlerimiz ve İklim Geçiş Planı ile emisyon azaltımına yönelik yol haritasını Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyonlarını ayrı ayrı içerecek şekilde tasarladık.

Borusan Grubu olarak iklim değişikliğiyle mücadeledeki uzun vadeli taahhütlerimizi güçlendirmek amacıyla **İklim Geçiş Planı** hazırlık sürecini başlattık. Bu süreci, Türkiye'nin 2053 net sıfır emisyon hedefi ve küresel iklim gündemine uyumlu biçimde yürütüyoruz.

2053 Net Sıfır Vizyonumuz kapsamında emisyon azaltımına yönelik yol haritamızı kademeli bir yaklaşımla kurguladık.



2024-2034

Dengeleme ve Verimlilik Dönemi:

Bu dönemde, Grup Şirketlerinin büyüme yatırımlarından kaynaklanan emisyon artışlarını proses ve enerji verimliliği ile öz tüketime yönelik yenilenebilir enerji projeleri sayesinde dengelemesi hedeflenmiştir. Yatırımlar dolaylı etkiler açısından değerlendirilmiş ve bu kapsamda artan iş hacmine rağmen mutlak emisyonların artırılmaması önceliklendirilmiştir.



2034-2044

Yenilenebilir Enerjiye Geçiş:

İkinci on yıllık dönemde, Borusan Grubu portföyündeki şirketlerde yenilenebilir enerji dönüşümü hızlandırılacak ve elektrik tüketiminden kaynaklanan Kapsam 2 emisyonlarının bertaraf edilmesi sağlanacaktır. Ayrıca, yakıt tüketimi kaynaklı Kapsam 1 emisyonlarının azaltılması için alternatif teknolojilerin entegrasyonu planlanmıştır.



2044-2053

Dönüşüm ve Net Sıfır Dönemi:

Son dönemde, elektrifikasyon ve hidrojen gibi yeni nesil teknolojilerin üretim ve tedarik zincirine entegrasyonu planlanmaktadır. Bu dönemde Kapsam 1 ve Kapsam 3 emisyonlarının azaltılmasına yönelik olarak, portföy şirketlerinde tedarikçi dönüşümleri, alternatif yakıt kullanımı ve değer zinciri genelinde karbonsuzlaşma çalışmaları öne çıkacaktır. 2053 yılında net sıfıra ulaşılması amaçlanmaktadır.

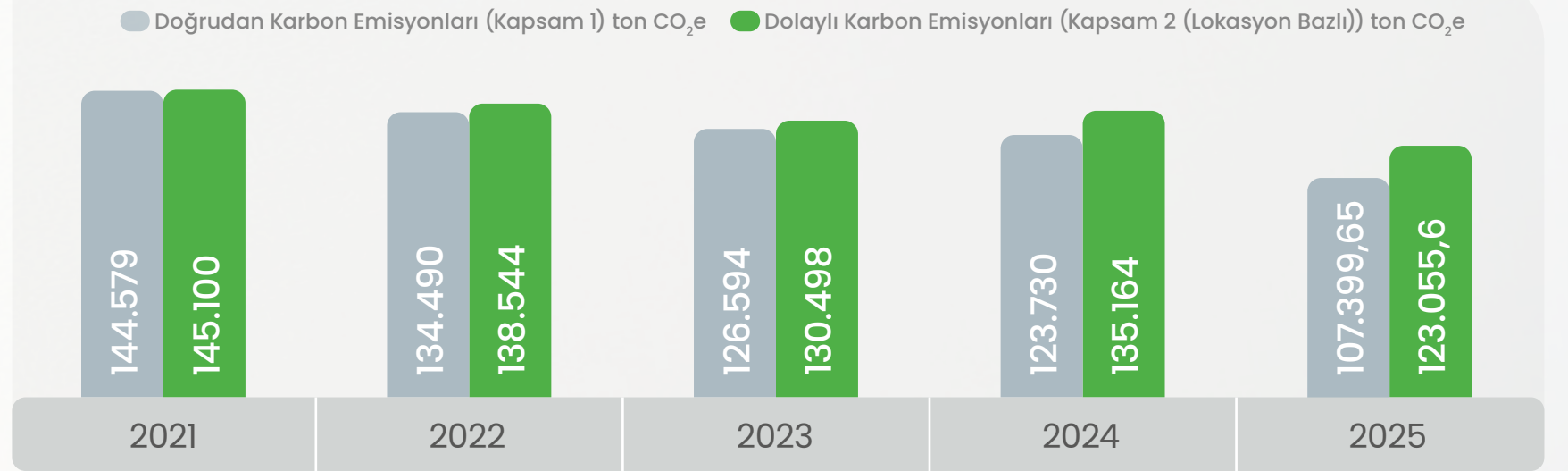
EMİSYONLAR VE ENERJİ YÖNETİMİ

Emisyon ve enerji yönetimine verdiğimiz önemle Grup olarak Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarımızı **2053 yılına kadar emisyon miktarımızı azaltmayı ve kalan emisyonları yüksek kaliteli karbon giderim yöntemleriyle dengeleyerek Net Sıfır'a ulaşmayı hedefliyoruz**. Kapsam 3 emisyonlarımızı ise Net Sıfır yolculuğumuzun kritik bir bileşeni olarak ele alıyor, değer zincirindeki öncelikli emisyon kaynaklarının belirlenmesi, veri kalitesinin artırılması ve azaltım odaklı aksiyon alanlarının tanımlanmasını önceliklendiriyoruz. Bu kapsamda tedarik zinciri, yatırımlar ve iş ortakları kaynaklı emisyonların şeffaf biçimde izlenmesini ve azaltım fırsatlarının kademeli olarak hayata geçirilmesini amaçlıyoruz. Aynı zamanda enerji yönetimi yaklaşımımızı verimlilik, yenilenebilir enerji kullanımı ve dijital izleme eksenlerinde yapılandırıyoruz. Çatı GES yatırımları ile yerinde yenilenebilir enerji üretimini destekliyoruz. Elektrik tüketimimizin önemli bir bölümünü I-REC sertifikalı yenilenebilir enerji kaynaklarıyla belgelendiriyor, orta vadede yenilenebilir enerjiye tam geçişi planlıyoruz.

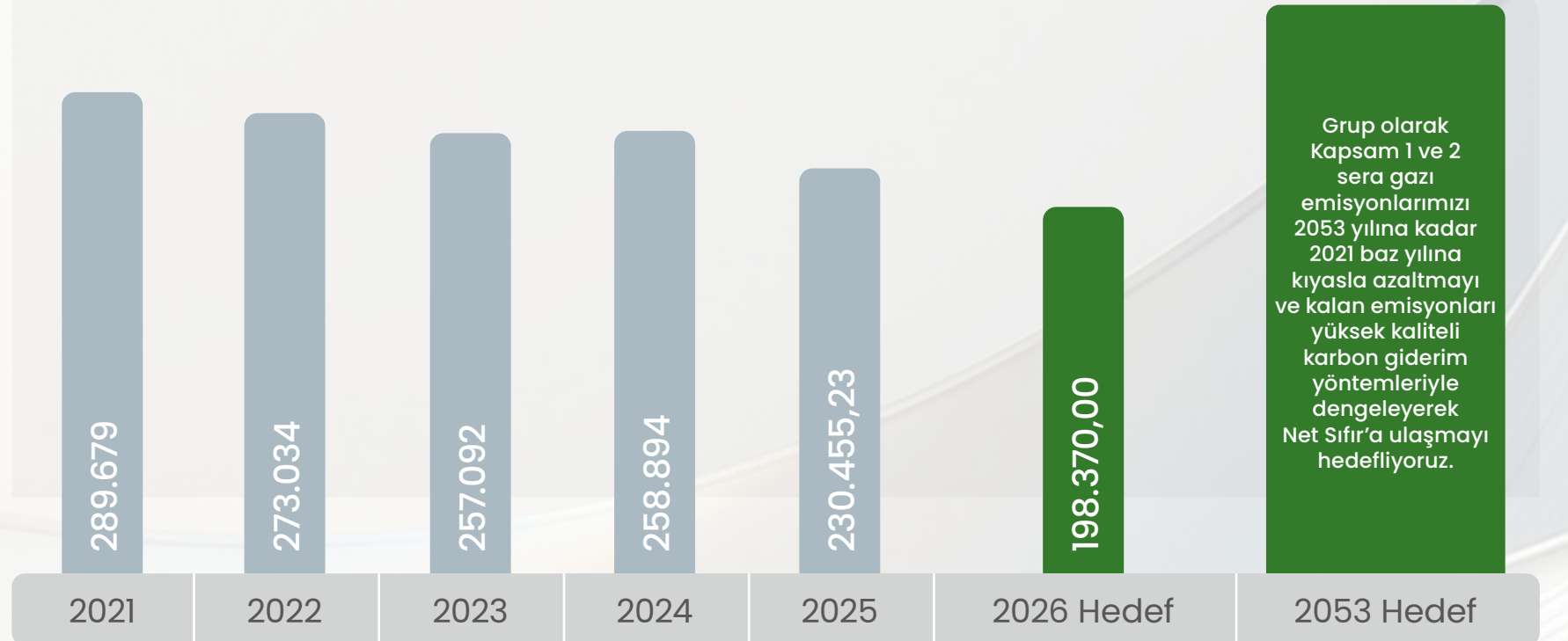
Grup bazında değerlendirdiğimizde, 2025 raporlama döneminde Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarımızda azalım gerçekleştirilmiştir. Emisyon miktarımızı azaltmak için gerçekleştirdiğimiz faaliyetler doğrultusunda 2025 senesinde Grup genelinde 107.399,65 ton CO₂e Kapsam 1 ile 123.055,6 ton CO₂e Kapsam 2 (Lokasyon Bazlı) olacak şekilde toplamda 230.455,23 ton CO₂e emisyon kaydedilmiştir. Bu yıl, Kapsam 3 emisyonlarının konsolide sera gazı emisyon hesaplamalarına dahil edilmesine yönelik çalışmalarımızı yürüttük ve hesaplanan kategorilerde toplam 17.544.342,9 ton CO₂e Kapsam 3 emisyonu kaydettik. Emisyonlarımızı azaltmaya yönelik faaliyetlerimize kararlılıkla devam ediyoruz, bunun sonucu olarak 2025 yılında toplam Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarımızda geçen seneye göre %11 oranında azalış kaydettik (2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji A.Ş. verilerini içermemektedir).



Konsolide Karbon Emisyonları (Kapsam 1 ve Kapsam 2) (ton CO₂e)



Toplam Kapsam 1 ve Kapsam 2 Emisyonları (ton CO₂e)



EMİSYONLAR VE ENERJİ YÖNETİMİ

2026 hedeflerimize ulaşmak için Grup Şirketlerimizde gerçekleştireceğimiz proje ve uygulamalarla kararlılıkla çalışacağız.

HEDEF ODAK ALANI	HEDEF YILI	HEDEF	TAKİP EDİLEN KPI
Karbonsuzlaşma	2053	Net Sıfır*	Mutlak sera gazı (Kapsam 1 + 2) emisyonları (metrik ton CO ₂ e)
Grup olarak Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarımızı 2053 yılına kadar 2021 baz yılına kıyasla azaltmayı ve kalan emisyonları yüksek kaliteli karbon giderim yöntemleriyle dengeleyerek Net Sıfır'a ulaşmayı hedefliyoruz.			

Borusan Grup Şirketleri karbon emisyon hesaplamalarını Sera Gazı Protokolü (Greenhouse Gas Protocol, GHG Protocol) metodolojisi¹ veya ISO 14064-1 2018 Standardı'nı² temel alarak gerçekleştirmekte ve doğrulamaktadır. Şirketlerimizin karbon ayak izi hesaplamalarını Grup genelinde konsolide ediyoruz. Borusan Grup Şirketleri karbon emisyon hesaplamalarını Sera Gazı Protokolü (Greenhouse Gas Protocol, GHG Protocol) metodolojisi* veya ISO 14064-1 2018 Standardı'nı** temel alarak gerçekleştirmekte ve doğrulamaktadır. Şirketlerimizin karbon ayak izi hesaplamalarını Grup genelinde konsolide ediyoruz. Bu yıl, Kapsam 3 emisyonlarının konsolide sera gazı emisyon hesaplamalarına dahil edilmesine yönelik çalışmaları Holding bünyesinde yürüttük. 2025 raporlama döneminde denetim kapsamına Kapsam 3 emisyonlarını da dahil ederek iklim odağımızı genişlettik.

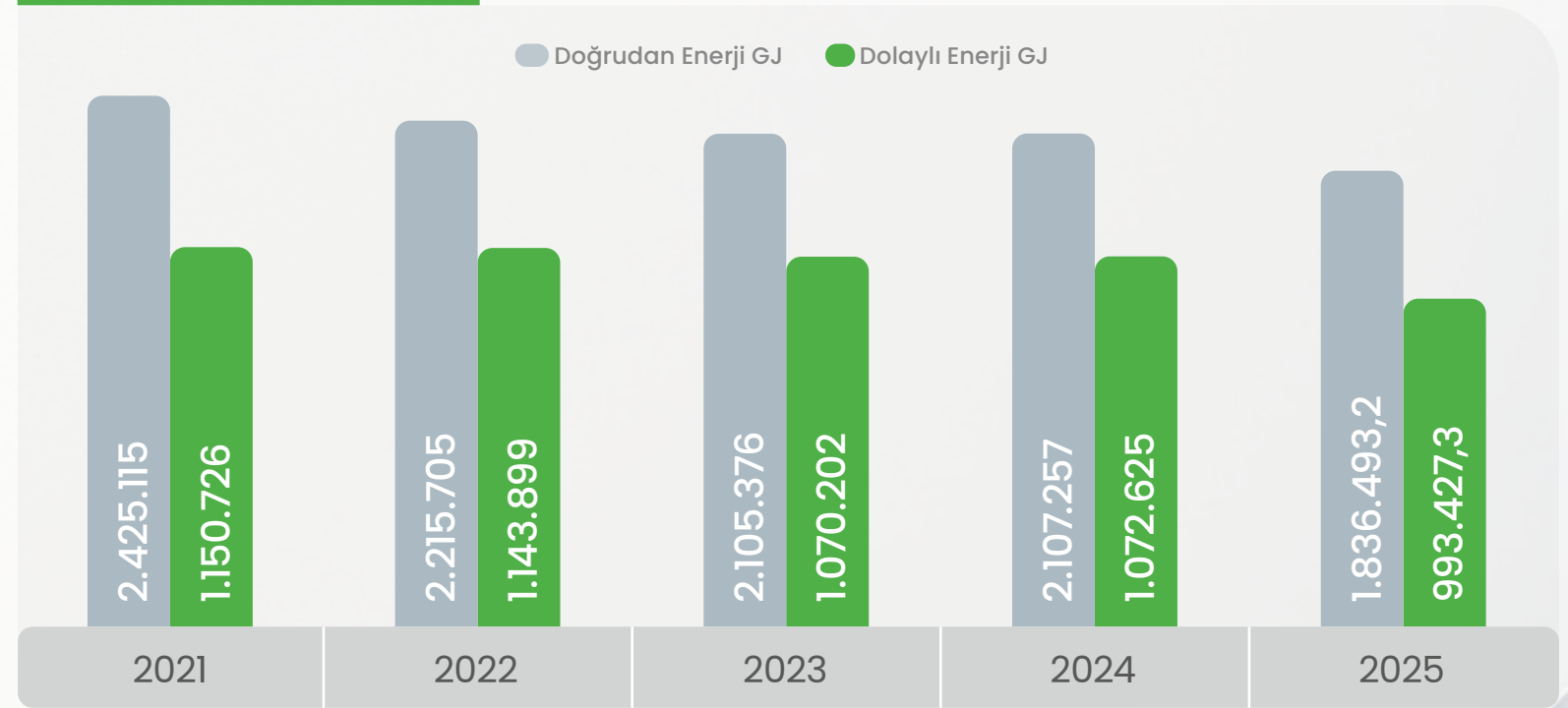
2025 yılında toplam doğrudan enerji tüketimimizi (benzin, mazot/motorin, doğal gaz ve fuel oil) 1.836.493,2 GJ olarak raporladık. Dolaylı enerji tüketimimiz (elektrik) ise 993.427,3 GJ olarak gerçekleşmiştir. Raporlama döneminde geçen seneye kıyasla %11 oranında artırarak toplamda 415.644,6 GJ elektrik tüketimini I-REC sertifikası ile satın aldığımız yenilenebilir enerji olarak kayıt altına aldık.

HEDEF ODAK ALANI	HEDEF YILI	HEDEF	TAKİP EDİLEN KPI
Karbonsuzlaşma	2044	%100	Toplam Elektrik Tüketiminde Yenilenebilir Kaynakların Oranı

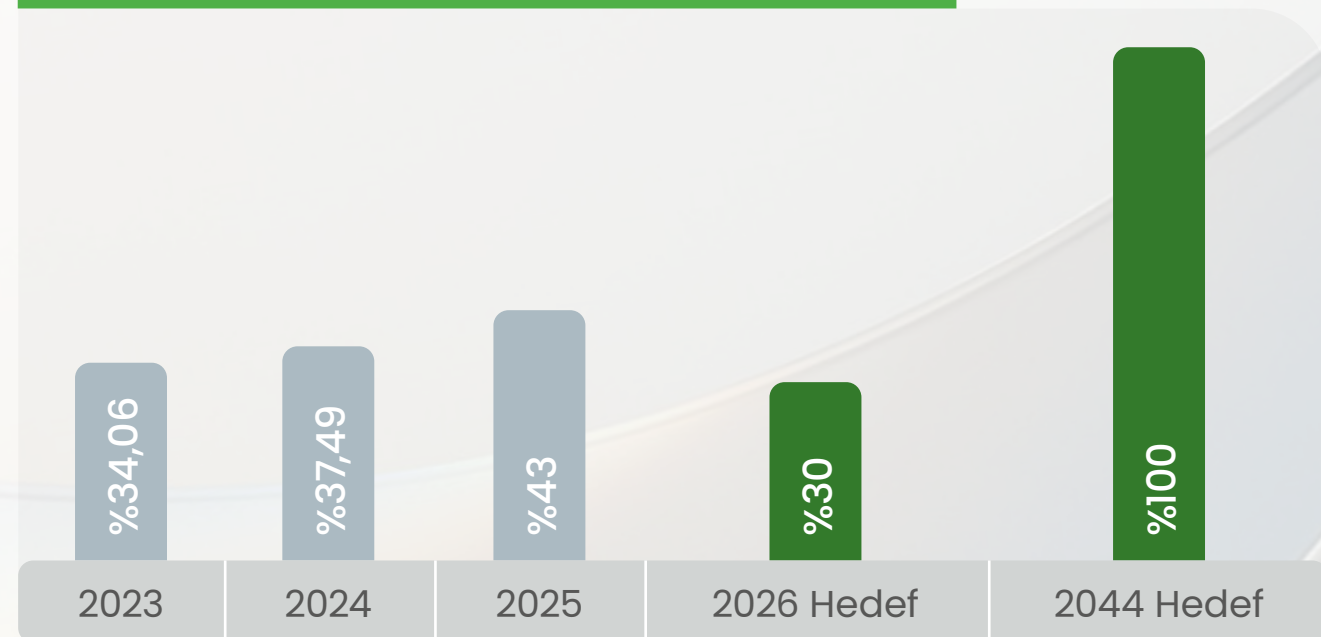
¹ * Kullanılan emisyon faktörleri için IPCC 2006 Ulusal Sera Gazı Envanterleri Kılavuzu, IPCC 2. Değerlendirme Raporundan Küresel Isınma Potansiyeli değerleri (100 yıl) ve 2015 IEA Türkiye İstatistikleri (Kademe 2 Ülkeye Özgü Emisyon Faktörü) referans alınmıştır. Hesaplamaya dahil edilen sera gazları yakıt ve elektrik tüketim faaliyetlerinden kaynaklanan emisyonları, Emisyon Yönetimi ise CO₂, CH₄ ve N₂O gazlarını içermektedir.

² ** Hesaplamalar kapsamında, veri konsolidasyon yaklaşımı için operasyonel kontrol sınırı baz alınmıştır.

Konsolide Enerji Tüketimleri (GJ)



Toplam Elektrik Tüketiminde Yenilenebilir Kaynakların Oranı (%)



EMİSYONLAR VE ENERJİ YÖNETİMİ

2023 yılında %34,06 değerinde olan yenilenebilir enerji oranımız, 2024'te %37,49 ulaştı. 2025'te de bu oranı artırarak %43'e çıkarttık.³ Toplam elektrik tüketimimizde yenilenebilir enerji kaynaklarının payını gerçekleştirdiğimiz yeni yatırımlarla ve projelerle 2044'te %100'e çıkarmak için tüm gücümüzle çalışacağız.

BORUSAN ENBW ENERJİ YENİLENEBİLİR ENERJİ KAYNAKLARI TESİS ADI	BULUNDUĞU İL	BAŞLANGIÇ TARİHİ	KURULU GÜÇ MİKTARI (MW)
Bandırma RES	Balıkesir	2009	91,1
Harmanlık RES	Bursa	2016	55,2
MUT Res	Mersin	2015	55,2
Kartaldağı RES	Gaziantep	2017	65,55
Saros RES	Çanakkale	2020	148
Balabanlı RES	Tekirdağ	2014	97
Koru RES	Çanakkale	2015	55,2
Fuatres RES	İzmir	2016	33,9
Kıyıköy RES	Kırklareli	2017-2020 (Kapasite Artışı)	100
Pelit RES	Sivas	2025	80
Dayıcık GES	Mersin	2016	6,6
Pamuklu GES	Mersin	2017	2,2
Saros GES	Çanakkale	2024	94
Yedigöl-Aksu HES	Erzurum	2011	50,3
BORUSAN TEDARİK ZİNCİRİ ÇÖZÜMLERİ VE TEKNOLOJİ YENİLENEBİLİR ENERJİ KAYNAKLARI TESİS ADI	BULUNDUĞU İL	BAŞLANGIÇ TARİHİ	KURULU GÜÇ MİKTARI (KWe)
Tuzla Operasyon Merkezi	İstanbul	2020	1.500
BORUSAN LİMANI YENİLENEBİLİR ENERJİ KAYNAKLARI TESİS ADI	BULUNDUĞU İL	BAŞLANGIÇ TARİHİ	KURULU GÜÇ MİKTARI (MWe)
S3 Depo Çatı GES	Bursa	2023	0,99
Kantar-TM2 Çatı GES	Bursa	2020	0,3
BORUSAN CAT YENİLENEBİLİR ENERJİ KAYNAKLARI TESİS ADI	BULUNDUĞU İL	BAŞLANGIÇ TARİHİ	KURULU GÜÇ MİKTARI (MW)
Adana Bölge Binası Endüstriyel Çatı GES	Adana	2022	0,14
BORUSAN OTOMOTİV GRUBU YENİLENEBİLİR ENERJİ KAYNAKLARI TESİS ADI	BULUNDUĞU İL	BAŞLANGIÇ TARİHİ	KURULU GÜÇ MİKTARI (MW)
Borusan Oto İstinye Çatı GES	İstanbul	2023	0,153
BORÇELİK YENİLENEBİLİR ENERJİ KAYNAKLARI TESİS ADI	BULUNDUĞU İL	BAŞLANGIÇ TARİHİ	KURULU GÜÇ MİKTARI (MW)
Borçelik Gemlik Çatı GES	Bursa	2022	0,1
Borçelik Manisa Çatı GES	Manisa	2023	1,1

Enerji Grubu tesisleri hariç olmak üzere, diğer tesislerimizde devreye alınan çatı tipi güneş enerjisi sistemlerinin toplam kurulu gücü 4,28 MW'e ulaşmıştır. Üretilen elektrik ilgili tesislerde öz tüketim amacıyla kullanılmaktadır.

³Toplam elektrik tüketiminde yenilenebilir kaynakların oranı, öz tüketim ve satın alınan yenilenebilir enerjiyi kapsamaktadır.

GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borçelik, iklim değişikliğiyle mücadele ve uyum stratejilerini güçlendirmek amacıyla akademi, teknoloji sağlayıcıları, danışmanlık firmaları, finans kuruluşları ve sektörel platformlardan oluşan geniş bir paydaş ağıyla çalışmaktadır. Sabancı Üniversitesi İPM ve İstanbul Üniversitesi ile akademik iş birlikleri yürütmektedir. IFC ve EBRD yatırım ve sürdürülebilir finansman tarafında ana paydaşlar olarak konumlanmaktadır. TÜV SÜD, QSI ve DQS doğrulama ve yönetim sistemi denetimlerini yürütmekte, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) Türkiye, ResponsibleSteel ve ilgili kamu kurumlarıyla sektörel ve düzenleyici süreçleri yakından takip etmektedir.

Borçelik, kendi emisyonlarını azaltmak amacıyla düşük emisyonlu hammaddeler kullanmanın yanı sıra, Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları aracılığıyla müşterilerinin de emisyon azaltım süreçlerine katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda, kaplamasız DP600 çelik kalitesinin geliştirilmesi ve yeni nesil ultra yüksek mukavemetli otomotiv DP980GA çelik kalitesinin geliştirilmesi gibi projelerle yüksek mukavemetli (AHSS) çelikler üzerinde çalışmalar yürütülmektedir. Bunun yanı sıra Galvaplus ve sol-jel tabanlı korozyon direnci yüksek kaplama gibi yenilikçi çözümlerle yeni nesil kaplamalar geliştirilmektedir. Bu faaliyetler sayesinde Borçelik, hem kendi çevresel ayak izini küçültmeyi hem de müşterilerinin daha hafif, daha dayanıklı ve daha sürdürülebilir ürünlere erişerek emisyonlarını düşürmelerini hedeflemektedir.

Aynı zamanda, Sürdürülebilirlik Akademisi kapsamında şirket çalışanlarına odak gruplar halinde Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik, Türkiye ve Avrupa Birliği Sürdürülebilirlik Mevzuatı, Temel Sürdürülebilirlik, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık, Kurumsal Sürdürülebilirlik İletişimi, Yapay Zekâ ve Teknolojide Sürdürülebilirlik, Çevresel ve Sosyal Risklerin Finansal Yorumlanması konularında eğitimler verilmektedir. Borçelik, sürdürülebilirlik eğitimlerini hem saha hem de ofis çalışanlarına sunmaktadır. Ayrıca tüm yeni çalışanlara oryantasyon sürecinde Borçelik'in sürdürülebilirlik strateji ve aksiyonlarına ilişkin eğitimler verilmektedir.

Borusan Boru, iklim değişikliği ve atık yönetimini iklim teması altında hedeflerle takip edilen metrikler olarak ele almaktadır. Paydaşlarıyla çevre konularında aynı önceliklere eğilerek faaliyetlerini sürdürmekte ve iklim hedeflerinde güncellemeler yapmaktadır.

2024 yılı verisinin değerlendirildiği 2025 yılı CDP Soru Anketi İklim Değişikliği bölümü skoru B (iyi seviyede sürdürülebilirlik yönetimi) olarak gerçekleşmiştir. 12 karbonsuzlaşma projesi hayata geçirilmiş olup bu projelerle birlikte 14.698 tCO₂e/yıl emisyon önlemiştir. Türkiye lokasyonlarının %97,5'i ise I-REC sertifikasına sahiptir.

Borusan Otomotiv Grubu, çevre yönetimi yaklaşımını Borusan Holding'in çevre ve sürdürülebilirlik yaklaşımı doğrultusunda yürütmektedir. Çevresel risk ve etkiler, saha kontrolleri ve operasyonel değerlendirmeler aracılığıyla belirlenmektedir. Sürekli iyileştirme yaklaşımı doğrultusunda aksiyon planları oluşturulmakta ve izlenmektedir. Enerji ve kaynak verimliliğini artırmaya, yenilenebilir enerji kullanımını yaygınlaştırmaya ve operasyonel çevresel etkileri azaltmaya yönelik uygulamalar yürütülmektedir. Şirket'te saha kontrolleri sonucunda belirlenen gelişime açık alanlar için aksiyon planları oluşturulmakta; bu kapsamda yenilikçi çevre çözümlerinin geliştirilmesi amacıyla start-up'larla iş birlikleri değerlendirilmektedir. Sahadan elde edilen iyi uygulamalar diğer lokasyonlarla paylaşılmakta ve yaygınlaştırılması sağlanmaktadır. Yenilenebilir enerji kullanımı, enerji verimliliği projeleri ve döngüsel ekonomi uygulamaları çevresel etkiyi azaltan önemli projeler arasında yer almaktadır.

Ayrıca, Borusan Otomotiv Grubu iklim değişikliğiyle mücadele ve uyum çalışmaları kapsamında enerji kaynaklı emisyonlarını azaltmaya yönelik somut uygulamalar yürütmektedir. Borusan Oto İstinye lokasyonunda yer alan çatı GES ile yenilenebilir enerji üretimi sağlanmakta; bununla birlikte şirket genelindeki elektrik tüketiminin yaklaşık %93'ü I-REC sertifikalı hidroelektrik kaynaklardan temin edilmektedir. Borusan Oto Samandıra lokasyonunun sahip olduğu LEED Gold sertifikası, enerji ve kaynak verimliliği kriterlerine uygun bina yönetimi yaklaşımını desteklemektedir. Ayrıca şirket araç filosunda elektrikli araçlara yer verilmiştir.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Limanı, iklim değişikliğiyle mücadele, çevresel etkilerin azaltılması ve sürdürülebilir mavi ekonomi hedefleri doğrultusunda Bursa Teknik Üniversitesi tarafından yürütülen SuS-BlueCoVE (Sürdürülebilir ve Akıllı Mavi Ekonomi) yaklaşımına sektörel paydaş olarak katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda Borusan Limanı, sürdürülebilir liman işletmeciliği, çevresel etki yönetimi ve iklim değişikliğine uyum uygulamalarına ilişkin saha deneyimini ve iyi uygulama örneklerini akademik çalışmalarla paylaşmaktadır. Bu iş birliği aracılığıyla, iklim ve çevre odaklı uygulamaların geliştirilmesi, denizel ekosistemlerin korunması ve liman operasyonlarında kaynak verimliliğinin artırılmasına yönelik bilgi üretimi ve farkındalık çalışmaları desteklenmektedir. Söz konusu yaklaşım, Borusan Limanı'nın çevresel sorumluluk anlayışı ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu şekilde sürdürülmektedir. Ayrıca, Borusan Limanı 2025 yılı itibarıyla, çevresel etkilerin azaltılması, enerji verimliliğinin artırılması, atık ve emisyon yönetiminde uluslararası standartlara uyum sağlanması ve tüm operasyonel süreçlerde sürdürülebilirlik odaklı iyileştirmelerin hayata geçirilmesi yönündeki kararlı çalışmaları sonucunda, GreenCheck sertifikasını almaya hak kazanmış; böylece liman operasyonlarında çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) kriterlerine verdiği önemi ve sorumlu liman işletmeciliği anlayışını belgelendirmiştir.

Supsan, Döngüsel Ekonomi ve Karbonsuzlaşma hedefleri oluşturarak, hedeflere ulaşım konusunda kaynak kullanımı, atık yönetimi, su yönetimi, ileri ve geri dönüşüm alanlarında etkili projeler hayata geçirmekte ve projelerin hedeflere etkisini/katkısını takip etmektedir. Enerji verimliliği danışmanlık firması desteğinin ardından projelerini hayata geçirmeye başlamış, özellikle doğalgaz kullanımını azaltma çalışmalarına yoğunlaşmıştır. Holdingi³ altındaki karbonsuzlaşma tematik çalışma grubu oluşturulmuştur. Kapsam 1 ve 2 emisyonları için azaltım planı mevcuttur. Kapsam 3 emisyonları çerçevesinde ise azaltım planı oluşturma çalışmaları devam etmektedir. Fosil yakıt kullanımından yenilenebilir enerji kaynaklarına daha fazla geçiş yapılması yönünde çalışmalar sürdürülmektedir. EcoVadis sürdürülebilirlik değerlendirmesinde 3 puanlık artışla gümüş madalyasını korumayı başarmıştır.

Borusan EnBW Enerji, iklim etkisini yalnızca kendi operasyonlarıyla sınırlı ele almak yerine, değer zinciri genelini kapsayan bir yaklaşıma geçerek Kapsam 3 sera gazı emisyonlarını ilk kez hesaplamaktadır. Yenilenebilir enerji şirketi olmasından kaynaklı emisyonları çok düşük olmasına rağmen, 2054 yılına kadar Kapsam 1-2-3 değerlerini azaltmayı planlamaktadır. Bu kapsamda belirlenen karbonsuzlaşma yol haritası ve Kapsam 1-2-3 azaltım planları yer almaktadır. 2026 yılında Borusan EnBW Enerji, EBRD ile Corporate Climate Governance Facility kapsamında yürütülecek proje ile iklim konularını karar alma mekanizmalarının merkezine taşıyacak yapısal bir dönüşüm sürecini planlamaktadır. Borusan EnBW Enerji, 2025 yılında yıllık 2.262.576,9 MWh elektrik üretimiyle yaklaşık 981.958,38 ton CO₂ karbon emisyonunun önüne geçmekte ve yaklaşık 1 milyondan fazla hanenin yıllık elektrik ihtiyacını karşılamaktadır.



Borusan Cat, yaklaşımını veriye dayalı karar alma ve tedarik zincirini dahil etme yönünde önemli ölçüde güncellemektedir. En kritik adımlardan biri, emisyon verilerinin Holding tarafından sunulan Power BI tabanlı çevrim içi takip sistemine taşınmasıdır. Bu sayede, emisyonlar anlık olarak izlenmekte ve hedefler doğrultusunda performans analiz edilmektedir. İkinci önemli güncelleme ise emisyon hesaplama kapsamına Kapsam 3 emisyonlarının dahil edilmesidir. Bu hamle, iklim etkisinin bütünsel olarak anlaşılmasını ve tedarik zincirindeki risk ve fırsatların yönetilmesini sağlayacak stratejik bir ilerlemeyi temsil etmektedir. Bünyesinde TSENISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi bulunmaktadır. 2025 yılı itibarıyla iklim riskleri, TSRS/CSRD gereklilikleri ve ulusal iklim mevzuatı (İklim Kanunu, Emisyon Ticaret Sistemi hazırlıkları) çerçevesinde ilgili ekiplerle hedefli bilgilendirme ve iç iletişim çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalar kapsamında, iklim risklerinin operasyonel ve finansal etkileri, veri sahipliği ve sorumluluklar ile uyum süreçleri ele alınmaktadır.

Borusan Cat, Adana Bölge Binası Endüstriyel Çatı GES'ine sahiptir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren müşteriler için çatı tipi GES kurulumları gerçekleştirilerek yenilenebilir enerji kullanımının yaygınlaşmasına katkı sağlamıştır. Şirket, yenilenebilir enerji çerçevesinde ekosistemde enerji dönüşümü odağında değer yaratmayı sürdürmektedir.

Borusan Contemporary, Edward Burtynsky: Dönüşen Yeryüzü sergisi paralelinde Yuvam Dünya Derneği iş birliğinde iklim krizi ve sürdürülebilirlik alanında farkındalık oluşturmaya yönelik özel etkinlikler planlamaktadır. Sergi temaları paralelinde tasarlanan çocuk ve yetişkin atölyeleri, videocastlar, bilim insanları ve STK'lar ile buluşmalar aracılığıyla farklı yaş gruplarına ulaşarak toplumsal bir etki alanı yaratmayı hedeflemektedir.

EMİSYONLAR VE ENERJİ YÖNETİMİ

Borusan Boru Soğutma Ünitelerinin Revizyonu

Borusan Boru, tesislerinde gazlı eski tip verimsiz çalışan soğutucuların yerine kule tipi fanlı soğutucular temin ederek devreye almaktadır. Bu değişim ile hem enerji tüketiminde önemli ölçüde tasarruf sağlanmakta hem de eskiyen sistemlerin yüksek bakım maliyetleri ödenmemektedir. Proje kapsamında Borusan Boru, yıllık 84,3192 tCO₂e emisyonun önüne geçmiştir.

TEMEL KAZANIMLAR

- 84,3192 tCO₂e/yıl emisyonun önüne geçilmesi
- Enerji verimliliğini artırarak **operasyonel maliyetlerin düşürülmesi**
- Eskiyen soğutma sistemlerinin **yüksek bakım maliyetlerin ortadan kaldırılması**
- Soğutucu gazlı sistemlerden vazgeçilerek ozon tabakasına ve sera etkisine neden olan gaz salımlarını önlemek
- Modern ve verimli soğutma altyapısıyla tesisin **uzun vadeli enerji performansını iyileştirmek**



Borusan Boru Testere Mengene Hava Üfleme Sistemi Otomasyon Revizyonu

Borusan Boru, testere mengene hava üfleme sisteminde otomasyon revizyonu gerçekleştirmektedir. Yapılan iyileştirme ile sistem, her boru kesiminden sonra yalnızca 1 saniye üfleyecek şekilde yeniden programlanmıştır. Makinenin ortalama çalışma saatine göre 5 mm delik çapından geçen basınçlı havanın tüketimi karşılaştırılarak hesaplanmış olup proje kapsamında yıllık 78,5172 tCO₂e emisyon önlenmiştir.

TEMEL KAZANIMLAR

- 78,5172 tCO₂e/yıl emisyonun önlenmesi
- Basınçlı hava tüketimini optimize ederek **enerji maliyetlerinin düşürülmesi**



EMİSYONLAR VE ENERJİ YÖNETİMİ

Borusan Boru

Boru Makineleri Kater Hidrolik Ünitelerinin Revizyonu

Borusan Boru, boru makinelerindeki kater hidrolik ünitelerinin değişimini gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda 5,5 kW gücündeki 6 adet motor yerine 2 kW gücünde motorlar takılmıştır. Basınç şalteri ve akümülatör entegrasyonu sayesinde motorların çalışma süresi önemli ölçüde düşürülmektedir. Toplam kurulu güçte azalma sağlayan bu dönüşüm, basınç ihtiyacının akıllı yönetimiyle birleşerek enerji tüketimini büyük ölçüde optimize etmektedir. Proje kapsamında yıllık 81,0497 tCO₂e emisyonun önüne geçilmiştir.

TEMEL KAZANIMLAR

- **81,0497 tCO₂e/yıl** emisyonun önüne geçilmiştir.
- Basınç şalteri ve akümülatör sayesinde gereksiz çalışma sürelerinin ortadan kaldırılması



Borusan Boru

Atıl Durumdaki Valf ve Pistonların Döngüsel Ekonomi Kapsamında Değerlendirilmesi & Hava Kaçaklarına Müdahale

Borusan Boru, fabrika genelindeki atıl durumdaki pnömatik valf ve pistonların hurdaya ayrılması yerine kendi ekibine verilen eğitimlerle tamir edilip işletmeye geri kazandırılmasını sağlamaktadır. Ayrıca fabrika genelindeki tesis içi ve tesis dışı hava kaçakları tespit edilerek önlenmekte, bu sayede basınçlı hava kaynaklı enerji tüketiminin azaltılması hedeflenmektedir. Proje, döngüsel ekonomi anlayışını bakım süreçlerine entegre ederek hem malzeme israfını önlemekte hem de çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesiyle iç kaynakların etkin kullanımını sağlamaktadır. Proje kapsamında yıllık 155,9924 tCO₂e emisyon önlenmiştir.

TEMEL KAZANIMLAR

- **84,3192 tCO₂e/yıl** emisyonun önüne geçilmesi
- Enerji verimliliğini artırarak **operasyonel maliyetlerin düşürülmesi**
- Eskiyen soğutma sistemlerinin **yüksek bakım maliyetlerin ortadan kaldırılması**
- Soğutucu gazlı sistemlerden vazgeçilerek ozon tabakasına ve sera etkisine neden olan gaz salımlarını önlemek
- Modern ve verimli soğutma altyapısıyla tesisin **uzun vadeli enerji performansını iyileştirmek**



EMİSYONLAR VE ENERJİ YÖNETİMİ

Borusan Cat

Maden ve Endüstriyel Sahalar için Otonom Güneş Enerjili Aydınlatma Kulesi (EcoSolar)

Maden ve endüstriyel sahalarda yaygın olarak kullanılan dizel yakıtlı aydınlatma kulelerinin yerine, güneş enerjisi ve akü depolamasıyla çalışan otonom bir aydınlatma kulesi geliştirilmektedir. Proje; yakıt lojistiğinin karmaşık ve maliyetli olduğu uzak sahalarda müşterilerin düşük işletme maliyeti, azaltılmış karbon emisyonu ve geliştirilmiş güvenlik taleplerine yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Geliştirilen çözüm, tamamen yakıtsız çalışabilen, modüler, ölçeklenebilir ve farklı saha koşullarına uyarlanabilir bir mobil aydınlatma kulesidir. Proje, Borusan Holding'in i3 stratejisi kapsamında karbonsuzlaşma, enerji yönetimi ve inovasyon hedefleriyle doğrudan uyumlu olup yenilenebilir enerji kullanımını yaygınlaştırmakta ve yerel mühendislik yetkinlikleriyle geliştirilen yenilikçi bir çözüm sunmaktadır.

TEMEL KAZANIMLAR

- Operasyon sırasında **dizel yakıt tüketimi %100'e varan oranda ortadan kaldırılmaktadır.**
- Konvansiyonel dizel aydınlatma kulelerine kıyasla **CO₂ emisyonları önemli ölçüde azaltılmaktadır.**
- Yakıt ve bakım giderlerinin ortadan kalkmasıyla **işletme maliyetleri minimuma indirilmektedir.**
- Sahada yakıt ikmali ihtiyacının ortadan kalkmasıyla **iş güvenliği riskleri azaltılmaktadır.**
- Gürültü ve egzoz gazı maruziyeti ortadan kaldırılarak çalışan sağlığı iyileştirilmektedir.
- Farklı müşteri ve bölgelere yaygınlaştırılabilir, ölçeklenebilir ve uzun süreli bir çözüm olarak kurgulanmıştır.



EMİSYONLAR VE ENERJİ YÖNETİMİ

Borusan Boru NoMoreChattering

Proje, soğuk çekme sürecinde ortaya çıkan yüzey bozuklukları ve kopma hatalarını önleyerek, duruşları azaltmayı hedeflemektedir. Böylece, karbon salımı düşürülerek çevresel etki azaltılmakta ve hammadde israfı büyük ölçüde engellenmektedir. NoMoreChattering sisteminin devreye alınmasından önceki 12 aylık süreçte, yüzey bozukluğu ve kopma nedeniyle 39 ton boru ıskartaya ayrılmışken, sistem devreye girdikten sonra bu miktar 16 tona düşmüştür. Bu da kopma oranını %40 oranında azaltmıştır. Bu kazanç duruş süresindeki getiriyle birleşince önemli bir kazanca dönüşmektedir. Her boru kopması durumunda yaklaşık 5 dakikalık bir duruş süresi yaşandığı göz önüne alındığında, toplamda 1.250 dakikalık (yaklaşık 21 saat) duruş kazancı sağlanmıştır. Proje, devreye alındığı andan itibaren, makinadaki operatörler tarafından olumlu geri dönüşler alınmıştır. Sadece ekonomik anlamda değil, çevresel boyutlarda da önemli faydalar sağlanmıştır. Üretim verimliliğini artırarak çevresel etkileri azaltmış ve başarıya ulaşmıştır.

TEMEL KAZANIMLAR

- Rework işlemlerindeki azalma, hurda oranlarının düşmesi ve üretim hızındaki artış sayesinde elde edilen kazanç **20.000 Amerikan doları** olmuştur.
- Toplamda **1.250** dakikalık (yaklaşık 21 saat) duruş kazancı sağlanmıştır.



PAYDAŞ GÖRÜŞLERİ

BORÇELİK RCM ENERJİ MALİYETLERİNİN AZALTILMASI PROJESİ PROJE GÖREVLİSİ SELİM İLKER

RCM Enerji Maliyetlerinin Azaltılması Projesi, operasyonel verimlilik ile sürdürülebilirlik hedeflerinin entegre biçimde yönetilebileceğini ortaya koyan bütüncül bir uygulama olmuştur. Proje kapsamında geliştirilen veri temelli analiz yaklaşımı ve hibrit dijital ikiz modeli sayesinde enerji tüketim sapmaları görünür hale getirilmiş; böylece hem üretim sırasında oluşan enerji kayıpları hem de üretim dışı zamanlardaki tüketim davranışları ölçülebilir biçimde izlenebilir hale gelmiştir. Bu doğrultuda üretim esnasında hız, proses parametreleri ve operatör davranışlarının enerji performansına etkisi optimize edilirken; bakım modu, bekleme durumları ve yardımcı ekipman çalışmaları gibi üretim dışı süreçlerdeki tüketim kalıpları analiz edilerek önemli tasarruf alanları belirlenmiştir.

Proje sürecinde elde edilen olumlu gelişmelerin başında, veri şeffaflığının artmasıyla birlikte enerji performansının operasyon ekipleri tarafından daha yakından izlenebilir hale gelmesi ve karar alma süreçlerinin hızlanması gelmektedir. Bununla birlikte, saha gerçekliği ile model çıktılarının ilk aşamada tam uyum sağlamaması, veri standardizasyonu ihtiyacı ve operasyon alışkanlıklarının yeni çalışma yaklaşımına adapte edilmesi gerekliliği süreçte karşılaşılan başlıca zorluklar olmuştur. Ancak disiplinler arası koordinasyon, saha geri beslemeleri ve kademeli iyileştirmeler sayesinde bu zorluklar yönetilebilir öğrenim alanlarına dönüşmüş ve model doğruluğu ile uygulama etkinliği artırılmıştır.

Hat sahipliği perspektifinden değerlendirildiğinde proje; üretim sırasında sağlanan verimlilik artışlarının yanı sıra üretim dışı zamanlardaki tüketimin optimize edilmesiyle toplam enerji yoğunluğunun azaltılmasına katkı sağlamış, dolaylı karbon ayak izinin düşürülmesini desteklemiştir. Bu yönüyle çalışma, veri odaklı yönetim modellerinin hem çevresel etkiyi azaltan hem de operasyonel performansı güçlendiren sürdürülebilir üretim yaklaşımının somut bir örneğini oluşturmakta ve benzer uygulamalar için ölçeklenebilir bir referans niteliği taşımaktadır.

İlgili projenin detaylarına 2024 **Borusan Holding Entegre Faaliyet Raporu'ndan** ulaşabilirsiniz.

BORUSAN BORU NO MORE CHATTERİNG PROJESİ DİJİTAL TRANSFORMASYON MÜHENDİSİ HAKAN KOÇAK

No More Chattering Projesi, operasyonel mükemmeliyet ile sürdürülebilirlik hedeflerini aynı potada buluşturan stratejik bir inisiyatif olarak değerlendirilmiştir. Proje, sahadan gelen gerçek ihtiyaçlara dayanması ve veriye dayalı bir erken uyarı yaklaşımı sunmasıyla, ekipman verimliliğini artırırken plansız duruşları ve kaynak israfını azaltmıştır.

Uygulama sürecinde, değişime uyum ve kullanıcı alışkanlıkları açısından sınırlı zorluklar yaşanmış; ancak bu süreç, güçlü paydaş iş birliği ve sürekli iyileştirme yaklaşımı sayesinde hızlıca yönetilmiştir. Bugün geline nokta da proje, enerji ve kaynak kullanımında daha kontrollü bir üretim ortamı yaratarak, dolaylı karbon salımının azaltılmasına katkı sunmaktadır.

No More Chattering, yalnızca teknik bir çözüm değil; iklim duyarlılığı yüksek, sürdürülebilir üretim anlayışını destekleyen ve kurumsal dönüşümü hızlandıran örnek bir uygulama olarak öne çıkmaktadır.

DÖNGÜSEL EKONOMİ VE ATIK YÖNETİMİ

Küresel ölçekte hızla değişen ekonomik dinamikler, artan kaynak kıtlığı ve iklim krizinin derinleşmesi, üretim ve tüketim modellerinin yeniden sorgulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu dönüşüm sürecinde döngüsel ekonomi ve etkin atık yönetimi, şirketler için yalnızca çevresel bir sorumluluk değil aynı zamanda uzun vadeli rekabet gücünün ve operasyonel dayanıklılığın temel belirleyicisi haline gelmiştir. Bu bilinçle döngüsel ekonomiyi yalnızca atıkların bertarafına odaklanan bir yaklaşım olarak değil, geri dönüşüm ve yeniden kullanımı teşvik ederek kaynakların değer zincirinde en uzun süre kalmasını sağlayan bütüncül bir strateji olarak benimsiyoruz. Doğal kaynakların sorumlu kullanımını ve döngüsel ekonomi pratiklerini geleceğe verdiğimiz söz doğrultusunda önceliklendiriyoruz. Atıklarımızı kaynağında azaltmayı ve ortaya çıkan atıkları mümkün olan en iyi koşullarda yönetmeyi amaçlıyoruz.

Borusan Grubu olarak,
2025 yılında toplamda 12 adet
döngüsel iş modeli projesi geliştirdik.



Bu kararlılığımızın somut bir yansıması olarak 2034 yılına kadar toplam 135 döngüsel ekonomi projesini hayata geçirmeyi hedefliyoruz. Söz konusu projelerle üretim süreçlerimizde kaynak verimliliğini artırmayı, atık oluşumunu minimize etmeyi, geri dönüşüm ve yeniden kullanım oranlarımızı yükseltmeyi ve değer zincirimiz genelinde döngüsel iş modellerini yaygınlaştırmayı amaçlıyoruz. Bu hedef, Grup genelinde döngüsel ekonomiye geçişi ölçülebilir ve izlenebilir bir zemine oturtarak sürdürülebilir büyüme stratejimizin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. 2025 yılında toplam 12 adet döngüsel iş modeli projesi geliştirerek geleceğe verdiğimiz söze katkıda bulunduk.

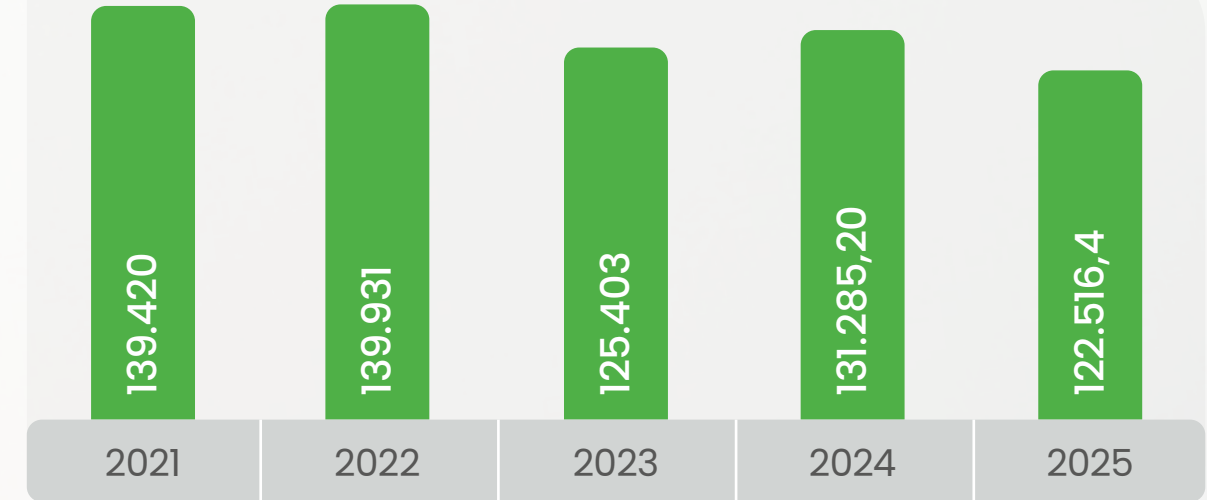
HEDEF ODAK ALANI	HEDEF YILI	HEDEF	TAKİP EDİLEN KPI
Döngüsel Ekonomi	2026	15	Hayata Geçirilmiş Döngüsel Ekonomi Proje Sayısı
	2034	135	

ATIK YÖNETİMİ

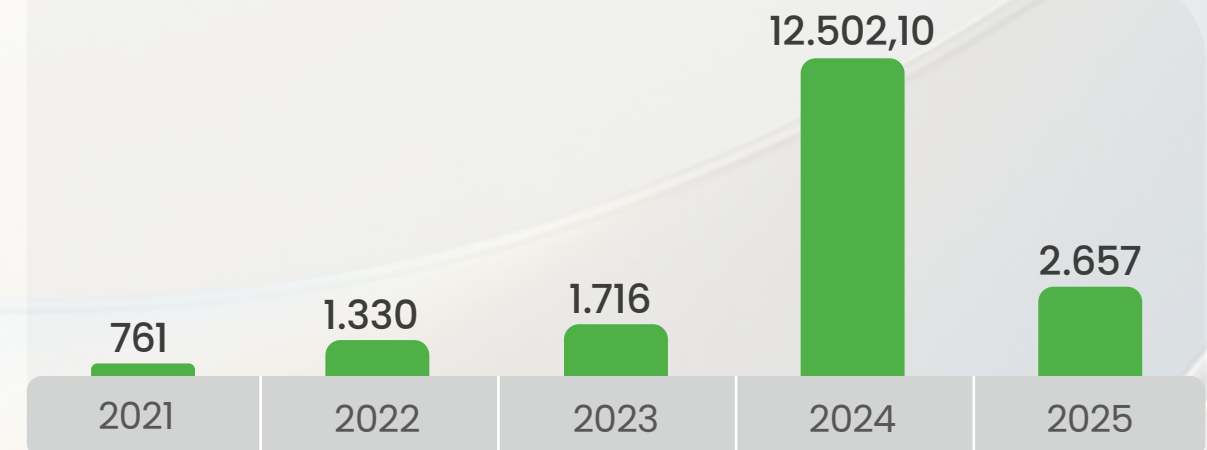
Geleceğe verdiğimiz söz doğrultusunda hareket ederek, sadece iş modelimizi değiştirmekle kalmıyor, aynı zamanda atıklarımızı azaltmaya çalışıyor, sürdürülebilir bertaraf yöntemlerini benimseyerek atıkların geri kazanımı için çaba sarf ediyoruz. Tehlikeli atıklarımızı özel olarak belirlenmiş depolama alanlarında toplayarak çevresel etkilerimizi en aza indirmeyi önceliklendiriyoruz.

2025 yılında Grubumuzda toplam atık miktarı 125.173,4 ton olarak kayda geçmiştir. Bunlardan 9.991,1 tonu tehlikeli, 115.182,3 tonu ise tehlikesiz atık olarak sınıflandırılmaktadır. Bertaraf yöntemleri incelendiğinde ise tüm atıkların %97,88'inin geri kazanıldığı görülmektedir.

Konsolide Geri Kazanım Miktarı (ton)



Konsolide Bertarafa Giden Atık Miktarı (ton)



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Otomotiv Grubu, döngüsellik ve atık yönetimi yaklaşımını kaynakların verimli kullanımı ve atıkların kaynağında azaltılması hedefi doğrultusunda sürdürmektedir. “4R” (Azalt, Yeniden Kullan, Geri Dönüştür, Yeniden Kazan) prensibini koruyarak uygulama alanlarını genişletmektedir. Atıkların ileri dönüşümü, yeniden kullanımının artırılması ve operasyonel süreçlerde döngüsel uygulamaların yaygınlaştırılması odağında projelerini ölçeklendirmektedir. Bu kapsamda Wastespresso ile yürütülen iş birliği çerçevesinde kahve posalarının ileri dönüşümü değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Uygulama, 2025 yılında üç lokasyona yaygınlaştırılmıştır. Bu yıl gerçekleştirilen iş birliği ile yaklaşık 1.233 kg kahve posası ileri dönüşümü değerlendirilmiş ve yaklaşık **1.430 kg CO₂e salımı engellenmiştir**. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) ile hayata geçirilen “**Atma Bağışla**” projesiyle kullanılmayan elektronik cihazların yeniden değerlendirilmesi desteklenmektedir. Kurtaran Ev Projesi ile Borusan Oto Avcılar şubesinde her gün kalan yemekler barınaklara ulaştırılarak gıda israfının azaltılmasına katkı sağlanmaktadır. Organik atıkların kaynağında ayrıştırılması kapsamında kompost uygulaması yürütülmekte, bu sayede biyobozunur atıklar geri kazanılarak atık miktarı azaltılmaktadır.

Borusan Boru, kaynak kullanımı, atık yönetimi ve geri dönüşüm alanlarında etkili projeler hayata geçirmektedir. Atık yönetimi yalnızca Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı lisanslı firmalar ile gerçekleştirilmekte ve tüm faaliyetler Ulusal Çevre Bilgi Sistemi üzerinden izlenmektedir. Gemlik tesisinde yüzey hazırlama banyolarına uygulanan oil skimmer sistemi ile yağ banyolarının ömrü %45 uzatılarak %32 oranında kaynağında atık azaltımı sağlanmıştır. Ayrıca normal şartlarda atık olarak gönderilen 60 m³/gün atık su, arıtma tesisinde arıtılabilir hale getirilerek atık azaltımı ile doğrudan maliyet tasarrufu ve çevresel etki azaltımı gerçekleştirilmiştir.

Borusan Limanı, 2025 yılında TEGV ile “Atma Bağışla” kampanyasını yürütmektedir. Kampanya kapsamında limanda ömrünü tamamlamış elektronik atıklar ve çalışanların evlerinden getirdiği elektronik atıklar geri dönüşüme kazandırılmakta, elde edilen gelirle çocukların nitelikli eğitime erişimi desteklenmektedir.

Supsan, faaliyetlerinden kaynaklanan atıkların yasal düzenlemeler çerçevesinde çevresel etkilerini azaltacak şekilde tanımlanması, ayrıştırılması ve bertaraf edilmesine ilişkin süreçleri atık yönetimi prosedürü kapsamında yürütmektedir. Tüm atıkların bertarafı lisanslı tesisler ile gerçekleştirilmekte, tehlikeli atıklarda MoTAT sistemine kayıt yapılmaktadır. Bazı proses çıktılarının başka bir prosese girdi olarak kullanılıp kullanılmayacağı sürekli olarak irdelenmektedir. Atıkların kaynağında azaltılması amacıyla yüksek sarfiyat oluşturan süreçler analiz edilmekte, ham madde ve yardımcı malzeme kullanımının optimize edilmesine, kalıp ömrünün uzatılmasına ve tekrar eden hataların azaltılmasına odaklanılmaktadır.

Borusan EnBW Enerji, 2025 yılında döngüsellik ve atık yönetimi yaklaşımı kapsamında atıkların kaynağında ayrıştırılması, geri kazanım oranlarının artırılması ve döngüsel ekonomi prensiplerinin operasyonlara entegrasyonu konularında iyileştirmeler gerçekleştirmektedir. Çalışanlara yönelik atıkların kaynağında ayrıştırılması, geri dönüşüm ve döngüsel ekonomi farkındalığı konularında bilgilendirme çalışmaları yürütülmektedir. Atık yönetimi süreçleri yürürlükteki çevre mevzuatına uygun şekilde ilerletilmekte, atıklar türlerine göre ayrıştırılarak lisanslı firmalar aracılığıyla geri kazanım veya bertaraf işlemleri gerçekleştirilmektedir.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Cat, “Sıfır Atık” hedefini “Döngüsel Kaynak Yönetimi” olarak genişletmekte, atıkları potansiyel birer kaynak olarak değerlendirmektedir. Bu kapsamda atık ayrıştırma verimliliğinin artırılması ve geri dönüşüm oranlarının yükseltilmesi için proses iyileştirmelerine ve tedarikçi iş birliklerine odaklanmaktadır. Ürün tasarım süreçlerinde modüler tasarım, onarılabilirlik ve yeniden üretime uygun malzeme seçimi ilkeleri teşvik edilmekte, geri dönüştürülmüş içeriğe sahip malzemelerin kullanımı ve ürün ömrünün uzatılması önceliklendirilmektedir. Döngüsellik ve atık yönetimi yaklaşımı İklim Komitesi kapsamında stratejik gündem maddeleri aracılığıyla kurumsal karar alma süreçlerine entegre edilmektedir. Revizyon Merkezleri ve servis operasyonlarında yürütülen yeniden üretim süreçleri, parça ve ekipman ömrünün uzatılması yoluyla hem ham madde tüketimini hem de atık miktarını azaltan temel döngüsel uygulamalar olarak değerlendirilmektedir. Döngüsellik başlığı yalnızca çevresel bir konu olarak değil, operasyonel verimlilik, maliyet yönetimi ve iklim risklerinin azaltılmasıyla doğrudan ilişkili stratejik bir alan olarak ele alınmaktadır. Servis satışı kaynaklı atık miktarı bir önceki yıla kıyasla %37 oranında azaltılmıştır.

Borçelik, döngüsellik ve atık yönetimi stratejilerini geliştirmek amacıyla akademi, sivil toplum, teknoloji sağlayıcıları, finans kuruluşları ve tedarik zinciri paydaşlarını içeren geniş bir iş birliği ağıyla çalışmaktadır. Atık ambalaj ve döngüsel ekonomi çalışma grubu, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi kapsamında periyodik

olarak toplanmakta, yürütülen çalışmaları ve aksiyonları sistematik şekilde takip etmektedir. Sıfır Atık Yönetim Sistemi uygulamaları çerçevesinde atıkların kaynağında ayrıştırılması, azaltılması ve geri kazanımı süreçleri izlenmekte, performans göstergeleri düzenli olarak değerlendirilmektedir. Tehlikeli atık yönetimi süreçleri mevzuat ve kurumsal çevre yönetim sistemi gereklilikleri doğrultusunda yürütülmekte, taşınma ve bertaraf süreçleri MoTAT sistemi üzerinden izlenmektedir. Tehlikeli atıklar yalnızca izinli ve lisanslı taşıyıcılar ile geri kazanım/bertaraf tesislerine gönderilmekte, olası çevresel risklere karşı Entegre Atık Yönetim Planları hazırlanmakta ve güncel tutulmaktadır.

Kaynak verimliliği ve döngüsel ekonomi yaklaşımı doğrultusunda; hurda malzemelerin imalat atölyelerinde yeniden değerlendirilmesine yönelik uygulamalar hayata geçirilmekte, proseslerde kullanılan sarf malzemelerinin tüketimini azaltmaya yönelik iyileştirme çalışmaları yürütülmektedir. Ayrıca, sıyırma asidinin yeniden proseste kullanılması sağlanarak hammadde tüketimi ve atık oluşumu azaltılmakta, çevresel etkilerin kontrol altına alınması ve sürdürülebilir üretim hedeflerine katkı sağlanmaktadır. Ayrıca, demi su üretiminde kullanılan RO tesisinden kaynaklanan atık suların geri kazanımı amacıyla Atık RO Tesisi işletilmekte olup su verimliliği ve döngüsellik desteklenmektedir.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan EnBW Enerji Kıyıköy RES Sıfır Atık Projesi

Proje ile geniş bir paydaş kitlesine ulaşılması hedeflenmektedir. Şirket, Borusan EnBW Enerji'nin çalışanları, alt yüklenicileri, hizmet alımı yapılan tedarikçi firma çalışanları ve okul çağındaki öğrencilerin yönetim ve atık yönetimi konularındaki farkındalıklarını artırmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda, döngüsel ekonomi prensiplerini benimseyerek üretim ve tüketim süreçlerinde oluşan atık miktarını en aza indirmeyi hedeflemektedir. Atıkların yeniden kullanımı, geri dönüştürülmesi ve işlenmesi gibi yöntemlerle doğal kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılması sağlanmaktadır.

Projenin ilk aşamasında Kıyıköy Ortaokulu öğrencilerine sıfır atık ve iş sağlığı güvenliği konularında temel bilinçlendirme eğitimi verildikten sonra, okula ait atık ayrıştırma istasyonları kurulmuş ve çevre dostu çeşitli materyaller temin edilmiştir. Ayrıca, projeyi teşvik etmek ve yaygınlaştırmak amacıyla düzenlenen Sıfır Atık Toplama Yarışması sonucunda en çok atık ayrıştıran sınıfın öğrencileri İstanbul'da Miniaturk ve Havacılık Müzesi gezisine götürülmüştür.

Okulda toplanan atık miktarlarının düzenli olarak EÇBS sistemine kaydedilmesiyle okula koçluk hizmeti verilmiştir. Kıyıköy Ortaokulu'nda sıfır atık temalı resim yarışması düzenlenerek dereceye giren öğrencilere ödülleri verilmiştir. Yıl boyunca toplanan atıklardan okul bahçesinde bir Sıfır Atık Parkuru oluşturularak 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı etkinlikleri kapsamında bu parkurda çeşitli yarışmalar ve etkinlikler düzenlenmiştir.

Temel Kazanımlar

- Proje kapsamında toplam **80 öğrenciye** ulaşılmıştır.
- 2024 - 2025 döneminde toplamda 658 kg kâğıt, 326 kg plastik ve 287 kg cam atık olmak üzere toplam **1.271 kg atık kaynağında ayrıştırılarak toplanmıştır.**
- Kıyıköy Ortaokulu'na **Sıfır Atık Belgesi** aldırılmıştır.
- Öğrencilerde ve okul personeline atık ayrıştırma alışkanlığının kalıcı bir davranış değişikliğine dönüştürülmesi sağlanmıştır.
- Döngüsel ekonomi farkındalığı okul ekosisteminin ötesine taşınarak aileler ve yerel topluluk nezdinde de bilinçlendirme etkisi oluşturulmuştur.
- Atık ayrıştırma istasyonlarının kurulması ve koçluk hizmetinin sürdürülmesiyle okulda kalıcı bir sıfır atık altyapısı tesis edilmiştir.



Borusan EnBW Enerji Güneş Enerjisi Sahalarında Doğal Otlatma Yoluyla Sosyal Katkı ve Karbon Azaltım Projesi

Güneş Enerjisi Sahalarında Doğal Otlatma Yoluyla Sosyal Katkı ve Karbon Azaltım Projesi, güneş enerjisi santrallerinde ot temizliği süreçlerini hem çevresel açıdan hem de finansal, sosyal ve operasyonel boyutlarıyla dönüştürmeyi hedeflemektedir. Proje, doğa temelli ve yenilikçi bir uygulamadır.

Proje fikri, artan bakım maliyetleri, karbon salımı, yangın riski ve herbisit kullanımının çevre üzerindeki olumsuz etkileri ile kırsal bölgelerde hayvancılık faaliyetlerinin giderek azalmasının yarattığı sürdürülebilirlik risklerinin bütüncül biçimde değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır.

Proje, Borusan EnBW Enerji bünyesinde çevresel, finansal ve sosyal etkileri eş zamanlı yöneten bütüncül bir sürdürülebilirlik uygulaması olarak hayata geçirilmiştir. GES sahalarında ot temizliği hizmetinin dış kaynaklı ve mekanik yöntemlerle yürütülmesi durumunda oluşacak 4.000.000 TL tutarındaki bakım maliyetinden 2.558.000 TL tasarruf sağlanmıştır. Düşük ek yatırım ihtiyacıyla kısa sürede pozitif finansal geri dönüş sağlanmıştır. Proje seferlik bir çalışma olmayıp, yıllara yayılan ve grup genelinde ölçeklenebilir bir bakım modeli olarak kurgulanmıştır. Proje sayesinde çevresel fayda, maliyet optimizasyonu ve kırsal kalkınma tek bir çözüm altında buluşturulmakta, Borusan Holding'in sürdürülebilirlik ve itibar hedeflerine ölçülebilir ve kalıcı katkı sağlanmaktadır.

Temel Kazanımlar

- Ot temizliği hizmetinin dış kaynaklı bir firmadan temin edilmesi durumunda oluşacak 4.000.000 TL tutarındaki bakım maliyetinden **2.558.000 TL tasarruf sağlanmıştır.**
- Panellerde ot gölgesi oluşması engellenerek yenilenebilir enerji üretim kaybının önüne geçilmiştir.
- Yaklaşık 3.000 balya biçilen ot yerel halk tarafından toplanarak kullanılmıştır.
- 2025 yılı itibarıyla sahada bulunan tüm besi sahiplerinin yaklaşık yem tasarruf miktarı **1.000.000 TL** olarak gerçekleşmiştir.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borçelik Ambalaj Optimizasyonu ve Sadeleştirme Projesi

Proje; ambalajların sadeleştirilmesi, malzeme optimizasyonu ve gereksiz ambalaj bileşenlerinin kaldırılmasına odaklanarak kaynak kullanımının azaltılması ve atık oluşumunun önlenmesini kapsamaktadır. Proje kapsamında 2025 yılı içerisinde ambalaj kullanımında yaklaşık 160 ton/yıl azaltım sağlanmış, buna bağlı olarak doğal kaynak tüketimi ve atık oluşumu önemli ölçüde düşürülmüştür. Ayrıca ambalaj hacminin azalması sayesinde lojistik ve depolama süreçlerinde verimlilik artışı sağlanarak çevresel ayak izinin azaltılmasına katkı sunulmuştur. Azaltımın malzeme bazlı dağılımı; 99,9 ton/yıl metal flanş, 24,3 ton/yıl karton ve Nolcoflex, 10,2 ton/yıl Duralit (HDF) ile 25,5 ton/yıl PP ve plastik esaslı malzemeler (PP korumalar, etiket kılıfı, RFID ve naylon) şeklinde gerçekleşmiştir.

Temel Kazanımlar

- Toplam yaklaşık **160 ton/yıl ambalaj malzemesi azaltımı sağlanmıştır.**
- Doğal kaynak kullanımının **azaltılması**
- Atık oluşumunun **önlenmesi**
- Lojistik ve depolama süreçlerinde verimliliğin artırılması
- Çevresel ayak izinin düşürülmesi



Borusan Cat Lokomotif Motor Bloklarının CRC'de Yeniden Hayata Kazandırılması ile Döngüsel Değer Yaratımı

Proje kapsamında, kamu lokomotif envanterinde yer alan 16 silindirli dizel motor bloklarında oluşan ileri seviye korozyon ve yapısal hasarlar nedeniyle hurdaya ayrılması beklenen ekipmanlar, Borusan Cat Gebze Component Rebuild Center (CRC) bünyesinde yeniden üretim (remanufacturing) yöntemleriyle kullanıma kazandırılmaktadır. Yerinde ekspertiz, ileri hasar analizi, özel tooling imalatı, sleeve/insert tasarımı, sıvı azotla montaj ile Metalock ve Belzona gibi ileri onarım uygulamaları kullanılmaktadır. Borusan Cat, inşaat, madencilik ve enerji sektörlerinde geliştirdiği revizyon yetkinliklerini bu proje ile demiryolu sektörüne taşıyarak döngüsel ekonomi yaklaşımını sektörler arası ölçekte yaygınlaştırmaktadır.

Temel Kazanımlar

- 5 adet 16 silindirli lokomotif motor bloğu **hurdaya ayrılmaktan kurtarılmıştır.**
- Yeni üretim senaryosuna kıyasla yaklaşık **40 ton CO₂** emisyon önlenmiştir
- Yeni motor bloğu tedarikine kıyasla **önemli maliyet avantajı** elde edilmiştir.
- Lokomotiflerin daha kısa sürede devreye alınmasıyla kamu altyapısının sürekliliğine katkı sunulmuştur.
- Farklı motor tipleri ve sektörler için ölçeklenebilir bir döngüsel değer yaratımı modeli oluşturulmuştur.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Cat

İnspeksiyondan Rektifiyeye: Motor Yaşam Döngüsünde Döngüsel Değer Yaratımı

Azerbaycan operasyonlarında motor ve ekipmanların sistematik inspeksiyon sürecinden geçirilerek, kullanılabilir metal bileşenlerin rektifiye edilmesi ve yeniden kullanıma kazandırılması amaçlanmaktadır. 2025 yılı boyunca ortalama 60-65 motor inspeksiyon sürecine alınmakta, motor başına 250-300 kg metal bileşen rektifiye edilerek döngüde tutulmaktadır. Proje, süreklilik arz eden bir operasyonel iyileştirme modeli olarak kurgulanmıştır.

Temel Kazanımlar

- Toplam **12.351 kg** metal bileşen hurdaya ayrılmadan yeniden kullanıma kazandırılmıştır.
- Yaklaşık olarak **15,4-20,6 tCO₂e** emisyon önlenmiştir.
- Yeni motor ve parça alımlarına kıyasla maliyet tasarrufu elde edilmektedir.
- Ekipman kullanım ömrü uzatılmakta ve beklenmedik arıza riskleri azaltılmaktadır.
- Düşük yatırım maliyeti ve kısa geri dönüş süresiyle grup genelinde yaygınlaştırılabilir bir yapı sunulmaktadır.



Borusan Cat

Döngüsel Tasarım ile Rotary Bucket Ömrünün Uzatılması ve Endüstriyel Atık Azaltımı

Açık ocak madenlerinde kullanılan yüksek tonajlı rotary bucket ekipmanlarının kısa kullanım ömrü nedeniyle oluşan yüksek miktarda metal atık ve operasyonel verimsizliğe çözüm üretilmektedir. Yüksek dayanımlı malzemeler ve yeniden tasarlanmış geometri kullanılarak servis ömrünü uzatan, bakım ihtiyacını azaltan ve aynı ekipmanın tekrar tekrar kullanılmasını mümkün kılan döngüsel bir tasarım geliştirilmiştir. “kullan-at” yaklaşımı yerine yeniden kullanım ve ömür uzatma odaklı bir model kurgulanmaktadır.

Temel Kazanımlar

- Rotary bucket **servis ömrü 3 kat artırılmıştır**.
- Yıllık çelik tüketimi 76,9 ton/ekskavatör azaltılmıştır.
- Yeni üretimin önlenmesiyle yıllık 138 ton CO₂ emisyon azaltımı sağlanmıştır.
- Bakım süreleri %90 oranında düşürülmüş, iş güvenliği riskleri azaltılmıştır.
- Yatırım maliyetleri, azalan üretim ve bakım giderleri sayesinde kısa sürede geri kazanılmıştır.



PAYDAŞ GÖRÜŞLERİ

SUPSAN KALIP KULLANIM ÖMÜRLERİNİN ARTIRILMASI VE GERİ KAZANIMI PROJESİ SUPSAN TEKNİK BÜRO ÇALIŞANLARI

Kalıp Kullanım Ömürlerinin Artırılması ve Geri Kazanımı Projesi; kalıp ömürlerinin uzatılması, kalıpların yeniden işlenerek kullanılması ve kalıp değişim duruşlarının azaltılması sayesinde üretim verimliliğini artırmış, ham madde, enerji ve iş gücü tasarrufu sağlamış, yatırım maliyeti gerektirmeden önemli mali kazanımlar elde edilmesine ve sürdürülebilir üretim hedeflerine katkı sunmuştur. Bununla birlikte, malzeme değişikliği ve geri kazanım süreçlerinin devreye alınması aşamasında operasyonel adaptasyon ihtiyacı doğmuş, yeniden işleme ve takip süreçleri ek planlama ve iş gücü gerektirmiş, değişken ürün gamı nedeniyle kalıp listelerinin sık güncellenmesi süreç takibini zorlaştırmıştır. Tüm bu zorluklara rağmen proje, çevresel etkilerin azaltılması, kalıp sarfiyatının düşürülmesi ve üretim sürekliliğinin sağlanması açısından genel olarak olumlu sonuçlar üretmiş ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmuştur.

İlgili projenin detaylarına 2024 **Borusan Holding Entegre Faaliyet Raporu'ndan** ulaşabilirsiniz.



SU YÖNETİMİ

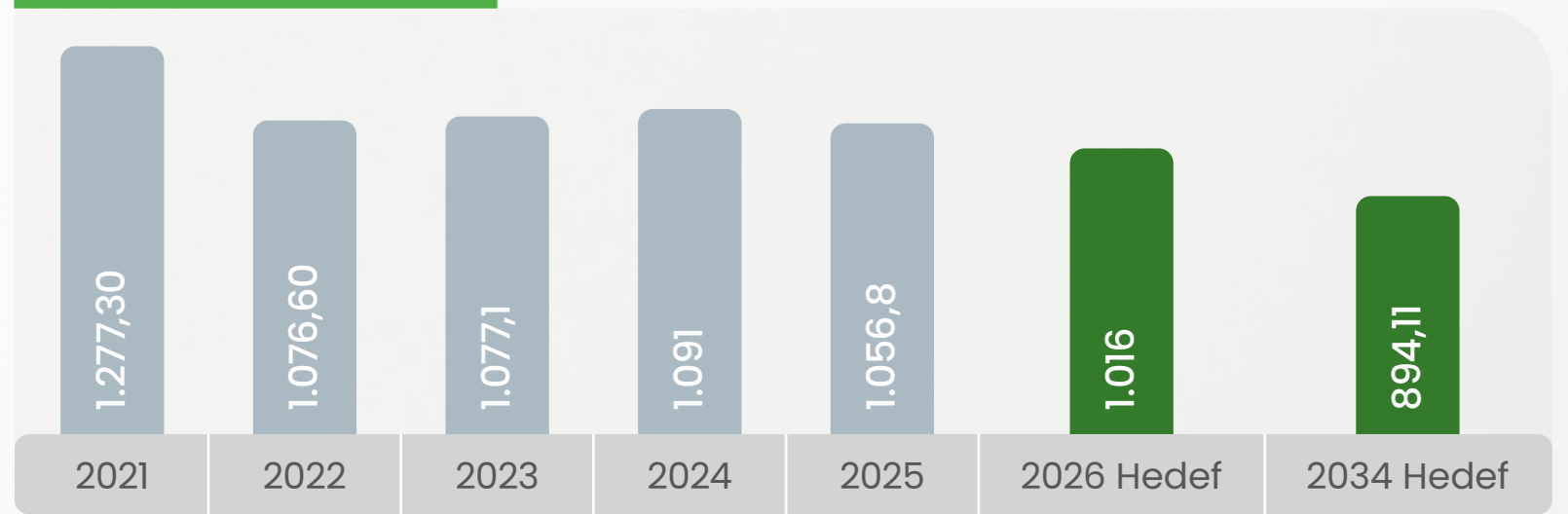
Giderek artan su kıtlığının birçok farklı problemi ortaya çıkarabileceğinin bilincinde, suyun sürdürülebilir ve adil bir şekilde yönetilmesinin sektörler ve tüm toplum için önemini farkındayız. Bu bakımdan su yönetimini, sürdürülebilir kalkınmanın anahtarı olarak değerlendiriyoruz. Geleceğe sözümüz net anlayışıyla hareket eden Borusan Grubu olarak, su yönetimi stratejilerinin uygulanmasına öncelik veriyor, su israfının önüne geçerek çevresel sürdürülebilirliği sağlamaya ve somut faydalar üretmeye yönelik projeler geliştiriyoruz. Bu doğrultuda, gelecekte karşılaşılabilecek su kıtlığı risklerini analiz ederek tesislerimizdeki su kullanımının çevre üzerindeki etkilerini en aza indirmeyi amaçlıyoruz.

Su yönetiminin Borusan Grubu'nun uzun vadeli büyümesinde ve sürdürülebilirlik vizyonunda kritik bir öneme sahip olduğunun bilinciyle, bu alandaki kararlı adımlarımızı sürdürüyoruz. Güncellenen sürdürülebilirlik yol haritamız doğrultusunda su yönetimi yaklaşımımızı da 2025 yılı itibarıyla yeniden yapılandırdık. Bu güncelleme ile su yönetimini, yalnızca tüketim odaklı bir yaklaşım olmanın ötesine taşıdık. Bu kapsamda, Grup genelinde 2053 Net Sıfır hedefiyle uyumlu şekilde su yönetimi iklim başlığının temel bileşenlerinden biri olarak konumlandı. 2021 baz yılına kıyasla 2034 itibarıyla toplam su çekiminin %30 azaltılması hedefini benimsedik. Aynı dönemde geri dönüştürülen ve yeniden kullanılan su miktarının yaklaşık %80 artırılmasını hedefliyoruz. Su tüketimi düşük olan üretim dışı şirketlerde yağmur suyu geri kazanım projelerine odaklanılmalıdır.

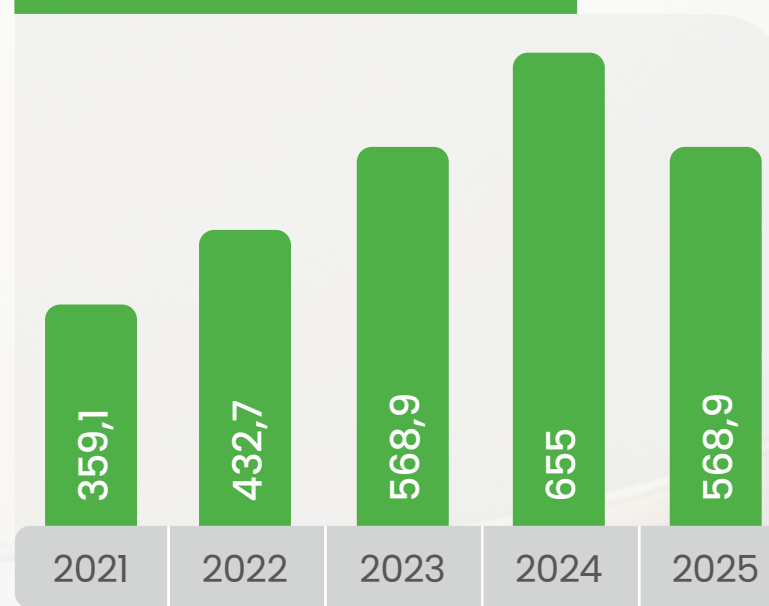
HEDEF ODAK ALANI	HEDEF YILI	HEDEF	TAKİP EDİLEN KPI
Su Yönetimi	2034	Geri dönüştürülen ve yeniden kazanılan su miktarımızı 2021 yılına göre %80 oranında artırmak	Geri Dönüştürülen ve Yeniden Kazanılan Su Miktarı (megalitre)
		Su Çekiminde %30 Azaltım, Çekilen Suyun %20'sini Geri Kazanmak	Su Çekimi (megalitre)

2025 yılında toplam su çekimimiz 1.056,8 megalitre seviyesine ulaştı. Önümüzdeki dönemde hem toplam çekilen su miktarını azaltmayı hem de çekilen suyun %20'sini geri kazanarak su kaynaklarımızı koruma hedefimizi gerçekleştirmek için kararlıyız.

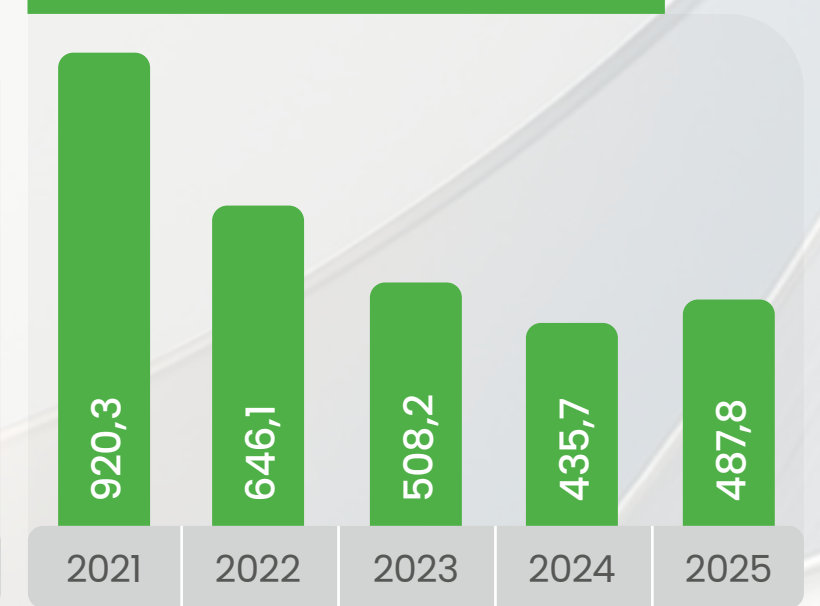
Toplam Çekilen Su (megalitre)



Toplam Deşarj Edilen Su (megalitre)



Toplam Su Tüketim Hacimleri (megalitre)



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Otomotiv Grubu, su kaynaklarının etkin yönetimi kapsamında su tüketimini lokasyon bazlı olarak izlemekte ve takip etmektedir. Tesislerinde yağmur suyu hasadı sistemleri kurarak toplanan suyun arıtılması ve yeniden kullanılmasını sağlamaktadır. Atık su arıtma ve yeniden kullanım sistemleri aracılığıyla su kayıp oranlarını en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Su tasarrufu ve kaynak verimliliği konularında çalışanlarına yönelik iletişim çalışmaları yürütmekte, günlük operasyonlarda su kullanımını azaltmaya yönelik iyi uygulamaları teşvik etmektedir.

Borusan Boru, fabrikalarında su geri kazanımı ve tekrar kullanımını sağlamak amacıyla arıtma tesisleri işletmektedir. Gemlik tesisinde 300 m³/gün su arıtma kapasitesine sahip Biyolojik Atıksu Arıtma Tesisi inşa edilmiştir. Bu tesis, su geri kazanımına yönelik 2 farklı projenin hayata geçirilmesini doğrudan tetiklemiştir.

Supsan, tesisinde kullanılan suyu şebekeden temin etmekte, ayrıca yağmur suyu toplama sistemiyle alternatif su kaynağı oluşturmaktadır. Operasyonlarda su tüketimi en yoğun biçimde yıkama ve çatlak kontrol proseslerinde gerçekleşmektedir. Bu proseslerde kullanılan su ve bor yağlı sular, evaporatör sistemi ile geri kazanılarak tekrar kullanılmaktadır. Tesiste endüstriyel atıksu arıtma sistemi mevcut olup, sistemden geçirilen su uygun özelliklere ulaştıktan sonra kanalizasyona deşarj edilmektedir. Ek olarak, evaporatör sistemi sayesinde daha önce arıtilamayan bor yağlı sular ve penetrant sıvıları arıtılarak yeniden kullanıma kazandırılmaktadır. Bu sistem ile yaklaşık %90 oranında su geri kazanımı sağlanmaktadır.

Borusan EnBW Enerji, 2025 yılında su yönetimi yaklaşımı kapsamında yağmur suyunun geri kazanımına yönelik çalışmalar başlatmış, su tüketiminin azaltılması doğrultusunda çalışan farkındalığını artırıcı uygulamalar hayata geçirmiştir. Bu kapsamda suyun verimli kullanımı, israfın önlenmesi ve alternatif su kaynaklarının değerlendirilmesi konularını önceliklendirmektedir. Şirket, su yönetimini iklim değişikliğiyle mücadele ve kaynak verimliliği başlıklarıyla birlikte ele almaktadır. Sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda sürekli iyileştirme yaklaşımını benimsemektedir.

Borusan Cat, su yönetimini güçlendirmek amacıyla çevre ve arıtma teknolojileri alanında uzman mühendislik firmalarıyla iş birlikleri sürdürülmektedir. Bu kapsamda bir lokasyonda atık su arıtma tesisinin yenilenmesi ve yağmur suyu hasadı sisteminin kurulumunu içeren kapsamlı bir proje yürütülmüştür. Yeşil tedarikçi değerlendirme kriterleri kapsamında tedarikçilerin su tüketimi ve atık su yönetimi performansları da göz önünde bulundurulmaktadır. Borusan Cat'in su yönetimi alanında etki kapasitesi en yüksek projelerinden biri, Revizyon Merkezleri'nde ve operasyonel sahalarda su tüketiminin azaltılması ve yeniden kullanımına odaklanan su verimliliği uygulamalarıdır. Bu çalışmalar, özellikle suyun yoğun kullanıldığı makina yıkama, bakım ve operasyonel süreçlerde su stresine karşı dayanıklılığı artırmayı hedeflemektedir. Su çekiminde bir önceki yıla kıyasla %10'un üzerinde tasarruf sağlanmıştır.

Borçelik, su tüketimi ve üretiminin etkin şekilde izlenmesi amacıyla, ilgili tüm tüketim ve üretim noktalarında sayaçlar bulundurmaktadır. Bu sayaçlardan elde edilen ölçüm sonuçları düzenli olarak takip edilerek su verimliliğinin artırılmasına yönelik değerlendirmeler üst yönetime periyodik olarak raporlanmaktadır. Ayrıca, Çevre komitesine bağlı Su ve Atıksu Çalışma Grubunda yapılan çalışmalar takip edilmekte ve raporlamalar incelenmektedir.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borçelik

Kule Su Tüketimlerinin Azaltılması ve Yer Altı Suyu Isısının Değerlendirilmesi

Borçelik, soğutma kulelerinde su verimliliğini artırmaya yönelik uygulamaları yaygınlaştırarak yer altı suyu kullanımını optimize etmeyi, ısı geri kazanımı uygulamalarını tüm uygun kule sistemlerine entegre etmeyi ve su tüketimini sürdürülebilir seviyelere düşürerek çevresel ve ekonomik faydayı kalıcı hale getirmeyi amaçlamaktadır. Proje kapsamında soğutma kulelerinde su tüketiminin azaltılması, yer altı suyu ısısının geri kazanımı ve su kaynaklarının daha verimli kullanılması uygulamaları hayata geçirilmektedir.

2025 yılı içerisinde Kule 5 yer altı su projesi ile yaklaşık 40.000 USD ekonomik gelir elde edilmiş, 3.820 m³ demi su tasarrufu sağlanmış ve 173 ton üretkenlik kazanımı elde edilmiştir.

Temel Kazanımlar

- **3.820 m³ demi su tasarrufu** sağlayarak yer altı suyu tüketimini azaltmak
- Yaklaşık **40.000 USD ekonomik gelir** elde ederek kaynak verimliliğinin finansal getirisini somutlaştırmak
- **173 ton üretkenlik kazanımı** ile operasyonel verimliliği artırmak



Borusan Cat

Adana Yağmur Suyu Toplama Sistemi

Borusan Cat, Adana lokasyonunda yağmur suyu toplama sistemini devreye alarak alternatif su kaynağı kullanımını operasyonel süreçlerine entegre etmektedir. Akdeniz iklim kuşağında yer alan ve yıl içinde belirli dönemlerde yoğun yağış alan Adana bölgesinin bu doğal potansiyelini değerlendiren sistem, şebeke ve yer altı suyu bağımlılığını azaltmayı hedeflemektedir. Toplanan yağmur suyu, tesisteki uygun kullanım alanlarında değerlendirilmekte ve su verimliliği performansı düzenli olarak izlenmektedir. Bu uygulama, Borusan Cat'ın "su nötrlüğü" ve "iklim değişikliğine uyum" perspektifleriyle güçlendirdiği su yönetimi stratejisinin somut adımlarından birini oluşturmaktadır.

Temel Kazanımlar

- Alternatif su kaynağı yaratarak **şebeke ve yer altı suyu tüketimini azaltmak**
- Su verimliliğini performans göstergeleriyle düzenli olarak izlemek ve raporlamak

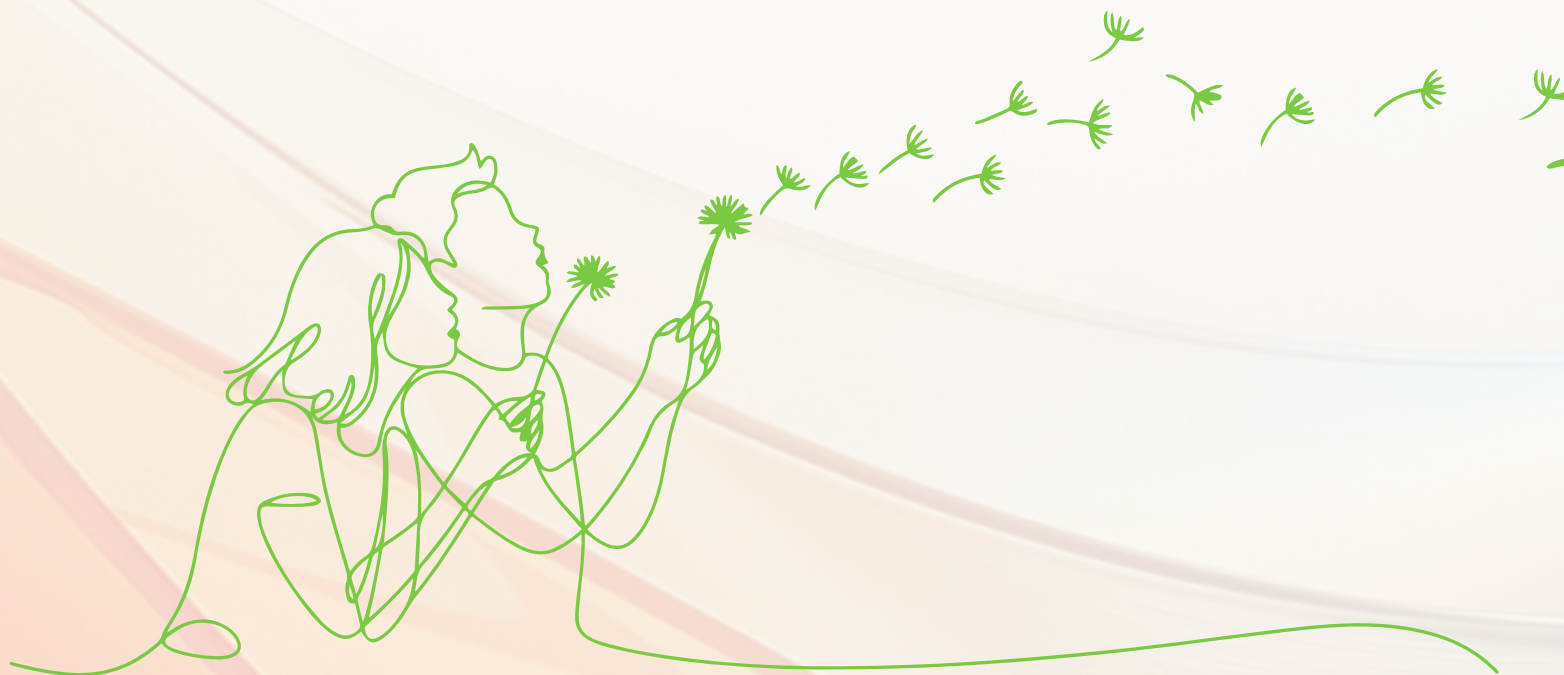


DOĞANIN VE BİYOÇEŞİTLİLİĞİN KORUNMASI

Biyoçeşitlilik, gezegenimizdeki ekosistemlerin sağlıklı işleyişini ve doğal dengesini muhafaza etme konusunda hayati bir role sahip. İnsanların yaşamını sürdürebilmesi için vazgeçilmez olan temel ekosistem hizmetlerinin kesintisiz devam etmesini güvence altına almaktadır. Bunun yanı sıra, zengin bir biyolojik çeşitlilik, ekosistemlerin iklimsel dalgalanmalar, çevresel baskılar ve beklenmedik değişimler karşısındaki dayanıklılığını ve uyum kapasitesini önemli ölçüde artırıyor. Biyoçeşitliliğin korunması, başta ormanlar ve okyanuslar olmak üzere doğal ekosistemlerin atmosferdeki karbonu depolama ve sera gazlarını absorbe etme kapasitesini güçlendirerek küresel ölçekte iklim değişikliğiyle yürütülen mücadeleye somut ve anlamlı bir katkı sunuyor. Ancak, iklim değişikliğinin giderek şiddetlenen etkileri, farklı coğrafyalardaki doğal yaşam alanları üzerinde gün geçtikçe artan bir baskı oluşturuyor ve bu baskı, pek çok canlı türünün varlığını ciddi şekilde tehdit ederek türlerin geri dönüşü olmayan biçimde yok olmasına zemin hazırlıyor. Bu süregelen tehdit, her geçen gün daha fazla türün kaybolmasıyla birlikte doğal dengenin bozulması riskini de beraberinde getiriyor.

Doğanın bütünlüğünün ve biyolojik çeşitliliğin korunması, Borusan Grubu olarak geleceğe ve gelecek kuşaklara verdiğimiz sözün en somut yansıması niteliğindedir. Bu konu, sürdürülebilirlik vizyonumuzun ve bu doğrultuda hayata geçirdiğimiz girişimlerin temel yapı taşlarından birini oluşturuyor. Belirlediğimiz tüm hedefleri kararlılıkla hayata geçirmek için özveriyle çalışıyor, her geçen gün daha bilinçli, bilimsel temelli ve etki odaklı projeler geliştiriyoruz. Biyoçeşitliliğin korunmasını yalnızca bugünün değil, gelecek nesillerin de yaşam kalitesinin güvence altına alınması, yeryüzündeki yaşamın ve türsel çeşitliliğin sürdürülmesi ve daha yaşanabilir bir dünyanın inşa edilmesi yolunda taşıdığımız derin bir sorumluluk olarak değerlendiriyoruz. Bu bilinçle çalışmalarımızı kararlılıkla sürdürüyoruz.

Borusan Grubu olarak, 2025 yılında geliştirdiğimiz ve gelişimine katkı sunmaya devam ettiğimiz 10 farklı biyoçeşitlilik projesini yürütmekten gurur duyuyoruz. Çünkü Geleceğe Sözümüz Net. Doğanın çeşitliliğini korumak, yarınlara güçlü bir miras bırakmak.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan EnBW Enerji, yenilenebilir enerji tesislerinin geliştirilmesi, yapımı ve işletilmesi aşamalarında faaliyetlerinden kaynaklanan çevresel etkinin önlenmesi veya en aza indirilmesi amacıyla tüm projelerinde ve enerji tesislerinde kapsamlı bir **Biyçeşitlilik Yönetim Planı** uygulamaktadır. Projelerinde biyçeşitlilik alanında net kayıp olmaması ve net kazanç sağlanması yaklaşımını esas almaktadır. Bu kapsamda kaçınma, asgariye indirme, rehabilitasyon ve dengeleme adımlarını içeren azaltım hiyerarşisini izlemektedir. Saha etütlerinde tespit edilen endemik bitki türlerinin korunması amacıyla türlerin tohum, korm veya soğanlarını uygun alanlara yeniden konumlandırmaktadır. Ayrıca, tohum örneklerini Türkiye Tohum Gen Bankası'na göndermektedir. Borusan EnBW Enerji, etki yönetimi dışında, etkisi olmayan alanlarda da iş birlikleri ile doğa pozitif projeleri hayata geçirmektedir. Doğa Koruma Merkezi (DKM), Doğa Koruma ve Milli Parklar, Kıyıköy Ortaokulu ve Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi gibi kurumlarla iş birliklerini sürdürmektedir. Çeşitli projelerle (Yeşil Liste gibi) birlikte, biyçeşitlilik farkındalığını artırmak üzere webinar oturumları (BEE Talks) düzenlemekte, kıyı ve orman temizliği etkinlikleri gerçekleştirmektedir.

Borusan Contemporary, Yuvam Dünya Derneği iş birliğinde 8-12 yaş grubundaki çocuklarla "Biyçeşitlilik Koruyucusuyum" atölyesi gerçekleştirmektedir. Atölyede Burtynsky'nin eserlerinde görülen dönüşen peyzajlardan ilham alınarak doğadaki çeşitliliğin önemi keşfedilmekte, canlıların birbirine bağlı yaşam ağı birlikte anlaşılmaktadır. Bu atölye, çocuklarda erken yaşta biyçeşitlilik bilinci ve doğa koruma sorumluluğu oluşturmayı, sanat ve çevre eğitimi bir araya getirerek gelecek nesillerin dönüşen yeryüzünün bilinçli koruyucuları olarak yetişmesini amaçlamaktadır.

Borusan Limanı, 2025 yılında deniz ekosisteminin korunması kapsamında limana 600, 700 ve 900 metre açıklıklardan alınan numunelerle deniz suyu analizleri gerçekleştirmektedir. Elde edilen sonuçlar ilgili mevzuat ve izleme kriterleri doğrultusunda değerlendirmektedir. Bu çalışmalarla, liman faaliyetlerinin deniz suyu kalitesi ve su canlıları üzerindeki olası etkilerinin erken aşamada tespit edilmesi, kirliliğin önlenmesi ve deniz biyçeşitliliğinin uzun vadeli korunması amaçlanmaktadır.

Borçelik, tesis çevresindeki doğal yaşamı belirlemek amacıyla bağımsız uzman firmalarla kapsamlı bir Biyçeşitlilik Envanter Çalışması gerçekleştirmektedir. Bilimsel iş birlikleri kapsamında Bursa Uludağ Üniversitesi Biyoloji Bölümü ile yürütülen "Gemlik Körfezi ve Çevresindeki Endemik Türlerin Araştırılması Projesi" aracılığıyla bölgedeki türlerin durumunu bilimsel olarak analiz etmektedir. Çevresel etkilerini CDP (Carbon Disclosure Project) raporlaması ile şeffaf hale getirmektedir. Borçelik ayrıca, "Emeğimiz Doğaya Hediye" projesi ile 2010 yılından beri 700 bin fidanı doğayla buluşturmuştur. 2025 yılında ise 31.915 fidanı yerel kurumlara bağışlayarak doğaya ulaşmasını sağlamıştır.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Otomotiv Grubu I Sea Climate Change

BMW Türkiye ve Yuvam Dünya ile hayata geçirilen I Sea Climate Change projesi ile Marmara Denizi'ne dair bilimsel veri toplama çalışmaları yürütülmektedir. Bu kapsamda açık denizde ve kıyıda bulunan yelkenciler, bilim insanlarına destek vererek veri toplama görevini üstlenmektedir. Antrenman teknesine yerleştirilen anemometre ve akıntı ölçüm cihazları ile Marmara Denizi'ndeki rüzgâr ve akıntı değişimleri ölçülmektedir. Teknelerle elde edilen veri akışı yelkenciler tarafından kontrol edilmekte ve sunucuya iletimi takip edilmektedir. Yuvam Dünya Derneği Bilim Kurulu Üyesi Prof. Dr. Mustafa Sarı liderliğinde oluşturulan bilim kurulu, gelen veriyi analiz ederek raporlaştırmaktadır. Proje aynı zamanda yetişkin ve genç yelkencilere özel eğitici eğitimleri ile çocuklara yönelik biyoçeşitlilik ve rüzgâr atölyeleri aracılığıyla farkındalığı yüksek bir kültür oluşturmaya amaçlamaktadır.

Temel Kazanımlar

- Marmara Denizi'nde iklim değişikliği sonucunda oluşan akıntı ve rüzgâr yönü dönüşümlerini belirgin biçimde ortaya koymak ve **çözüm stratejileri geliştirmek**
- Denizciler için güvenli rotalar oluşturmak
- Yelkenci ağını genişleterek Türkiye ve dünya çapında **veri toplayarak güvenli rota rehberini oluşturmak** ve yelken kültürü üzerinden denizlerdeki iklim değişikliği ile mücadele konusunda direnç geliştirmek
- **Bilim temelli deniz verisi altyapısı** oluşturarak ulusal ve uluslararası iklim araştırmalarına katkıda bulunmak



PAYDAŞ GÖRÜŞLERİ

BORUSAN OTOMOTİV GRUBU I SEA CLIMATE CHANGE PROJESİ YUVAM DÜNYA DERNEĞİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI KIVILCIM PINAR KOCABIYIK

I Sea Climate Change, iklim değişikliğinin denizlerdeki rüzgâr yönü, hızı ve şiddetindeki değişimleri görünür kılmayı ve bu değişimlerden en çok etkilenen spor dallarından biri olan yelken sporunu yeni koşullara uyumlu hâle getirerek farkındalığı güçlendirmeyi amaçlıyor. Proje; bilimsel veri üretimi, vatandaş bilimi, eğitim ve hikâye anlatımını bir araya getiren öncü bir model sunuyor.

Projenin ilk yılında Marmara Denizi'nde yürütülen gerçek zamanlı veri toplama çalışmaları ve yelken sporcularına yönelik farkındalık eğitimleri, yelken camiasında belirgin bir etki yarattı. Eğitimlerin, yelkencilerin iklim değişikliğinin denizler ve rüzgâr rejimleri üzerindeki etkilerine dair bilgi ve farkındalık düzeylerini artırdığı, aynı zamanda projeye yönelik aktif katılım isteğini güçlendirdiği gözlemlendi. Vatandaş bilimi yaklaşımı, sürecin yelkenciler tarafından daha fazla sahiplenilmesine katkı sağladı.

Süreç boyunca veri üretimi ile yaygınlaştırma çalışmalarının birlikte ilerlemesi, projenin en güçlü yönlerinden biri olarak öne çıkıyor. Önümüzdeki dönemde, daha fazla yelkencinin veri üretim sürecine dâhil edilmesi, mevcut veri kaynaklarının genişletilmesi ve denizlerde atık ile doğal kaynakların korunmasına yönelik yelken camiasına rehberlik edecek içeriklerin hazırlanması hedefleniyor.

Bu çalışmaların yaygınlaştırma boyutu kapsamında, gönüllü yelkenciler aracılığıyla farklı eğitim düzeylerinde çalışmalar yürütülmesi planlanıyor. Özellikle ilkökul öğrencilerine yönelik doğal kaynaklardan enerji üretimi ve biyoçeşitlilik atölyeleriyle, erken yaşta doğa koruma ve iklim değişikliği farkındalığının güçlendirilmesi hedeflenirken; Marmara Denizi'nin biyoçeşitlilik açısından taşıdığı zenginliğe dair farkındalığın artırılması ve yaklaşık 3.000 türe ilişkin bilinirliğin güçlendirilmesi amaçlanıyor.

Genel olarak I Sea Climate Change; denizler ve rüzgârlar üzerinde yapılan düzenli ölçümlerle iklim değişikliğinin etkilerinin daha net izlenmesine katkı sağlıyor. Eğitim ve yaygınlaştırma çalışmalarıyla iklim ve deniz ekosistemi farkındalığını artırırken, yelken sporunu denizlerdeki değişimi görünür kılan güçlü bir toplumsal farkındalık aracına dönüştürüyor.

GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Limanı

Umut Pina Projesi İletişim Sponsorluğu

Boy 120 cm'ye kadar uzayabilen ve 50 yıl kadar yaşayabilen büyük bir midye türü olan pina, bir saatte 6 litre deniz suyunu filtre ederek hem beslenmekte hem nefes almakta hem de denizi temizlemektedir. Bu sayede deniz ekosisteminde önemli bir rol oynayarak müsilaj felaketinin önlenmesine yardımcı olmaktadır. Borusan Limanı, Marmara Denizi'nin benzersiz ekosistemini korumak ve tehlike altındaki Pinna nobilis türünün bilinirliğini artırmak amacıyla başlatılan Umut Pina projesine tam destek vermektedir. Borusan Limanı ile Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi arasında imzalanan protokol kapsamında üç yıl sürecek iş birliği yürütülmektedir. Protokol çerçevesinde iletişim sponsorluğu ile pinanın tanıtımı için destek sağlanmaktadır.

Temel Kazanımlar

- Marmara Denizi **ekosisteminin iyileştirilmesine katkıda bulunmak**
- Çevre bilinci oluşturmak ve yaygınlaştırmak
- Bölge halkına ilham vermek ve **çevresel sürdürülebilirlik sağlamak**
- Tehlike altındaki Pinna nobilis türünün **popülasyon verilerinin bilimsel olarak izlenmesini desteklemek**
- Üniversite-sanayi iş birliği modeliyle **deniz biyoçeşitliliği araştırmalarını güçlendirmek**



Borusan Limanı

Sıfır Atık Mavi – Müsilaj Farkındalık Dalışı

Borusan Limanı, Sıfır Atık Mavi Projesi kapsamında deniz ekosistemlerinin korunmasına yönelik farkındalık ve paydaş katılımı odaklı çalışmalarını 2025 yılında da sürdürmektedir. Bu çerçevede, Çevre Haftası kapsamında serbest dalış sporcusu Şahika Ercümen ile, deniz ekosistemleri ve müsilaj konusunda bilimsel çalışmalarıyla öne çıkan Prof. Dr. Mustafa Sarı'nın katkılarıyla müsilaj farkındalığına yönelik bir dalış ve bilgilendirme etkinliği gerçekleştirildi. Etkinlik ile Marmara Denizi'nde ekosistem sağlığını tehdit eden müsilaj oluşumuna dikkat çekilmesi, deniz kirliliğinin biyolojik çeşitlilik üzerindeki etkilerinin bilimsel veriler ışığında kamuoyu ile paylaşılması ve denizlerin korunmasına yönelik toplumsal farkındalığın artırılması hedeflenmektedir. Bu faaliyet, Borusan Limanı'nın bilim temelli yaklaşım, paydaş iş birliği ve gönüllü çevresel sorumluluk anlayışını yansıtmaktadır.

Temel Kazanımlar

- Marmara Denizi'ndeki **müsilaj tehdidine ulusal düzeyde kamuoyu dikkati çekmek**
- Bilimsel veriler ışığında deniz kirliliğinin biyoçeşitlilik üzerindeki etkilerini toplumla paylaşmak
- Bilim insanları, sporcular ve özel sektör iş birliğiyle çok paydaşlı çevre koruma modeli oluşturmak



**BORUSAN
PORT**



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan EnBW Enerji Ekosistemin Sessiz Kahramanları

Bu proje, rüzgâr türbinlerinde özellikle yaz aylarında yuva yapan Avrupa Eşek Arısı (*Vespa crabro*) nedeniyle çalışanların maruz kaldığı arı sokması riskini ortadan kaldırmak ve güvenli çalışma ortamı sağlamak amacıyla, kimyasal mücadele yöntemleriyle türe etki etmeden ekosistemle uyumlu çözümler geliştirmeyi hedeflemektedir. Kimyasal yöntemler yerine aromatik bitkilerle yuvalanmanın engellenmesi, arı otelleriyle doğal yaşam alanları oluşturulması, yağmur suyunun toplanarak yaban hayatı için su yalaklarına aktarılması ve okul çağındaki öğrencilere arıların ekosistemdeki önemi hakkında eğitim verilmesi gibi uygulamalar hayata geçirilmektedir. 2025 yılında toplam 8 türbinde arı oteli ve su yalağı kurulumu gerçekleştirilmiştir.

Temel Kazanımlar

- Kimyasal kullanmadan **iş güvenliği riskini ortadan kaldırmak**
- Arı otelleri ve su yalakları ile yaban hayatına doğal yaşam alanları sağlamak
- Bölgedeki **biyolojik çeşitliliği desteklemek**



Borusan EnBW Enerji Arap Tavşanı Biyoçeşitlilik Koruma Projesi

Mersin ilinde yer alan Mut RES sahasında tespit edilen Arap tavşanı (*Jaculus spp.*), bölgenin sağlıklı ve biyolojik açıdan zengin bir ekosisteme sahip olduğunu göstermektedir. Tarım faaliyetleri, habitat kaybı ve insan kaynaklı baskılar nedeniyle popülasyonu risk altında olan bu türün korunması amacıyla bir biyoçeşitlilik projesi başlatılmıştır. Proje kapsamında yerel paydaşlara yönelik bilinçlendirme çalışmaları yapılmakta, posterler asılmakta ve sözlü bilgilendirmeler gerçekleştirilmektedir. Ayrıca popülasyon alanları belirlenerek özellikle kış döneminde uygun besin desteği sağlanması planlanmakta, böylece karasal yaşamın ve ekosistem dengesinin korunmasına katkı verilmesi hedeflenmektedir.

Temel Kazanımlar

- Risk altındaki Arap tavşanı **popülasyonunun korunması için** farkındalık yaratmak
- Yerel halkta **yaban hayatı koruma bilinci oluşturmak**
- Popülasyon alanlarının haritalanması ile **bilimsel veri tabanı oluşturmak**



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan EnBW Enerji Ağaç Çoğaltma ve Fidan Dağıtım Projesi

Bu proje kapsamında çelikle üretim yöntemi kullanılarak tesis içerisindeki uygun bir alanda 200-250 adet meyve köklendirilmiş, bunlardan yaklaşık 150 fidan yerel halk ile iş birliği içinde uygun zamanda doğayla buluşturulmuştur. Ayrıca bölgede bulunan verimi düşük yabani meyve ağaçlarının genetik çeşitliliği korunarak aşı yöntemiyle verim ve kalite artırılması hedeflenmiştir.

Bu doğrultuda, yerel paydaşların katılımıyla yaklaşık 60 adet aşı uygulaması gerçekleştirilmiştir. Böylece hem sürdürülebilir tarım desteklenmekte hem de yerel ekosisteme ve kırsal kalkınmaya katkı sağlanmaktadır.

Temel Kazanımlar

- Yaklaşık 150 fidanı doğayla buluşturarak **orman ekosistemini güçlendirmek**
- 60 adet aşı uygulamasıyla yabani **meyve ağaçlarının verim ve kalitesini artırmak**
- Yabani meyve ağaçlarının genetik çeşitliliğini koruyarak **bölgesel biyoçeşitliliği desteklemek**



Borusan EnBW Enerji Zeytin Ağacı Çeşitlendirme ve Budama Projesi

Projenin amacı, Gaziantep ili Nurdağı ilçesine bağlı Kartal ve Kuzuluk köylerinde bulunan tarım arazilerinin toprak ve iklim özelliklerini dikkate alarak, özellikle zeytin tarımında doğru tür seçimi, uygun budama teknikleri ve sürdürülebilir üretim yöntemleri konusunda üreticileri bilgilendirmek ve uygulamalı eğitimler gerçekleştirmektir. Rakımı yaklaşık 1050 metre olan, genellikle kireçli, ince taneli ve yer yer taşlı yapıya sahip, susuz ve kuraklığa dayanıklı türler için uygun olan bölge topraklarında mevcut zeytinlerin verim ve kalite açısından geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Bu kapsamda Nurdağı İlçe Tarım Müdürlüğü ile iş birliği yapılarak hava koşulları analiz edilmekte ve İlçe Tarım Müdürlüğü'ne bağlı Ziraat Mühendisinin teknik bilgi ve saha deneyiminden faydalanılarak zeytin yetiştiriciliğinde doğru uygulamalar yerinde gösterilmektedir.

Temel Kazanımlar

- Zeytin üreticilerini **sürdürülebilir teknikler konusunda bilgilendirmek**
- İklim koşullarına uygun tür seçimiyle verim ve kaliteyi artırmak



PAYDAŞ GÖRÜŞLERİ

BORUSAN ENBW ENERJİ YEŞİL LİSTE PROJESİ DOĞA KORUMA MERKEZİ, TÜRKİYE BİTKİLERİ KIRMIZI LİSTESİ PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ SENEM TUĞ AKSÖYEK

Yeşil Liste Projesi, akademi, sivil toplum ve özel sektör arasında kurulan güçlü ve çok paydaşlı bir iş birliği modeli olarak öne çıkmaktadır. Proje kapsamında yürütülen çalışmalar, yalnızca kurumsal süreçlere katkı sağlamakla kalmamış; aynı zamanda ülkemizin biyolojik çeşitliliğine ilişkin bilgi altyapısının güçlendirilmesine de hizmet etmiştir. Özellikle endemik bitki türlerine odaklanılması, elde edilen sonuçların ulusal düzeyin ötesine geçerek küresel biyolojik çeşitlilik bilgisine doğrudan katkı sunmasını sağlamıştır. Süreçte, çok paydaşlı yapıların gerektirdiği koordinasyonun zaman zaman zorlayıcı olduğu gözlemlenmiş olmakla birlikte, proje genelinde paydaşlar arasında kurulan iş birliği, bilgi paylaşımı ve ortak hedefler doğrultusunda ilerleyen bir sinerji oluşmuştur.

İlgili projenin detaylarına 2024 **Borusan Holding Entegre Faaliyet Raporu'ndan** ulaşabilirsiniz.

Önce İnsan

İnsanı odağına alan yaklaşımımız, Borusan'ın kurum kültürünün temelini oluşturur. Bu yaklaşımı; sorumluluk alan, öncü ve güvenilir bir duruşla birleştiriyor, tüm paydaşlarımız için uzun vadeli değer yaratmayı hedefliyoruz.

Kapsayıcılığı ve gelişimi destekleyen bu kültürü, somut uygulamalarla güçlendirerek geleceğe taşıyoruz.



İNSAN ODAKLI KURUM KÜLTÜRÜ

KURUMSAL MİRASIMIZ, GELECEĞE SÖZÜMÜZ: İNSAN

Kurumların uzun vadeli değer yaratma kapasitesinin, çalışanlarının refahını gözeten, adil, gelişimlerini destekleyen ve aidiyet duygusunu geliştiren bir kurum kültürüyle doğrudan orantılı olduğuna inanıyoruz. Sürdürülebilir kurumsal başarımızın yapı taşı, insan merkezli yönetim anlayışımız oluşturuyor. Kapsayıcılık, eşitlik ve sürekli gelişim ilkeleri doğrultusunda çalışanlarımızla birlikte dayanıklı ve geleceğe hazır bir organizasyon inşa etmek için çalışıyoruz.

Borusan Grubu olarak, farklı ülkelerde ve çeşitli operasyonel uzmanlık alanlarında sürdürdüğümüz faaliyetlerimizde, çalışma arkadaşlarımıza güven odaklı bir iş ortamı sağlamak, politikalar geliştirmek ve etki alanımızda bulunan tüm paydaşlarımız için değer üreten projeler geliştirmek temel odaklarımız arasında yer alıyor. Bu doğrultuda koyduğumuz kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerimizi gerçekleştirmek için çalışıyor, insan potansiyelinin hem kalkınmayı hem de sürdürülebilirliği yönlendirdiği bir geleceğin temellerini atıyoruz.

Kurumsal mirasımızı, geçmişten bugüne biriktirdiğimiz deneyim, değer ve sorumluluk anlayışımızın ortak hafızası olarak görüyoruz. Geleceğe sözümüz ise bu mirası koruyarak dönüştürme irademizi temsil ediyor.

Tıpkı güçlü temeller üzerine inşa edilen köklü yapılar gibi, insanı odağına alan kurum kültürümüz de sürdürülebilir başarının taşıyıcı kolonlarını ifade ediyor. Bu anlayışla, çalışanlarımızın refahını ve gelişimini destekleyen uygulamalarımızı bugünün ihtiyaçlarına yanıt veren adımların ötesinde, gelecek nesillere verdiğimiz bir taahhüt olarak değerlendiriyoruz.

Kısacası, insan odaklı kurum kültürümüz, kurumsal mirasımızın köklerinden beslenen ve geleceğe uzanan sürdürülebilirlik yolculuğumuzun yapı taşıdır.

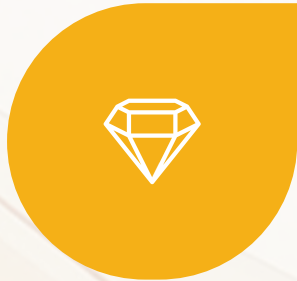
Bu bütüncül yaklaşım hem çalışanlarımız hem de toplum için pozitif etki yaratarak gelişmeye devam etmemize katkı sağlıyor. Şirket misyonu ve vizyonu çerçevesinde oluşturduğumuz insan odaklı kurum kültürümüzü tüm iş kararlarımızı alırken gözetiyoruz.

Farklılıkları değer olarak tanımlayan, iş etiği ilkelerine bağlı, gelişim odaklı, performansı güçlendiren ve kapsayıcı bir çalışma ortamı sağlamak ve deneyimi iyileştirmek için projeler geliştiriyor, yeni uygulamaları inceliyoruz. Yeni fikirlere açık ve farklı görüşlere değer veren bir diyalog ortamı sağlıyoruz.

Kültürümüz, değer zincirimizin tamamında, örneğin tedarik zincirimizde de çok önemli. İş birliği yaptığımız tüm paydaşların Borusan kültürünün temel yapı taşlarını gözetiyor ve uyguluyor olmasını bekliyoruz.

Kültürümüz operasyonel sınırlarımızın ötesine geçerek küresel zorluklara karşı çözümün bir parçası olma taahhüdümüzü de güçlendiriyor. Borusanlılar olarak yalnızca küresel meseleleri takip etmekle kalmıyor, anlamlı bir değişim yaratmak üzere adımlar atıyoruz.

2025 yılında çalışan bağlılığı ve memnuniyeti skorumuz Grup genelinde %77 olarak ölçümlenmiştir.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

İnsan odaklı kurum kültürünü korumak Grup Şirketlerimizin temel önceliğidir. Bu kapsamda **Borusan Limanı**'nda Wellbeing programları oluşturulmuştur. "Sağlıklı Yaşam İçin Gemsaz Sahilinde Yürüyüş" ve "Sağlıklı Nefes İçin Nefes Ölçümü" uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarla çalışanların fiziksel ve zihinsel iyilik hâlinin desteklenmesi, sağlıklı yaşam alışkanlıklarına yönelik farkındalık yaratılması ve koruyucu sağlık yaklaşımının güçlendirilmesi hedeflenmiştir. Uygulamalar ile çalışan katılımı artırılmış, sağlıklı yaşam konusunda bilinçlenme sağlanmış ve sağlık birimiyle etkileşim güçlendirilmiştir. Öte yandan **Supsan**'da insan odaklı çalışma ortamını geliştirmek üzere Çalışan Bağlılığı Komitesi kurulmuştur.

Borçelik ise "Borçelik Paydaş Algı Anketi" gerçekleştirmiş ve çıkan anket sonuçlarına göre İnsan Hakları ihlal ve ayrımcılıkla ilgili herhangi olumsuz bir etkiye sebep olup olmadığını ölçümlenmiştir. Bu sayede, insan haklarına ilişkin herhangi bir olumsuz etkisi bulunmadığını tespit etmiştir. Borçelik bünyesinde ayrıca BorusanX kurum kültürü odağını ekip yönetmeyen seviyelere de yaygınlaştırmak amacıyla yıl boyunca çeşitli eğitim ve gelişim faaliyetleri hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda, çalışma arkadaşlarının bireysel farkındalıklarını artırmalarını ve öz değerlendirme yapabilmelerini destekleyen Gelişim Kanvası uygulaması tamamlanmıştır. Ekipler otonomi ve cesaretle harekete geçme odağında değerlendirmelerini gerçekleştirirken, liderler güçlendiren ve yol açan liderlik prensibi çerçevesinde geri besleme süreçlerini tamamlamıştır.

Şirket genelinde öne çıkan aksiyonlardan biri olan Üretim Mühendisleri Oryantasyon Programı, üretim hatlarının işleyişini anlamak ve kurumsal kültürün bir parçası haline gelmek açısından önemli bir fırsat sunmaktadır. Bu programı besleyen Mini Rotasyon Programı ise aynı veya farklı bölümlerde çalışan kişilerin birbirlerinin iş yapış dinamiklerini daha iyi anlamalarını, iş birliği ve iletişimi güçlendirmelerini amaçlamaktadır. Deneyim odaklı bu yaklaşım, toplam faydayı gözetken ve "biz" bilincini pekiştiren kültürel prensiplerin yaşatılmasına katkı sağlamaktadır.

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji İyi Yaşam – Wellbeing Hareketi

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji bünyesinde hayata geçirilen proje, çalışanların bireysel sağlık ihtiyaçlarını tespit ederek kişiye özel çözümler sunmayı ve önleyici-koruyucu sağlık uygulamalarını yaygınlaştırarak sürdürülebilir bir sağlık kültürü oluşturmayı hedeflemektedir. Özellikle mavi yaka çalışanların sağlık okuryazarlığını artırmaya ve yanlış sağlık inanışlarını dönüştürmeye odaklanılmakta, beyaz yaka çalışanları da kapsayan bütüncül bir yaklaşım benimsenmektedir. Kişisel sağlık koçluğu, sağlık yazılımları, düzenli sağlık taramaları, saha turları ve sohbet temelli eğitimler aracılığıyla ihtiyaç analizi gerçekleştirilmektedir. TOM deposunda pilot olarak başlatılan uygulama, yüksek katılım ve olumlu geri beslemeler doğrultusunda şirket genelinde yaygınlaştırılabilir bir model haline getirilmiştir.

Temel Kazanımlar

- **196 çalışanın** sağlık verileri düzenli olarak izlenmiş ve **bireysel gelişim planları oluşturulmuştur.**
- Çalışanların sağlık okuryazarlığı artırılmış, önleyici sağlık yaklaşımı yaygınlaştırılmıştır.
- **Çalışan bağlılığı ve memnuniyetinde iyileşme** sağlanmıştır.
- **Çalışan devir oranında düşüş** gözlemlenmiştir.
- İş kazası sıklık oranında azalma ve kayıp gün ortalamasında iyileşme sağlanmıştır.
- İnsan odaklı sürdürülebilirlik kültürünün kurumsallaşmasına katkı sunulmaktadır.



İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMIMIZ

Eşitliği odağına alan bir ortamda yetenek gelişimini önceliklendiren, kapsayıcılığı güçlendiren ve kurum kültürünü besleyen insan kaynakları anlayışımız, bireylerin başarılı olabileceği bir ortamın şekillendirilmesinde temel bir yapı taşı oluşturuyor.

Grubumuzda insan odaklı kurum kültürü, ortak değerler, şeffaf yönetim, katılımcı karar alma ve sürekli gelişim ilkeleri üzerine inşa edilmiş bütüncül bir yönetim sistemi ile destekleniyor. Bu yaklaşımı, insan kaynakları uygulamalarıyla sınırlı tutmuyor, liderlik anlayışından performans yönetimine, iletişim kanallarından gelişim ekosistemine kadar entegre bir yapı içerisinde ele alıyoruz. Bu kapsamda, **BorusanX ile tanımlanan kültürel prensipler ve davranış setlerimiz, Grup genelinde ortak bir referans noktasını oluşturuyor.**

BorusanX, güvene dayalı ilişkiyi, açık diyalogu, güçlendiren liderlik anlayışını, ortak aklı ve sorumluluk alarak harekete geçmeyi teşvik eden bir yönetim yaklaşımını temsil ediyor. Kültürel dönüşümün sahaya yayılmasını ise farklı fonksiyon ve şirketlerden gönüllü çalışanların yer aldığı **Kültür Elçileri** yapısı aracılığıyla sağlıyoruz. Kültür Elçileri, geri besleme mekanizmalarının işletilmesi, iyi uygulamaların paylaşılması ve çalışan sesinin yönetime taşınması açısından çok değerli bir rol üstleniyor.

İnsan odaklı yönetim sistemimizin bir diğer önemli yapı taşı, ortak hedef ve performans yapısı oluşturuyor. Bireysel hedefleri şirket, fonksiyon ve Grup öncelikleriyle ilişkilendirerek tanımlıyoruz. Bu sayede, çalışanların faaliyetlerinde yarattığı katkıyı görünür kılıyoruz. Dahası, Borusan **Açık Diyalog, 121 Görüşmeleri ve Puantum** olmak üzere 3 tip tanımlı geri besleme aracımız bulunuyor.

Katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışı doğrultusunda, insan odaklı gündemleri farklı komite ve çalışma grupları aracılığıyla değerlendiriyoruz. İlgili komitelerde yetenek, liderlik, kültür, gelişim, dijitalleşme ve çalışan deneyimi konularını düzenli olarak değerlendiriyoruz. Kararları, veriye dayalı içgörüler ve çalışan geri beslemeleri doğrultusunda şekillendiriyoruz. Bununla birlikte, **Borusan Akademi** çatısı altında yapılandırdığımız öğrenme ve gelişim ekosistemi, çalışanların yetkinliklerini, liderlik kapasitelerini ve geleceğe hazır olmalarını destekleyen sistematik bir altyapı sunuyor. Gelişim konseptini, eğitimlerle sınırlı tutmadan, deneyim, rotasyon, mentorluk, koçluk ve öğrenme kümelerini kapsayan bütünsel bir süreç olarak görüyoruz. Borusan Akademi aracılığıyla katalog eğitimler ve çevrim içi eğitimlerimizi sürdürüyoruz.

“Önce insan” anlayışına verdiğimiz değer, bizi daha sürdürülebilir bir geleceğe götürecek kişileri bünyemize çekmemizi, elimizde tutmamızı ve onlara ilham vermemizi sağlıyor. İnsan kaynakları faaliyetlerimizi, değer yaratan, hayata anlam katan, mutlu ve güçlü çalışanlarından alan bir organizasyon yaratmak ve yaşatmak vizyonu ile yıllardır devam ettiriyoruz.

İSTİHDAM

Yetenekli ve yüksek potansiyelli adayların işe alınması insan stratejimizin temel bir yapı taşı oluşturuyor. Buna ek olarak, mevcut çalışma arkadaşlarımızı uzun vadede elde tutmaya ve Borusan kültürünü yeni gelen ekip arkadaşlarına aktarmalarına büyük değer veriyoruz. Bu anlayışı, Borusan Grubu'nda uzun vadeli değer yaratma sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz.

2025 yılında ofis çalışanlarında 354, saha çalışanlarında 216 kişiyi Grubumuza kattık ve toplam 570 kişiye istihdam sağladık.

İSTİHDAM TÜRÜNE GÖRE ÇALIŞANLAR	BİRİM	2021	2022	2023	2024	2025
Ofis Çalışanları – Kadın	Kişi	1.097	1.199	1.349	1.404	1.010
Ofis Çalışanları – Erkek	Kişi	3.151	3.342	3.496	3.521	2.654
Saha Çalışanları – Kadın	Kişi	84	112	153	118	102
Saha Çalışanları – Erkek	Kişi	2.476	2.571	2.564	2.240	2.012
TOPLAM		6.808	7.224	7.562	7.283	5.778



ÇALIŞAN HAKLARI

Tüm faaliyetlerimizde ve paydaşlarımızla yürüttüğümüz ilişkilerde insan haklarına yönelik evrensel standart ve ilkeleri gözetiyoruz. Çalışan hakları, kurduğumuz güçlü etik anlayışımızın temellerinden birini oluşturuyor. Tüm rol ve seviyelerde insana yakışır çalışma koşullarını sağlıyor, insan hakları ile ilgili yasaları iş yapışımızın merkezinde konumlandırıyoruz.

Borusanlıların Grubumuzda çalışmaktan duyduğu güven, ulusal ve uluslararası düzenlemelerle uyumlu çalışan hakları yönetmeliklerine tam uyumun, 80 yılı aşkın mirasımızın ve geleceğe sözümüzün önemli yansımalarından biridir.

Hiçbir Grup Şirketimizde veya faaliyet alanımızda çocuk işçi çalıştırmıyor, tüm Grup Şirketlerimiz, çocuk işçiliğine yönelik yerel, ulusal ve uluslararası yönetmelik ve mevzuatlarla tam uyumu gözetiyor.

Borusan Grubunda hiçbir çalışan zorla, tehdit altında ya da iradesi dışında çalıştırılmaz. Borusan Grubu Şirketleri, zorla çalıştırmanın söz konusu olduğu hiçbir iş ortağı ile çalışmaz.

Çalışma arkadaşlarımızın haklarını kullanmasını destekliyor, eşit ve adil temellere dayandırdığımız sistemimizi koruyoruz.

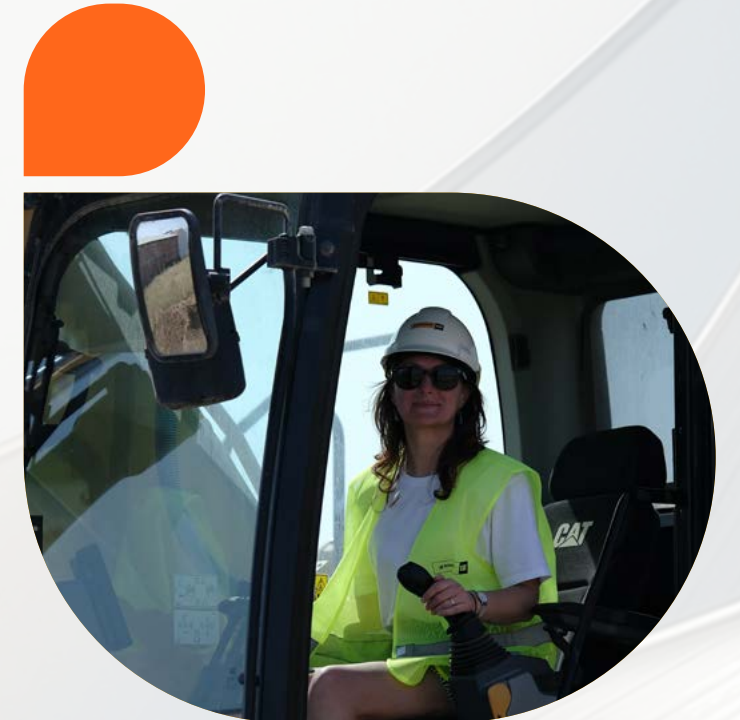
Geçtiğimiz yıllarda hayata geçirdiğimiz ve bu yıl da devam ettirdiğimiz BorusanX, Borusan Eşittir ve benzeri platformlar aracılığıyla, çalışanlarını dinleyen, eşitliği ve insan haklarını merkeze alan uygulamaları Grup genelinde yaygınlaştırdık. Bu platformlar üzerinden yürütülen farkındalık çalışmaları, buluşmalar ve iletişim faaliyetleri ile insan hakları konularını günlük iş yapış biçimlerimize daha görünür şekilde entegre ettik.

Eşitliği temel alan bir Grup olma vizyonu ile anne bebek sağlığı, çalışan memnuniyeti ve iş-özel hayat dengesi bakımından gözettiğimiz bir hak olan doğum izni hakkı kullanımını destekliyoruz. 2025 yılında Grup bazında doğum izni hakkına sahip 56 kadın çalışanımızın 56'sı da izinlerini kullandı. İzne ayrılan kadın çalışanların %93'ü izin sürelerini tamamladıktan sonra işlerine geri döndü. İşlerine geri dönen kadın çalışanların ise %76'sı geri döndükten sonra en az 12 ay daha çalışmaya devam etti. Ayrıca, babalık iznini 14 gün olarak uyguluyor, bebek-baba bağının güçlenmesine katkı sağlıyoruz.

Temel yasal hakların dışında çalışanlarımıza yan haklar sunmak ve ek uygulamalar geliştirmek, refahı, bağlılığı ve memnuniyeti artıran önemli konular arasında geliyor. Grubumuzda sağlık hizmetlerine kesintisiz erişimi önceliklendiriyor, tüm ofis çalışanlarımıza özel sağlık sigortası ile hem yatarak hem de ayakta tedavi imkânı sağlıyoruz. Yönetim seviyesine göre değişkenlik gösteren yıllık check-up ve hayat sigortası gibi yan haklar da sunuyoruz. Dahası, şirket katkılı Bireysel Emeklilik Planı ile minimum altı ay kıdeme sahip yöneticilere emeklilik planı oluşturuyoruz. Emeklilik Planı kapsamındaki çalışma arkadaşlarımızın maaşından yapılan kesintinin yanında şirket desteği sunuyoruz. Borusan Grubu'nda üç yılını tamamlamış ve plan kapsamına giren çalışanlarımız birikimlerini alma fırsatına sahip oluyor.

Sağladığımız yan hak fırsatları, Grup Şirketlerin toplam gelir yaklaşımı doğrultusunda iş gruplarına göre şekilleniyor. Tüm ofis çalışanları için uygulanan ulaşım ve yemek desteklerine ek olarak özel sağlık sigortası, özel hayat sigortası, esnek yan haklar, 18 günden başlayan ücretli yıllık izin ve hibrit çalışma hakkı temel yan haklar arasında bulunuyor. Ek olarak, pozisyona bağlı olarak makam aracı, check-up hakkı, kurum katkılı bireysel emeklilik planı gibi ilave yan haklar da sağlıyoruz. Saha çalışma gruplarımızda da yakıt, eğitim, giyim/ayakkabı, bayram ikramiyeleri, evlilik yardımları gibi yan haklar ile destekliyoruz. Örneğin, evlilik gibi özel günlerinde 7 gün evlilik izni uyguluyoruz.

BORUSAN GRUBU KONSOLİDE DOĞUM İZNİ KULLANAN ÇALIŞANLAR		BİRİM	2025
Kadın	Doğum iznine hak kazanan çalışanlar	Kişi	56
	Doğum izni kullanan çalışanlar	Kişi	56
	Doğum izni bittikten sonra işe dönen çalışanlar	Kişi	52
	Doğum izninden sonra işe dönen ve sonrasında en az 12 ay daha çalışanlar	Kişi	40
Erkek	Doğum iznine hak kazanan çalışanlar	Kişi	211
	Doğum izni kullanan çalışanlar	Kişi	211
	Doğum izni bittikten sonra işe dönen çalışanlar	Kişi	211
	Doğum izninden sonra işe dönen ve sonrasında en az 12 ay daha çalışanlar	Kişi	255



ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK

MİRASIMIZI EŞİTLİKÇİ DEĞERLERLE YARINA TAŞIYORUZ.

Çeşitli, kapsayıcı ve eşit hakların gözetildiği bir sistem, üretken ve farklılıkların değer gördüğü bir topluluğun desteklenmesi için kritik bir öneme sahiptir. Eşit fırsatlara erişimin olduğu bir ortamın, bireyleri, kurumları ve toplumu güçlendirdiğine inanıyoruz. Şirketler için bu ilkelere beslenen bir ortam oluşturunun, yaratıcılık yenilik ve iş başarısını geliştiren stratejik bir yaklaşım olduğunu düşünüyoruz.

Çeşitliliğe dayanan bir iş gücünün getirdiği zengin deneyim ve farklı bakış açıları karar alma ve problem çözme süreçlerini güçlendirdiği bilinciyle faaliyet gösteriyoruz. İş birliği, hoşgörü ve saygı gibi temel değerlerden güç alıyor ve her alanda teşvik ediyoruz. Düşünce, cinsiyet, yaş, din, dil, ırk, etnik kimlik, cinsel yönelim, engellilik veya başka herhangi bir özelliğe bakmaksızın tüm çalışma arkadaşlarımızın evrensel insan hakları çerçevesinde eşit imkânlar doğrultusunda faaliyet göstermesini sağlıyor ve kariyer gelişimlerinde eşitçe desteklendiklerini bilmelerini sağlamaya büyük özen gösteriyoruz.

Adalet ve hakkaniyet kavramlarını iş yapış şeklimizin merkezinde konumluyoruz. Kapsayıcı bir kültürü teşvik ederek, çalışanlarımızın tam potansiyellerine ulaşabilecekleri bir ortam oluşturuyoruz. Bu sayede hem işine bağlı çalışanlarla faaliyet gösteriyor hem de daha güçlü bir şirket performansı sağlıyoruz.

Şeffaflık ve açık iletişim ilkelerinin korunmasına önem veriyoruz. Ayrımcılığa veya kayırmacılığa hiçbir koşulda tolerans göstermiyoruz. İşe alım, terfi, performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi süreçlerinde tarafsızlığı gözetiyoruz. Grubumuz bünyesinde kimsenin ayrımcılığa maruz kalmadığına emin olmak için önlemler alıyoruz. Bu doğrultuda, Grup içerisinde raporlama döneminde ayrımcılık ile ilgili herhangi bir olay yaşanmamıştır.

Ayrımcılık karşısındaki net duruşumuzu tüm iletişim süreçlerimizde vurguluyor, tüm çalışma arkadaşlarımızın fikirlerini, önerilerini ve endişelerini şeffaflıkla dile getirebilecekleri bir iş ortamını teşvik ediyoruz. Her yıl çalışan memnuniyet oranlarını ölçümlüyor, analiz ediyor ve sonuçlar doğrultusunda aksiyonlar alıyoruz. 2024 yılında gerçekleştirdiğimiz çalışan memnuniyet anketi sonuçları ile bu yılki anket sonuçları karşılaştırıldığında, %3'ün üzerinde bir iyileşme kaydedildiği görüyoruz.

+ 2025 Yılında Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Anketine Katılan Çalışan Sayısı: 4.934

+ 2025 Yılı Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyet Skoru: %77



10 yılı aşkın süredir yürüttüğümüz Toplumsal Cinsiyet Eşitliği çalışmalarımızı 2025 yılında genişletip Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (ÇEK) perspektifinden yeniden ele aldık. ÇEK yaklaşımımızı, bir topluma fayda alanı olarak görmenin yanında, kurumların sürdürülebilir başarısı için kritik bir stratejik unsur olarak konumluyoruz. İş ilanlarımız, düşünce, cinsiyet, nesil, din, dil, ırk, etnik kimlik, cinsel yönelim ve engellilik durumu ayrımı yapmıyor, yalnızca yetkinlik bazlı kriterleri içeriyor. Bu kapsamda geçtiğimiz yıl, **daha kapsayıcı iş ilanları yayımlamak amacıyla Borusan Eşittir: İş İlanı Hazırlama Rehberi'ni geliştirdik.** Ayrıca, **Borusan Eşittir: Kapsayıcı ve Eşitlikçi Mülakat Rehberi'ni** yayımladık. Bu rehberi, BorusanX kurum kültür çalışması çıktıları ile paralel olarak, işe alım süreçlerinde kapsayıcılık, fırsat eşitliği ve adalet ilkelerini gözetmek, mülakatlarda bu ilkelere aykırı soru sormaktan ve yorum yapmaktan kaçınmak amacıyla oluşturduk. Ayrıca, **Borusan Grubu Ebeveyn ve Aile ile Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Rehberimiz ve Ev içi Şiddetle Mücadele Politikalarımızı ise ÇEK perspektifinden güncelledik.**



ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK

BORUSAN HOLDİNG BORUSAN EŞİTTİR: ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK, KAPSAYICILIK (ÇEK) REHBERİ

Bu yıl, Borusan Eşittir'i yenileme yolculuğumuzu başlattık. 10 yıldan fazla süredir yürüttüğümüz toplumsal cinsiyet eşitliği çalışmalarımızın bu yıl kapsamını genişlettik. ÇEK ile sadece toplumsal cinsiyet eşitliğini değil, aynı zamanda engellilik, jenerasyon ve benzeri farklılıkları da kapsayan bütüncül bir çeşitlilik anlayışını benimsemeyi amaçlıyoruz.

İşe alım ve yetenek kazanımı süreçlerinde kapsayıcı uygulamaların yaygınlaştırılması amacıyla Borusan ÇEK Rehberi hazırlayarak tüm Borusanlıların erişimine açtık. Rehber, işe alım sürecinin her aşamasında farkında olunmadan ortaya çıkabilecek önyargılara dikkat çekerken, kapsayıcı dil kullanımı, adil değerlendirme kriterleri ve eşitlikçi mülakat uygulamalarına dair somut yönlendirmeler sunuyor. Böylece, yöneticiler ve işe alımda görev alan ekipler için ortak bir bilinç ve uygulama standardı oluşturduk.

2025 YILINDA ÇEK İLE İLGİLİ GELİŞMELER:

- Mayıs ayında ÇEK lansmanımızı gerçekleştirdik
- ÇEK, İşe Alım ve İletişim rehberlerini sıfırdan oluşturduk.
- Ebeveyn ve Aile Rehberini, ÇEK perspektifiyle yeniledik.
- Adalet, şeffaflık ve fırsat eşitliği ilkelerini tüm Grup şirketlerinde standartm uygulama haline getirdik.

Sürdürülebilirlik Fakültesi kapsamında hayata geçirilen ÇEK eğitimi ile katılımcılarda küresel ve yerel trendler, çeşitlilik ara plan bilgisi, bilinç dışı yanılgılar, ÇEK yönetimi, ilham verici uygulamalar, değişim yönetimi, dirençlerle baş etme ve derin demokrasi ile farklılıkları gözeterek etkili takım olma konusunda farkındalık geliştirilmesini amaçladık.

Eşitlik Okulu ile toplumsal cinsiyet eşitliği konularında farkındalık yaratmayı hedefliyor hem iş hayatında hem de sosyal yaşamda bu önemli konuya ilişkin bilinci artırmayı amaçlıyoruz. Çeşitlilik ve kapsayıcılığı destekleyen bu eğitim programıyla, katılımcıları günlük hayatlarında toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik aktif bir rol almaları için teşvik ediyoruz.

Farklı uzmanlık alanlarına sahip 5 Borusanlı eğitmenimizle birlikte, toplumsal cinsiyet eşitliği odaklı eğitimlerden oluşan 5 modüllük bir eğitim programı ile önemli konu başlıklarına değiniyoruz.

- Dünyada ve Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitliği
- Çalışma Hayatında Ayrımcı Dil ve Davranışlardan Kaçınma Yolları
- Çalışma Hayatında Önyargıların Önüne Geçme Yöntemleri
- Çalışma Hayatına Yönelik Kapsayıcı Çözümler ve Uygulamalar
- Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Sağlamak İçin Yönetişim Sistemi Oluşturma
- Toplumsal Cinsiyete Dayalı Şiddet Türleri ve Bunlara Karşı Alınabilecek Önlemler

Rehbere [buradan](#) ulaşabilirsiniz.

PAYDAŞ GÖRÜŞLERİ

BORUSAN EŞİTTİR ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK BORUSAN EŞİTTİR PLATFORMU EŞ LİDERİ, BÜŞRA YILMAZ CAN

Borusan'da Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılığı (ÇEK) bir proje olarak değil, kurum kültürümüzün ve günlük iş yapış biçimlerimizin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. 2025'te yayımladığımız ÇEK Rehberimizde de vurguladığımız üzere kapsayıcı kültür; farklılıkların eşit şartlarda temsil edildiği, herkesin kendini güvende, mutlu ve ait hissettiği bir çalışma ikliminin temelidir.

Bu bakışla ayrımcılığa karşı sıfır tolerans duruşumuzu yalnızca ilke düzeyinde değil, süreçlerimiz ve davranış standartlarımızla somutlaştırıyoruz. ÇEK yaklaşımımız, BorusanX kültür yolculuğumuzda bizzat Borusanlılar tarafından inşa edilen bir model oldu.

2025'te bu zemini ortak dil ve standart bir uygulamaya taşıyan adımlarımızı güçlendirdik ÇEK Ana rehberimizi oluşturduk, iletişimde ÇEK ile kapsayıcı iletişim yaklaşımını sistematikleştirdik. İşe Alımda ÇEK rehberleri ve ilgili politika çerçeveleriyle işe alım süreçlerimizi ÇEK kapsamında geliştirdik. Ebeveyn ve Aile Rehberimizi ise ÇEK perspektifiyle güncelleyerek aile-dostu ve kapsayıcı uygulamalarımızı bütüncül hale getirdik.

Tüm bu çalışmalar, 10 yılı aşkın süredir devam eden Borusan Eşittir Platformumuzun birikimi üzerine inşa edilen ve yönetişim araçlarıyla desteklenen sürekliliği olan bir dönüşümün parçası. ÇEK uygulamalarımızı, yönetişim, çalışan deneyimi, kapsayıcı kültür ve ekosistem boyutlarıyla ele alarak, kurum içinde ve paydaşlarımız nezdinde kalıcı etki yaratma kararlılığımızı güçlendiriyoruz.



81 yıldır ileriye taşıdığımız kurum kültürümüzü eşitlikçi değerlerle büyütüyoruz. Çalışma arkadaşlarımıza ve yöneticilerimize bu konular özelinde düzenli eğitimler veriyor, iyi uygulamalar ve sektörümüzde örnek olan projeler geliştiriyoruz. Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık yaklaşımımız doğrultusunda, 2025 yılında **çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık odaklı toplam 246 kişi-saat eğitim** gerçekleştirdik. Bu eğitimleri, kapsayıcı bir kurum kültürü oluşturma, fırsat eşitliğini güçlendirme ve tüm çalışanlarımız için adil çalışma ortamı sağlama hedeflerimizi gerçekleştirmek açısından önemli görüyoruz.

GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Grup Şirketlerimiz, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık alanlarında sektörlerinde örnek çalışmalar gerçekleştirmekte, sektörel engelleri eğitim ve mentörlük çalışmalarıyla aşmayı hedeflemektedir. Örneğin, **Borusan Otomotiv Grubu** bünyesinde yürütülen “Anahtar Kadında” projesi, otomotiv sektöründe kalıplaşmış yargıları kırmak, kadınların teknik alanlardaki varlığını özel eğitimlerle desteklemektedir. Borusan Eşittir çerçevesinde, kadın istihdamını ve temsiliyetini artırmaya yönelik aksiyonlarla birlikte kadın çalışanların deneyimlerini doğrudan dinleyebilecekleri **Kadın Platformu buluşmalarını** başlatmıştır. Çalışma lokasyonlarından belirlenen kadın temsilciler aracılığıyla geri besleme mekanizmalarını güçlendirmiştir. 2026 yılında bu platformun bilinirliğini ve paylaşımları artırmak amacıyla buluşmalarını devam ettirecektir.

Borçelik sanayide kadın liderliğini güçlendirmek üzere stratejik iş birlikleri geliştirmektedir. Borçelik Teknik Akademi ile genç kadınlara üretim deneyimi kazandırırken, “İlham Veren Kadın Mühendisler Paneli” ve “Mentorluk Programları” aracılığıyla yarının kadın liderlerinin teknik beceri ve özgüven gelişimlerine rehberlik etmektedir.

Borusan Cat ise faaliyet gösterdiği ülkelerde Borusan Eşittir kapsamını ÇEK ile genişletmek, yaklaşımı içselleştirmek ve aksiyonlarda dahililiyeti artırmak üzere Global Borusan Eşittir Yönetişim Modelini oluşturmuştur. Şirket, her ülkede farklı departman ve pozisyonlardan ekip arkadaşlarının yer aldığı komiteler kurmuştur. Bu yapılar, kendi aralarında gerçekleştirdikleri görüşmeler neticesinde ilgili aksiyonları belirlemiş, ayrıca küresel komite çatısı altında düzenli olarak bir araya gelerek ortak öğrenme alanları oluşturmuş, bakış açılarını hizalamış ve elde edilen çıktılarını grup komite toplantılarında paylaşmıştır. Bu yaklaşım ile fırsat eşitliğini artırmak için somut hedefler koyarak, güçlendiren projelerle hem çalışma arkadaşları hem de toplum için kalıcı değer yaratmaktadır.

Borusan Limanı toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik çalışmalarıyla Türkiye’de liman işletmeciliği sektöründe bir ilki gerçekleştirerek İş’te Eşit Kadın Sertifikası almaya hak kazanmıştır. Sürdürülebilirlik Akademisi ve Intertek’in bağımsız denetimleri sonucu verilen bu sertifika; işe alım, çalışma koşulları, İSG, tedarik zinciri ve sosyal etki gibi alanlarda eşitlik kriterlerini yerine getiren kurumları belgelendirmektedir. Borusan Limanı, bu başarıyla sektörde kapsayıcı bir çalışma kültürünün mümkün olduğunu ortaya koyarken, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik çalışmalarını sürdürdüğünü vurgulamıştır. Ayrıca Borusan Limanı, ÇEK özelinde projeler geliştirmekte, eğitim programları gerçekleştirmektedir. Geçtiğimiz yıl vardiya amirleri, bu yıl ise yöneticiler için verilen eğitimlerde, önyargıların farkına varılması, kapsayıcı ekiplerin kurulması ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi konuları ele alınmıştır. Bu sayede, her yıl ÇEK puanını geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Borusan Boru, ÇEK Rehberini Grup bünyesinde yaygınlaştıran Borusan Eşittir yaklaşımıyla daha önce yüz yüze gerçekleştirilen “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği 101” eğitimini dijital ortama taşımış, eğitim içeriğinin daha geniş bir çalışan kitlesine ulaşmasını sağlamak amacıyla ilgili iç iletişim çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Günlük ve iş hayatında iletişimi etkileyen ifadelerle dair deneyimlerin paylaşılması, daha kapsayıcı ve destekleyici bir dil kültürü oluşturulmasına destek olacak ‘Kapsayıcı Sözlük’ projesinin, birinci fazı eğitim çalışmasını ve ikinci fazı olan Algı Analizi çalışmasını devreye almıştır.

PAYDAŞ GÖRÜŞLERİ

BORUSAN ENBW ENERJİ, KIZ ÖĞRENCİLERİN ENERJİSİ: YEŞİL YAKA’NIN YENİ GÜCÜ
AYDIN EFELER MİMAR SİNAN TEKNİK VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ, YENİLENEBİLİR
ENERJİ TEKNOLOJİLERİ ALANI ATÖLYE ŞEFİ, DEMET SEKMAN KARABAĞ

Kız Öğrencilerin Enerjisi Yeşil Yakanın Gücü projesiyle Borusan EnBW Enerjiyle girdiğimiz bu yolda bizlere ve kız öğrencilerimize verdiğiniz maddi ve manevi desteklerle öğrencilerimizin motivasyonu oldukça yükselmiştir. Bir önceki eğitim döneminde tarafımızca verilen geri beslemeler doğrultusunda bu yıl sağlanan eğitimler iyileştirilmiş ve öğrencilerimiz açısından daha da verimli hale getirilmiştir.

BORUSAN EŞİTTİR

BORUSAN EŞİTTİR

Bünyemizde, iş birliği içinde olduğumuz tüm paydaşlarımızla ve hizmet sunduğumuz ekosistemin tamamında toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemeye kararlıyız. Bu doğrultuda, daha adil ve kapsayıcı bir gelecek için sorumluluk alıyor, geleceğe güçlü bir söz veriyoruz.

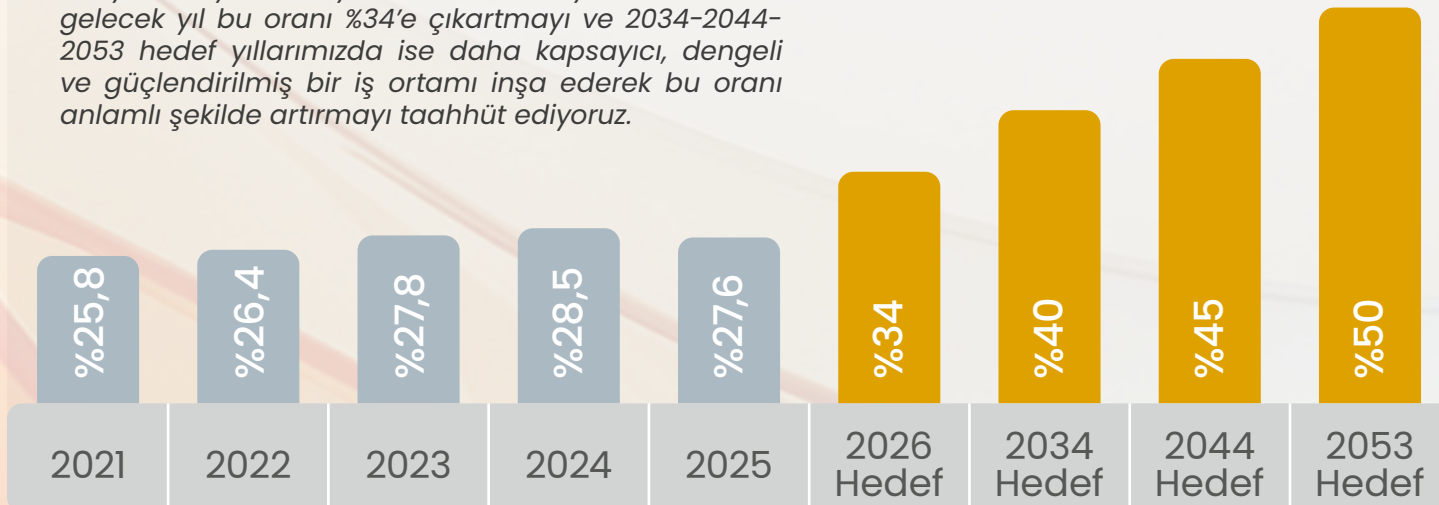
Cinsiyet eşitliğinin, kapsayıcı ve yenilikçi bir sistemin inşasında kilit bir rol oynadığının bilincindeyiz. Bu bilinçle her yıl etki kapasitesi yüksek adımlar atıyor, taahhüdümüzü güçlendiriyoruz. Eşitlik odağında çalışmalarıyla örnek bir şirket olma amacımız çerçevesinde, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi (UN Women) ortaklığında oluşturulan Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni (WEPs) imzalayan ilk Türk şirket olduk. Bunun yanı sıra, Türkiye'den WEPs Liderlik Grubu'na seçilen ilk şirket olma unvanına da sahibiz.

Eşit fırsatları destekliyor, liderlik pozisyonlarına erişimi ve kariyer gelişiminin önüne çıkan bariyerleri kaldırmak için aktif olarak çalışıyoruz. Bu yaklaşımımızı, kapsayıcı işe alım, adil terfi süreçleri ve sürekli gelişim programlarını içeren politikalarımızla hayata geçiriyoruz. Çalışanlarımıza mentorluk programları sunarak, çeşitli projeler geliştirerek ve tarafsız işe alım uygulamaları yürüterek, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin her bireyin başarılı olabileceği bir kültür tesis etmek üzere çalışıyoruz. Eşitlik anlayışımızı, toplumsal düzeyde ilerletmek için bizimle benzer değerlere sahip kuruluşlarla ortaklıklar kuruyor, toplumsal cinsiyet eşitliğine olan bağlılığımız şirket sınırlarımızın ötesine yayıyoruz.

Grubumuzda, kadın çalışanların güçlenmesini desteklemek ve fırsat eşitliğini kalıcı hale getirmek için kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerimiz bulunuyor. Bu hedeflerle, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlıyoruz.

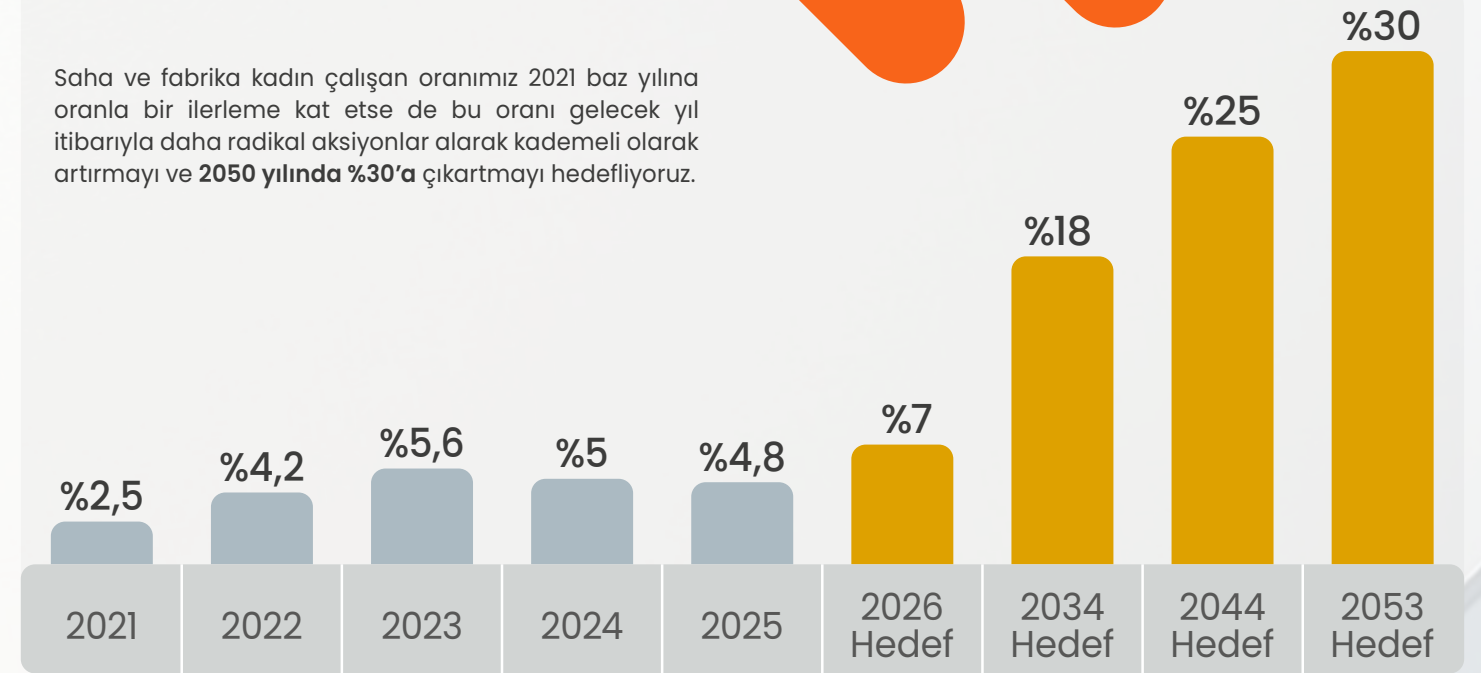
Ofis Kadın Çalışan Oranı (%)

Ofis kadın çalışan oranımız, 2021 baz yılında %25,8 seviyesindeyken bu yıl %27,6 oranına yükseldi. Ancak gelecek yıl bu oranı %34'e çıkartmayı ve 2034-2044-2053 hedef yıllarımızda ise daha kapsayıcı, dengeli ve güçlendirilmiş bir iş ortamı inşa ederek bu oranı anlamlı şekilde artırmayı taahhüt ediyoruz.

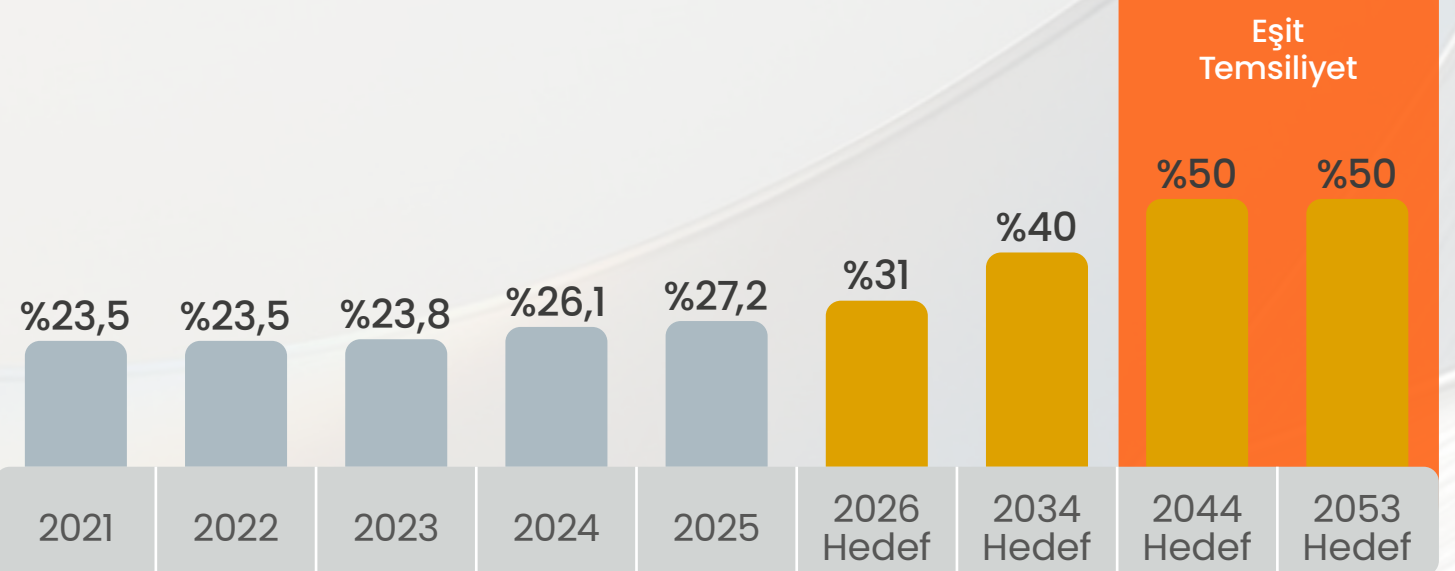


Saha ve Fabrika Kadın Çalışan Oranı (%)

Saha ve fabrika kadın çalışan oranımız 2021 baz yılına oranla bir ilerleme kat etse de bu oranı gelecek yıl itibarıyla daha radikal aksiyonlar alarak kademeli olarak artırmayı ve 2050 yılında %30'a çıkartmayı hedefliyoruz.



Kadın Lider Oranı (%)



BORUSAN EŞİTTİR

2021 baz yılından bu yana yönetici seviyesindeki kadın çalışan oranımızı düzenli olarak artırıyoruz. 2044 yılı orta vadeli hedefimiz doğrultusunda, %50 kadın yönetici oranına ulaşarak eşit temsiliyeti sağlamayı amaçlıyoruz.



BORUSAN EŞİTTİR

Toplumsal cinsiyet eşitliği çerçevesindeki faaliyetlerimizi, 2015 yılında yürürlüğe aldığımız “**Borusan Eşittir**” Platformu kapsamında gerçekleştiriyoruz. Borusan Eşittir perspektifiyle iş hayatındaki tüm karar alma ve uygulama süreçlerinde toplumsal cinsiyet eşitliğini gözetme, eşitsizlikler, ortadan kaldırmaya yönelik kapsayıcı politikalar geliştirme ve bu yönde gerekli adımları atma konusunda etki kapasitesi geniş süreçler işletiyoruz.

“Cinsiyet Gözlüğü”, Borusan Eşittir çatısı altındaki önemli girişimlerimizden birini oluşturuyor. Cinsiyet Gözlüğü Rehberiyle eşit terfi ve maaş politikaları uyguluyor, cinsiyet algılarının şirket başarımızın ve çalışan refahının önüne geçmesine izin vermiyoruz.

Cinsiyet Gözlüğü Programı ile ilgili tanıtım videomuza [buradan](#) erişebilirsiniz.

Tüm Borusanlıların ortak yaklaşımı olarak da özümsemiştiği Borusan Eşittir yaklaşımı, tüm Grup Şirketlerinin karar alma süreçlerinde ve uygulamalarında gözetiliyor. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin hem kurumsal hem de bireysel olarak içselleştirilmesi gerektiği inancıyla 9 yıl önce kurduğumuz **Borusan Eşittir Platformu**’nda çeşitli projelerle ve iyi uygulamalar gerçekleştirmeyi sürdürüyoruz. Her yıl güçlendirdiğimiz bu anlayışla, toplumsal cinsiyet eşitliği gözetiyor ve eşitsizliğin giderilmesi için kapsayıcı politikalar benimsiyoruz.



BORUSAN EŞİTTİR YOLCULUĞUMUZ

● 2012

- Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri" imzacısı olduk ve "Liderlik Grubu" üyeliğine hak kazandık.
- İşte Eşitlik Platformu" imzacısı olduk.
- Annemin İşi Benim Geleceğim" projesini hayata geçirdik ve OSB'lerde kreşler kurduk.

● 2015

- "Borusan Eşittir Toplumsal Eşitlik Platformunu" kurduk.
- "He for She" kampanya destekçisi olduk.

● 2016

- "Haydi Kızlar Kodlamaya" projesini gerçekleştirdik ve 200 Borusan çalışanımızın kız çocuğuna kodlama eğitimi verdik.

● 2017

- İşyerinde Ayrımcı Söz ve Davranışlardan Kaçınma Rehberi" yayımladık.
- Sevgi Dilde Başlar Hareketi" lansmanını yaptık.

● 2018

- "Cinsiyetçiliğin Adını Koy" kampanyasını gerçekleştirdik. Borçelik ile "Kadına Güç İş Yok" kampanyasını hayata geçirdik.
- Borusan Boru ve Borusan Cat, "Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri" imzacısı oldu.

● 2019

- Borusan Boru ile "Birlikte Eşit" kampanyasını gerçekleştirdik. Ayrıca "Önce Babayım" programını hayata geçirdik.
- Borusan Boru ile "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" seminerleri düzenledik.

● 2020

- "Cinsiyet Gözlüğü" programını başlattık.
- "Fırsat Eşitliği Modeli" almaya hak kazandık
- Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Hane İçi Şiddet Rehberi" yayımladık.

● 2021

- Borçelik, "Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri" imzacısı oldu.
- Çalışanlarımız için "Kreş Yardımı" başlattık.
- 2 Haftalık Babalık İzni'ni hayata geçirdik.
- Borusan Boru ile "Burası Eşitlik Sahası" kampanyasını gerçekleştirdik.
- Borusan Otomotiv Grubu ile "Anahtar Kadında" projesini hayata geçirdik.
- Borusan Araç İhale ile "Kadın Ekspertiz Yetiştirme" programını gerçekleştirdik.
- Borusan EnBW Enerji ile "Kız Öğrencilerin Enerjisi Yeşil Yakanın Gücü" programlarını başlattık.
- Borusan Limanı ile "Kadın Girişimciler için Fikirden Ticarete Müşteri Odaklı Dijital Pazarlama Eğitimi" verdik.
- "Konuşamayanlar" reklam filmimizle hane içi şiddete dikkat çektik.
- Borusan Boru ile "Hayatı Eşit Gör ve Eşit Bakan Liderler" seminerini düzenledik.
- Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji ile kadın çalışanlarımıza "Forklift Ehliyeti" kursu verdik.

● 2022

- Borusan Eşitlik Okulu'nu hayata geçirdik.
- "Şiddete Sıfır Tolerans" kampanyasını başlattık.
- "25 Kasım Kadına Yönelik Şiddete Karşı Uluslararası Mücadele Günü" Çalışmaları kapsamında seminer düzenledik.

● 2022

- "İş Dünyası Ev İçi Şiddete Karşı" (Business Against Domestic Violence – BADV) şirketler ağına katıldık.
- "Grup Ebeveyn Rehberi" yayımladık.
- Borusan Limanı ile Gemlik Atatepe AMT Lisansına yönelik koçluk programı hazırladık.
- Borçelik ile Borçelik Teknik Akademi (BTA), Bursa İş Kadınları ve Yöneticileri Derneği (BUIKAD), Nilüfer Organize Sanayi Bölgesi (NOSAB) iş birliğiyle toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek ve meslek sahibi olmayan kadınları iş gücüne kazandırmak amacıyla Bu İş Eşitlik İş projesini hayata geçirdik.
- Borusan Cat ve Kaltun ile kadın iş makinası operatörü yetiştirme projesini gerçekleştirdik.
- Supsan ile "Bu İş'te BiKadın Eli Var" projesini hayata geçirdik.
- "Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji ile Çocukların Gözünden Eşitlik Resim Yarışması"

● 2023

- Borusan Eşitliğe Adanmış 10 Yıl kitabımızı yayımladık.
- Borusan Otomotiv Grubu, "Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri" imzacısı oldu.
- Borusan Otomotiv Grubu ile otomotiv ve Borusan Boru ile çelik boru sektörlerinde, "İş'te Eşit Kadın Sertifikası" alan ilk şirketler olduk.
- Borçelik ile "Bu İş Eşitlik İş" projesine devam ettik.
- Borusan Cat ile "Kadın Kaya Kamyonu Operatörleri" projesini tamamladık ve Azerbaycan'da "Sister's Club" projesini başlattık.
- Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji ile "Güçlü Kadın Güçlü Lojistik" projesini hayata geçirdik.

● 2024

- Grubumuzun 80. yılını kutladığımız bu önemli senede 8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nde önemli bir adım atarak KONDA Araştırma ile Borusan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Algı Değişim Raporu'nu yayımladık.
- "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Ev İçi Şiddet Politikası"nı güncelledik.
- 25 Kasım Kadına Yönelik Şiddete Karşı Uluslararası Mücadele Günü kapsamında bu önemli meseleye dikkat çekmek amacıyla bir farkındalık kampanyası kapsamında "Ne Çok Şey Var" isimli filmi yayınladık.
- Eşitlik ve kapsayıcılık yaklaşımımızı işe alım süreçlerimize standardize bir şekilde entegre edebilmek için "Borusan Eşittir: İş İlanı Hazırlama Rehberi" ve "Borusan Eşittir: Kapsayıcı ve Eşitlikçi Mülakat Rehberi" isimli dokümanlarımızı yayınladık.
- Borçelik sektöründe EDGE (Equity, Diversity, and Gender Equality) Cinsiyet Sertifikası'na sahip dünyadaki tek çelik üreticisi ve Avrupa'da sektöründe bu belgeyi alan ilk kuruluş oldu.

● 2025

- KONDA ile 25 Kasım gününe özel olarak lansmanını gerçekleştirdiğimiz, "Toplumsal Cinsiyete Dayalı Şiddet: Algı ve Tutum Değişim Raporunu" hayata geçirdik.
- İşe alım ve yetenek kazanımı süreçlerinde kapsayıcı uygulamaların yaygınlaştırılması amacıyla Borusan ÇEK (Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık) Rehberi hazırlayarak tüm Borusanlıların erişimine açtık.
- Mayıs ayında ÇEK lansmanını gerçekleştirdik.
- Borusan Grubu Aile ve Ebeveyn Rehberimiz ile Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Ev içi Şiddetle Mücadele Rehberlerimizi ise ÇEK perspektifinden güncelledik.
- Adalet, şeffaflık ve fırsat eşitliği ilkelerini tüm Grup Şirketlerinde standart uygulama haline getirdik.

BORUSAN EŞİTTİR

“Çalışanlar Sayesinde Başarı” anlayışını gözetiyoruz. Böylelikle, toplumsal eşitliğin önündeki yerleşik önyargıları kırmayı hedefliyoruz. Hiçbir durumda ayrımcılık yapmıyor, fırsat eşitliğini her daim koruyoruz. Toplumsal cinsiyet eşitliği doğrultusunda kadınların istihdamını teşvik eden uygulamalar geliştiriyoruz.

KONDA Araştırma ile 25 Kasım Kadına Yönelik Şiddete Karşı Uluslararası Mücadele Günü’ne özel olarak lansmanını gerçekleştirdiğimiz, **“Toplumsal Cinsiyete Dayalı Şiddet: Algı ve Tutum Değişim Raporunu”** hayata geçirdik. Bu rapor kapsamında, KONDA’nın yanı sıra alanında uzman görüşlerine de yer verdik. İstanbul İletişim Enstitüsü, BADV – Sabancı Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, TED Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları Merkezi ve Bağımsız araştırmacılarla çalıştık.

Yüksek potansiyelli kadın çalışanlarımızın kariyer yolculuklarını desteklemek üzere **Kadın Liderlik Gelişim Programı**’nı yürütüyoruz. Grup Şirketlerimizde de özellikle fabrika ve sahada çalışan kadın sayılarını artırmak üzere özel işe alım projeleri geliştiriyoruz.

Toplumsal cinsiyet eşitliğini Grubumuzun her kademesinde benimseyen ve bu alanda örnek projeler geliştiren bir ekosistem geliştirmemizi sağlayan temel unsurlardan biri de üst yönetimimizin bu odak konuyu kararlılıkla sahiplenmesidir. Bu anlayış ile **Grup Şirketlerimizin Genel Müdürleri** için hazırladığımız **“Borusan Eşittir Taahhüdü”** belgesi, sürdürülebilirlik ve etik değerler konusundaki taahhüdümüzü güçlendiriyor. Bu taahhüt, yöneticilerimizin, şirketimizin hedefleri doğrultusunda adil, sorumlu ve sürdürülebilir bir yönetim kültürünü benimsemeleri gerektiğini vurgulayan ana ilkeleri temel alıyor.

Grup Şirketlerimizin yerleşkelerinde kadın giyinme odası ve süt odası gibi alanların iyileştirilmesi ve mevcut değilse oluşturulması odağında çalışıyoruz. Çalışanlarımıza, doğum teminatı olan özel sağlık sigortası hakkı sağlanması, kadınlara doğum ve annelik izinlerini kesintisiz 5,5 ay kullanma imkânı sunulması, doğum ve doğum sonrası destek programı verilmesi, nakdi kreş yardımı, okulun ilk günü ve karne günü izni hakkı, yasal babalık iznine ek bir hafta daha eklenmesi, babalık eğitimleri verilmesi, esnek çalışma hakkı sunulması gibi çeşitli imkânlar sağlıyoruz. Öte yandan, kadın çalışanlar ile paylaşım toplantıları gerçekleştirilmesi ve liderlik fakültesi gibi kadının desteklenmesine yönelik eşitlik odaklı uygulamalarımızı sürdürüyoruz.

Eşitlik kapsamında gerçekleştirdiğimiz projelerimiz ile edindiğimiz tecrübeleri “Eşitliğe Adanmış 10 Yıl” isimli kitabımızda derlemiştik. Grup olarak toplumsal cinsiyet eşitliği hususuna yönelik faaliyetlerimiz ve hayatına dokunduğumuz insanların ilham veren hikayelerine değindiğimiz bu kitabın paydaşlarımıza da rehberlik edeceğini düşünüyoruz.

Toplumsal cinsiyet eşitliği için yaptığımız çalışmaların detaylarına, “Eşitliğe Adanmış 10 Yıl” kitabına ve daha fazlasına [buradan](#) erişebilirsiniz.

*KONDA Araştırma ile
“Toplumsal Cinsiyete Dayalı
Şiddet: Algı ve Tutum Değişim
Raporunu” hayata geçirdik.*



BORUSAN EŞİTTİR

Borusan Cat

Kazakistan EBRD ile Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kapsayıcılık Programı (Gender Inclusion Program with EBRD Kazakhstan)

Borusan Cat geliştirdiği Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kapsayıcılık Programı ile fırsat eşitliği standartlarını yükselterek kapsayıcı bir iş yeri ortamı oluşturmayı ve Kazakistan'ın büyüyen ekonomisinde kadınların ekonomik güçlenmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili kurumsal ihtiyaçları belirlemeyi, çeşitli perspektifler için kilit paydaşlarla iletişim kurmayı, kriterler, politikalar, mentorluk ve eğitim programları geliştirmeyi ve uygulama ile sürekli ilerlemeyi ölçümlemeyi amaçlamaktadır. Bu programla Kazakistan'da toplumsal cinsiyet eşitliği odağında sürdürülebilir dönüşüme etkin katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Temel Kazanımlar

- İş gücündeki **kadın temsil oranının iyileştirilmesi**
- Kilit paydaşlarla olan iletişimin güçlendirilmesi
- Cinsiyet eşitliğine katkı sağlanması



Borusan Otomotiv Grubu Anahtar Kadında

Borusan Otomotiv Grubu, kadınların iş hayatındaki varlığını güçlendirerek hem ekonomik kalkınmayı desteklemekte hem de daha eşit bir geleceğin temellerini atmaktadır. Cinsiyet eşitliğini destekleyen bir çalışma ortamı yaratarak, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırmayı hedeflemektedir. Şirket, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kararlılığını her adımda sürdürmekte ve sektörde dönüşüm yaratmaya devam etmektedir.

Borusan Otomotiv Grubu tarafından 2021 yılında başlatılan bu proje, sektöre kadın teknisyen yetiştirmeyi, kadınların iş hayatındaki sürekliliğini desteklemeyi ve geleceğin Takım Liderlerini yetiştirmeyi hedeflemektedir. Proje kapsamında 32 kişi saatlik teknik eğitim verilmiştir.

Proje kapsamında 2025 yılında **17** yeni kadın teknisyen şirket bünyesine katılmış ve şu anda **33** kadın teknisyen aktif olarak görevlerine devam etmektedir. İçlerinden 3 kişi, rotasyon fırsatları sayesinde farklı görevlere geçiş yaparak kendilerini yeni alanlarda geliştirmeye devam etmektedir.

Temel Kazanımlar

- **Kadın çalışan sayısında artış** ve iş gücünde çeşitlilik sağlanması
- Kadın teknisyenlerin kariyer gelişimine katkı ve liderlik potansiyelinin desteklenmesi
- Kurum içinde rotasyon ve gelişim fırsatları ile yeteneklerin farklı alanlarda değerlendirilmesi
- 2025 yılında **16 yeni kadın teknisyenin** Borusan Otomotiv Grubu bünyesinde çalışmaya başlaması



YETENEK YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ

Kültürel mirasımızla oluşturduğumuz her değeri daha ileriye taşıma irademizi ortaya koyuyor ve diyoruz ki: “Geleceğe sözümüz net.”

Yetenek yönetimi ve gelişim faaliyetleri, Grubumuz genelinde kapsayıcı, erişilebilir, dinamik ve çeşitlilikle zenginleşen sürdürülebilir bir öğrenme ekosistemi olarak tasarlıyoruz. Bu yaklaşımı, ülke ekonomisine katma değer üretmeyi amaçlayan iş stratejimizin temel bir unsuru olarak konumlandırıyoruz.

200 yıllık bir şirket olma vizyonumuzla köklü değerlerimizi geleceğe taşıyor, bizimle aynı heyecanı paylaşan çalışanlarımızla birlikte sürdürülebilir bir gelecek için hem mesleki hem de kişisel anlamda sürekli geliyoruz. Temel amaçlarımızdan biri, Borusanlılardaki potansiyeli yüksek performansa dönüştürmektir. Bunu yaparken de tatmin edici, anlamlı ve yenilikçi bir çalışma deneyimi sunmayı amaç ediniyoruz.

İnanıyoruz ki güçlü bir gelecek, potansiyelin desteklenerek ortaya çıkarılması ve gelişimin kararlılıkla sahiplenilmesiyle mümkündür. Bu anlayışla, kültürel mirasımızla oluşturduğumuz her değeri daha ileriye taşıma irademizi ortaya koyuyor ve diyoruz ki: “Geleceğe sözümüz net.”

HEDEF ODAK ALANI	HEDEF YILI	HEDEF	TAKİP EDİLEN KPI
Yetenek Yönetimi	Sürekli Hedef	En çok tercih edilen ilk 10 işveren arasında yer almak	En Çok Tercih Edilen İşveren Sıralaması
		Her 10 Alpha'dan 9'unu elde tutmak, her 100 Future Leader'dan 95'ini elde tutmak	Future Leader Tutundurma Oranı (%)
			Borusan Alpha Tutundurma Oranı (%)

İŞE ALIM

İşe alım süreçlerimizde, Borusan Grubu'nun değerleri ve liderlik kültürünü benimseyecek, işin gerektirdiği bilgi, yetkinlik ve deneyime sahip ve performansı ile katma değer sağlayacağını düşündüğümüz adayları bünyemize katmak için derinlikli işe alım uygulamalarımız bulunuyor.

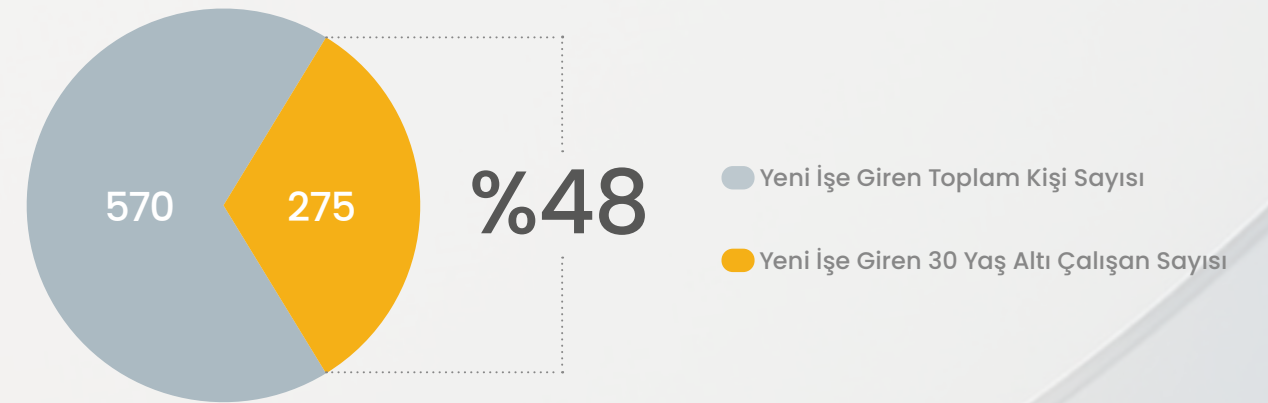
Grubumuzun stratejik önceliklerini destekleyecek nitelikli yetenekleri organizasyonumuza kazandırmak için yenilikçi işe alım uygulamaları, programlar ve iş birlikleri hayata geçiriyoruz. Güçlü işveren markamız ve sistematik işe alım süreçlerimiz doğrultusunda, adayların eşitlik, şeffaflık ve adalet ilkeleri temelinde değerlendirilmesini benimsiyoruz.

Yetkinlik kapsamında aday uygunluğu değerlendirmenin yanı sıra BorusanX kültürel değerlerine ve ilkelerine uyumluluk, liderlik modeli ve iş dışındaki alanlarda kuruma değer katma potansiyelleri açısından da analizler gerçekleştiriyoruz.

2025 yılında toplamda 570 kişiyi bünyemize kattık. İşe yeni giren çalışanlarımızın 354'ü ofis çalışanı, 216'sı ise saha ve fabrika çalışanı olarak faaliyetlerine başladı. Dahası, Borusan Grubu'nun vizyonunu güçlendirecek genç yetenekleriekosistemimize dahil etmek ve geleceğin liderlerini yetiştirmek için **Alpha Genç Yetenek Programı**'nı uyguluyoruz.

Bu çerçevede 2025 yılında işe alınan çalışanların %48'i, 30 yaş altı genç yeteneklerden oluşuyor.

2025 Yılında İşe Alınan Çalışanlar



YETENEK YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ

GELİŞİM

Çalışanlarımızı ve Grubumuzu, “Kariyer = Gelişim” anlayışıyla ileriye taşıyoruz. Bugünkü başarımızın, çalışma arkadaşlarımızın yetkinlik ve yeteneklerini sürekli şekilde geliştirme ve ortak başarıya doğru takım ruhuyla ilerlemeden geldiğini savunuyoruz.

Kariyer Yönetimi Sürecinde Grup Önceliklerimiz



Yeteneği Tanımlamak



İhtiyaçlarını Anlamak



Yeteneğin Potansiyelinin
Ortaya Çıkmasını Sağlayacak
Gelişim Fırsatları Sunmak



Değer üreten “iş liderleri yaratmak” vizyonuyla 2007 yılından beri faaliyet gösteren **Borusan Akademi** ile sürekli gelişim odağıyla değer yaratan çözümler geliştiriyor, esnek ve dijital uygulamalar hayata geçiriyoruz. Borusan Akademi ile, her çalışmamızın ihtiyacı ve isteğine uygun eğitim içerikleri bulabileceği geniş bir dijital alan sunuyor, her bireyin kariyer hedeflerine ve öğrenme gereksinimlerine uygun şekilde çeşitli konularda derinlemesine bilgi edinmelerini ve becerilerini geliştirmelerini sağlıyoruz.

Özel olarak yapılandırılmış Borusan Akademi portalı ile kişisel gelişim, liderlik gelişimi ve yetkinlik gelişimi odağında eğitimler, dijital öğrenme kaynakları, mentorluk, koçluk ve deneyimleyerek öğrenme gibi farklı gelişim yöntemlerini içinde barındırıyor. Bu sayede, Borusanlılara bütünsel bir öğrenme deneyimi sunuyoruz.

Kariyer gelişiminde ilk sözü Borusanlılara vermeyi son derece önemsiyor, Borusanlıların gelişimleri konusundaki istek ve farkındalıklarıyla başlayan süreçte kendi gelişimine yatırım yapmasını, ihtiyaçlarını ve beklentilerini dile getirmesini bekliyoruz. Böylece, Borusanlılar kendi kariyer gelişimleri için belirledikleri hedefler doğrultusunda kariyerleri için daha fazla sorumluluk alarak, hedeflerine ulaşmak için sahip olmaları gereken yetkinlikler konusunda farkındalık sahibi oluyor. Böylelikle, gelişim planları oluşturarak kendilerini ileriye taşıyacak adımları daha somut bir şekilde atabiliyorlar.

Bu süreçte kilit rol oynayan Borusanlı liderler ise çalışanların gelişimini yıl boyunca geri besleme destekleyerek, gelişimlerine koçluk yapıyor. Bu süreçte liderler, Grubun yetenek stratejisiyle paralel yetenek haritalarının ve yedekleme planlarının oluşturulmasından da sorumludur.

Öte yandan, Grup Şirketlerimizin ihtiyaçlarına yönelik geliştirilen ürün ve hizmet odaklı eğitimlerin ortak bir alanda yönetilmesini de sağlıyoruz. Borusan Akademi ile öğrenme ve gelişim sürecinin sürekli büyümesini teşvik ediyor, tüm çözümlerimizin bu bakış açısını pekiştirmesine gayret ediyoruz. Bu yaklaşımla **Borusan Akademi ile bu yıl 24.215 saat eğitim gerçekleştirdik.** Borusan Akademi olarak **28.690.828 TL**, Grup bazında değerlendirdiğimizde ise toplamda **60.077.142 TL’lik eğitim yatırımı** gerçekleştirdik.

Borusan Akademi ile yakın dönem hedeflerimiz arasına sürdürülebilirlik eğitimlerini planlama sürecini geçtiğimiz yıl dahil etmiştik. Bu çerçevede 2025 yılında 1.630 kişi-saatlik sürdürülebilirlik ve çevre odaklı eğitim verdik.

Kurumsal öğrenim ve bireysel gelişim ihtiyaçlarını bütüncül ve planlı bir yaklaşımla ele alan Borusan Akademi;

- Kurum kültürü ve değerlerinin yaygınlaştırılması ve korunmasını sağlıyor.
- Hayat boyu öğrenme felsefesini savunarak sürekli gelişimi destekliyor ve kurum içinde öğrenme kültürü geliştirilmesine liderlik ediyor.
- Küresel gelişmeleri takip ederek, Borusanlılara en yeni içerik ve metotları sunuyor.
- Kişinin öğrenme şekline ve hızına göre çeşitli kaynaklar ve yaklaşımlarla kişinin gelişimini destekliyor.

BORUSAN AKADEMİ FAKÜLTE VE UZMANLIK PROGRAMLARI

Liderlik Gelişim

- Liderlik Fakültesi
- Kadın Lider Destekleme Programı
- STEP Yeni Yönetici Gelişim Programı
- Alpha Genç Yetenek Gelişim Programı

Fonksiyonel Mesleki Gelişim

- Sürdürülebilirlik Fakültesi
- Satın Alma Uzmanlık Programı

LİDERLİK FAKÜLTESİ

Programın Amacı

Borusan Akademi Liderlik Fakültesi, Borusan Grubu’nun yüksek performans ve potansiyele sahip **Future Leader** grubundaki çalışanlarını bir sonraki ollerine hazırlamak için geliştirilmiş modüler ve çok boyutlu bir gelişim yolculuğunu ifade ediyor.

Liderlik Fakültesini ekip yönetmeyen, ilk seviye yönetici ve orta seviye yönetici olmak üzere 3 farklı çalışan kategorisi odağında yürütüyoruz. Her bir hedef çalışan grubu için programı, katılımcıların hem güncel hem de gelecek dönem ihtiyaçlarını değerlendirerek tasarlıyoruz. Bu program ile katılımcıların işlerini, ekiplerini ve stratejileri yönetebilen, güçlü iletişim kuran, kişisel farkındalığı ve gelişim odağı yüksek, çok boyutlu liderler olmalarını amaçlıyoruz.

Her bir program birbirinin üstüne inşa edilmiş 3 modülden oluşuyor. Katılımcıları bu modüllerde katıldıkları eğitimlerin yanında ön çalışmalar ve takip çalışmaları, çalıştaylar, atölye çalışmaları, simülasyonlar, koçluk ve mentorluk destekleri ve dijital kaynaklar ile destekliyoruz.

Ulaşılan Çalışan Sayısı:

Programa 2025 yılında 107 katılımcı dahil edildi.

YETENEK YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ

KADIN LİDER DESTEKLEME PROGRAMI

Programın Amacı

Borusan Akademî **Kadın Lider Destekleme Programı**, Liderlik Fakültesi'nin kadın katılımcıları için tasarlanmış bir programdır. Kadın liderlerimizin kariyer yolculuklarında karşılaşılabilecekleri zorlukları aşmaları için yön gösteren ve onları bir sonraki liderlik rollerine hazırlamak amacıyla tasarladık. Programı, Liderlik Fakültesi içerikleriyle uyumlu olarak, katılımcıların hem güncel hem de gelecekteki ihtiyaçlarını dikkate alarak yapılandırdık.

Bu program ile, kadın liderlerimizin kişisel farkındalığını güçlendirmeye, gelişim odaklı bir bakış açısı kazandırmaya çalışıyoruz. Ayrıca, kariyerlerini etkili bir şekilde yönetebilen donanımlı liderler olarak yolculuklarına devam etmelerini sağlamayı hedefliyoruz. Katılımcıların kendilerini ve çevrelerini daha iyi anlayarak liderlik kapasitelerini güçlendirmelerine destek oluyoruz. Kadın Lider Destekleme Programı, 2 günlük özel eğitim modülleri ve grup koçluğu çalışmalarından oluşuyor.

Ulaşılan Çalışan Sayısı:

Programa 2025 yılında 15 katılımcı dahil edildi.

ALPHA GENÇ YETENEK GELİŞİM PROGRAMI

Programın Amacı

Borusan Akademî Alpha Genç Yetenek Gelişim Programı, Borusan Grubu MT programı katılımcılarımıza sunduğumuz modüler bir öğrenme ve gelişim programıdır. Her yıl düzenli şekilde sürdürdüğümüz bu program ile programa katılan çalışanlarımızın kendilerini, işi ve geleceği keşfederken hem gerekli temel becerileri edinmeleri hem de geleceğin yetkinliklerini kazanmalarını sağlamayı hedefliyoruz.

1,5-2 yıl süren programda eğitimlerin yanı sıra mentorluk desteği, atölye çalışmaları, webinarlar, simülasyon katılımları, proje çalışmaları ve Grup Şirketleri gezileri yer alıyor.

Programın bitimine doğru katılımcılar bir değerlendirmeye dahil ediyor ve gelişim alanları üzerinden geri besleme vererek gelişim süreçlerini destekliyoruz. Her bir katılımcı için 2 seans gelişim koçluğu planlayarak kariyerlerinin devamında kendilerine gelişim odaklı bir yol haritası çizmelerini sağlıyoruz.

Ulaşılan Çalışan Sayısı:

Programa 2025 yılında 28 katılımcı dahil edildi.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK FAKÜLTESİ

Programın Amacı

Borusan'ın sürdürülebilirlik hedeflerini kurum kültürü haline getirmek ve bu alandaki dönüşümü desteklemek adına tasarladığımız **Sürdürülebilirlik Fakültesi** ile sürdürülebilirlik alanında ortak bir anlayış geliştirmeyi, çevresel, sosyal ve yönetim önceliklerine temas eden ekiplerimizin yetkinliklerini derinleştirmeyi ve sürdürülebilirlik yaklaşımını çalışma hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline getirmeyi hedefliyoruz.

İklim, insan ve inovasyon çerçevesinde gelişen odak alanlarımızdan ilhamla şekillenen fakültemiz, bireysel farkındalığı artırmanın yanı sıra grup genelinde ortak bir bilinç oluşturmayı amaçlıyor.

Fakülte içeriklerini, farklı seviyelerde görev alan ekiplerimize bilgi ve uzmanlık sunacak şekilde yapılandırdık. Üç yıla yayılan bir gelişim yolculuğu olarak kurguladığımız bu sistemin içeriğini küresel ve sektörel gelişmeler, Borusan'ın sürdürülebilirlik öncelikleri ve çalışma arkadaşlarımızdan gelen geri beslemeler ışığında yılda bir güncelliyor ve yeniden şekillendiriyoruz.

Ulaşılan Çalışan Sayısı:

Programa 2025 yılında 218 katılımcı dahil edildi.

Etki yaratan gelişim odaklı programlarımızın yanı sıra, Borusan Grubu'nda öğrenme ve gelişimin sürekli ve sağlam temelli olması amacıyla bireysel öğrenme süreçlerinin, birbirinden öğrenme araçlarıyla desteklenmesini önemli görüyoruz. Bu amaçla, Borusan Akademî tarafından hayata geçirilen gelişim programlarının yapısında mentorluk ve koçluk desteklerine yer veriyoruz.

MENTORLUK VE KOÇLUK DESTEĞİ

Borusan Grubu Mentorluk Programını, kapsayıcı, yenilikçi ve ihtiyaca yönelik şekillenebilen ve liderlerimizi geleceğe hazırlayan bir gelişim aracı olarak değerlendiriyoruz. Mentorluk programları ile ortak bir liderlik kültürü yaratmanın ötesine geçiyor, Grubumuz genelinde birbirinden öğrenme kültürünü benimsetmeyi de hedefliyoruz. Bu sayede hem çalışanlarımız hem de liderlerimize Borusan'ın kültürel değerlerine sahip çıkmaları ve bu değerleri yansıtan bir organizasyonel ekosistem sağlamaları için destek oluyoruz. Bireysel ihtiyaçlar veya program bazlı uygulamalar kapsamında hayata geçirdiğimiz koçluk desteği ile de Borusanlı liderlerin iş performanslarını ve liderlik becerilerini güçlendirirken profesyonel hedeflerine ulaşmalarını destekliyoruz.



YETENEK YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ

Öte yandan, Borusan'da iş ve yetkinlik hedeflerinden oluşan yıllık performans değerlendirme süreçleri tüm ofis çalışanları tarafından uygulanmaktadır. Yıl içerisinde performans değerlendirme süreci kapsamında sürekli geri besleme yaklaşımı benimsenmektedir. Ayrıca her yıl Borusan'daki ofis çalışanlarının kariyer planlamalarına ilişkin değerlendirme süreci uygulanmaktadır.

İşe alınan genç yetenek (Alpha) elde tutma oranımız %71 olarak kayıtlara geçti.

YETENEK YÖNETİMİ	2025 GERÇEKLEŞEN
İşveren Marka sıralaması <i>İktisadi ve İdari Bilimler:</i>	Öğrencilerin oyu: 26
	Profesyonellerin oyu: 14
İşveren Marka sıralaması <i>Mühendislik:</i>	Öğrencilerin oyu: 43
	Profesyonellerin oyu: 26
Future Leader yıllık ayrılma oranı (%)	4,3
Alpha İlk İki Yılda Ayrılma Oranı (%)	28

PERFORMANS VE KARIYER YÖNETİMİ

Çalışma arkadaşlarımızın gelişimi ile sürdürülebilirlik çalışmalarımızın başarısını birbirini etkileyen odak alanlar olarak görüyoruz. Etkin performans ve kariyer yönetimi süreçleri ve Borusanlıların gelişimlerine katkı sağlamanın, Grubun sürdürülebilirlik hedeflerine anlamlı bir şekilde katkı verebilmeleri adına önemli olduğunu düşünüyoruz. Böylelikle, uzun vadeli kariyer gelişimi için gerekli zemini oluşturuyoruz. Çalışma arkadaşlarımızı sürdürülebilir uygulamalara öncülük edecek şekilde bağlı, motive ve donanımlı olmalarına katkı sağlıyoruz.

Performans yönetimi ile bireysel gelişimi ve yüksek başarıyı hedefleyen bir “performans yönetimi kültürü” inşa etmeyi ve bunu tüm Grup genelinde yaygınlaştırıyoruz. Geri besleme odaklı performans yönetim sistemimiz **hedef belirleme, hedef izleme ve analiz ile yıl sonunda performans değerlendirme** olmak üzere üç ana fazdan oluşan yıllık bir uygulamadır. İş ve yetkinlik bazlı hedefler ile oluşan ve tüm ofis çalışanlarımızı kapsayan yıllık performans değerlendirme süreçleri ilerletiyoruz.

Ayrıca, Borusan ofis çalışanlarının kariyer planlaması odağında değerlendirme sürecini de yıllık olarak yürütüyoruz. Borusan çalışanlarının kariyer yönetiminde, bir ekibi yönetmek, farklı bir departmanda çalışmak, belirli bir alanda uzmanlaşmak veya farklı Grup Şirketlerinde deneyim kazanmak gibi kariyerlerini nasıl şekillendirmek istediklerini belirlemelerine destek oluyoruz. Kariyer gelişim hedefleri ve ihtiyaçlarına uygun gelişim eylem planlarını yöneticileriyle birlikte oluşturmaları ve yıl boyunca ilerlemelerini takip etmeleri konusunda tüm Borusan çalışanlarına imkân sağlıyoruz. Bu süreçte önemli bir rol üstlenen Borusan liderleri, yıl boyunca çalışma arkadaşlarına geri besleme ve destek sunarak koçluk sağlıyor. Bu süreçte liderlerimize katkı sunmak adına Koçluk Desteği programımızı yürütüyoruz.

Periyodik Yetenek Komitesi toplantıları gerçekleştiriyor, çalışma arkadaşlarımızın potansiyellerini analiz ediyor ve yedekleme planlamaları yapıyoruz. Yetenek stratejimizle paralel şekilde yetenek haritaları ve yedekleme planları oluşturma sürecini ortak bir anlayış doğrultusunda şeffaf, adil ve veriye dayalı yürütüyoruz.

Borusan'da yüksek potansiyele sahip çalışanları belirlerken, uzmanlarımızın yardımıyla farklı seviyeler için geliştirdiğimiz değerlendirme araçlarını kullanarak aday olarak seçilen çalışma arkadaşlarımızı değerlendiriyoruz. Bu değerlendirmelerle, yöneticilerin ekiplerini yetenek haritasında doğru yere yerleştirmelerini, bireylerin güçlü yönlerini ve gelişime açık alanlarını belirlemelerini ve somut örneklerle desteklenen gelişimi etkileyen faktörleri takip etmelerini sağlamaktır.

2025 yılında toplamda 3.446 çalışanımızı düzenli performans değerlendirmesine tabi tuttuk.

360° Yetkinlik Değerlendirme

360° Yetkinlik Değerlendirme, Grubumuzun liderlik modelinde tanımlı yetkinlik ve davranışlara uygun şekilde birlikte çalıştığımız ekip arkadaşlarımızın geri besleme topladığımız bir gelişim aracıdır. Tüm çalışma arkadaşlarımız, bireysel kararıyla ve istediği dönemde bir değerlendirme süreci başlatabiliyor ve geri beslemelerini almak istediği ekip arkadaşlarını seçebiliyor. Değerlendirmeler ile oluşan bireysel raporlarıyla, kariyer yolculuğuyla ilgili güçlü ve gelişime açık alanları fark ediyor ve bu doğrultuda gelişim planlarını oluşturabiliyor. Bu araç, kişi bazlı hedef belirleme, sonuçları değerlendirme ve geri besleme sağlama çerçevesinde önem verdiğimiz uygulamalardandır.

Puantum

Puantum platformu, geri besleme yöntemlerimizin verimliliği artırmak ve erişilebilirliği güçlendirmek üzere kolaylaştırılmış dijital bir sistemdir. The Peer Awards For Excellence tarafından uluslararası bir ödül kazanan uygulama, şirket içinde kademeden bağımsız şekilde tüm Borusanlı çalışma arkadaşlarımıza anında geri besleme verilmesine olanak sağlıyor. Puantum sistemindeki geri besleme içerikleri tüm şirket çalışanlarının görebileceği şekilde tasarlandı.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Grup Şirketlerimiz yetenek yönetimi ve çalışanlarının kariyer gelişimine stratejik bir öncelik olarak bakmaktadır. Örneğin **Borusan Limanı**, üniversitelerle staj programları, genç yetenek programları ve proje bazlı çalışmalar gerçekleştirirken, start-up'larla dijital öğrenme çözümleri, yetenek analitiği ve yenilikçi eğitim platformları üzerine çalışmaktadır. Dahası, meslek odaları ve sektörel birlikler aracılığıyla bilgi paylaşımı ve yetkinlik geliştirme faaliyetlerine katılım sağlamaktadır. Bu iş birlikleri yoluyla yetenek havuzunu sürdürülebilir şekilde güçlendirmektedir.

Borçelik'in yetenek yönetimi uygulamaları Borusan Liderlik Modeli'ni temel alan bir yaklaşımla yürütülmekte ve yeni nesil yaklaşımlarla ele alınmaktadır. Yetenek Kazanımı, İşveren Markası, Borusan Alpha Programları, Onboarding, Grup İçi Kariyer ve Rotasyon, Kariyer Yönetimi; Yetenek Yönetimi uygulamaları öne çıkan süreçler arasında yer almaktadır. Tüm bu süreçlerde hem aday hem de çalışan deneyimi önemsenmekte her adımda adil ve kapsayıcı bir yaklaşımla hareket edilmektedir. 2025 yılında mevcut uygulamalar devam ettirilmiş, BorusanX odağında BorusanX Momentum çalışmaları başlığında hayata geçirilen uygulamalar olmuştur. Grup uygulamalarına ek olarak yayılımı etkin yönetebilmek adına Borçelik adına ek uygulamalar geliştirilmiştir ve Grup genelinde de iyi uygulama olarak yayımları yapılmıştır.

Borçelik, yetkinlik gelişimi ve yetenek kazanımı alanında çeşitli programlar yürütmektedir. Bu kapsamda hem sektörde hem de Borçelik'te ilk kez hayata geçirilen SteelUp Dijital Yaz Okulu ile 300'den fazla üniversite öğrencisine 10 hafta boyunca eğitim-gelişim odaklı bir sertifika programı sunulmuş, süreç boyunca başarılı olan 18 öğrenci deneyim günü konseptiyle Borçelik'te ağırlanmıştır. Bunun yanı sıra, mavi yaka yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla forklift ve reachtruck simülatörü devreye alınmış, saha personeli havuzunu güçlendirmek adına yürütülen "Meslek Lisesi Varsa Gelecek Var" programından 2025 yılında 38 öğrenci mezun olmuştur. Borçelik Teknik Akademi ve Nota Yazılım iş birliğiyle geliştirilen Nexibee, çalışanların mesleki yeterliliklerini dijital ortamda kayıt altına almakta ve mevzuata uygun şekilde takip edilmesini sağlamaktadır. Platform; denetim süreçleri, iş gücü planlaması ve yasal yükümlülüklerin yönetiminde işletmelere büyük kolaylık sunmaktadır. Borçelik Teknik Akademi ise teknik birikimini dijital ortama taşımak amacıyla 32 eğitimden oluşan yaklaşık 43 saatlik videolu içeriği Cobidu platformu üzerinden erişime açmıştır. Bu adım, teknik bilgiye erişimi kolaylaştırmakta ve iş gücünün niteliklerini artırmaktadır.

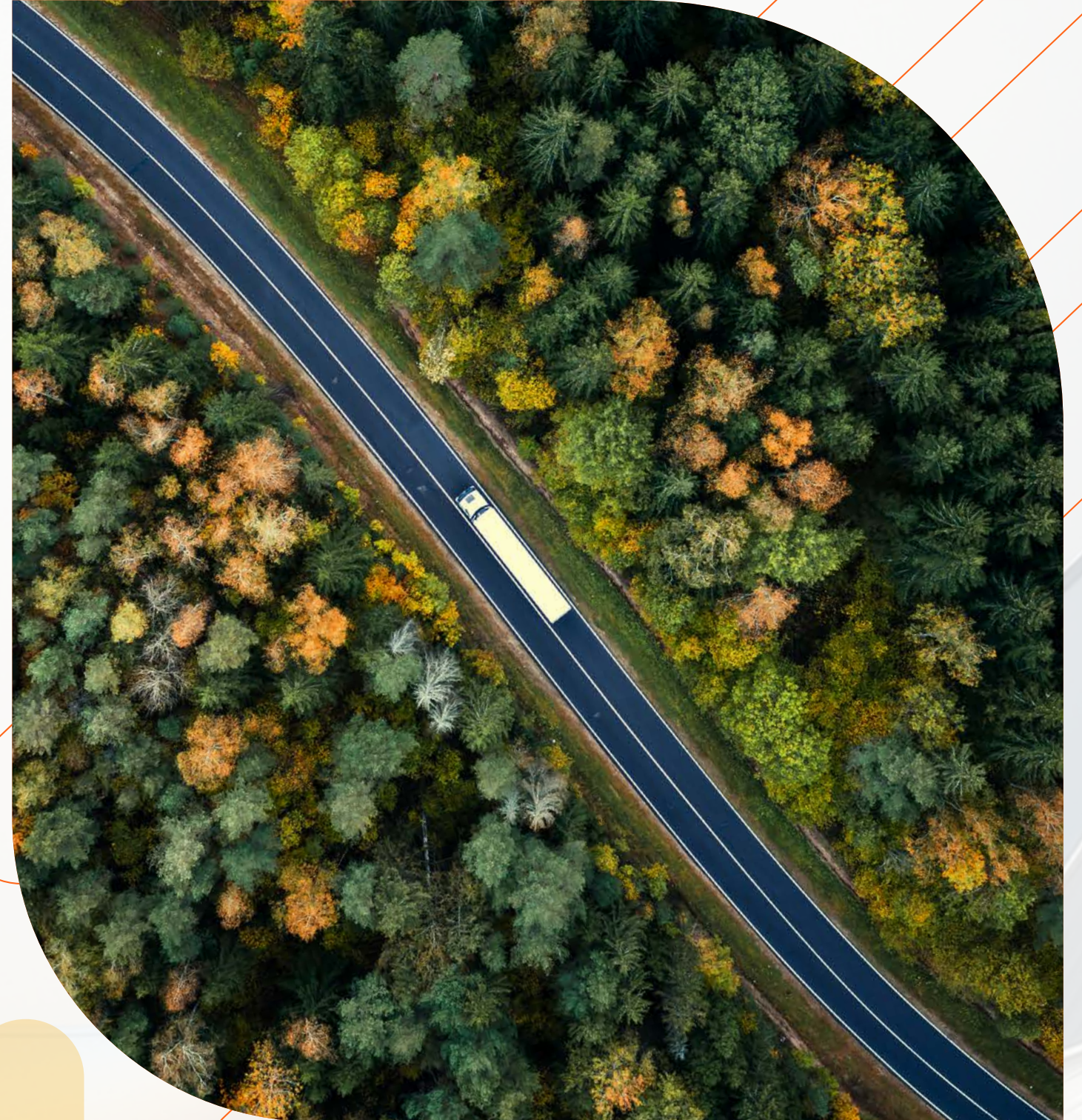
Borusan Otomotiv Grubu, Satışta Kariyer Yolu programı ile satış danışmanı aday havuzu yaratmak ve geleceğin Satış Yöneticilerini yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Satışta Kariyer Yolu ile 2025 yılında 13 kişiyi bünyesine katmış, toplam **33** kişiyle faaliyetlerini sürdürmektedir.

Borusan EnBW Enerji, 2025 yılında ekip yöneten liderler ile ekip yönetmeyen çalışanların dahil olduğu Momentum Programı başlatmıştır. Program çerçevesinde;

- Ekip yöneten liderler için "Güçlendiren ve Yol Açan Liderlik",
- Ekip yönetmeyen çalışanlar için ise "Otonomi ve Cesaretle Harekete Geçme" başlıklı eğitimleri devreye almıştır.

Bu eğitimler, BorusanX ile uyumlu şekilde tasarlanmış, katılımcılar gelişim hedeflerini tamamlayarak geri besleme görüşmelerine girmiştir. Buna ek olarak, yine BorusanX çıktıları doğrultusunda, tüm çalışanların katılımıyla, toplam 9 seanstan oluşan "Çatışma Yönetimi" eğitimi ve Sinerji Eğitim organize edilmiştir.

Yetkinlikleri geliştirmek adına 2025 yılında Grup Şirketlerimiz toplamda 133 bini aşkın saat eğitim sağladı. Öte yandan, yönetici eğitim saatleri de 23.621 olarak kayıtlara geçmiştir.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Cat

Saha Çalışanı Yetkinlik Programı – Harmony Tersine Mentorluk Programı

Farklı kuşaklar arasında güçlü ve sürdürülebilir bir köprü kurmayı amaçlayan küresel bir gelişim yolculuğu olarak tasarlanmış bir projedir. Projenin amacı yeni jenerasyon ile önceki nesil yöneticileri bilgi ve deneyim paylaşımı etrafında buluşturarak karşılıklı öğrenmeye dayalı güçlü bir etkileşim alanı yaratmaktır.

Geleneksel mentorluk modellerinden farklı olarak bu programda mentor rolünü genç çalışanlar üstlenmiştir. Yeni kuşağın iş yapış biçimleri, dijital bakış açısı ve güncel trendlere dair içgörülerini ile yöneticilerin deneyimi buluşturulmuştur. Program; Türkiye, Kazakistan, Kırgızistan, Gürcistan ve Azerbaycan'daki çalışanları kapsayacak şekilde kurgulanmıştır. Mentorlar, 1994 ve sonrası doğumlu, gönüllülük esasına göre programa katılan genç çalışma arkadaşlarını kapsamakta olup Alpha Genç Yetenek Programı katılımcıları arasından seçilmiştir. Mentorluk alanlar ise Borusan Cat liderleri, ülke liderleri ve İcra Kurulu üyelerinden oluşmuştur.

Proje ile bir mentorluk yapısı kurmanın yanı sıra, kurum kültüründe kalıcı bir dönüşüm başlatmayı hedeflenmiştir. Programın 6 temel odağı; kuşaklararası ve kültürlerarası farkındalık yaratmak, liderlik ve organizasyonel bilinç düzeyini artırmak, BorusanX kültürel dönüşümünü desteklemek, genç yetenekleri ve liderleri güçlendirmek, katılım ve dahililiyeti artırmak ve yeteneği elde tutma kapasitesini güçlendirmek olmuştur. Liderlerimiz ve mentorlar, proje sonunda başarı hikâyelerini paylaşırken, programın etkisini ölçmek üzere algı anketi yapılmış, sonuçları değerlendirilmiştir.

Programın etki ve yatırım dönüşü, paylaşım oturumlarından sağlanan geri beslemeler, katılım ve tamamlama oranları gibi operasyonel veriler ve BorusanX ile uyumlu şekilde tasarlanmış algı anketi sonuçları ile analiz edilmiştir. Anket hem mentorlar hem de mentorluk alanlar tarafından programın

başında ve sonunda doldurularak gelişim alanlarına dair karşılaştırmalı içgörüler alınmıştır. Proje çıktıları genç yeteneklerin liderlere bakış açısında ve "Açık Sözlülük, Diyalog ve Yapıcı Çatışma" algısında gözle görülür bir pozitif değişim olduğunu ortaya koymuştur. İlk grup sonuçları, yürütülen inisiyatiflerin kültürel boyutlarda somut gelişim yarattığını göstermiştir.

Temel Kazanımlar

- İnsana ve Birbirimize Değer, Sevgi ve Birlik ölçütünde **0,4 artış**
- Ortak Akıl ve Katılımcı Yönetim ölçütünde **0,4 artış**
- Güçlendiren ve Yol Açan Liderli ölçütünde **0,3 artış**
- Açık Sözlülük, Diyalog ve Yapıcı Çatışma ölçütünde **0,3 artış**
- Karşılıklı Güven ve İyi Niyet ölçütünde **0,1 artış**

Bu sonuçlar, Borusan Cat'in kültürel dönüşüm yolculuğunda pozitif ve ölçülebilir bir ilerleme sağladığını ifade etmenin yanında kuşaklar arası etkileşimin organizasyonel gelişim çerçevesinde güçlü etkisini de ortaya koymaktadır.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Cat

Kazakistan Genç Teknisyen Programı (Young Technician Kazakhstan)

Borusan Cat, Kazakistan'da genç mühendis ve teknisyen adaylarını seçmek ve geliştirmek üzere 20 haftalık eğitim ve uygulama sürecinden oluşan bu programı hayata geçirmiştir. Bu program ile dijital öğrenme platformları ve sahada pratik deneyimle donatılmış bir yolculuk sunmaktadır. Proje, teorik bilgi ile sahadaki uygulamayı bir araya getirerek katılımcıların bilgi ve beceri düzeyini güçlendirmeyi odak alan uzun vadeli bir yetenek geliştirme programıdır. Program, genç yeteneklere Borusan Cat kültürünü yakından tanıma, alanında uzman profesyonellerle birebir etkileşim kurma ve gerçek iş deneyimi kazanma fırsatı sunmaktadır. Bu sayede organizasyona sürdürülebilir teknik uzmanlık kazandıracak, geleceğin teknisyen ve servis mühendislerinden oluşan güçlü bir yetenek havuzu oluşturulması hedeflenmektedir. Ortak akıl ve katılımlı yönetim anlayışını teşvik eden program, yüksek potansiyelli genç yeteneklerin keşfedilmesini ve kuruma kazandırılmasını desteklemektedir. Aynı zamanda, yeni neslin beklenti ve bakış açılarını daha iyi anlamaya olanak tanımaktadır.

Temel Kazanımlar

- 20 haftalık eğitimler ile mühendislere **dijital öğrenme ve sahada pratik** eğitimler sunulması
- Genç yeteneklerle Borusan Cat kültürünün buluşturulması
- Geleceğin uzman ve teknisyenlerinin kazanılması
- 2018 yılından bu yana yürütülen Genç Teknisyen Programı'nı **toplam 54 katılımcı** başarıyla tamamlamıştır.



Borusan Limanı

Liman Teknik Gezileri

2025 yılı içerisinde Borusan Limanı'nda, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Lojistik Topluluğu, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, Beykoz Üniversitesi Lojistik Yönetimi Bölümü öğrencilerini ağırlamıştır. Gerçekleştirilen teknik geziler ile öğrencilere operasyon süreçleri tanıtılmış, sektördeki marka bilinirliği artırılmış ve genç profesyonellerle doğrudan temas kurulmuştur. Proje ile, sektörel odakta potansiyel çalışan olabilecek kişilerle direkt temas kurulması ve marka bilinirliğimizin genç hedef kitle tarafından iyi yönde algısının desteklenmesi amaçlanmaktadır.

Temel Kazanımlar

- 2025 yılında toplamda **3 gezi** yapılmıştır ve **45 öğrenciye** ulaşılmıştır.
- Yerel iş gücüne katkı sağlanması



Borusan Otomotiv Grubu

Kod Adı Dijital

Kod Adı Dijital - Teknoloji Genç Yetenek Programı, Borusan Otomotiv Grubu'nun teknoloji ve dijital rollerde artan nitelikli insan kaynağı ihtiyacını karşılamak amacıyla hayata geçirilmektedir. Program; yazılım, veri analitiği ve dijital dönüşüm odaklı rollerde yetkin genç yeteneklerin organizasyona kazandırılmasını hedeflemektedir. Program kapsamında seçilen yeni mezunlar; teknik eğitimler, proje bazlı öğrenme modeli ve uygulamalı çalışmalar aracılığıyla geliştirilmekte, Borusan Otomotiv Grubu'nun dijital dönüşüm projelerine aktif katkı sağlamaktadır. Kod Adı Dijital; İnsan ve Dijital Dönüşüm başlıklarını doğrudan desteklerken, aynı zamanda sürdürülebilirlik, verimlilik, inovasyon ve rekabet avantajı odaklarına hizmet etmektedir.

Program; insan kaynağına yatırım, cinsiyet eşitliği, sürdürülebilir rekabet avantajı alanlarında kurumsal hedeflerle uyumlu şekilde konumlandırılmaktadır.

Temel Kazanımlar

- 2025 yılı içerisinde Kod Adı Dijital Programı ile dijital ve teknoloji alanlarında **yetkin genç yetenekler organizasyona kazandırılmıştır.**
- Dijital dönüşüm projelerinde **iç kaynak kapasitesi güçlendirilmiştir.**
- Süreçlerin hızlanması ve karar alma mekanizmalarının iyileşmesi sağlanmıştır.
- İnovasyon kültürü desteklenerek **müşteri odaklı dijital çözümler geliştirilmiştir.**
- Program kapsamında yetiştirilen dijital yeteneklerin yürüttüğü projeler; iç ve dış müşteri memnuniyetine katkı sağlamış, operasyonel verimliliği artırmış ve dolaylı olarak gelir artışını desteklemiştir.
- Programın %75 sürdürülebilirlik başarısı, genç yeteneklerin organizasyona entegrasyonunun ve program modelinin etkinliğini ortaya koymuştur.



ÖDÜLLENDİRME VE ÜCRETLENDİRME

Borusan Grubu bünyesinde, ücretlendirme ve ödüllendirme süreçlerimizi “Tanıma Takdir ve Toplam Ödül Yönetimi” yaklaşımımızla yönlendiriyoruz.

Toplam Ödül Yönetimi, yüksek performansı destekleyen, çalışma arkadaşlarımızın iş hedeflerine katkısını ve yetkinliklerini odağına alan, motive edici ve rekabetçi ücret, yan haklar ve tanıma takdir uygulamalarını içeriyor.

Tüm faaliyetlerimizi, dünya çapında kabul görmüş bir iş değerlendirme metodolojisine uygun şekilde değerlendirmeye tabi tutuyoruz. Bu metodoloji ile, tüm pozisyonların iş büyüklüğünü, pozisyonun temel sorumluluk seviyesini, organizasyona katkısını ve pozisyon için gerekli bilgi, beceri, deneyim ve yetkinlikleri temel alıyoruz.

Ücret politikalarımızı, ekip arkadaşlarımızın iş değerlendirme süreçlerine, güncel makro ekonomik verilere, piyasada geçerli olan ücret politikalarına ve uzun vadeli hedefler gibi hususlara odaklanarak geliştiriyoruz. Bu veriler çerçevesinde, ücret artış çalışmalarını düzenli aralıklarla değerlendiriyoruz.

Ücret yönetimimizde adil, eşitlikçi ve performans odaklı yaklaşımları temel alıyor. Yasal yükümlülükler doğrultusunda, çalışma arkadaşlarımızın iş hacimleri, performansları, şirket içi ve şirket dışı ücret dengeleri gözeterek hakkaniyetli şekilde yönetiyoruz. Tüm çalışan beklentileri ve ihtiyaçlar doğrultusunda, rol ve iş büyüklüğüne göre değişiklik gösteren içerik ve esneklikte yan hakları merkezi olarak tanımlıyor ve işletiyoruz.

Performans primi sistemimiz ile toplam ödüllendirme yaklaşımımız çerçevesinde Grup Şirketlerimizin belirledikleri dönemlik hedeflerini gerçekleştirmelerini ve hedeflerinin üzerinde iş sonuçları elde etmelerini sağlamaya çalışıyoruz. Bu yaklaşım sayesinde, başarıyı adil şekilde ödüllendiriyor, çalışma arkadaşlarımızı üstün performans göstermeye teşvik ediyoruz. Hedef odaklı bir performans kültürü benimsiyoruz. Çalışma arkadaşlarımızı bireysel performans çıktıları, yılsonu performans notu ve ödeme gücünü gözeterek, seviye bazlı performans primleri ile ödüllendiriyoruz.

Grubumuz bünyesinde uyguladığımız rekabetçi ödül sistemi ile aşağıdaki odak alanlarda verimi artırmaya gayret ediyoruz:

- Yüksek performansı teşvik etmek
- Ödüllendirme stratejisi ile iş stratejileri ve yetenek yönetimi arasında bağ kurmak
- Yetenekli çalışanları Borusan’a çekmek ve elde tutmak

Çalışanlarımızın başarılarını takdir etmek ve ödüllendirmek üzerine kurulu stratejik yöntemler uygulayarak, yetenek kaybı riskini azaltmayı ve çalışan bağlılığını güçlendirmeyi hedefliyoruz.

Öte yandan, Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (UN WEPs) imzacısı bir şirket olarak eşit işe eşit ücret politikasını çalışma alanlarımızın her noktasında gözetiyoruz. Aynı kıdem ve yetkinlikteki Borusanlılar arasında cinsiyetçi ücretlendirme veya ödüllendirme politikalarının uygulanmasını asla tolere etmiyoruz.

BORUSAN'DA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ



İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG), Grubumuz açısından sürdürülebilirlik vizyonumuzun temel ve ayrılmaz bir parçasıdır. Faaliyetlerimizi sürdürdüğümüz tüm sektörlerde, çalışanlarımızın ve iş ortaklarımızın sağlığını ve güvenliğini gözetmeyi öncelikli sorumluluğumuz olarak konumluyoruz.

İSG odağında riskleri kaynağında önlemeyi esas alan proaktif vizyonumuzla güvenli çalışma kültürünü yaygınlaştırıyor, süreçlerimizi ulusal ve uluslararası standartlara uyumlu şekilde sürekli olarak güncelliyoruz. Her Borusanlının güvenli ve sağlıklı bir ortamda çalışabilmesi için gerekli kaynakları kullanıyor, eğitim, farkındalık ve teknoloji yatırımlarıyla geliştirmeyi sürdürdüğümüz İSG uygulamalarımız ile sıfır kaza hedefimize kararlılıkla ilerliyoruz.

Türkiye’de iş sağlığı ve güvenliği konusunda yürüttüğümüz öncü çalışma ve projelerle faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde her zaman örnek gösterilen bir Grup olmayı amaç ediniyoruz. İSG kültürümüz, sağlıklı, mutlu ve güvenli çalışma ortamına sahip bir işveren olma odağında taahhüdümüzü her geçen gün geliştirmemizi sağlıyor. Ayrıca, İSG kapsamında yürüttüğümüz bütün faaliyetleri değer zinciri boyunca uçtan uca izliyor, çalışanlar, taşıyon firmalar, müşteriler ve tedarikçiler gibi tüm paydaşlarımız için güvenli ve sağlıklı bir ortam sağlamak için çalışıyoruz. Güvenlik çerçevesindeki performansımızı iyileştirmeyi çalışma arkadaşlarımıza ve toplumumuza karşı en temel sorumluluklarımız arasında görüyoruz.

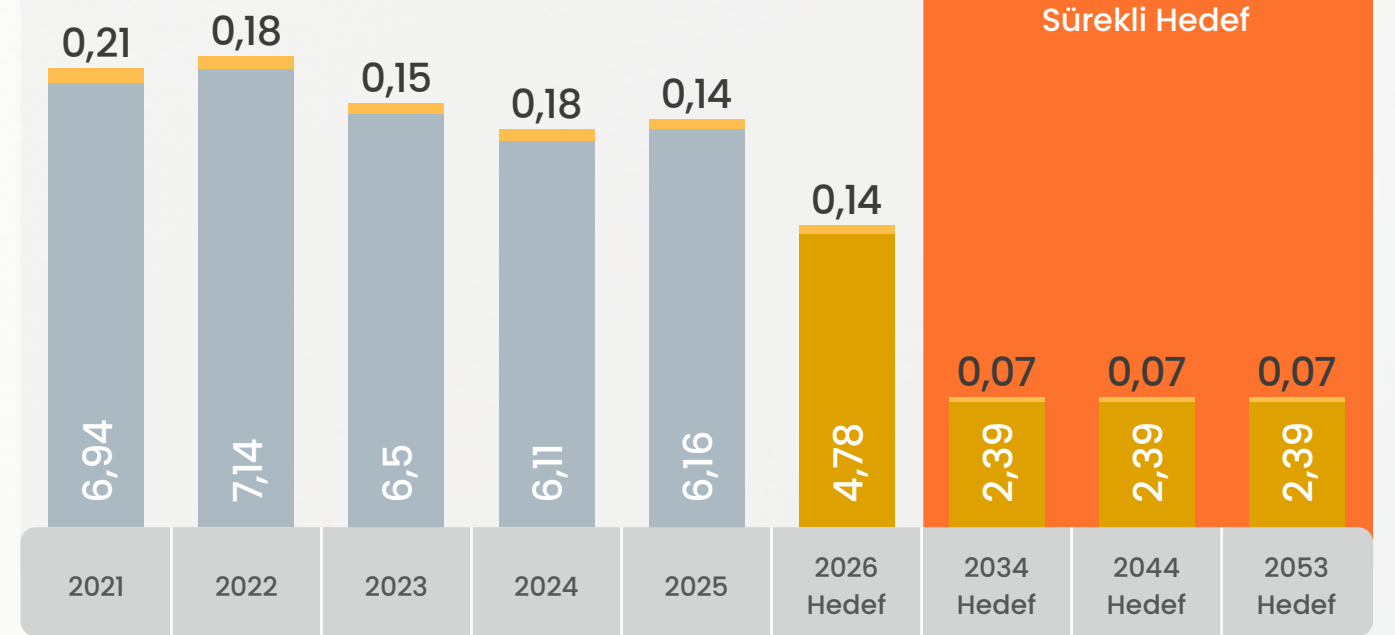
HEDEF ODAK ALANI	HEDEF YILI	HEDEF	TAKİP EDİLEN KPI
İş Sağlığı ve Güvenliği	2034	Kaza sıklık ve ağırlık oranlarını 2034 yılında kadar %50 oranında azaltmak	Kaza Sıklık Oranı

“İşte Bu. İş Sağlığı ve Güvenliği Budur” yaklaşımıyla “sıfır ölümlü iş kazası” hedefimiz doğrultusunda düzenli operasyonel risk analizleri yapıyor, performansı ölçüyor, İSG odaklı eğitimlerini, altyapı iyileştirme uygulamaları hayata geçiriyoruz. Ayrıca, düzenli tatbikatlar yapıyoruz.

Bu yıl, Grup bazında 102.205 saati aşan İSG eğitimi gerçekleştirdik. Her yıl eğitimlerimizi içerik açısından geliştirmek adına aksiyonlar alıyoruz.

Kaza Sıklık ve Kaza Ağırlık Oranları

● Kaza Sıklık Oranı ● Kaza Ağırlık Oranı



“Sıfır Ölümlü İş Kazası” için:

- Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak adına üretim, operasyon ve diğer tüm çalışma ortamlarımızda güvenlik standartlarına uygun faaliyet gösteriyoruz.
- Potansiyel tehlikeler karşısında kapsamlı önlemler alıyor, çalışan sağlığını ve can güvenliğini en önemli değer olarak görüyoruz.
- Tüm önlemlere rağmen gerçekleşen kazalar olduğunda kaza kaydı alıyor, bildirir, tekrar yaşanmasını önleyici ve kazalardan çıkardığımız sonuçları çalışma arkadaşlarımızla paylaşıyoruz.
- Meslek hastalıklarının önüne geçmek için çalışma kaynaklı oluşan sağlık risklerini değerlendiriyor, çalışma arkadaşlarımızı düzenli sağlık kontrolüne tabi tutuyoruz.
- Temel başarıyı, çalışma arkadaşlarımızın sağlık ve güvenliğinden hiçbir koşulda ödün vermeden hedeflerimizi gerçekleştirmek olarak tanımlıyoruz.
- Sağlık ve güvenlik kültürünü her zaman vurguluyor, tüm çalışma arkadaşlarımızın bu kültüre uygun şekilde çalışmasını bekliyoruz.
- Sağlık ve güvenlik düzeyi gözetildiğinde ülkemizde ve faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde öncü olmak için emin adımlar atıyor, durmadan çalışıyoruz.
- Tüm iş ortaklarımızda sağlık ve güvenlik kültürünün sistematik bir şekilde özümsemesini önemsiyor, iş ortaklarımızı bu konuyu gözeterek değerlendiriyoruz.
- Sürekli iyileştirme yaklaşımından beslenen bir yönetim sistemini benimsiyor ve iyileştirme faaliyetlerimizi sürekli olarak güçlendireceğimizi taahhüt ediyoruz.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Limanı'nda İş Sağlığı ve Güvenliği tüm operasyonların temel önceliği olarak konumlanmaktadır. Liman tesisinde İSG ve Çevre uygulamaları, iş süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmaktadır.

- İSG politikası yürürlüktedir.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu tüm çalışanları temsil edecek yapıda oluşturulmuştur. Kurul, iki ayda bir toplanmaktadır. Raporlama döneminde 42 karar tamamlanmış, 7 kararın takibi sürmektedir.
- "Güvenli Liman Sensin" mottosu ile davranış odaklı güvenlik kültürü değişim projesi yürütülmektedir.
- İş kazaları, maddi hasarlı kazalar ve ramak kala olayların azaltılması için sürekli iyileştirme ve proaktif çalışmalar yapılmaktadır. Bunlardan bazıları; Odak grup çalışmaları, BOS saha turları, iç ve dış kaynaklı eğitimler, gemi başı toplantıları, toolbox konuşmaları, haftanın İSG notu gibi uygulamalardır.

Düzeltilici, Önleyici Faaliyetlerin ve Aksiyonların sürekli olarak takibi yapılmaktadır.

Borusan Limanı İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları ve Temel Prensipler Kılavuzu'na istinaden çalışmalar eksiksiz sürdürülmektedir.

Borusan Boru, iş sağlığı ve güvenliği konusunda Türkiye'nin önde gelen organizasyonlarından MESS İş Güvenliğinin Yıldızları Ödülleri'nde bir kez daha ödüle layık görülmüştür. Şirket, "SafeClamp – SRM Havşa Güvenlik ve Verimlilik Projesi" ile İSG Elçileri kategorisinde ödülün sahibi olmuştur.

Borusan Otomotiv Grubu, İş Sağlığı ve Güvenliği faaliyetlerini kurumsal sürdürülebilirliğin temel bileşenlerinden biri olarak ele almakta ve tüm operasyonlarını risk bazlı, sistematik ve sürekli iyileştirme yaklaşımı ile yönetmektedir.

Tüm şubelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Kurul toplantıları iki ayda bir düzenli olarak gerçekleştirilmekte, toplantılara ilgili süreç yöneticileri katılım sağlamak ve alınan kararların uygulanması sistematik olarak takip edilmektedir.

İSG yönetim sistemi kapsamında yürütülen başlıca çalışmalar şunlardır:

- Yangın güvenliği ve acil durum yönetimi çalışmaları
- Elektrikli araç kaynaklı risklerin değerlendirilmesi ve özel müdahale planları
- Hasarlı araç ve batarya karantina süreçleri
- Periyodik bakım ve teknik kontrollerin takibi
- Çalışanlara yönelik temel ve görev bazlı İSG eğitimleri
- Saha denetimleri ve yönetici saha kontrol uygulamaları
- Ramak kala ve tehlike bildirim sisteminin etkin kullanımı
- Olay ve kaza analizleri ile düzeltici/önleyici faaliyetlerin planlanması
- Mevzuat uyum ve iç denetim süreçlerinin yürütülmesi

2025 yılı içerisinde dijitalleşme ve yenilikçi eğitim uygulamaları kapsamında Sanal Gerçeklik (VR) tabanlı İş Güvenliği eğitim modülleri devreye alınmıştır. Özellikle elektrikli araç yangın senaryoları, atölye içi riskler ve acil durum müdahale süreçleri VR ortamında simüle edilerek çalışanların güvenli davranış reflekslerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu uygulamalarla birlikte risk farkındalığının artırılması ve öğrenmenin kalıcılığının güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Yerel itfaiye birimleri ile iş birlikleri geliştirilmiş, özellikle elektrikli araç yangınlarına yönelik ortak tatbikatlar planlanmış ve uygulanmıştır.

Ayrıca "Altın Eldiven" projesi kapsamında her ay farklı bir İSG konusu ele alınmakta, çalışan katılımı teşvik edilmekte ve güvenlik kültürünün güçlendirilmesine katkı sağlanmaktadır.

Borusan Cat'te de TS EN ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi mevcuttur. 2025 yılı boyunca Tehlike Ramak Kala ve Pozitif gözlem bildirimleri Cat inspect sistemine alınmış ve teknisyen başına 10 bildirim hedefi konulmuştur. Haftalık toplantılar ile süreç devam ettirilmektedir. Dahası, tehlike avcısı eğitimleri ile 2 aylık eğitim süreci yürütülmektedir. Eğitimler sırasında çalışanların tehlikeyi tespit etme ve alınabilecek önlemler ile ilgili bakış açısı kazandırma ile ilgili çalışmalar ilerletilmektedir. Öte yandan, Güvenli Sürüş Eğitimi, Deprem Bilinçlendirme Eğitimi, IOSH eğitimi, Altişveren Yönetimi Eğitimi gibi konularda farkındalık eğitimleri düzenlenmektedir.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Limanı Güvenli Liman Sensin

Borusan Limanı bu projeyi kaza analizlerinde kök neden değerlendirmesinin çoğunlukla güvensiz davranış kaynaklı olduğunu tespit etmesi sonucu başlatmıştır. Proje, gemi operasyonlarında güvenlik kültürü değişimini sağlamak amacıyla 2025 yılında danışmanlık alınarak gerçekleştirilmiştir. Projenin amacı güvenli davranış kültürünü artırmaktır. 9 ay boyunca danışman ile aylık saha gözlemleri ve çalışan görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, üst yönetim tarafından saha denetimleri yapılmıştır. Faaliyet gösteren takımlar da Toolbox tarafından yapılan uygunsuzluk bildirimlerini kendi alanlarında değerlendirmiştir. Proje sonunda gemi operasyon kaza sayısı 2024 yılında 42 iken bu yıl 29'a düşmüştür, davranış kaynaklı kazaların önlenmesi konusunda ilerleme kaydedilmiştir.

Temel Kazanımlar

- İSG kültürünün geliştirilmesi
- Davranış kök nedenli kaza sayılarının azaltılması
- Gemi operasyon kaza sayısı 2025 yılında 2024'e kıyasla **%69** düşmüştür.



PAYDAŞ GÖRÜŞLERİ



BORUSAN LİMANI GÜVENLİ LİMAN SENSİN PROJESİ GEMİ OPERASYON DEPARTMANI YÖNETİCİSİ AYDIN TÜRK

Süreç kazalarımızın analizlerinde kök nedenlerin genellikle güvensiz davranış olarak raporlanması ile başlamıştı. Yönelmemiz gereken konu güvenli davranış kültürünü artırmaktı. Danışman paydaşımızla bir çok kez bir araya gelerek hedefleri ve yıllık stratejimizi belirleyerek başladık. Bu süreçte, Genel Müdür, Operasyon Direktörü, İK ve İSG Grup Müdürü, Müdür ve yöneticilerin sorumlulukları belirlendi. Vardiya amirleri ile takımlar oluşturularak, serdümen ve puantörler takımlara eklendi. Dohmind'in aylık yaptığı saha gözlemleri ve çalışan görüşmeleri oldukça faydalı oldu. Çeşitli eğitimler yapıldı ve aksiyon listeleri oluştu. Ayrıca, üst yönetim tarafından yapılan saha denetimleri ve çalışan görüşmeleri sürece büyük katkı sağladı. Takımların yaptığı toolbox'lar, uygunsuzluk bildirimleri ve kendi alanlarını denetlemeleri ise süreci üst seviyeye çıkardı.

Tüm çalışanlara yapılan proje ismi anketiyle hem kazananlara ödülleri vererek farkındalık yaratıldı hem de Güvenli Liman Sensin ismini motto olarak belirlendi. Bu mottoyu ayrıca baretlerimize de ekleyerek limanımızda benimsedik. Proje, oldukça güzel bir farkındalık kazanılmasına katkı sağladı. Yapılan toplantılar sonucunda, 2026 yılında süreci kendimiz devralarak, stratejimizi belirleyecek, KPI takibi yapacak, projeyi daha da geliştireceğiz. Limanımızda, davranış odaklı güvenlik kültürü dönüşümünü ileriye taşıyacağız.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borçelik Trafik Güvenliği Süreçlerinin İyileştirilmesi

Borçelik tarafından 2024 yılında geliştirilen ve bu yıl da devam eden Trafik Güvenliği Süreçlerinin İyileştirilmesi Projesi, tüm şirket çalışanları ve servis araçlarını kapsayan bütüncül bir programı olarak yürütülmektedir. Proje ile servis ve seyahat güvenliğinin artırılması, şirket dışı görevlendirme süreçlerinin iyileştirilmesi, şirket araçlarının teslim ve kullanım şartlarının güçlendirilmesi, işletme içi ve servis alanlarındaki otopark düzenlemelerinin geliştirilmesi, ihlal kural setinin oluşturulması ve yaygın farkındalık çalışmaları temel odak alanları olarak belirlenmiştir.

Bu alanda gerçekleştirilen eğitimler ve iletişim çalışmaları sayesinde tüm servis şoförleriyle yakın ve sürekli bir iletişim mekanizması kurulmuştur. Servislerde yapılan haberli ve habersiz denetimlerle standartların sürdürülebilir şekilde uygulanması sağlanmıştır. Servis öneri ve şikayetlerinin sistematik olarak toplanabilmesi üzere İdari İşler Bilgi Masası oluşturulmuştur. İletilen bildirimler en geç bir hafta içinde aksiyon planına dönüştürülerek ilgili çalışanlarla birebir paylaşılmıştır. Oluşturulan ihlal kural seti ile şirket araçlarıyla gerçekleştirilen tüm ihlaller tanımlı bir çerçevede izlenmeye başlanmıştır.

Proje sonucunda 2025 yılında çalışan şikayetlerinde %50 oranında azalma sağlanmıştır. Ayrıca, şirket ve servis aracı kazaları bir önceki yıla göre %75 oranında düşmüştür. İletişim, farkındalık ve denetim faaliyetleri, projenin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla 2026 yılında da kararlılıkla devam edecektir.

Temel Kazanımlar

- Servis ve şirket aracı güvenlik standartlarının netleştirilmesi ve yaygınlaştırılması
- Haberli ve habersiz denetimlerle sürdürülebilir kontrol mekanizması kurulması
- Çalışan geri beslemelerinin sistematik şekilde toplanması ve hızlı aksiyona dönüştürülmesi
- İhlal kural seti ile şeffaf ve izlenebilir bir yönetim yapısının oluşturulması
- Çalışan şikayetlerinde **%50** azalma
- Şirket ve servis aracı kazalarında **%75** düşüş
- Güçlenen güvenlik kültürü ve artan farkındalık düzeyi

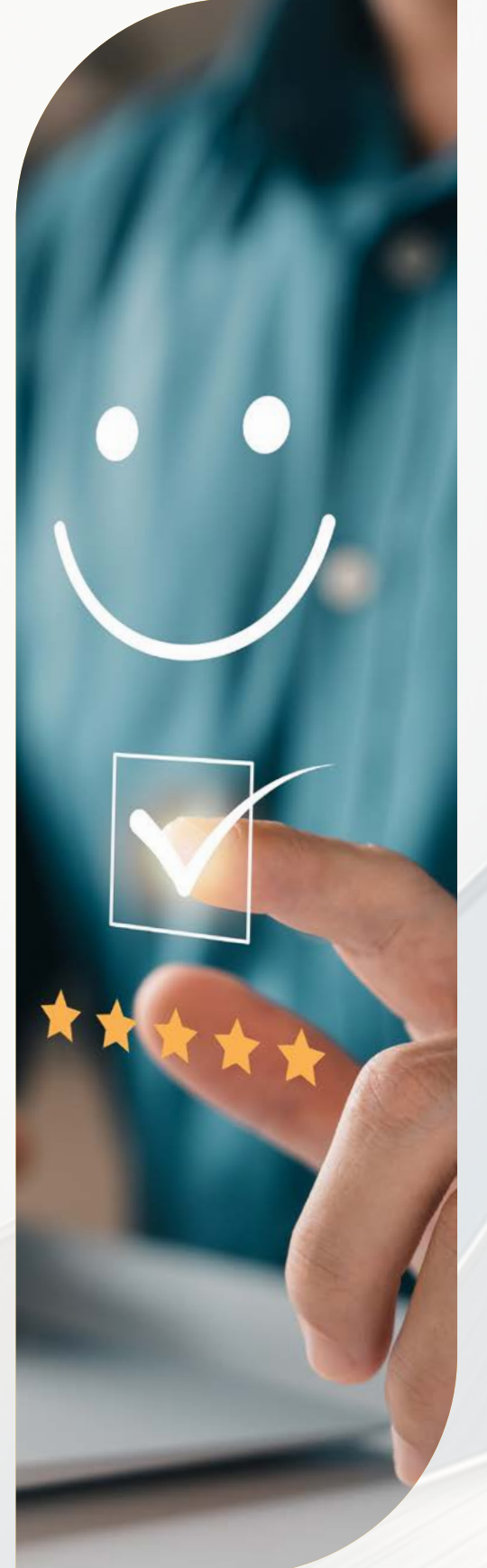


Borusan Otomotiv Grubu İSG-VR Risk Simülatörü

Bu simülasyonun amacı, mekanik, kaporta ve boya süreçlerinde çalışanların günlük iş akışlarında karşılaşılabilecekleri fiziksel ve kimyasal riskleri güvenli bir sanal ortamda deneyimlemelerini sağlamak, doğru iş güvenliği davranışlarını pekiştirmek ve olası iş kazalarını gerçekleşmeden önlemektir. Aynı zamanda çalışanlarda prosedürlere uyum, çevresel farkındalık ve sürdürülebilir güvenlik kültürü oluşturulması hedeflenmektedir.

Temel Kazanımlar

- Çalışanların fiziksel ve kimyasal riskleri tanıyabilmesi sağlanmıştır.
- Doğru **kişisel koruyucu donanım seçimi ve kullanım alışkanlığı** kazandırılmıştır.
- Günlük iş süreçlerinde güvenli çalışma davranışları içselleştirilmiştir.
- Tehlikeli ekipman ve uygunsuzlukların erken fark edilmesi ve bildirilmesi** sağlanmıştır.
- Elektrikli araç yangınları başta olmak üzere acil durumlara doğru müdahale bilinci oluşturulmuştur.
- Ramak kala ve güvensiz durum bildirim kültürü güçlendirilmiştir.
- Çevresel sorumluluk ve sürdürülebilir atık yönetimi farkındalığı artırılmıştır.
- İş kazalarının önleyici yaklaşımla azaltılmasına katkı sağlanmıştır.



TOPLUMSAL FAYDA YARATMAK

Toplumsal fayda yaklaşımımızın kurum genelinde karşılık bulmasını, yalnızca merkezi kararlarla değil, çalışanlarımızın aktif katılımıyla mümkün görüyoruz. Bu doğrultuda iç iletişim stratejimizde katılımcı bir yaklaşım benimsiyor; çalışma arkadaşlarımızın projelerin yalnızca uygulayıcısı değil, aynı zamanda tasarımcısı ve taşıyıcısı olmasını önemsiyoruz. 2008 yılında hayata geçirdiğimiz Okyanus Gönüllü Borusanlılar Platformu da bu anlayışla, her proje döneminde farklı ekiplerin gönüllü katılımıyla gelişen ve yıl boyunca geniş bir çalışan kitlesine ulaşan bir yapıya dönüşmüş durumda. Ortak bir amaç etrafında bir araya gelen ekipler arasında oluşan güçlü bağ, Borusan kültürünü iş ortamının ötesine taşıyan önemli bir unsur olarak öne çıkıyor.

Ekosistemle ve paydaşlarımızla kurduğumuz ilişkilerde ise yalnızca projede destekleyen bir yapı olmanın ötesine geçmeyi hedefliyoruz. Uzun soluklu iş birlikleriyle birlikte değer üretmeyi esas alıyor; toplumsal fayda yaratma potansiyelini birlikte geliştirmeyi ve kalıcı etki oluşturmayı amaçlıyoruz. Bu yaklaşımın en güçlü yansımalarından biri olan ve ilkinin 2022 yılında hayata geçirdiğimiz Borusan Sürdürülebilir Fayda Programı ile çevresel ve toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler geliştiren projeleri destekliyoruz. Bu program kapsamında, etki potansiyeli yüksek girişimlere finansal destek sağlamanın yanı sıra mentorluk, kapasite geliştirme, eğitim ve ağ kurma imkanları sunarak bu projelerin sürdürülebilir iş modellerine dönüşmesini hedefliyoruz.

Bu bütüncül yaklaşımımızla toplumsal fayda alanında attığımız her adımı, çalışanlarımızın katkısı, güçlü iş birlikleri ve veri temelli etki anlayışıyla destekliyor; sürdürülebilir ve kalıcı değer yaratmayı odağımızda tutuyoruz.

Borusan **Sürdürülebilir Fayda Programı** kapsamında gerçekleştirdiğimiz projelerin detaylarına [buradan](#) erişebilirsiniz.

+ BORUSAN
SÜRDÜRÜLEBİLİR
FAYDA
PROGRAMI




Kıyı & Dip Temizliği

Deniz kahramanları kıyı temizliği için buluşuyor.
Daha umut dolu yarınlar için elinden gelenin fazlasını yapmaya gönüllü olan tüm arkadaşlarımızı "Kıyı Temizliği"ne davet ediyoruz.

Katılım sağlamak isteyen arkadaşlarımızın, organizasyonun planlanabilmesi için şirket Okyanus Gönüllüsü Lideri **Esra Atmaca Aslan** (Süreç ve İş Geliştirme Departmanı) ile 30 Temmuz Çarşamba günü isimlerini paylaşmalarını rica ederiz.

 31 Temmuz 2025 - Perşembe

 16.00 - 17.00 – Kıyı Temizliği
17.30 - 18.30 – Dip Temizliği

 Borusan Limanı İdari Bina

* Dip temizliği profesyonel dalgıçlar tarafından gerçekleştirilecektir.

GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Toplumsal fayda odağını merkeze alan sürdürülebilirlik yaklaşımı yalnızca kurumsal düzeyde değil, faaliyet gösteren tüm Grup Şirketleri genelinde yaygınlaşan temel bir sorumluluk alanıdır. Grup Şirketler, kendi faaliyet alanlarının ayrıışan dinamiklerini ve paydaş beklentilerini gözeterek çevresel ve sosyal etkilerini bütüncül bir anlayışla yönetiyor.

Grup genelinde özümşenen sürdürülebilirlik stratejisi ve ilkeleri, çevresel sorumluluk ve toplumsal katkı ekseninde ortak bir çerçeve sunmanın yanı sıra, Grup Şirketlerin bu çerçeveyi kendi iş modeline entegre etmesine imkân veriyor. Böylece yerel ihtiyaçlara duyarlı, ölçülebilir ve uzun vadeli toplumsal fayda yaratan uygulamaları tüm ekosistemimizde gerçekleştiriyoruz.

Örneğin, 2025 yılında kapsayıcılık programları için 881.600 TL'lik harcama gerçekleştirmiş, çocuklar, gençler, kadınlar olmak üzere toplamda 7.586 kişiye ulaşmıştır.

Borusan EnBW Enerji'de toplumsal fayda odağında çalışmalarını sürdürmüştür. Bu kapsamda, gönüllülük faaliyetlerine 530 bin TL'yi aşan bir bütçe ayırmıştır.

Borusan Limanı'nda profesyonel dalgıçlar ve çalışanların katılımıyla Dip Temizliği etkinliği yapılmaktadır. Bu çalışmalar ile Liman çevresindeki doğal alanların korunması sağlanırken, çalışanların aktif katılımı ile de kurumsal bağlılık pekiştirilmektedir.

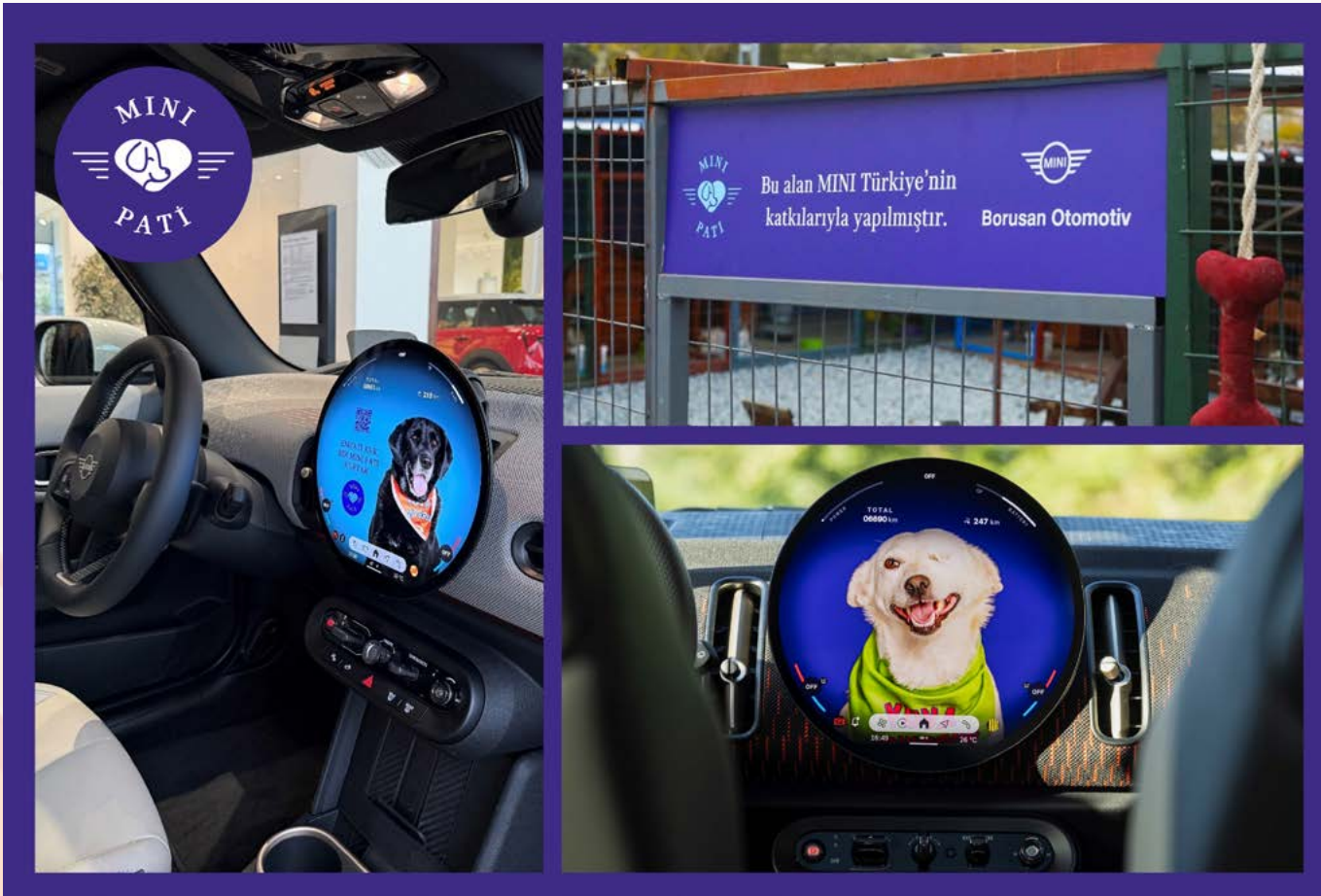
Hiçbir Grup Şirketimizin yerel topluluklar üzerinde olası olumsuz etki yaratabilecek bir operasyon bulunmamaktadır.

Borusan Otomotiv Grubu MINI Pati Projesi

MINI Pati projesi sokak hayvanlarına destek olmayı ve sahiplenme farkındalığını artırmayı amaçlamaktadır. MINI'nin iyimser ve kapsayıcı tutumunu yansıtan "BIG LOVE" yaklaşımından ilham alınarak hayata geçirilmektedir. Kurtaran Ev Hayvan Barınağı ile iş birliği yapılarak hayata geçirilen bu proje kapsamında, sahiplenmeyi bekleyen köpeklerin fotoğrafları yeni nesil MINI modellerinde yer alan OLED ekranlarda paylaşılmaktadır; böylece otomobil ekranları birer sahiplendirme aracı olarak kullanılarak barınaktaki köpeklerin sahiplendirilmesine yönelik içerikler üretilmektedir. MINI Pati, hayvan sevgisini MINI ruhu ile birleştirerek toplumsal etki yaratmayı hedeflemektedir.

Temel Kazanımlar

- 2025 yılı içerisinde MINI Pati projesi kapsamında, sokak hayvanlarının sahiplendirilmesine yönelik farkındalık yaratılmış; dijital ve fiziksel temas noktaları aracılığıyla geniş bir kitleye ulaşılmıştır.
- Yeni nesil MINI modellerinde yer alan OLED ekranların sahiplendirme amacıyla kullanılması sayesinde, barınaktaki köpeklerin görünürlüğü artırılmış ve sahiplenme konusunda toplumsal duyarlılık desteklenmiştir.
- Proje, MINI'nin "BIG LOVE" yaklaşımı doğrultusunda sosyal fayda yaratırken, marka-toplum bağına güçlendiren sürdürülebilir bir iletişim modeli sunmuştur.
- Proje sayesinde Kurtaran Ev barınağında bulunan 25 köpek sahiplendirilmiştir.



OKYANUS GÖNÜLLÜ BORUSANLILAR

GÖNÜLDEN BİR İYİLİĞE BEN DE VARIM!

2008 yılından beri aktif faaliyetleriyle toplumsal etki yaratan Okyanus Gönüllü Borusanlılar Platformu Borusanlıların bilgi ve yeteneklerini gönüllülük esasına dayalı şekilde değerlendirerek sosyal fayda projeleri sayesinde topluma katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu platform, gönüllü çalışanların ortak bir ekosistemde birbirleriyle iletişim kurmasını ve gönüllülük projelerine başvuru yapmalarına destek oluyor.

Okyanus Gönüllü Borusanlılar Platformu, pek çok gönüllü ile eğitim, kültür ve sanat, iklim krizi, eşitsizliklerin azaltılması gibi farklı odak alanlarda değer yaratan projeler geliştirmektedir. Projeler gerçekleştirilirken yerel toplum, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerle iş birliği yapmayı gözetilen bir hedef olarak öne çıkmaktadır. Okyanus Gönüllü Borusanlılar, birlikte başarıma ruhuyla sürdürülebilir bir dünya hedefine yönelik ortaklıklar geliştiriyor.

Çevresel ve toplumsal sorumluluk bilincinin yanı sıra, çözümün bir parçası olma hedefi her zaman gönüllülerimizin önceliğidir. Platform, etki kapasiteli projeler yürütmenin yanında, Borusan'ın stratejik önceliklerine ve kültürüne tam uyumla faaliyet gösteriyor.

Gerçekleştirilen gönüllülük projeleri, **Borusan Kurumsal Gönüllülük Politikası**'nda belirlenen gönüllülük türleri ve odak alanları çerçevesinde oluşturuldu.

BORUSAN KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK PROGRAMI MANİFESTOMUZ

Borusan olarak, yaşadığımız gezegenin bize duyduğu ihtiyacın farkındayız.

Bu yüzden sürdürülebilir projelerle dünyayı yaşanabilir kılmak ve emin adımlarla geleceğe yol almak için gönüllüüz. Şunu çok iyi biliyoruz ki; bir olduğumuzda hem kendi geleceğimizi hem de yeni nesilleri güzel yarınlara ulaştıracak güç bizim elimizde. Dünyaya fayda sağlamak için çıktığımız bu yolda “Gönülden bir iyiliğe ben varım!” diyorsan biz de seninle varız.

Borusan Kurumsal Gönüllülük Programı doğrultusunda, proje fikri geliştiren gönüllüler, Borusan Gönüllülük El Kitabı'nda tanımlanan adımları takip ederek proje geliştirebilmekte ve bu projede gönüllü liderliği üstlenebilmektedir. Tamamlanan projelere değer katarak onları ileriye taşımak, ilerlemeyi kolaylaştırmak ve hedeflenen başarı kriterlerine ulaşmak için adımlar atmak amacıyla, Borusan Grubu ve şirket stratejileriyle uyumlu STK ortaklıklarının geliştirilmesi önceliklendirilmektedir. Projelerde STK iş birlikleri ile karşılıklı fayda sağlayarak etki alanlarının genişletilmesi hedeflenmektedir.

- Gönüllülük faaliyetlerine katılan toplam çalışan sayısı: 1.579
- Gönüllülük faaliyetlerine ayrılan bütçe: 1.876.832,25 TL
- Kapsayıcılık programlarıyla ulaşılan toplam kişi sayısı: 12.575

2025 yılında, kapsayıcılık programlarımız aracılığıyla Grup Şirketlerimiz 2.570'ten fazla genç, 4.840'tan fazla çocuğa ulaşmıştır. Holding bazında ise 1.130'dan fazla genç, 3.940'tan fazla çocuğu da kapsayacak şekilde toplam 12.575 kişiye ulaştık.

Gönüllülük faaliyetleri geleneksel gönüllülük ve beceriye dayalı gönüllülük olacak şekilde 2 temel başlıkta kümelenebilir.

- **Geleneksel gönüllülük faaliyetleri**, profesyonel yetkinlikler değil gönüllülük ve zaman ayırabilme kriterleri doğrultusunda gerçekleştiriliyor. Bu tür faaliyetler arasında bağış toplama, yürüyüşlerde veya koşullarda yer almak, okul boyamak, çocuklara kitap okumak gibi etkinlikler geliyor.
- **Beceriye dayalı gönüllülük faaliyetleri**, bireylerin veya grupların mesleki beceri ve yetkinliklerini belirli bir kişiye veya kuruma hizmet olarak sundukları bir çalışma modelini içeriyor. Bu alandaki örnekler arasında koçluk/mentorluk ve sivil toplum kuruluşlarına BT veya muhasebe desteği sağlanması sayılabilir.

Program, kendi yönetim modeli doğrultusunda yürütülüyor. Organizasyon şeması ise aşağıdaki gibidir:



İnsan, İletişim ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanımız, Okyanus Gönüllüleri'nin baş sponsoru olarak programın ve projelerin yürütülmesi, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması çerçevesindeki çalışmalarını destekliyor. Ayrıca, Kurumsal Gönüllülük Programı'nın Grup çatı stratejilerine uyumlandırılmasını sağlayarak, gönüllülük anlayışını Grup kültürüne dönüştürmek üzere gerekli tüm alanlarda projeleri teşvik ve takdir ediyor.

Okyanus Gönüllüleri Grup Komitesi, Okyanus Gönüllüleri Başkanı, Kurumsal İletişim Yöneticisi ve Şirket Liderlerinden oluşuyor. Komite, “Borusan Kurumsal Gönüllülük Programı”nın yürütücü ekibini temsil ediyor. Kurumsal gönüllülük faaliyetlerini Grubun faaliyet gösterdiği şirketlerde yaygınlaştırmak, kurum içindeki gönüllülük ağını geliştirmek ve beslemek, **Okyanus Gönüllüleri Şirket Komiteleri**'nin en temel görevidir.

Program, gönüllülere bilgi ve becerilerini kullanarak potansiyellerini gerçekleştirmeleri için fırsat sunarken, Grubumuzun sürdürülebilir bir dünya hedeflerine katkıda bulunmak üzere kurgulandı. Okyanus Gönüllü Borusanlılar, sosyal sorumluluk bilinciyle sürdürülebilirlik hedeflerini göz önünde bulundurarak iklim, İnsan ve İnovasyon başlıkları altında çalışmalarını sürdürüyor. Ayrıca, sosyal ve çevresel ihtiyaçlar doğrultusunda ilgili odak alanları gözden geçirilebiliyor.

Borusan Gönüllülük El Kitabı hakkında detaylı bilgiye [buradan](#) ulaşabilirsiniz.

BORUSAN KOCABİYİK VAKFI

BORUSAN KOCABİYİK VAKFI

Borusan Kocabiyik Vakfı, 1992 yılında Asım Kocabiyik, eşi Z. Nurhan Kocabiyik ve çocukları tarafından eğitim ve kültür alanlarında faaliyette bulunmak amacıyla kurulan Asım Kocabiyik Kültür Eğitim Vakfı'nın devamı olarak, 2007 yılından bu yana mevcut adıyla çalışmalarını sürdürmektedir. Vakıf, eğitim ve sanatın gelişmiş bir toplumun vazgeçilmez unsurları olduğu bilinci ve Borusan Grubu Kurucu ve Onursal Başkanı Asım Kocabiyik'in **"memlekete gönül borcunu"** ödeme misyonu doğrultusunda faaliyet göstermektedir.

EĞİTİM FAALİYETLERİ

Borusan Kocabiyik Vakfı, çağdaş medeniyet seviyesini yakalamasının, laik ve demokratik Cumhuriyet'in ilerlemesinin ve ekonomik kalkınmanın ancak eğitimle mümkün olduğu anlayışıyla; gençler ve çocuklar odağında çalışmalar yürütülmektedir.

Bu kapsamda Vakıf; ülkemize okul, yurt, kütüphane ve kreş gibi kalıcı eserler kazandırmakta; toplumsal ve bireysel gelişimi destekleyen eğitim projeleri ile burs ve destek programlarını önceliklendirmektedir. Eğitim alanındaki faaliyetler; vakfedilen kurumlara yönelik destekler, eğitim projeleri ile burs ve destek programları başlıkları altında sürdürülmektedir.

Vakfın eğitim alanındaki çalışmaları kapsamında geçmiş yıllarda desteklenen ve ülkemize kazandırılan kalıcı eserler ile vakfedilen kurumlara yönelik bakım, iyileştirme ve ihtiyaç odaklı çalışmalar ilgili dönemlerde sürdürülmüştür. Bu çalışmalar eğitim altyapısının güçlendirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

BURS VE DESTEK PROGRAMLARI

Borusan Kocabiyik Vakfı, eğitimde fırsat eşitliği anlayışı doğrultusunda burs programlarını öncelikli çalışma alanları arasında konumlandırmaktadır. 2025 yılında toplam **847 bursiyere** destek sağlanarak gençlerin eğitim yolculuklarına kesintisiz katkı sunulmuştur. Bu kapsamda;

- **25 meslek lisesi,**
- **209 üniversite,**
- **74 şartlı ve özel burs** öğrencisine destek verilmiş,
- 6 Şubat depremleri sonrasında başlatılan **Eğitim Seferberliği** kapsamında **539 öğrencinin bursu** sürdürülmüştür.

Vakfımız, bursiyelerini yalnızca maddi olarak desteklemekle kalmayıp; **HEPİLİZ Destek Programı** aracılığıyla onların iş hayatına hazır, donanımlı ve çok yönlü bireyler olarak gelişimlerini desteklemeyi amaçlamaktadır. Mentorluk, dil desteği, danışmanlık ve kültür-sanat erişimi gibi çok katmanlı uygulamalarla burs programlarının etki alanı güçlendirilmektedir.

BORUSAN HİKÂYE EVİ

Borusan Kocabiyik Vakfı'nın Beyoğlu İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü ile imzaladığı Eğitimde İş Birliği Protokolü doğrultusunda sürdürülen Borusan Hikâye Evi projesi; 7-9 yaş aralığındaki çocukları ve sınıf öğretmenlerini kapsamaktadır. Okul dışı eğitim atölyelerinde hikâye; bir yöntem ve öğrenme zemini olarak ele alınmakta, çocukların kendilerini ifade etmelerini, özgüven geliştirmelerini ve dünyayı çok yönlü kavrayabilmelerini destekleyen deneyim temelli bir yaklaşım benimsenmektedir.

2025 yılı itibarıyla Borusan Hikâye Evi çalışmaları şu başlıklar altında yürütülmüştür:

- Hafta İçi Eğitim Atölyeleri
- Hafta Sonu Eğitim Atölyeleri
- Öğretmen Buluşmaları (İstanbul ve Hatay)
- Veli Buluşmaları
- 2025 yılında çocuklara yönelik toplam 112 eğitim atölyesi gerçekleştirilmiş; Hafta İçi ve Hafta Sonu programları kapsamında 3.102 çocuğa ulaşılmıştır.
- Öğretmen Buluşmaları kapsamında ise;
 - Hatay'da gerçekleştirilen 25 atölye ile 112 sınıf öğretmenine,
 - İstanbul'da gerçekleştirilen 60 atölye ile 130 öğretmene ulaşılmıştır.

Böylece 2025 yılı itibarıyla Öğretmen Buluşmaları odağında toplam 85 atölye ile 242 öğretmene erişim sağlanmıştır.



BORUSAN KOCABİYİK VAKFI

HAYAL ORTAĞIM KİTAP PROJESİ

Borusan Kocabiyik Vakfı'nın gerçekleştirdiği bir diğer etki kapasitesi yüksek proje ise Hayal Ortağım Kitap Projesidir. Proje, 2016 yılından beri devam ettirilen ve Türkiye'nin her köşesinde, tüm öğrencileri kapsayan bir kitap bağış projesi. Temel amaç, kitap bağışı yoluyla öğrencilerin ufkunu genişletmek, hayal güçlerini artırmak ve eğitim hayatlarına katkıda bulunmaktır. Bu proje kapsamında kitap bağışı yaparak yurt genelindeki okullara, kütüphanelere kaynak oluşturulmaktadır. Farklı seviyelerdeki eğitim kurumlarına ulaştırılan kitaplar arasında, çocuk kitapları, dünya klasikleri, yerli ve yabancı yazarlara ait masal, roman, öykü, biyografi ve şiirden oluşan seçme eserler yer almaktadır. Proje ile 2025 yılında 269 okula, 35 bini aşkın kitap bağışı yapılmıştır. 2016 yılından bu yana ise Türkiye'nin dört bir yanında bulunan eğitim kurumlarına 380 bini aşkın kitap bağışında bulunulmuştur.

İNGİLİZCE DİL DESTEĞİ

Borusan Kocabiyik Vakfı, vakfettiği okullarda eğitimini sürdüren öğrencilerin iyi seviyede İngilizce bilerek mezun olmalarını amaçlamaktadır. Bu doğrultuda 2023 yılında başlatılan İngilizce Dil Desteği programı, 2025 yılında da sürdürülmüştür.

Program, öğrencilerin akademik başarılarının yanı sıra İngilizce dil becerilerini etkin ve güvenli biçimde kullanabilmelerini desteklemeyi hedeflemektedir. Novakid iş birliğiyle yürütülen uygulama kapsamında, Ortak Avrupa Dil Referans Çerçevesi (CEFR) temelli müfredat doğrultusunda ana dili İngilizce olan öğretmenlerle birebir dersler gerçekleştirilmektedir. Öğrencilerin yaş ve seviyelerine uygun, hedef odaklı bir içerik sunan program; haftalık ders saati, odaklanılacak dil becerisi ve program süresi gibi unsurlarda esneklik sağlamaktadır.

Borusan Otomotiv Zehra Nurhan Kocabiyik İlköğretim Okulu'nda 2025 yılı boyunca **845 öğrenciye toplam 14.505 saat İngilizce Dil Desteği** sağlanmıştır.

ROBOTİK VE ARAÇ TAKIMLARI

Borusan Kocabiyik Vakfı, Borusan Asım Kocabiyik Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi öğrencilerinden oluşan robotik ve araç takımlarını desteklemeyi 2025 yılında da sürdürmüştür.

BHS Eco Team bünyesinde faaliyet gösteren 7444 Ay Yıldız Robotik Takımı ile 4972 Borusan Robotik ve Araç Takımı, 10-15 Haziran 2025 tarihleri arasında Polonya'da düzenlenen Shell Eco-Marathon yarışmasına Benzinli Prototip ve Elektrikli Şehir Konsepti kategorilerinde katılım sağlamıştır.

Öğrenciler, teknik geliştirme süreçlerinin yanı sıra ekip çalışması ve uygulamalı öğrenme deneyimlerini güçlendirerek uluslararası bir platformda okullarını temsil etmiştir.

BİZDEN OLSUN PROJESİ

Borusan Kocabiyik Vakfı, üniversite öğrencilerinin temel beslenme ihtiyaçlarına erişimini desteklemek üzere hayata geçirdiği Bizden Olsun - Askıda Yemek projesini, 2025 yılında üniversite yemekhanelerinde uygulamaya başlamıştır. Bu projeye, gençlerin eğitim yaşamlarına eşit ve sürdürülebilir biçimde devam edebilmelerine katkı sunmayı hedeflemektedir. Proje ile yurt genelindeki üniversite öğrencilerinin beslenme ihtiyaçlarını dikkate alınarak toplam 150.000 öğün yemek askıya bırakılarak öğrencilere sunulmuştur.

KURUMSAL İŞ BİRLİKLERİ VE DESTEKLER

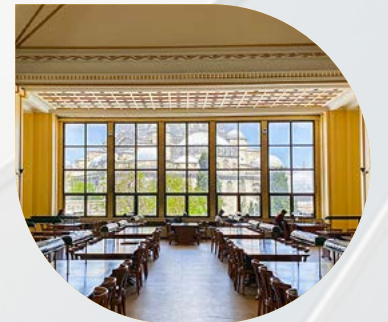
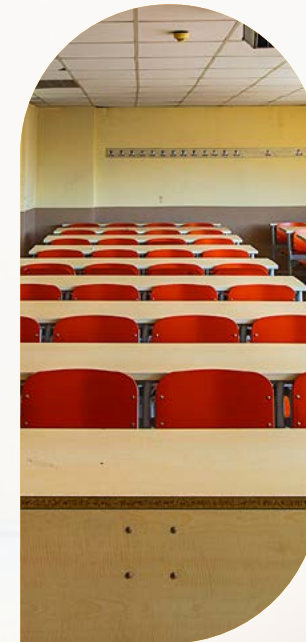
Borusan Kocabiyik Vakfı, 2025 yılında eğitim odağını koruyarak kurumsal iş birliklerine, destek ve üyeliklerine devam etmiştir. Eğitim Reformu Girişimi (ERG) ve Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) üyelikleri sürdürülmüş; iklim alanında çalışan Yuvam Dünya'ya çatı destekçiliği devam etmiştir. Toplumsal gelişim odağında Günyüzü Derneği'nin Olumlu Ebeveynlik Eğitimleri desteklenmiş; 68 uygulayıcıya ulaşılmış, 68 grup eğitimiyle 440 katılımcı programa dahil olmuş ve 39 ilde erişim sağlanmıştır.

Bilimsel araştırmaları teşvik amacıyla Bilim Akademisi'nin Genç Bilim İnsanları Ödül Programı'na (BAGEP) katkı sunulmuş; ödül Boğaziçi Üniversitesi'nden Zeynep Oktay'a verilmiştir. Ayrıca, Sivil Toplum için Destek Vakfı iş birliğiyle yürütülen TCEF programı kapsamında doğa ve kıyı koruma projelerine destek sağlanmıştır.

Borusan Contemporary ile gerçekleştirilen iş birliği kapsamında Borusan Hikâye Evi programı çocuk atölyelerine dahil edilmiştir. 4-6 yaş grubuna yönelik olarak tasarlanan atölyeler, Jeux dramatiques alanının ülkemizdeki önemli temsilcilerinden Bahar Gürey rehberliğinde yürütülmüştür. Program, çağdaş fotoğrafın öncü isimlerinden Edward Burtynsky'nin Türkiye'deki ilk kapsamlı sergisi olan Dönüşen Yeryüzünden ilhamla kurgulanmış; çocukların sanat aracılığıyla doğa, çevre ve dönüşüm kavramlarını deneyimlemelerine alan açmıştır.

Öte yandan, Borusan Spor Kulübü etkinliği kapsamında düzenlenen Borusan Spor Festivali'nde Borusan Hikâye Evi, Hikâye Atölyesi ile tüm Borusan çalışanları ve aileleriyle bir araya gelmiştir. Bu buluşma, sürdürülebilir ve yenilikçi eğitim yaklaşımının farklı sosyal ortamlarda da deneyimlenmesine imkân sağlamıştır.

Bu iş birlikleri aracılığıyla Vakıf, hikâye temelli öğrenme yaklaşımını kültür-sanat ve spor alanlarıyla buluşturarak daha geniş bir etki alanı oluşturmaya hedeflemiştir.





KÜLTÜR & SANAT

BORUSAN SANAT



Borusan Sanat, kurulduğu 1997 yılından bugüne toplumumuzda sanatın yaygınlaşmasına destek olma hedefiyle faaliyetlerini sürdürmektedir. Borusan Sanat, Borusan Kocabıyık Vakfı çatısı altında Türkiye'nin en başarılı müzisyenlerinden oluşan ve Avrupa'nın önemli senfonik topluluklarından biri olan Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası (BİFO), Borusan Quartet, Borusan Müzik Evi, internetten klasik müzik yayını yapan Borusan Klasik radyosu ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Borusan Sanat, 2025 yılı boyunca fark yaratan çalışmaları desteklemek, sanat ve toplum arasındaki ilişkiyi güçlendirmek ve sanatsal faaliyetlere erişimi artırmak için çalışmalarını sürdürmüştür.

Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası (BİFO), 4-11 Nisan 2025 tarihleri arasında beş şehri kapsayan bir Birleşik Krallık turnesine çıkmıştır. Perth, Edinburgh, Londra, Guildford ve Sheffield şehirlerinin önemli konser salonlarının sezon programlarına davet almıştır. Beş ayrı şehirde verdiği konserlerde 5 bini aşkın müzikseverle buluşmuştur.

Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası ve Borusan Quartet, Avrupa'nın en büyük bölgesel etkinliklerinden biri olan Schleswig-Holstein Müzik Festivali'ne (SHMF) davet alarak, dört ayrı şehirde ikişer konser vermiştir. BİFO, Flensburg'taki konserine ek olarak, Hamburg'ta bulunan ikonik Elbphilharmonie binasında konser veren ilk Türk orkestrası olma unvanını kazanmıştır. Konserlerde, 3.500'ü aşkın izleyiciyle buluşmuştur. Bu konser, Avrupa'nın önemli radyo ve tv kanalları tarafından canlı yayınlandı. Borusan Quartet ise Siesebey ve Niebüll'de konserler vererek toplam 500'ü aşkın dinleyiciye ulaşmıştır.

Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası'nın 30 Mayıs 2025 yılında tüm dijital platformlarda yayımlanan 9. albümü *Bartók, Enescu, Kodály, Martinů*, halk müziğini çağdaş müzikle harmanlayan evrensel bir müzik yolculuğunu paylaşmaktadır. BİFO, ulusal kimliğin modern formlarla yaratıcı bir şekilde nasıl bir araya gelebildiğinin en güzel örneklerinden olan bu eserleri, yorumuyla müziğin evrensel dilini paylaşmaya hazırlanan dinleyiciyle buluşturmaktadır.

Avrupa'daki sanatçı ajanslarını buluşturan AEAA (European Association of Artist Managers), müzik ve sahne sanatları alanında uluslararası iş birliğini, insanı ve sanatsal emeği temel alan bir ağ olarak görülüyor. Her yıl farklı bir ülkenin bir şehrinde toplanan ve mevcut kültür ve sanat ortamını değerlendiren bu buluşmalara, Mayıs 2025'te İstanbul'da Borusan Müzik Evi ev sahipliği yapmıştır. Bu buluşma, insan odaklı üretim ve paylaşımın kurumlar arası dayanışmayla nasıl güçlendirilebileceğine odaklanmıştır.

Akbank Caz Festivali ile 35. Akbank Caz Festivali kapsamında "Bohren Und Der Club Of Gore" konseri ve Bozcaada Caz Festivali işbirliğiyle KEŞİF girişimi tarafından hayata geçirilen "Kızlar için Caz Kampı", Borusan Müzik Evi işbirliği ve ev sahipliğinde gerçekleştirilmiştir.

2025'te Borusan'ın ana sponsor olarak destek verdiği İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı'nın (İKSİV) 53. İstanbul Müzik Festivali'nde BİFO bir konserle yer almıştır. Borusan'ın aynı zamanda yüksek katkıda bulunan gösteri sponsorluğunu üstlendiği bu konserde, Carlo Tenan yönetimindeki BİFO, Atatürk Kültür Merkezi'nde dünyaca ünlü solistlerle ve koroyla aynı sahneyi paylaşmıştır.

Borusan Sanat'ın çalışmalarını sürdürdüğü ekosistemde, toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği konularını önceliklendirmektedir. Klasik müzik alanında günümüzde hâlâ önemli bir tartışma konusu olan ve orkestralara, cinsiyet eşitliğini gözetmeden, ayrımcı bir yaklaşımla üye seçme sürecine karşı ortaya çıkan "perde arkası odisyon" (blind audition) yöntemini 2011'den itibaren BİFO odisyonlarında uygulamaktadır. Perde arkasında ve tamamen kuraya bağlı bir numara seçimiyle odisyona katılan üyeler, jüri tarafından cinsiyet ve yaştan bağımsız bir yöntemle seçilmektedir.



KÜLTÜR & SANAT

BORUSAN CONTEMPORARY



Borusan Holding'in bir ortaklığı ve Borusan Kocacıyık Vakfı'nın bir iştiraki olarak 2011 yılında kurulmuş Borusan Contemporary, çok platformlu bir sanat kurumu olarak faaliyet göstermektedir. Borusan Contemporary, Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu'nu temel alan sergiler, etkinlikler ve eğitim programları geliştirmektedir. Ayrıca, sanat eseri komisyonları yoluyla sanat üretimine ve sanat yayıncılığına destek olmaktadır.

Borusan Contemporary, 30 yılı aşkın bir geçmişe sahip Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu'nu, Grubun merkez ofisi olan ve "Perili Köşk" olarak da bilinen Yusuf Ziya Paşa Köşkü'nde konumlandırmakta, özgün bir sanat kuruluşu olarak kültür sahnesinde yer almaktadır. Yeni medya sanatı ve mekâna has yerleştirmelerin bulunduğu sergiler, etkinlikler ve eğitim faaliyetleri gibi sürdürülebilir programlarla kuruluşundan itibaren faaliyet alanını genişleterek sürdürmektedir. Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu, Uluslararası Kurumsal Çağdaş Sanat Koleksiyonları Birliği'ne (IACCCA) Türkiye'den katılan ilk ve tek üyedir.

Borusan Contemporary'nin ana faaliyet alanları, Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu'ndan temel alan eserlerden oluşturulan seçkilerle yeni medya sanatına odaklanan geçici sergiler hazırlama, koleksiyona dahil edilen sanatçılar ve misafir küratörlerle etkinlikler planlama, sanatçılara verilen eser siparişleriyle Türkiye'nin doğal ve kültürel mirasının küresel ölçekte bilinirliğini artırmaktır. Ayrıca, ülkemizde sanat belleğinin gelişmesi için sanat yazımı ve çağdaş sanat teorisi alanlarını desteklemekte, bu alanlarda yayın yapma ve çocuklar için eğitim programları geliştirmeyi kapsamaktadır.

Bir önceki yılın eylül ayında başlayan ve küratörlüğünü Jérôme Sans'ın üstlendiği "Doug Aitken: İçimdeki Şehir" sergisi, Ağustos 2025'e kadar sanat severlerle buluşmayı sürdürmüştür. Sergi paralelinde, Borusan Hikâye Evi ve Atölye Pikolo iş birliğinde yürütülen çocuk atölyeleri 4-12 yaş arası çocuklarla bir araya gelerek, geçici ve koleksiyon sergileri doğrultusunda geliştirilen içeriklerle çocukları çağdaş sanatla tanıştırmaya devam etmiştir. Doug Aitken sergisi çerçevesinde, Tara Hopkins ile Tekstil Kolaj Atölyesi ve Ekin Bernay ile hareket atölyeleri gerçekleştirilmiştir.

Aynı dönem boyunca ziyarete açık olan "Ebedi Prelüd" koleksiyon sergisi ise Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu'ndan seçili eserleri Perili Köşk'ün ofis katlarında sergilenmiştir.

2025-26 sezonu, çağdaş fotoğrafın önde gelen sanatçılarından Edward Burtnysky'nin Türkiye'deki en geniş kapsamlı kişisel sergisi

olan "Dönüşen Yeryüzü" ile başlamıştır. Ağustos 2026'ya kadar devam edecek sergi, sanatçının Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu'nun siparişiyle Türkiye'de ürettiği yeni çalışmalarına ek olarak, endüstri, doğa ve insan ilişkisini odağına alan geniş bir seçkiyle Perili Köşk'te güçlü bir görsel ve düşünsel anlatı sunmaktadır. Burtnysky sergisinin yanı sıra, Yuvam Dünya ile geliştirilen iş birliği ile çocuk atölyeleri, yetişkin atölyeleri ve bilim insanları ile sivil toplum kuruluşlarıyla buluşmalar planlanmıştır.

2025 yılında, İtalyan sanatçı Quayola'nın Effets de Soir adlı mekâna özgü yerleştirmesi Perili Köşk'ün dış cephesinde izleyiciyle buluşmuştur.

"Doug Aitken: İçimdeki Şehir" ve "Edward Burtnysky: Dönüşen Yeryüzü" sergilerine ek olarak, sergilerle aynı adı taşıyan iki yayın hazırlanmış ve böylece bu projeler kalıcı kaynaklara dönüştürülmüştür. Edward Burtnysky: Dönüşen Yeryüzü sergi kataloğunun üretim sürecinde, Borusan Otomotiv Grubu'nun desteğiyle, katalogdan Borusan Otomotiv Grubu için özel 200 adetlik sınırlı bir baskı basılmıştır. Bu iş birliği ve serginin tanıtım stratejisi çerçevesinde, sergiye dair bir tanıtım videosu da Borusan Otomotiv Grubu showroom'larında gösterilmek üzere hazırlanma aşamasındadır.

Borusan Contemporary Blog'da farklı yazarların katkılarıyla kaleme alınan yazılar, çağdaş sanat, görsel kültür ve üretim süreçlerini merkeze alan çok sesli bir alan geliştirilmiştir. Kültür-sanat yazımına destek olma hedefini bu sene de sürdürmüştür.

Türkiye'de ilk IACCCA (Uluslararası Kurumsal Çağdaş Sanat Koleksiyonları Birliği) üyesi koleksiyon olma ayrıcalığını taşıyan Borusan Çağdaş Sanat Koleksiyonu, Eylül ayında IACCCA İstanbul Sonbahar Buluşması kapsamında dünyanın önde gelen koleksiyonlarının küratör ve koleksiyon yöneticilerinden oluşan üyelerini İstanbul'da ağırlamıştır.

border_less ARTBOOK DAYS, ArtAnkara ve CI Bloom kapsamında gerçekleşen iş birlikleriyle Borusan Contemporary, 2025 yılı boyunca farklı platformlarla ve izleyici topluluklarıyla bir araya gelmiştir.

Borusan Contemporary, Yuvam Dünya Derneği iş birliği ile iklim krizi ve sürdürülebilirlik alanında farkındalık oluşturacak özel etkinlikler planlamıştır. Sergi temaları paralelinde tasarlanan çocuk ve yetişkin atölyeleri, videocastlar, bilim insanları ve Sivil Toplum Kuruluşları ile buluşmalar yoluyla farklı yaş gruplarına ulaşarak toplumsal bir etki alanı yaratmayı hedeflemektedir.

Doug Aitken'in İçimdeki Şehir sergisi kapsamında düzenlenen "Tara Hopkins: Tekstil Kolaj Atölyesi", katılımcılara, geri dönüştürülmüş kumaşların kullanıldığı, kolektif bir yaratıcı süreç sunmuştur.

2025 yılında Borusan Contemporary ziyaretçi sayısı 13.319 kişi olarak kayıtlara geçmiştir.

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ YÖNETİMİ VE HİZMET KALİTESİ

Borusan olarak, müşterilerimize sunduğumuz ürün ve hizmetlerde çözüm odaklılığı ve memnuniyeti temel önceliğimiz olarak benimsemeye devam etmekteyiz. Farklı sektörlerde varlık gösteren Grup Şirketlerimizin her biri, hizmet verdiği müşteri kitlesinin kendine özgü beklentilerini ve taleplerini derinlemesine analiz ederek, bu doğrultuda özgün ve katma değerli çözümler üretmektedir.

Müşteri memnuniyeti yönetimimizin temelinde, ürün ve hizmet kalitesinden taviz vermeksizin, saygı, eşitlik, dürüstlük ve nezaket ilkelerine bağlı kalmak yer almaktadır. Bu ilkeler doğrultusunda, müşterilerimizin mevcut beklentilerini eksiksiz karşılamının ötesine geçerek, onların gelecekteki ihtiyaçlarını da öngörmeyi ve bu ihtiyaçlara proaktif yanıtlar sunmayı hedeflemekteyiz.

Kurum kültürümüzün ayrılmaz bir unsuru olan müşteri odaklı bakış açımız, müşterilerimizden edindiğimiz geri beslemeleri iş süreçlerimizin sürekli iyileştirilmesinde etkin biçimde değerlendirmemize zemin hazırlamaktadır. Bu geri besleme mekanizması, yalnızca anlık memnuniyeti sağlamakla sınırlı kalmayıp, uzun vadeli güven ilişkisi kurma ve sürdürülebilir iş başarısı elde etme hedeflerimizin de temel itici gücünü oluşturmaktadır.

Müşterilerimizi daha yakından tanımak ve ilişkilerimizi derinleştirmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz anketler, birebir görüşmeler ve çeşitli etkileşim platformları, stratejik karar alma süreçlerimize doğrudan katkı sağlamaktadır. Müşterilerimizin sesine kulak vererek şekillendirdiğimiz iş stratejilerimiz, kısa vadeli kazanımların ötesinde, kalıcı bağlılık ve karşılıklı değer yaratma anlayışımızın somut bir göstergesidir.

Bu yaklaşım, Borusan Grubu'nun tüm paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerin merkezinde yer almakta ve bizi sürekli olarak daha iyiye taşıyan bir yol haritası işlevi görmektedir.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Otomotiv Grubu, 2025 yılında müşteri deneyimini güçlendiren stratejik adımlar atmaktadır. Yeni iletişim kanalları devreye alınarak müşterilerin daha kolay ulaşımı sağlanmakta, her temas noktasında geri beslemeler toplanarak süreçler iyileştirilmektedir. Çevrim içi ve çevrim dışı deneyimler entegre edilerek kesintisiz ve tutarlı bir müşteri yolculuğu oluşturulmaktadır. Veri analitiği ekibiyle birlikte müşteri memnuniyetini güçlendirmek amacıyla Text Analytics projesi başarıyla tamamlanmıştır. İletişim Merkezi müşteri görüşmeleri yapay zekâ destekli analiz edilerek kök neden ve duygu analizinde derinleşen bir yapı kurulmuştur. Gerçek zamanlı müşteri yorumlarını analiz eden bu sistemle stratejik kararlara ışık tutan proaktif bir yaklaşım hayata geçirilmektedir.

Yeni nesil çözümler kapsamında BMW Mobil Uygulama ve BMW Motorrad web platformunda ilk kez canlı destek hizmeti başlatılmış, Jaguar ve Land Rover markalarının web sitelerine de entegre edilerek tüm markalarda yeni nesil canlı destek dönemi başlatılmıştır. Ayrıca satış danışmanlarının müşteriyle geçirdiği zamanı maksimize eden akıllı bir uygulama geliştirilmekte, operasyonel süreçlerde maliyet tasarrufu sağlanırken erişilebilir müşteri sayısı artırılmaktadır.

Supsan, müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek ve ürün kalitesini artırmak amacıyla İTÜ ile ürün ve proses geliştirme, hasar analizi ve iyileştirme konularında iş birliği yürütmektedir. IATF 16949 ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri kapsamında üçüncü taraf denetimleri başarıyla tamamlanmış olup belgesürekliliği sağlanmaktadır. OEM müşterilerinde kalite ve sevkiyat performansı müşteri portalları üzerinden düzenli olarak izlenmekte, sürekli iyileştirme yaklaşımıyla düzeltici faaliyetler tanımlanmaktadır. Müşteriye giden ürünün kalite performansını artırmak amacıyla özellikle Final Kalite Kontrol hatlarında otomatize edilmiş görüntü işleme teknolojileri kullanılarak daha etkin bir görsel kontrol yetkinliği kazanılmıştır.

Borusan EnBW Enerji, 2025 yılında müşteri memnuniyeti yönetimi ve hizmet kalitesi yaklaşımını uçtan uca müşteri deneyimini esas alan bütüncül ve proaktif bir yapıya dönüştürmektedir. Müşteri geri beslemeleri yalnızca sorun çözme amacıyla değil, sürekli iyileştirme ve önleyici aksiyonlar için kullanılmaktadır. Dijital kanallar, çağrı merkezi ve saha operasyonları arasında entegrasyon güçlendirilmiştir. Müşteri geri beslemeleri ile operasyonel verilerin entegre şekilde yönetilmesini hedefleyen Ticket Management projesi sayesinde hizmet sürekliliği artırılmış, müşteri taleplerine daha hızlı ve etkin çözümler sunulmaktadır.

Borçelik, VDA süreçlerine uyum kapsamında QMC onaylı VDA 6.3 proses denetçi yetkinliği kazanmış olup 2025 proses iç denetimleri VDA 6.3 ile denetlenerek "A sınıfı" denetim skorunun korunması sağlanmıştır. Ar-Ge Test Laboratuvarı kapsamında ISO 17025 akreditasyon çalışmaları başlatılmıştır. VDA çalışmaları kapsamında güncellenen 5S standartları ile firma genelinde oluşturulan 81 ekibin gelişimi ve validasyon süreçleri takip edilmektedir.



Süreç yönetimi kapsamında uçtan uca süreç modelleme çalışmaları 9 uçtan uca süreç ve 271 detay süreç ile risk/ fırsat ilişkisi tamamlanmıştır. Müşteri odaklı yaklaşım ile satış gelişiminin yanında sürdürülebilirlik, girişimci bakış açısı ve dijital yetkinlikler gibi alanlarda gelişim fırsatı sunan Satış Gelişim Programı hayata geçirilmektedir. Ürün kalite standartları, müşteri beklentileri, ulusal ve uluslararası standartlar ile üretim süreçlerinin teknik kabiliyeti doğrultusunda belirlenmekte ve sürekli iyileştirme anlayışıyla uygulanmaktadır.

Borusan Cat, 2025 yılında Holistik Müşteri Deneyimi yaklaşımı çerçevesinde algı araştırması, gizli müşteri çalışmaları, Deep Dive müşteri görüşmeleri, işlem bazlı memnuniyet analizleri ve NLS anketleri birlikte değerlendirilerek uçtan uca bir müşteri deneyimi çerçevesi oluşturulmuştur. Tespit edilen gelişim alanları doğrultusunda müşteri odaklı hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik iyileştirmek için aksiyon planları hazırlanmaktadır.

Çalışan farkındalığını artırmaya yönelik müşteri vakalarına dayalı webinar ve çalıştaylar düzenlenmektedir. Müşteri odaklılık webinarı ile başlatılan çalışma kapsamında bölgelerde 17 adet vaka çalışması %91 katılım oranıyla gerçekleştirilmiştir. Gerçek vakalar üzerinden liderlerin aktif rolüyle yürütülen bu çalışmalar, güçlü iş birliği kültürü ve deneyimlerden öğrenme yaklaşımıyla öne çıkmaktadır.

Borusan Cat'in müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi alanında etki kapasitesi yüksek projelerinden biri CX360 yaklaşımıdır. Bu kapsamda yalnızca memnuniyet skorları olarak değil, karar alma ve deneyim süreçlerini besleyen stratejik girdiler olarak değerlendirilmektedir.

PAYDAŞ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Borusan Grubu olarak beş farklı sektörde faaliyet gösteriyor, değer zincirimizde çeşitli iş kollarını bir arada yönetiyoruz. Bu çok katmanlı yapı, farklı uzmanlık alanlarına ve etki sahalarına sahip geniş bir paydaş ekosistemine sürekli temas etmemizi gerektirmektedir. Sürdürülebilir başarımızın temel koşullarından birinin, etkileşim halinde olduğumuz tüm paydaşlarla şeffaf, hesap verebilir ve karşılıklı güvene dayanan bir iletişim altyapısı kurmak olduğunun bilincindeyiz. Bu doğrultuda, iletişim yaklaşımımızı değişen koşullara ve yeni beklentilere uygun olarak sürekli yeniden şekillendiriyor, çözüm odaklı ve sonuç getiren diyaloglar inşa ediyoruz. Paydaşlarımızdan gelen geri beslemeler, öneriler ve beklentiler, stratejik yönelimlerimizi belirleme ve iş planlamalarımızı oluşturma süreçlerinde değerli bir pusula işlevi görmektedir.



Borusanlılar olarak tanımladığımız çalışma arkadaşlarımız, en kıymetli varlığımızdır. Onların sağlığını, güvenliğini ve refahını tüm önceliklerimizin başında tutarak, çalışma ortamlarımızın insana yakışır koşulların ötesine geçmesini sağlamak için gayret gösteriyoruz. Her bir Borusanlının kendi potansiyelini keşfedebilmesi ve hayata geçirebilmesi için modern, insan haklarına saygılı, fikirlerin serbestçe paylaşılabilirdiği ve karşılık bulduğu bir çalışma atmosferi oluşturmaya önem veriyoruz. Hem dijital hem de yüz yüze iletişim kanallarıyla zamanında bilgilendirmeler gerçekleştiriyor, memnuniyet anketleri ve düzenli toplantılarla çalışma arkadaşlarımızın sesine kulak veriyoruz. Gelen geri beslemeler, iş süreçlerimizin iyileştirilmesinde yön verici bir girdi olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal başarının bireysel gelişim ve motivasyonla doğrudan ilişkili olduğunun farkında olarak, çalışma arkadaşlarımızın yetkinliklerini kapsamlı eğitim imkânlarıyla desteklemeye devam ediyoruz.

Holding ve Grup Şirketler olarak, ortak değerleri benimsemenin ve kültürel prensiplerimiz doğrultusunda kararlar almanın başarıya ulaşmadaki kritik rolünü biliyoruz. Türkiye’de ve uluslararası arenada üretim, makina ve güç sistemleri, otomotiv, lojistik ve enerji sektörlerinde çok paydaşlı bir ekosistemde faaliyet gösteriyoruz. İş hedeflerimize ve sürdürülebilirlik vizyonumuza ancak kolektif bir bilinç ve ortak sahiplenme ile ulaşabileceğimize inanıyoruz. Bu nedenle, raporlamalar, toplantılar ve dijital bilgilendirmeler vasıtasıyla Grup Şirketlerimizle çift yönlü ve etkin bir diyalog sürdürüyoruz.

Müşteri memnuniyetinin sürdürülebilir büyümenin vazgeçilmez bir bileşeni olduğu bilinciyle, Grup genelinde bu memnuniyeti en üst seviyede tutmak için çalışıyoruz. Müşterilerimizden aldığımız geri beslemeleri hızla değerlendiriyor, ortaya çıkan sorunlara etkin çözümler üretirken, olası problemleri önceden tespit ederek proaktif adımlar atıyoruz. Müşterilerimizden gelen önerileri, işimizi ileriye taşıyacak birer fırsat olarak ele alıyor ve bu kapsamda ihtiyaca yönelik geliştirme süreçleri başlatıyoruz.

Faaliyetlerimizin etki alanındaki yerel topluluklar, çocuklar, gençler ve girişimciler için katma değer üreten süreçler tasarlıyoruz. Toplumla olan bağımızı, ihtiyaç ve beklentilere göre şekillendirdiğimiz sosyal sorumluluk projelerimiz, çeşitli etkinliklerimiz ve sosyal medya platformlarımız aracılığıyla güçlendiriyoruz.

Geniş bir tedarikçi portföyüne sahip Grubumuzda, iş birliği yaptığımız tedarikçilerin bizimle aynı değerleri ve iş ilkelerini paylaşması vazgeçilmez bir gerekliliktir. Aynı değer ve ilkeleri benimsemeyen hiçbir tedarikçiyle çalışmama kararlılığımız, kuruluşumuzdan bu yana süregelen temel bir prensibimizdir. Operasyonlarımızın kesintisiz sürdürülebilmesi için dayanıklı ve sorumlu bir tedarik zinciri yönetimine büyük önem veriyoruz. Önceki dönemlerde hayata geçirdiğimiz ve tedarikçilerimizin sürdürülebilirlik olgunluklarını ölçmeye yönelik kurguladığımız öz değerlendirme sürecini, bu raporlama döneminde kapsam ve etkinlik açısından bir adım öteye taşıdık. Sürdürülebilir ve dayanıklı bir tedarik zinciri inşa etmek amacıyla tedarikçilerimizle yürüttüğümüz çift yönlü diyalogu, etkili ve sonuç odaklı çalışmalarla güçlendirmeye devam edeceğiz.

Türkiye’de ve küresel ölçekte tüm paydaşlarımız ve iş ortaklarımızla dürüstlük, güven ve karşılıklı değer yaratma temelinde ilişkiler kurmayı her zaman ön planda tutuyoruz. Nitelikli eğitimin çağdaş ve uygar bir toplumun en önemli yapıtaşı olduğuna olan inancımızla, eğitimde fırsat eşitliği sağlayan uygulamalar geliştiriyor, bilim ve teknoloji odaklı projelerde öğrenciler ve akademisyenlerle birlikte çalışıyoruz. Yasal yükümlülüklerimizi yerine getirmenin ve regülasyonlara tam uyum sağlamanın ötesine geçerek, sivil toplum kuruluşları ve meslek birlikleriyle iş birliği içinde topluma ve faaliyet gösterdiğimiz sektörlerle somut fayda sağlayan çalışmalar yürütüyoruz.

Borusan Grubu olarak kimseyi arkada bırakmama ve birlikte başarma ruhuyla paydaş ilişkilerimize azami önemi veririz. Paydaş etkileşimi kapsamında yer alan iletişim metodu ve sıklığı ile ilgili detaylı bilgiye [buradan](#) ulaşabilirsiniz.

GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Boru, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi kapsamında platform üzerinden 13 ham madde ve 37 ham madde dışı tedarikçisine öz değerlendirme anketi ileterek süreci aktif biçimde takip etmektedir. Önceki yılların anket sonuçları baz alınarak iki stratejik girişim hayata geçirilmektedir: EBRD Tedarikçi Finansman Programı ile 2023–2024 döneminde yürütülen tedarikçi değerlendirme süreci sonucunda elde edilen ÇSY skorları doğrultusunda, proje geliştirme potansiyeli taşıyan tedarikçiler belirlenmiştir. Bu tedarikçilere EBRD Tedarikçi Finansman Sistemi'ne dahil olma ve ÇSY danışmanlığı alma fırsatı sunulması hedeflenmektedir. Satın alma, sürdürülebilirlik ve finansman ekiplerinin koordinasyonu ile tedarikçi seçim süreçleri yürütülmektedir. İkinci bir strateji olan Yeşil Sanayi Projesi (MEXT) ile sürdürülebilirlik ekibi ile tedarikçilerle gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, bir metal firması ile ortak proje çalışması başlatılması kararlaştırılmıştır.

Ayrıca, 2025 yılı içerisinde paydaşlara toplam 19 adet geri besleme iletilmiştir. Bu geri beslemelerin 15'i kalite süreçlerine, 3'ü operasyonel süreçlere ve 1'i teslimat süreçlerine yönelik olup, geri beslemelerin büyük çoğunluğunun kalite odaklı olması, şirketin ürün ve hizmet kalitesine verdiği önceliğin paydaş ilişkilerine de yansımaları göstermektedir.

Borusan Otomotiv Grubu, Holding kapsamında Sürdürülebilirlik Değerlendirme analizi gerçekleştirmektedir. Mevcut değerlendirme, ciro bazında en yüksek hacimdeki 20 tedarikçiye uygulanmakta olup, elde edilen sonuçlar yeterlilik seviyesinde gözlemlenmektedir. Analiz çıktıları doğrultusunda aksiyon planlaması çalışmalarının ilerleyen dönemlerde şekillendirilmesi hedeflenmektedir.

Supsan, 2025 yılında sürdürülebilir satın alma kapsamındaki bilgilendirme ve anket çalışmalarının kapsamını genişletmiştir. Ciro bazında satın alma kalemlerinin %80'ini oluşturan tedarikçilere Sürdürülebilir Satın Alma Politikası kapsamında anketler gönderilmiş ve tedarikçiler süreç hakkında bilgilendirilmiştir. Ayrıca tedarikçilere şirketin sürdürülebilirlik konusundaki yaklaşımı ve beklentileri aktarılmıştır. Tedarikçi kapsam oranının %80 seviyesine ulaştırılması, Supsan'ın sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminde ciddi bir olgunluk düzeyine eriştiğine işaret etmektedir.

Borusan EnBW Enerji, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi çatısı altında tedarikçi performans değerlendirmesini tamamlamıştır. EBRD liderliğinde Borusan EnBW Sürdürülebilirlik Raporu için danışman seçimi gerçekleştirilmiş ve çalışmalara başlanmıştır. EnBW Enerji, kurumsal sürdürülebilirlik ve iklim yönetimi yapısını güçlendirilmek amacıyla EBRD iş birliğinde Corporate Climate Governance Facility (CCG) projesi yürütmektedir, bu kapsamda iklim risklerinin değerlendirilmesi, geçiş planlaması ve sürdürülebilirlik raporlama altyapısının geliştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiş olup, kurum genelinde kapasite

geliştirme faaliyetleri sürdürülmektedir. Geçtiğimiz yıllarda, paydaş geri beslemeleri enerji verimliliği konusunda yoğunlaştığından dolayı satın alma prosedürüne enerji verimliliği kriterleri eklenmiş ve tedarikçilerle birlikte enerji verimliliğini artırmaya yönelik projeler geliştirilmiştir. Geri beslemelerin doğrudan operasyonel süreçlere entegre edilmesi, şirketin paydaş sesini stratejik kararlara dönüştürme kapasitesini somut biçimde ortaya koymaktadır.

Borçelik, sürdürülebilir satın alma anketlerini aktif olarak sürdürmektedir. Çevrim içi sürdürülebilir satın alma takip platformu aracılığıyla tedarikçilerin sürdürülebilir satın alma politikası öz değerlendirmelerini tamamlaması sağlanmıştır. Toplumsal katkı alanında iki önemli proje öne çıkmaktadır. Sınıf Fabrikada Projesi ile mesleki ve teknik lise öğrencileri, belirlenen dersleri doğrudan Borçelik Teknik Akademi'de simülasyonlar ve XR teknolojileriyle uygulamalı olarak işlemektedir. İlk adımda Depo Yönetimi dersiyile başlayan proje, Kaynakçılık, Sapanlama ve İş Sağlığı Güvenliği eğitimleriyle büyümeye devam etmektedir. Proje, sanayi-eğitim iş birliğinin somut bir örneğini oluşturmaktadır.

Gelecek Atölyesi kapsamında Borçelik Teknik Akademi, Karsan ve ILO iş birliğiyle hayata geçirilen ve toplumsal etki yaratmayı hedefleyen bir sosyal sorumluluk girişimidir. Proje, teknik alanlarda öğrenim gören kız öğrencilerin daha görünür, yetkin ve özgüvenli bireyler olarak yetişmelerini amaçlamaktadır. Bu girişim, cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık hedeflerine somut katkı sunmaktadır.

Borusan Contemporary, paydaş ilişkilerini güçlendirmek ve operasyonel verimlilik sağlamak adına stratejik hizmet satın alımları gerçekleştirmektedir. Holding Satın Alma yönlendirmesiyle Digital Advice Lab'den dijital medya planlamasının verimli kullanımına yönelik hizmet alınmıştır. E-bülten veri yönetimi ve gönderim hizmeti için İYS senkronizasyonu sağlayan D-Engage firmasıyla çalışmaya başlanmıştır.

Borusan Cat, tedarikçi ilişkilerinde sürdürülebilirlik odaklı kapsamlı bir program yürütmektedir. Tedarikçilerin sürdürülebilirlik eğitimlerini tamamlaması talep edilmiş, 2024 Sürdürülebilirlik karneleri üzerinden gelişim alanları konusunda birebir toplantılar gerçekleştirilmiştir. L&D Store üzerinden sürdürülebilirlik eğitimleri tüm tedarikçilere açılarak farkındalık düzeyinin artırılması sağlanmıştır. Toplumsal katkı ve kapsayıcılık alanında KAGİDER derneği ile görüşme gerçekleştirilmiş olup, kadın girişimcilerin değerlendirilmesine yönelik çalışmaların 2026 yılında ilgili ekiplerle paylaşılması planlanmaktadır.

Tedarikçilerden sürdürülebilirlik konusunda olumlu geri dönüşler alınmış ve talep edilen çalışmaların gerçekleştirilebileceği teyit edilmiştir. Bu geri besleme, sürecin sürekli iyileştirilmesine yönelik önemli bir yol gösterici niteliği taşımaktadır.



JEOPOLİTİK VE BEŞERİ MESELELER

Jeopolitik dinamikler ve beşerî meseleler, iş dünyasındaki tüm aktörler gibi bizim de operasyonlarımızı, performansımızı ve iş yapış biçimimizi doğrudan ya da dolaylı olarak etkileme potansiyeli taşıyan kritik değişkenlerdir. Stratejik yönelimlerimizi ve hedeflerimizi şekillendirirken, mevcut ve muhtemel meseleleri gündemimizin merkezinde tutmak, bunları hem risk hem de fırsat penceresinden değerlendirmek, uzun vadeli başarımızın güvencesini oluşturmaktadır.

Borusan Grubu olarak başarının yalnızca faaliyet gösterdiğimiz sektör ve coğrafyalarla sınırlı tutulamayacağını, etki alanımızın ötesindeki çevresel, toplumsal ve ekonomik gelişmelerin de aynı ciddiyetle izlenmesi gerektiğinin bilincindeyiz. Birlikte çalıştığımız paydaşlar kadar, doğrudan iş ilişkimiz bulunmayan topluluklar ve bölgeler için de değer ürettiğimiz ölçüde gerçek anlamda sürdürülebilir bir başarıdan söz edebileceğimize inanıyoruz. Bu anlayışla, faaliyet gösterdiğimiz coğrafyaların dışında meydana gelen olumlu veya olumsuz gelişmelerin finansal ve operasyonel sonuçlarımız üzerindeki olası etkilerini kesintisiz biçimde takip etmekteyiz.

Küresel ve sektörel trend araştırmalarımızdan beslenen kapsamlı risk ve fırsat değerlendirmelerimiz, iş dünyasında ya da Grup Şirketlerimizin faaliyet alanlarında yaşanabilecek dönüşümlere karşı önceden hazırlıklı olmamızı sağlamaktadır. Dış etkilere karşı bu dayanıklılığı korumak, çok paydaşlı ekosistemimiz içinde bize önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumlulukların başında, etkileşim halinde olduğumuz paydaşlarımız adına somut değer üretmek gelmektedir.

İnsan odaklı bir kurum kimliğiyle, değer zincirimizde konumlanan paydaşlarımıza fayda sağlayacak modeller geliştirmek, çevresel ve toplumsal sorunlara çözümler üretmek ve bu çözümleri kalıcı etkiye sahip süreçlere dönüştürmek temel önceliklerimiz arasında yer almaktadır. Bu yaklaşım, anlık kriz müdahalesinin ötesine geçerek, uzun vadeli ve dönüştürücü bir etki yaratma iradesini yansıtmaktadır.

Jeopolitik risklerin önceden tespit edilmesi, söz konusu risklerin gerçekleşmesi durumunda faaliyet gösterdiğimiz coğrafyalarda veya tedarik zincirimizin halkalarını oluşturan bölgelerde hızlı ve kararlı aksiyonlar alabilmemiz açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Bu riskler, öncelikli olarak insani güvenliği, akabinde iş sürekliliğini tehdit eden unsurlar olarak strateji geliştirme ve risk yönetimi süreçlerimizin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır.

Kendimizi insan odaklı bir kurum olarak konumlandırmamız, değer zincirimiz boyunca belirebilecek beşerî sorunlara ve ihtiyaçlara karşı duyarlı bir duruş sergilememizi zorunlu kılmaktadır. Kuruluşumuzdan bu yana insanı merkezine alan kapsayıcı politikalar geliştiriyoruz. İnsan haklarının gözetilmesi, adil ve güvenli bir çalışma ortamının tesis edilmesi, fırsat eşitliğinin tüm boyutlarıyla sağlanması gibi alanlarda sektörümüze ve paydaşlarımıza öncülük edecek uygulamalar hayata geçiriyoruz. Toplumsal ilerlemeyi desteklemek, sosyal sorunların çözümünde etkin bir rol üstlenmek ve paydaşlarımızın beklentilerine kulak vermek, sorumlu bir kurum olmanın en temel ancak bir o kadar da titizlik gerektiren görevleri arasındadır. Bu görevleri eksiksiz yerine getirmek için Grup olarak sürekli çaba gösteriyor, stratejilerimizi her dönem yeniden gözden geçiriyoruz.

Son yıllarda küresel ölçekte jeopolitik dengelerdeki kırılganlıklar ve toplumsal ihtiyaçlardaki dönüşümler hız kazanmaktadır. Doğal kaynak kıtlığı yaşayan bölgelerin artması ve bu kaynaklara erişimdeki zorluklar, jeopolitik ve beşerî risklerin temel tetikleyicileri arasında öne çıkmaktadır. Bu nedenle, birçok faaliyetimizin temel girdisini oluşturan doğal kaynakların verimli ve sorumlu kullanımı, iklim odaklı stratejimizin merkezinde konumlanmaktadır. Bu strateji çerçevesinde ölçülebilir hedefler belirliyor, bu hedeflerin takibine yönelik çeşitli projeler geliştiriyor ve kaynaklarımızı en etkin biçimde değerlendirmeyi amaçlıyoruz.

Jeopolitik ve beşerî meseleleri aşılamaz birer engel olarak görmek yerine, çözüm odaklı bir perspektifle ele almayı tercih ediyoruz. Kaynakların küresel düzeyde hakkaniyetle paylaşılması, çatışmaların barışçıl yollarla çözülmesi ve toplum refahını yükseltecek politikaların geliştirilmesinin bu sorunların üstesinden gelmenin anahtarı olduğuna inanıyoruz. Bu yaklaşım, Borusan Grubu olarak yalnızca kendi operasyonel sürdürülebilirliğimizi güvence altına almayı değil, aynı zamanda küresel ölçekte daha adil, dengeli ve yaşanabilir bir geleceğin inşasına katkıda bulunmayı hedeflediğimizin somut bir ifadesidir.

Bu kapsamda, iş süreçlerimizi yönlendiren küresel ve sektörel konular hakkında karar alırken değerlendirdiğimiz detaylara ve bu konulardaki bilgilere [buradan](#) ulaşabilirsiniz.

Dinliyor, Ölçüyor ve Teknolojiyle Harekete Geçiyoruz

İnovasyonu yalnızca fikir üretmekle sınırlı görmüyor; insanı odağına alan, güvenilir ve uzun vadeli değer yaratan bir yaklaşımın temel unsuru olarak ele alıyoruz. Bu anlayışla; veriyi dinliyor, ölçüyor ve teknolojiyle desteklenen karar alma süreçlerine dönüştürüyoruz.

Ar-Ge ve teknoloji yatırımlarımızı, dijital ve analitik yetkinliklerle güçlendirerek; operasyonlarımızı daha verimli, şeffaf ve izlenebilir hale getiriyoruz.



İNOVASYON

YARINA BUGÜNDEN, GELECEĞE SÖZÜMÜZ: İNOVASYON

İnovasyon odağını, uzun vadede değer yaratma hedefimiz doğrultusunda temel bir araç olarak görüyoruz. Geleceğe verdiğimiz söz, Ar-Ge ve inovasyon alanlarında gerçekleştirdiğimiz önemli yatırımlarla, geleceğin iş dünyasına yön veren, yenilikçi ve sürdürülebilir iş modellerini hayata geçirme kararlılığımızla somutlaşıyor. **İnovasyon** yaklaşımımız, **iklim**, **insan** ve **Yönetişim** hedeflerimize ulaşmak için en güçlü itici gücümüz olmaya devam ediyor.

Döngüsel iş ve hizmet modelleri geliştirmeyi, büyürken çevremizi de geliştirmek adına girişimcilik ekosistemiyle kurduğumuz iş birlikleri aracılığıyla sosyal ve çevresel fayda sağlamayı ve inovasyonla sürdürülebilirlik hedeflerimize yönelik ölçülebilir değer yaratmayı amaçlıyoruz.

İnovasyon ve girişimcilik ekosistemiyle olan ilişkimizi hem Grup Şirketlerimiz hem de holding düzeyinde, ayrıca kurumsal girişim sermayesi kolumuz Borusan Ventures aracılığıyla çok boyutlu olarak yürütüyoruz. Bu kapsamda girişim sermayesi fonları, hızlandırıcı programlar, üniversiteler ve araştırma merkezleri dahil olmak üzere yüze yakın kurum ve kuruluşla aktif bir iletişim ağına

sahibiz. Bu ağ hem küresel hem de yerel ölçekte inovasyonun takibi, yeni teknolojilerin değerlendirilmesi ve stratejik iş birliklerinin geliştirilmesi açısından kritik bir rol oynuyor.

2025 yılında **İnovasyon** odağında birçok çalışma gerçekleştirdik. Grup olarak inovasyon süreçlerimizde onlarca girişimle doğrudan etkileşimde bulunduk. Yenilikçi çözümlerin iş süreçlerimize entegrasyonu amacıyla birçok girişimle pilot proje çalışmaları yürüttük. Yetkin insan gücümüz, sürdürülebilir ve yenilikçi ürün ve hizmetlerimizle portföyümüzü genişleterek, 80 yılı aşan vizyonumuzla grup hedeflerimize ulaşmak için çalışmaya devam ediyoruz.

Grubumuz bünyesinde inovasyonu güçlendirmek amacıyla faaliyetlerimizi somut ve ölçülebilir hedeflerle sistematik olarak takip ediyoruz. Koyduğumuz bu hedefler, yenilikçi fikirlerin değer yaratan projelere dönüşmesine olanak sağlarken, sürdürülebilir büyümemizi destekleyen öngörülü bir yol haritası sunuyor.

İnovasyon odağında ortaya koyduğumuz hedeflerimizin kapsamına ve uygulama takvimine **"Hedefler"** bölümünden ulaşabilirsiniz.



TEKNOLOJİ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijital dönüşümün ve dijital erişimin, günümüz iş dünyasında rekabet avantajı elde etmenin en belirleyici unsurlarından biri haline geldiğinin bilincindeyiz. Yapay zekâ başta olmak üzere dönüştürücü teknolojilerin sunduğu fırsatlardan yararlanarak, iş süreçlerimizi yeniden şekillendirmeyi ve faaliyet alanlarımızda fark yaratan bir konuma ulaşmayı hedefliyoruz. **“Geleceğe Sözümüz Net”** diyerek teknolojiyi sadece bir araç olarak değil, sürdürülebilir büyümemizin, verimlilik artışımızın ve müşteri deneyimimizin merkezine yerleştiriyoruz.

2025 yılı itibarıyla Borusan Grubu olarak, yapay zekâ ve üretken yapay zekâ alanında tüm grubu kapsayan geniş ölçekli bir dönüşüm programı başlattık. İnovasyon odağımızı bu programın kalbine yerleştirerek, **strateji, teknoloji, yetenek, ekosistem ve iletişim** olmak üzere beş ana başlık altında yapılandırdık. Programımızın temel amacı, yapay zekâ teknolojilerini iş süreçlerimize entegre ederek operasyonel verimlilik, müşteri deneyimi ve finansal performans alanlarında sürdürülebilir değer yaratmaktır. Bu kapsamda Borusan Holding ve Grup Şirketlerimizin strateji, teknoloji ve iş geliştirme ekipleri ile ilgili iş birimlerimizin katılımıyla proje takımları oluşturduk. Dönüşüm programımızın yönetim modelini merkezi ve çok paydaşlı bir yapıyı esas alarak tasarladık. Programımızın ilerleyişini etkin biçimde izleyebilmek amacıyla, etki ve performans takibini mümkün kılan sistematik bir raporlama altyapısını hayata geçirdik.

Programımızın strateji boyutunda, projelerin belirlenmesi, yönetimi ve takibi, stratejik planımıza uyumun sağlanması ile proje etkilerinin ve maliyetlerinin hesaplanması süreçlerini yürüttük. Grup Şirketlerimizle kapsamlı değerlendirme ve çalışmalar gerçekleştirdik, her bir şirketimizin iş öncelikleri, operasyonel zorlukları ve dijital olgunluk seviyelerini detaylı biçimde analiz ettik. Bu analizler, inovasyon odağımızı doğru alanlara yönlendirmemiz açısından kritik bir temel oluşturdu. Değerlendirmelerimiz sonucunda **Borusan Cat, Borçelik, Borusan EnBW Enerji, Borusan Boru ve Borusan Otomotiv Grubu** şirketlerimizde; satış, pazarlama, üretim, tedarik zinciri, finans, enerji ve müşteri hizmetleri gibi farklı fonksiyonlarda yapay zekâ uygulamalarının en yüksek katma değeri sağlayacağı alanları belirledik. Gerçekleştirdiğimiz **ihtiyaç analizleri** kapsamında toplam **90 kullanım senaryosunu** değerlendirdik; bunlardan **30 adedini dönüşüm yol haritamıza dâhil ettik** ve **10 kullanım senaryosunu** öncelikli projeler olarak belirledik. Her bir projemiz için yıllık finansal etki tahminlerini, geliştirme ve operasyon maliyetleri ile başarı kriterlerini tanımladık ve düzenli olarak izlemeye başladık.

Teknoloji başlığında, altyapı ve güvenlik çalışmalarımızı, ortak mimari oluşturulmasını ve güvenlik ile korkuluk (guardrail) uygulamalarının devreye alınmasını önceliklendirdik. Güvenli bir teknoloji altyapısının, dönüştürücü teknolojilerden tam anlamıyla faydalanabilmemizin ön koşulu olduğuna inanıyoruz. Grup genelinde, yapay zekâ projelerimizin güvenli ve sürdürülebilir şekilde hayata geçirilmesi için merkezi bir teknoloji altyapısı kurmaya, veri güvenliği ve erişim standartlarımızı belirlemeye yönelik çalışmalarımızı sürdürdük. Ayrıca açık kaynak LLM fizibilitesi ve RAG modeli gibi yenilikçi teknolojik çözümlerini değerlendirdik.

Geleceğe sözümüzü tutabilmemizin, insan kaynağımızın bu dönüşüme hazır olmasından geçtiğini biliyoruz. 2025 yılında, yetenek alanında, mevcut çalışanlarımızın yetkinliklerinin geliştirilmesi ve yeni teknik yeteneklerin kurumuza kazandırılması öncelikli hedefimiz oldu. Borusan Akademi çatısı altında, yapay zekâ fakültemiz aracılığıyla yapay zekâ ve veri bilimi odaklı eğitim programları tasarladık, çalışanlarımızın yapay zekâ okuryazarlığını ve uygulama yetkinliğini sistematik biçimde geliştirdik.

Ekosistem başlığı kapsamında inovasyon odağımızı girişimcilik ekosistemine taşıyarak, projelerimize çözüm geliştirebilecek girişimlerle ilişkiler kurduk. İnovasyon ve girişimcilik ekosistemiyle ilişkilerimizi güçlendirdik, büyük teknoloji tedarikçileriyle etkinlikler düzenledik ve ihtiyaçlarımıza çözüm sağlayabilecek girişimleri proaktif biçimde taradık. Dönüştürücü teknolojilerin sağladığı avantajlardan en üst düzeyde yararlanabilmek için ekosistem iş birliklerimizi stratejik bir öncelik olarak konumlandırıyoruz.

İletişim alanında ise dönüşüm programımızın kurum içinde ve dışında etkin biçimde paylaşılması amacıyla stratejik bir iletişim planı hazırladık. Proje çıktılarımızı, öğrenimlerimizi ve başarı hikâyelerimizi düzenli olarak paylaştık. Grubumuz içerisinde yapay zekâ farkındalığının artırılması ve dönüşümün tabana yayılması için çeşitli iletişim ve eğitim faaliyetleri yürütüyoruz.

Yapay zekâ ve dönüştürücü teknolojiler alanındaki bu kapsamlı programımızla, dijital dönüşümü rekabet avantajımızın temel taşına dönüştürmeyi, inovasyon kültürümüzü grup genelinde derinleştirmeyi ve vizyonumuzu somut sonuçlarla hayata geçirmeyi kararlılıkla sürdürüyoruz.

Borusan Grubu olarak, sürdürülebilirlik yönetimimizi dijital dönüşümün merkezine taşıyarak Microsoft Sustainability Manager altyapısı üzerine inşa edilen Borusan Sürdürülebilirlik Platformu'na (BSP) geçiş yaptık. BSP; çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) verilerinin tek bir dijital platform üzerinden toplanmasını, izlenmesini ve raporlanmasını sağlayan entegre bir sürdürülebilirlik yönetim sistemi olup hedef kartları, performans takibi, raporlama ve denetim süreçlerini standartlaştırarak Grup genelinde ortak bir sürdürülebilirlik dili oluşturmayı amaçlıyor. Tüm Grup Şirketlerinde aktif kullanımda olan platform, emisyon verileri başta olmak üzere ÇSY kapsamındaki verilerin tutarlı, şeffaf ve denetlenebilir şekilde yönetilmesini sağlarken tüm raporlama süreçlerini (EFR, TSRS), entegre raporlama ve yönetim kurulu raporlamaları) destekleyen ana veri altyapısı olarak çalışıyor. BSP sayesinde sürdürülebilirlik yönetiminde dijitalleşme ve veri kalitesini artırarak, karar alma süreçlerinde veri temelli yaklaşımı güçlendirdik. Regülasyonlar ve raporlama standartlarıyla uyumu kolaylaştırdık, Grup Şirketleri arasında sürdürülebilirlik performansının tutarlı şekilde izlenmesini sağladık. Ayrıca, veri güvenilirliği ve izlenebilirliğini en üst düzeye çıkartarak, operasyonel ve yönetsel karar alma süreçlerinde şeffaflığı tesis ettik. Raporlama ve denetim süreçlerinde zaman ve kaynak verimliliği elde ettik ve böylece Grup genelinde sürdürülebilirlik kültürünün güçlenmesine katkı sunulmuştur.



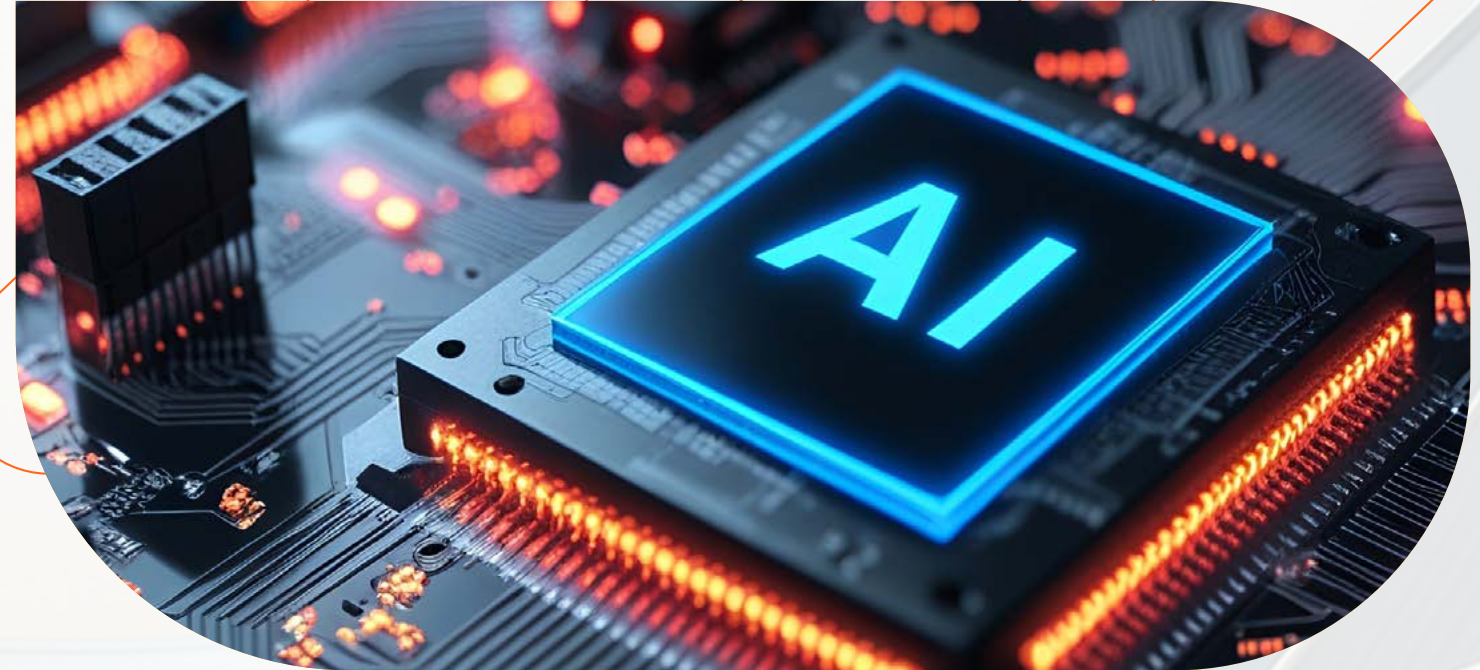
GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borçelik, 2025 yılında teknoloji ve dijitalleşme yaklaşımını yapay zekâ destekli çözümler, ileri görüntü analitiği, otonom sistemler ve robotlaşma ekseninde güncelleyerek daha bütüncül ve sürdürülebilir bir yapıya taşımıştır. Dijitalleşmeyi yalnızca operasyonel verimlilik aracı olarak değil, karar alma süreçlerini güçlendiren stratejik bir yetkinlik olarak konumlandıran Borçelik; İSG süreçlerinin iyileştirilmesi, üretim süreçlerinin izlenmesi, kalite kontrol mekanizmalarının güçlendirilmesi ve kestirimci bakım gibi alanlarda yapay zekâ ve veri analitiği tabanlı çözümler geliştirmiştir. Otonomlaşma ve robotlaşma konuları teknoloji yol haritasında öncelikli inisiyatifler arasına alınmış, tekrarlayan ve ergonomik risk içeren operasyonların otomasyonuna yönelik fizibilite çalışmaları başlatılmıştır. TÜBİTAK 1707 ve TÜBİTAK 1711 Yapay Zekâ Ekosistem Çağrısı kapsamında akademik kurumlar ve start-up ekosistemiyle ortak Ar-Ge ve inovasyon projeleri yürütülmüştür. Dijital dönüşümün çalışan deneyimi ve kurum kültürü üzerindeki etkileri ise dış bağımsız paydaşlar aracılığıyla gerçekleştirilen Dijital Olgunluk Değerlendirmeleri ile düzenli olarak ölçülmekte ve veriye dayalı sürekli iyileştirme alanları belirlenmektedir.

Supsan, 2025 yılında inovasyon yetkinliklerini artırmak adına dijital fikir bildirim platformlarını ödüllendirme sistemleriyle aktif olarak desteklemekte ve her bölümden temsilcinin yer aldığı bir yapay zekâ ekibi oluşturarak bu ekip aracılığıyla toplanan proje çözümlerini hayata geçirmektedir. Çalışanların dijitalleşme eğitimlerine çevrim içi ve fiziksel olarak katılımını teşvik etmekte, bu eğitimlerden doğan yeni proje fikirlerini saha uygulanabilirliği açısından değerlendirerek uygulama aşamasına geçirmektedir. Teknoloji ve dijital dönüşüm vizyonu kapsamında üretim hatlarından toplanan verilerin analizi amacıyla Canlı İstatistiksel Süreç Kontrolü (SPC) ve yapay zekâ destekli hata öngörüsüne yönelik pilot çalışmalar yürütülmektedir. Raporlama ve ofis süreçlerinde Microsoft Power Platform kullanımı yaygınlaştırarak manuel iş yükünün azaltılması ve süreçlerin daha etkin takip edilmesini sağlamıştır.

Borusan Boru, dijital dönüşümü operasyonel mükemmeliyeti artıran, iş güvenliğini iyileştiren ve sürdürülebilir üretim anlayışını destekleyen stratejik bir araç olarak konumlandırmaktadır. Dijitalleşme projeleri, Sıfır Karbon ve sürdürülebilir üretim hedefleri doğrultusunda üretim süreçlerindeki kaynak verimsizliklerini ortadan kaldırmaya odaklanmaktadır. Yüksek hurda ve yeniden işleme oranlarının gözlemlendiği alanlarda başlatılan projelerle malzeme kayıpları azaltmakta, dolaylı olarak enerji tüketimini düşürmekte ve üretim kaynaklı emisyonları ölçülebilir şekilde iyileştirmektedir.

Borusan EnBW Enerji, 2025 yılında SAP çözümleri üzerinde finansal süreçler, satın alma, proje ticari yönetimi, satış ve bakım gibi temel fonksiyonları kapsayan kapsamlı bir değerlendirme ve dönüşüm çalışması gerçekleştirmiştir. Şirket çalışanlarının yaklaşık beşte birine Microsoft yapay zekâ çözümleri sunmuş, Copilot eğitimleri, yapay zekâ gündemine dair BEE Talks oturumları ve farkındalık eğitimleri düzenlemiştir. ISO 50001 standardı doğrultusunda enerji ölçüm ve takibini sağlayan dijital bir platform tasarlayarak saha ekiplerinin kullanımına açmıştır. “Yalnız Çalışan Takip Sistemi Projesi” ile sahalarda yalnız çalışan ve vardiyada yalnız kalan çalışanların olumsuz durumlara karşı takibi sağlanmıştır. Holding inovasyon Takımı ile start-up scouting çalışmaları yürütmüş, sektörel ve süreç odaklı uygunluk değerlendirmesiyle 10'un üzerinde girişimle görüşmüş ve bazılarıyla Kavram Kanıtı (Proof Of Concept) aşamasına geçmiştir. Yapay zekâ proje konularında tüm iş birimleri aktif katılım sağlayarak çalışan deneyimini iyileştirecek uygulama alanlarını tespit etmiş ve öneriler geliştirmiştir.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Holding

Borusan EnBW Enerji S4HANA Dönüşümü

2025 yılında Borusan EnBW Enerji, finansal süreçler, satın alma, proje ticari yönetimi, satış ve bakım gibi temel fonksiyonların üretildiği SAP süreçlerini kapsayan kapsamlı bir değerlendirme ve dönüşüm çalışmasını danışman ile yürütmüştür. Bu çalışma sonucunda, hedef mimari doğrultusunda mevcut süreçleri yeniden tasarlamış ve dönüşüm yol haritasını oluşturmuştur. Yapılan çalışmaların önemli çıktılarından biri olarak bir RFP hazırlamış ve S/4HANA dönüşüm projesi için ihale sürecini tamamlamıştır. 2026 yılı sonuna kadar tamamlanması planlanan proje ile şirketi yeni ve modern bir ERP altyapısına geçirirken, satın alma fonksiyonlarında SAP Ariba'nın cloud tabanlı bir ürün olarak kullanıma alınmasını hedeflemektedir.

Temel Kazanımlar

- Mevcut SAP süreçlerinin yeniden tasarlanarak modern S/4HANA altyapısına geçiş yol haritasının oluşturulması
- Satın alma süreçlerinde SAP Ariba ile cloud tabanlı, **uçtan uca dijital bir yapıya kavuşulması**
- Finansal süreçler, satış, bakım ve proje ticari yönetimi gibi kritik fonksiyonlarda entegre ve verimli bir ERP ekosistemine geçişin sağlanması



Borusan Holding

Borusan Sürdürülebilirlik Platformu (BSP)

BSP, Borusan Grubu genelinde çevresel, sosyal ve yönetim verilerinin tek bir dijital platform üzerinden toplanması, izlenmesi ve raporlanmasını sağlayan entegre sürdürülebilirlik yönetim sistemidir. Sistem; hedef kartları, performans takibi, raporlama ve denetim süreçlerini standartlaştırarak grup genelinde ortak bir sürdürülebilirlik dili oluşturmayı amaçlamaktadır. Tüm Grup Şirketleri aktif kullanımı ile ulusal ve uluslararası sürdürülebilirlik odaklı raporlamaların hazırlanmasını destekleyen ana veri altyapısı olarak çalışmaktadır. BSP kapsamındaki süreçler yıllık hedef kartları ve periyodik performans takibi ile yönetilmektedir.

Temel Kazanımlar

- Dijital sürdürülebilirlik veri yönetim platformu
- Standartlaştırılmış KPI setleri
- Grup genelinde karşılaştırılabilir sürdürülebilirlik performansı
- Raporlama ve denetim uyum altyapısı



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan EnBW Enerji Yapay Zekâ Destekli İş Modelleri

Borusan EnBW Enerji, yapay zekâ destekli iş modelleri ve projeler üzerine çalışmalar başlatmıştır. Ticaret, enerji santralleri üretim yatırımları ve elektrikli araç şarj ağı iş kolu için danışman ile yürütülen çalışmalar sonucunda yaklaşık 20 adet aday proje önerisi geliştirilmiş, ticaret ve enerji santralleri üretim birimlerinde birer iş vakası projelendirilmiştir. Ayrıca, çok yeni bir iş kolu olan elektrikli araç şarj ağı için veri ambarı altyapılarının kurulmasına başlanmıştır.

Temel Kazanımlar

- Yapay zekâ odaklı **yaklaşık 20 aday proje önerisinin belirlenerek iş kolları bazında önceliklendirilmesi**
- Ticaret ve enerji santralleri üretim birimlerinde somut iş vakalarının projelendirilmesi
- Elektrikli araç şarj ağı iş kolu için veri ambarı altyapısının kurulmasına başlanarak veriye dayalı karar alma kapasitesinin oluşturulması



Borusan Otomotiv Grubu ChargeIQ

ChargeIQ, Borusan Otomotiv Grubu'nun "Türkiye Otomotiv Sektörünün Elektrifikasyon Dönüşümünde Öncü Olmak" sürdürülebilirlik vizyonu doğrultusunda, markalar üstü bir yaklaşımla geliştirilen bir mobil uygulamadır. Uygulama, Türkiye genelindeki tüm şarj istasyonlarının konumlarını, özelliklerini, güncel ücret tarifelerini ve önde gelen şarj ağı işletmecilerine ait anlık müsaitlik bilgilerini sunarak elektrikli araç kullanıcılarının şarj deneyimini iyileştirmekte ve en önemli problemi olan şarjlanma kaygısını ortadan kaldırmaktadır. Bu kapsamda e-mobilite hizmet sağlayıcısı (eMSP) olarak Türkiye'de ilk hayata geçirilen uygulamadır.

Temel Kazanımlar

- ChargeIQ indirme sayısı ile Türkiye'deki her **2** elektrikli araç kullanıcısından **1'ine** ulaşılması
- ChargeIQ uygulamasının aktif kullanıcı sayısının, indiren kullanıcı sayısının **%20'sine** ulaşması
- ChargeIQ üzerinde anlık müsaitlik bilgisi sunulan şarj ağı operatörü sayısı **7'ye** ulaşırken, şarj başlatma ve ödeme yapılabilen operatör sayısı 1 olarak gerçekleşmiştir. Bu kapsamın genişletilmesine yönelik entegrasyon çalışmaları devam etmektedir. ChargeIQ uygulamasında OCPI entegrasyonu ile birlikte Akıllı Rota, CarPlay ve Android Auto özelliklerine ilişkin geliştirmeler tamamlanmıştır. ChargeIQ, uygulama mağazalarında yüksek kullanıcı memnuniyeti seviyesini korumuş; App Store ve Google Play Store'da **4,6** ortalama puana ulaşmıştır.



Borusan Otomotiv Grubu Merkezi Lastik Yönetimi

Merkezi Lastik Yönetimi projesi, bayilerde yaşanan fiyatlama ve stok kaynaklı operasyonel verimsizlikleri ortadan kaldırmak ve satış süreçlerini veri odaklı bir yapıya dönüştürmek amacıyla hayata geçirilmiştir. Proje kapsamında lastik fiyat ve stok bilgilerinin tek merkezden yönetilmesi ve tüm bayilere eş zamanlı aktarılması sağlanarak, servis danışmanlarının güncel ve doğru verilere anlık erişimi mümkün hale getirilmiştir. Bu sayede lokasyonlar arasında fiyat ve stok tutarlılığı artırılmış, manuel kontrol ve hata riski önemli ölçüde azaltılmıştır.

Projenin teknoloji ve dönüşüm boyutunun önemli bir parçası olarak, tesis girişlerine konumlandırılan dış derinliği ölçüm cihazlarından elde edilen veriler servis iş emirlerine otomatik olarak entegre edilmiştir. Düşük dış derinliğine sahip lastikler sistem tarafından satış fırsatı olarak tanımlanarak, proaktif satış yaklaşımı desteklenmiş ve müşteri ihtiyaçlarının daha erken aşamada tespit edilmesi sağlanmıştır. Bu yapı, servis süreçlerinde reaktif yaklaşımdan öngörüye dayalı bir modele geçişi mümkün kılmıştır. Gelişmiş raporlama altyapısı ve makine öğrenmesi modelleri sayesinde stok optimizasyonu, fiyatlama ve satış performansı alanlarında anlamlı iyileşmeler elde edilmiştir. Proje, operasyonel verimliliğin artırılmasının yanı sıra karar destek mekanizmalarını geliştirerek bayilerin performansının daha etkin ve şeffaf biçimde izlenebilir hale gelmesine katkı sağlamıştır.

Temel Kazanımlar

- Lastik fiyat ve stok bilgilerinin tek merkezden yönetilerek tüm bayilerde tutarlılığın sağlanması
- Dış derinliği ölçüm verilerinin servis iş emirlerine otomatik entegrasyonu ile **proaktif satış yaklaşımının desteklenmesi**
- Makine öğrenmesi modelleri sayesinde **stok optimizasyonu, fiyatlama ve satış performansında** anlamlı iyileşmeler elde edilmesi
- Reaktif servis yaklaşımından öngörüye dayalı bir modele geçişin sağlanması
- Bayi performansının daha etkin ve şeffaf biçimde izlenebilir hale getirilmesi



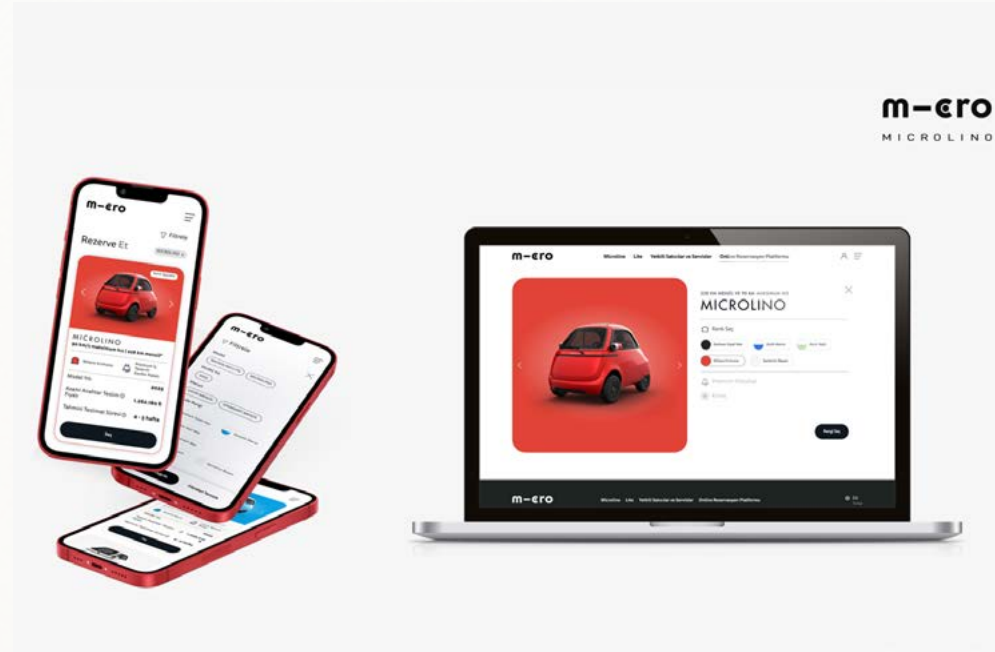


GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Otomotiv Grubu Microlino Online Rezervasyon Platformu ve Ödeme Alt Yapısı Entegrasyonu

Microlino markası için çevrim içi rezervasyon platformu ve ödeme altyapısı entegrasyonlarının uçtan uca kurulması, fonksiyonel ve teknik testlerinin gerçekleştirilmesi ve canlı ortama alınması planlanmıştır. Bu kapsamda müşterilerin sıfır araçları dijital ortamda inceleyerek rezervasyon oluşturabilmeleri, rezervasyon bedelini güvenli şekilde çevrim içi olarak ödeyebilmeleri ve ilgili rezervasyon bilgilerinin otomatik olarak Microlino Yetkili Satıcılarına iletilmesinin mümkün hâle getirilmesi hedeflenmiştir.

Aynı zamanda CRM yapılandırılmaları yapılarak, müşteri verilerinin merkezi bir yapıda yönetilmesi, marka adına rezervasyon süreci boyunca ve sonrasında iletişimlerin planlı ve tutarlı bir şekilde yürütülmesi sağlanmıştır. Böylece, manuel adımlardan arındırılmış, izlenebilir ve tamamen dijital bir müşteri deneyimi oluşturulması planlanmıştır.



Temel Kazanımlar

- Proje kapsamında hayata geçirilen çevrim içi rezervasyon ve ödeme altyapısı ile **dijital rezervasyon oluşturma oranlarında artış sağlanması**, manuel süreçlere olan bağımlılığın önemli ölçüde azaltılması
- Rezervasyon bilgilerinin yetkili satıcılara otomatik iletilmesi sayesinde operasyonel işlem sürelerinin kısalması, **süreç doğruluğu ve izlenebilirliğin artırılması**
- CRM entegrasyonları ile müşteri verilerinin merkezi olarak yönetilmesinin mümkün hâle getirilmesi, rezervasyon süreci boyunca ve sonrasında yürütülen **iletişimlerin tutarlılığı ve zamanlamasının iyileştirilmesi**
- Müşteri deneyimi, operasyonel verimlilik ve raporlanabilirlik başlıklarında ölçülebilir ve sürdürülebilir kazanımlar elde edilmesi

Borusan Otomotiv Grubu Sıfır Otomobil Dijital Fiyat Etiket Projesi

Faz 1 kapsamında proje ile otomobilin tasarım ve donanım bilgilerini görselleri ve açıklamaları ile cihaz üzerinde sunulmaktadır. Kampanyalı, kampanyasız kredi seçenekleri ve iş ortaklarını göstermektedir. QR Kod ile Bilgi Formu'nun telefona indirilmesi sağlanmaktadır.

Faz 2'de önce BMW markası ile başlayan projenin MINI ve Motorrad'de yaygınlaştırılması önceliklendirilmiştir.

Faz 3'te QR kod üzerinden otomobilin "BMW'ni Bul" sayfasına gidilmektedir. Müşterinin fiyat etiketinde gördüğü otomobilin stoklarda olan farklı seçeneklerini kendi seçimlerine göre görüntüleyebilmesi sağlanmaktadır. Cihaz üzerinde markalar için modelde önemli olan ve rakiplere göre ayırtıcı olan özelliklerin öne çıkartılması planlanmaktadır. Cihazın sunduğu müşteri deneyimi ile bir fiyat etiketinin ötesine geçilmektedir.

Temel Kazanımlar

- Showroom, online platformlar ve dijital ekranlarda **tutarlı, kesintisiz ve kolay erişilebilir bir bilgi paylaşım yapısı oluşturulmuştur.**
- Çok kanallı müşteri deneyimi anlayışı güçlendirilmiştir.
- Müşterilere dokunularak incelenebilen, kişisel bir deneyime dönüşebilen bir hizmet sunulmuştur.
- Retail Next ile daha lüks olan showroom deneyimi bir üst seviyeye taşınarak bütünleyen bir deneyim yaratılmıştır.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Otomotiv Grubu BOost – Akıllı Satış Platformu

Borusan Otomotiv Grubu'nda satış operasyonlarını ileri düzey analiz ve yapay zeka yetkinlikleriyle dönüştürmeyi amaçlayan kapsamlı bir uygulama hayata geçirilmiştir. Müşteri ilişkileri, stok ve davranışsal verilerin bir arada değerlendirildiği bu yapı, satış süreçlerinde veri temelli karar alma kültürünün güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Kullanıcı deneyimi ve yenilik odaklı bir yaklaşımla geliştirilen yapay zeka destekli “en uygun sonraki adım” önerileri, akıllı arama özelliği ve konuşmaların yazıya dönüştürülmesi gibi yetenekler sayesinde satış danışmanlarının operasyonel iş yükü önemli ölçüde azaltılmış; karar alma süreçleri hızlanmış ve çalışan verimliliği artmıştır. Satış süreçlerinin uçtan uca dijital ortamda yürütülmesiyle birlikte tekrarlayan ve manuel işlemler en aza indirilmiş, operasyonel verimlilik kalıcı biçimde iyileştirilmiştir.

Uygulamanın devreye alınmasıyla birlikte satış operasyonlarında işlem süreleri yaklaşık %50 oranında azalırken, süreçlerin izlenebilirliği de belirgin biçimde artmıştır. Şu anda belirli iş birimlerinde kullanılan ve başarılı sonuçlar üreten bu çözümün, önümüzdeki yıllarda tüm gruba yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Esnek ve büyümeye elverişli yapısı sayesinde, farklı birimlere uyarlanarak satış süreçlerinde hız, kalite ve dönüşüm performansına sürdürülebilir katkı sunması öngörülmektedir. Bu yönüyle uygulama, Borusan Otomotiv Grubu'nun dijitalleşme ve yenilikçiliğe dayalı stratejisinin somut bir çıktısı niteliğindedir.

Temel Kazanımlar

- Satış operasyonlarında işlem süreleri yaklaşık **%50** oranında azalması
- Farklı birimlere uyarlanarak satış süreçlerinde hız, kalite ve dönüşüm performansına sürdürülebilir katkı sunması

Supsan Veri Analizi ve Öngörü Sistemi Geliştirilmesi

Supsan'ın üretim süreçlerindeki dijital dönüşümü hızlandırmak amacıyla, üretim hatlarından ve kontrol istasyonlarından alınan verilerin kalitesini artırmayı ve bu verileri merkezi bir sistemde işleyerek geleceğe yönelik tahminlemeler geliştirmeyi hedefleyen bir proje yürütülmektedir. Haziran 2025'te başlayıp iki yıl sürmesi planlanan çalışma kapsamında yapay zekâ ve makine öğrenmesi sistemleri kullanılarak, kalite hatalarını oluşmadan önce tespit eden hata öngörü modelleri geliştirilmektedir.

Proje ile geleneksel raporlama yöntemlerinin ötesine geçerek, anlık veri akışına dayalı, proaktif karar alabilen ve kaynakları optimize ederek sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlayan akıllı bir üretim yapısına geçmeyi planlamaktadır.

Temel Kazanımlar

- Tesis genelindeki tüm üretim verilerinin tek bir merkezde toplanarak **analiz edilmesi ve görselleştirilmesini sağlayan entegre bir veri analizi platformunun oluşturulması**
- Üretim hatalarını gerçekleşmeden önce tespit eden hata öngörü sistemlerinin geliştirilmesi
- Süreç sapmalarını anlık takip eden Gerçek Zamanlı İstatistiksel Süreç Kontrolü (Canlı SPC) sisteminin hayata geçirilmesi
- Kurum içinde ileri veri analitiği konusunda teknik bilgi birikimi (know-how) oluşturulması ve sürecin detaylı bir Ar-Ge raporu ile kayıt altına alınması



Borçelik İmalat Sektöründe XR Tabanlı Forklift & Reachtruck Simülatörü Tasarımı ve Uygulanması

Forklift ve Reach Truck operatörlüğü, lojistik, üretim, depolama ve inşaat gibi birçok sektörde iş süreçlerinin güvenli ve verimli şekilde yürütülmesinde hayati öneme sahip bir meslektir. Dünya genelinde her yıl 60.000'in üzerinde forklift ve reachtruck kazası yaşanmakta ve bu kazaların %80'i insan hatasından kaynaklanmaktadır. Bu veriler doğrultusunda Borçelik, proje kapsamında operatörlerin farklı fabrika senaryolarında iş riski olmadan teknik ve operasyonel becerilerini geliştirmeleri, yapay zekâ destekli sistem üzerinden kişisel geri beslemeler almaları ve performanslarını ölçülebilir biçimde izlemelerini sağlamaktadır.

Projede, Karma Gerçeklik (XR – Mixed Reality) tabanlı, entegre ve ölçeklenebilir bir eğitim ekosisteminin tasarlanması, geliştirilmesi ve pilot uygulama ile değerlendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Çalışma kapsamında, geleneksel eğitimlerin yüksek maliyet, sınırlı erişilebilirlik, güvenlik riskleri ve teori-pratik arasındaki kopukluk gibi temel kısıtlarını aşmayı hedefleyen yenilikçi bir eğitim yaklaşımı ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, gerçek zamanlı eğitmen gözetimi, simülasyon tabanlı uygulamalar, LMS (Öğrenme Yönetim Sistemi) entegrasyonu ve XR teknolojilerinin birlikte kullanıldığı bütüncül bir öğrenme ortamı sunmaktadır.

Temel Kazanımlar

- Proje sonrasında tasarlanan simülatör ile yaklaşık **40** kişinin eğitim sürecine dahil edilmesi
- Eğitimler sonrasında operasyonel hata oranlarında **%30 iyileşme gözlemlenmesi**



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borçelik Görüntü İşleme Tabanlı Yüzey Uygunsuzluk Tespit Sistemi

Geleneksel olarak, yassı çelik üretiminde uygunsuzluk tespiti operatörün gözlemiyle gerçekleştirilmektedir. Ancak bu yöntemler zaman almakta ve çoğu zaman hatalı veya eksik tespitlere yol açmaktadır. Bu durum üretilen yassı çelik için yapılan kalite kontrol işleminin eksik kalmasına ve müşterilerden olumsuz dönüşler alınmasına neden olmaktadır. Bu proje ile bu sorunların önüne geçilmesi planlanmaktadır. Proje kapsamı Faz-1 olarak bu yıl CPL’de asit damlası, CSL2’de çizik uygunsuzlukların yazılımsal olarak tespiti hedeflenmiştir. Gelecek yıl hedeflenen Faz-2 ile bu uygunsuzlukların metraj hesapları ve MES entegrasyonunun tamamlanması hedeflenmektedir. 2025 yılı içerisinde CPL hattındaki proje tamamlanmıştır. CSL2 ve ECL projeleri ise validasyona alınmıştır.

Temel Kazanımlar

- Asit damlası ve çizik uygunsuzluğunun **%75** oranında azaltılması hedeflenmektedir.
- Manuel kalite kontrol süreçlerindeki **insan hatasının minimize edilerek tespit doğruluğunun artırılması** hedeflenmektedir.
- Yazılımsal tespit altyapısının CPL hattında tamamlanması ve CSL2 ile ECL hatlarında validasyona alınması



Borçelik Metalurji & Kalite Kök Neden Analizi Platformunun Oluşturulması

Kalite problemlerine yönelik kök neden analizlerini tek platformda toplayan, ikinci fazında yapay zekâ destekli analiz ve öneri mekanizmaları içeren bir dijital çözüm geliştirilmektedir. Proje kapsamında, kalite problemlerine ilişkin kök neden analizleri farklı süreç, veri ve deneyimleri bir araya getiren ortak bir dijital platform altında toplanarak standart, izlenebilir ve tekrar kullanılabilir hale getirilmiştir.

Bu proje ile start-up ekosistemiyle ortak geliştirme modeli uygulanmıştır. Borçelik’in saha bilgisi ve kalite tecrübesi, girişimin yazılım ve analitik yetkinlikleri ile birleştirilmiştir. Dijital platform canlıya alınmış, veri toplama sürecinin tamamlanmasını takiben yapay zekâ modülünün de devreye alınması planlanmaktadır. Platforma yapay zekâ entegrasyonunun tamamlanması ve çözümün ticarileşme potansiyelinin değerlendirilmesinin yanı sıra, sadece kalite özelinde değil, İSG kaza analizleri gibi farklı uygulama alanlarına da genişletilmesi hedeflenmektedir. Proje, girişimcilik ekosistemi ile kurulan iş birliklerinin somut değer üretmesine yönelik önemli bir örnek olarak öne çıkmaktadır.

Temel Kazanımlar

- Kalite problem çözme süreçlerinde **standardizasyonun sağlanması ve kurumsal hafızanın güçlendirilmesi**
- Yapay zekâ destekli kök neden analizleri ile **karar alma hızının ve doğruluğunun artırılması**
- Analizlerin sürdürülebilir ve ölçeklenebilir bir yapıya kavuşturulması
- Start-up ekosistemiyle ortak geliştirme modeli sayesinde çözümün ticarileştirme potansiyelinin değerlendirilmesi



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan Cat BoomGuru

Yapay zekâ destekli görüntü işleme teknolojileri kullanılarak, saha çalışanları tarafından gönderilen makina ve yedek parça görüntülerinin (yağlı, kirli, hasarlı vb. gibi zor koşullardaki görüntüler dahil) otomatik olarak tanınmasını, sınıflandırılmasını ve hizmet ihtiyacının belirlenerek otomatik olarak hizmet talebi oluşturulmasını sağlayan bir sistem geliştirilmektedir. Proje kapsamında 5.473 adet makina ve parça görseli analiz edilmiş, 254 adet fırsat üretilmiştir.

Temel Kazanımlar

- Saha koşullarında çekilen düşük kaliteli görüntülerin dahi otomatik olarak tanınması ve sınıflandırılmasının sağlanması
- Hizmet ihtiyacının yapay zekâ ile proaktif biçimde tespit edilerek **otomatik talep oluşturma sürecinin devreye alınması**
- Manuel tanımlama süreçlerinin ortadan kaldırılarak **operasyonel verimliliğin artırılması**
- Görüntü analizi üzerinden satış fırsatlarının otomatik olarak üretilmesiyle **gelir potansiyelinin güçlendirilmesi**
- 5.473 adet makina ve parça görseli** analiz edilmesi, **254 adet fırsat** üretilmesi



Borusan Cat Lead Engine Optimisation

Gelişmiş alt modüllerle donatılmış Lead Engine, dönüşüm olasılığı ve üretilebilecek miktar temelinde potansiyel müşterileri belirleyerek ve puanlayarak, kişiselleştirilmiş fiyatlandırma/indirim stratejileri sayesinde teklifleri kolaylaştıran kapsamlı bir potansiyel müşteri yönetimi yaklaşımı sağlamaktadır.

Temel Kazanımlar

- Kaybedilmeye yakın müşterilerin erken aşamada tespit edilerek **geri kazanılmasının sağlanması**
- Dönüşüm olasılığına dayalı müşteri puanlama sistemiyle satış kaynaklarının **verimli yönlendirilmesi**
- Kişiselleştirilmiş fiyatlandırma ve indirim stratejileriyle **teklif dönüşüm oranlarının artırılması**



Borusan Cat Uzaktan Arıza Tespiti (Remote Troubleshooting) ile Sahaya Gitmeden Karbon Azaltımı

Azerbaycan operasyonlarında motor ve ekipman arızalarının sahaya gitmeden, uzaktan veri analizi ve teknik yönlendirme yoluyla tespit edilmesi amaçlanmaktadır. 2025 yılında devreye alınan bu modelde, ekipmanlardan alınan veriler uzaktan analiz edilmekte, arızanın niteliği sahaya gidilmeden belirlenmekte ve yalnızca gerekli durumlarda saha müdahalesi gerçekleştirilmektedir. Dijitalleşme yoluyla çevresel etkiyi azaltan, düşük maliyetli ve yüksek etkili bir sürdürülebilirlik çözümü olarak konumlandırılmaktadır.

Temel Kazanımlar

- Üç aylık uygulama döneminde toplam **41.640 km** yolculuk önlenmiştir.
- Yaklaşık **10,8 tCO₂e** emisyon önlenmiştir.
- Yakıt ve seyahat maliyetlerinde düşüş elde edilmiştir.
- Müdahale süreleri kısalmıştır, servis verimliliği artmıştır.
- Sürekli uygulanan bir model olarak kurgulanmış olup grup genelinde yaygınlaştırılabilir bir yapıdadır.



SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNTEMİ

Küresel ölçekte derinleşen jeopolitik belirsizlikler, iklim krizinin yarattığı baskılar ve sosyoekonomik kırılganlıklar, tedarik zincirlerini daha savunmasız hale getiriyor. Bu tablo, şirketleri tedarik zincirlerinde dayanıklılığı ve esnekliği merkeze alan yeni bir yönetim anlayışına yönlendiriyor. Buna paralel olarak, giderek sıkılaştan regülasyonlar ve yasal uyum gereklilikleri, sürdürülebilirlik konularının tedarik zincirindeki önemini her geçen gün daha da artırıyor.

Bu doğrultuda sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, gündemimizde öncelikli bir stratejik alan olarak öne çıkıyor. Daha kapsamlı bir sürdürülebilirlik anlayışı sunabilmek adına ürünlerimizin ham maddeden son kullanıcıya uzanan her aşamasını takip etmeyi önceliklendiriyor, kendi operasyonlarımızın ötesine geçen uygulamalar hayata geçiriyoruz. Grup bünyesinde sahiplendiğimiz sürdürülebilirlik standartlarını tedarikçilere yansıtarak onları da aynı seviyeye taşımaya çalışıyoruz. ÇSY perspektifinden gelişime açık tedarikçileri eğitim ve denetimlerle destekleyerek tüm değer zincirinde ortak bir sürdürülebilirlik kültürü oluşturmayı hedefliyoruz.

Borusan Grubu olarak, faaliyetlerimizin çevresel ve sosyal etkilerini etkin biçimde yönetmeyi ve değer zincirimizin her halkasında artı değer yaratmayı önceliklendiriyoruz. Bu temel anlayıştan yola çıkarak, sürdürülebilir tedarik yaklaşımımızı değer zincirimizin bütününde yaygınlaştırıyoruz.

80 yılı aşkın köklü geçmişimiz boyunca, tedarikçilerimizle kurduğumuz iş birliklerini karşılıklı güven ve ortak değerler temelinde şekillendiriyoruz. Tüm tedarikçilerimizin Borusan Grubu etik ilkelerini benimsemesini ve bu ilkelere uygun hareket etmesini temel bir beklenti olarak ortaya koyuyoruz. Etik dışı davranış, yasal uyumsuzluk veya yolsuzluk gibi durumların tespiti halinde, ilgili tedarikçiyle iş ilişkimizi yazılı beyan doğrultusunda derhal sona erdirmeye sürecini başlatıyoruz.

Zorla çalıştırma ve çocuk işçiliği başta olmak üzere temel insan hakları ihlallerine karşı sıfır tolerans politikası uyguluyoruz ve bu alandaki riskleri en aza indirmek için periyodik tedarikçi denetimleri yürütüyoruz. Uluslararası değer zincirimizde sorumlu satın alma ilkelerini esas alıyor, yerel tedarikçilerimize öncelik tanıyarak ülkemizdeki sosyoekonomik kalkınmaya katkı sağlıyoruz.

Tüm paydaşlarımız için daha iyi bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek kurmak adına kilit unsur olan sürdürülebilir iş uygulamalarını değer zincirimizde yaygınlaştırmakta kararlıyız. Bu doğrultuda, “kimseyi geride bırakmama” prensibiyle tüm paydaş ekosistemimizi aynı yaklaşımı paylaşmaya teşvik ediyoruz.



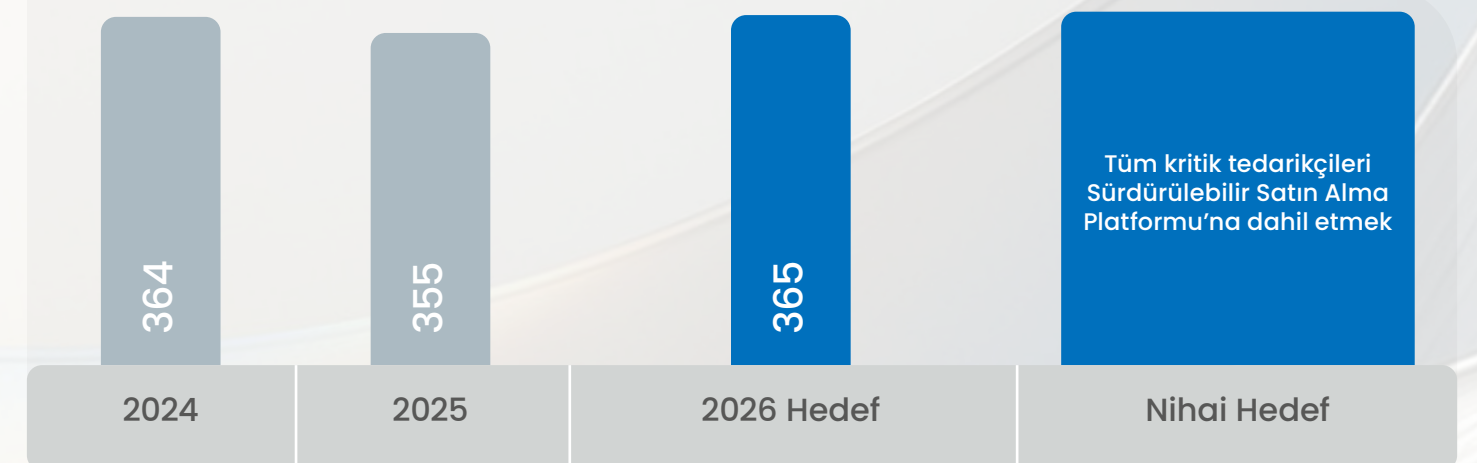
Bu kapsamda **Borusan Sürdürülebilir Satın Alma Anlayışı'nı “Borusan Özelinde” ve “Tedarikçiler Özelinde”** olmak üzere iki farklı perspektifte ele alıyoruz. Bu anlayışın tüm paydaşlarımıza yaygınlaştırılması adına **Sürdürülebilir Satın Alma Politikası, Tedarikçi Öz Değerlendirme Formu ve Sürdürülebilir Satın Alma Tedarikçi Kılavuzu**'nu uygulama çerçevemize dahil ediyoruz. Tüm paydaş ekosistemimizi aynı yaklaşımı paylaşmaya teşvik ediyor ve Borusan Sürdürülebilir Satın Alma Politikası'nı tüm karar ve süreçlerine entegre etmelerinin gerekliliğinin altını çiziyoruz. Dokümanlarımıza <https://surdurulebilirsatinalma.com/> adresinden erişebilirsiniz.

Politikamız, Genel Sürdürülebilirlik Anlayışı, Yönetişim, Çevresel ve Sosyal olmak üzere dört katmanlı odak alanı doğrultusunda, tedarikçilerimize ve ilgili tüm tedarik zincirlerine yönelik iş yapış biçimimizi ortaya koyuyor. Sürdürülebilir Satın Alma Kılavuzu kapsamında detaylarına değinilen çevresel, sosyal ve yönetim katmanları için tedarikçilerimiz özelinde beyan ve şeffaf iletişim usulüne dayalı bir kontrol mekanizması geliştiriyoruz. Bu kapsamda, tedarikçilerimizi gerekli gördüğümüz durumlarda çevresel, sosyal ve yönetim performansı açısından denetleyebilir veya bağımsız kuruluşlar tarafından denetletebiliyoruz. Üç temel adımda tedarikçilerimizden;

- Faaliyet gösterdiği sektör odağında risk değerlendirme bölümünü özümsemesini,
- Tedarikçi Öz Değerlendirme anketini doldururken risk değerlendirme bölümünde önem arz eden başlıklara dikkat ederek yanıtlamasını
- Yıllık gelişim odaklı planlamalarını Borusan temsilcileriyle paylaşarak bu doğrultuda hayata geçirmesini bekliyoruz.

2023 yılında 112 tedarikçinin katılımıyla başlattığımız değerlendirme sürecimiz, 2024 yılında 364 ve 2025 yılında 355 tedarikçinin katılımıyla genişleyerek devam etmiştir.

Sürdürülebilir Satın Alma Platformu'na Dahil Olan Kritik Tedarikçi Sayısı*



*Sürdürülebilir satın alma platformu üzerinden gönderilen anket katılımı davetini kabul eden tedarikçi sayısıdır.



SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNTEMİ

Formu yanıtlayan her bir tedarikçimizle, Borusan Sürdürülebilir Satın Alma Politikası kapsamındaki sürdürülebilirlik puanlarını, gelişime açık yönlerini iyileştirmelerine yönelik önerilerimizi ve mevcut yüksek performanslarını sürdürebilmeleri için iyi uygulama örneklerini içeren bir performans karnesi paylaşıyoruz. Bu sayede tedarik zinciri yapımızdaki sürdürülebilirlik durumumuzu analiz ederken, tedarikçilerimizin de sürdürülebilirlik performanslarını yükseltmeleri için aktif destek sağlıyoruz. Sonuçların etkisini en üst düzeye çıkarmak amacıyla ücretlendirme, ceza politikaları ve eğitim girişimlerini kapsayan tedarikçi katılım haritası geliştirme çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Aynı zamanda, eğitim ve gelişim odağında Borusan Akademi'de Borusan Satın Alma çalışanları için Sürdürülebilir Tedarik Zinciri programını başlattık.

Değerlendirme sürecimizi çevrim içi bir portala entegre ettik. Oluşturduğumuz portal, tedarikçilerimizin Öz Değerlendirme Formu'nu hızlıca tamamlamasını sağlarken, Borusan Satın Alma Yöneticileri'nin değerlendirme sonuçlarını kolayca analiz etmesine katkı sunuyor. Tedarikçilerimizin performansını, süreç boyunca canlı özet tablo ve grafiklerle takip ediyor, otomasyon düzeyini artırıyoruz.

2025'te farklı sektörlerden 50 katılımcının bulunduğu SKD Türkiye (Sürdürülebilir Kalkınma Derneği - WBCSD Türkiye) organizatörlüğünde gerçekleşen Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Çalıştayı'na ev sahipliği yaptık. SKD Türkiye'de Değer Zincirinde Dönüşüm Çalışma Grubu Liderliğini üstlendik.

Borusan Sürdürülebilir Satın Alma Anlayışımız'ın detaylarına ve "Sürdürülebilir Satın Alma Politikası", "Tedarikçi Öz Değerlendirme Formu" ve "Sürdürülebilir Satın Alma Tedarikçi Kılavuzu" dokümanlarımıza www.surdurulebilirsatinalma.com adresinden erişebilirsiniz.

**Tedarikçilerle Geliştirilen
Sürdürülebilirlik Odaklı Proje
ve/veya Ürün Sayısı**

15

2025

7

2026 Hedef

PAYDAŞ GÖRÜŞLERİ

BORUSAN HOLDİNG TEDARİK ZİNCİRİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DEĞERLENDİRME SÜRECİ VOLKAN AKKAŞ, AKKOL CATERING GRUBU YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Sürdürülebilirliği, Akkol olarak uzun süredir yalnızca bir sorumluluk alanı değil, iş yapış biçimimizin doğal ve ayrılmaz bir parçası olarak ele alıyoruz. Bu nedenle Borusan'ın sürdürülebilirlik vizyonu ve Tedarik Zinciri Sürdürülebilirlik Değerlendirme sürecine yaklaşımıyla büyük ölçüde örtüşen bir bakış açısına sahip olmamız, iş birliğimizi son derece verimli ve geliştirici kılmaktadır. Ortak değerler etrafında şekillenen bu uyumun, her iki taraf için de karşılıklı fayda yaratması ve daha geniş ölçekte dünyaya katkı sağlaması, benim için ayrıca önemli bir gurur kaynağıdır.

Borusan'ın hayata geçirdiği Tedarik Zinciri Sürdürülebilirlik Değerlendirme sürecini, klasik bir kontrol ya da denetim uygulamasının ötesinde; tedarikçilerini de sürecin aktif bir parçası haline getiren gerçek bir dönüşüm aracı olarak görüyorum. Çevresel etki, etik iş yapış biçimleri, iş sağlığı ve güvenliği ile izlenebilirlik gibi başlıkların bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi, tedarikçi-müşteri ilişkisinin birlikte öğrenen ve gelişen bir iş ortaklığına evrilmesini sağlamaktadır.

Güçlü alanların yanı sıra gelişime açık noktaların da açıkça ortaya konması; kısa vadeli uyum beklentilerinin ötesine geçerek, orta ve uzun vadeli iyileştirme planlarının oluşturulmasına imkân tanımaktadır. Bu yaklaşım, tedarikçilerin sürdürülebilirliği operasyonel bir zorunluluk olarak değil, stratejik bir yönetim başlığı olarak ele almalarını teşvik etmektedir.

Tedarik Zinciri Sürdürülebilirlik Değerlendirme sürecinin yarattığı değeri yalnızca çevresel kazanımlar üzerinden değerlendirmek eksik kalacaktır. Süreç; risk yönetimi, operasyonel verimlilik, kurumsal itibar ve uzun vadeli iş sürekliliği açısından da önemli katkılar sunmaktadır. Sonuç olarak, Borusan ile paylaştığımız bu sürdürülebilirlik yaklaşımını; bugünün gerekliliklerine yanıt veren bir uygulamanın ötesinde, geleceğin iş yapış biçimlerini şekillendiren stratejik bir yatırım olarak görüyorum. Bu anlayışın tüm paydaşlar tarafından sahiplenilmesi ve süreklilik kazanması, kalıcı ve gerçek bir sürdürülebilir değer yaratılmasında belirleyici olacaktır.

GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Grup Şirketlerimiz, tedarik zincirinde ortak bir kalite ve sürdürülebilirlik standardı oluşturmak adına tedarikçilerinden belirli kriter ve sertifikalara sahip olmalarını şart koşturmaktadır. Borusan Sürdürülebilir Satın Alma Politikası, Tedarikçi Öz Değerlendirme Formu ve Sürdürülebilir Satın Alma Tedarikçi Kılavuzu'na ek olarak, Borusan Boru tedarikçilerinden ISO 9001 sertifikasına sahip olmalarını beklemektedir. Borusan Limanı, tedarikçilerinde ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 ve ISO 50001 sertifikalarını zorunlu tutmaktadır. Supsan, tedarikçileri için ISO 9001 sertifikasını zorunlu kılmakta; IATF 16949, ISO 14001 ve ISO 45001 belgelerini zorunlu tutmamakla birlikte değerlendirme sürecinde ek puan olarak dikkate almaktadır. Borusan EnBW Enerji ise EV şarj ünitesi alımlarında ISO 14001 sertifikasına sahip tedarikçileri tercih etmektedir. Bu sertifikasyon gereklilikleri, tedarik zincirimiz genelinde çevresel, sosyal ve kalite standartlarının yükseltilmesine yönelik kararlılığımızın somut bir göstergesidir.

Borusan EnBW Enerji, tedarik zincirinde yerleşme ve çevresel etkilerin azaltılmasını önceliklendirmektedir. Toplu satın alma süreçlerinde santrallere yakın lokasyonlardaki tedarikçilerden alım yapılarak lojistik kaynaklı karbon ayak izi azaltılmaktadır. Kullanım ömrünü tamamlamış malzemelerin hurda satışı aracılığıyla geri dönüşüm sürecine kazandırılması sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra, e-imza kullanımının yaygınlaştırılmasıyla kâğıt tüketimi azaltılmakta ve dijitalleşme odaklı sürdürülebilir iş pratikleri tedarik zinciri süreçlerine entegre edilmektedir.

Borusan Otomotiv Grubu, tedarikçilerle iletişime geçilerek eksiklikler paylaşılmakta, uyumun sağlanmasına yönelik aksiyonlar ve zaman planları oluşturulmakta, gerekli görülen durumlarda alternatif tedarikçi değerlendirmeleri yapılmaktadır. Lojistik süreçlerinde daha çevreci alternatifler geliştirmek amacıyla lojistik hizmet sağlayıcılarıyla, döngüsel ekonomi uygulamalarını güçlendirmek üzere mevcut tedarikçilerle yakın iş birlikleri sürdürülmektedir. Tedarik zincirinin çevresel etkisini azaltmak amacıyla otomobil lojistiğinde kara ve deniz yoluna ek olarak raylı sistemler entegre edilerek daha düşük karbonlu bir taşıma alternatifi oluşturulmuştur. Hoş geldin kitleri daha çevreci ve geri dönüştürülmüş malzemelerden üretilmiş ürünlerle güncellenmiştir. Tiner geri dönüşümü projesi kapsamında bertarafı giden atıkların geri kazanımını esas alan döngüsel bir iş modeline geçiş sağlanmıştır.

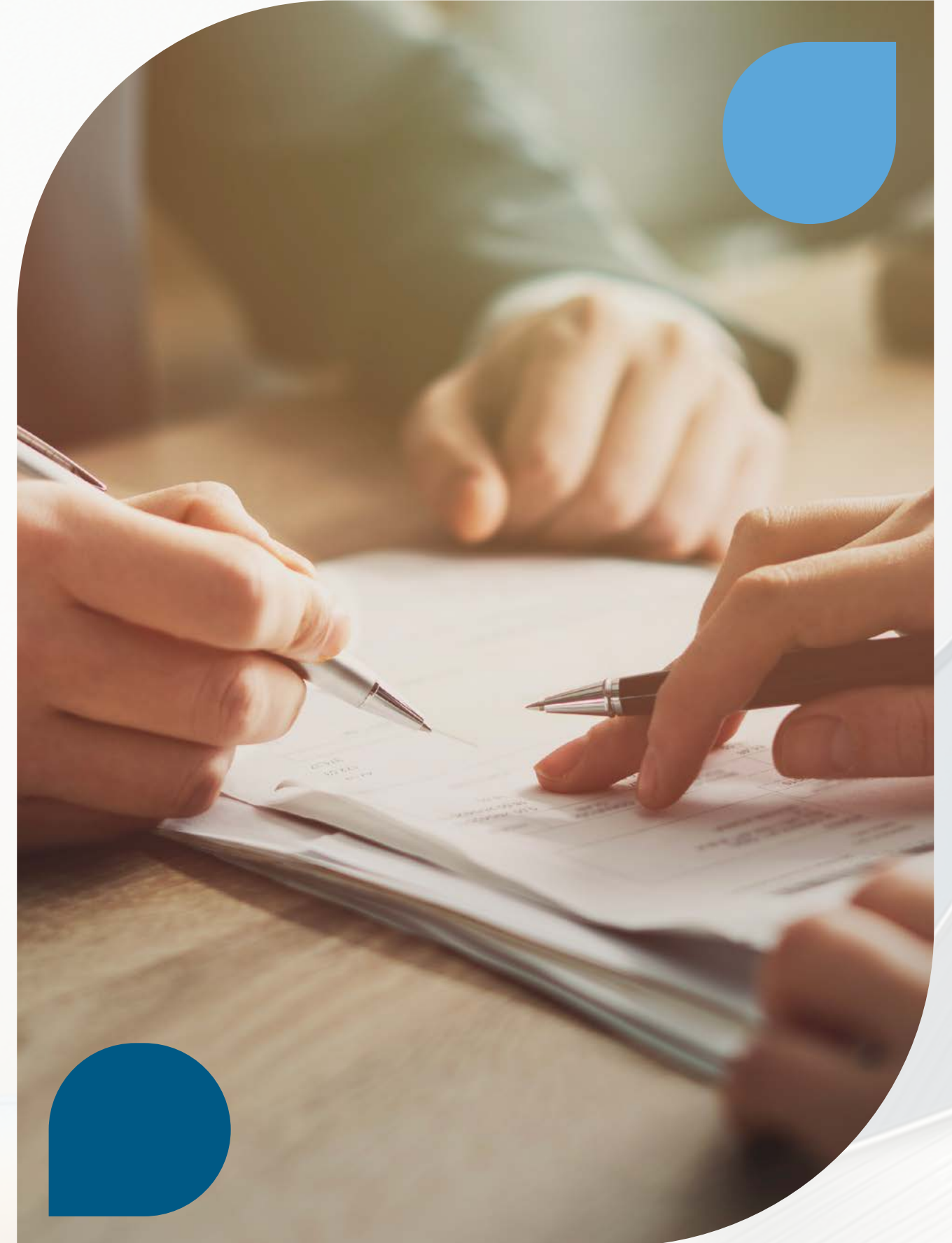
Borusan Boru

Yeşil Sanayi Projesi Kapsamında HDPE Takoz Üretimi Projesi

Borusan Boru, bir metal firmasıyla gerçekleştirdiği HDPE takoz üretimi projesiyle döngüsel ekonomi anlayışını tedarik zincirinde somutlaştırmaktadır. Proje kapsamında Spiral Boru Kaplama Tesisi'nde polietilen kaplama sürecinde ortaya çıkan plastik atıklar, dış firmalara gönderilmek yerine renk bazında tasnif edilmektedir. Tasnif edilen plastik kütükler kırma işleminden geçirilmekte, ardından ekstrüderden çıkan plastik takozlar granül hale getirilerek üretim sürecine yeniden kazandırılmaktadır. Bu uygulama ile atık oluşumunun minimize edilmesi ve ham madde kullanımında verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır.

Temel Kazanımlar

- Plastik atıkların depolama alanlarına veya bertaraf tesislerine gönderilmesinin önlenmesi
- Ham madde ihtiyacının azaltılmasıyla **doğal kaynak tüketiminin düşürülmesi**
- Atık kaynaklı **karbon ayak izinin minimize edilmesi**
- Döngüsel ekonomi anlayışının tedarikçi iş birlikleriyle somutlaştırılması
- Sürdürülebilir üretim kültürünün kurum genelinde yaygınlaştırılması



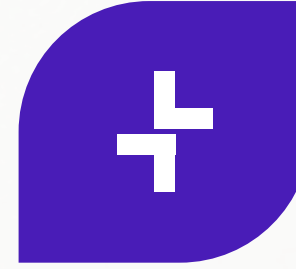
GİRİŞİMCİLİĞİN DESTEKLENMESİ VE İŞ BİRLİKLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

“Geleceğe Sözümler Net” mottosuyla hareket eden Borusan Grubu olarak, 2025 yılında girişimcilik ekosistemiyle kurduğumuz ilişkileri daha güçlü, sistemli ve sürdürülebilir bir yapıya taşıyoruz. Girişim ekosistemiyle olan etkileşim süreçlerimizi yeniden ele alıyor, tarama ve ilişki geliştirme süreçlerini proaktif bir biçimde yürütüyor, teknoloji alanlarımızı genişletiyor ve özellikle yapay zekâ odaklı girişimleri önceliklendiriyoruz. Girişimlerle teması artırıyor, iş birimleriyle eşgüdümü güçlendiriyor ve deneme çalışması süreçlerini daha yakından takip ederek ekosistemle kurduğumuz iş birliklerinin etkisini artırıyoruz. Bu dönemde Borusan Ventures’ın yatırım faaliyetlerini kurumsal hedeflerimizle uyumlu şekilde ilerletiyor, nitelikli girişimlere erişim, uluslararası pazarlara açılım ve Grup Şirketlerimize uygun iş birliği fırsatlarının yönlendirilmesinde önemli adımlar atıyoruz. Yıl içerisinde Türkiye ve yurt dışında yerleşik onlarca girişimle görüşmeler gerçekleştirerek pek çok demo süreci yürüttük. Böylece, girişimcilik ekosistemiyle ilişkilerimizi hem stratejik hem de operasyonel boyutta olgunlaştırıyor ve yenilikçi değer üretme kapasitemize katkı sağlıyoruz.

+ BORUSAN SÜRDÜRÜLEBİLİR FAYDA PROGRAMI

BORUSAN SÜRDÜRÜLEBİLİR FAYDA PROGRAMI

Impact Hub İstanbul iş birliğiyle üçüncü kez gerçekleştirdiğimiz BorusanSürdürülebilir Fayda Programı ile sürdürülebilir bir dünya için yola çıkan projeleri destekliyoruz. Sosyal fayda odaklı, yenilikçi ve etki potansiyeli yüksek çözümleri teşvik ediyoruz. Somut çıktılar üreten ve toplumsal dönüşüme öncülük eden projelerin yanında yer alıyoruz. Programın yeni döneminde iklim krizi ile mücadele ve eşitsizliklerin azaltılması alanlarında çalışan mevcut ya da yeni projeleri güçlendiriyoruz.



Program kapsamında ihtiyaç analizi, iş modeli ve etki yönetimi eğitimleri, atölyeler ile birebir koçluk ve mentorluk desteği sunarak projelerin temellerini güçlendiriyoruz. Projelerin hayata geçmesi ve büyümesi için hibe desteği sağlıyoruz. Impact Hub İstanbul ve Borusan’ın geniş iletişim ağlarına erişim sunarak projelerin farklı kaynaklara ulaşmasını ve networking fırsatlarından yararlanmasını teşvik ediyoruz. Röportajlar, blog yazıları, belgesel ve podcast gibi çeşitli kanallar aracılığıyla

projelerin geniş kitlelere ulaşmasını ve yaygınlaşmasını sağlıyoruz. Ayrıca, proje ekipleri arasında topluluk hissini canlı tutmak için düzenli buluşmalar organize ediyoruz.

Programımızın ilk iki dönemine dair gerçekleştirdiğimiz etki analizi çalışması bu çabaların somut karşılığını yansıtıyor. Katılımcı memnuniyetinin %95 gibi yüksek bir seviyeye ulaşması ve her 1 TL’lik yatırımın 4,34 TL’lik sosyal faydaya dönüşmesi, yarattığımız etkinin ölçülebilir düzeyde ne kadar güçlü olduğunu da gösteriyor.

BİRLİKTE İYİLEŞİYORUZ

**DEPREM
BÖLGESİNE
FAYDA
SAĞLAYACAK
PROJELERİ
DESTEKLİYORUZ.**

BORUSAN
IMPACT
HUB İstanbul

Eğitim, eşitsizliklerin azaltılması, geçim kaynakları ve iş olanakları, çevre ve ekoloji alanlarındaki sorunlara çözüm sunan projeniz varsa, Borusan Sürdürülebilir Fayda Programı ile desteğiniz de var!

Cumhuriyetin 100. yılında projelerinizle “Birlikte İyileşiyoruz!”

Başvuru dönemi sona erdi. Desteklenen projeleri incelemek için [tıklayın](#).

EŞİTSİZLİKLERİ AZALTMAK VEYA İKLİM
KRİZİYLE MÜCADELE ETMEK İÇİN

PROJEN VARSA DESTEĞİN VAR!

BORUSAN
IMPACT
HUB İstanbul

Sürdürülebilir
geleceğe
fayda sağlayan
projeleri
destekliyoruz.

Borusan’ın sosyal fayda ve iklim, insan, inovasyon odaklı sürdürülebilirlik odakları ile paralel bir şekilde geliştirilen bu program, mevcut veya yeni projelerin etki alanlarını artırmayı, etkiyi değişim fikri ile bütünleşik kılabilmeyi ve projeleri ses getirecek bir şekilde somut bir çıktıya dönüştürmeyi amaçlamaktadır.

GİRİŞİMCİLİĞİN DESTEKLENMESİ VE İŞ BİRLİKLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

+BORUSAN SÜRDÜRÜLEBİLİR FAYDA PROGRAMI

Borusan Sürdürülebilir Fayda Programı hakkında detaylı bilgiye [buradan](#) ulaşabilirsiniz.

SÜRDÜRÜLEBİLİR FAYDA PROGRAMI

BİRİNCİ DÖNEM

Programımızın birinci döneminde 25 şehirden 121 başvuru aldık. Bu başvuruların 55'i iklim kriziyle mücadele, 41'i eşitsizlikleri azaltma, 25'i ise iklim kriziyle mücadele ve eşitsizlikleri azaltma odaklıydı. Jürimiz tarafından seçilen 3 projeyi ise Sürdürülebilir Fayda Programı kapsamında destekledik.

- **Ayşe Damla İşeri**
Engelli Kadın Hakları Eğitim Platformu projesi
Türkiye'de sağır ve işitme engelli kadınların toplumsal cinsiyet eşitliği temelli hakları ile ilgili farkındalığını artırmayı amaçlıyor.
- **Nesra Gürbüz ve Gülşah Özdemir Koryürek**
Zaman Yolcusu Kreta
Çocuk hakları odağında bir uzaylı gözünden iklim krizinin hikâyesini ele alıyor.
- **Prof. Dr. Mustafa Sarı**
Pinaların Çiğliği
Marmara Denizi'ndeki müsilaj ve iklim değişikliği sebebiyle yaşanan ekosistem tahribatının etkilediği Pina popülasyonlarını, bilimsel verilerle, farkındalık çalışmalarıyla ve restorasyon stratejileriyle korumayı amaçlıyor.

İKİNCİ DÖNEM

Sürdürülebilir Fayda Programı'nın ikinci döneminde, deprem bölgesindeki toplumsal ve çevresel meselelerin çözümüne yönelik mevcut veya yeni projelerin etki alanlarını artırmayı, projeleri somut bir çıktıya dönüştürmeyi ve orta ve uzun vadede yeniden inşa sürecine katkı sağlamayı amaçladık. Geçim kaynakları ve istihdam olanakları yaratma, toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı afet yönetimi planlaması ve güçlendirme çalışmaları, sağlık haklarına erişimin kolaylaştırılması, çevre ve ekolojinin korunması, nitelikli eğitim desteği sağlanması, engellilik ve erişilebilirlik çalışmalarının yaygınlaştırılması temalarındaki çalışmalara yönelik çağrı açtık.

- **Uğur Mursaloğlu & Çiğdem Bozoğulları**
Çiftçiden Eve
Dijital alışveriş platformu ile deprem bölgesindeki üreticilerin ürünlerini, tüketici ile buluşturarak kırsal kalkınmaya destek olmayı amaçlıyor.
- **Serim Yarar & Seben Dayı**
Erişilebilir Her Şey
Deprem bölgesindeki karar alıcıları, erişilebilir kentler tasarlamaya yönelik kamuoyu oluşturacak, harekete geçirecek bir iletişim kampanyası yürütmeye odaklanıyor.
- **Ayşe Kaşıkırık**
Küresel Eşitlik ve Kapsayıcılık Ağı
Deprem bölgesindeki kadınlara kapasite geliştirme ve liderlik desteği sunarak kadınlarla birlikte toplumsal cinsiyet eşitliği odaklı afet politikaları oluşturmayı ve kadınları güçlendirmeyi hedefliyor.
- **Kevser Özcan**
Sağlık Hakkı Derneği
Deprem bölgesindeki kadınların, üreme sağlığı problemlerinin çözümüne ilişkin sağlık okuryazarlığı düzeyini artırmak üzere bir elçi mekanizması inşa etmeyi amaçlıyor.

ÜÇÜNCÜ DÖNEM

Borusan Sürdürülebilir Fayda Programı'nın üçüncü döneminde, iklim kriziyle mücadele ve eşitsizliklerin azaltılması odağında yürütülen çağrımıza Türkiye'nin 58 ilinden toplam 428 başvuru aldık. Başvurular; çevre & ekoloji, kültürel erişilebilirlik, kapsayıcılık ve sürdürülebilir yaşam pratikleri başta olmak üzere farklı toplumsal fayda alanlarında yoğunlaştı.

- **Çiğdem Aslantaş**
Bongo Art Projesi
Bongo Art Projesi, TED Üniversitesi ve Wikimedia Türkiye iş birliğiyle, açık veri tabanlı bir platform üzerinden hem bireylerin erişilebilir müze deneyimini kolaylaştırmayı hem de dijital bir haritalama çalışmasıyla müzelerin erişilebilirlik durumlarını görünür kılarak müze yönetimlerine rehberlik etmeyi amaçlıyor.
- **Sıla Kartal & Emre Güzel & İzel Büyükgöze**
Roof Coliving / Çarşı Pazar
Çarşı Pazar projesi, mahalle pazarlarında gıda israfını azaltmayı, esnafın çalışma koşullarını iyileştirmeyi ve yerel ekonomiye katkı sağlama amaçlı mekânsal ve sürdürülebilir bir model tasarlamayı hedefliyor.
- **Yaz Güvendi**
Türkiye'nin Nesli Tehlike Altındaki Sesleri
"Türkiye'nin Nesli Tehlike Altındaki Sesleri" projesi, iklim değişikliği nedeniyle nesli tehlike altına giren kuşlarla topraklarımızda kaybolmaya yüz tutmuş çalgıların seslerinden oluşan bir müzik albümü çalışmasıyla; iklim değişikliği, biyoçeşitlilik ve habitat kaybı gibi küresel sorunlara dikkat çekmeyi ve yerel toplulukların kültürel mirasını korumayı amaçlıyor.



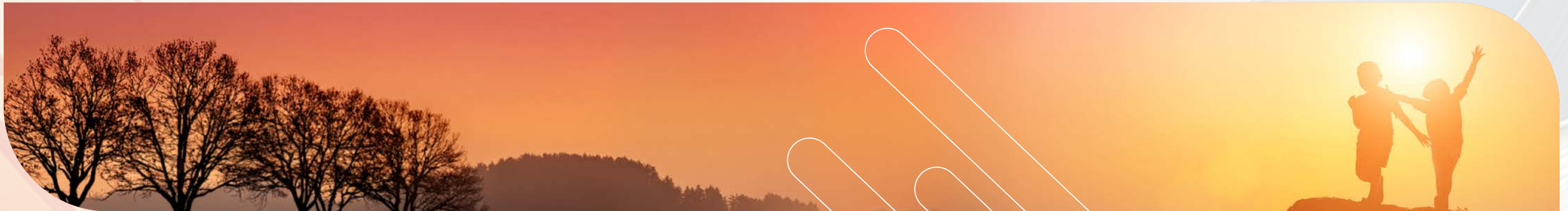
GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borçelik, 2025 yılında kurum içi girişimcilik yaklaşımı kapsamında özellikle görüntü analitiği ve yapay zekâ projelerini, start-up çalışma mantığına benzer çevik ve deneysel bir modelle ele almaktadır. Bu projelerde küçük ve disiplinler arası ekiplerle hızlı prototipleme, saha testleri ve iteratif geliştirme adımlarını ön planda tutmaktadır. Çalışanların fikir üretme, çözüm geliştirme ve uygulama süreçlerine aktif olarak dâhil olduğu bu yapı sayesinde inovatif çözümleri kısa sürede hayata geçirmekte ve gerçek üretim ortamlarında doğrulamaktadır.

Borusan Boru, kurum dışı inovasyon çalışmalarını akademi iş birliği programı, start-up iş birliği programı ve öğrenci kulüpleri iş birliği programı olmak üzere üç farklı program aracılığıyla yürütmektedir. Bu programlar kapsamında ilgili paydaşlarına finansal destek, yenilikçi ortam, network imkânı, bilgi ve deneyim aktarımı ile altyapı imkânı sunmaktadır. Kurum içi inovasyon programı FutureUP'ı sürdürmekte, beş farklı çalışma grubuyla

yeni ürün/satış, maliyet iyileştirme, müşteri memnuniyeti ve müşteri finansmanı alanlarında iyileştirme projelerini yürütmektedir. Bu gruplardan bir kısmı projelerini tamamlamış olup diğerleri çalışmalarına devam etmektedir.

Borusan Otomotiv Grubu, DC Connected ile yol yardımı alanında üç aylık Kavram Kanıtı (Proof of Concept) sürecini başarıyla tamamlamıştır. İSG eğitimlerinde kullanılmak üzere VR gözlük için senaryo ve içerikleri oluşturmuş, tasarlamış ve Simovate ile bu dijital ürünlerin geliştirilmesini sağlamıştır. 2025 yılında kurum içinde gelişen proje fikirlerini ekiplerinden birleştirmekte, üst yönetimle değerlendirmekte ve yıl boyunca Proje Yönetim Komitesi aracılığıyla takibini gerçekleştirmektedir. Üst yönetim sponsorluğunda projelerin hayata geçirilmesine devam etmektedir.



SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİ GELİŞTİRMEK

Sürdürülebilirliği bir sorumluluk değil, güçlü bir rekabet avantajı ve uzun vadeli başarının temel taşı olarak görüyoruz. Her yıl yenilikçi iş modelleri geliştirerek sektörlerimizde fark yaratan çözümler ortaya koyuyoruz. Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarımızı, ekonomik değer yaratmanın yanı sıra çevresel ve sosyal faydayı da kapsayacak şekilde tasarlıyoruz. Karbonsuz iş ve hizmet modelleri geliştirmek, bu yolculuktaki en öncelikli hedeflerimiz arasında yer alıyor. Geliştirdiğimiz yenilikçi iş modelleriyle hem operasyonel verimliliğimizi yükseltiyor hem de paydaşlarımız için ölçülebilir değer üretiyoruz. Bu yaklaşım, ülke ekonomisine sağladığımız katkıyı sürdürülebilir bir zemine taşımamızı mümkün kılıyor. İnovasyon odaklı projelerimizle düşük karbonlu ürün ve hizmet portföyümüzü her geçen yıl genişletiyoruz. Geleceğe verdiğimiz sözle birlikte sürdürülebilir iş modellerini kurumsal stratejimizin merkezine yerleştirerek kısa vadeli kazanımların ötesinde kalıcı bir etki yaratmayı hedefliyoruz. Hem bugünün ihtiyaçlarına cevap veriyor hem de gelecek nesillere değer bırakacak bir büyüme yolculuğunu kararlılıkla sürdürüyoruz.

Borusan Grubu olarak **elektrikli araç şarj ağı ile sürdürülebilir iş modelimizi 2025 yılında 5 Şarj markası altında ölçeklenme ve yaygınlaşma odağıyla güçlendirmeye devam ettik**. Yüksek güçlü DC şarj altyapısına odaklanan büyüme yaklaşımımız doğrultusunda 5 Şarj ile Türkiye genelinde 503 şarj noktasına ulaştık. EPDK tarafından yayımlanan kamuya açık veriler doğrultusunda 5 Şarj'ı elektrikli araç şarj ağı pazarında pazar payı açısından ilk 10 oyuncu arasında, 9. sıraya konumlandık.

5 Şarj iş modelini yalnızca altyapı yatırımını sayısal anlamda artırma perspektifiyle değil, kullanım yoğunluğu, doluluk oranı ve operasyonel verimlilik gibi performans göstergeleri üzerinden yönetiyoruz. Bu çerçevede 5 Şarj, doluluk oranı bazında pazarda 4. sırada yer aldı. Özellikle Petrol Ofisi ile geliştirdiğimiz stratejik iş birliği sayesinde yüksek trafik potansiyeline sahip lokasyonlarda daha yüksek kullanım oranları sağlayarak portföy performansımızı destekledik. Şarj altyapımızı otoyollar, şehirler arası geçiş noktaları ve ticari yoğunluğu yüksek lokasyonlarda konumlandırarak uzun yol ve günlük kullanım için kesintisiz hizmet sunacak şekilde yapılandırdık. 5 Şarj faaliyetlerimizi Borusan EnBW Enerji'nin %100 yenilenebilir enerji üretim portföyü ile entegre ederek düşük karbonlu ve sürdürülebilir bir değer önerisi sunuyoruz. Mobil uygulama, BonusFlaş entegrasyonu, "Tak-Çalıştır" gibi dijital çözümlerle ve çeşitli kampanyalarla kullanıcı edinimini ve kullanım sıklığını destekliyor,

şarj altyapısının uzaktan izlenmesi, performans takibi ve bakım süreçlerinin dijitalleştirilmesiyle operasyonel sürdürülebilirliğimizi güçlendiriyoruz. Önümüzdeki dönemde yatırım verimliliğini artırmaya yönelik alternatif ölçekleme ve büyüme modellerini değerlendirmeyi planlıyoruz. Bu yaklaşımımız, düşük karbonlu ulaşım ekosistemine geçişe somut ve ölçülebilir katkı sağlamaktadır.

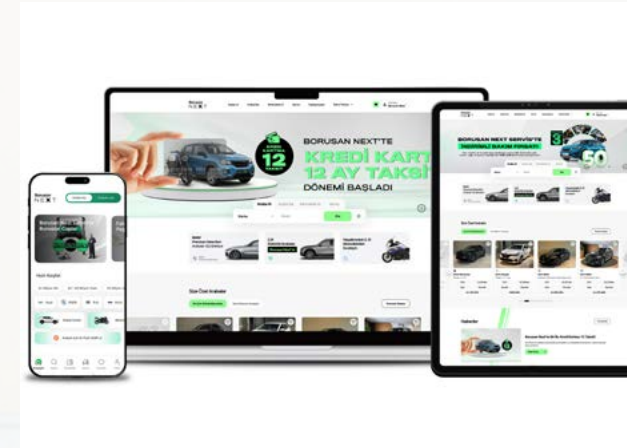
2025 yılında da ikinci el araç pazarında dijital ve fiziksel kanalları bir arada sunan bütüncül ve sürdürülebilir bir iş modelimiz olan Borusan Next'i güçlendirilmeye devam ettik. 2025 yılında 73 satın alma ve 13 satış noktasına ulaşan Borusan Next; nakit alım, takas, satış ve servis hizmetleriyle ikinci el pazarındaki ihtiyaçların tek çatı altında karşılanması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda satın alma, satış ve satış sonrası süreçlerde standartlaşma ve operasyonel verimlilik önceliklendirilmektedir.

2025 yılı içerisinde Borusan Otomotiv Grubu'na ikinci el araç pazarında faaliyet gösteren Carvak'ın bünyeye katılmasıyla birlikte uçtan uca dijital, veri odaklı ve hızlı işlem süreçlerine dayanan sürdürülebilir bir iş modeli Borusan Grubu yapısına entegre edilmiştir. Bu satın alma sonrasında kurumsal varlığın güçlendirilmesi, dijitalleşme odağında müşterilere sunulan erişimin ve hizmet ağının genişletilmesi hedeflenmektedir.

Aynı dönemde Borusan Next, müşteri deneyimini sadeleştiren ve uçtan uca dijitalleşmeyi destekleyen çözümler üzerine odaklanmakta, araç sahipliği ve kullanım sürecinde değer zincirindeki tüm temas noktalarının daha bütüncül şekilde ele alınmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Bayilik ve iş ortaklığı modelleri üzerinden satış ve hizmet ağı genişletilmekte, yetkili servisler ve stratejik paydaşlarla geliştirilen iş birlikleriyle coğrafi yayılım artırılmaktadır. Ayrıca çok markalı servis hizmeti hayata geçirilerek her marka ve model araç için Borusan güvencesi ve avantajlı fiyatlarla bakım, onarım ve arıza tespit hizmetleri sunulmaktadır.

Geliştirdiğimiz sürdürülebilir yeni iş modelleriyle sürdürülebilirlik hedeflerimize yönelik ölçülebilir değer yaratmanın yanında 2025 yılında 6,129 milyon ABD doları tutarında değer elde ettik.

HEDEF ODAK ALANI	HEDEF YILI	HEDEF	TAKİP EDİLEN KPI
Yenilikçilik	2026	26,725 milyon ABD doları	Sürdürülebilir İş Modellerinden Elde Edilen Değer
	Nihai Hedef	Sürdürülebilir iş modellerinden değer elde edilmesi	



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borçelik, sürdürülebilir iş modelleri geliştirme yaklaşımı kapsamında 2025 yılında farklı ekosistem paydaşlarıyla iş birliklerini sürdürmektedir. Bu doğrultuda, start-up ve KOBİ ekosisteminde yer alan şirketlerle teknoloji ve dijitalleşme odaklı projeler yürütmektedir. Ayrıca, TÜBİTAK destekli projeler kapsamında Bursa Teknik Üniversitesi ve Kadir Has Üniversitesi ile akademik iş birlikleri gerçekleştirmektedir. Bu iş birlikleri sayesinde Ar-Ge çıktılarının ticarileşme potansiyelini değerlendirmekte, ortak değer yaratmaya yönelik sürdürülebilir ve yenilikçi iş modelleri geliştirmektedir.

Borusan Limanı, manuel süreçleri dijital çözümlerle optimize ederek hem israfı önlemekte hem de operasyonel verimliliği artırarak kaynakların verimli kullanımını teşvik etmektedir.

Supsan, yenilikçi iş modelleri geliştirme yaklaşımını kendi Ar-Ge kapasitesini etkin bir şekilde kullanarak ve start-up iş birlikleriyle teknoloji transferi ya da yatırımları hayata geçirerek şekillendirmektedir. Bu doğrultuda yüksek uzmanlık gerektiren ve niş alanlarda faaliyet gösteren iş modelleri oluşturarak hem katma değeri yüksek ürün ve hizmetler sunmayı hem de sektördeki rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. Inovasyonu temel alan bir büyüme stratejisi benimsemekte ve yeni iş alanlarında sürdürülebilir değer yaratma potansiyelini artırmaktadır.

Borusan Cat, otonom sistemler ve yapay zekâ destekli karar mekanizmaları aracılığıyla iş süreçlerinde hız ve doğruluk sağlamakta, insan kaynağının stratejik roller üstlenmesine olanak tanımaktadır. İnteraktif ve sürdürülebilir iş modeli ile karbon emisyonlarını azaltırken döngüsel ekonomiye katkıda bulunmakta ve yeşil bilişim çözümleriyle enerji verimliliğini artırmaktadır. Aynı zamanda yapay zekâ destekli asistanlar ve akıllı otomasyon sistemleri ile müşteri deneyimini iyileştirerek öngörülebilir bakım ve kesintisiz hizmet sunmaktadır.

Borusan EnBW Enerji, 2025 yılında en önemli sürdürülebilir iş modeli gelişimi olarak elektrikli araç şarj iş kolunu ölçeklendirmektedir. Bu iş modeli kapsamında yenilenebilir kaynaklardan üretilen elektriği YEK-G sertifikaları ile belgelendirerek son kullanıcıya sunmakta ve temiz ulaşımı doğrudan desteklemektedir. Sürdürülebilir iş modelleri çerçevesinde EV şarj ağının planlanması için NextGeo, depolamalı yenilenebilir enerji projeleri için ise RatioSim ile iş birlikleri yürütmektedir. Bu iş birlikleri sayesinde altyapı yatırımlarının daha verimli ve düşük karbon etkisiyle hayata geçirilmesini sağlamaktadır.

Borusan Otomotiv Grubu Premium İkame Projesi

Borusan Oto Servislerinden hizmet alan müşterilerin, araçlarının serviste bulunduğu süre boyunca araç ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu proje kapsamında, araçları serviste olan müşterilere kısa dönem kiralık araç hizmeti sunulmaktadır. Premium Kiralama filosaunda yer alan araçlar kullanılarak Borusan Oto Servis müşterilerinin günlük ulaşım ihtiyaçlarının kesintisiz şekilde karşılanması hedeflenmektedir.

Temel Kazanımlar

- Serviste onarım süresince müşterilerin **mobilitate ihtiyacının kesintisiz şekilde karşılanması**
- Servis sürecine entegre edilen kiralama hizmeti ile ek gelir oluşturulması
- BMW premium marka algısının, uçtan uca müşteri deneyimiyle güçlendirilmesi





BORUSAN'DA AR-GE VE İNOVASYON

Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarımızı, faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde fark yaratan bir rekabet gücü elde etmenin ve uzun vadeli hedeflerimize erişmenin temel itici kuvveti olarak konumlandırıyoruz. İklim ve insan öncelikli stratejimizi araştırma ve yenilikçilik ile şekillendiriyor, Grup Şirketlerimiz bünyesindeki Ar-Ge ekiplerinin eşgüdümünde, kendi kaynaklarımızla katma değeri yüksek projeler tasarlıyor ve hayata geçiriyoruz.

“Geleceğe Sözümüz Net” diyoruz; 141 Ar-Ge çalışanımız, 17 üniversite ve 35 start-up iş birliğimizle, 385 milyon TL'yi aşan Ar-Ge bütçesi ve yatırımlarımızla “200 yılın ötesinde bir Grup olma” vizyonumuzu güçlendiriyor ve istikrarlı yolculuğumuzda kalıcı izler bırakıyoruz. Hem ülke ekonomisine hem de dünyadaki paydaşlarımıza yüksek katma değerli ürün ve hizmetler sunma amacıyla çalışıyoruz.

AR-GE VE İNOVASYON KAPASİTEMİZ	AR-GE'YE AYRILAN TOPLAM BÜTÇE (TL)	TOPLAM AR-GE ÇALIŞAN SAYISI	START-UP İŞ BİRLİĞİ	ÜNİVERSİTE İŞ BİRLİĞİ
TOPLAM	385.115.685,02	141	35	17

GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borçelik, inovasyon ve Ar-Ge'yi stratejik önceliklerinin merkezine yerleştirerek ileri teknolojileri, sürdürülebilirlik odaklı projeleri ve müşteri ihtiyaçlarını bir araya getiren bütünleşmiş bir yapı üzerinden çalışmalarını sürdürmektedir. 2017 yılından bu yana faaliyet gösteren Ar-Ge Merkezi bünyesinde yüksek mukavemetli ve çevresel koşullara dayanıklı çelik malzemeler geliştirmekte, yapay zekâ, veri analitiği, makine öğrenimi ve simülasyon teknolojilerini üretim süreçlerinde aktif olarak kullanmaktadır. Borçelik, 2025 yılında 17 yeni proje başlatmış, 19 proje tamamlamış ve 11 proje aktif olarak devam etmektedir. Aynı dönemde 9 ulusal patent başvurusu gerçekleştirmiş, ayrıca toplamda 2 uluslararası ve 5 ulusal patent ile 2 faydalı model tescili almıştır. 4 uluslararası kongrede 9 bildiri sunmuş ve 4 uluslararası makale yayını gerçekleştirmiştir. 2025 yılı İnovatif Şampiyonları Ödül Töreni'nde İnovasyon Döngüsü kategorisinde ikincilik ödülüne layık görülmüştür.

İş birlikleri tarafında Horizon programı kapsamında Sabancı Üniversitesi ile ortaklığını güçlendirmektedir. Bursa Teknik Üniversitesi, Kadir Has Üniversitesi ve Özyeğin Üniversitesi ile 2244 Sanayi Doktora Programı çerçevesinde akademik çalışmalarını sürdürmektedir. TÜBİTAK Siparişe Dayalı Ar-Ge programı kapsamında geliştirdiği proje önerisi kabul edilmiş olup otomotiv ve beyaz eşya sektörlerinin öncü firmalarıyla ürün geliştirme ve konsorsiyum odaklı iş birliği görüşmelerine devam etmektedir.

Supsan, Ar-Ge merkezi bünyesinde müşteri ihtiyaçlarına yönelik ürün geliştirme çalışmalarını İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) iş birliğiyle yürütmektedir. Üretim süreçlerinde fiziksel robot otomasyonu, ofis süreçlerinde ise süreç otomasyon uygulamalarıyla dijitalleşmeyi ilerletmektedir. Ürün geliştirme yaklaşımlarına yapay zekâyı aktif olarak entegre etmektedir. Borusan İnovasyon Komitesi doğrultusunda 25 start-up ile görüşmeler gerçekleştirmiş olup proses iyileştirmeye yönelik kavram kanıtı çalışmaları planlanmaktadır. İnovasyon kültürünü desteklemek amacıyla çalışanların yenilikçi fikirlerini ilettikleri dijital bir "İnovasyon Fikir Bildiri Formu" kullanmaktadır. Stratejik fikirler ile patent ve faydalı model başvurularını ödüllendirme mekanizmalarıyla teşvik etmektedir. Savunma, veri analitiği, yapay zekâ, e-mobilite ve havacılık standartları alanlarında çalışanlara yetkinlik kazandırma eğitimleri vermekte; "Ofis Süreçlerinde Yapay Zekâ Kullanımı" çalışmalarıyla sürekli iyileştirme projeleri hayata geçirilmektedir.

Borusan Boru, kısa vadeli ve uzun vadeli inovasyon programlarını eş zamanlı olarak yürütmektedir. "İnovasyon Günleri" adıyla düzenlenen 1-2 günlük kısa vadeli programlar aracılığıyla çalışanların inovasyon konularına olan ilgi ve yeteneklerini keşfetmelerine olanak sağlamaktadır. Bu alanda derinleşmek isteyen çalışanlar uzun vadeli inovasyon programı FutureUP'a dahil edilmektedir. Çeşitli eğitim modülleri ve araçlarla inovasyon yetkinliklerini geliştirirken şirkete katkı sağlayan iyileştirme projelerini hayata geçirmektedir. Ayrıca alüminyum boru geliştirme projesinde bu alanda uzmanlığa sahip bir start-up ile iş birliği yürütmektedir.

Borusan EnBW Enerji, inovasyon yetkinliklerinin gelişimini proje bazlı öğrenme, disiplinler arası ekip çalışmaları ve yurt dışı bilgi transferi yoluyla desteklemektedir. Bu kapsamda, portföy optimizasyonu, enerji ticareti ve depolama teknolojileri alanlarında bilgi paylaşımı sağlamaktadır. Çalışanların yeni iş modelleri ve dijital araçlarla aktif çalışmasını teşvik etmektedir.

Borusan Cat, iş makineleri temsilciliğinden kapsamlı bir çözüm ortaklığına dönüşme stratejisi doğrultusunda "Çözüm Üretiriz" felsefesiyle Ar-Ge, inovasyon ve dijitalleşme yatırımlarını sürdürmektedir. 2018 yılında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Ar-Ge Merkezi olarak yetkilendirilen şirket, 27 kişilik Dijital ve Teknoloji Ekibi bünyesinde yapay zekâ, makina öğrenimi, veri madenciliği, robotik süreç otomasyonu, nesnelerin interneti, mobil ve web teknolojilerini kullanarak ve üretken yapay zekâ, kuantum bilişim, hiper otomasyon ve yeni nesil bağlantı teknolojileri gibi yenilikçi çözümleri iş süreçlerine entegre ederek müşteri deneyimini en üst noktaya taşıyacak yenilikçi uygulamalar geliştirmektedir. Dijital çözümlerle yarattığı değer ile Caterpillar ekosisteminde örnek teşkil etmekte aynı zamanda düşük karbonlu ve döngüsel iş modellerinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, Caterpillar'ın Dijital Konseyi'nin kurucu üyeleri arasında önemli bir paydaş olarak yer almaktadır.

Ar-Ge personelini bilimsel yayınlar ve patentler konusunda "Borusan Cat Ar-Ge Ödül Sistemi Uygulama Esası" çerçevesinde ödüllendirmekte ve teşvik etmektedir. Lisansüstü eğitim ve araştırma projelerini "Akademik Faaliyetleri Yürütme Prosedürü" kapsamında desteklemektedir. Araştırma konusunun şirket hedefleriyle örtüştüğü hallerde yüksek lisans ve doktora çalışmalarına olanak tanımaktadır. Ayrıca, bilimsel faaliyetlere katılımı "Bilimsel Faaliyetlere Katılma ve Bilimsel Yayın Sunma Prosedürü" çerçevesinde desteklemektedir. TÜBİTAK, üniversiteler ve yurt dışı bilim kuruluşlarıyla iş birliğini güçlendiren konferans ve bilimsel toplantı katılımlarını şirket bütçesinden karşılamaktadır.

Borusan Otomotiv Grubu, Ar-Ge Merkezi bünyesinde Ar-Ge ve inovasyon yaklaşımını yapay zekâ ve veri temelli yetkinliklerin merkezde konumlandığı bütüncül bir yapıya dönüştürmektedir. İleri veri analitiği, yapay zekâ, üretken yapay zekâ ve doğal dil işleme (NLP) teknolojilerini temel alarak kurumsal süreçlere entegre araştırma-geliştirme faaliyetlerini yürütmektedir. Akademik bilgi birikimini yapay zekâ odaklı süreçlerine aktarmak, ulusal ve uluslararası fonlardan yararlanmak ve fikri sınai mülkiyet yetkinliklerini geliştirmek amacıyla üniversiteler ve ekosistem paydaşlarıyla akademik danışmanlık, ortak yayın, proje geliştirme ve bilgi paylaşımı odaklı iş birlikleri sürdürmektedir. Aynı zamanda, çalışanların inovasyon yetkinliklerini geliştirmek amacıyla yapay zekâ, veri analitiği, üretken yapay zekâ, NLP ve yeni iş modelleri odaklı eğitim ve etkinliklere düzenli katılım sağlamaktadır. Ulusal ve uluslararası konferanslar ile çalıştaylar aracılığıyla güncel inovasyon yaklaşımlarını takip etmekte ve kurum içi gelişim programlarıyla yenilikçi fikir üretimini teşvik etmektedir.



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borçelik LAZER4ZERO

Proje, çelik endüstrisinde lazer teknolojilerinin yüzey temizleme ve yüzey hazırlama amacıyla kullanım potansiyelini bilimsel ve teknik açıdan incelemeyi amaçlamaktadır. Lazer-malzeme etkileşimi temel alınarak, çelik yüzeylerde bulunan markalama ve tebeşir izleri, pas, tav oksidi ve oksit tabakalarının lazer ile temizlenme mekanizmaları deneysel olarak analiz edilmektedir.

Çalışma kapsamında, lazerin farklı yüzey kirlilikleri üzerindeki temizleme performansı, yüzey morfolojisi ve yüzey kalitesi üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir. Lazer tabanlı temizleme yaklaşımlarının mevcut üretim süreçleriyle uyumu araştırılmaktadır. Ayrıca, lazer ile yüzey temizlemenin geleneksel kimyasal ve mekanik yöntemlere kıyasla teknik, enerji ve çevresel boyutları karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır. Bu proje, lazer teknolojilerinin çelik üretiminde yüzey temizleme uygulamalarındaki rolünü kapsamlı biçimde ortaya koymayı ve endüstriyel uygulamalara temel oluşturacak teknik bir bilgi birikimi oluşturmayı hedefleyen bir araştırma ve geliştirme çalışmasıdır.

Temel Kazanımlar

- Çelik yüzeylerinde lazer ile **temassız ve lokal temizleme uygulamalarının** teknik olarak mümkün olduğunun gösterilmesi
- Hurda oluşumuna ve kesimlere neden olan yüzey kusurlarına **alternatif bir giderme yaklaşımının tanımlanması**
- Lazer teknolojilerinin mevcut yüzey temizleme yöntemlerine kıyasla sunduğu avantaj ve sınırlamaların netleştirilmesi
- Uzun vadede kimyasal kullanımını azaltabilecek yenilikçi bir yüzey hazırlama yaklaşımı için kurumsal bilgi birikimi oluşturulması



Borusan Cat Borusan Holistic Chat – BHChat

Holistik Borusan Cat GPT, işletme süreçlerini kapsayan ve çalışanları 7/24 desteklemeyi amaçlayan çok yönlü bir yapay zekâ ekosistemidir. Bu yenilikçi sistem, temel yetenekleri tek bir platformda birleştirmektedir. Proje kapsamında 130 kullanıcı sistemi kullanmış olup, 26.559 soru sorulmuş, 169 doküman çevrilmiş ve 170 görsel oluşturulmuştur.

Temel Kazanımlar

- Çalışanların işletme süreçlerine ilişkin sorularına **7/24 anlık yanıt alabilmesinin sağlanması**
- Doküman çevirisi, bülten üretimi ve görsel oluşturma gibi farklı yetkinliklerin tek bir platformda birleştirilmesi
- **26.559** soruya yanıt üretilerek **bilgiye erişim süresinin önemli ölçüde kısaltılması**
- Çalışan verimliliğinin artırılması ve operasyonel iş yükünün hafifletilmesi



Supsan BMCP V12 Motoru İçin Turbo Geliştirilmesi

Supsan'ın savunma sanayi sektöründeki önemli bir turboşarj geliştirme girişimi olan bu proje, BMC motorlarının zorlu ortam koşullarında ihtiyaç duyduğu yüksek güç ve verimliliği sağlayan özgün bir turboşarjın yerli imkânlarla tasarlanıp üretilmesini kapsamaktadır. Bu proje savunma sanayindeki dışa bağımlılığı azaltmanın yanı sıra şirkete savunma sanayi standartlarında ileri mühendislik ve validasyon yetkinliği kazandırmaktadır.

Temel Kazanımlar

- Savunma sanayi standartlarında özgün bir turboşarjın yerli imkânlarla tasarlanıp üretilmesinin sağlanması
- BMC motorlarının zorlu ortam koşullarında ihtiyaç duyduğu **yüksek güç ve verimlilik gereksinimlerinin karşılanması**
- Savunma sanayindeki **dışa bağımlılığın azaltılmasına katkı sağlanması**
- Şirkete ileri mühendislik ve validasyon yetkinliği kazandırılarak savunma sanayi sektöründe stratejik konumlanmanın güçlendirilmesi



GRUP ŞİRKETLERİMİZDE ÖNE ÇIKANLAR

Borusan EnBW Enerji Tak – Çalıştır

Proje, elektrikli araç şarj deneyimini hız, güvenlik ve kullanım kolaylığı ekseninde yeniden tasarlayarak AutoCharge (tak-çalıştır) teknolojisini uçtan uca, güvenli ve ölçeklenebilir bir ürün yetkinliği haline getirmeyi hedeflemektedir. Manuel adımlar ve kullanıcı hataları azaltılarak şarj süreçleri sadeleştirilmekte, başarılı şarj oranları artırılmakta ve elektrikli mobilitenin yaygınlaşmasına katkı sağlanmaktadır. Araç bazlı yetkilendirme, MAC ID yönetimi, SMS OTP doğrulama ve rol bazlı erişim modeli gibi güvenlik katmanları devreye alınmıştır. Filo kullanıcıları için yetkilendirme Smart Portal üzerinden merkezi olarak yönetilmektedir.

Temel Kazanımlar

- **Başarısız şarj oranlarının** ölçülebilir şekilde **düşürülmesi**.
- AutoCharge aktif kullanıcı grubunda **şarj sıklığının ve kullanıcı bağlılığının artırılması**.
- Fosil yakıt kullanımının yerine elektrik tüketiminin teşvik edilerek **CO₂ azaltımına katkı sağlanması**.
- Yazılım tabanlı yapısı sayesinde düşük yatırım ve işletme maliyetiyle ölçeklenebilir bir model sunulması.
- Kullanıcı memnuniyetinin artırılması, markanın yenilikçi ve sürdürülebilirlik odaklı konumlanmasının güçlendirilmesi.



Borusan EnBW Enerji 5. Şarj Bizden

Proje, elektrikli araç şarj ekosisteminde kampanya yönetimini daha esnek, ölçülebilir ve kullanıcı odaklı hale getirerek enerji tüketimine dayalı ödüllendirme modellerini hayata geçirmeyi amaçlamaktadır. Smart Portal üzerinden yönetilebilen; minimum şarj sayısı, minimum kWh tüketimi, kampanya tipi, geçerlilik süresi ve kampanya kombinasyonlarını içeren gelişmiş bir konfigürasyon altyapısı geliştirilmiştir. Mobil uygulama tarafında kampanya katılımı, ilerleme durumu ve kazanılan haklar şeffaf biçimde sunulmakta; bildirim altyapısıyla kullanıcı etkileşimi güçlendirilmektedir.

Temel Kazanımlar

- Kampanyaya dahil kullanıcıların **şarj sıklığında** ve **toplam kWh tüketiminde** anlamlı artış sağlanması
- Kazanılan hakların büyük bölümünün geçerlilik süresi içinde kullanılması.
- Smart Portal yönetimi ve SAP entegrasyonu sayesinde **operasyonel maliyetlerin minimize edilmesi ve manuel iş yükünün azaltılması**.
- Farklı müşteri grupları ve kampanya senaryoları için tekrar kullanılabilir, ölçeklenebilir bir altyapının oluşturulması.
- Elektrikli araç kullanımının teşvik edilmesiyle temiz enerjiye geçişin desteklenmesi.



PAYDAŞ GÖRÜŞLERİ

BORUSAN BORU AUTOMATE ROBOWORKER PROJESİ DİJİTAL TRANSFORMASYON MÜHENDİSİ MUHAMMET FATİH BÜLBÜL

AutoMate:RoboWorker Projesi, iş sağlığı ve güvenliği, operasyonel verimlilik ve dijital dönüşüm hedeflerini aynı çatı altında birleştiren yenilikçi bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Proje, sahada manuel olarak gerçekleştirilen ve ergonomik riskler barındıran manşon ve tapa takma süreçlerine çözüm sunarak, üretim hattında insan kaynaklı hataları ortadan kaldırmış ve iş güvenliği risklerini sıfırlamıştır. Ayrıca iki ayrı istasyon gibi çalışan işlemleri tek istasyonda bir araya getirmiştir.

Uygulama sürecinde, robotik sistemlerin üretim akışına entegrasyonu ve kullanıcı adaptasyonu açısından zorluklar yaşanmış; ancak üretim, bakım, kalite ve dijital transformasyon ekiplerinin yakın iş birliği sayesinde bu süreçler kısa sürede yönetilmiştir. Görüntü işleme ve akıllı otomasyon teknolojilerinin kullanımı, süreç stabilitesini artırmış ve operasyonel mükemmeliyete katkı sağlamıştır.

Bugün geline nokta AutoMate:RoboWorker, vardiya başına sağlanan iş gücü tasarrufu, yağ ve vernik kullanımındaki iyileşme ve sıfır İSG bildirimi ile hem ekonomik hem de çevresel fayda üretmektedir. Proje, yalnızca teknik bir otomasyon çözümü değil; güvenli, verimli ve sürdürülebilir üretim anlayışını destekleyen, ölçeklenebilir yapısıyla kurumsal dönüşümü hızlandıran örnek bir uygulama olarak öne çıkmaktadır. Bir diğer gelişim yönü de operatörlerin robot teknolojisinin kullanımını öğrenmesi ve desteklemesi ile çalışan kültürünün teknolojik iyileştirmelere bakışı geliştirilmiştir.

İlgili projenin detaylarına 2024 **Borusan Holding Entegre Faaliyet Raporu'ndan** ulaşabilirsiniz.

Ekler

TEKNİK TANIMLAR SÖZLÜĞÜ

Odak Alanı	Terim	Tanım
İklim	Kapsam 1 emisyonları (doğrudan, tCO ₂ e cinsinden)	Borusan Grubu'nun raporlama dönemi içinde rapora konu faaliyetlerinin, lokasyonlarının ve şirketlerin yarattığı doğrudan sera gazı emisyonlarıdır. Hesaplamaya dahil edilen sera gazları yakıt ve elektrik tüketim faaliyetleri sonucu gerçekleşen emisyonları içermekte ve Emisyon Yönetimi CO ₂ , CH ₄ ve N ₂ O gazlarını kapsamaktadır.
	Kapsam 2 emisyonları (dolaylı, tCO ₂ e cinsinden)	Borusan Grubu'nun raporlama dönemi içinde rapora konu faaliyetlerinin, lokasyonlarının ve şirketlerin satın alarak tükettikleri elektrik kullanımı sonucu ortaya çıkan sera gazı emisyonlarıdır. Hesaplamaya dahil edilen sera gazları yakıt ve elektrik tüketim faaliyetleri sonucu gerçekleşen emisyonları içermekte ve Emisyon Yönetimi CO ₂ , CH ₄ ve N ₂ O gazlarını kapsamaktadır.
	Kapsam 3 emisyonları (diğer dolaylı, tCO ₂ e cinsinden)	Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonların dışında gerçekleşen ve şirket dışı olan sera gazı emisyonlarıdır.
	Yenilenebilir enerji üretimi (MWh)	Borusan EnBW Enerji şirketi tarafından yıl içinde üretilen yenilenebilir enerji miktarı MWh cinsindendir.
	Yenilenebilir enerji tüketimi (GJ)	Rapora konu şirketlerin raporlama dönemi içinde gerçekleştirdikleri yenilenebilir enerji tüketimi (GJ cinsindendir).
	Yenilenemez doğrudan enerji tüketimi (GJ)	Rapora konu şirketlerin raporlama dönemi içinde operasyonları boyunca tükettikleri yenilenemez enerji miktarı. Bunlara benzin, motorin, doğal gaz ve fuel oil dahildir (GJ cinsinden).
	Yenilenemez dolaylı enerji tüketimi (GJ)	Rapora konu şirketlerin raporlama dönemi içinde operasyonları boyunca tükettikleri elektrik miktarı (GJ cinsinden).
	Tehlikeli atıklar (ton)	Rapora konu şirketlerin raporlama dönemi içinde operasyonları boyunca oluşturdukları tehlikeli atıkların ton cinsinden değeridir.
	Tehlikesiz atıklar (ton)	Rapora konu şirketlerin raporlama dönemi içinde operasyonları boyunca oluşturdukları tehlikesiz atıkların ton cinsinden değeridir.
	Enerji geri kazanım (ton)	Rapora konu şirketlerin ürettikleri atıklardan enerji geri kazanımı yoluyla bertaraf edilenlerin ton cinsinden değeridir.
	Geri kazanım (ton)	Rapora konu şirketlerin ürettikleri atıklardan geri kazanım yoluyla bertaraf edilenlerin ton cinsinden değeridir.
	Atık sahasına gönderilme (ton)	Rapora konu şirketlerin ürettikleri atıklardan atık sahasına gönderilerek bertaraf edilenlerin ton cinsinden değeridir.
	Atık yakma (ton)	Rapora konu şirketlerin ürettikleri atıklardan yakılarak bertaraf edilenlerin ton cinsinden değeridir.
	Çekilen su hacmi (megalitre)	Rapora konu şirketlerin operasyonları boyunca üçüncü taraf suları (örn. şebeke suyu), yağmur suları ve/veya yer altı suları gibi kaynaklardan çektikleri suyun megalitre cinsinden değeridir.
İnsan	Atık su deşarjı (megalitre)	Rapora konu şirketlerin operasyonları boyunca üçüncü taraf (örn. kanalizasyon), denize ve/veya yer altına yaptıkları atık su deşarjının megalitre cinsinden değeridir.
	Toplam iş gücü (# kişi)	Borusan Grubu'nun raporlama dönemi içinde rapora konu şirketlerinin Türkiye'deki toplam çalışan sayısını ifade etmektedir.
	Yaşa göre iş gücü (# kişi)	Toplam iş gücünün 18-30, 31-40, 40-50, 51-60 ve 60+ yaş grupları kırılımında dağılımını ifade etmektedir.
	İstihdam türüne iş gücü (# kişi)	Toplam iş gücünün beyaz ve mavi yaka kırılımını ifade etmektedir.
	Cinsiyete göre iş gücü (# kişi)	Toplam iş gücünün kadın ve erkek olarak dağılımını ifade etmektedir.
	Sözleşme türüne göre iş gücü (# kişi)	Toplam iş gücünün belirli veya belirsiz süreli iş sözleşmesine göre dağılımını ifade etmektedir.
	Diğer iş gücü (# kişi)	Toplam iş gücü içindeki yabancı ve engelli çalışan sayısını ifade etmektedir.
	Yönetim kategorisine göre iş gücü (# kişi)	Toplam iş gücü içindeki üst ve orta düzey yönetici dağılımını ifade etmektedir.
	Toplam istihdam ve devir verileri (# kişi)	Beyaz ve mavi yaka dahil olmak üzere toplam işe yeni giren ve ayrılan çalışanların sayısını ifade etmektedir.
	Cinsiyete göre istihdam ve devir verileri (# kişi)	İşe yeni alınan ve işten ayrılan toplam çalışan sayısının cinsiyete göre dağılımını ifade etmektedir.
	Yaşa göre istihdam ve devir verileri (# kişi)	İşe yeni alınan ve işten ayrılan toplam çalışan sayısının yaşa göre dağılımını 18-30, 31-40, 41-50, 51-50 ve 60+ yaş kırılımlarında ifade etmektedir.
	Doğum iznine hak kazanan çalışanlar (# kişi)	Rapora konu şirketlerde raporlama dönemi içinde doğum iznine hak kazanan kadın ve erkek çalışanların sayısını ifade etmektedir.
	Doğum izni kullanan çalışanlar (# kişi)	Rapora konu şirketlerde raporlama dönemi içinde doğum iznini hak etmiş ve bu izinlerini kullanmış kadın ve erkek çalışanların sayısını ifade etmektedir.
	Doğum izninden sonra işe dönen ve sonrasında en az 12 daha çalışanlar (# kişi)	Rapora konu şirketlerde raporlama dönemi içinde doğum izninden dönen ve sonrasında en az 12 ay daha çalışmaya devan eden kadın ve erkek çalışanların sayısını ifade etmektedir.
	Yan hak sağlanan çalışan verileri (hayat sigortası # kişi)	Rapora konu şirketlerde raporlama dönemi içinde yan hak olarak hayat sigortası sağlanan toplam çalışan sayısı
	Yan hak sağlanan çalışan verileri (sağlık hizmetleri # kişi)	Rapora konu şirketlerde raporlama dönemi içinde yan hak olarak sağlık hizmetleri sağlanan toplam çalışan sayısı
	Kaza sayısı (# kaza)	Rapora konu şirketlerde ve alt işverenlerde raporlama dönemi içinde 3 günden fazla kayıpla sonuçlanan iş kazalarının sayısını ifade etmektedir.

TEKNİK TANIMLAR SÖZLÜĞÜ

Odak Alanı	Terim	Tanım
İnsan	Kaza sıklık oranı	Rapora konu şirketlerde ve alt işverenlerde raporlama dönemi içinde 1 milyon saatte bir meydana gelen kayıp zamanlı kaza oranıdır.
	Ölümlü kaza sayısı (# kaza)	Rapora konu şirketlerde ve alt işverenlerde raporlama dönemi içinde ölümle sonuçlanan iş kazalarının sayısını ifade etmektedir.
	Kaza ağırlık oranı	“Rapora konu şirketlerde ve alt işverenlerde raporlama dönemi içinde ölümlü ve/veya ölümlü olmayan kazalardan dolayı toplam kayıp gün sayısının, yine aynı raporlama dönemi içindeki işçilerin çalışma saatlerinin toplamına bölünmesi ve sonucun 1000 katsayısı ile çarpılması neticesinde elde edilen oranı ifade etmektedir.”
	Meslek hastalığı oranı	“Rapora konu şirketlerde ve alt işverenlerde raporlama dönemi içinde çalışanların yaptıkları işin niteliğinden dolayı tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları nedeniyle uğradığı geçici veya sürekli hastalık, fiziksel veya mental engellilik halleridir.”
İnovasyon	Ar-ge yatırımları (TL)	Rapora konu şirketlerin raporlama dönemi içinde yaptıkları ar-ge yatırımlarının toplamını ifade etmektedir.
	Ar-ge çalışan sayısı (# kişi)	Rapora konu şirketlerin raporlama dönemi içindeki toplam ar-ge çalışan sayısını ifade etmektedir.
	Patent başvuru sayısı (# patent)	Rapora konu şirketlerin raporlama dönemi içinde yaptıkları patent başvuru sayılarının toplamını ifade etmektedir.
	Üniversite ve start-up iş birlikleri (# iş birliği)	Rapora konu şirketlerin raporlama dönemi içinde iş birliği yaptıkları üniversite ve start-upların toplam sayısını ifade etmektedir.
	Maliyet faydası (”, \$, €)	Rapora konu şirketlerin raporlama dönemi içinde ar-ge, inovasyon, dijital dönüşüm, robotik süreç otomasyonu gibi faaliyetlerinin sonucu elde ettiği maliyet faydasının toplamını ifade etmektedir.
	Yaratılan Ekonomik Değer (TL Gelirler)	“Net satışlar, brüt ürün ve hizmet satışlarından iade, indirim ve tahsisatların çıkarılmasına eşittir. Mali yatırımlardan elde edilen gelirlere mali kredilerin faizi, hisselerden gelen temettü, imtiyaz ücretleri ve mal varlıklarından elde edilen (mülk kirası gibi) doğrudan gelir olarak alınmış nakit dahildir. Mal varlıklarının satışından elde edilen gelirlere fiziksel varlıklar (mülk, altyapı ve ekipman gibi) ve maddi olmayan varlıklar (fikri mülkiyet hakları, tasarımlar ve marka isimleri gibi) dahildir”
	İşletme giderleri (TL)	Kuruluş dışında malzemeler, ürün bileşenleri, tesisler ve alınan hizmetler için yapılan nakit ödemeleri. Buna mülk kirası, lisans ücretleri, kolaylaştırma ödemeleri (çünkü bunların net bir ticari amacı mevcuttur), imtiyaz ücretleri, taşeron işçilere ödemeler, (dışarıdan eğitmenlerin kullanıldığı durumlarda) çalışan eğitimi giderleri veya çalışanı koruyucu kıyafetler dahildir.
	Çalışanlara sağlanan faydalar (TL)	“Toplam bordro, çalışanlar adına devlet kuruluşlarına ödenen (çalışan vergileri, harçlar ve işsizlik fonları gibi) meblağlar da dahil olacak şekilde çalışan ücretlerini kapsamaktadır. Operasyonel bir rolde görev alan, fakat çalışan olmayan kişiler normalde buraya dahil edilmemekte, bunun yerine satın alınan bir hizmet olarak işletme giderleri kapsamına alınmaktadır. Toplam yan haklar, (emekli maaşları, sigorta, şirket araçları, özel sağlık gibi) düzenli katkıları ve bunların yanı sıra konut, faizsiz kredi, toplu taşıma yardımı, eğitim bursları ve işten çıkarma ödemeleri gibi diğer çalışan desteklerini içermektedir. Bunlar eğitimi, koruyucu ekipman giderlerini veya doğrudan çalışanın mesleki işleviyle ilgili diğer giderleri içermemektedir.”
	Devlete sağlanan faydalar (TL)	“Devletlere yapılan ödemeler Uluslararası, ulusal ve yerel seviyelerde ödenen (kuruluşlar vergisi, gelir vergisi ve emlak vergisi gibi) bütün kuruluş vergileri ve ilgili cezalar. Bu rakama ödenmeyebilecekleri için ertelenmiş vergiler dahil değildir. Birden fazla ülkede faaliyet gösteren kuruluşlarda ödenmiş vergileri ülkeye göre bildiriniz. Kullanılan bölümlendirmenin tanımını bildiriniz.”
	Sermaye sağlayıcılara sağlanan faydalar (TL)	“Sermaye sağlayıcılara ödemeler Bütün hissedarlara dağıtılan temettüler Kredi sağlayıcılara yapılan faiz ödemeleri. Buna (sadece uzun vadeli borçlar olmamak üzere) bütün borç ve ödünç alma biçimlerine ilişkin faizler ve ayrıca öncelikli hissedarlara ödenecek temettü bakiyeleri dahildir.”
	Topluma sağlanan faydalar (TL)	“Toplumsal yatırımlar Hedef lehtarların kuruluş dışında olduğu, toplum geneline gönüllü bağışlar ve fon yatırımları. Bunlara hayır kuruluşlarına, STK’lara ve (kuruluşun ticari Ar-Ge’siyle ilgili olmayan) araştırma kuruluşlarına yapılan bağışlar, (dinlenme tesisleri gibi) toplum altyapısının desteklenmesine yönelik fonlar ve (sanat ve eğitim etkinlikleri de dahil olmak üzere) sosyal programların doğrudan giderleri. Meblağ raporlama dönemi zarfındaki taahhütlere değil fiili harcamalara ait hesapları içermelidir. Altyapı yatırımlarında toplam yatırımın hesaplanmasının sermaye giderlerine ek olarak mal ve işçilik giderlerini de kapsamı gerekmektedir. Devam etmekte olan tesis veya programların desteklenmesinde (bir kamu tesisinin günlük işletimine fon sağlayan bir kuruluşla ilgili durumlar gibi), raporlanan yatırım işletme giderlerini de kapsamaktadır. Buna hukuki ve ticari faaliyetler veya yatırımın amacının tamamen ticari olduğu durumlar dahil değildir. Siyasi partilere yapılan bağışlar dahil olmakla birlikte, bunlar daha ayrıntılı olarak G4-SO6’da ayrıca ele alınmaktadır. Öncelikli olarak temel ticari ihtiyaçlarca güdülenen veya kuruluşun ticari faaliyetlerini kolaylaştırmaya yönelik her tür altyapı yatırımı (bir madene veya fabrikaya giden bir yolun inşa edilmesi gibi) hariçtir. Yatırımın hesabı kuruluşun ana ticari faaliyetleri haricinde inşa edilmiş, çalışanlar ve ailelerine yönelik bir okul veya hastane gibi altyapıyı içerebilecektir.”

KISALTMALAR SÖZLÜĞÜ

Kısaltma	İsim	Kısaltma	İsim
AEAA	Avrupa Sanatçı Menajerler Birliği – European Association of Artist Managers	İK	“İnsan Kaynakları”
BADV	İş Dünyası Ev İçi Şiddete Karşı – Business Against Domestic Violence	IOSH	İş Güvenliği ve Sağlığı Kurumu – Institution of Occupational Safety and Health
BİFO	Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası	I-REC	Uluslararası Yenilenebilir Enerji Sertifikası – International Renewable Energy Certificate
BIST	Borsa İstanbul	İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği
BSFP	Borusan Sürdürülebilir Fayda Programı	KAGİDER	Türkiye Kadın Girişimciler Derneği
BSP	Borusan Sürdürülebilirlik Platformu	KPI	Temel Performans Göstergesi – Key Performance Indicator
BUİKAD	Bursa İş Kadınları ve Yöneticileri Derneği	LLM fizibilitesi	Büyük Dil Modeli Fizibilitesi – Large Language Model Feasibility
CDP	Karbon Saydamlık Projesi – Carbon Disclosure Project	MES ENTEGRASYONU	Üretim Yürütme Sistemi – Manufacturing Execution System
ÇEK	Çeşitlilik, Eşitlilik, Kapsayıcılık	MEXT	Yeşil Sanayi Projesi
COBIT	Bilgi ve İlgili Teknolojiler için Kontrol Hedefleri – Control Objectives for Information and Related Technologies	MoTAT	Atık Beyan Sistemi
COSO	Treadway Komisyonu Sponsor Kuruluşlar Komitesi – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	NOSAB	Nilüfer Organize Sanayi Bölgesi
CPL	Kaprolaktam – Caprolactam	NPS	Net Tavsiye Skoru – Net Promoter Score
CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi – Customer Relationship Management	OEM	Orijinal Ekipman Üreticisi – Original Equipment Manufacturer
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive	OES	Orijinal Ekipman Tedarikçisi – Original Equipment Supplier
ÇSY	Çevresel, Sosyal, Yönetişim	QDMS	Kalite Belge Yönetim Sistemi – Quality Document Management System
DKM	Doğa Koruma Merkezi	RAG	Bilgi Erişimli Üretim – Retrieval-Augmented Generation
EBRD	Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası – The European Bank for Reconstruction and Development	RES	Rüzgâr Enerji Santrali
EÇBS	Entegre Çevre Bilgi Sistemi	RFP	Teklif Talebi – Request for Proposal
EFR	Entegre Faaliyet Raporu	SASB	Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu – Sustainability Accounting Standards Board
EFRAG	Avrupa Finansal Raporlama Danışma Grubu – European Financial Reporting Advisory Group	SHMF	Schleswig-Holstein Müzik Festivali – Schleswig-Holstein Musik Festival
ERM	Kurumsal Risk Yönetimi – Enterprise Risk Management	SKA	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
ESG	Çevresel, Sosyal ve Yönetişim – Environmental, Social and Governance	SPC	Canlı İstatistiksel Süreç Kontrolü – Statistical Process Control
ESRS	Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları – European Sustainability Reporting Standards	SuS-BlueCoVE	Sürdürülebilir ve Akıllı Mavi Ekonomi
EUK	Etik ve Uyum Kurulu	TCFD	İklimle İlgili Finansal Beyanlar Görev Gücü – Task Force On Climate Related Financial Disclosures
FAVÖK	Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr	TEGV	Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı
GES	Güneş Enerji Santrali	TSRS	Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları
GRC	Yönetişim, Risk ve Uyum – Governance, Risk and Compliance	TÜHİD	Türkiye Halkla İlişkiler Derneği

KISALTMALAR SÖZLÜĞÜ

Kısaltma	İsim	Kısaltma	İsim
GRI	Küresel Raporlama Girişimi – Global Reporting Initiative	UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı – United Nations Development Programme
HES	Hidroelektrik Santrali	UNGC	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi – United Nations Global Compact
İ³	İklim, İnsan, İnovasyon	VOC	Müşterinin Sesi – Voice of Customer
IBC	Uluslararası İş Konseyi – International Business Council	VRF	Değer Raporlama Vakfı – Value Reporting Foundation
IFC	Uluslararası Finans Kurumu – International Finance Corporation	WBCSD	Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi – World Business Council for Sustainable Development
IFRS	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları – International Financial Reporting Standards	WEF	Dünya Ekonomik Forumu – World Economic Forum
IIRC	Entegre Raporlama Çerçevesi – International Integrated Reporting Council	WEPS	Kadının Güçlenmesi Prensipleri – Women's Empowerment Principles

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Finansal Performans Göstergeleri*				
Yaratılan ve Dağıtılan Ekonomik Değer**	Birim	2023	2024	2025
Yaratılan Ekonomik Değer (Gelirler)	TL	184.633.645.029	256.708.001.543	325.706.974.438
Paydaşlara Dağıtılan Ekonomik Değer**	Birim	2023	2024	2025
İşletme giderleri	TL	153.742.174.566	225.382.882.743	284.672.793.379
Çalışanlara sağlanan faydalar	TL	10.446.936.014	17.631.356.878	22.769.262.211
Devlete sağlanan faydalar	TL	5.133.928.377	2.428.737.558	4.630.627.166
Sermaye sağlayıcılara sağlanan faydalar	TL	5.148.455.540	3.974.599.946	4.198.795.506
Topluma sağlanan faydalar	TL	218.527.747	407.452.621	532.549.452
Toplam***	TL	174.690.022.244	249.825.029.746	316.804.027.714

*Finansallar hakkında daha detaylı bilgi için bu raporun 31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA HAZIRLANAN KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU bölümünü inceleyebilirsiniz.

**Borusan Grubu konsolide finansal verileridir.

***Paydaşlara dağıtılan ekonomik değerlerin toplamıdır.

Tabloya dair açıklamalar raporun teknik terimler sözlüğü bölümünde mevcuttur.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Enerji												
	Doğrudan Enerji											
GJ	Benzin			Mazot/Motorin			Doğal Gaz			Fuel-Oil		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Borçelik	5.921,2	5.734,1	6.398 ✓	2.388,8	2.088,8	1.539 ✓	1.500.031,2	1.502.407,9	1.381.449 ✓	MD	MD	MD ✓
Borusan Boru	5.496,1	5.333,1	4.890,0 ✓	8.775,6	6.179,39	3.950 ✓	261.686	262.397,32	233.429 ✓	MD	MD	MD ✓
Borusan Cat	17.069,6	18.494,50	20.365 ✓	28.426,3	27.363,2	27.177 ✓	14.137,4	13.694,30	15.142 ✓	MD	MD	MD ✓
Borusan EnBW Enerji	2.435,9	769,5	989,3 ✓	1.318	2.314,0	743 ✓	271,7	262,0	218 ✓	MD	MD	MD ✓
Borusan Holding	1.544,5	1.690,4	1.634 ✓	407,3	228,5	24,85 ✓	1.004,4	797,7	1.165,19 ✓	MD	MD	MD ✓
Borusan Liman	1.299,7	1.157,2	2.704 ✓	55.304,4	62.370,3	65.601 ✓	1.250,8	1.330,0	1.462 ✓	MD	MD	MD ✓
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	8.859,8	7.823,7	6.215,1	126.023,8	120.000,5	87.318,2	4.433,1	2.790,7	7.600,3	MD	MD	MD
Borusan Otomotiv Grubu	4.529	8.597,99	11.439 ✓	3.833,6	5.344	4.554 ✓	38.664,3	40.072,60	43.937 ✓	219,4	122,60	108 ✓
Supsan	403	MD	MD ✓	195	207	755,39 ✓	9.446,5	7.731,00	6.818,26 ✓	MD	MD	MD ✓
TOPLAM	47.558,8	49.600,5	48.420,23 ✓	226.672,7	226.095,49	104.344,45 ✓	1.830.925,4	1.831.483,52	1.683.620,8 ✓	219,4	122,6	108 ✓

MD: Mevcut Değildir.

2024 yılına ait denetlenmiş verilerimiz için Borusan 2024 Entegre Faaliyet Raporumuzu inceleyebilirsiniz.

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Enerji												
	Dolaylı Enerji							Satın Alınan Yenilenebilir Enerji (I-REC)				
GJ	Şebeke Elektrik Tüketimi				Yenilenebilir Enerji Tüketimi		Toplam Elektrik Tüketimi*		Elektrik			
	2023	2024	2025		2025		2025		2023	2024	2025	
Borçelik	577.796,3	581.656,5	557.346	✓	1.988	✓	559.333,9	✓	0	0	0	✓
Borusan Boru	354.683,7	316.100,7	294.756	✓	MD	✓	294.756,4	✓	345.228,3	306.328	287.320	✓
Borusan Cat	13.616,7	13.227,30	13.252	✓	245	✓	13.497,2	✓	0	3.679	5.303	✓
Borusan EnBW Enerji	15.876	15.815	29.308	✓	15.622	✓	44.931	✓	0	0	29.099	✓
Borusan Holding	2.333,9	2.573,5	2.430	✓	MD	✓	2.430	✓	0	0	2.407	✓
Borusan Liman	15.451,6	13.267,0	13.794	✓	3.752	✓	17.546,1	✓	0	13.133	12.872	✓
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	27.827,6	36.826,6	37.384,5		MD		MD		11.922,8	20.582	0	
Borusan Otomotiv Grubu	45.944,4	60.945,5	59.726	✓	571	✓	60.297,4	✓	0	0	55.829	✓
Supsan	16.672	32.212,70	22.814,8	✓	MD	✓	22.814,8	✓	18,4	32.212,74	22.814,8	✓
TOPLAM	1.070.202	1.072.625,30	993.427,3	✓	22.178,4	✓	1.015.607	✓	357.169,6	375.934,74	415.644,6	✓

*Şebeke ve yenilenebilir enerjiden elde edilen elektrik tüketimi toplamıdır.
MD: Mevcut Değildir.

2024 yılına ait denetlenmiş verilerimiz için Borusan 2024 Entegre Faaliyet Raporumuzu inceleyebilirsiniz.

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Emisyon								
	Doğrudan Karbon Emisyonları (Kapsam 1)				Dolaylı Karbon Emisyonları (Kapsam 2)			
tCO ₂ e	2023	2024	2025		2023	2024	2025	
Borçelik	87.422	84.454	79.513	✓	70.459,1	70.768	67.501	✓
Borusan Boru	16.246	16.399,9	13.465	✓	42.670,3	41.971,2	38.400	✓
Borusan Cat	4.082	4.000	4.367	✓	1.660,5	1.588	1.605	✓
Borusan EnBW Enerji	279	233	201	✓	1.936	1.957	3.550	✓
Borusan Holding	201,6	198,8	137,8	✓	285,3	315,9	332,6	✓
Borusan Liman	4.578,6	5.480	5.641,1	✓	1.884,2	1.667	1.670,6	✓
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	10.379	9.225,5	6.157		3.393,4	4979,8	4.266,2	
Borusan Otomotiv Grubu	2.799,9	3.234	3.686	✓	5.601,7	7.613,1	7.234	✓
Supsan	606,3	474,53	388,83	✓	2.607,9	4.304	2.763,14	✓
TOPLAM	126.593,9	123.730,10	107.399,65	✓	130.498,3	135.164	123.055,6	✓

Yoğunluk**			
	2023	2024	2025
Enerji Yoğunluğu (GJ/ milyon TL)	17,2	12,34	8,64 ✓
Sera Gazı Yoğunluğu (ton CO ₂ e/ milyon TL)	1,4	1	0,70 ✓
Toplam Sera Gazı Emisyon Değişimi (tCO ₂ e)	-15.675,0	1.826,70	-14.235*** ✓

*Hesaplanan kategorilerin detayı raporlama kılavuzunda yer almaktadır.

**Borusan Enerji %49,95 oranında hesaplamaya dahil edilmiştir.

***Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2024 verisine dahildir.

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Atık Türüne Göre Atık Miktarlar							
	Tehlikeli Atıklar				Tehlikesiz Atıklar		
Ton	2023	2024	2025		2023	2024	2025
Borçelik	2.532	3.393	2.617,49	✓	81.941	81.664	69.446,45
Borusan Boru	10.507,5	8.519,9	6.515	✓	28.484,8	46.172	43.253
Borusan Cat	385,5	394,1	296,52	✓	371,7	420,7	445,36
Borusan EnBW Enerji	28	56	38,2	✓	11,5	16,875	8,7
Borusan Holding	MD	MD	0,1	✓	MD	3,5	0,92
Borusan Liman	19,2	22,94	31,63	✓	1.232,8	1.423,36	1.595,96
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	2,9	19	MD		666,3	598,9	MD
Borusan Otomotiv Grubu	239	287	298,94	✓	325	453,6	342
Supsan	313	265	192,9	✓	59	77,5	89,59
TOPLAM	14.027,1	12.957	9.991,1	✓	113.092,2	130.830,5	115.182,3

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Bertaraf Yöntemine Göre Atık Miktarları																
	Enerji Geri Kazanımı			Geri Kazanım			Atık Sahası (Düzenli Depolama)			Atık Yakımı			Diğer			
Ton	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	
Borçelik	1.560,7	1.579	1.590	82.003,1	81.759,0	67.856,45	386,7	531,0	412,5	0,03	0,03	0,04	522,9	1.188,0	2.204,95	
Borusan Boru	10.115,3	8.580,6	5.618,74	28.272,6	45.969,2	44.135,4	603,2	142,4	14	1,2	MD	MD	MD	MD	MD	
Borusan Cat	154	373	328,68	452	423	412,38	MD	MD	MD	148,0	MD	0,82	3	19,06	MD	
Borusan EnBW Enerji	17,9	MD	29,99	12,7	66	10,21	5,4	4,7	2,6	MD	MD	0,0	3,5	2,42	4,2	
Borusan Holding	MD	MD	MD	MD	3,45	0,9	MD	MD	0,1	MD	MD	MD	MD	MD	MD	
Borusan Liman	MD	0,07	MD	1.252	1.446	1.627,5	0,02	0,025	0,06	MD	MD	MD	MD	MD	MD	
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	17,1	0,02	MD	650	617,86	MD	0,05	0,04	MD	0,05	MD	MD	1,96	MD	MD	
Borusan Otomotiv Grubu	MD	MD	21,11	524	692	603,61	MD	MD	2,64	MD	MD	MD	40	48,60	14,03	
Supsan	5,2	33,00	MD	366,5	309	281,34	MD	MD	MD	MD	0,015	MD	MD	MD	1,15	
TOPLAM	11.870,1	10.565,8	7.588,52	113.532,9	131.285,17	114.927,79	995,4	678,135	431,9	149,3	0,06	0,86	571,3	1.258,1	2.224,33	
2025 Toplam Geri Kazanım*	122.516,4															✓
2025 Toplam Bertaraf	2.657															✓

*2025 raporlama döneminde Enerji Geri Kazanımı verisi, Toplam Geri Kazanım'a dahil edilmiştir.

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Çekilen Toplam Su Hacmi												
	Yer Altı Suları			Yağmur Suyu			Kullanılan Yüzey Suları (Nehir, göl, deniz vb.)			Üçüncü Taraf Suları (Şebeke Suyu vb.)		
Megalitre	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Borçelik	631,2	609,7	582,85	MD	MD	MD	MD	MD	MD	12,5	11,3	14,48
Borusan Boru	242,4	271,7	271,12	MD	MD	MD	MD	MD	MD	61,7	52,4	69,52
Borusan Cat	7,7	5,1	2,93	MD	MD	MD	MD	MD	MD	25,9	22,5	21,83
Borusan EnBW Enerji	1,3	MD	0,31	0,13	0,10	0,17	MD	MD	MD	4,4	3,56	2,7
Borusan Holding	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	2,7	2	1,3
Borusan Liman	0,01	25,9	26,3	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	21,5	19,8	MD
Borusan Otomotiv Grubu	11,8	7,5	8,1	7,22	8,23	3,1	MD	MD	MD	38,4	44,0	44,5
Supsan	MD	MD	MD	0,10	0,16	0,12	MD	MD	MD	8,2	7	7,4
TOPLAM	894,4	919,90	891,61	7,45	8,49	3,39	MD	MD	MD	175,3	162,6	161,7
2025 Yılında Toplam Çekilen Su Hacmi	1.056,8											

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Atık Su Deşarjı									
	Yer Altı Suları			Deniz Suyu			Üçüncü Taraf Suları (Şebeke Suyu vb.)		
Megalitre	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Borçelik	MD	MD	MD	327,90	356,10	330	11,3	10,3	13,16
Borusan Boru	MD	MD	MD	93,10	87,20	81,1	33,4	78,6	34,6
Borusan Cat	MD	MD	MD	MD	MD	MD	33,6	27,6	23,01
Borusan EnBW Enerji	0,77	MD	MD	MD	MD	MD	2,2	1,20	0,57
Borusan Holding	MD	MD	MD	MD	MD	MD	2,7	1,85	1,23
Borusan Liman	0,01	25,9	26,3	MD	MD	MD	MD	MD	MD
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	MD	MD	MD	MD	MD	MD	21,5	19,9	MD
Borusan Otomotiv Grubu	MD	0,9	MD	MD	MD	MD	35,4	41,1	52,94
Supsan	MD	MD	MD	MD	MD	MD	7,2	6	5,9
TOPLAM	0,78	26,77	26,3	421,00	443,30	411,1	147,3	186,6	165,89
2025 Yılında Toplam Deşarj Edilen Su Hacmi	568,9								

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Su Tüketimi			
	Toplam Su Tüketimi		
Megalitre	2023	2024	2025
Borçelik	304,6	254,6	254,13 ✓
Borusan Boru	177,7	159,50	224,9 ✓
Borusan Cat	0,0	0,0	1,75 ✓
Borusan EnBW Enerji	2,8	2,5	2,6 ✓
Borusan Holding	0,0	0,2	0,07 ✓
Borusan Liman	0,0	0,0	0,0 ✓
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	0,0	0,1	0,7
Borusan Otomotiv Grubu	22,05	17,8	2,79 ✓
Supsan	1,1	1,0	1,6 ✓
TOPLAM	508,3	435,7	487,8 ✓

Çevre Yönetimi				
	Birim	2023	2024	2025
Çevresel Faaliyetlerin İşletme Giderleri Toplamı ¹	TL	44.019.864,6	30.797.141,0	61.027.522,0
Çevre Koruma Yatırımları Toplamı ²	TL	130.898.176,7	296.431.710,9	67.229.938,64 ✓
Toplam Operasyonel Çevresel Maliyetler ³	TL	130.352.447,9	64.156.144	58.396.744,6
İş Modelinde Elde Edilen Fayda ⁴	t CO ₂ eq	22.952,3	20.070,2	13.166,0

¹Konsolide veri Borçelik, Borusan Boru, Borusan Cat, Borusan Limanı ve Supsan'ın verileri ile derlenmiştir.

²Konsolide veri Borçelik, Borusan Boru, Borusan Cat, Borusan Otomotiv Grubu, Borusan Limanı ve Supsan verileri ile derlenmiştir.

³Konsolide veri Borçelik, Borusan Boru, Borusan Cat, Borusan Limanı ve Supsan'ın verileri ile derlenmiştir.

⁴Konsolide veri Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji'nin verileri ile derlenmiştir.

Çevre Mevzuatı Kapsamındaki Ceza ve Yaptırımlar		
	Birim	2025
Çevre Ceza ve Yaptırım Sayısı	Adet	0
Çevre Ceza ve Yaptırım Tutarı	TL	0
Proje Bazlı Çevre Ceza ve Yaptırım Tuturu	TL/Proje	0

Çevresel Farkındalık & Kazalar				
	Birim	2023	2024	2025
Çevre Kaza Sayısı ¹	Adet	17	10	17
Çevre Kazası Sonrası Müdahale için Harcanan Miktar ²	TL/Proje	42.000	589.235	0
Çevre Konulu Gerçekleştirilen Acil Durum Tatbikat Sayısı ³	Adet	36	42	22

¹Konsolide veri Borçelik, Borusan Cat ve Borusan EnBW Enerji'de meydana gelen çevre kazası sayılarının toplamıdır.

²Konsolide veri Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji'nin harcadığı miktardır.

³Konsolide veri Borçelik, Borusan Boru, Borusan EnBW Enerji, Borusan Limanı ve Supsan'ın tatbikat sayılarıdır.

Hava Emisyonları ¹				
	Birim	2023	2024	2025
NOx	ton	227,1	194,5	194,5 ✓
SOx	ton	43,6	1,7	1,7 ✓
Kalıcı Organik Kirleticiler (POP)	ton	MD	MD	MD
Uçucu Organik Bileşikler (VOC)	ton	34,7	0,5	0,5 ✓
Tehlikeli Hava Kirleticiler (HAP)	ton	MD	MD	MD
Parçacıklı Madde (PM)	ton	18,5	4,9	4,9 ✓

¹Konsolide veri Borçelik'in hava emisyonlarıdır. Yasal olarak iki yılda bir ölçüm yapıldığı için 2024 yılı ölçüm raporu değerleri baz alınmıştır.

Diğer Doğrudan Enerji Tüketim Verileri ¹				
	Birim	2023 Şirket	2024 Şirket	2025
Soğutucu Gaz Kaçakları	kg	128,90	144,35	9
Yangın Söndürücü Sızıntı Miktarı	kg	5.313,00	10.143,00	553

¹Konsolide veriler 2023 ve 2024 yılları için Borusan Boru ve Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji'nin verilerinden oluşmaktadır. 2025 yılı için ise yalnızca Borusan Boru'yu kapsamaktadır.

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Yenilenebilir Enerji

	Birim	2023 ¹	2024 ²	2025 ³
Yenilenebilir Enerji Üretimi	GJ	2.082.220,5	7.112.304,78	8.156.148,7 ✓
Yenilenebilir Enerji Tüketimi	GJ	7.372,7	26.150,31	22.178,4 ✓

¹Konsolide veri Borçelik, Borusan Cat, Borusan EnBW Enerji, Borusan Liman ve Borusan Otomotiv Grubu'nun verileri ile derlenmiştir.

²Konsolide veri Borçelik, Borusan Cat, Borusan EnBW Enerji, Borusan Liman ve Borusan Otomotiv Grubu'nun verileri ile derlenmiştir.

³Konsolide veri Borçelik, Borusan Cat, Borusan EnBW Enerji, Borusan Liman ve Borusan Otomotiv Grubu'nun verileri ile derlenmiştir.

Geri Kazanılan Su Miktarı

	Birim	2023 ¹	2024	2025 ²
Geri kazanılan / tekrar kullanılan su miktarı	ton	134.598	115.927,60	90.080,7 ✓

¹Konsolide veri Borçelik, Borusan Boru, Borusan EnBW Enerji, Borusan Otomotiv Grubu ve Supsan'ın verileri ile derlenmiştir. Bu kapsamda, Borusan Otomotiv Grubu yağmur suyu konsolide veriye dahil edilmiştir.

²Konsolide veri Borçelik, Borusan Boru, Borusan Otomotiv Grubu ve Supsan'ın verileri ile derlenmiştir.

Diğer Enerji KPI'ları

	Birim	2023 Şirket	2024 Şirket	2025
Toplam Enerji Tasarrufu¹	GJ	125.410,2	116.380,09	9.431,3 ✓
Toplam Enerji Tasarrufu²	tCO₂e	19.964	17.239,18	15.073,1 ✓

¹2025 Konsolide verisi Borçelik ve Borusan EnBW Enerji'nin verileri ile derlenmiştir.

²2025 Konsolide verisi Borusan Boru ve Borusan Otomotiv Grubu verileri ile derlenmiştir.

Döngüsel İş Modeli

	Birim	2023	2024	2025
Döngüsel İş Modeli Proje Sayısı ¹	Adet	10	12	12
Döngüsel İş Modelinden Elde Edilen Fayda ²	TL	6.951.400	27.065.398,00	53.000
Döngüsel Ekonomi Kaynaklı Elde Edilen Gelir ve Maliyet Azaltımı ³	TL	6.951.400,2	29.900.248,00	197.365,0

¹Konsolide veri Borusan Boru, Borusan EnBW Enerji, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji, Borusan Liman, Borusan Otomotiv Grubu ve Supsan'ın verileri ile derlenmiştir.

²Konsolide veri Borusan EnBW Enerji verisi ile derlenmiştir.

³Konsolide veri Borçelik, Borusan EnBW Enerji ve Supsan'ın verileri ile derlenmiştir.

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Yaş'a Göre Çalışanlar				
	Birim	2023	2024	2025*
18 – 30 Yaş Arası	Kadın	512	439	288
	Oran	%24	%25	%5
	Erkek	1.616	1.288	965
	Oran	%76	%75	%16,7
31 – 40 Yaş Arası	Kadın	708	750	547
	Oran	%22	%24	%9,5
	Erkek	2.571	2.437	1.946
	Oran	%78	%77	%33,7
41 – 50 Yaş Arası	Kadın	249	289	237
	Oran	%14	%15	%4,1
	Erkek	1.559	1.661	1.392
	Oran	%86	%85	%24,1
51 – 60 Yaş Arası	Kadın	27	37	33
	Oran	%8	%9,3	%0,6
	Erkek	300	361	345
	Oran	%92	%91	%6
60 Yaş Üstü	Kadın	6	7	7
	Oran	%30	%33	%0,12
	Erkek	14	14	18
	Oran	%70	%67	%0,3
TOPLAM		7.562	7.283	5.778

*2025 yılı itibarıyla yaş gruplarına göre çalışan oranları, her bir yaş grubundaki çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranlanmasıyla hesaplanmıştır.

2024 yılına ait denetlenmiş verilerimiz için Borusan 2024 Entegre Faaliyet Raporumuzu inceleyebilirsiniz.

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

İstihdam Türüne Göre Çalışanlar				
	Birim	2023	2024	2025
Beyaz Yaka – Kadın	Kişi	1.349	1.404	1.010
Beyaz Yaka – Erkek	Kişi	3.496	3.521	2.654
Mavi Yaka – Kadın	Kişi	153	118	102
Mavi Yaka – Erkek	Kişi	2.564	2.240	2.012
TOPLAM		7.562	7.283	5.778

Sözleşme Türüne Göre Çalışanlar				
	Birim	2023	2024	2025
Belirsiz Süreli – Kadın	Kişi	1.448	1.501	1.094
Belirsiz Süreli – Erkek	Kişi	5.751	5.667	4.548
Belirli Süreli – Kadın	Kişi	54	21	18
Belirli Süreli – Erkek	Kişi	309	94	118
TOPLAM		7.562	7.283	5.778

Cinsiyete Göre Çalışanlar				
	Birim	2023	2024	2025
Kadın	Kişi	1.502	1.522	1.112
	Oran	%20	%21	%19
Erkek	Kişi	6.060	5.761	4.666
	Oran	%80	%79	%81
TOPLAM		7.562	7.283	5.778

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Diğer Gruplara Göre Çalışanlar

	Birim	2023	2024	2025
Yabancı	Kadın	4	4	4
	Oran	%44	%57	%57
	Erkek	5	3	3
	Oran	%56	%43	%43
Engelli	Kadın	30	36	28
	Oran	%2	%2,37	%1
	Erkek	160	149	121
	Oran	%2,64	%2,59	%11
TOPLAM		199	192	156

Yönetim Kategorisine Göre Çalışanlar

	Birim	2023	2024	2025
Üst Yönetim	Kadın	14	14	12 ✓
	Oran	%25	%26,4	%22 ✓
	Erkek	43	39	43 ✓
	Oran	%75	%73,60	%78 ✓
Orta Düzey	Kadın	98	107	97 ✓
	Oran	%24	%26	%28 ✓
	Erkek	316	304	249 ✓
	Oran	%76	%74	%72 ✓
TOPLAM		471	464	401 ✓

Borusan Grubu Konsolide İstihdam ve Devir Verileri - İstihdam ve Devir (Türkiye)

	Birim	2023	2024	2025
İşe Yeni Giren Toplam	Kişi	1.139	919	570 ✓
Beyaz Yaka	Kişi	731	652	354 ✓
Mavi Yaka	Kişi	408	267	216 ✓
İşten Ayrılan - Toplam	Kişi	1.072	1.147	801 ✓
Beyaz Yaka	Kişi	560	581	426 ✓
Mavi Yaka	Kişi	512	566	375 ✓

Cinsiyete Göre Çalışanlar

	Birim	2023	2024	2025
Erkek - İşe Alınan	Kişi	848	680	484 ✓
	Oran	%74,5	%74	%85 ✓
Erkek - İşten Ayrılan	Kişi	902	919	676 ✓
	Oran	%84,1	%80	%84 ✓
Kadın - İşe Alınan	Kişi	291	239	86 ✓
	Oran	%25,5	%26	%15 ✓
Kadın - İşten Ayrılan	Kişi	170	228	125 ✓
	Oran	%15,9	%20	%16 ✓
Toplam İşe Alınan		1.139	919	570 ✓
Toplam İşten Ayrılan		1.072	1.147	801 ✓

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Borusan Grubu Konsolide İstihdam ve Devir Verileri – Yaşa Göre Çalışanlar

	Birim	2023	2024	2025	
18 – 30 Yaş – İşe Alınan	Kişi	713	473	275	✓
	Oran	%62,6	%51	%48	✓
18 – 30 Yaş – İşten Ayrılan	Kişi	329	486	245	✓
	Oran	%30,7	%42	%30,59	✓
31 – 40 Yaş – İşe Alınan	Kişi	360	332	185	✓
	Oran	%31,6	%36	%32	✓
31 – 40 Yaş – İşten Ayrılan	Kişi	322	436	300	✓
	Oran	%30	%38	%37,45	✓
41 – 50 Yaş – İşe Alınan	Kişi	60	93	76	✓
	Oran	%5,3	%10	%13,33	✓
41 – 50 Yaş – İşten Ayrılan	Kişi	278	183	203	✓
	Oran	%25,9	%16	%25,34	✓
51 – 60 Yaş – İşe Alınan	Kişi	6	18	26	✓
	Oran	%0,5	%2	%5	✓
51 – 60 Yaş – İşten Ayrılan	Kişi	138	34	50	✓
	Oran	%12,9	%3	%6,24	✓
60 Yaş Üstü – İşe Alınan	Kişi	0	3	8	✓
	Oran	%0	%0	%1	✓
60 Yaş Üstü – İşten Ayrılan	Kişi	5	8	3	✓
	Oran	%0,5	%1	%0,4	✓
Toplam İşe Alınan		1.139	919	570	✓
Toplam İşten Ayrılan		1.072	1.147	801	✓

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Borusan Grubu Konsolide Doğum İzni Kullanan Çalışanlar

		Birim	2023	2024	2025	
Kadın	Doğum iznine hak kazanan çalışanlar	Kişi	58	50	56	✓
	Doğum izni kullanan çalışanlar	Kişi	58	50	56	✓
	Doğum izni bittikten sonra işe dönen çalışanlar	Kişi	57	50	52	✓
	Doğum izninden sonra işe dönen ve sonrasında en az 12 ay daha çalışanlar	Kişi	47	52	40	✓
Erkek	Doğum iznine hak kazanan çalışanlar	Kişi	255	272	211	✓
	Doğum izni kullanan çalışanlar	Kişi	255	267	211	✓
	Doğum izni bittikten sonra işe dönen çalışanlar	Kişi	255	266	211	✓
	Doğum izninden sonra işe dönen ve sonrasında en az 12 ay daha çalışanlar	Kişi	269	255	255	✓

Borusan Grubu Tedarik ve Denetim Süreçleri Verileri

	2023	2024	2025	
Borusan Holding Toplam Tedarikçi Sayısı (#)*	487	462	452	✓
Sürdürülebilirlik Değerlendirilmesine Tabi Tutulan Tedarikçi Sayısı	91	231	235	✓
Etik Hattı Bildirim Sayısı (#)	130	129	150	✓
Sosyal ve Çevresel Denetim Sayısı (#)	23	43	28	✓
Yolsuzluk Risklerini İçeren Denetim Sayısı (#)	29	43	58	✓

*Yalnızca Borusan Holding'in tedarikçi sayısıdır.

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Tedarikçi Sayısı			
	2023	2024	2025
Holding	487	462	452
Borusan Cat	234	753	509
Borusan Boru	1.032	996	870
Borçelik	1.696	1.683	1.425
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	1.687	2.033	MD
Borusan Liman	828	3.658	2.767
Borusan Otomotiv Grubu	987	1.411	1.018
Supsan	734	335	324
Borusan EnBW Enerji	715	752	755
Toplam Tedarikçi Sayısı	8.401	12.083	8.120 ✓

Borusan Grubu Yan Hak Sağlanan Çalışan Verileri						
	Hayat sigortası			Sağlık hizmetleri		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Borusan Holding	141	225	154	167	192	184
Borçelik	414	433	377	421	423	380
Supsan	44	50	42	44	50	42
Borusan Boru	312	319	266	320	274	278
Borusan Cat	1.103	1.101	1.016	1.159	1.061	1.077
Borusan Otomotiv Grubu	1.057	1.377	1.437	1.255	1.368	1.440
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji & Limanı	1.317	1.539	131	1.432	1.345	404
Borusan EnBW Enerji	138	148	158	134	151	154
TOPLAM	4.526	5.192	3.581	4.932	4.864	3.959

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Kreş Yardımı			
	2023	2024	2025
Kreş Yardım Desteği (TL)	8.940.600	14.125.200	17.423.000 ✓

Borusan Grubu Diğer Çalışan ve Eğitim Verileri			
	2023	2024	2025
Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Skoru (%)	78	74	77 ✓
Düzenli Performans Değerlendirmesine Tabi Tutulan Çalışan Sayısı	4.475	4.622	3.446 ✓
İşe Alınan Genç Yetenek Sayısı (Alpha) Elde Tutma Oranı (%)	%83	%96,30	%71 ✓
Future Leader Elde Tutma Oranı (%)	%95	%99,70	%95 ✓
Borusan Akademi Eğitim Saatleri	36.137	46.451	24.215 ✓

Borusan Grubu Cinsiyete Göre Eğitim Saatleri								
	Cinsiyete Göre Toplam Eğitim Saati				Cinsiyete Göre Çalışan Başına Yıllık Ortalama Eğitim Saati			
	2024	2024	2025	2025	2024	2024	2025	2025
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Borusan Cat	2.611	26.471	2.764	23.698	11,97	29,98	4,26	5,85
Borusan Boru	21.516	2.592	30.148	2.838	165,51	2,13	15,42	21,92
Borçelik	5.956	33.623	5.093	23.254	38,43	32,87	36,64	24,55
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji ¹	2.661,98	5.510,63	MD	MD	6,95	5,95	MD	MD
Borusan Liman	2.394,00	13.859,00	2.220	13.885	36,83	41,87	22,88	28,22
Borusan Otomotiv Grubu	4.462	13.490	352	416	10,99	14,14	0,97	0,40
Supsan	191,5	1.490,5	149,0	1.565,5	5,98	7,24	7	9
Borusan EnBW Enerji	579,76	3.258	752	1.729	14,49	29,09	19,79	15,03
Borusan Holding ²	13.763	32.688	10.013	14.202	13,25	13,3	3,49	2,57
TOPLAM	54.134,62	132.982,90	51.491	81.587	304,4	176,57	110,45	85,62

¹Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji eğitim verilerinde İSG verileri hariç veriler paylaşılmıştır.

²Borusan Akademi tarafından gerçekleştirilen eğitimleri kapsamaktadır.

Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji 2025 verileri sınırlı güvence kapsamına dahil değildir. 2025 yılı toplam veri bilgisi, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji verilerini içermemektedir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Borusan Grubu Yaş Grubuna Göre Eğitim Saatleri

		18 – 30 Yaş Arası Toplam Eğitim Saati						31 – 40 Yaş Arası Toplam Eğitim Saati						41 – 50 Yaş Arası Toplam Eğitim Saati						51–60 Yaş ve Üzeri Toplam Eğitim Saati						61 Yaş ve Üzeri Toplam Eğitim Saati					
	Birim	2023		2024		2025		2023		2024		2025		2023		2024		2025		2023		2024		2025		2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Borusan Cat	saat	1.095	16.331	1.221	11.512	701	12.016	2.607	16.046	1.127	10.251	1.519	8.026	1.091	7.355	210	3.824	399	3.088	163	1.387	53	885	146	535	0	0	0	0	0	33
Borusan Boru	saat	1.536	23.900	1.272	9.407	1.659	9.093	741	16.816	978,46	7.755	809	10.795	198	8.051	342	3.896	245	6.790	0	1.503	0	458	126	2.256	0	0	0	0	1	1.212
Borçelik	saat	2.567	14.931	2.447	12.551	1.827	5.393	3.435	19.033	3.026	12.225	2.277	9.947	620	12.050	342	7.581	868	6.582	38	2.087	138	1.263	105	1.316	10	14	3	3	17	17
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	saat	1.752	3.317	895	1.424,45	MD	MD	2.923	6.394	1.248	2.158,37	MD	MD	933	4.639	466	1.566,20	MD	MD	71	953	53	326,62	MD	MD	0	77	0	35,00	MD	MD
Borusan Liman	saat	402	1.477	849	3.197	1.270	3.786	479	3.019	1.278	4.803,00	667	3.778	100	3.315	267,00	4.421,00	283	3.970	0	699	0,00	1.391,00	0	2.018	0	0	0,00	46,92	0	333
Borusan Otomotiv Grubu	saat	1.697	3.608	1.756	4.375	16	16	1.729	5.353	1.804	5.866	264	288	550	2.442	748	2.771	72	96	135	515	124	468	0	16	28	16	30	10	0	0
Supsan	saat	148	669	28	394	336	18,5	254	947	120,5	689,5	95,5	717,5	46	710	43	368,5	35	446	0	143	0	38,5	0	66	0	0	0	0	0	0
Borusan EnBW Enerji	saat	9	34	188,24	119,9	222	142	142	524	268,89	1.568,91	314	703	17	215	122,63	1.543,19	216	824	0	0	0	26,16	0	60	0	0	0	0	0	0
Borusan Holding ¹	saat	MD	MD	3.675	4.931	2.497	2.939	MD	MD	7.736	14.740	5.547	6.894	MD	MD	2.399	10.598	1.796	3.798	MD	MD	290	2.388	146,5	561	MD	MD	23	31	26,5	10
TOPLAM	saat	9.206	64.267	12.331	47.911	8.528	33.493	12.309	68.132	17.586,85	60.056	11.493	41.149	3.556	38.776	4.939,31	36.568,71	3.914	25.594	408	7.286	658	7.244	524	6.828	39	108	56	125,92	44,50	1.605

¹Borusan Akademi tarafından gerçekleştirilen eğitimleri kapsamaktadır.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Borusan Grubu Yönetici Kademesine Göre Eğitim Saatleri

		İlk Kademe (N-1) Yönetici Toplam Eğitim Saati						Orta Kademe (N-2) Yönetici Toplam Eğitim Saati						Üst Kademe (N-3) Yönetici Toplam Eğitim Saati					
	Birim	2023		2024		2025		2023		2024		2025		2023		2024		2025	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Borusan Cat	saat	634	3.937	236	1.581	470	1.519	745	2.182	152	674	560	1.207	50	47	11	24	28	128
Borusan Boru	saat	134	515	88	285	1.187	2.238	12	345	0	167,75	169	733	0	0	0	0	0	11
Borçelik	saat	1.131	1.842	975	951	944	1.469	181	1.009	58	356	228	597	21	156	0	16	17	85
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	saat	507	683	8	20	MD	MD	190	696	98	50	MD	MD	40	85	54,75	172,75	MD	MD
Borusan Liman	saat	1	7	72	316	10	97	0	35	0	369	256	356	0	0	0	36	138	362
Borusan Otomotiv Grubu	saat	842	1.158	747	1.537	0	0	382	592	230	694	0	0	0	58	44	5	0	0
Supsan	saat	50	1	17	0	6	2	0	77	0	12	0	30,5	0	4	0	0	0	0
Borusan EnBW Enerji	saat	0	0	108,82	75,82	0	15	30	122	50,07	275,8	127	255	0	0	0	0	170	90
Borusan Holding ¹	saat	MD	MD	3.146	5.320	3.042	3.456	MD	MD	1.092	3.114	1.336	2.193	MD	MD	36	121	37	54
TOPLAM	saat	3.300	8.143	5.398	10.086	5.659	8.796	1.540	5.058	1.680	5.713	2.676	5.371	111	350	145,75	374,75	389,50	730,00

¹Borusan Akademi tarafından gerçekleştirilen eğitimleri kapsamaktadır.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Borusan Grubu Eğitim ve Gelişim Maliyetleri						
	Toplam Eğitim İçin Harcanan Yatırım Miktarı			Çalışan Başına Yıllık Toplam Eğitim Maliyeti		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Borusan Cat	23.485.782	11.335.596	6.019.200	21.448	10.296	6.019
Borusan Boru	8.567.999	6.635.925	4.258.800	4.993	4.930	2.750
Borçelik	7.908.174	16.867.735	14.795.465	6.753	14.271	13.624
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji ¹	2.381.347	1.193.920	MD	1.594	912	MD
Borusan Liman	1.933.307	2.706.763	5.158.898	3.249	6.750	7.623
Borusan Otomotiv Grubu ²	0	0	0	0	0	0
Supsan	524.660	254.733	189.519	2.057	1.048,28	4.512
EnBW Enerji	289.322	991.984	964.432	2.175	6.526,21	6.303
Borusan Holding ³	MD	29.852.861	28.690.828	MD	16.745	21.479
TOPLAM	45.090.602	69.839.517	60.077.142	42.271	61.477,83	62.310

¹Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji eğitim için harcanan yatırım miktarı ve eğitim maliyeti verileri İSG verileri hariç paylaşılmıştır.

²Borusan Otomotiv Grubu eğitim maliyetleri Borusan Akademi kapsamındadır.

³Borusan Akademi tarafından gerçekleştirilen eğitimleri kapsamaktadır.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Borusan Grubu İş Kazaları İstatistikleri																		
	KAZALAR																	
	Kaza Sayısı (Gün kaybı olup olmadığına bakılmaksızın)						Kaza Sayısı (3 günden fazla kayıpla sonuçlanan iş kazaları)						Kaza Sıklık Oranı					
	Şirket			Alt İşveren			Şirket			Alt İşveren			Şirket			Alt İşveren		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Borçelik	60	74 ¹	62 ✓	15	20 ¹	16 ✓	13	18 ¹	22 ✓	2	1 ¹	1 ✓	5,31	7,1 ¹	9,42 ✓	21,10	10,14 ¹	12,10 ✓
Supsan	17	15	6 ✓	3	6	1 ✓	4	3	4 ✓	1	1	1 ✓	7,07	4,71	12,58 ✓	8,18	18,34	20,08 ✓
Borusan Boru	267	176	151 ✓	53	40	44 ✓	11	14	8 ✓	5	0	2 ✓	3,48	4,92	3,49 ✓	6,36	0,00	3,47 ✓
Borusan Cat	95	39	74 ✓	13	4	13 ✓	10	8	9 ✓	4	2	5 ✓	4,22	3,84	4,17 ✓	14,15	6,02	28,03 ✓
Borusan Otomotiv Grubu	36	58	49 ✓	13	24	27 ✓	2	0	1 ✓	0	2	3 ✓	0	0	0,3 ✓	18,77	2,56	3,68 ✓
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	6	6	6,62	151	166	MD	2	0	MD	72	71	MD	0,56	0	MD	11,86	9,96	MD
Borusan Limanı	19	25	26 ✓	47	71	48 ✓	7	4	10 ✓	28	24	18 ✓	13,09	7,3	9,54 ✓	41,45	36,69	39,27 ✓
Borusan EnBW Enerji	27	4	5 ✓	60	29	17 ✓	1	0	0 ✓	0	8	4 ✓	3,17	0	0 ✓	0	3,33	6,37 ✓

¹Kerim Çelik ve Borçelik verilerinin toplamıdır.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Borusan Grubu İş Kazaları İstatistikleri																		
	KAZALAR																	
	ÖLÜM						KAZA AĞIRLIK ORANI						MESLEK HASTALIĞI ORANI					
	Şirket			Alt İşveren			Şirket			Alt İşveren			Şirket			Alt İşveren		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Borçelik	0	0	0 ✓	0	0	0 ✓	0,14	0,15	0,15 ✓	0,45	0,05	0,24 ✓	0	0	0 ✓	0	0	0 ✓
Supsan	0	0	0 ✓	0	0	0 ✓	0,13	0,070	0,13 ✓	0,04	0,680	0,20 ✓	0	0	0 ✓	0	0	0 ✓
Borusan Boru	0	0	0 ✓	0	0	0 ✓	0,40	0,44	0,34 ✓	0,50	0,37	0,21 ✓	0	0	0 ✓	0	0	0 ✓
Borusan Cat	0	0	0 ✓	0	0	0 ✓	0,13	0,05	0,06 ✓	0,36	0,16	0,24 ✓	0	0	0 ✓	0	0	0 ✓
Borusan Otomotiv Grubu	0	0	0 ✓	0	0	0 ✓	0,06	0	0,0033 ✓	0,01	0,09	0,032 ✓	0	0	0 ✓	0	0	0 ✓
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	0	0	MD	0	0	MD	0,01	0	0,1	0,24	0,24	MD	0	0	0	0	0	MD
Borusan Limanı	0	0	0 ✓	0	0	0 ✓	0,59	0,2	0,28 ✓	1,01	1,01	0,78 ✓	0	0	0 ✓	0	0	0 ✓
Borusan EnBW Enerji	0	0	0 ✓	0	0	0 ✓	0,06	0	0 ✓	0	0,08	0,32 ✓	0	0	0 ✓	0	0	0 ✓

Borusan Grubu Çalışma Saati			
	İş Günü Çalışma Saati	Faaliyet Yılı İçindeki İş Günü Sayısı	Toplam Çalışma Saati
	2025	2025	2025
Borusan Cat	7,5	260	2.336.749
Borusan Boru	7,5	299,5	2.549.494
Borçelik	7,5	300	2.399.829
Borusan Liman	7,5	300	1.506.634
Borusan Otomotiv Grubu	8	310	4.118.480
Supsan	8	283	481.157
Borusan EnBW Enerji	8	360	974.129

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Borusan Grubu İSG Şirket Çalışanları						
	Kazadan Kaynaklı Devamsızlık			Devamsızlık		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Borusan Cat	34	16	17	425	94	122
Borusan Boru	1.260	1.311	774	14.461	36.073	7.241,5
Borçelik	382	380	345	6.375	4.694	4.869
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	53	0	MD	288	512	MD
Borusan Liman	39	107	280	1.027	2.127	2.487
Borusan Otomotiv Grubu	154	20	11	0	20	0
Supsan	6	6	5	74	47	74
Borusan EnBW Enerji	1	0	0	10	0	0

Borusan Grubu İSG Taşeron Çalışanları						
	Kazadan Kaynaklı Devamsızlık			Devamsızlık		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Borusan Cat	0	2	6	0	53	43
Borusan Boru	390	265	122	1.679	6.949	1.405
Borçelik	48	5	20	0	MD	MD
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	1.484	1.705	MD	MD	16.708	MD
Borusan Liman	2	690	357	20	1.473	1.618
Borusan Otomotiv Grubu	0	0	26	0	0	0
Supsan	1	3	1	5	37	10
Borusan EnBW Enerji	0	MD	MD	0	97	MD

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Borusan Grubu İSG Eğitimleri Çalışanlar ve Taşeronlar/Alt Yükleniciler

	İSG Konusunda Çalışanlara ve Alt Yüklenicilere Verilen Toplam Eğitim Saati	İSG Konusunda Eğitim Alan Çalışan ve Alt Yüklenici Sayısı	İSG ile İlgili Çalışan ve Alt Yüklenici Başına Ortalama Eğitim Saati
	2025	2025	2025
Borusan Cat	16.120 ✓	2.621	5,93
Borusan Boru	24.472 ✓	1.296	16,74
Borçelik	20.186 ✓	1.163	27,14
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	MD	MD	MD
Borusan Liman	29.889 ✓	4.113	8,77
Borusan Otomotiv Grubu	6.608 ✓	530	3
Supsan	1.314 ✓	117	7,5
Borusan EnBW Enerji	3.616 ✓	MD	MD

Borusan Grubu Diğer Performans Göstergeleri

	Ramak Kala Sayısı	Tehlikeli Durum Sayısı	Sağlık, Emniyet ve Çevre Saha Denetimleri Sayısı	SGÇ Gözlemlerinin Kapatılma Oranı	Çalışanların Yaptığı Gözlem Oranı	Ödül Alan Çalışan Oranı	Gerçekleştirilen Tatbikatların Sayısı
	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025
Borusan Cat	42	3.257	7.973	MD	MD	MD	15
Borusan Boru	77	4.635	MD	%90	MD	MD	7
Borçelik	91	14	6.387	%93	%5,06	%0,47	16
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD
Borusan Liman	38	294	519	%91,9	%90	%69	13
Borusan Otomotiv Grubu	106	239	487	%75	%46,08	MD	10
Supsan	0	2	MD	MD	MD	MD	1
Borusan EnBW Enerji	18	174	40	%85	%100	%10	72

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Borusan Grubu İş Sağlığı ve Güvenliği			
	Kurulu İSG Komitesi Sayısı	Kurulu İSG Komitelerindeki Toplam Üye Sayısı	Kurulu İSG Komitelerinde Çalışan Temsilcisi Sayısı
	2025	2025	2025
Borusan Cat	42	37	7
Borusan Boru	3	44	3
Borçelik	3	54	10
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	MD	MD	MD
Borusan Liman	6	37	2
Borusan Otomotiv Grubu	8	133	27
Supsan	1	13	2
Borusan EnBW Enerji	4	26	2
TOPLAM	67	344	53

Borusan Grubu Kapsayıcılık Programıyla Ulaşılan Kişi Sayısı							
	Gençler	Çocuklar	Kadınlar	Göçmenler	Diğer Kitleler	Toplam	Kapsayıcılık Programları İçin Yapılan Harcama Tutarı (TL)
	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025
Borusan Cat ¹	MD	MD	MD	MD	MD	2.500	MD
Borusan Boru	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD
Borçelik	887	500	91	0	2.315	3.793	881.600
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD
Borusan Liman	65	268	MD	MD	MD	MD	16.107,30
Borusan Otomotiv Grubu	460	23	MD	MD	MD	483	MD
Supsan	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD
Borusan EnBW Enerji	30	102	MD	MD	586	718	208.078
Borusan Holding	1.132	3.949	MD	MD	MD	5.081	66.444.792,95
TOPLAM	2.574	4.842	91	0	2.901	12.575	1.105.785

¹Borusan Cat kapsayıcılık programlarıyla ulaşılan kişi sayısı verisi konsolide rakama dahildir.

PERFORMANS VE GÖSTERGELER TABLOLARI

Borusan Grubu Gönüllülük			
	Gönüllülük Faaliyetlerine Katılan Çalışan Sayısı	Gönüllülük Aktiviteleri İçin Çalışanlar Tarafından Harcanan Toplam Saat	Gönüllülük Faaliyetlerine Ayrılan Bütçe (TL)
	2025	2025	2025
Borusan Cat	350	1.700	275.000
Borusan Boru	22	15	MD
Borçelik	225	1.065	338.277
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	MD	MD	MD
Borusan Liman	53	102	302.287
Borusan Otomotiv Grubu	623	394	150.000
Supsan	3	742	300
Borusan EnBW Enerji	130	2.457	537.368
Borusan Holding	173	1.711	273.600
TOPLAM	1.579	8.186	1.876.832,25

Borusan Grubu Müşteriler								
	Toplam Müşteri Sayısı	Yerli Müşteri Sayısı	Yabancı Müşteri Sayısı	Müşteri Memnuniyet Oranı	Müşteri Güvenilirlik Oranı	Müşteri gizliliğinin ihlaline ilişkin alınan toplam şikayetlerin sayısı	Müşteri verilerinde tespit edilen toplam sızıntı, hırsızlık veya kayıp sayısı	Müşteri ilişkileri konusunda çalışanlara verilen eğitim saati
	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025
Borusan Cat	69.255	61.303	7.952	%74,4	MD	MD	MD	426
Borusan Boru	235	169	34	%98	MD	0	0	20
Borçelik	618	481	137	MD	MD	MD	MD	464
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD
Borusan Liman	453	425	28	%71	MD	1	MD	MD
Borusan Otomotiv Grubu	MD	MD	MD	BMW Group: %90 Jaguar Land Rover: %98,8	MD	MD	MD	BMW Group: 261 saat Jaguar Land Rover: 0
Supsan	229	181	48	MD	MD	MD	MD	MD
Borusan EnBW Enerji	MD		MD	MD	MD	MD	MD	MD

KALİTE VE ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ

	Borçelik	Supsan	Borusan Boru	Borusan Cat	Borusan Otomotiv Grubu	Borusan Limanı	Borusan EnBW Enerji
ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi	Gemlik Bursa ÇSM Manisa ÇSM	Supsan	Borusan Boru	Borusan Cat		Borusan Limanı	Merkez Ofis Bandırma RES Balabanlı RES Koru RES Mut RES Harmanlık RES Fuat RES Kartaldağı RES Kıyıköy RES Saros RES Yedigöl Aksu HES
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	Gemlik Bursa ÇSM Manisa ÇSM	Supsan	Borusan Boru	Borusan Cat		Borusan Limanı	Merkez Ofis Bandırma RES Balabanlı RES Koru RES Mut RES Harmanlık RES Fuat RES Kartaldağı RES Kıyıköy RES Saros RES Yedigöl Aksu HES
ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi			Borusan Boru	Borusan Cat		Borusan Limanı	
ISO 14046 Su Ayak İzi Doğrulaması			Borusan Boru			Borusan Limanı	
ISO 14064 Sera Gazı Doğrulaması	Gemlik Bursa ÇSM Manisa ÇSM		Borusan Boru	Borusan Cat		Borusan Limanı	
ISO 16949 IATF Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi	Gemlik Bursa ÇSM	Supsan	Borusan Boru				
ISO 17024 Personel Akreditasyonu Standardı	Gemlik						
ISO 17025 Deney ve Kalibrasyon Laboratuvarlarının Yeterlilik Akreditasyonu			Borusan Boru				

KALİTE VE ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ

	Borçelik	Supsan	Borusan Boru	Borusan Cat	Borusan Otomotiv Grubu	Borusan Limanı	Borusan EnBW Enerji
ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi	Gemlik Bursa ÇSM Manisa ÇSM			Borusan Cat	Borusan Otomotiv (Borusan Otomotiv İthalat ve Dağıtım A.Ş., Borusan Oto Servis ve Ticaret A.Ş. Avcılar, İstinye, Vadi ve Samandıra lokasyonları)	Borusan Limanı	Merkez Ofis Bandırma RES Balabanlı RES Koru RES Mut RES Harmanlık RES Fuat RES Kartaldağı RES Kıyıköy RES Saros RES Yedigöl Aksu HES
ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi	Gemlik Bursa ÇSM Manisa ÇSM	Supsan	Borusan Boru	Borusan Cat	Borusan Oto Servis ve Ticaret A.Ş.	Borusan Limanı	Merkez Ofis Bandırma RES Balabanlı RES Koru RES Mut RES Harmanlık RES Fuat RES Kartaldağı RES Kıyıköy RES Saros RES Yedigöl Aksu HES
ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi	Gemlik		Borusan Boru	Borusan Cat		Borusan Limanı	Merkez Ofis Bandırma RES Balabanlı RES Koru RES Mut RES Harmanlık RES Fuat RES Kartaldağı RES Kıyıköy RES Saros RES Yedigöl Aksu HES
API 5CT pecification for Casing and Tubing			Borusan Boru				
API 5L Specification for Line Pipe			Borusan Boru				
API Q1 Kalite Yönetim Sistemi			Borusan Boru				
EDGE (Equity, Diversity, and Gender Equality) Gender Certification Assess Level	Gemlik						
SEDEX SMETA 4 Pillars	Gemlik Bursa ÇSM						
Sınav ve Belgelendirme Yetki Belgesi (MYK)	Gemlik		Borusan Boru				

KALİTE VE ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ

	Borçelik	Supsan	Borusan Boru	Borusan Cat	Borusan Otomotiv Grubu	Borusan Limanı	Borusan EnBW Enerji
Tehlikeli Madde Uygunluk Belgesi			Borusan Boru			Borusan Limanı	
Responsible Steel	Gemlik						
Türk Standartlarına Uygunluk Belgesi TS EN 10025-2	PO Ürün						
Türk Standartlarına Uygunluk Belgesi TS EN 10130	CR Ürün						
Türk Standartlarına Uygunluk Belgesi TS EN 10346	GAL Ürün						
Türk Standartlarına Uygunluk Belgesi TS EN 10268+A1	CR Ürün						
Türk Standartlarına Uygunluk Belgesi TS EN 10149-2	PO Ürün						
Türk Standartlarına Uygunluk Belgesi TS EN 10111	PO Ürün						
CE Uygunluk Belgesi EN 10025-1	PO Ürün						
SIRIM QAS INTERNATIONAL MS 2651 Ürün Belgesi	CR Ürün						
SIRIM QAS INTERNATIONAL MS 2660 Ürün Belgesi	GAL Ürün						
Green Check						Borusan Limanı	
İş'te Eşit Kadın Sertifikası						Borusan Limanı	
ISO 22301 – İş Sürekliliği Yönetim Sistemi				Borusan Cat			
EcoVadis Değerlendirmesi		Supsan					

ÜYELİKLER VE ÖDÜLLER

ÜYELİKLER			
Kurum Adı	Şirket Adı	Kurum Adı	Şirket Adı
Türkiye Otomotiv Sporları Federasyonu (TOSFED)	BOM Motor Sporları	Kazan ve Basıncılı Kap Sanayicileri Birliği	Borusan Boru
Ar-Ge Merkezleri İletişim ve İşbirliği Platformu (ARGEMİP)	Borçelik	Kurumsal İletişimciler Derneği	Borusan Boru
Beyaz Eşya Yan Sanayiciler Derneği (BEYSAD)	Borçelik	Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD)	Borusan Boru
BM Kadını Güçlendirme Prensipleri (WEPS)	Borçelik	Tünelcilik Derneği	Borusan Boru
Bursa İş Kadınları ve Yöneticileri Derneği	Borçelik	Türk Yapısal Çelik Derneği (TUCSA)	Borusan Boru
Bursa Sanayici ve İş Adamları Derneği (BUSİAD)	Borçelik	Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği	Borusan Boru
Bursa Ticaret ve Sanayi Odası	Borçelik	Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)	Borusan Boru
Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)	Borçelik	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS)	Borusan Boru
Gemlik Ticaret ve Sanayi Odası	Borçelik	Yapısal Çelik Derneği	Borusan Boru
Global Compact	Borçelik	43. Grup Meslek Komitesi (ISO)	Borusan Boru
İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri (İMMİB)	Borçelik	Tente ve Branda Sanayici İş Adamları Derneği	Borusan Boru
İstanbul Sanayi Odası	Borçelik	AmCham Turkey / ABFT (Amerikan Şirketler Derneği)	Borusan Boru
İstanbul Ticaret Odası (İTO)	Borçelik	Dünyadaki İtalyan Girişimciler Derneği	Borusan Boru
Kurumsal İletişimciler Derneği	Borçelik	Sürdürülebilirlik Akademisi	Borusan Boru
Otomotiv Teknolojileri Platformu (OTEP)	Borçelik	UN Global Compact Türkiye Ağı	Borusan Boru
Soğuk Haddeme, Galvanizli ve Boyalı Saç Üreticileri Derneği (SOGAD)	Borçelik	BM Kadını Güçlendirme Prensipleri	Borusan Boru
Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD)	Borçelik	Gemlik Ticaret ve Sanayi Odası	Borusan Boru
Türkiye Dış Ticaret Derneği	Borçelik	Türkiye Etik ve İtibar Derneği (TEİD)	Borusan Boru
Türkiye Kalite Derneği (KALDER)	Borçelik	Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)	Borusan Boru
Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS)	Borçelik	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS)	Borusan Boru
Türk-Fransız Ticaret Derneği	Borçelik	İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD)	Borusan Boru
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)	Borçelik	TÜM Mühendis Kadınlar Derneği	Borusan Boru
Uluslararası Yatırımcılar Derneği (YASED)	Borçelik	İtalyan Ticaret ve Sanayi Odası Derneği	Borusan Boru
Çelik Boru İmalatçıları Derneği (ÇEBİD)	Borusan Boru	AmCham Azerbaijan	Borusan Cat Azerbaijan
Çelik İhracatçıları Birliği (ÇİB)	Borusan Boru	Azerbaijan–Turkey Business Association (ATBA)	Borusan Cat Azerbaijan
Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği (ÇEDBİK)	Borusan Boru	AmCham Azerbaijan	Borusan Cat Azerbaijan
Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)	Borusan Boru	Azerbaijan–Turkey Business Association (ATBA)	Borusan Cat Azerbaijan
İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri (İMMİB)	Borusan Boru	American Chamber of Commerce in Georgia (AMCHAM Georgia)	Borusan Cat Georgia

ÜYELİKLER VE ÖDÜLLER

ÜYELİKLER			
Kurum Adı	Şirket Adı	Kurum Adı	Şirket Adı
Georgian and Turkish Businessmen Association	Borusan Cat Georgia	Big Marketing Conference	Borusan Cat Kyrgyzstan
American Chamber of Commerce in Georgia (AMCHAM Georgia)	Borusan Cat Georgia	Public Association of Entrepreneurs, Culture, Solidarity and Friendship Turkey–Kyrgyzstan	Borusan Cat Kyrgyzstan
Georgian and Turkish Businessmen Association	Borusan Cat Georgia	International Business Council Association (02305200710247)	Borusan Cat Kyrgyzstan
TUKIB (Association of Turkish and Kazakh Businessmen)	Borusan Cat Kazakhstan	UN Global Compact	Borusan Cat Türkiye
American Chamber of Commerce in Kazakhstan (AMCHAM)	Borusan Cat Kazakhstan	AmCham Türkiye	Borusan Cat Türkiye
EUROBAK	Borusan Cat Kazakhstan	UN Global Compact	Borusan Cat Türkiye
Kazakhstan–Qatar Association	Borusan Cat Kazakhstan	AmCham Türkiye	Borusan Cat Türkiye
Kazakhstan National Association of Professional Engineers and Consultants (CI)	Borusan Cat Kazakhstan	IACCCA (Uluslararası Kurumsal Çağdaş Sanat Koleksiyonları Birliği)	Borusan Contemporary
Kazservice	Borusan Cat Kazakhstan	AICA (Türkiye Uluslararası Sanat Eleştirmenleri Derneği)	Borusan Contemporary
Temirlan Alkuat (Individual – E&T)	Borusan Cat Kazakhstan	ICOM (International Council of Museum)	Borusan Contemporary
TUKIB (Association of Turkish and Kazakh Businessmen)	Borusan Cat Kazakhstan	Türkiye Rüzgar Enerjisi Birliği (TÜREB)	Borusan EnBW Enerji
American Chamber of Commerce in Kazakhstan (AMCHAM)	Borusan Cat Kazakhstan	TÜSIAD (Enerji Çalışma Grubu Başkanlığı)	Borusan EnBW Enerji
EUROBAK	Borusan Cat Kazakhstan	UN Global Compact	Borusan EnBW Enerji
Kazakhstan–Qatar Association	Borusan Cat Kazakhstan	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)	Borusan EnBW Enerji
Kazakhstan National Association of Professional Engineers and Consultants (CI)	Borusan Cat Kazakhstan	SKD Türkiye	Borusan EnBW Enerji
Kazservice	Borusan Cat Kazakhstan	Elektrik Üreticileri Derneği (EÜD)	Borusan EnBW Enerji
Temirlan Alkuat (Individual – E&T)	Borusan Cat Kazakhstan	Enerji Ticareti Derneği (ETD)	Borusan EnBW Enerji
International Business Council (IBC)	Borusan Cat Kyrgyzstan	World Energy Council Türkiye (Dünya Enerji Konseyi – DEK)	Borusan EnBW Enerji
American Chamber of Commerce in the Kyrgyz Republic (AmCham KR)	Borusan Cat Kyrgyzstan	IICEC (Sabancı University Istanbul International Center for Energy and Climate)	Borusan EnBW Enerji
Chamber of Commerce and Industry of the Kyrgyz Republic (CCIKR)	Borusan Cat Kyrgyzstan	GÜYAD Enerji Yatırımcıları Derneği	Borusan EnBW Enerji
Mining Industry Association	Borusan Cat Kyrgyzstan	Türkiye Kalite Derneği (KALDER)	Borusan EnBW Enerji
Big Marketing Conference	Borusan Cat Kyrgyzstan	Türkiye Güneş Enerjisi Platformu (SolarBaba)	Borusan EnBW Enerji
Public Association of Entrepreneurs, Culture, Solidarity and Friendship Turkey–Kyrgyzstan	Borusan Cat Kyrgyzstan	Kalder	Borusan Holding
International Business Council Association (02305200710247)	Borusan Cat Kyrgyzstan	ÖSGD	Borusan Holding
International Business Council (IBC)	Borusan Cat Kyrgyzstan	Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği	Borusan Holding
American Chamber of Commerce in the Kyrgyz Republic (AmCham KR)	Borusan Cat Kyrgyzstan	Kurumsal İletişimciler Derneği	Borusan Holding
Chamber of Commerce and Industry of the Kyrgyz Republic (CCIKR)	Borusan Cat Kyrgyzstan	Etik ve İtibar Derneği	Borusan Holding
Mining Industry Association	Borusan Cat Kyrgyzstan	Türkiye'de İngiliz Ticaret Odası	Borusan Holding

ÜYELİKLER VE ÖDÜLLER

ÜYELİKLER			
Kurum Adı	Şirket Adı	Kurum Adı	Şirket Adı
Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği	Borusan Holding	Tarsus Ticaret ve Sanayi Odası (TSO)	Borusan Oto
Ortak Nesiller Entegrasyon Derneği	Borusan Holding	Alman-Türk Ticaret ve Sanayi Odası	Borusan Otomotiv
Türkiye Kadın Girişimciler Derneği	Borusan Holding	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)	Borusan Otomotiv
Yenidenbiz Derneği	Borusan Holding	Motosiklet Endüstrisi Derneği (MOTED)	Borusan Otomotiv
Yuvam Dünya	Borusan Kocabıyık Vakfı	Otomotiv Distribütörleri ve Mobilite Derneği (ODMD)	Borusan Otomotiv
Eğitim Reformu Girişimi	Borusan Kocabıyık Vakfı	TAYRAŞ	Borusan Otomotiv
Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı	Borusan Kocabıyık Vakfı	Tüm Akü İthalatçıları ve Üreticileri Derneği (Tümaküder)	Borusan Otomotiv
Günyüzü Derneği	Borusan Kocabıyık Vakfı	Türkiye Etik ve İtibar Derneği (TEİD)	Borusan Otomotiv
Sivil Toplum Destek Vakfı	Borusan Kocabıyık Vakfı	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Türkiye Otomotiv Ticaret Meclisi	Borusan Otomotiv
BUSİAD – Bursa Sanayici İş İnsanları Derneği	Borusan Limanı	UN Global Compact	Borusan Otomotiv
TÜRKLİM – Türkiye Liman İşletmecileri Derneği	Borusan Limanı	Women's Empowerment Principles	Borusan Otomotiv
Adana Genç İş İnsanları Derneği (AGİAD)	Borusan Oto	Taşınabilir Pil Üreticileri ve İthalatçıları Derneği	Borusan Otomotiv
Ankara Sanayi Odası (ASO)	Borusan Oto	Sürdürülebilirlik Akademisi	Borusan Otomotiv
Ankara Ticaret Odası (ATO)	Borusan Oto	Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri İletişim ve İş Birliği Platformu (ARGEMİP)	Borusan Otomotiv
Bodrum Ticaret Odası (BODTO)	Borusan Oto	Tüm Oto Kiralama Kuruluşları Derneği (TOKKDER)	Borusan Otomotiv Premium
Gaziantep Ticaret Odası	Borusan Oto	AEAA (European Association of Artist Managers)	Borusan Sanat
Çorlu Ticaret ve Sanayi Odası (ÇTSO)	Borusan Oto	IAMA (International Artist Managers' Association)	Borusan Sanat
İstanbul Sanayi Odası	Borusan Oto	Uludağ İhracatçıları Birliği (UİB)	Supsan
İstanbul Ticaret Odası (İTO)	Borusan Oto	Otomotiv Satış Sonrası Ürün ve Hizmetleri Derneği (OSS)	Supsan
Mersin Yetkili Otomotiv Satıcıları Derneği (MODER)	Borusan Oto	Deniz Temiz Derneği (TURMEPA)	Supsan
Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği (OYDER)	Borusan Oto	Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD)	Supsan

ÜYELİKLER VE ÖDÜLLER

ÖDÜLLER			
Ödül Adı	Ödülü Alan Şirket	Ödülü Veren Kurum	Ödül Alan Proje
Kadın Dostu Markalar Farkındalık Ödülleri	Borçelik	Kadın Dostu Markalar	Bu İş Eşitlik İş Projesi ile Kadın İstihdamı ve İşte Fırsat Eşitliği Kategorisi Ödülü
CDP Ödülleri	Borçelik	CDP (Carbon Disclosure Project)	Su Güvenliği Programı'ndan A skoru ile "Global Liderlik", İklim Değişikliği Programı'nda B skoru ile "İyi Yönetim" Seviyesi Ödülü
ISO 500 – 2024 Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu	Borçelik	İSO (İstanbul Sanayi Odası)	Türkiye'nin En Büyük 48'inci Şirketi
Borusan Geleceğe İlham Ödülleri	Borçelik	Borusan	İklim – Enerji Yönetimi Kategorisinde "RCM Hatları Basınçlı Hava Tüketiminin Azaltılması" Projesi ile 1.'lik Ödülü İklim – Su Yönetimi Kategorisinde "Soğutma Kulelerinde Demineralize Su Tüketiminin Azaltılması" Projesi ile 1.'lik Ödülü
Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) 2024 "En Büyük 1000 İhracatçı" Araştırması	Borçelik	TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi)	İhracat Şampiyonlarında İlk 1000'de Genel Sıralamda 57'inci Şirket Sektörel Sıralamada 9'uncu Şirket
Fortune 500 – 2024 Türkiye'nin En Büyük Şirketleri	Borçelik	Fortune	Türkiye'nin En Büyük 65'inci Şirketi
Turkishtime Türkiye Ar-Ge 250 Araştırması	Borçelik	Turkishtime	2024 Yılı Ar-Ge Harcamalarına Göre En Büyük 500 Şirket Araştırması'nda 141'inci, 2024 Ar-Ge Merkezinde Alınan Ulusal Patent Sayısına Göre İlk 50'de 40'inci
TEGEP 11. Öğrenme ve Gelişim Ödülleri	Borçelik	TEGEP (Eğitim ve Gelişim Paydaşları Derneği)	Bu İş Eşitlik İş Projesi ile Sosyal Etki Ödülü
İnovaLİG 2025 Ödülleri	Borçelik	TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi)	Büyük Ölçekli Şirketler "İnovasyon Döngüsü" Kategorisinde 2'incilik Ödülü
Türkiye'nin En İyi Proje Yönetim Ofisi Ödülleri (PMO Awards 2025)	Borçelik	PMI (Project Management Institute)	"En İyi Uygulamalara Bağlılık" Kategorisi Ödülü
BTSO İlk 250 Firma	Borçelik	BTSO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası)	Bursa'da En Büyük 5'inci Şirket Metal Sektörü Lideri
MESS İş Güvenliğinin Yıldızları	Borçelik	MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası)	Asitleme Hattı Otomasyonel İyileştirme Projesi ile Dijital İyileştirme Kategorisi Ödülü
TURQUALITY® Vizyon Buluşması ve Markalaşma Konferansı		T.C. Ticaret Bakanlığı	Uzak Ükelere En Çok İhracat Yapan TURQUALITY® Şampiyonları Ödülü
Capital 500-2024 Listesi	Borçelik	Capital	Türkiye'nin En Büyük 84'üncü Şirketi Demir Çelik Kategorisinde ise En Büyük 8'inci Şirketi
İSO Yeşil Dönüşüm Ödülleri	Borçelik	İSO (İstanbul Sanayi Odası)	Akıllı Tahmin, Sıfır Atık: Çelikte Makine Öğrenmesiyle Atık Önleme Projesi ile Çevre Dostu Proje Kategorisi 1'incilik Ödülü
MESS İSG Elçileri Kategorisi Ödülü	Borusan Boru	MESS	Safe Clamp
Fortune 500 Türkiye	Borusan Boru	Fortune	Türkiye'nin En Büyük 500 Şirketi
Platin Global 100	Borusan Boru	Platin Dergisi	Türkiye'nin En Büyük 100 Global Şirketi
TİM 100	Borusan Boru	Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM)	TİM 100
Geleceğe İlham Ödülleri	Borusan Boru	Borusan Holding	NoMoreChattering & AutoMate: RoboWorker
ODMD Satış ve İletişim Ödülleri, 2024 Gladyatörleri	Borusan Otomotiv – BMW Türkiye	ODMD (Otomotiv Distribütörleri ve Mobilite Derneği)	I sea Climate Change Projesi ile Jüri Özel Ödülü

ÜYELİKLER VE ÖDÜLLER

ÖDÜLLER			
Ödül Adı	Ödülü Alan Şirket	Ödülü Veren Kurum	Ödül Alan Proje
Brandverse Awards	Borusan Otomotiv - BMW Türkiye	Marketing Türkiye ve BoomSonar	"Biz de Sizi Aradık" projemizle Medya Ana Bölümü'nde Otomotiv ve Yan Sanayi kategorisinde Altın Ödül
			"Biz de Sizi Aradık" projemizle Sosyal Medya ve Dijital Ana Bölümü'nde Arama Motoru Kampanyası kategorisinde Gümüş Ödül
			"Biz de Sizi Aradık" projemizle Strateji Ana Bölümü'nde Veriye Dayalı Kampanyalar YENİ kategori kapsamında Bronz Ödül
			SocialBrands Veri Analitiği Bölümü'nde Bronz Ödül
Kristal Elma	Borusan Otomotiv - BMW Türkiye	Reklamcılar Derneği	"Don't Text And Drive - Dostoyevski" projesiyle Açık Hava / Sektörel Kategoriler - Otomotiv ve Otomotiv Ürünleri/Hizmetleri kategorisinden Kristal Ödül
			"Biz de Sizi Aradık" projesiyle Dijital / Özel Kategoriler / Performansın Yaratıcı Kullanımından Gümüş Ödül
MarTech Awards	Borusan Otomotiv - BMW Türkiye	Pazarlamasyon.com	"Biz de Sizi Aradık" projesiyle Teknoloji kategorisinde En İyi Veri/İçgörü Teknolojisi Ödülü
			"Biz de Sizi Aradık" projesiyle Teknoloji kategorisinde En İyi CRM Teknolojisi Ödülü
			"Biz de Sizi Aradık" projesiyle Meca kategorisinde En İyi Omni-Channel Teknoloji Kullanımı Ödülü
Şikayetvar.com / Müşteri Şikayetlerini En İyi Yöneten Firma	Borusan Otomotiv - BMW Türkiye	Şikayetvar.com	Premium Otomotiv Markaları arasında Müşteri Şikayetlerini En İyi Yöneten Firma / Diamond Ödülleri
Martech Awards	Borusan Otomotiv - MINI Türkiye	Martech Awards	MINİpati Projesi ile Meca kategorisinde Diğer Mecralarda En İyi Teknoloji Kullanımı Ödülü
Women's Worldwide Car Of The Year (WWCOTY)	Borusan Otomotiv - MINI Türkiye	Women's Worldwide Car Of The Year (WWCOTY)	MINİ Cooper ile "En İyi Şehir Otomobili" Ödülü
MIXX Awards	Borusan Otomotiv - MINI Türkiye	MIXX Awards	MINİpati Projesi ile Kar Amacı Gütmeyen/ Kamu Hizmetleri kategorisinde Bronz Ödülü
Polaris Sürdürülebilirlik Ödülü	Borusan Otomotiv - MINI Türkiye	BMW Group	MINİpati Projesi ile Polaris Sürdürülebilirlik Ödülü
Brandverse Awards	Borusan Otomotiv - MINI Türkiye	Brandverse Awards	MINİpati Projesi ile Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik kategorisinde Hayvan Hakları Projeleri Gümüş Ödülü
Brand Awards	Borusan Otomotiv - BMW Motorrad Türkiye	Brand Awards	SocialBrands Veri Analitiği Bölümü Motosiklet Markaları "Bronz" Ödül

ÜYELİKLER VE ÖDÜLLER

ÖDÜLLER			
Ödül Adı	Ödülü Alan Şirket	Ödülü Veren Kurum	Ödül Alan Proje
-	Borusan Otomotiv – Jaguar Land Rover Türkiye	Jaguar Land Rover	Network Genelinde Birincilik Ödülü (Best Importer With Network)
			En İyi Satış Ödülü (Best in Sales)
			En İyi Pazarlama Ödülü (Best in Marketing)
			En İyi Satış Sonrası ve Müşteri İlişkileri Ödülü (Best in Customer Care)
			Network Genelinde İkincilik Ödülü (Best in Network 2 nd Place)
	Borusan Oto Kıbrıs		En İyi Distribütör Ödülü (Best Importer without Network)
TEMA Vakfı – "Yaşamak İçin Yaşatmaya Gönüllüyük"	Borusan Oto	Tema Vakfı	"Yaşamak İçin Yaşatmaya Gönüllüyük" teması kapsamında, Kurumsal Bağışçılar kategorisinde Kurumsal Teşekkür Plaketi
İstanbul Marketing Awards	Borusan Next	İstanbul Marketing Awards	Otomotiv sektöründe, Dijital Kampanya kategorisinde Meta Katalog Reklamlarında AI tabanlı Çözümlerin Kullanımı Ödülü
Geleceğe İlham Ödülleri	Borusan Otomotiv	Borusan Holding	Geleceğe İlham Ödülleri 2025'in İnsan Kategorisine "Anahtar Kadında" projemizle 1. lik ödülü
Teknoloji Kaptanları	Borusan Otomotiv	BT Haber	Motor Yağı Atık Bildirim Sürecinde Robotik Süreç Otomasyonu Projemiz ile Maliyet İyileştirme Kategorisinde İkincilik Ödülü
			Motor Yağı Atık Bildirim Sürecinde Robotik Süreç Otomasyonu Projemiz ile Operasyonel Yetkinlik Kategorisinde İkincilik Ödülü
International Conference on Design Research & Development (RDCONF)	Borusan Otomotiv	RDCONF	Kişiselleştirilmiş Kampanya Önerisi Modelimiz ile En İyi Makine Öğrenme Algoritması Kategorisinde Birincilik Ödülü
			Zaman Ağırlıklı Hibrit Öneri Sistemi Modelimiz ile En İyi Makine Öğrenme Algoritması Kategorisinde Üçüncülük Ödülü
Yapay Zeka Fabrikası Ödülleri	Borusan Otomotiv	İş Bankası	BOost Projemiz ile İnovasyon ve İş Birliği Ödülü
GT4 Avrupa Serisi	BOM Motor Sporları – Borusan Otomotiv Motorsport	SRO Motorsports Group'	Paul Ricard Yarışı: Podyum 3.'lüğü
			Spa Yarışı: Podyum 1.'liği
			Misano Yarışı: Podyum 2.'liği ve 3.'lüğü
			Nürburgring Yarışı: Podyum 2.'liği ve 3.'lüğü
			Barcelona Yarışı: Podyum 2.'liği ve 3.'lüğü
			GT4 Avrupa Sezonu – Takımlar İkinciliği
BMW Sports Sports Thropy Drivers Top 25	BOM Motor Sporları – Borusan Otomotiv Motorsport	BMW M Motorsport	24 Pedro Ebrahim 2 Berkay Besler 2 Gabriele Piana
Türkiye Karting Şampiyonası	BOM Motor Sporları – BOM Karting	Türkiye Otomobil Sporları Federasyonu (TOSFED)	Mini Kategori – Sezon İkinciliği
			Master Kategori – Türkiye Şampiyonluğu
			Junior kategori – Sezon Üçüncülüğü

ÜYELİKLER VE ÖDÜLLER

ÖDÜLLER			
Ödül Adı	Ödülü Alan Şirket	Ödülü Veren Kurum	Ödül Alan Proje
İstanbul Altın Değerler Ödülü	Borusan Otomotiv	İstanbul Ekonomi Zirvesi	Sürdürülebilir Mobilité Liderliği Ödülü
FORD Q1	Supsan	FORD	
Kristal Geyik Ödülleri – Yılın Yenilenebilir Enerji Şirketi	Borusan EnBW Enerji	Hacettepe Üniversitesi	-
Geleceğe İlham Ödülleri – Biyoçeşitlilik Ödülleri	Borusan EnBW Enerji	Borusan Holding	Yeşil Liste Biyoçeşitlilik Projesi
Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına Değer Katan Kuruluş Ödülleri	Borusan EnBW Enerji	Türkiye Kurumsal Sorumluluk Derneği	Yeşil Liste Biyoçeşitlilik Projesi
Cat Global Dealer Technician Challenge	Borusan Cat Azerbaijan	Caterpillar Inc.	Dealer Technician Challenge – Ruslan Nurbagandov
Inspiring Future Awards	Borusan Cat	Borusan Holding	Harmony Reverse Mentoring Program
Fast Company – 50 Innovative HR Leaders List	Borusan Cat	Fast Company Türkiye	İrem Erdoğan – Innovative HR Leadership
Sales Network – Best of Sales Awards (BoSA)	Borusan Cat	Sales Network	Satış Ekiplerinin Yolculuğunda Mükemmellik (SCDP)
EUROBAK Award Ceremony	Borusan Cat Kazakhstan	EUROBAK	Satbayev University Borusan Cat Kazakhstan Classroom
LIFT Awards 2025 – Most Successful B2B Transformation Leader	Borusan Cat	LIFT Awards	RFMS-S & B2B Transformation Leadership
RFMS-S Sales Prediction Model	Borusan Cat	Internal / Industry Recognition	RFMS-S Sales Prediction Model
Best Contractor Organization by Shubarkol Komir	Borusan Cat Kazakhstan	Shubarkol Komir	Operational Excellence & Contractor Performance
CAPITAL 500 – Sector Leader	Borusan Cat	CAPITAL Magazine	Sector Leadership Performance
Highest Physical Availability Performance (Mining)	Borusan Cat Kazakhstan	Caterpillar Inc.	Mining Sites – Physical Availability Excellence
Overall Ranking – Mining Segment (2nd Place)	Borusan Cat Kazakhstan	Caterpillar Inc.	Mining Segment Operational Performance
EUROBAK – Environmental Projects Winner	Borusan Cat Kazakhstan	EUROBAK	Rotary Bucket Development for SRs(K)-2000 Excavator
EUROBAK – Corporate Social Projects Certificate	Borusan Cat Kazakhstan	EUROBAK	Satpayev Technical University Borusan Cat Classroom
Tedar & CGE Evaluation – Sustainable Supply Chain Excellence	Borusan Cat	TEDAR & CGE	Sustainable Supply Chain Excellence Program
BoSA 2025 – Project Excellence in Sales Development	Borusan Cat	Sales Network	Development Journey of Sales Teams
Cat Global Dealer Technician Challenge	Borusan Cat Azerbaijan	Caterpillar Inc.	Dealer Technician Challenge – Ruslan Nurbagandov
Inspiring Future Awards	Borusan Cat	Borusan Holding	Harmony Reverse Mentoring Program
Fast Company – 50 Innovative HR Leaders List	Borusan Cat	Fast Company Türkiye	İrem Erdoğan – Innovative HR Leadership
Sales Network – Best of Sales Awards (BoSA)	Borusan Cat	Sales Network	Satış Ekiplerinin Yolculuğunda Mükemmellik (SCDP)
EUROBAK Award Ceremony	Borusan Cat Kazakhstan	EUROBAK	Satbayev University Borusan Cat Kazakhstan Classroom

ÜYELİKLER VE ÖDÜLLER

ÖDÜLLER			
Ödül Adı	Ödülü Alan Şirket	Ödülü Veren Kurum	Ödül Alan Proje
LIFT Awards 2025 – Most Successful B2B Transformation Leader	Borusan Cat	LIFT Awards	RFMS-S & B2B Transformation Leadership
RFMS-S Sales Prediction Model	Borusan Cat	Internal / Industry Recognition	RFMS-S Sales Prediction Model
Best Contractor Organization by Shubarkol Komir	Borusan Cat Kazakhstan	Shubarkol Komir	Operational Excellence & Contractor Performance
CAPITAL 500 – Sector Leader	Borusan Cat	CAPITAL Magazine	Sector Leadership Performance
Highest Physical Availability Performance (Mining)	Borusan Cat Kazakhstan	Caterpillar Inc.	Mining Sites – Physical Availability Excellence
Overall Ranking – Mining Segment (2nd Place)	Borusan Cat Kazakhstan	Caterpillar Inc.	Mining Segment Operational Performance
EUROBAK – Environmental Projects Winner	Borusan Cat Kazakhstan	EUROBAK	Rotary Bucket Development for SRs(K)-2000 Excavator
EUROBAK – Corporate Social Projects Certificate	Borusan Cat Kazakhstan	EUROBAK	Satpayev Technical University Borusan Cat Classroom
Tedar & CGE Evaluation – Sustainable Supply Chain Excellence	Borusan Cat	TEDAR & CGE	Sustainable Supply Chain Excellence Program
BoSA 2025 – Project Excellence in Sales Development	Borusan Cat	Sales Network	Development Journey of Sales Teams
Darüşşafaka Cemiyeti İstanbul Maratonu – En Çok Bağış Toplayan Kurum (3.lük)	Borusan Holding	Darüşşafaka Cemiyeti	İstanbul Maratonu Bağış Kampanyası
Capital En Beğenilen Şirketler Araştırması	Borusan Holding	Capital Dergisi	En Beğenilen Şirketler Araştırması
Inspire Awards – Platin Ödül	Borusan Holding	League of American Communications Professionals (LACP)	2023 Entegre Faaliyet Raporu
Inspire Awards – Global Communications (Global İlk 10)	Borusan Holding	League of American Communications Professionals (LACP)	2023 Entegre Faaliyet Raporu
ARC Awards – Bronz Ödül (Integrated AR & ESG: Europe/USA/Americas)	Borusan Holding	ARC – Annual Report Competition	2023 Entegre Faaliyet Raporu

ÖNCELİKLİ KONULARIMIZ VE AÇIKLAMALAR

Öncelikli Konu	Açıklama	ESRS Haritalandırması
İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum	İklim değişikliğiyle mücadele ve uyum konusu, kurumların, iklim değişikliğine yönelik iş stratejileri, sera gazı emisyon azaltım yöntemleri, iklim kaynaklı risklerin yönetimi ve potansiyel fırsat alanlarını belirlemek üzere gerçekleştirdiği faaliyetleri içermektedir.	E1- İklim Değişikliği (E1-Climate Change)
Kurumsal Yönetim	Kurumsal yönetim konusu, kurumların şeffaflık ve güvenilirlik ilkeleri ışığında tüm yasa ve yönetmeliklere uyması, yolsuzluğa yönelik önlemler alması, etik kurallara uyumu gözetmesi ve kurumsal risk yönetim faaliyetlerini içermektedir.	G1- Çalışma İlkeleri (G1- Business Conduct)
Ar-Ge ve İnovasyon	Ar-Ge ve inovasyon konusu, yenilikçi iş modellerinin, ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesine yönelik faaliyetleri içermektedir.	(-)
Teknoloji ve Dijital Dönüşüm	Dijital dönüşüm, kurumların, dijital teknolojinin sunduğu imkanları kullanarak yeni ürünler/hizmetler, iş süreçleri/modelleri oluşturmaya veya mevcut olanları geliştirmesine yönelik faaliyetleri içermektedir.	(-)
Sürdürülebilir İş Modelleri Geliştirmek	Sürdürülebilir iş modellerinin geliştirilmesi konusu, çevresel, ekonomik ve sosyal etkileri dengeleyen ve uzun vadeli sürdürülebilirlik prensiplerine uygun olarak tasarlanan, üretilen, sunulan ürünleri/hizmetleri ifade etmektedir.	(-)
Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması	Doğanın ve Biyoçeşitliliğin korunması konusu; kirlilik, aşırı avlanma, habitat tahribatı ve diğer tehditleri ele alarak karasal/sucul ekosistemin sağlığını, sürdürülebilirliğini koruma ve muhafaza etme faaliyetleri ifade etmektedir.	E4-Biyolojik Çeşitlilik ve Ekosistemler (E4-Biodiversity and ecosystems)
Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi	Döngüsel ekonomi kavramı, ürünleri ve kaynakları ekonomide yeniden kullanma imkanlarını değerlendirilerek atık üretiminin azaltımı için malzeme ve hizmetleri verimli bir şekilde kullanmaya yönelik yeni nesil bir yaklaşımdır.	E5- Döngüsel Ekonomi (E5- Circular Economy)
Su Yönetimi	Su yönetimi, su kaynaklarının gelecek nesillere de yeterli ve sağlıklı bir şekilde aktarılması için gerçekleştirilen tüm faaliyetleri ifade edilmektedir.	E3- Su ve Deniz Kaynakları (E3-Water and Marine Resources)
İş Sağlığı ve Güvenliği	İş sağlığı ve güvenliği kavramı, çalışanların iyilik hallerini en üst seviyede tutmayı amaçlarken aynı zamanda çalışanların iş ile bağlantılı ortamlarda karşılaştıkları tehlikeler ve risklerin ortadan kaldırılması veya azaltılması için uyulması gereken teknik kurallar bütünüdür.	S1- Kendi İşgücü (S1- Own Workforce) S2- Değer Zincirindeki Çalışanlar (S2-Workers in the Value Chain)
İnsan Odaklı Kurum Kültürü	İnsan odaklı kurum kültürü, kurumların çalışanlarını ve toplumu ön planda tutarak, sadece ekonomik değil aynı zamanda çevresel ve sosyal etkileri dengelemeyi/iyileştirmeyi ifade etmektedir.	S1- Kendi İşgücü (S1- Own Workforce) S2- Değer Zincirindeki Çalışanlar (S2-Workers in the Value Chain) S3- Etkilenen Topluluklar (S3-Affected Communities)
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi kurumların tedarikçileri ile ilişkilerinde şeffaflık, dürüstlük, kalitenin korunumu ve uluslararası standartlara uyum gibi ilkeleri gözeterek kendi gelişimi ile birlikte tedarikçilerin de sürdürülebilir gelişiminin sağlandığı bir süreç yönetim biçimidir.	S2- Değer Zincirindeki Çalışanlar (S2-Workers in the Value Chain)
Müşteri Memnuniyeti Yönetimi ve Hizmet Kalitesi	Müşterilerin gelişen/değişen ihtiyaçlarının giderilmesi ve taleplerinin karşılanması sonrasındaki tatmin oranı müşteri memnuniyeti olarak ifade edilmektedir. Bu kavram, müşterinin aldığı hizmetlerden veya ürünlerden memnun kalma düzeyi olarak da tanımlanabilmektedir.	S4- Tüketiciler ve Son Kullanıcılar (S4-Consumers and End-users)
Paydaş İlişkileri Yönetimi	Paydaş ilişkileri yönetimi kavramı, kurumların, şirket çalışanları başta olmak üzere tedarikçiler ve STK'lar ile iletişimi etkili bir şekilde yönetmek için geliştirilen yöntemleri ifade etmektedir.	(-)
Yetenek Yönetimi ve Gelişimi	Yetenek yönetimi ve gelişimi kavramı, kurumların nitelikli işgücüne ulaşma amacıyla çalışanlarına eğitim desteği sağlaması, kariyer desteği sunması ve yetenek odaklı gelişim programlarına erişim sağlaması gibi aksiyonları ifade etmektedir.	S1- Kendi İşgücü (S1- Own Workforce)
Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık kavramı, insan onuruna ve farklılıklara saygılı davranmayı, cinsiyet, ırk, din, inanç, fiziksel görünüm ve tıbbi geçmiş gibi faktörlere dayalı olarak ayrımcılık yapılmamasını ifade etmektedir.	S1- Kendi İşgücü (S1- Own Workforce)
Toplumsal Fayda Yaratmak	Toplumsal fayda yaratmak, kurumların faaliyetlerini gerçekleştirirken kâr amacı gütmelerinin ötesinde toplumun genel refahını artırmaya yönelik bir sorumluluk bilincini ifade etmektedir.	S3- Etkilenen Topluluklar (S3-Affected Communities)
Sürdürülebilir Ekonomik Performans	Sürdürülebilir ekonomik performans, bir kurumun devam eden faaliyetlerinin ve planladığı/gerçekleştirdiği sürdürülebilir yatırımların ekonomik değerlerinin kârlılık ve zararlılık durumlarına göre değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır.	(-)

ÖNCELİKLİ KONULARIMIZ VE AÇIKLAMALAR

Öncelikli Konu	Açıklama	ESRS Haritalandırması
Girişimciliğin Desteklenmesi ve İş Birliklerinin Geliştirilmesi	Girişimciliğin desteklenmesi ve işbirliklerinin geliştirilmesi konusu, kurumların, kurumsal girişim sermayelerini kullanarak çevresel, sosyal ve ekonomik etkileri dengelemeyi, sosyal fayda sağlamayı, uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratmayı hedefleyen işletmelere/kişilere ait girişimleri teşvik etmesini/desteklemesini ifade etmektedir.	(-)
Jeopolitik ve Beşerî Meseleler	Jeopolitik ve beşerî meselelerin sürdürülebilirlik açısından ele alınması, uluslararası iş birliği, adalet ve eşitlik temelinde bir yaklaşım gerektirmektedir. Kaynakların küresel ölçekte adil bir şekilde paylaşılması, çatışmaların çözümü ve insanların refahını artıracak politikaların takip edilmesi anlamına gelmektedir.	S3- Etkilenen Topluluklar (S3-Affected Communities)
Sorumlu Yatırım	Sorumlu yatırım, kurumların yatırım faaliyetlerini Çevresel, Sosyal ve Yönetişim faktörlerinin dikkate alındığı bir yatırım stratejisi olarak tanımlanmaktadır.	(-)

GRI İÇERİK ENDEKSİ

GRI Standardı	Bildirimler	Referanslar	Sayfa Numaraları
GRI 1: Temel 2021			
GRI 2: Genel Bildirimler 2021			
Genel Bildirimler			
GRI 2: Genel Bildirimler 2021	2-1 Organizasyonel detaylar	Borusan Hakkında	Sayfa 22-42
	2-2 Şirketin sürdürülebilirlik raporlamasına dâhil edilen kurumlar	Rapor Hakkında	Sayfa 3-21
	2-3 Raporlama dönemi, sıklığı ve irtibat kişisi	Rapor Hakkında	Sayfa 3-21
	2-4 Beyanların yeniden ifadesi	Ekler – Finansal Performans Göstergeleri Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 170, 171-179
	2-5 Dış denetim	Rapor Hakkında Sınırlı Güvence Raporu	Sayfa 3-21, 224
	2-6 Şirketin faaliyetleri, markaları, ürün ve hizmetleri	Borusan Hakkında	Sayfa 22-42
	2-7 Çalışanlar	İnsan Odaklı Kurum Kültürü Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 106-107, 111-118, 180-194
	2-8 Şirket çalışanı olmayan işçiler	(-)	
	2-9 Kurumsal yönetim yapılanması ve kompozisyonu	Organizasyon Yapımız Borusan'da Kurumsal Yönetim	Sayfa 44-46
	2-10 En üst yönetim organının seçimi ve atanması	Organizasyon Yapımız Borusan'da Kurumsal Yönetim	Sayfa 44-46
	2-11 En üst yönetim organının başkanı	Organizasyon Yapımız Borusan'da Kurumsal Yönetim	Sayfa 44-46
	2-12 En üst yönetim organının kuruluşun etkilerinin yönetimindeki rolü	Organizasyon Yapımız Borusan'da Kurumsal Yönetim	Sayfa 44-46
	2-13 Etkilerin yönetilmesi konusunda sorumluluk devri	Organizasyon Yapımız Borusan'da Kurumsal Yönetim	Sayfa 44-46
	2-14 En üst yönetim organının sürdürülebilirlik raporlanmasındaki rolü	Borusan'da Sürdürülebilirliğin Yönetimi	Sayfa 47-49
	2-15 Çıkar çatışmaları	İş Etiği ve Uyum	Sayfa 50
	2-16 Kritik konuların iletişimi	İş Etiği ve Uyum	Sayfa 50
	2-17 En üst yönetim organının kolektif bilgisi	Organizasyon Yapımız Borusan'da Kurumsal Yönetim	Sayfa 44-46
	2-18 En üst yönetim organının performansının değerlendirilmesi	Organizasyon Yapımız Borusan'da Kurumsal Yönetim	Sayfa 44-46
	2-19 Ücretlendirme politikaları	Ödüllendirme ve Ücretlendirme	Sayfa 126
	2-20 Ücretlendirmenin belirlenmesine ilişkin süreç	Ödüllendirme ve Ücretlendirme	Sayfa 126
	2-21 Yıllık toplam ücretlendirme rasyosu	(-)	Gizlilik sebebiyle beyan edilmemektedir.

GRI İÇERİK ENDEKSİ

GRI Standardı	Bildirimler	Referanslar	Sayfa Numaraları
Genel Bildirimler			
GRI 2: Genel Bildirimler 2021	2-22 Sürdürülebilir kalkınma stratejisi	Sürdürülebilirlik Stratejimiz, Hedeflerimiz ve Performansımız	Sayfa 68-74
	2-23 Politika taahhütleri	Borusan'da Kurumsal Yönetim	Sayfa 46
	2-24 Politika taahhütlerinin içselleştirilmesi	Borusan'da Kurumsal Yönetim	Sayfa 46
	2-25 Olumsuz etkilerin iyileştirilmesi süreci	Borusan'da Kurumsal Yönetim	Sayfa 46
	2-26 Danışma ve şikâyet mekanizmaları	İş Etiği ve Uyum	Sayfa 50
	2-27 Yasalara ve mevzuata uyum	İş Etiği ve Uyum Risk Yönetimi ve İç Kontrol	Sayfa 50, 53-56
	2-28 Üye olunan birlik ve dernekler	Ekler – Üyelikler ve Ödüller	Sayfa 198-205
	2-29 Paydaş katılımına yaklaşım	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
	2-30 Toplu iş sözleşmeleri	İnsan Odaklı Kurum Kültürü	Sayfa 106-107
Öncelikli Konular			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-1 Öncelikli konuların belirlenme süreci	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
	3-2 Öncelikli konuların listesi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
GRI 302: Enerji 2016	302-1 Kuruluş içerisindeki enerji tüketimi	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 80-89, 171-179
	302-2 Kuruluş dışındaki enerji tüketimi	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 80-89, 171-179
	302-3 Enerji yoğunluğu	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 80-89, 171-179
	302-4 Enerji tüketimi azaltımı	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 80-89, 171-179
	302-5 Ürün ve hizmetlerin enerji gereksinimlerinin azaltılması	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 80-89, 171-179

GRI İÇERİK ENDEKSİ

GRI Standardı	Bildirimler	Referanslar	Sayfa Numaraları
İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum			
GRI 305: Emisyonlar 2016	305-1 Doğrudan sera gazı emisyonları (Kapsam 1)	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 80-89, 171-179
	305-2 Dolaylı sera gazı emisyonları (Kapsam 2)	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 80-89, 171-179
	305-3 Diğer dolaylı sera gazı emisyonları (Kapsam 3)	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 80-89, 171-179
	305-4 Sera gazı emisyon yoğunluğu	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 80-89, 171-179
	305-5 Sera gazı emisyonlarının azaltılması	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 80-89, 171-179
	305-6 Ozon tabakasını incelten madde emisyonları	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 80-89, 171-179
	305-7 NO _x , SO _x ve diğer belirgin gaz emisyonları	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 80-89, 171-179
Kurumsal Yönetim			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele 2016	205-1 Yolsuzlukla ilgili riskler bakımından değerlendirilen faaliyetler	Yolsuzluk ve Rekabete Aykırı Davranışla Mücadele	Sayfa 56
	205-2 Yolsuzlukla mücadele politika ve prosedürleri ile ilgili iletişim ve eğitim	Yolsuzluk ve Rekabete Aykırı Davranışla Mücadele	Sayfa 56
	205-3 Teyit edilmiş yolsuzluk vakaları ve alınan önlemler	Yolsuzluk ve Rekabete Aykırı Davranışla Mücadele	Sayfa 56
GRI 206: Rekabete Aykırı Davranış	206-1 Rekabete aykırı davranışlara, tröstleşme ve tekelleşme faaliyetlerine yönelik yasal işlemler	Yolsuzluk ve Rekabete Aykırı Davranışla Mücadele	Sayfa 56
GRI 207: Vergi 2019	207-1 Vergi yaklaşımı	İş Etiği ve Uyum Sınırlı Güvence Raporu	Sayfa 50, 224
	207-2 Vergi yönetimi, kontrolü ve risk yönetimi	İş Etiği ve Uyum Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sınırlı Güvence Raporu	Sayfa 50, 55-56, 224
	207-3 Paydaş katılımı ve vergi ile ilgili endişelerin yönetimi	İş Etiği ve Uyum Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sınırlı Güvence Raporu	Sayfa 50, 55-56, 224
	207-4 Ülke bazında raporlama	Sınırlı Güvence Raporu	Sayfa 224
GRI 415: Kamu Politikaları 2016	415-1 Ülkeye ve alıcıya/lehtara göre siyasi desteklerin toplam değeri	Borusan'da Kurumsal Yönetim	Sayfa 46
Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
GRI 304: Biyoçeşitlilik 2016	304-1 Koruma altındaki bölgelerde ve koruma altındaki bölgeler dışında biyolojik çeşitlilik değeri yüksek olan alanlarda sahip olunan, kiralanılan, yönetilen veya bu bölgelere komşu olan faaliyet sahaları	Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması	Sayfa 99-104
	304-2 Faaliyetlerin, ürünlerin ve hizmetlerin biyoçeşitlilik üzerindeki önemli etkileri	Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması	Sayfa 99-104

GRI İÇERİK ENDEKSİ

GRI Standardı	Bildirimler	Referanslar	Sayfa Numaraları
Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması			
GRI 304: Biyoçeşitlilik 2016	304-3 Koruma altındaki veya eski haline getirilen habitatlar	Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması	Sayfa 99-104
Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
GRI 306: Atıklar 2020	306-1 Atık oluşumu ve atıkla ilgili önemli etkiler	Döngüsellik ve Atık Yönetimi Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 90-95, 171-179
	306-2 Atıkla ilgili önemli etkilerin yönetimi	Döngüsellik ve Atık Yönetimi Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 90-95, 171-179
	306-3 Üretilen atık	Döngüsellik ve Atık Yönetimi Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 90-95, 171-179
	306-4 Bertaraftan yönlendirilen atıklar	Döngüsellik ve Atık Yönetimi Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 90-95, 171-179
	306-5 Bertarafta yönlendirilen atıklar	Döngüsellik ve Atık Yönetimi Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 90-95, 171-179
Su Yönetimi			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
GRI 303: Su ve Atık Sular 2018	303-1 Paylaşılan su kaynaklarına ilişkin etkileşimler	Su Yönetimi	Sayfa 96-98
	303-2 Su tahliyesiyle ilgili etkilerin yönetimi	Su Yönetimi	Sayfa 96-98
	303-3 Su çekimi	Su Yönetimi Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 96-98, 171-179
	303-4 Su tahliyesi	Su Yönetimi Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 96-98, 171-179
	303-5 Su tüketimi	Su Yönetimi Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri	Sayfa 96-98, 171-179
İş Sağlığı ve Güvenliği			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018	403-1 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi	Borusan'da İş Sağlığı ve Güvenliği	Sayfa 127-130
	403-2 Tehlike belirleme, risk değerlendirmesi ve olay incelemesi	Borusan'da İş Sağlığı ve Güvenliği	Sayfa 127-130
	403-3 İş sağlığı hizmetleri	Borusan'da İş Sağlığı ve Güvenliği	Sayfa 127-130
	403-4 İş sağlığı ve güvenliği konusunda işçi katılımı, danışma ve iletişim	Borusan'da İş Sağlığı ve Güvenliği	Sayfa 127-130
	403-5 İş sağlığı ve güvenliği konusunda işçi eğitimi	Borusan'da İş Sağlığı ve Güvenliği	Sayfa 127-130
	403-6 İşçi sağlığının teşviki	Borusan'da İş Sağlığı ve Güvenliği	Sayfa 127-130
	403-7 İş ilişkileriyle doğrudan bağlantılı iş sağlığı ve güvenliği etkilerinin önlenmesi ve hafifletilmesi	Borusan'da İş Sağlığı ve Güvenliği	Sayfa 127-130

GRI İÇERİK ENDEKSİ

GRI Standardı	Bildirimler	Referanslar	Sayfa Numaraları
İş Sağlığı ve Güvenliği			
GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018	403-8 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi kapsamındaki işçiler	Borusan'da İş Sağlığı ve Güvenliği Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 127-130, 180-194
	403-9 İş sebepli yaralanma	Borusan'da İş Sağlığı ve Güvenliği Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 127-130, 180-194
	403-10 İş sebepli hastalık	Borusan'da İş Sağlığı ve Güvenliği Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 127-130, 180-194
İş Sağlığı ve Güvenliği			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
GRI 401: İstihdam 2016	401-1 İşe yeni alınan çalışanlar ve çalışan devri	İnsan Odaklı Kurum Kültürü Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 106-107, 180-194
	401-2 Geçici veya yarı zamanlı çalışanlara sağlanmayan ve tam zamanlı çalışanlara sağlanan yan haklar	İnsan Odaklı Kurum Kültürü Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 106-107, 180-194
	401-3 Doğum izni	İnsan Odaklı Kurum Kültürü Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 106-107, 180-194
GRI 408: Çocuk işçiliği 2016	408-1 Çocuk işçiler bakımından belirgin risk taşıdığı belirlenen faaliyetler ve tedarikçiler	İnsan Odaklı Kurum Kültürü Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Sayfa 106-107, 153-155
GRI 409: Zorla/Zorunlu Çalıştırma 2016	409-1 Zorla veya zorunlu çalıştırma vakaları bakımından belirgin risk teşkil ettiği belirlenen faaliyetler ve tedarikçiler	İnsan Odaklı Kurum Kültürü Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Sayfa 106-107, 153-155
GRI 407: Toplu İş Sözleşmesi Hakkı 2016	407-1 Örgütlenme ve toplu sözleşme hakkının risk altında olabileceği belirlenen faaliyetler ve tedarikçiler	İnsan Odaklı Kurum Kültürü Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Sayfa 106-107, 153-155
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
GRI 308: Tedarikçilerin Çevresel Bakımdan Değerlendirilmesi 2016	308-1 Çevresel kriterlerin kullanılmasıyla taranan yeni tedarikçiler	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Sayfa 153-155
	308-2 Tedarik zincirindeki olumsuz çevresel etkiler ve alınan önlemler	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Sayfa 153-155
GRI 414: Tedarikçilerin Sosyal Bakımdan Değerlendirilmesi 2016	414-1 Sosyal Kriterler Kullanılarak Denetlenen Yeni Tedarikçiler	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Sayfa 153-155
	414-2 Tedarik zincirindeki olumsuz etkileri ve alınan önlemler	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Sayfa 153-155
GRI 406: Ayrımcılık Yapmama 2016	406-1 Ayrımcılık vakaları ve alınan düzeltici önlemler	İnsan Odaklı Kurum Kültürü Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Sayfa 106-107, 153-155
GRI 407: Toplu İş Sözleşmesi Hakkı 2016	407-1 Örgütlenme ve toplu sözleşme hakkının risk altında olabileceği belirlenen faaliyetler ve tedarikçiler	İnsan Odaklı Kurum Kültürü Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Sayfa 106-107, 153-155
GRI 408: Çocuk işçiliği 2016	408-1 Çocuk işçiler bakımından belirgin risk taşıdığı belirlenen faaliyetler ve tedarikçiler	İnsan Odaklı Kurum Kültürü Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Sayfa 106-107, 153-155
GRI 409: Zorla/Zorunlu Çalıştırma 2016	409-1 Zorla veya zorunlu çalıştırma vakaları bakımından belirgin risk teşkil ettiği belirlenen faaliyetler ve tedarikçiler	İnsan Odaklı Kurum Kültürü Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Sayfa 106-107, 153-155
GRI 204: Satınalma Uygulamaları 2016	204-1 Yerel tedarikçilere yapılan harcamaların oranı	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	Sayfa 153-155

GRI İÇERİK ENDEKSİ

GRI Standardı	Bildirimler	Referanslar	Sayfa Numaraları
Müşteri Memnuniyeti Yönetimi ve Hizmet Kalitesi			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
GRI 418: Müşteri Gizliliği 2016	418-1 Müşteri gizliliğinin ihlali ve müşteri verilerinin kaybıyla ilgili doğrulanmış şikayetler	Müşteri Memnuniyeti Yönetimi ve Hizmet Kalitesi	Sayfa 138-139
Yetenek Yönetimi ve Gelişimi			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
GRI 401: İstihdam 2016	401-1 İşe yeni alınan çalışanlar ve çalışan devri	İnsan Odaklı Kurum Kültürü Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 106-107, 180-194
	401-2 Geçici veya yarı zamanlı çalışanlara sağlanmayan ve tam zamanlı çalışanlara sağlanan yan haklar	İnsan Odaklı Kurum Kültürü Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 106-107, 180-194
	401-3 Doğum izni	İnsan Odaklı Kurum Kültürü Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 106-107, 180-194
GRI 402: İşgücü/Yönetim ilişkileri 2016	402-1 Faaliyet değişiklikleriyle ilgili asgari ihbar süreleri	İnsan Odaklı Kurum Kültürü	Sayfa 106-107
GRI 404: Eğitim ve Öğretim 2016	404-1 Çalışan başına yıllık ortalama eğitim saati	Yetenek Yönetimi ve Gelişimi Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 119-125, 180-194
	404-2 Çalışan becerilerini geliştirmeye yönelik programlar ve geçiş yardım programları	Yetenek Yönetimi ve Gelişimi Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 119-125, 180-194
	404-3 Düzenli olarak performans ve kariyer gelişimi izlenen çalışanların cinsiyete ve çalışan grubuna göre yüzdesi	Yetenek Yönetimi ve Gelişimi Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri	Sayfa 119-125, 180-194
Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
GRI 405: Çeşitlik ve Fırsat Eşitliği 2016	405-1 Yönetişim Organlarının ve Çalışanlarının Çeşitliliği	Borusan'da Kurumsal Yönetim Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	Sayfa 46, 111-118
	405-2 Kadınların temel maaş ve ücretlerinin erkeklere oranı	Ödüllendirme ve Ücretlendirme Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	Sayfa 111-118, 126
GRI 406: Ayrımcılığın Önlenmesi 2016	406-1 Ayrımcılık vakalarının ve düzeltici önlemlerin alınması	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	Sayfa 111-118
Toplumsal Fayda Yaratmak			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
GRI 413: Yerel Topluluklar 2016	413 -1 Yerel Topluluk Katılımı, etki değerlendirmeleri ve geliştirme programları içeren operasyonlar	Toplumsal Fayda Yaratmak	Sayfa 131-137
	413-2 Toplum üzerinde gerçek ve potansiyel olumsuz etkileri olan operasyonlar	Toplumsal Fayda Yaratmak	Sayfa 131-137
Sürdürülebilir Ekonomik Performans			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63

GRI İÇERİK ENDEKSİ

GRI Standardı	Bildirimler	Referanslar	Sayfa Numaraları
Sürdürülebilir Ekonomik Performans			
GRI 201: Ekonomik Performans 2016	201-1 Üretilen ve dağıtılan doğrudan ekonomik değer	Borusan Grubu Şirketlerinin 2025 Yılı Performans Özetleri Sürdürülebilir Ekonomik Performans Ekler – Finansal Performans Göstergeleri	Sayfa 30-39, 26, 170
	201-2 İklim değişikliğinin kuruluşun faaliyetine finansal etkileri ve iklim değişikliği kaynaklı diğer risk ve fırsatlar	Risk Yönetimi ve İç Kontrol	Sayfa 53-55
	201-3 Kuruluşun belirlenmiş tazminat planı yükümlülüklerinin kapsamı	Sürdürülebilir Ekonomik Performans	Sayfa 26
	201-4 Devletten alınan mali yardım	Sürdürülebilir Ekonomik Performans	Sayfa 26
GRI 203: Dolaylı Ekonomik Etkiler 2016	203-1 Desteklenen altyapı yatırımları ve hizmetleri	Sürdürülebilir Ekonomik Performans	Sayfa 26
	203-2 Önemli dolaylı ekonomik etkiler	Sürdürülebilir Ekonomik Performans	Sayfa 26
Sorumlu Yatırım			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
GRI 203: Dolaylı Ekonomik Etkiler 2016	203-1 Desteklenen altyapı yatırımları ve hizmetleri	Sürdürülebilir Ekonomik Performans	Sayfa 26
	203-2 Önemli dolaylı ekonomik etkiler	Sürdürülebilir Ekonomik Performans	Sayfa 26
Ar-Ge ve İnovasyon			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
Teknoloji ve Dijital Dönüşüm			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
Jeopolitik ve Beşerî Meseleler			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
Paydaş İlişkileri Yönetimi			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
Sürdürülebilir İş Modelleri Geliştirmek			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63
Girişimciliğin Desteklenmesi ve İş Birliklerinin Geliştirilmesi			
GRI 3: Öncelikli Konular 2021	3-3 Öncelikli konuların yönetimi	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı	Sayfa 61-63

WEF – IBC PAYDAŞ KAPİTALİZMİ GÖSTERGELERİ

Tema	Temel Göstergeler ve Beyan	Açıklama	Referans
Yönetişim Prensipleri			
Yönetim amaçları	Amacın belirlenmesi	Şirketin ekonomik, çevresel ve sosyal sorunlara çözüm önerme araçlarının ifadesi olarak şirketin kamuya açıkladığı amacı. Kurumsal amaç, hissedarlar dahil tüm paydaşlar için değer yaratmalıdır.	Kurumsal Yönetim, sayfa 46 Entegre Değer Yaratma Modelimiz, sayfa 65 Sürdürülebilirlik Stratejimiz, Hedeflerimiz ve Performansımız, sayfa 68-74
Yönetim organının kalitesi	Yönetim organının oluşumu	En yüksek yönetim organının oluşumu ve komitelerin oluşumu (ekonomik, çevresel ve sosyal konulara ilişkin yetkinliklerine, icracı olup olmadıklarına, bağımsızlıklarına, görev sürelerine, her bireyin diğer önemli pozisyonlarının ve sorumlulukları ve sorumluluklarının niteliğine, cinsiyetlerine, yetersiz temsil edilen sosyal gruplara üyeliklerine ve paydaş temsillerine göre)	Organizasyon Yapımız, sayfa 44-46 Borusan'da Kurumsal Yönetim, sayfa 46
Paydaş katılımı	Paydaşları etkileyen öncelikli konular	Kilit paydaşlar ve şirket için öncelikli olan konuların listesi, bu konuların belirlenmesi ve paydaşların dahil edilmesinde kullanılan metodoloji	Borusan Grubu Öncelikli Sürdürülebilirlik Konuları ve Paydaş Katılımı, sayfa 61-63
Etik davranış	Yolsuzlukla mücadele	1. Şirketin yolsuzlukla mücadele politikaları ve prosedürleri hakkında eğitim almış yönetici, çalışan ve iş ortaklarının toplam yüzdesi (bölge kırılımında) 2. (a) Cari yıl içinde önceki yıllara ilişkin tespit edilen yolsuzluk vakalarının toplam sayısı ve niteliği (b) Cari yıl içinde cari yıla ilişkin tespit edilen yolsuzluk vakalarının toplam sayısı ve niteliği 3. Yolsuzlukla mücadele amacıyla daha geniş çalışma ortamını ve kültürünü geliştirmeye yönelik girişimlerin ve paydaş katılımının tartışılması	Yolsuzluk ve Rekabete Aykırı Davranışla Mücadele, sayfa 56
	Uygulanan etik tavsiye ve raporlama mekanizmaları	İç ve dış mekanizmalara dair bir tanım: 1. Etik ve hukuki davranış ve kurumsal dürüstlük hakkında tavsiyeye başvurulması 2. Etik veya hukuki olmayan davranışın ve kurumsal dürüstlük eksikliğinin raporlanması	İş Etiği ve Uyum, sayfa 50
Risk ve fırsatların yönetimi	Risk ve fırsatların iş süreçlerine entegre edilmesi	Şirketin özellikle karşılaştığı yüksek öncelikli risk ve fırsatları (genel sektör risklerinin aksine), bunlara ilişkin şirketin risk iştahını, bu risklerin ve fırsatların zaman içindeki değişimini ve bu değişim karşısında alınan aksiyonların şirket risk faktörü ve fırsatlarla açıklanması. Bu fırsatlar ve riskler, iklim değişikliği ve veri yönetimi dahil olmak üzere önemli ekonomik, çevresel ve sosyal konuları içermelidir.	Risk Yönetimi ve İç Kontrol, sayfa 55-56
Gezegen			
İklim değişikliği	Sera gazı emisyonları	İlgili tüm sera gazları (örneğin karbondioksit, metan, azot oksit, F gazları vb.) için metrik ton karbondioksit eş değeri (tCO ₂ e) Sera Gazı Protokolü Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarını raporlayın. Uygunsa tedarik ve satış ile ilgili (Sera Gazı Protokolü Kapsam 3) temel emisyonlar hakkında tahmin ve rapor sağlayın	İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum, sayfa 80-89 Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri, sayfa 171-179
	TCFD uygulaması	İklimle ilgili Finansal Beyanlar Görev Gücü'nün (TCFD, Task Force on Climate-related Financial Disclosures) tavsiyelerini tam olarak uygulayın. Gerekirse tam uygulama için azami üç yıllık bir zaman çizelgesi açıklayın. Küresel ısınmayı sanayi öncesi seviyelerin 2°C'nin oldukça altında sınırlamak için Paris Anlaşması'nın hedefleriyle uyumlu sera gazı emisyon hedefleri belirleyip belirlemediğinizi veya belirlemeyi taahhüt edip etmediğinizi; ısınmayı 1,5°C ile sınırlamak ve 2050'den önce net sıfır emisyona ulaşmak için yaptığınız çalışmaları açıklayın.	TCFD çalışmaları devam etmektedir.
Doğanın yok oluşu	Arazi kullanımı ve ekolojik duyarlılık	Korunan alanların ve/veya önemli biyolojik çeşitlilik alanlarının (KBA) içinde veya yakınında sahip olunan, kiralanan veya yönetilen alanların sayısını ve alanını (hektar olarak) bildiriniz.	Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması, sayfa 99-104

WEF – IBC PAYDAŞ KAPİTALİZMİ GÖSTERGELERİ

Tema	Temel Göstergeler ve Beyan	Açıklama	Referans
Gezegen			
Doğanın yok oluşu	Su stresi olan bölgelerde su tüketimi ve su çekimi	Operasyonlar için çekilen su (megalitre), tüketilen su (megalitre) ve WRI Aqueduct Su Riski Atlası'na göre temel su stresinin yüksek veya aşırı yüksek olduğu bölgelerde her birinin yüzdesini raporlayın Uygunsa tüm değer zinciri (tedarik ve satış) için aynı maddeler hakkında tahmin ve bilgi sağlayın	Su Yönetimi, sayfa 96-98 Ekler – Çevresel Performans Göstergeleri, sayfa 171-179
İnsan			
Onur ve eşitlik	Çeşitlilik ve kapsayıcılık (%)	Yaş grubu, cinsiyet ve diğer çeşitlilik göstergelerine göre çalışanların yüzdesi	İnsan Odaklı Kurum Kültürü, Sayfa 106-107 Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık, sayfa 111-118 Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri, sayfa 180-194
	Ücret eşitliği (%)	Öncelikli eşitlik konularına göre (kadın - erkek, azınlık ve çoğunluk etnik gruplar ve diğer ilgili eşitlik alanları) önemli operasyon konumlarında her bir çalışan kategorisi için maaş ve ücretlendirme oranı	Çalışan Hakları, sayfa 110
	Ücret düzeyi (%)	Cinsiyete göre standart giriş seviyesi maaşın yerel asgari ücrete oranları CEO'nun yıllık kazancının, tüm çalışanların (CEO hariç) yıllık kazanç medyanına oranı	Gizlilik sebebiyle beyan edilmemektedir.
	Çocuk işçi, cebren çalıştırma veya angarya vakaları riski	Çocuk işçi, cebren çalıştırma veya angarya olayları açısından ciddi risk teşkil ettiği düşünülen faaliyetler ve tedarikçiler hakkında açıklama. Bu riskler faaliyet ve tedarikçi türü (üretim tesisi); operasyonların ve tedarikçilerin risk altında olduğu ülkeler veya bölgeler kaynaklı olabilir	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, sayfa 153-155
Gelecek için beceriler	Sağlanan eğitimler	1. Cinsiyet ve çalışan kategorisine göre (çalışanlara sağlanan toplam eğitim saati / toplam çalışan sayısı) raporlama döneminde şirket çalışanlara sağlanan kişi başı ortalama eğitim saati 2. Tam zamanlı çalışan başına ortalama eğitim ve gelişim harcaması (toplam eğitim maliyeti / toplam çalışan sayısı)	Yetenek Yönetimi ve Gelişimi, sayfa 119-125
Sağlık ve zindelik	Sağlık ve güvenlik (%)	1. İş kazaları kaynaklı ölümlerin sayısı ve oranı, ciddi sonuçlanan iş kazaları (ölümler hariç), kayıt altına alınması gereken iş kazaları, iş kazalarında başlıca yaralanma türleri ve toplam çalışma saati 2. Şirket çalışanlarının iş harici durumlarda tıbbi hizmetlere ve sağlık hizmetlerine erişimini kolaylaştırmak için sunduğu imkanlar ve bunların kapsamı	Borusan'da İş Sağlığı ve Güvenliği, sayfa 127-130 Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri, sayfa 180-194
Refah			
İstihdam ve refah yaratma	Tam istihdam sayısı ve oranı	1. Yaş grubu, cinsiyet, diğer çeşitlilik göstergeleri ve bölgelere göre raporlama döneminde istihdam edilen toplam çalışan sayısı ve oranı 2. Yaş grubu, cinsiyet, diğer çeşitlilik göstergeleri ve bölgelere göre raporlama döneminde toplam çalışan devir hızı ve sayısı	İnsan Odaklı Kurum Kültürü, Sayfa 106-107 Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık, sayfa 111-118 Ekler – Sosyal Performans Göstergeleri, sayfa 180-194

WEF – IBC PAYDAŞ KAPİTALİZMİ GÖSTERGELERİ

Tema	Temel Göstergeler ve Beyan	Açıklama	Referans
Refah			
İstihdam ve refah yaratma	Ekonomik katkı	1. Üretilen ve dağıtılan doğrudan ekonomik değer (EVG&D) – tahakkuk esasına göre, şirketin küresel operasyonları için temel bileşenleri kapsar ve ideal olarak şu şekilde ayrılır: EVG&D, ürün ve hizmetlerin üretimi, sermayenin servisi, ücretlerin ödenmesi, vergiler ve topluluk yatırımı yoluyla yerel ekonomilere doğrudan katma değerini değerli bir görüntüsünü sunarken, hükümetten alınan önemli mali yardım, vergiler hakkındaki açıklamalarla karşılaştırıldığında, şirket ile kamu arasındaki işlemler dengesinin daha dengeli ve şeffaf bir görüntüsünü geliştirmek için yararlı olabilir a. Gelirler b. İşletme maliyetleri c. Çalışan ücretleri ve yan haklar d. Sermayedarlara yapılan ödemeler e. Devlete yapılan ödemeler f. Toplumsal yatırım 2. Devletten alınan mali destekler – Raporlama döneminde şirketin herhangi bir devletten aldığı mali desteklerin toplam parasal değeri	Sürdürülebilir Ekonomik Performans, sayfa 26 Ekler – Finansal Performans Göstergeleri, sayfa 170 Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu, sayfa 235-279
	Finansal yatırım katkısı beyanı	Toplam sermaye harcamalarından amortisman maliyetlerinin düşülmesi Hisse geri alımları ve temettü ödemelerinin topla	Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu, sayfa 235-279
Daha iyi ürün ve hizmetler için inovasyon	Toplam Ar-Ge harcamaları (ABD doları)	Araştırma ve Geliştirme faaliyetleriyle ilgili toplam harcamalar	Borusan'da Ar-Ge ve İnovasyon, sayfa 161-164
Toplum ve sosyal canlılık	Ödenen toplam vergi	Gelir vergileri, emlak vergileri, ödenen KDV ve diğer satış vergileri, işveren tarafından ödenen çalışan sigorta primi ve şirkete maliyet oluşturan diğer vergiler dahil vergi çeşitlerine göre şirkete doğan toplam vergi	Sürdürülebilir Ekonomik Performans, sayfa 26 Ekler – Finansal Performans Göstergeleri, sayfa 170 Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu, sayfa 235-279

WEF – IBC Paydaş Kapitalizmi Göstergeleri hakkında detaylı bilgi için: <https://www.weforum.org/stakeholdercapitalism/our-metrics>

UN WEPs İLERLEME RAPORU

Prensip	UN WEPs İlerleme Raporu	Referans
Prensip 1	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İçin Üst Düzey Kurumsal Liderlik Sağlanması	Kurumsal Yönetim, sayfa 46 Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık, sayfa 111-118
Prensip 2	Tüm Kadın ve Erkeklerle İş Yaşamında Adil Davranılması, İnsan Haklarına ve Ayrım Yapmama İlkesine Saygı Gösterilmesi, Bu İlkelerin Desteklenmesi	İnsan Odaklı Kurum Kültürü, Sayfa 106-107 Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık, sayfa 111-118
Prensip 3	Tüm Kadın ve Erkek Çalışanların Sağlık, Güvenlik ve Refahının Sağlanması	Çalışan Hakları, sayfa 110 Borusan'da İş Sağlığı ve Güvenliği, sayfa 127-130
Prensip 4	Kadınların Eğitim, Kurs ve Profesyonel Gelişim Olanaklarının Desteklenmesi	Çalışan Hakları, sayfa 110 Yetenek Yönetimi ve Gelişimi, sayfa 119-125
Prensip 5	Kadınların Güçlenmesi İçin Girişimci Gelişimi, Tedarik Zinciri ve Pazarlama Yöntemlerinin Uygulanması	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, sayfa 153-155 Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık, sayfa 111-118
Prensip 6	Toplumsal Girişimler ve Savunuculuk Çalışmalarıyla Eşitliğin Teşvik Edilmesi	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık, sayfa 111-118
Prensip 7	Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine İlişkin Elde Edilen Başarıların Değerlendirilmesi ve Halka Açık Raporlanması	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık, sayfa 111-118

BİRLEŞMİŞ MİLLETLER SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI'NA KATKILARIMIZ

Borusan Grubu olarak, üretim, otomotiv, iş makineleri ve güç sistemleri, enerji ve lojistik faaliyet alanlarımızda, paydaşlarımızın beklenti ve taleplerine uygun olarak ürün ve hizmetler geliştirmeye odaklanıyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde yenilikçi ve etkili çözümler sunarak paydaşlarımız sürdürülebilir değer yaratmayı amaçlıyoruz. Bu çabalarımızı sürdürürken, paydaşlarımızın talep ve görüşlerine büyük önem veriyoruz. Sürdürülebilirlik konularımızı ele alırken, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı rehber olarak kullanıyoruz. Bu amaçlar doğrultusunda, gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmak amacıyla kararlılıkla çalışıyoruz.

Öncelikli Konu	İçerik & Hedefler	İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG)
İklim Değişikliğiyle Mücadele ve Uyum	7.1. 2030'a kadar uygun fiyatlı, güvenilir ve modern enerji hizmetlerine evrensel erişimin sağlanması 7.3. 2030'a kadar küresel enerji verimliliği ilerleme oranının iki katına çıkarılması 7.a. 2030'a kadar yenilenebilir enerjiyi, enerji verimliliğini ve gelişmiş ve daha temiz fosil yakıt teknolojilerini kapsayan temiz enerji araştırmaları ve teknolojilerine erişimi kolaylaştırmak için uluslararası iş birliğinin geliştirilmesi ve enerji altyapısı ve temiz enerji teknolojisi alanlarına yatırımın teşvik edilmesi 13.2. İklim değişikliğiyle ilgili önlemlerin ulusal politikalara, stratejilere ve planlara entegre edilmesi 13.3. İklim değişikliği azaltım, iklim değişikliğine uyum, etkinin azaltılması ve erken uyarı konularında eğitimin, farkındalık yaratmanın ve insani ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesi	  
Kurumsal Yönetim	8.2. Yüksek katma değerli ve emek-yoğun sektörlerde odaklanarak ve çeşitlendirme, teknoloji geliştirme ve yenilik getirme aracılığıyla ekonomik verimliliğin daha yüksek seviyelere çekilmesi 12.6. Özellikle büyük ve uluslar ötesi şirketler başta olmak üzere şirketlerin sürdürülebilir uygulamaları kabul etmelerinin ve sürdürülebilirlik bilgilerini raporlama döngülerine entegre etmelerinin teşvik edilmesi	 

Öncelikli Konu	İçerik & Hedefler	İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG)
Ar-Ge ve İnovasyon	8.2. Yüksek katma değerli ve emek-yoğun sektörlerde odaklanarak ve çeşitlendirme, teknoloji geliştirme ve yenilik getirme aracılığıyla ekonomik verimliliğin daha yüksek seviyelere çekilmesi 9.4. 2030'a kadar her ülkenin kendi kapasitesine uygun olarak harekete geçmesiyle, kaynakların daha verimli kullanımının artırılması ve temiz ve çevresel açıdan daha sağlam teknolojiler ve sanayi süreçlerinin daha çok benimsenmesi yoluyla altyapının ve güçlendirme sanayilerinin sürdürülebilir hale gelecek biçimde geliştirilmesi 9.b. Sanayi çeşitliliği ve sanayi ürünlerinde değer artırmı için uygun bir politika ortamının yaratılması aracılığıyla gelişmekte olan ülkelerde yurt içi teknoloji gelişiminin, araştırma ve yenilikçiliğin desteklenmesi	 
Teknoloji ve Dijital Dönüşüm	9.4. 2030'a kadar her ülkenin kendi kapasitesine uygun olarak harekete geçmesiyle, kaynakların daha verimli kullanımının artırılması ve temiz ve çevresel açıdan daha sağlam teknolojiler ve sanayi süreçlerinin daha çok benimsenmesi yoluyla altyapının ve güçlendirme sanayilerinin sürdürülebilir hale gelecek biçimde geliştirilmesi	
Sürdürülebilir İş Modelleri Geliştirmek	8.2. Yüksek katma değerli ve emek-yoğun sektörlerde odaklanarak ve çeşitlendirme, teknoloji geliştirme ve yenilik getirme aracılığıyla ekonomik verimliliğin daha yüksek seviyelere çekilmesi 9.b. Sanayi çeşitliliği ve sanayi ürünlerinde değer artırmı için uygun bir politika ortamının yaratılması aracılığıyla gelişmekte olan ülkelerde yurt içi teknoloji gelişiminin, araştırma ve yenilikçiliğin desteklenmesi	 

BİRLEŞMİŞ MİLLETLER SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI'NA KATKILARIMIZ

Öncelikli Konu	İçerik & Hedefler	İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG)
Doğanın ve Biyoçeşitliliğin Korunması	12.2. 2030'a kadar doğal kaynakların sürdürülebilir yönetiminin ve etkin kullanımının sağlanması 14.1. 2025'e kadar özellikle karasal kökenli faaliyetlerden kaynaklanan, deniz çöprü ve gıda atıklarının dökülmesinden kaynaklanan su kirliliği de dâhil deniz kirliliğinin tüm biçimlerinin önlenmesi ve önemli ölçüde azaltılması 15.9. 2020'ye kadar ekosistem ve biyoçeşitlilik değerlerinin ulusal ve yerel planlamalara, kalkınma süreçlerine, yoksulluğun azaltılmasına ilişkin stratejilere ve raporlara entegre edilmesi	  
Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi	7.1. 2030'a kadar uygun fiyatlı, güvenilir ve modern enerji hizmetlerine evrensel erişimin sağlanması 12.5. 2030'a kadar önleme, azaltma, geri dönüşüm ve tekrar kullanma yoluyla katı atık üretiminin önemli ölçüde azaltılması 13.3. İklim değişikliği azaltım, iklim değişikliğine uyum, etkinin azaltılması ve erken uyarı konularında eğitimin, farkındalık yaratmanın ve insani ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesi	  
Su Yönetimi	6.3. 2030'a kadar kirliliği azaltarak, çöp boşaltmayı ortadan kaldırarak, zararlı kimyasalların ve maddelerin salınımını en aza indirgeyerek, artırılmamış atık su oranını yarıya indirerek ve geri dönüşümü ve güvenli tekrar kullanımı küresel olarak ciddi ölçüde artırarak su kalitesinin yükseltilmesi	
İş Sağlığı ve Güvenliği	8.8. Çalışanların haklarının korunması ve özellikle kadın göçmenler olmak üzere göçmen işçiler ve güvencesiz işlerde çalışan insanlar dahil bütün çalışanlar için güvenli çalışma ortamlarının geliştirilmesi	

Öncelikli Konu	İçerik & Hedefler	İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG)
İnsan Odaklı Kurum Kültürü	8.5. 2030 yılına kadar gençler ve engelliler dâhil tüm erkek ve kadınlar için tam ve üretken istihdam ve insana yakışır işlere erişmek ve eşit işe eşit ücret sağlamak 10.2. 2030 yılına kadar yaş, cinsiyet, engellilik, ırk, etnik köken, din, ekonomik ya da başka bir durumuna bakılmaksızın herkesin sosyal, ekonomik ve siyasi olarak kapsanmasını sağlamak ve güçlendirmek 10.3. Fırsat eşitliğini sağlamak ve ayrımcılığa yol açan yasaların, politikaların ve uygulamaların bitirilmesi ve bu bağlamda uygun yasaların, politikaların ve eylemlerin yaygınlaştırılması yollarını da içerecek şekilde sonuç eşitsizliklerini azaltmak 16.7. Cevap veren, kapsayıcı, katılımcı ve temsiliyetçi karar almayı her düzeyde sağlamak	  
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	12.a. Gelişmekte olan ülkeleri daha sürdürülebilir ve üretim ve tüketim modellerine geçmek için bilimsel ve teknolojik kapasitelerini geliştirmeleri konusunda desteklemek 13.1. Tüm ülkelerde iklim değişikliğiyle ilgili tehlikeler ile doğal afetlere karşı dayanıklılık ve uyum kapasitesini güçlendirmek	 
Müşteri Memnuniyeti Yönetimi ve Hizmet Kalitesi	9.c. Bilgi ve iletişim teknolojilerine erişimin önemli ölçüde artırılması ve 2020 yılına kadar en az gelişmiş ülkelerde evrensel ve uygun fiyatlı internet hizmetlerine erişimin sağlanması için çaba gösterilmesi 17.10. Doha Kalkınma Gündemi çerçevesinde yürütülen müzakerelerin sonuca varması aracılığıyla, Dünya Ticaret Örgütü bünyesinde evrensel, kurallara dayanan, açık, ayırım gözetmeyen ve eşitlikçi, çok taraflı bir ticaret sisteminin desteklenmesi	 

BİRLEŞMİŞ MİLLETLER SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI'NA KATKILARIMIZ

Öncelikli Konu	İçerik & Hedefler	İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG)
Paydaş İlişkileri Yönetimi	12.6. Başta büyük ve sınırötesi şirketler olmak üzere, firmaları sürdürülebilir uygulamaları benimsemeleri ve raporlama döngülerine sürdürülebilirlik bilgilerini eklemeleri için özendirmek 16.6. Her düzeyde etkili, hesap verebilir ve şeffaf kurumlar geliştirmek 16.7. Cevap veren, kapsayıcı, katılımcı ve temsiliyetçi karar almayı her düzeyde sağlamak 17.17. Ortaklıkların deneyim ve kaynak sağlama stratejileri paydasına dayanan kamu, kamu-özel ve sivil toplum ortaklıklarının teşvik edilmesi ve desteklenmesi	  
Yetenek Yönetimi ve Gelişimi	8.5. 2030'a kadar gençler ve engelliler de dahil bütün kadın ve erkeklerin tam ve üretken istihdama ve insana yakışır işlere erişimlerinin sağlanması ve eşit işe eşit ücret ilkesinin tam olarak benimsenmesi	
Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	5.1. Kadınlara ve kız çocuklarına yönelik her türlü ayrımcılığın her yerde sona erdirilmesi 5.5. Kadınların siyasi, ekonomik ve sosyal hayatın karar verme süreçlerine tam ve etkin bir biçimde katılımlarının ve kadınlara karar verme mekanizmalarında, her düzeyde lider olabilmeleri için eşit fırsatlar tanınmasının güvence altına alınması	
Toplumsal Fayda Yaratmak	10.2. 2030'a kadar yaşa, cinsiyete, engelliliğe, ırka, etnik kökene, dine, ekonomik ya da başka bir statüye bakılmaksızın herkesin güçlendirilmesi ve sosyal, ekonomik ve siyasi olarak kapsanmasının desteklenmesi 17.16. Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine özellikle gelişmekte olan ülkeler olmak üzere bütün ülkelerde ulaşılmasının desteklenmesi için bilgi, uzmanlık, teknoloji ve finansal kaynakları seferber eden ve paylaşan çok paydaşlı ortaklıklar tarafından tamamlanan Sürdürülebilir Kalkınma için Küresel Ortaklıkların çoğaltılması	 
Sürdürülebilir Ekonomik Performans	8.2. Yüksek katma değerli ve emek-yoğun sektörlere odaklanmayı da içerecek şekilde faaliyet çeşitlendirme, teknoloji yükseltme ve yenilikçilik yoluyla ekonomik verimliliği daha yüksek seviyelere ulaştırmak 16.5. Yolsuzluk ve rüşvetin tüm türlerini ciddi miktarda azaltmak	 

Öncelikli Konu	İçerik & Hedefler	İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG)
Su Yönetimi	6.3. 2030'a kadar kirliliği azaltarak, çöp boşaltmayı ortadan kaldırarak, zararlı kimyasalların ve maddelerin salınımını en aza indirgeyerek, arıtılmamış atık su oranını yarıya indirerek ve geri dönüşümü ve güvenli tekrar kullanımı küresel olarak ciddi ölçüde artırarak su kalitesinin yükseltilmesi	
İş Sağlığı ve Güvenliği	8.8. Çalışanların haklarının korunması ve özellikle kadın göçmenler olmak üzere göçmen işçiler ve güvencesiz işlerde çalışan insanlar dahil bütün çalışanlar için güvenli çalışma ortamlarının geliştirilmesi	
İnsan Odaklı Kurum Kültürü	8.5. 2030 yılına kadar gençler ve engelliler dâhil tüm erkek ve kadınlar için tam ve üretken istihdam ve insana yakışır işlere erişmek ve eşit işe eşit ücret sağlamak 10.2. 2030 yılına kadar yaş, cinsiyet, engellilik, ırk, etnik köken, din, ekonomik ya da başka bir durumuna bakılmaksızın herkesin sosyal, ekonomik ve siyasi olarak kapsanmasını sağlamak ve güçlendirmek 10.3. Fırsat eşitliğini sağlamak ve ayrımcılığa yol açan yasaların, politikaların ve uygulamaların bitirilmesi ve bu bağlamda uygun yasaların, politikaların ve eylemlerin yaygınlaştırılması yollarını da içerecek şekilde sonuç eşitsizliklerini azaltmak 16.7. Cevap veren, kapsayıcı, katılımcı ve temsiliyetçi karar almayı her düzeyde sağlamak	  
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	12.a. Gelişmekte olan ülkeleri daha sürdürülebilir ve üretim ve tüketim modellerine geçmek için bilimsel ve teknolojik kapasitelerini geliştirmeleri konusunda desteklemek 13.1. Tüm ülkelerde iklim değişikliğiyle ilgili tehlikeler ile doğal afetlere karşı dayanıklılık ve uyum kapasitesini güçlendirmek	 

BİRLEŞMİŞ MİLLETLER SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI'NA KATKILARIMIZ

Öncelikli Konu	İçerik & Hedefler	İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG)
Müşteri Memnuniyeti Yönetimi ve Hizmet Kalitesi	9.c. Bilgi ve iletişim teknolojilerine erişimin önemli ölçüde artırılması ve 2020 yılına kadar en az gelişmiş ülkelerde evrensel ve uygun fiyatlı internet hizmetlerine erişimin sağlanması için çaba gösterilmesi 17.10. Doha Kalkınma Gündemi çerçevesinde yürütülen müzakerelerin sonuca varması aracılığıyla, Dünya Ticaret Örgütü bünyesinde evrensel, kurallara dayanan, açık, ayırım gözetmeyen ve eşitlikçi, çok taraflı bir ticaret sisteminin desteklenmesi	 
Girişimciliğin Desteklenmesi ve İş Birliklerinin Geliştirilmesi	17.17. Ortaklıkların tecrübelerinden ve kaynak yaratma stratejilerinden yararlanarak etkili kamu, kamu-özel ve sivil toplum ortaklıklarını teşvik etmek ve yaygınlaştırmak	

Öncelikli Konu	İçerik & Hedefler	İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG)
Jeopolitik ve Beşerî Meseleler	11.a.Ulusal ve bölgesel kalkınma planlamasının güçlendirilmesi yoluyla kent, kent çeperi ve kırsal alanlar arasındaki ekonomik, sosyal ve çevresel olumlu ilişkileri desteklemek 12.2. 2030 yılına kadar doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimini ve verimli kullanımını sağlamak	 
Sorumlu Yatırım	12.2. 2030'a kadar doğal kaynakların sürdürülebilir yönetiminin ve etkin kullanımının sağlanması	

SINIRLI GÜVENCE BEYANI



Shape the future
with confidence

Bağımsız Güvence Raporu

Borusan Holding Anonim Şirketi Genel Kurulu'na,
İstanbul, Türkiye

Bu bağımsız güvence raporu ("Rapor") Borusan Holding Anonim Şirketi ve grup şirketleri ('Borusan' ve 'Grup') yönetiminin 1 Ocak 2025 tarihinde başlayan ve 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıl itibarıyla hazırlanmış olduğu 2025 Entegre Faaliyet Raporu'nda ("2025 Entegre Faaliyet Raporu") yer alan aşağıda listelenmiş Seçilmiş Sürdürülebilirlik Bilgilerinin ("Seçilmiş Bilgiler") raporlanmasına yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.

Konuyla İlişkin Bilgiler ve Geçerli Kriterler

Borusan Holding Anonim Şirketi'nin talebi doğrultusunda sorumluluğumuz, 2025 Entegre Faaliyet Raporu'nda yer alan Ek-1: Borusan Grubu 2025 Entegre Faaliyet Raporu- Raporlama Kılavuzu'na ("Raporlama Kılavuzu") uygun olarak hazırlanan aşağıda listelenmiş Seçilmiş Bilgiler için sınırlı güvence sunmaktır.

Sınırlı Güvence Hizmetimizin Kapsamı

Sınırlı güvence hizmetimizin kapsamı aşağıdaki listede yer alan; 2025 Entegre Faaliyet Raporu'nun 171 - 192. sayfalarında bulunan ve v ile işaretlenmiş çevresel ve sosyal göstergelere ait Seçilmiş Bilgileri incelemekle sınırlıdır. Performans göstergelerinde sadece Türkiye lokasyonları kapsam dahilindedir.

Sosyal Göstergeler

- Çalışan Sayıları
 - Yaşa Göre Çalışanlar
 - İstihdam Türüne Göre Çalışanlar
 - Cinsiyete Göre Çalışanlar
 - Sözleşme Türüne Göre Çalışanlar
 - Yönetim Kategorisine Göre Çalışanlar
- İşe Yeni Giren Çalışan Sayıları
 - İstihdam Türüne Göre İşe Yeni Giren Çalışanlar
 - Cinsiyete Göre İşe Alınan Çalışanlar
 - Yaşa Göre İşe Alınan Çalışanlar
- İşten Ayrılan Çalışan Sayıları
 - İstihdam Türüne Göre İşten Ayrılan Çalışanlar
 - Cinsiyete Göre İşten Ayrılan Çalışanlar
 - Yaşa Göre İşten Ayrılan Çalışanlar
- İşe Alınan Genç Yetenek Sayısı (Alpha) Elde Tutma Oranı (%)
- Future Leader Elde Tutma Oranı (%)
- Doğum İzni Kullanan Çalışanlar
- Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Skoru
- Etik Hattı Bildirim Sayısı
- Yolsuzluk Risklerini İçeren Denetim Sayısı
- Sosyal ve Çevresel Denetim Sayısı
- Düzenli Performans Değerlendirmesine Tabi Tutulan Çalışan Sayısı
- Sürdürülebilirlik Değerlendirilmesine Tabi Tutulan Tedarikçi Sayısı
- Toplam Tedarikçi Sayısı
- Kreş Yardım Desteği (TL)
- Borusan Akademik Eğitim Saatleri
- Kaza Sayısı (Gün kaybı olup olmadığına bakılmaksızın) (Şirket)
- Kaza Sayısı (Gün kaybı olup olmadığına bakılmaksızın) (Alt İşveren)
- Kaza Sayısı (3 günden fazla kayıpla sonuçlanan iş kazaları) (Şirket)

Güney Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş.
Maslak Mah. Eski Büyükdere Cad.
Orjin Maslak İş Merkezi No: 27
Daire: 57 34485 Sarıyer
İstanbul - Türkiye

Tel: +90 212 315 3000
Fax: +90 212 230 8291
ey.com
Ticaret Sicil No : 479920
Mersis No: 0-4350-3032-6000017

- Kaza Sayısı (3 günden fazla kayıpla sonuçlanan iş kazaları) (Alt İşveren)
- Kaza Sıklık Oranı (Şirket)
- Kaza Sıklık Oranı (Alt İşveren)
- Ölümlü Kaza Sayısı (Şirket)
- Ölümlü Kaza Sayısı (Alt İşveren)
- Kaza Ağırlık Oranı (Şirket)
- Kaza Ağırlık Oranı (Alt İşveren)
- Meslek Hastalığı Oranı (Şirket)
- Meslek Hastalığı Oranı (Alt İşveren)
- İSG Konusunda Çalışanlara ve Alt Yüklenicilere Verilen Toplam Eğitim Saati

Çevresel Göstergeler

- Doğrudan Enerji Tüketimi (GJ)
 - Benzin Tüketimi
 - Mazot/Motorin Tüketimi
 - Doğal Gaz Tüketimi
 - Fuel-Oil Tüketimi
- Dolaylı Enerji Tüketimi (GJ)
 - Şebeke Elektrik Tüketimi
 - Yenilenebilir Enerji Tüketimi
 - Toplam Elektrik Tüketimi
 - Satın Alınan Isı/Buhar/Soğutma
- Yenilenebilir Enerji Üretimi
- Yenilenebilir Enerji Tüketimi
- Satın Alınan Yenilenebilir Enerji
- Toplam Enerji Tasarrufu
- Doğrudan Sera Gazı Emisyonları (Kapsam 1) (t CO₂e)
- Dolaylı Sera Gazı Emisyonları (Kapsam 2) (t CO₂e)
- Dolaylı Sera Gazı Emisyonları (Kapsam 3) (tCO₂e)
- Enerji Yoğunluğu (GJ/ milyon TL)
- Sera Gazı Yoğunluğu (ton CO₂e/ milyon TL)
- Toplam Sera Gazı Emisyon Değişimi (ton CO₂e)
- Atık Türlerine Göre Atık Miktarları (ton)
 - Tehlikeli Atıklar
 - Tehlikesiz Atıklar
- Atık Bertaraf Yöntemine Göre Atık Miktarları
 - Toplam Geri Kazanım
 - Toplam Bertaraf
- Hava Emisyonları- NOx, SOx, POP, VOC, HAP, PM
- Çekilen Toplam Su Hacmi (Megalitre)
- Atık Su Deşarjı (Megalitre)
- Su Tüketimi (Megalitre)
- Geri Kazanılan / Tekrar Kullanılan Su Miktarı
- Çevre Koruma Yatırımları

Borusan Holding Anonim Şirketi'nin Sorumlulukları

Borusan Holding Anonim Şirketi yönetimi Seçilen Bilgilerin Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI) Standartları'na uygun hazırlanmasından, toplanmasından ve sunulmasından sorumludur. Ek olarak, Borusan Holding Anonim Şirketi yönetimi denetçiye sunulan dokümantasyonun tamlığı ve doğruluğundan sorumludur. Borusan Holding Anonim Şirketi yönetimi ayrıca ilgili belgelerin hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içermediğini makul ölçüde garanti eden iç kontrol sisteminin sürdürülmesinden de sorumludur.

Sorumluluğumuz

Güvence çalışmamız Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartlarının bir parçası olan Güvence Denetimi Standartları (GDS) 3000 Tarihli Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Güvence Denetimleri'ne ve GDS 3410 Sera Gazı Beyanlarına ilişkin Güvence Denetimleri'ne uygun olarak yürütülmüştür. Bu



Shape the future
with confidence

Güney Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş.
Maslak Mah. Eski Büyükdere Cad.
Orjin Maslak İş Merkezi No: 27
Daire: 57 34485 Sarıyer
İstanbul - Türkiye

Tel: +90 212 315 3000
Fax: +90 212 230 8291
ey.com
Ticaret Sicil No : 479920
Mersis No: 0-4350-3032-6000017

- Seçilmiş Bilgiler'in 2025 Entegre Faaliyet Raporundaki açıklamasını ve sunumunun değerlendirilmesi.

Sonucumuz

Gerçekleştirdiğimiz prosedürlerimizin ve elde ettiğimiz kanıtların sonucunda Borusan Holding Anonim Şirketi'nin 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıl için gözden geçirilen Seçilmiş Bilgiler'in, tüm önemli hususlar açısından Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI) Standartlarındaki ilgili gerekliliklerine göre hazırlanmadığı hususunda herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Kullanım Kısıtlamaları

Bu raporun Borusan Holding Anonim Şirketi yönetiminin Seçilmiş Bilgiler ile bağlantılı olarak bağımsız güvence raporu olarak yönetim sorumluluklarını yerine getirdiklerini göstermesini sağlamak için bu raporun Borusan Holding Anonim Şirketi'nin 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıl için hazırlanan 2025 Entegre Faaliyet Raporu içinde yer almasına müsaade ediyoruz. Çalışmamız veya bu beyan için Borusan Holding Anonim Şirketi dışında herhangi bir tarafa karşı sorumluluk kabul etmiyoruz ve şartların aramızda yazılı olarak açıkça belirlendiği durumlar dışındaki yükümlülüğü reddediyoruz.

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



Tolga Özdemir, SMMM
Sorumlu Ortak

9 Haziran 2026
İstanbul, Türkiye

Uygulanan Prosedürler

Yukarıda bahsi geçen Seçilmiş Bilgiler'e dair uyguladığımız prosedürler şunları içermektedir:

- Borusan Holding Anonim Şirketi'nin anahtar konumdaki kıdemli personeli ile raporlama dönemine ait Seçilmiş Bilgiler'in elde edilmesi için hâlihazırda uygulamada olan süreçleri anlamak için yüz yüze görüşülmesi;
- Seçilmiş Bilgiler'i Borusan Türkiye lokasyonlarındaki (Borusan Holding A.Ş., Borçelik Çelik Sanayii Ticaret A.Ş., Borusan Birleşik Boru Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş., Borusan Makina ve Güç Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Borusan Otomotiv İthalat ve Dağıtım A.Ş., Borusan Otomotiv Pazarlama ve Ticaret A.Ş., Borusan Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Ticaret A.Ş. (Borusan Liman), Borusan EnBW Enerji Yatırımları ve Üretim A.Ş., Supsan Motor Supapları Sanayii ve Ticaret A.Ş.) personeller ile çevrim içi görüşmeler ve örneklem bazında kanıtlara karşı gözden geçirilmesi;
- Seçilmiş Bilgiler üzerinde örneklem bazında doğruluk testlerinin uygulanması;
- Seçilmiş Bilgiler'i değerlendirmek ve incelemek için Borusan Holding Anonim Şirketi'nin iç dokümantasyonunun kullanılması;
- Temel süreçlerin ve Seçilmiş Bilgiler üzerindeki kontrollerin tasarımını ve uygulanmasının değerlendirilmesi;
- Örneklem bazında raporlama dönemi için Seçilmiş Bilgiler'i hazırlamak için kullanılan hesaplamaları yeniden gerçekleştirilmesi;

RAPORLAMA KILAVUZU

Ek-1: Borusan Grubu 2025 Entegre Faaliyet Raporu – Raporlama Kılavuzu

Genel Raporlama İlkeleri

Bu raporlama kılavuzu (“Kılavuz”), Borusan Holding Anonim Şirketi ve Grup Şirketleri’nin (“Borusan Grubu” veya “Grup”) Türkiye lokasyonlarına dair Borusan 2025 Entegre Faaliyet Raporu’nda (“2025 Entegre Raporu”) yer alan sınırlı güvence denetimi kapsamındaki göstergelere ait verilerin hazırlanma, hesaplama ve raporlanma metodolojilerine dair bilgi vermektedir.

Bu göstergeler; çevresel, sosyal ve ekonomik göstergeleri kapsamaktadır. Yukarıda belirtilen bu göstergeleri, her türlü maddi açıdan, Kılavuz doğrultusunda hazırlamak için uygun prosedürlerin uygulandığından emin olmak, Grup yönetiminin sorumluluğundadır.

Bu kılavuzda yer alan bilgiler 2025 mali yılını (1 Ocak-31 Aralık 2025) ve “Temel Tanımlamalar ve Raporlama Kapsamı” bölümünde ayrıntılandırıldığı gibi Borusan Holding’in sorumluluğunda olan, aşağıda listelenen iştiraklerinin (“Şirketler”) Türkiye’deki ilgili operasyonlarını kapsamaktadır.

01 Ocak 2025’te başlayıp 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren bir yıllık periyoda ait, Borusan 2025 Entegre Faaliyet Raporu’nda yayımlanan ve aşağıda listelenen seçili sosyal performans göstergeleri kapsamına;

- **Borçelik**

Borçelik Çelik Sanayii Ticaret A.Ş.

- **Borusan Boru**

Borusan Birleşik Boru Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.

- **Borusan Cat**

Borusan Makina ve Güç Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Sitech Eurasia Teknoloji Servis ve Ticaret A.Ş.

Fg Wilson Enerji Çözümleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi

Borusan İş Makinaları Kiralama Sanayi ve Ticaret A.Ş.

- **Borusan Enerji**

Borusan Enbw Enerji Yatırımları ve Üretim A.Ş.

Kuzeyrüzgarı Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş.

Hidiv Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş.

Borenco Şarj Teknoloji Yatırımları Ticaret Anonim Şirketi

Gem Wind Enerji Sanayi Ticaret Anonim Şirketi

- **Borusan Liman**

Borusan Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.

- **Borusan Otomotiv**

Borusan Oto Servis ve Ticaret A.Ş.

Borusan Otomotiv İthalat ve Dağıtım A.Ş.

Borusan Otomotiv Pazarlama ve Ticaret A.Ş.

Borusan Otomotiv Premium Kiralama ve Ticaret A.Ş.

Bom Motor Sporları ve Ticaret A.Ş.

Borusan Oto Değerlendirme Pazarlama ve Hizmet A.Ş.

Araba Sepeti Otomotiv Bilişim Danışmanlık Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.

- **Borusan Holding**

Borusan Holding A.Ş.

Borusan Sigorta Acenteliği A.Ş.

Yeni Nesil Yönetim ve Danışmanlık A.Ş.

Borusan Yatırım ve Pazarlama A.Ş.

Borusan Kocabıyık Vakfı

Borusan Kocabıyık Vakfı Kültür Sanat İktisadi İşletmesi

Borusan Kocabıyık Vakfı Kültür Sanat Müzecilik Koleksiyon Tanıtım Eğitim Öğretim İktisadi İşletmesi

- **Supsan**

Supsan Motor Supapları Sanayii ve Ticareti A.Ş.

01 Ocak 2025’de başlayıp 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren bir yıllık periyoda ait, Borusan 2025 Entegre Faaliyet Raporu’nda yayımlanan ve aşağıda listelenen seçili çevresel, İSG ve ekonomik performans göstergeleri kapsamına;

- **Borçelik**

Borçelik Çelik Sanayii Ticaret A.Ş.

- **Borusan Boru**

Borusan Birleşik Boru Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.

- **Borusan Cat**

Borusan Makina ve Güç Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Sitech Eurasia Teknoloji Servis ve Ticaret A.Ş.

Fg Wilson Enerji Çözümleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi

Borusan İş Makinaları Kiralama Sanayi ve Ticaret A.Ş.

- **Borusan Enerji**

Borusan Enbw Enerji Yatırımları ve Üretim A.Ş.

Kuzeyrüzgarı Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş.

Hidiv Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş.

Borenco Şarj Teknoloji Yatırımları Ticaret Anonim Şirketi

Gem Wind Enerji Sanayi Ticaret Anonim Şirketi

- **Borusan Liman**

Borusan Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.

- **Borusan Otomotiv**

Borusan Oto Servis ve Ticaret A.Ş.

Borusan Otomotiv İthalat ve Dağıtım A.Ş.

Borusan Otomotiv Pazarlama ve Ticaret A.Ş.

Borusan Otomotiv Premium Kiralama ve Ticaret A.Ş.

Borusan Oto Değerlendirme Pazarlama ve Hizmet A.Ş.

- **Borusan Holding**

Borusan Holding A.Ş.

- **Supsan**

Supsan Motor Supapları Sanayii ve Ticareti A.Ş.

Bu kılavuzda yer alan Hava Emisyonları-NOx, SOx, POP, VOC, HAP, PM (ton cinsinden) göstergesi kapsamına yalnızca Borçelik Çelik Sanayii Ticaret A.Ş. (“Borçelik”) dahil edilmiştir.

Bu kılavuzda yer alan Engellenen Emisyon Miktarı (tCO₂-e) göstergesi kapsamına yalnızca Borusan EnBW Enerji Yatırımları ve Üretim A.Ş. (“Borusan Enerji”) dahil edilmiştir.

Genel Raporlama İlkeleri

Bu rehber dokümanın hazırlanmasında aşağıdaki prensiplere dikkat edilmiştir:

- Bilgilerin hazırlanmasında; bilginin kullanıcılarına bilginin uygunluk ve güvenilirliğinin temel ilkelerini vurgulamak
- Bilgilerin raporlanmasında; bilgilerin önceki yıl dahil diğer verilerle karşılaştırılabilirlik / tutarlılık ilkelerini ve kullanıcılara netlik sağlayan anlaşılabilirlik / şeffaflık ilkelerini vurgulamak

RAPORLAMA KILAVUZU

Temel Tanımlamalar ve Raporlama Kapsamı

Bu raporun amacı doğrultusunda Grup aşağıdaki tanımlamaları yapmaktadır:

Türü	Gösterge	Kapsam
Çevresel Göstergeler	Doğrudan Enerji	
	Benzin	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında servis sağlayıcı kurumlardan aldığı faturalardan takip edilen (12 aylık) ve finansal raporlama sistemleri ile haritalandırılabilen, fabrika araçlarının (off-road) kullanımı ve şirket araçlarının (on-road) kullanımına istinaden tüketilen benzin miktarını ifade eder.
	Mazot/Motorin	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında servis sağlayıcı kurumlardan aldığı faturalardan takip edilen (12 aylık) ve finansal raporlama sistemleri ile haritalandırılabilen, sabit yanmalı jeneratör kullanımı, fabrika araçlarının (off-road) kullanımı ve şirket araçlarının (on-road) kullanımına istinaden tüketilen motorin miktarını ifade eder.
	Doğalgaz	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında servis sağlayıcı kurumlardan aldığı faturalardan takip edilen (12 aylık) ve finansal raporlama sistemleri ile haritalandırılabilen, tüketilen doğalgaz miktarını ifade eder. Tüketim miktarına sanayi operasyonları amaçlı kullanım ve evsel amaçlı kullanım miktarları dahil edilmiştir.
	Fuel-oil	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında servis sağlayıcı kurumlardan aldığı faturalardan takip edilen (12 aylık) ve finansal raporlama sistemleri ile haritalandırılabilen, ısıtma amaçlı kullanımına istinaden tüketilen fuel-oil miktarını ifade eder.
	Dolaylı Enerji	
	Şebeke Elektrik Tüketimi	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında servis sağlayıcı kurumlardan aldığı faturalardan takip edilen (12 aylık) satın alınan toplam elektrik miktarını ifade eder. Tüketim miktarına sanayi operasyonları amaçlı kullanım ve evsel amaçlı kullanım miktarları dahil edilmiştir.
	Toplam Elektrik Tüketimi (Şebeke + Yenilenebilir)	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili lokasyonlarında gerçekleştirdiği tüm faaliyetler kapsamında tüketilen toplam elektrik miktarını ifade eder. Bu kapsamda, servis sağlayıcı kurumlardan temin edilen şebeke elektriği ile birlikte Grup bünyesinde üretilen ve öz tüketimde kullanılan yenilenebilir enerji dahil edilmiştir. Toplam tüketim; sanayi operasyonları ile idari ve evsel kullanım amaçlı tüm elektrik tüketimlerini kapsamaktadır.
	Satın Alınan Isı /Buhar/Soğutma	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında servis sağlayıcı kurumlardan aldığı faturalardan takip edilen (12 aylık) satın alınan ısı, buhar ve soğutma miktarını ifade eder. 2025 yılı için alım yapılmamıştır.

Türü	Gösterge	Kapsam
Çevresel Göstergeler	Yenilenebilir Enerji	
	Yenilenebilir Enerji Üretimi	Raporlama döneminde, Grup tarafından ilgili Türkiye lokasyonlarında üretilen yenilenebilir enerji kaynaklı elektriğin toplamını ifade eder.
	Yenilenebilir Enerji Tüketimi	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında yenilenebilir enerji tüketiminin toplamını ifade eder.
	Satın Alınan Yenilenebilir Enerji	Raporlama döneminde, Grup tarafından ilgili Türkiye lokasyonlarında toplam yenilenebilir enerji alımını (I-REC, YEK-G sertifikaları vb. ile) ifade eder.
	Toplam Enerji Tasarrufu (GJ)	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarındaki sürdürülebilirlik projeleriyle elde edilen enerji tasarrufu miktarını ifade eder. Borusan Enerji, Borçelik ve Borusan Limanı, kapsama dahildir. Borusan Holding, BMGS ve Supsan için bu değer 2025 yılında 0'dır. Borusan Boru ve Borusan Otomotiv 2025 yılı hesaplamalarını GJ üzerinden değil tCO ₂ -e değerinden hesaplayabilmektedir.
	Toplam Enerji Tasarrufu (tCO ₂ -e)	Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarındaki sürdürülebilirlik projeleriyle elde edilen enerji tasarrufu miktarında GJ ile veri sağlanamayan iştirakler için toplam tasarruf miktarını ifade eder. Borusan Boru ve Borusan Otomotiv kapsama dahildir.
	Sera Gazı Emisyonları	
	Doğrudan CO ₂ (tCO ₂ e) Emisyonları	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında motorin, benzin, doğalgaz, fuel-oil tüketimi ve SF6 gazı dolum ve kaçışı sebebiyle oluşan doğrudan sera gazı emisyonu miktarını ifade eder. Grup, sera gazı emisyonlarını "Kurumsal Sera Gazı Hesaplama ve Raporlama Standardı (GHG Protocol)" ve "TS EN ISO 14064-1:2018 Sera Gazları-Bölüm 1: Sera Gazı Salımlarının ve Uzaklaştırmalarının Kuruluş Seviyesinde Hesaplanmasına ve Raporlanmasına Dair Kılavuz ve Özellikler" standardına göre hesaplamaktadır.
	Dolaylı CO ₂ (tCO ₂ e) Emisyonları	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında satın alınan elektriğin kullanımıyla oluşan dolaylı sera gazı emisyonu miktarını ifade eder. Grup, sera gazı emisyonlarını "Kurumsal Sera Gazı Hesaplama ve Raporlama Standardı (GHG Protocol)" ve "TS EN ISO 14064-1:2018 Sera Gazları-Bölüm 1: Sera Gazı Salımlarının ve Uzaklaştırmalarının Kuruluş Seviyesinde Hesaplanmasına ve Raporlanmasına Dair Kılavuz ve Özellikler" standardına göre hesaplamaktadır.

RAPORLAMA KILAVUZU

Türü	Gösterge	Kapsam
Çevresel Göstergeler	Dolaylı CO ₂ Emisyonları (tCO ₂ e) Kapsam 3	Borçelik: Kategori 1-Satın alınan mal ve hizmetler ve Kategori 4-Yukarı yönlü ulaşım ve dağıtım *Kategori 2,3,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14 ve 15 hesaplamaları devam etmekte olup sonraki yıllarda eklenecektir. Borusan Boru: Kategori 1-Satın alınan mal ve hizmetler, Kategori 4-Yukarı yönlü ulaşım ve dağıtım, Kategori 5-Operasyonlarda üretilen atıklar, Kategori 6-İş seyahatleri, Kategori 7-Çalışanların işe gidiş gelişleri, Kategori 9-Aşağı yönlü ulaşım ve dağıtım, Kategori 11-Satılan ürünlerin kullanımı, Kategori 12-Satılan ürünlerden kullanım ömrü dolanlara uygulanacak işlem, Kategori 13-Aşağı yönlü kiralanan varlıklar, Kategori 14-Bayilikler *Kategori 2,3,8,10 ve 15 hesaplamaları devam etmekte olup sonraki yıllarda eklenecektir. Borusan Holding: Kategori 1-Satın alınan mal ve hizmetler, Kategori 3-Kapsam 1 veya kapsam 2 emisyonlarına dahil olmayan yakıt ve enerjiyle ilgili faaliyetler, Kategori 6-İş seyahatleri, Kategori 7-Çalışanların işe gidiş gelişleri *Kategori 2 ve 15 hesaplamaları devam etmekte olup sonraki yıllarda eklenecektir. Kategori 4,5,8,9,10,11,12,13 ve 14 faaliyetleri bulunmadığından hesaplanmamaktadır. BMGS: Kategori 1-Satın alınan mal ve hizmetler, Kategori 3-Kapsam 1 veya kapsam 2 emisyonlarına dahil olmayan yakıt ve enerjiyle ilgili faaliyetler, Kategori 4-Yukarı yönlü ulaşım ve dağıtım, Kategori 6-İş seyahatleri, Kategori 7-Çalışanların işe gidiş gelişleri, Kategori 8-Yukarı Yönlü Kiralanan Varlıklar, Kategori 9-Aşağı yönlü ulaşım ve dağıtım, Kategori 11-Satılan ürünlerin kullanımı, Kategori 12-Satılan ürünlerden kullanım ömrü dolanlara uygulanacak işlem, Kategori 13-Aşağı yönlü kiralanan varlıklar *Kategori 2,5,10,14 ve 15 hesaplamaları devam etmekte olup sonraki yıllarda eklenecektir.

Türü	Gösterge	Kapsam
Çevresel Göstergeler	Dolaylı CO ₂ Emisyonları (tCO ₂ e) Kapsam 3	Borusan Otomotiv: Kategori 1-Satın alınan mal ve hizmetler, Kategori 2-Sermaye Malları, Kategori 3-Kapsam 1 veya kapsam 2 emisyonlarına dahil olmayan yakıt ve enerjiyle ilgili faaliyetler, Kategori 4-Yukarı yönlü ulaşım ve dağıtım, Kategori 7-Çalışanların işe gidiş gelişleri, Kategori 9-Aşağı yönlü ulaşım ve dağıtım, Kategori 11-Satılan ürünlerin kullanımı, Kategori 12-Satılan ürünlerden kullanım ömrü dolanlara uygulanacak işlem, Kategori 13-Aşağı yönlü kiralanan varlıklar, Kategori 14-Bayilikler *Kategori 5,6,8,10 ve 15 hesaplamaları devam etmekte olup sonraki yıllarda eklenecektir. Borusan Liman: Kategori 1-Satın alınan mal ve hizmetler, Kategori 3-Kapsam 1 veya kapsam 2 emisyonlarına dahil olmayan yakıt ve enerjiyle ilgili faaliyetler, Kategori 4-Yukarı yönlü ulaşım ve dağıtım, Kategori 5-Operasyonlarda üretilen atıklar, Kategori 6-İş seyahatleri, Kategori 7-Çalışanların işe gidiş gelişleri *Kategori 8 hesaplamaları devam etmekte olup sonraki yıllarda eklenecektir. Kategori 2,9,10,11,12,13,14 ve 15 faaliyetleri bulunmadığından hesaplanmamaktadır. Borusan Enerji: Kategori 1-Satın alınan mal ve hizmetler, Kategori 3-Kapsam 1 veya kapsam 2 emisyonlarına dahil olmayan yakıt ve enerjiyle ilgili faaliyetler, Kategori 6-İş seyahatleri *Kategori 5 ve 15 hesaplamaları devam etmekte olup sonraki yıllarda eklenecektir. Kategori 2,4 7,8,9,10,11,12,13 ve 14 faaliyetleri bulunmadığından hesaplanmamaktadır.

RAPORLAMA KILAVUZU

Türü	Gösterge	Kapsam
Çevresel Göstergeler	Dolaylı CO ₂ Emisyonları (tCO ₂ e) Kapsam 3	Supsan: Kategori 3-Kapsam 1 veya kapsam 2 emisyonlarına dahil olmayan yakıt ve enerjiyle ilgili faaliyetler, Kategori 4-Yukarı yönlü ulaşım ve dağıtım, Kategori 6-İş seyahatleri, Kategori 7-Çalışanların işe gidiş gelişleri, Kategori 9-Aşağı yönlü ulaşım ve dağıtım *Kategori 1,2,5,8,10,11 ve12, hesaplamaları devam etmekte olup sonraki yıllarda eklenecektir. Kategori 13,14 ve 15 faaliyetleri bulunmadığından hesaplanmamaktadır.
	Engellenen Emisyon Miktarı	Raporlama döneminde, Borusan Enerji'nin Türkiye lokasyonlarında üretilen yenilenebilir enerji miktarı üzerinden engellenen sera gazı emisyonu miktarını ifade eder.
	Yoğunluk Göstergeleri	
	Enerji Yoğunluğu (GJ/ Milyon TL cinsinden)	Raporlama döneminde Grup'un milyon TL-yaratılan ekonomik değer (gelirler) başına düşen ilgili Türkiye lokasyonlarındaki enerji tüketimini ifade eder.
	Sera Gazı Yoğunluğu (tCO ₂ -e / Milyon TL cinsinden)	Raporlama döneminde Grup'un milyon TL- yaratılan ekonomik değer (gelirler) başına düşen ilgili Türkiye lokasyonlarındaki kapsam 1 ve kapsam 2 sera gazı emisyonu ifade eder.
	Toplam Sera Gazı Emisyon Değişimi (tCO ₂ -e)	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında 2025 yılı kapsam 1 ve kapsam 2 sera gazı emisyon verileri üzerinden 2024 yılı verilerine göre değişim miktarını ifade eder.
	Hava Emisyonları- NOx, SOx, POP, VOC, HAP, PM	Raporlama döneminde, Borçelik'in Türkiye'deki tesislerine ait emisyon bacalarından salımı gerçekleşen NOx, SOx, POP, VOC, HAP, PM hava kirlleticilerinin Sanayi Kaynaklı Hava Kirliliği Kontrol Yönetmeliği'ne göre ölçümünü ifade eder. Ölçümler iki yılda bir yapılmaktadır.
	Atık Türüne Göre Atık Miktarları	
	Tehlikeli Atıklar	Raporlama döneminde Çevre Bakanlığı portalında (Entegre Çevre Bilgi Sistemi) bulunan MOTAT (Mobil Atık Takip Sistemi sistemi) ile takip edilen Grup'un ilgili Türkiye lokasyonları kapsamında yer alan şirketlerinin tehlikeli atık miktarını ifade eder.
	Tehlikesiz Atıklar	Raporlama döneminde, Grup'un kapsamda yer alan şirketlerinin Çevre Bakanlığı portalından (Entegre Çevre Bilgi Sistemi) ve lisanslı atık işleme tesislerinden alınan faturalardan takip edilen, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonları kapsamında yer alan şirketlerinin tehlikesiz atık miktarını ifade eder.

Türü	Gösterge	Kapsam
Çevresel Göstergeler	Atık Bertaraf Yöntemine Göre Atık Miktarları	
	Toplam Geri Kazanım	Raporlama döneminde, Çevre Bakanlığı portalında (Entegre Çevre Bilgi Sistemi) bulunan MOTAT (Mobil Atık Takip Sistemi sistemi) ile takip edilen Grup'un ilgili Türkiye lokasyonları kapsamında yer alan şirketlerinin geri kazanıma (malzeme geri kazanımı ve enerji kazanımı dahil) gönderilen atık miktarını ifade eder.
	Toplam Bertaraf	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonları kapsamında yer alan şirketlerinin toplam atık miktarından, toplam geri kazanılan Atık miktarının çıkarılmasını ifade eder.
	Su Tüketimi ve Atık Su Deşarjı	
	Çekilen Toplam Su Hacmi	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında yağmur suyu, yer altı suyu ve üçüncü taraf suları (şebeke suyu vb.) olarak kaynağa göre toplam su çekimini ifade eder.
	Atık Su Deşarjı	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında yer altı suları, deniz suyu ve üçüncü taraf suları (kanalizasyon vb.) gibi kaynağa deşarj edilen atık suyu ifade eder.
	Toplam Su Tüketimi	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında tükettiği su miktarını ifade eder; bu, toplam su çekiminden atık su deşarjı miktarının çıkarılmasıyla hesaplanır.
	Geri Kazanılan / Tekrar Kullanılan Su Miktarı	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında çeşitli prosesler sonucunda elde edilerek yeniden kullanılan suyu ifade eder. Bu kapsamda; üretim, soğutma, temizlik, proses suyu veya yardımcı faaliyetler sırasında oluşan atık suyun, uygun fiziksel, kimyasal veya biyolojik arıtma yöntemleri ile arıtdıktan sonra aynı tesis içinde veya farklı operasyonlarda tekrar kullanılması bu kapsama dahildir.
	Çevresel Yatırımlar	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında finansal raporlama sistemleri ile haritalandırılabilen, Şirket'in muhasebe veri platformu ile takip edilen sürdürülebilirlik projeleri harcamalarını ifade eder.
	Toplam Çalışan Sayısı	
Sosyal Göstergeler	Yaşa Göre Çalışanlar	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için İnsan Kaynakları veri platformu ile takip edilen, Sosyal Güvenlik Kurumu'na İşe Giriş Bildirgesi yapılan Grup çalışanlarının, 18-30 yaş arası, 31-40 yaş arası ,41-50 yaş arası,51-60 yaş arası, 60 yaş üstü yaş gruplarına göre kırılımını içeren kadın ve erkek sayılarını ifade eder.
	İstihdam Türüne Göre Çalışanlar	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için İnsan Kaynakları veri platformu ile takip edilen, aylık ücretli çalışanların "beyaz yaka", saat ücretli çalışanların "mavi yaka" olarak tanımlandığı kadın ve erkek çalışan sayısını ifade eder.

RAPORLAMA KILAVUZU

Türü	Gösterge	Kapsam
Sosyal Göstergeler	Cinsiyete Göre Çalışanlar	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için İnsan Kaynakları veri platformu ile takip edilen, Sosyal Güvenlik Kurumu'na İşe Giriş Bildirgesi yapılan toplam çalışan sayısının kadın ve erkek cinsiyetine göre kırılımını ifade eder.
	Sözleşme Türüne Göre Çalışanlar	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için İnsan Kaynakları veri platformu ile takip edilen, 4857 sayılı İş Kanunu'nda tanımlanan, Şirket'te Belirli Süreli İş Akdi ve Belirsiz Süreli İş Akdi tanımına göre sınıflandırılmış kadın ve erkek çalışan sayısını ifade etmektedir. Sözleşme türüne göre çalışan sayısına stajyer çalışanlar dahil edilmemiştir.
	Yönetim Kategorisine Göre Çalışanlar	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için İnsan Kaynakları veri platformu ile takip edilen, Sosyal Güvenlik Kurumu'na İşe Giriş Bildirgesi yapılan Şirket çalışanlarının orta düzey ve üst düzey seviyelerinde bulunan kişi sayısını ifade eder. Şirket'in, orta düzeyi yöneticileri "Baş Mühendis, Ülke Lideri, Grup Müdürü, Menajeri, Hukuk Müşaviri, Hukuk Lideri/Müdürü, Hukuk Grup Müdürü, Segment Lideri/Müdürü, Ürün Lideri/Müdürü," ve üst düzey yöneticileri "Direktörü, Genel Müdür Yardımcısı, İcra Kurulu Üyesi, Yönetim Kurulu Üyesi, Grup Başkanı (CFO, CHRO, CDO vb.), Genel Müdür-CEO" unvanına kadın ve erkek çalışanlardan oluşmaktadır.
	İşe Alınan Toplam Çalışan Sayısı	
	İstihdam Türüne Göre İşe Yeni Giren Çalışanlar	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için işe alım yaptığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu'na raporlama yılı içerisinde İşe Giriş Bildirgesi ile beyan edilen, Grup'un İnsan Kaynakları veri platformu ile takip edilen, beyaz yaka ve mavi yaka ayırımına göre kırılmasını ifade eder.
	Cinsiyete Göre İşe Alınan Çalışanlar	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için işe alım yaptığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu'na raporlama yılı içerisinde İşe Giriş Bildirgesi ile beyan edilen, yönetim seviyesinde çalışan sayısı kırılımında takip edilen, kadın ve erkek sayısını ifade eder.
	Yaşa Göre İşe Alınan Çalışanlar	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için işe alım yaptığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu'na raporlama yılı içerisinde İşe Giriş Bildirgesi ile beyan edilen, Grup'un İnsan Kaynakları veri platformu ile takip edilen, yönetim seviyesinde çalışan sayısı kırılımında takip edilen, 18-30 yaş arası, 31-40 yaş arası, 41-50 yaş arası, 51-60 yaş arası, 60 yaş üstü yaş gruplarına göre çalışan sayısını ifade eder.
	İşten Ayrılan Toplam Çalışan Sayısı	
	İstihdam Türüne Göre İşten Ayrılan Çalışanlar	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için Sosyal Güvenlik Kurumu'na raporlama yılı içerisinde İşten Ayrılış Bildirgesi ile beyan edilen, Grup'un İnsan Kaynakları veri platformu ile takip edilen, beyaz yaka ve mavi yaka ayırımına göre kırılmasını ifade eder.

Türü	Gösterge	Kapsam
Sosyal Göstergeler	Cinsiyete Göre İşten Ayrılan Çalışanlar	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için Sosyal Güvenlik Kurumu'na raporlama yılı içerisinde İşten Ayrılış Bildirgesi ile beyan edilen, yönetim seviyesinde çalışan sayısı kırılımında takip edilen, kadın ve erkek sayısını ifade eder.
	Yaşa Göre İşten Ayrılan Çalışanlar	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için işe alım yaptığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu'na raporlama yılı içerisinde İşten Ayrılış Bildirgesi ile beyan edilen, Grup'un İnsan Kaynakları veri platformu ile takip edilen, 18-30 yaş arası, 31-40 yaş arası, 41-50, 51-60 yaş arası, yaş arası, 60 yaş üstü yaş gruplarına göre çalışan sayısını ifade eder.
	Doğum ve Ebeveynlik İzni Kullanan Çalışanlar	
	Cinsiyete Göre Doğum İznine Hak Kazanan Çalışanlar	Raporlama döneminde, Analık İzni veya Ücretsiz İzin Sonrası Yapılacak Kısmi Süreli Çalışmalar Hakkında Yönetmelik kapsamında, yönetmelikte belirlenen süreler dahilinde Grup'un Türkiye lokasyonları için doğum/ebeveynlik iznine hak kazanan kadın ve erkek çalışan sayısını ifade eder.
	Cinsiyete Göre Doğum İzni Kullanan Çalışanlar	Raporlama döneminde, Analık İzni veya Ücretsiz İzin Sonrası Yapılacak Kısmi Süreli Çalışmalar Hakkında Yönetmelik kapsamında, yönetmelikte belirlenen süreler dahilinde Grup'un Türkiye lokasyonları için doğum/ ebeveynlik iznine ayrılan kadın ve erkek çalışan sayısını ifade eder.
	Cinsiyete Göre Doğum İzni Bittikten Sonra İşe Dönen Çalışanlar	Raporlama döneminde, Analık İzni veya Ücretsiz İzin Sonrası Yapılacak Kısmi Süreli Çalışmalar Hakkında Yönetmelik kapsamında, yönetmelikte belirlenen süreler dahilinde Grup'un Türkiye lokasyonları için doğum/ ebeveynlik izninden dönen kadın ve erkek çalışan sayısını ifade eder.
	Cinsiyete Göre Doğum İzninden Sonra İşe Dönen ve Sonrasında En Az 12 Ay Daha Çalışanlar	Raporlama döneminde, Analık İzni veya Ücretsiz İzin Sonrası Yapılacak Kısmi Süreli Çalışmalar Hakkında Yönetmelik kapsamında, yönetmelikte belirlenen süreler dahilinde Grup'un Türkiye lokasyonları için doğum/ ebeveynlik izninden dönen ve dönüş tarihi itibarıyla en az 12 ay daha çalışan kadın ve erkek çalışan sayısını ifade eder.
	Genç Yetenek Sayısı (Alpha) Elde Tutma Oranı	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için raporlama dönemi başında Yükseköğretimde Uygulamalı Eğitimler Çerçeve Yönetmeliği'nde bulunan "stajyer" tanımı kapsamında Grup'un isteğe bağlı ya da zorunlu stajlarını tamamladıktan sonra Alpha işe alım süreçlerine dahil edilerek istihdam sağladığı ve İnsan Kaynakları veri platformunda "Alpha" olarak tanımlanan çalışanların, raporlama dönemi sonu itibarıyla şirkette çalışmakta olan Alpha çalışanların toplamına olan oranını ifade eder.
	Geleceğin Liderleri (Future Leader) Sayısı Elde Tutma Oranı	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için raporlama dönemi başında İnsan Kaynakları veri platformunda "Future Leader" olarak tanımlanan çalışanların, raporlama dönemi sonu itibarıyla şirkette çalışmakta olan Future Leader çalışanların toplamına olan oranını ifade eder.

RAPORLAMA KILAVUZU

Türü	Gösterge	Kapsam
Sosyal Göstergeler	Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Skoru	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonlarındaki çalışanlarına yönelik yılda bir defa uygulanan üçüncü taraf şirketler tarafından yapılan ve sonuçları paylaşılan, çalışan bağlılığı anketi sonucunu ifade eder.
	Düzenli Performans Değerlendirmesine Tabi Tutulan Çalışan Sayısı	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonlarındaki çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği düzenli performans değerlendirmesine tabi tutulan çalışan sayısını ifade eder.
	Tedarik Zinciri ve İç Denetim	
	Etik Hattı Bildirim Sayısı	Raporlama döneminde Grup'un Türkiye lokasyonları için İç Denetim Departmanı tarafından takip edilen, Borusan Holding çalışanları, iş ortakları ve Borusan Holding dışındaki diğer tüm taraflar tarafından telefon, e-posta, yazılı kanallar üzerinden şirkete yapılan bildirimlerin ve üçüncü taraf bağımsız denetim kuruluşu tarafından takip edilip Şirket'e raporlanan, etik davranışlara ilişkin konuları kapsayan bildirimlerin sayısını ifade eder.
	Yolsuzluk Risklerini İçeren Denetim Sayısı	Raporlama döneminde Grup'un Türkiye lokasyonları için İç Denetim Departmanı tarafından gerçekleştirilen ve raporlanan, yolsuzluk riski içeren konular olarak sınıflandırılan denetim sayısını ifade eder.
	Sosyal ve Çevresel Denetim Sayısı	Raporlama döneminde Grup'un Türkiye lokasyonları için İç Denetim Departmanı tarafından gerçekleştirilen ve raporlanan, sosyal ve çevresel kriterlere göre sınıflandırılan denetim sayısını ifade eder.
	Sürdürülebilirlik Değerlendirilmesine Tabi Tutulan Tedarikçi Sayısı	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için finansal raporlama sistemleri ile haritalandırılabilen, seçili Grup Şirketlerin direkt ve dolaylı tedarikçileri üzerinden sürdürülebilirlik kriterleri üzerinden değerlendirmeye tabi tutulan tedarikçi sayısını ifade eder.
	Eğitimler	
	Borusan Akademi Eğitim Saatleri (s)	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için takip edilen Borusan Akademi altında verilen toplam eğitimi ifade eder.
	İş Sağlığı ve Güvenliği	
	Toplam Kaza Sayısı (Gün Kaybına Bakılmaksızın) (Şirket)	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için kapsamda yer alan şirketlerinde çalışanlarının iş ile alakalı bir aktivitede sırasında başına gelen, Sosyal Güvenlik Kurumu'na yapılan bildirimler ile takip edilen yaralanma olay sayısını ifade etmektedir.
	Toplam Kaza Sayısı (Gün Kaybına Bakılmaksızın) (Alt İşveren)	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için kapsamda yer alan şirketlerinde alt işveren çalışanların iş ile alakalı bir aktivitede sırasında başına gelen, Sosyal Güvenlik Kurumu'na yapılan bildirimler ile takip edilen yaralanma olay sayısını ifade etmektedir.

Türü	Gösterge	Kapsam
Sosyal Göstergeler	Toplam Kaza Sayısı (3 Günden Fazla Kayıpla Sonuçlanan) (Şirket)	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için kapsamda yer alan şirketlerinde çalışanlarının iş ile alakalı bir aktivitede sırasında başına gelen ve 3 iş gününden fazla iş yerine gelmesini engelleyen, Sosyal Güvenlik Kurumu'na yapılan bildirimler ile takip edilen yaralanma olay sayısını ifade etmektedir.
	Toplam Kaza Sayısı (3 Günden Fazla Kayıpla Sonuçlanan) (Alt İşveren)	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için kapsamda yer alan şirketlerinde alt işveren çalışanların iş ile alakalı bir aktivitede sırasında başına gelen ve 3 iş gününden fazla iş yerine gelmesini engelleyen, Sosyal Güvenlik Kurumu'na yapılan bildirimler ile takip edilen yaralanma olay sayısını ifade etmektedir.
	Toplam Kaza Sıklık Oranı (Şirket)	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için kapsamda yer alan şirketlerinde çalışanların iş ile alakalı bir aktivitede sırasında başına gelen ve 3 gün ve üzeri iş yerine gelmesini engelleyen, Sosyal Güvenlik Kurumu'na yapılan bildirimler ile takip edilen yaralanma olay sayısı toplamının, raporlama dönemindeki toplam çalışma saatine oranını ifade eder.
	Toplam Kaza Sıklık Oranı (Alt İşveren)	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için kapsamda yer alan şirketlerinde alt işveren çalışanların iş ile alakalı bir aktivitede sırasında başına gelen ve 3 gün ve üzeri iş yerine gelmesini engelleyen, Sosyal Güvenlik Kurumu'na yapılan bildirimler ile takip edilen yaralanma olay sayısı toplamının, raporlama dönemindeki toplam çalışma saatine oranını ifade eder.
	Toplam Ölümlü Kaza Sayısı (Şirket)	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için kapsamda yer alan şirketlerinde çalışanlarının, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamındaki "ölümlü iş kazası" tanımına giren, Sosyal Güvenlik Kurumu'na yapılan bildirimler ile takip edilen kişi sayısını ifade eder.
	Toplam Ölümlü Kaza Sayısı (Alt İşveren)	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için kapsamda yer alan şirketlerinde alt işveren çalışanlarının, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamındaki "ölümlü iş kazası" tanımına giren, Sosyal Güvenlik Kurumu'na yapılan bildirimler ile takip edilen kişi sayısını ifade eder.
	Toplam Kaza Ağırlık Oranı (Şirket)	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için kapsamda yer alan şirketlerinde çalışanların iş ile ilgili bir aktivite sırasında başına gelen ve ertesi vardiya veya ertesi iş günü iş yerine gelmesini engelleyen, Sosyal Güvenlik Kurumu'na yapılan bildirimler ile takip edilen yaralanma sebebiyle oluşan toplam kayıp gün sayısının, raporlama dönemindeki toplam çalışma saatine oranını ifade eder.
	Toplam Kaza Ağırlık Oranı (Alt İşveren)	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için kapsamda yer alan şirketlerinde çalışanların iş ile ilgili bir aktivite sırasında başına gelen ve ertesi vardiya veya ertesi iş günü iş yerine gelmesini engelleyen, Sosyal Güvenlik Kurumu'na yapılan bildirimler ile takip edilen yaralanma sebebiyle oluşan toplam kayıp gün sayısının, raporlama dönemindeki toplam çalışma saatine oranını ifade eder.

RAPORLAMA KILAVUZU

Türü	Gösterge	Kapsam
Sosyal Göstergeler	Toplam Kaza Ağırlık Oranı (Alt İşveren)	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için kapsamda yer alan şirketlerinde alt işveren çalışanların iş ile ilgili bir aktivite sırasında başına gelen ve ertesi vardiya veya ertesi iş günü iş yerine gelmesini engelleyen, Sosyal Güvenlik Kurumu'na yapılan bildirimler ile takip edilen yaralanma sebebiyle oluşan toplam kayıp gün sayısının, raporlama dönemindeki toplam çalışma saatine oranını ifade eder.
	Toplam Meslek Hastalığı Oranı (Şirket)	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için kapsamda yer alan şirketlerinde çalışanlarının, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamındaki "meslek hastalığı" tanımına giren, Sosyal Güvenlik Kurumu'na yapılan bildirimler ile takip edilen meslek hastalığı sayısının raporlama dönemindeki toplam çalışma saatine oranını ifade eder.
	Toplam Meslek Hastalığı Oranı (Alt İşveren)	Raporlama döneminde Grup'un Türkiye lokasyonları için kapsamda yer alan şirketlerinde alt işveren çalışanlarının, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamındaki "meslek hastalığı" tanımına giren, Sosyal Güvenlik Kurumu'na yapılan bildirimler ile takip meslek hastalığı sayısının raporlama dönemindeki toplam çalışma saatine oranını ifade eder.
	İSG Konusunda Çalışanlara ve Alt Yüklenicilere Verilen Toplam Eğitim Saati	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için İnsan Kaynakları üzerinden izlenen, çalışanlara verilen toplam eğitim saatine ek, çalışan ve alt işveren çalışanlara verilen toplam İSG eğitimlerini ifade eder.
Ekonomik Göstergeler	Toplam Tedarikçi Sayısı	Raporlama döneminde, Grup'un ilgili Türkiye lokasyonlarında finansal raporlama sistemleri ile haritalandırılabilen, seçili Grup Şirketlerin direkt ve dolaylı tedarikçilerinin toplam sayısını ifade etmektedir.
	Kreş Yardım Desteği	Raporlama döneminde, Grup'un Türkiye lokasyonları için finansal raporlama sistemleri ile haritalandırılabilen, çalışan bordroları ve İnsan Kaynakları portalı üzerinden takip edilebilen, çalışanlara yapılan kreş yardım desteğinin yıllık TL cinsinden toplamını ifade etmektedir.

RAPORLAMA KILAVUZU

Verilerin Hazırlanması

Çevresel Performans Göstergeleri

1. Doğrudan Enerji Tüketimi (GJ)

Borçelik, Borusan Boru, BMGS, Borusan Otomotiv Grubu, Borusan Enerji, Supsan, Borusan Limanı ve Borusan Holding Türkiye lokasyonları için enerji tüketimi verileri kapsamında benzin, motorin, doğalgaz ve fuel-oil olmak üzere birincil yakıt kaynakları raporlanmıştır.

Veriler servis sağlayıcıların sayaç, fatura, makbuz ve bakım-onarım formları ile elde edilmektedir. Benzin, motorin ve fuel-oil verileri litre ölçü biriminden, doğal gaz verileri metreküp ölçü biriminden gigajoules birimine IPCC 2006 Ulusal Sera Gazları Envanteri Yönergesi'ne göre çevrilmiştir.

Net Kalorifik Değerler	Değer	Birim	Kabul/Referans
Motorin	43,00	TJ/Gg	IPCC 2006, Volume2, Chapter 1, Table 1.2 – DEFAULT NET CALORIFIC VALUES (NCVs) AND LOWER AND UPPER LIMITS OF THE 95% CONFIDENCE INTERVALS, https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/pdf/2_Volume2/V2_1_Ch1_Introduction.pdf
Benzin	44,30	TJ/Gg	IPCC 2006, Volume2, Chapter 1, Table 1.2 – DEFAULT NET CALORIFIC VALUES (NCVs) AND LOWER AND UPPER LIMITS OF THE 95% CONFIDENCE INTERVALS, https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/pdf/2_Volume2/V2_1_Ch1_Introduction.pdf
Fuel Oil	40,40	TJ/Gg	IPCC 2006, Volume2, Chapter 1, Table 1.2 – DEFAULT NET CALORIFIC VALUES (NCVs) AND LOWER AND UPPER LIMITS OF THE 95% CONFIDENCE INTERVALS, https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/pdf/2_Volume2/V2_1_Ch1_Introduction.pdf
Doğalgaz	48,00	TJ/Gg	IPCC 2006, Volume2, Chapter 1, Table 1.2 – DEFAULT NET CALORIFIC VALUES (NCVs) AND LOWER AND UPPER LIMITS OF THE 95% CONFIDENCE INTERVALS, https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/pdf/2_Volume2/V2_1_Ch1_Introduction.pdf

Yoğunluk	Değer	Birim	Kabul/Referans
Motorin	0,83	kg/L	Ulusal envanter, https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/10/20111027-5.htm
Benzin	0,74	kg/L	Ulusal envanter, https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/10/20111027-5.htm
Fuel Oil	0,92	kg/L	Ulusal envanter, https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/10/20111027-5.htm

2. Dolaylı Enerji Tüketimi (GJ)

Grup'un dolaylı enerji tüketimi kapsamında elektrik tüketimlerinden oluşan birincil yakıt kaynakları raporlanmaktadır. Elektrik verileri kilowatt/saat ölçü biriminden gigajoules birimine IPCC 2006 Ulusal Sera Gazları Envanteri Yönergesi'ne göre çevrilmiştir.

Elektrik (GJ)

1KwH = 0,0036 GJ

3. Yenilenebilir Enerji (GJ)

o Yenilenebilir Enerji Üretimi (GJ)

Grup'un tesislerinde ürettiği yenilenebilir enerji kaynaklı elektrik üretimi takip edilmekte ve raporlanmaktadır.

o Satın Alınan Yenilenebilir Enerji (GJ)

Grup'un satın alınan yenilenebilir enerji I-REC (Yenilenebilir Enerji Sertifikası) ile takip edilmekte ve raporlanmaktadır.

o Yenilenebilir Enerji Tüketimi (GJ)

Grup'un tesislerinde ürettiği yenilenebilir enerji kaynaklı elektrik tüketimi toplamıdır.

4. Toplam Enerji Tasarrufu (GJ)

Borçelik, Borusan Enerji ve Borusan Liman Türkiye lokasyonları için sürdürülebilirlik projeleriyle elde edilen raporlama dönemi kapsamındaki enerji tasarrufu miktarı raporlanmaktadır.

5. Toplam Enerji Tasarrufu (t CO₂e)

Borusan Boru ve Borusan Otomotiv Türkiye lokasyonları için sürdürülebilirlik projeleriyle elde edilen raporlama dönemi kapsamındaki enerji tasarrufu miktarı raporlanmaktadır.

6. Sera Gazı Emisyonları

Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonları ISO 14064-1'e uygun olarak, "Sera Gazları Protokolü: Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı" ve Sera Gazı Protokolü (GHG Protocol) çerçevesinde operasyonel kontrol ilkesine göre hesaplanmıştır. Kullanılan emisyon faktörleri aşağıdaki tabloda detaylandırılmıştır.

o Doğrudan CO₂ Emisyonları (t CO₂)

Grup şirketlerinin Kapsam 1 doğrudan sera gazı emisyonları hesaplamaları için baz yılı 2015 olarak kullanılmıştır. Sera Gazı Protokolü metodolojisi izlenerek yapılan hesaplamalarda, kullanılan emisyon faktörleri için 2006 Ulusal Sera Gazı Envanterleri için IPCC Kılavuzları, IPCC 2. Değerlendirme Raporu'nda yer alan Küresel Isınma Potansiyeli (100 yıllık) kaynakları referans alınmıştır. Hesaplamaya dahil edilen sera gazları yakıt tüketim faaliyetleri sonucu gerçekleşen emisyonları içermektedir ve Emisyon Yönetimi CO₂, CH₄ ve N₂O gazlarını kapsamaktadır.

RAPORLAMA KILAVUZU

A: Tüketim (lt.)
 B: Emisyon Faktörü (tCO₂/TJ)
 C: Net Kalorifik değer (TJ/Gg)
 D: Yoğunluk (Kg/lt)
 E: Yükseltgenme faktörü = 1
 G: Emisyon tCO₂e = (AxBxCxDxE)/1000000

Doğalgaz:

Doğalgaz faaliyet verisi, tüketim ve emisyon hesaplamaları gerçekleştirilirken, Normal m³ birimine dönüştürülmüş ve raporlama da aynı birimde yapılmıştır. Tüketilen doğalgazın işletme sıcaklığı 15°C olup, ideal gaz kanununa göre hacim düzeltmesi gerçekleştirilmiştir.

Borçelik Kaynak: Emisyon Faktörü ve Net Kalorifik Değer, şirketin konumunda bulunan ve doğalgaz tedariki sağladığı yerel tedarikçi firmadan alınan yoğunluk değerleri ile hesaplanmaktadır.

Doğalgaz faaliyet verisi, tüketim ve emisyon hesaplamaları gerçekleştirilirken, Normal m³ birimine dönüştürülmüş ve raporlama da aynı birimde yapılmıştır. Tüketilen Doğalgazın işletme sıcaklığı 15°C olup, ideal gaz kanununa göre hacim düzeltmesi gerçekleştirilmiştir.

($P * V = n * R * T(^{\circ}K)$
 The conversion from Sm³ to Nm³:
 P: Basınç
 V: Hacim (m³)
 n: mol (gr/l modeki gr)
 R: atm*L / mol*K
 T: Kelvin
 P: Basınç (atm)
 $V1/V2 = (P2 \times T1) / (P1 \times T2)$

Emisyon Faktörleri

Faktör Birimi	CO ₂	CH ₄	N ₂ O
kg / TJ	56100	5	0.1

Kaynak: 2006 IPCC Guidelines for National Green House Gas Inventories Volume2, Chapter 2, Table 2.4 - DEFAULT EMISSION FACTORS FOR STATIONARY COMBUSTION IN THE COMMERCIAL/INSTITUTIONAL CATEGORY, https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/pdf/2_Volume2/V2_2_Ch2_Stationary_Combustion.pdf

Emisyon Miktarı = Tüketim*Net Kalorifik değer*Emisyon faktörü = ton CO₂-e

	Emisyon Faktörü	Birim	Net Kalorifik Değer	Birim
Borçelik	55.63	tCO ₂ /TJ	37.28	GJ/1000Nm ³
Borusan Holding	56.1	tCO ₂ /TJ	37.28	GJ/1000Nm ³
Borusan Lojistik ve Borusan Limanı	56.1	tCO ₂ /TJ	37.28	GJ/1000Nm ³
Borusan Boru	56.1	tCO ₂ /TJ	37.28	GJ/1000Nm ³
BMGS	56.1	tCO ₂ /TJ	48	TJ/Gg
Borusan Otomotiv	56,79	tCO ₂ /TJ	34,5	TJ/Gg
Borusan Enerji	58,37	tCO ₂ /TJ	34,6	TJ/Gg
Supsan	56.1	tCO ₂ /TJ	37.28	GJ/1000Nm ³

Benzin:

2006 IPCC Guidelines for National Green House Gas Inventories Volume 2 Chapter 3, Table 3.2.2 - ROAD TRANSPORT N₂O AND CH₄ DEFAULT EMISSION FACTORS AND UNCERTAINTY RANGES, https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/pdf/2_Volume2/V2_3_Ch3_Mobile_Combustion.pdf

Emisyon Miktarı = Tüketim x Çevirim Faktörü x Emisyon faktörü=ton CO₂-e

Emisyon Faktörleri

Faktör Birimi	CO ₂	CH ₄	N ₂ O
kg / TJ	69300	25	8

RAPORLAMA KILAVUZU

Motorin:

Sabit yanma (Jeneratör):

2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories, Volume 2, Chapter 3, Table 3.2.1 - DEFAULT EMISSION FACTORS FOR OFF-ROAD MOBILE SOURCES AND MACHINERY, https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/pdf/2_Volume2/V2_3_Ch3_Mobile_Combustion.pdf

Hareketli Yanma (İş Makineleri ve Araç Kategorisi)

2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories, Volume 2, Chapter 3, Table 3.2.2 - ROAD TRANSPORT N₂O AND CH₄ DEFAULT EMISSION FACTORS AND UNCERTAINTY RANGES, https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/pdf/2_Volume2/V2_3_Ch3_Mobile_Combustion.pdf

Emisyon Miktarı = Tüketim x Kontrol Edilen Parametreler (Emisyon Faktörü)

Emisyon Miktarı = Tüketim x Net Kalorifik değer*Emisyon faktörü =ton CO₂-e

Emisyon Oluştuğu Kaynak	Faktör Birimi	CO ₂	CH ₄	N ₂ O
Jeneratör Kullanımı	kg / TJ	74100	10	0,6
Araç Kategorisi ve İş Makineleri	kg / TJ	74100	3,9	3,9

Fuel Oil:

Kaynak :2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories, Volume 2, Chapter 2, Table 2.4 - DEFAULT EMISSION FACTORS FOR STATIONARY COMBUSTION IN THE COMMERCIAL/INSTITUTIONAL CATEGORY, https://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl/pdf/2_Volume2/V2_2_Ch2_Stationary_Combustion.pdf

Emisyon Miktarı = Tüketim*Net Kalorifik değer*Emisyon faktörü =ton CO₂-e

Faktör Birimi	CO ₂	CH ₄	N ₂ O
kg / TJ	77400	10	0,6

o Dolaylı CO₂ Emisyonları (t CO₂)

Sera Gazı Protokolü metodolojisi izlenerek yapılan hesaplamalarda, kullanılan emisyon faktörleri için Türkiye Elektrik İletim Anonim Şirketi (TEİAŞ) ait emisyon faktörü bilgi formu kaynakları referans alınmıştır. Hesaplamaya dahil edilen elektrik tüketim faaliyetleri sonucu gerçekleşen emisyonları içermektedir ve Emisyon Yönetimi CO₂, CH₄ ve N₂O gazlarını kapsamaktadır.

Emisyon Miktarı = Elektrik Tüketimi (GWh) x Emisyon Faktörü (ton/GWh) = ton CO₂-e

Faktör Türü	Değeri	Birim
İletim Hattından Bağlı Tüketim Noktası Emisyon Faktörü	0.436	tCO ₂ -e /MWh

Kaynak: Türkiye elektrik üretimi ve elektrik tüketim noktası emisyon faktörleri bilgi formu, Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ) tarafından 26.12.2025 tarihli yayınlanan [2023 Türkiye Elektrik ÜretimiveElektrik Tüketim Noktası Emisyon Faktorleri.pdf](#)

o Engellenen Emisyon Miktarı (t CO₂)

Engellenen Emisyon Miktarı (tCO₂-e) göstergesi kapsamına yalnızca Borusan EnBW Enerji Yatırımları ve Üretim A.Ş. ("Borusan Enerji") dahil edilmiştir. Toplam yenilenebilir enerji üretiminden kayıplar çıkarıldığında portfolyoya dahil edilen yenilenebilir enerji miktarı ile Türkiye Geneli Elektrik Üretimi Emisyon Faktörü çarpımı ile elde edilmiştir.

7. Sera Gazı ve Enerji Yoğunluk Göstergeleri

Sera gazı yoğunluğu Grup'un kapsama dahil iştiraklerinin Türkiye lokasyonundaki kapsam 1 ve 2 emisyonları toplamının, raporlama dönemindeki toplam TL gelirlerine bölünmesiyle hesaplanmıştır.

Enerji yoğunluğu Grup'un kapsama dahil iştiraklerinin Türkiye lokasyonundaki toplam enerji tüketiminin, raporlama dönemindeki toplam TL gelirlerine bölünmesiyle hesaplanmıştır. Toplam TL gelir, Borusan Holding Entegre Faaliyet Raporu'nda Grup'un toplam Yaratılan Ekonomik Değer (Gelirler) göstergesini ifade etmektedir.

o Enerji Yoğunluğu (GJ / milyon TL)

Formüller:

Enerji Yoğunluğu = Toplam enerji tüketimi / Toplam TL gelir

o Sera Gazı Yoğunluğu (t CO₂ / milyon TL)

Formüller:

Sera Gazı Yoğunluğu = tCO₂-e / Toplam TL gelir

8. Toplam Sera Gazı Emisyon Değişimi (t CO₂)

Formüller:

Toplam Sera Gazı Emisyon Değişimi = 2025 yılı toplam sera gazı emisyonu - 2024 yılı toplam sera gazı emisyonu

9. Hava Emisyonları- NOx, SOx, POP, VOC, HAP, PM (ton)

Hava Emisyonları- NOx, SOx, POP, VOC, HAP, PM (ton cinsinden) göstergesi kapsamına yalnızca Borçelik Çelik Sanayii Ticaret A.Ş. ("Borçelik") dahil edilmiştir.

10. Su Tüketimi ve Atık Su Deşarjı

Şirketin toplam su tüketimi servis sağlayıcıların sayaç ve fatura bilgileri ile aylık olarak takip edilmektedir.

RAPORLAMA KILAVUZU

o Çekilen Toplam Su Hacmi (m³)

Formüller:

Çekilen Toplam Su Hacmi (m³) = Yeraltı Suyu Kullanımı (m³) + Yağmur Suyu (m³) + 3. Taraf Suları (Şebeke Suyu) (m³)

o Atık Su Deşarjı (megalitre)

Formüller:

Atık Su Deşarjı (megalitre) = Yeraltı (m³) + Deniz (m³) + 3. Taraf (Şebek) (m³) + Kanalizasyon (m³)

o Su tüketimi

Formüller:

Su Tüketimi = Çekilen Toplam Su Hacmi (m³) – Atık Su Deşarjı (megalitre)

11. Çevresel Yatırımlar

Grup'un ilgili Türkiye lokasyonları için çevresel yatırımlar kapsamında raporlanan tutar, muhasebe veri platformu ile takip edilen sürdürülebilirlik projeleri üzerinden gerçekleşen bütçe dahilinde yapılan yatırımlardan oluşmaktadır.

Sosyal Göstergeler

İşe Alınan Genç Yetenek Sayısı (Alpha) Elde Tutma Oranı (%)

Formül:

İşe Alınan Genç Yetenek Sayısı (Alpha) Elde Tutma Oranı = Raporlama dönemi sonu itibarıyla aktif olan Alpha Çalışan sayısı / Raporlama dönemi başı itibarıyla aktif olan Alpha Çalışan Sayısı

Geleceğin Liderleri (Future Leader) Sayısı Elde Tutma Oranı (%)

Formül:

Geleceğin Liderleri (Future Leader) Sayısı Elde Tutma Oranı = Raporlama dönemi sonu itibarıyla aktif olan Future Leader Çalışan sayısı / Raporlama dönemi başı itibarıyla aktif olan Future Leader Çalışan Sayısı

Etik Hattı Bildirim Sayısı (#)

Formül:

Etik Hattı Bildirim Sayısı = Diğer Kanallardan Yapılan Bildirim Sayısı (e-posta, telefon, yazılı) + Üçüncü Taraf Bağımsız Firma Tarafından Raporlanan Bildirim Sayısı

Toplam Kaza Sıklık Oranı (Şirket) (%)

Formül:

Toplam Kaza Sıklık Oranı (Şirket) = (Şirket Çalışanı Kaza Sayısı x 1.000.000) / Toplam Şirket Çalışma Saati

Toplam Kaza Sıklık Oranı (Alt İşveren) (%)

Formül:

Toplam Kaza Sıklık Oranı (Alt İşveren) = (Alt İşveren Çalışanı Kaza Sayısı x 1.000.000) / Toplam Alt İşveren Çalışma Saati

Toplam Kaza Ağırlık Oranı (Şirket) (%)

Formül:

Toplam Kaza Ağırlık Oranı = (Şirket Çalışanı Kayıp Gün Sayısı x 1000) / Toplam Şirket Çalışma Saati

Toplam Kaza Ağırlık Oranı (Alt İşveren) (%)

Formül:

Toplam Kaza Ağırlık Oranı = (Şirket Alt İşveren Kayıp Gün Sayısı x 1000) / Toplam Alt İşveren Şirket Çalışma Saati

Toplam Meslek Hastalığı Oranı (Şirket) (%)

Formül:

Toplam Meslek Hastalığı Oranı (Şirket) = (Şirket Çalışanı Meslek Hastalığı Sayısı x 1.000.000) / Toplam Çalışma Saati

Toplam Meslek Hastalığı Oranı (Alt İşveren) (%)

Formül:

Toplam Meslek Hastalığı Oranı (Alt İşveren) = (Alt İşveren Çalışanı Meslek Hastalığı Sayısı x 1.000.000) / Toplam Çalışma Saati

İSG Eğitim Saatleri

Türkiye lokasyonları için İnsan Kaynakları eğitim takip platformu üzerinden ve Grup'un ilgili Türkiye Lokasyonları tarafından raporlama döneminde çalışanlara ve alt işverene verilen eğitimleri temsil eder.

Yeniden Görüş Beyanı

Sınırlı güvence kapsamındaki verilerinin ölçülmesi ve raporlanması kaçınılmaz olarak bir dereceye kadar tahmin içerir. Grup seviyesinde veriler üzerinde %5'ten fazla bir değişiklik olduğu durumda, yeniden görüş beyanı düşünülebilir.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

31 Aralık 2025 Tarihi İtibarıyla Hazırlanan Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu

İÇİNDEKİLER

Bağımsız Denetçi Raporu

Konsolide Finansal Durum Tablosu

Konsolide Kâr veya Zarar Tablosu

Konsolide Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu

Konsolide Özkaynaklar Değişim Tablosu

Konsolide Nakit Akış Tablosu

Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU



Güney Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş.
Maslak Mah. Eski Büyükdere Cad.
Orjin Maslak İş Merkezi No: 27
Daire: 57 34485 Sarıyer
İstanbul - Türkiye

Tel: +90 212 315 3000
Fax: +90 212 230 8291
ey.com
Ticaret Sicil No : 479920
Mersis No: 0-4350-3032-6000017

BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Borusan Holding Anonim Şirketi Pay Sahiplerine

Konsolide finansal tabloların bağımsız denetimi

Görüş

Borusan Holding Anonim Şirketi (“Şirket”) ile bağlı ortaklıklarının (“Grup”) 31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal durum tablosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kâr veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynak değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının yer aldığı dipnotlar dâhil olmak üzere finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre ilişikteki konsolide finansal tablolar, Grup’un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını, Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS’lere) uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

Görüşün dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Uluslararası Denetim Standartlarına (UDS’lere) uygun olarak yürütülmüştür. Bu Standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun *Bağımsız denetçinin konsolide finansal tabloların bağımsız denetimine ilişkin sorumlulukları* bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Muhasebeciler için Uluslararası Etik Standartları Kurulu (MUESK) tarafından yayımlanan Profesyonel Muhasebeciler için Uluslararası Etik Kuralları (*Bağımsızlık Standartları Dahil*) (MUESK Etik Kuralları) ile konsolide finansal tabloların bağımsız denetimiyle ilgili Türkiye’deki mevzuatta yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup’tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. MUESK Etik Kuralları ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.



Yönetimin ve üst yönetimden sorumlu olanların konsolide finansal tablolara ilişkin sorumlulukları

Grup yönetimi; konsolide finansal tabloların UFRS’lere uygun olarak hazırlanmasından, gerçeğe uygun bir biçimde sunumundan ve hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içermeyecek şekilde hazırlanması için gerekli gördüğü iç kontrolden sorumludur.

Konsolide finansal tabloları hazırlarken yönetim; Grup’un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetinin değerlendirilmesinden, gerektiğinde süreklilikle ilgili hususları açıklamaktan ve Grup’u tasfiye etme ya da ticari faaliyeti sona erdirmeye niyeti ya da mecburiyeti bulunmadığı sürece işletmenin sürekliliği esasını kullanmaktan sorumludur.

Üst yönetimden sorumlu olanlar, Grup’un finansal raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

Bağımsız denetçinin konsolide finansal tabloların bağımsız denetimine ilişkin sorumlulukları

Bir bağımsız denetimde, biz bağımsız denetçilerin sorumlulukları şunlardır:

Amacımız, bir bütün olarak konsolide finansal tabloların hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içerip içermediğine ilişkin makul güvence elde etmek ve görüşümüzü içeren bir bağımsız denetçi raporu düzenlemektir. UDS’lere uygun olarak yürütülen bir bağımsız denetim sonucunda verilen makul güvence; yüksek bir güvence seviyesidir ancak, var olan önemli bir yanlışlığın her zaman tespit edileceğini garanti etmez. Yanlışlıklar hata veya hile kaynaklı olabilir. Yanlışlıkların, tek başına veya toplu olarak, finansal tablo kullanıcılarının bu konsolide tablolara istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.

UDS’lere uygun olarak yürütülen bağımsız denetimin gereği olarak, bağımsız denetim boyunca mesleki muhakememizi kullanmakta ve mesleki şüpheciğimizi sürdürmekteyiz. Tarafımızca ayrıca:

- Konsolide finansal tablolardaki hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık riskleri belirlenmekte ve değerlendirilmekte; bu risklere karşılık veren denetim prosedürleri tasarlanmakta ve uygulanmakta ve görüşümüze dayanak teşkil edecek yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. (Hile; muvazaa, sahtekârlık, kasıtlı ihmal, gerçeğe aykırı beyan veya iç kontrol ihlali fiillerini içerebildiğinden, hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden yüksektir.)
- Grup’un iç kontrolünün etkinliğine ilişkin bir görüş bildirmek amacıyla değil ama duruma uygun denetim prosedürlerini tasarlamak amacıyla denetimle ilgili iç kontrol değerlendirilmektedir.
- Yönetim tarafından kullanılan muhasebe politikalarının uygunluğu ile yapılan muhasebe tahminlerinin ve ilgili açıklamaların makul olup olmadığı değerlendirilmektedir.
- Elde edilen denetim kanıtlarına dayanarak, Grup’un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin mevcut olup olmadığı hakkında ve yönetimin işletmenin sürekliliği esasını kullanmasının uygunluğu hakkında sonuca varılmaktadır. Önemli bir belirsizliğin mevcut olduğu sonucuna varmamız hâlinde, raporumuzda, konsolide finansal tablolardaki ilgili açıklamalara dikkat çekmemiz ya da bu açıklamaların yetersiz olması durumunda olumlu görüş dışında bir görüş vermemiz gerekmektedir. Vardığımız sonuçlar, bağımsız denetçi raporu tarihine kadar elde edilen denetim kanıtlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, gelecekteki olay veya şartlar Grup’un sürekliliğini sona erdirebilir.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU



- Konsolide finansal tabloların, açıklamalar dâhil olmak üzere, genel sunumu, yapısı ve içeriği ile bu tabloların, temelini oluşturan işlem ve olayları gerçeğe uygun sunumu sağlayacak şekilde yansıtıp yansıtmadığı değerlendirilmektedir
- Grup finansal tabloları hakkında oluşturulacak görüşe dayanak teşkil edecek şekilde, grup bünyesindeki işletme veya işletme birimlerine ilişkin finansal bilgiler hakkında yeterli ve uygun denetim kanıtı elde etmek amacıyla topluluk denetimi planlanmakta ve yürütülmektedir. Grup denetiminin amaçları açısından yapılan denetim çalışmasının yönlendirilmesinden, gözetiminden ve gözden geçirilmesinden sorumluyuz. Verdiğimiz denetim görüşünden de tek başımıza sorumluyuz.

Diğer hususların yanı sıra, denetim sırasında tespit ettiğimiz önemli iç kontrol eksiklikleri dâhil olmak üzere, bağımsız denetimin planlanan kapsamı ve zamanlaması ile önemli denetim bulgularını üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmekteyiz.

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



Tolga Özdemir, SMMM
Sorumlu Denetçi

10 Mart 2026
İstanbul, Türkiye

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

Varlıklar

	Notlar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Dönen varlıklar			
Nakit ve nakit benzerleri	6	556.117.836	298.443.507
Ticari alacaklar	7	656.633.190	699.511.908
Stoklar	8	1.486.689.491	1.098.462.004
Diğer alacaklar ve dönen varlıklar	9	206.270.651	217.663.245
		2.905.711.168	2.314.080.664
Satış amaçlı elde tutulan ve durdurulan faaliyetlere ilişkin duran varlıklar			
	23	36.149.790	50.260.109
Dönen varlıklar toplamı		2.941.860.958	2.364.340.773
Duran varlıklar			
Ticari alacaklar	7	6.446.628	10.926.767
Satılmaya hazır ticari varlıklar		5.388.210	4.234.905
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	11	72.734.069	–
Maddi duran varlıklar	12	1.984.687.006	1.931.558.194
Kullanım hakkı varlıkları	14	75.261.500	116.436.208
Maddi duran varlıklar için verilen avanslar		2.425.915	5.456.161
Maddi olmayan duran varlıklar	13	43.065.053	26.819.546
Şerefiye	10	–	47.444.958
İş Ortaklıkları	31	196.998.405	194.869.529
Ertelenmiş vergi varlıkları	19	15.721.582	22.684.368
Diğer alacaklar ve duran varlıklar	9	20.070.556	25.850.040
Duran varlıklar toplamı		2.422.798.924	2.386.280.676
Toplam varlıklar		5.364.659.882	4.750.621.449

İlişikte sayfa 236 ile 279 arasında yer alan muhasebe politikaları ve açıklayıcı dipnotlar bu konsolide finansal tabloların tamamlayıcı parçalarıdır.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

Yükümlülük ve Özkaynaklar

	Notlar	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kısa vadeli yükümlülükler			
Ticari borçlar	15	846.659.703	742.666.390
Kısa Vadeli Borçlanmalar	16	904.666.428	866.212.972
Kısa Vadeli Kiralama Yükümlülükleri	16	20.865.864	42.425.461
Diğer Borçlar ve Gider Tahakkukları	18	629.429.303	444.920.726
Ödenecek Vergi Yükümlülüğü	19	70.474.546	53.723.284
Toplam Kısa Vadeli Yükümlülükler		2.472.095.844	2.149.948.833
Uzun Vadeli Yükümlülükler			
Ticari Borçlar	15	102.911.124	32.218.357
Uzun Vadeli Borçlanmalar	17	176.415.367	233.886.016
Uzun Vadeli Kiralama Yükümlülükleri	17	39.766.331	58.610.580
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Yükümlülükler	20	38.118.746	37.959.285
Ertelenmiş Vergi Yükümlülükleri	19	183.983.088	158.380.054
Diğer Borçlar, Karşılıklar ve Gider Tahakkukları	18	11.221.754	30.436.337
Toplam Uzun Vadeli Yükümlülükler		552.416.410	551.490.629
Toplam Yükümlülükler		3.024.512.254	2.701.439.462
Özkaynaklar			
Ödenmiş Sermaye	21	46.044.080	46.044.080
Yabancı Para Çevrim Farkları		16.983.340	(14.291.369)
Yeniden Değerleme Artışları (Net)		270.034.958	246.616.594
Nakit Akış Riskinden Korunma Rezervi		319.880	474.717
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Aktüeryal Kayıplar	20	(8.442.161)	(8.016.370)
Yasal Yedekler ve Geçmiş Yıllar Kârları		1.360.570.392	1.085.324.166
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar		1.685.510.489	1.356.151.818
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		654.637.139	693.030.169
Toplam Özkaynaklar		2.340.147.628	2.049.181.987
Toplam Yükümlülükler ve Özkaynaklar		5.364.659.882	4.750.621.449

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR
VE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOSU
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

	Notlar	1 Ocak- 31 Aralık 2025	1 Ocak- 31 Aralık 2024
Net Satışlar	24	8.254.272.120	7.826.845.259
Satılan Mal ve Hizmetlerin Maliyeti	25	(7.310.289.404)	(6.957.483.511)
Brüt Kâr		943.982.716	869.361.748
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri ile Genel Yönetim Giderleri	26	(494.597.797)	(464.271.582)
Diğer Faaliyetlerden (Giderler)/Gelirler, Net	29	308.313.011	50.144.641
Finansman Gelirleri	30	54.554.943	68.493.595
Finansman Giderleri	30	(188.668.160)	(231.046.017)
İş ortaklıkları zararlarından elde edilen paylar	31	2.717.031	2.717.232
Çevrim Kârı		(14.290.572)	5.925.551
Vergi Öncesi Kâr/Zarar		612.011.172	301.325.168
Dönem Vergi Gideri/Geliri			
- Cari Vergi Gideri	19	(117.352.282)	(74.050.489)
- Ertelenmiş Vergi Gideri/Geliri	19	(33.151.626)	14.502.810
Dönem Kârı		461.507.264	241.777.489
Diğer Kapsamlı Gelir			
Kâr veya Zarara Yeniden			
Sınıflandırılmayacak Kalemler			
- Vergi Etkisi Sonrası Aktüeryal Kayıplar		(996.618)	(126.974)
- Yeniden Değerleme Fonundaki Değişiklikler (Vergi Sonrası Net)		7.357.682	14.535.219
Kâr veya Zarara Yeniden			
Sınıflandırılabilir Kalemler			
- Nakit Akış Riskinden Korunma Araçlarına İlişkin (Zarar)/Kâr (Vergi Sonrası Net)		(350.613)	4.384.106
- Yabancı Para Çevrim Farkları		63.481.666	(20.138.628)
Dönem Toplam Kapsamlı Geliri/(Gideri)		530.999.381	240.431.212
Dönem Kârı			
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		108.592.556	100.686.966
Ana Ortaklık Pay Sahiplerine Ait Kâr		352.914.708	141.090.523
Dönem Kârı		461.507.264	241.777.489
Dönem Toplam Kapsamlı Geliri/(Gideri)			
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		144.464.046	96.464.544
Ana şirket hissedarlarının payları		386.535.335	143.966.668
Dönem Toplam Kapsamlı Geliri/(Gideri)		530.999.381	240.431.212

İlişikte sayfa 236 ile 279 arasında yer alan muhasebe politikaları ve açıklayıcı dipnotlar bu konsolide finansal tabloların tamamlayıcı parçalarıdır.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİNDE SONA EREN YILA AİT KONSOLİDE ÖZKAYNAK DEĞİŞİM TABLOSU

(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

	Ödenmiş Sermaye	Kâr veya zararlar yeniden sınıflandırılmayacaklar		Kâr veya zararlar yeniden sınıflandırılacaklar		Yasal Yedekler ve Birikmiş Kârlar	Ana Şirket Hissedarına Ait Özsermaye	Kontrol Gücü Olmayan Paylar	Toplam Özkaynak
		Aktüeryal Kazanç / (Kayıp)	Yeniden Değerleme Fonu	Yabancı Para Çevrim Farkları	Nakit Akış Riskinden Korunma Fonu				
31 Aralık 2023 Bakiyesi	46.044.080	(8.065.894)	270.293.226	(6.019.396)	(2.918.677)	937.881.041	1.237.214.380	702.751.438	1.939.965.818
1 Ocak 2024 Açılış Bakiyesi	46.044.080	(8.065.894)	270.293.226	(6.019.396)	(2.918.677)	937.881.041	1.237.214.380	702.751.438	1.939.965.818
Toplam Kapsamlı Gelir	-	49.524	7.705.200	(8.271.973)	3.393.394	141.090.523	143.966.668	96.464.544	240.431.212
Bağlı Ortaklık Paylarının Kontrol Kaybı Oluşturmadan Satışının Etkisi	-	-	(8.485.072)	-	-	(12.879.980)	(21.365.052)	11.332.748	(10.032.304)
Transferler	-	-	(22.896.760)	-	-	22.896.760	-	-	-
Dağıtılan Temettüleri	-	-	-	-	-	(3.664.178)	(3.664.178)	(117.518.561)	(121.182.739)
31 Aralık 2024 Bakiyesi	46.044.080	(8.016.370)	246.616.594	(14.291.369)	474.717	1.085.324.166	1.356.151.818	693.030.169	2.049.181.987
1 Ocak 2025 Açılış Bakiyesi	46.044.080	(8.016.370)	246.616.594	(14.291.369)	474.717	1.085.324.166	1.356.151.818	693.030.169	2.049.181.987
Toplam Kapsamlı Gelir	-	(425.791)	2.926.546	31.274.709	(154.837)	352.914.708	386.535.335	144.464.046	530.999.381
Bağlı Ortaklık Paylarının Kontrol Kaybı Oluşturmadan Satışını	-	-	21.440.590	-	-	(78.617.254)	(57.176.664)	(76.448.545)	(133.625.209)
Transferler	-	-	(948.772)	-	-	948.772	-	-	-
Dağıtılan Temettüleri	-	-	-	-	-	-	-	(106.408.531)	(106.408.531)
31 Aralık 2025 Bakiyesi	46.044.080	(8.442.161)	270.034.958	16.983.340	319.880	1.360.570.392	1.685.510.489	654.637.139	2.340.147.628

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOSU
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

	Notlar	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
İşletme Faaliyetlerinden Elde Edilen Nakit Akışları			
Gelir vergisi öncesi kâr, kontrol gücü olmayan paylar		612.011.172	301.325.168
Vergi öncesi kâr ile işletme faaliyetlerinden sağlanan net nakit arasındaki mutabakatı sağlamak için yapılan düzeltmeler			
Amortisman	28	187.580.256	152.497.196
Maddi olmayan duran varlıkların itfa payları	28	19.021.402	11.669.113
Faiz gelirleri	30	(15.987.053)	(30.743.713)
Vade farkı geliri, net	30	(35.852.621)	(34.726.497)
Faiz giderleri	30	129.434.265	152.922.355
Stok değer düşüklüğü	8	-	1.571.466
Geçmiş yıl stok değer düşüklüğü iptali	8	(1.800.572)	(7.011.230)
Kıdem tazminatı karşılığı	20	12.736.225	14.819.986
Maddi duran varlık ve maddi olmayan duran varlık satış (kârı) / zararı	29	1.247.450	10.805.174
Pazarlıklı satın alım kârı	29	(697.830)	-
Bağlı Ortaklığın Elden Çıkarılmasından Kaynaklanan (Kâr)/Zarar	29	(322.142.666)	-
Yabancı para çevrim farklarındaki net değişim		22.696.232	(3.842.529)
Şüpheli alacak karşılığı	7	10.986.638	1.377.194
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlardan kayıp/(kazanç)	31	(2.717.031)	(2.717.232)
İşletme sermayesindeki değişikliklerden önceki faaliyet kârı		616.515.867	567.946.451
İşletme sermayesindeki değişiklikler			
Ticari alacaklar		(57.523.080)	22.526.753
Stoklar		(383.987.845)	345.224.999
Diğer dönen varlıklar ve diğer kısa vadeli borçlar - net		221.968.265	(215.379.212)
Ticari borçlar		214.499.800	(314.198.290)
Diğer duran varlıklar ve diğer uzun vadeli borçlar - net		(15.625.856)	14.782.530
Ödenen kıdem tazminatı	20	(5.768.385)	(7.880.449)
Ödenen vergiler	19	(93.492.336)	(78.770.027)
İşletme faaliyetlerinden sağlanan net nakit		496.586.430	334.252.755

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOSU
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

	Notlar	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Yatırım faaliyetleri:			
Maddi duran varlık alımları (*)	12	(339.126.583)	(357.978.548)
Maddi olmayan duran varlık alımları	13	(19.166.210)	(26.794.961)
Bağlı Ortaklık Edinimine İlişkin Net Nakit Çıkışı	36	(7.418.084)	-
Bağlı Ortaklığın Elden Çıkarılmasından Kaynaklanan Net Nakit Girişi	29	368.253.780	-
Bağlı ortaklıklardaki kontrolün kaybına yol açmayan şekilde ortaklık payları değişmelerinden kaynaklanan nakit çıkışları		(133.625.209)	(10.032.304)
Maddi duran varlık ve maddi olmayan duran varlık satışlarından elde edilen nakit	12	108.806.942	69.201.776
Alınan faiz		51.839.674	65.470.210
Diğer nakit girişleri (çıkışları)		44.278.500	(2.884.626)
Yatırım faaliyetlerinde kullanılan net nakit		73.842.810	(263.018.453)
Finansman faaliyetleri:			
Kredi geri ödemeleri		(2.097.748.383)	(2.304.037.930)
Alınan kredilerden sağlanan nakit		1.985.517.515	2.328.946.800
Konsolide olmayan ilişkili taraflardan olan finansal alacaklardaki değişim		3.040.358	3.758.158
Ödenen temettüler (kontrol dışı pay sahiplerinin temettüleri dahil)		(106.408.531)	(121.182.739)
Ödenen faiz		(126.640.090)	(161.409.945)
Kira sözleşmelerinden kaynaklanan borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları		29.484.220	(38.650.608)
Finansman faaliyetlerinde sağlanan/(kullanılan) net nakit		(312.754.911)	(292.576.264)
Nakit ve nakit benzeri varlıklardaki net artış		257.674.329	(221.341.962)
Bağlı ortaklığın edinimi ile ilgili net nakit girişi / (çıkışı)			
Dönem başındaki nakit ve nakit benzeri varlıklar		299.602.244	520.944.206
Dönem sonundaki nakit ve nakit benzeri varlıklar	6	557.276.573	299.602.244

(*) 31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıl için "maddi duran varlıklar için verilen avansların artışı" tutarı olan 3.030.246 ABD Doları, "maddi duran varlıkların satın alınması" kalemi ile netleştirilmiştir (31 Aralık 2024: 547.536 ABD Doları azalış dahil edilmiştir).

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

1. KURUMSAL BİLGİ

Genel

Borusan Holding A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları (“Borusan Grubu” ya da “Grup”) faaliyetlerine 1944 yılında Borusan İstikbal Ticaret T.A.Ş. olarak çelik ürünleri ithalatı yapan ve kurutulmuş meyve ihraç eden bir şirket olarak başlamıştır.

Borusan Holding A.Ş. (“Borusan Holding” veya “Holding”) Aralık 1972’de çelik sanayi (boru ve yassı çelik üretimi), önemli markaların satış ve servis temsilciliği (BMW, Mini, Jaguar, Land Rover ve Caterpillar), entegre lojistik hizmetleri olmak üzere değişik sahalarda faaliyet gösteren şirketlerin faaliyetlerini koordine etmek amacıyla kurulmuştur. Borusan Holding, Türkiye’de kayıtlı olup Kocabıyık ailesinin kontrolündedir (Not 21). Holding’in kayıtlı adresi aşağıdaki gibidir:

Meclis-i Mebusan Caddesi No: 35-37 34427
Fındıklı – İstanbul –Türkiye

Konsolide Finansal Tabloların Onaylanması

31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal tablolar, Yönetim tarafından onaylanmış ve 10 Mart 2026 tarihinde yayınlanması için yetki verilmiştir. Genel Kurul’un konsolide finansal tabloları değiştirme yetkisi bulunmaktadır.

Grup’taki Faaliyet Türleri

Borusan Grubu’nun başlıca faaliyetleri şunlardır:

- yurtiçi ve yurt dışında pazarlanmak üzere boyuna kaynaklı ve spiral çelik boru üretimi;
- yurtiçi ve yurt dışında pazarlanmak üzere soğuk haddelenmiş bobin ve sac, kaplamalı bobin ve sac üretimi;
- BMW, MINI, Land Rover, Microlino ve Jaguar otomobillerinin Türkiye satış ve satış sonrası servis temsilciliği ve otomobil kiralama hizmeti;
- Caterpillar iş makineleri ve güç sistemleri ürünlerinin Türkiye, Orta Asya satış ve satış sonrası servis temsilciliği;
- entegre lojistik hizmetleri, gümrükleme, gemi taşımacılığı, liman işlemleri ve depolama hizmetleri;
- yurt içi ve yurt dışında pazarlanmak üzere otomotiv sanayi için supap üretimi;
- elektrik üretimi ve toptan satışı.

Eylül 1998’den bu yana Borusan Holding, çelik boru sektöründe faaliyet gösteren, Borsa İstanbul’a kayıtlı Borusan Birleşik Boru Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek amacıyla kurulan BMB Holding A.Ş.’yi de kontrol etmektedir. Ayrıca Borusan Holding, Borusan Yatırım ve Pazarlama A.Ş. isimli yatırım (portföy) şirketinin de kontrolünü elinde bulundurmaktadır.

Grup Türkiye’de dört ana faaliyet segmenti halinde organize olmuştur:

- Çelik segmenti
- Distribütörlük segmenti
- Enerji segmenti
- Lojistik segmenti

Grup’un başlıca diğer faaliyetleri motor supapları üretimidir.

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

1. KURUMSAL BİLGİ (devamı)

Borusan Holding’in Bağlı Ortaklıkları’nın (“Bağlı Ortaklık”), faaliyet segmentleri ve faaliyet yerleri aşağıdaki gibidir,

Faaliyet Kodu	Bağlı Ortaklık	Yeri
Yassı çelik	Borçelik Çelik Sanayii Ticaret A.Ş. ("Borçelik")	Gemlik – Türkiye
Çelik Boru	Borusan Birleşik Boru Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Borusan Birleşik Boru")	İstanbul – Türkiye
	Borusan Pipe US Inc. ("Borusan Pipe US")	ABD
	BMB Holding A.Ş. (1)	İstanbul – Türkiye
	Borusan Vobarno Tubi SPA ("Vobarno")	İtalya
	Borusan Tube Products S.A. ("Borusan Tube Romania")	Romanya
	Borusan Pipe Holding BV ("BP Holding BV")	Hollanda
	Borusan Tube International GmbH ("Borusan Tube Germany")	Almanya
	Borusan Pipe Cooperative U.A. ("BP Coop")	Hollanda
	Borusan Pipe Espana S.A. ("BP Espana")	İspanya
	Borusan Berg Pipe Holding Corp. ("Berg Pipe")	ABD
	Borusan Berg Pipe Logistics Corp. (2)	ABD
	Berg Pipe Mobile Corp.	ABD
	Berg Pipe Panama City Corp.	ABD
Distribütör	Borusan Makina ve Güç Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("BMGS")	İstanbul – Türkiye
	FG Wilson Enerji Çözümleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İstanbul – Türkiye
	Machinery Intertrade Limited Distribution ("UK") (3)	Birleşik Krallık
	MIT Machine International Trade Limited ("MIT Machine")	Malta
	MIT Machine Holding Limited ("MIT Machine Holding")	Malta
	Machinery International Trade B.V. ("Machinery International")	Hollanda
	Borusan Makina Kazakhstan LLP ("Kazakhstan")	Kazakistan
	Borusan Enerji Çözümleri Kazakhstan Limited Company	Kazakistan
	Sitech Eurasia Teknoloji Servis ve Ticaret A.Ş. ("Sitech")	İstanbul – Türkiye
	Borusan İş Makinaları Kiralama Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("BIMK")	İstanbul – Türkiye
	Sitech Dalnii Vostok (4)	Rusya
	Limited Liability Company Amur Machinery and Services ("Amur") (5)	Rusya
	Limited Liability Company Technica Dalnii Vostok ("TDV") (6)	Rusya
	Borusan Makina Kyrgyzstan LLP	Kırgızistan
	Borusan Machinery Switzerland AG	İsviçre
	FG Wilson Energy Solutions LLC	Özbekistan
	Borusan Oto Servis ve Ticaret A.Ş. ("Borusan Oto")	İstanbul – Türkiye
	Borusan Oto Değerlendirme Pazarlama ve Hizmet A.Ş. ("BOD")	İstanbul – Türkiye
	Borusan Otomotiv İthalat ve Dağıtım A.Ş. ("Borusan Otomotiv İthalat")	İstanbul – Türkiye
	Borusan Oto Kıbrıs Limited ("Borusan Oto Kıbrıs")	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
	Borusan Otomotiv Pazarlama ve Ticaret A.Ş. ("Borusan Otomotiv Pazarlama")	İstanbul – Türkiye
	Borusan Otomotiv PremiumKiralama ve Ticaret A.Ş. ("BOPK")	İstanbul – Türkiye
	BOM Motor Sporları ve Ticaret A.Ş. ("BOM")	İstanbul – Türkiye
	Araba Sepeti Otomotiv Bilişim Danışmanlık Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (7)	İstanbul – Türkiye
Lojistik	Borusan Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Ticaret A.Ş. ("Borusan Lojistik")	İstanbul – Türkiye
	Borusan Logistics International Algeria SPA	Cezayir
	Borusan Logistics International Europe GmbH (8)	Almanya
	Borusan Logistics International Bulgaria EOOD (8)	Bulgaristan
	Borusan Logistics International Kazakhstan Limited Liability Partnership	Kazakistan
	Bukoli Taşımacılık A.Ş. ("Bukoli") (8)	İstanbul – Türkiye
	Daybreak Global Logistics Company Limited (8)	Hong Kong – Çin
	Daybreak Global Logistics Company Limited (8)	Şanghay - Çin
	Eta Elektronik Taşımacılık Ağı Taşımacılık ve Ticaret A.Ş. (8)	İstanbul – Türkiye
	Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji A.Ş. (8)	İstanbul – Türkiye

(1) BMB Holding A.Ş., 10 Ocak 2025 tarihinde Borusan Birleşik Boru Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile birleşmiştir.

(2) Borusan Berg Pipe Logistics Corp., 9 Aralık 2025 tarihinde kurulmuştur.

(3) Machinery Intertrade Limited Distribution (UK), 2 Eylül 2025 tarihinde tasfiye edilmiştir.

(4) Sitech Dalnii Vostok, 30 Haziran 2025 tarihinde tasfiye edilmiştir.

(5) Limited Liability Company Amur Machinery and Services ("Amur") şirketinin tasfiye süreci 26 Kasım 2024 tarihinde başlamıştır.

(6) Limited Liability Company Technica Dalnii Vostok ("TDV"), 29 Temmuz 2025 tarihinde tasfiye edilmiştir.

(7) Araba Sepeti Otomotiv Bilişim Danışmanlık Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., 12 Ocak 2017 tarihinde kurulmuş olup 27 Ekim 2025 tarihinde Borusan Oto Değerlendirme Pazarlama ve Hizmet A.Ş. tarafından satın alınmıştır.

(8) Şirketler, 5 Kasım 2025 tarihinde CEVA Lojistik Limited Şirketi tarafından satın alınmıştır.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

1. KURUMSAL BİLGİ (devamı)

Faaliyet Kodu	Bağlı Ortaklık	Yeri
Enerji	Hidiv Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş. ("Hidiv")	İstanbul – Türkiye
	Borusan EnBW Enerji Yatırımları ve Üretim A.Ş. ("Borusan Enerji")	İstanbul – Türkiye
	Kuzey Rüzgarı Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş. ("Kuzey Rüzgarı")	İstanbul – Türkiye
	Borusan Ezine Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Ezine")	İstanbul – Türkiye
	Sincan Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Sincan")	İstanbul – Türkiye
	Borusan Trakya Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Trakya")	İstanbul – Türkiye
	Boreneo Şarj Teknoloji Yatırımları Ticaret A.Ş.	İstanbul – Türkiye
	GemWind Enerji Sanayi Ticaret A.Ş.	İstanbul – Türkiye
	Dardanos B.V	Hollanda
	Bendis B.V	Hollanda
	Tarhunt B.V	Hollanda
	CFI International B.V	Hollanda
	SFI International B.V	Hollanda
	TFI International B.V	Hollanda
Diğer	Supsan Motor Supapları Sanayii ve Ticaret A.Ş. ("Supsan")	İstanbul – Türkiye
	Borusan Yatırım ve Pazarlama A.Ş. ("Borusan Yatırım")	İstanbul – Türkiye
	Dijital Parça Platformu Satış ve Ticaret A.Ş.	İstanbul – Türkiye
	Borusan Ventures Corp.	ABD

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

2. YENİ VE REVİZE EDİLMİŞ ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARI (UFRS)

Yeni ve Revize Edilmiş Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

31 Aralık 2025 tarihli konsolide finansal tabloların hazırlanmasında benimsenen muhasebe politikaları, 1 Ocak 2025 ve sonrasında yürürlüğe giren yeni ve değiştirilmiş UFRS ve IFRIC yorumları dışında, bir önceki yıl ile tutarlıdır. Bu standart ve yorumların Grubun finansal durumu ve performansı üzerindeki etkileri ilgili paragraflarda açıklanmıştır.

Cari dönem itibarıyla geçerli olan değişiklikler ve yorumlar

UMS 21’de Yapılan Değişiklikler

Döviz Çevrilebilirliğinin Bulunmaması

UMS 21’de Yapılan Değişiklikler – Döviz Çevrilebilirliğinin Bulunmaması

Ağustos 2023’te Kurul, UMS 21’e ilişkin değişiklikler yayımlamıştır. Bu değişiklikler, bir işletmenin bir para biriminin çevrilebilir olup olmadığını nasıl değerlendirmesi gerektiğini ve çevrilebilirliğin bulunmaması durumunda spot döviz kurunun nasıl belirlenmesi gerektiğini açıklar. Bir işletme, bir para biriminin başka bir para birimine çevrilememesi nedeniyle spot kuru tahmin ediyorsa, finansal tablo kullanıcılarının söz konusu çevrilemezliğin işletmenin finansal performansını, finansal durumunu ve nakit akışlarını nasıl etkilediğini veya etkilemesinin beklendiğini anlamasına imkân verecek bilgileri açıklar. İşletme, bu değişiklikleri uygularken karşılaştırmalı bilgileri yeniden düzenleyemez.

Bu değişikliklerin Grup’un finansal durumu veya performansı üzerinde önemli bir etkisi olmamıştır.

Yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş ve erken uygulanmayan standartlar

Konsolide finansal tabloların yayımlanma tarihi itibarıyla yayımlanmış, ancak henüz yürürlüğe girmemiş standartlar, yorumlar ve mevcut standartlara getirilen değişiklikler aşağıda sunulmuştur. Aksi belirtilmedikçe, Grup yeni standart ve yorumlar yürürlüğe girdiğinde konsolide finansal tablolar ve dipnotlarda gerekli değişiklikleri yapacaktır.

UFRS 10 ve UMS 28’e İlişkin Değişiklikler

Bir Yatırımcı ile İştiraki veya İş Ortaklığı Arasında

UFRS 9 ve UFRS 7’ye İlişkin Değişiklikler

Gerçekleşen Varlık Satışı veya Varlık Katkısı

UFRS’lere İlişkin Yıllık İyileştirmeler

Finansal Araçların Sınıflandırılması ve Ölçümü

UFRS 9 ve UFRS 7’ye İlişkin Değişiklikler

Cilt 11

UFRS 18

Doğaya Bağlı Elektriğe Referans Veren Sözleşmeler

UFRS 19

Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklamalara İlişkin Yeni Standart

UMS 21’e İlişkin Değişiklikler

Kamuya Hesap Verme Yükümlülüğü Bulunmayan Bağlı Ortaklıklar: Açıklamalar

Hiper Enflasyonlu Bir Sunum Para Birimine Çeviri

Grup, söz konusu standartlar ve değişikliklerin Grup’un finansal durumu veya performansı üzerindeki etkilerini değerlendirme sürecindedir.

UFRS 10 ve UMS 28’e İlişkin Değişiklikler – Bir Yatırımcı ile İştiraki veya İş Ortaklığı Arasında Gerçekleşen Varlık Satışı veya Varlık Katkısı

Aralık 2015’te UMSK, özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirme konusundaki araştırma projesinin sonucunu beklemek üzere bu değişikliğin yürürlük tarihini süresiz olarak ertelemiştir. Bununla birlikte, değişikliklerin erken uygulanmasına hâlen izin verilmektedir.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

2. YENİ VE REVİZE EDİLMİŞ ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARI (UFRS) (devamı)

Yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş ve erken uygulanmayan standartlar (devamı)

UFRS 9 ve UFRS 7'ye İlişkin Değişiklikler – Finansal Araçların Sınıflandırılması ve Ölçümü

Mayıs 2024'te Kurul, finansal araçların sınıflandırılması ve ölçümüne ilişkin değişiklikleri (UFRS 9 ve UFRS 7'de yapılan değişiklikler) yayımlamıştır. Değişiklik, bir finansal yükümlülüğün “ödeme tarihine” göre kayıtlardan çıkarılması gerektiğini netleştirmektedir. Ayrıca, belirli koşulların karşılanması hâlinde, elektronik ödeme sistemi üzerinden ödeme tarihinden önce tasfiye edilen finansal yükümlülüklerin kayıtlardan çıkarılmasına yönelik muhasebe politikası seçeneği getirmektedir. Değişiklik; çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) bağlantılı özellikler veya benzeri koşula bağlı unsurlar içeren finansal varlıkların sözleşmeye bağlı nakit akış özelliklerinin nasıl değerlendirileceğini; ayrıca sadece teminat geliriyle sınırlı (non-recourse) varlıklar ile sözleşmeye bağlı olarak ilişkilendirilmiş araçların (contractually linked instruments) nasıl ele alınacağını da açıklığa kavuşturmuştur. Ayrıca değişiklik, koşula bağlı bir olaya referans veren sözleşme şartlarına sahip finansal varlık ve yükümlülükler (ESG bağlantılı olanlar dâhil) ile diğer kapsamlı gelir yoluyla gerçeğe uygun değerden ölçülen özkaynak araçları için UFRS 7 kapsamında ek açıklama yükümlülükleri getirmektedir. Değişiklik, 1 Ocak 2026 veya sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerli olacaktır. İşletmeler, finansal varlıkların sınıflandırmasına ve ilgili açıklamalara ilişkin değişiklikleri erken uygulayabilir, diğer değişiklikleri ise daha sonra uygulayabilir. Yeni gereklilikler, açılış geçmiş yıl kârlarının düzeltilmesi suretiyle geriye dönük olarak uygulanacaktır.

UFRS'lere İlişkin Yıllık İyileştirmeler – Cilt 11

Temmuz 2024'te UMSK, aşağıdaki standartlarda değişiklikler içeren UFRS Muhasebe Standartlarına İlişkin Yıllık İyileştirmeler – Cilt 11'i yayımlamıştır:

- *UFRS 1 Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının İlk Uygulanması – İlk Kez Uygulayan İşletmede Riskten Korunma Muhasebesi*: Bu değişiklikler, UFRS 1'deki ifadeler ile UFRS 9'un riskten korunma muhasebesine ilişkin gereklilikleri arasındaki tutarsızlıktan kaynaklanabilecek olası karışıklıkları gidermeyi amaçlamaktadır.
- *UFRS 7 Finansal Araçlar: Açıklamalar – Kayıtlardan Çıkarılmasına İlişkin Kâr veya Zarar*: Değişiklikler, standarttaki gözlemlenemeyen girdilere ilişkin ifadeleri güncellemekte ve UFRS 13'e çapraz referans eklemektedir.
- *UFRS 9 Finansal Araçlar – Kiracı Açısından Kiralama Yükümlülüklerinin Kayıtlardan Çıkarılması ve İşlem Fiyatı*: Yapılan değişiklikler, bir kiracının bir kiralama aracı olarak kullanılması hâlinde riskten erdiğini belirlemesi durumunda UFRS 9'un kayıtlardan çıkarma hükümlerini uygulaması ve oluşan kâr veya zararı kâr veya zarara yansıtması gerektiğini açıklığa kavuşturmuştur. Ayrıca “işlem fiyatı” terimine yapılan atıf standarttan kaldırılmıştır.
- *UFRS 10 Konsolide Finansal Tablolar – “Fiili Temsilci”nin Belirlenmesi*: Bu değişiklikler, UFRS 10'daki paragraflar arasındaki tutarsızlıkları gidermeyi amaçlamaktadır.
- *UMS 7 Nakit Akış Tablosu – Maliyet Yöntemi*: Daha önce “maliyet yöntemi” tanımının kaldırılması sonrasında, bu terimin standarttaki kullanımının da tamamen kaldırılmasını sağlamaktadır.

İyileştirmeler, 1 Ocak 2026 veya sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerli olacaktır. Tüm iyileştirmeler için erken uygulamaya izin verilmektedir.

UFRS 9 ve UFRS 7'ye İlişkin Değişiklikler – Doğaya Bağlı Elektrige Referans Veren Sözleşmeler

Aralık 2024'te Kurul, Doğaya Bağlı Elektrige Referans Veren Sözleşmeler (UFRS 9 ve UFRS 7'de yapılan değişiklikler) başlıklı düzenlemeyi yayımlamıştır. Bu değişiklik, “kendi kullanımına” ilişkin gerekliliklerin uygulanmasını netleştirmekte ve bu sözleşmelerin riskten korunma aracı olarak kullanılması hâlinde riskten korunma muhasebesine izin vermektedir. Değişiklik ayrıca, yatırımcıların bu sözleşmelerin bir şirketin finansal performansı ve nakit akışları üzerindeki etkisini anlamasını sağlayacak yeni açıklama yükümlülükleri getirmektedir. Değişiklik, 1 Ocak 2026 veya sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerli olacaktır. Erken uygulamaya izin verilmektedir, ancak erken uygulama finansal tablolarda açıklanmalıdır. “Kendi kullanımına” ilişkin gerekliliklere dair netleştirmeler geriye dönük olarak uygulanmalıdır. Buna karşılık riskten korunma muhasebesine izin veren rehberlik yalnızca ilk uygulama tarihinden itibaren veya sonrasında belirlenen yeni riskten korunma ilişkilerine ileri dönük olarak uygulanacaktır.

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

2. YENİ VE REVİZE EDİLMİŞ ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARI (UFRS) (devamı)

Yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş ve erken uygulanmayan standartlar (devamı)

UFRS 18 – Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklamalara İlişkin Yeni Standart

Nisan 2024'te UMSB, UMS 1'in yerine geçecek olan UFRS 18'i yayımlamıştır. UFRS 18, kâr veya zarar tablosunda sunuma ilişkin yeni gereklilikler getirmekte olup belirli toplam ve alt toplamların kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. UFRS 18, bir işletmenin kâr veya zarar tablosundaki tüm gelir ve gider kalemlerini beş kategori altında sınıflandırmasını gerektirir: faaliyetler, yatırım, finansman, gelir vergileri ve durdurulan faaliyetler.

Ayrıca, yönetim tarafından tanımlanan performans ölçütlerinin açıklanması zorunlu hâle getirilmiş ve finansal bilgilerin toplanması ve ayrıştırılmasına ilişkin yeni gereklilikler getirilmiştir. Bu gereklilikler, temel finansal tabloların ve dipnotların belirlenen “rolleri” doğrultusunda uygulanır. Buna ek olarak UMS 7, UMS 8 ve UMS 34 gibi diğer muhasebe standartlarında da sonuç niteliğinde değişiklikler yapılmıştır. UFRS 18 ve ilgili değişiklikler, 1 Ocak 2027 veya sonrasında başlayan raporlama dönemleri için geçerli olacaktır; erken uygulamaya izin verilmektedir. UFRS 18, geriye dönük olarak uygulanacaktır.

UFRS 19 – Kamuya Hesap Verme Yükümlülüğü Bulunmayan Bağlı Ortaklıklar: Açıklamalar

Mayıs 2024'te Kurul, UFRS 19'u yayımlamıştır. Bu standart, uygun nitelikteki işletmelerin diğer UFRS muhasebe standartlarındaki sınıflandırma, ölçme ve sunum gerekliliklerini uygulamaya devam ederken azaltılmış açıklama yükümlülüklerini uygulamayı seçmelerine imkân tanımaktadır. Aksi belirtilmedikçe, UFRS 19'u uygulamayı tercih eden uygun işletmelerin diğer UFRS muhasebe standartlarındaki açıklama gerekliliklerini uygulamasına gerek olmayacaktır. Bir işletmenin UFRS 19'u uygulamayı seçebilmesi için bağlı ortaklık niteliğinde olması, kamuya hesap verme yükümlülüğünün bulunmaması ve nihai veya ara düzeyde bir ana ortak tarafından UFRS muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanmış ve kamuya açık şekilde kullanılabilir konsolide finansal tabloların yayımlanıyor olması gerekmektedir. UFRS 19, 1 Ocak 2027 veya sonrasında başlayan raporlama dönemleri için geçerli olacaktır ve erken uygulamaya izin verilmektedir. Uygun bir işletme standardı erken uygulamayı seçerse, bu durumu açıklamak zorundadır. Bir işletme standardı ilk kez uyguladığı dönemde (yıllık ve ara dönem) karşılaştırmalı dönem açıklamalarını, cari dönemde UFRS 19 kapsamında sunulan açıklamalarla uyumlu hâle getirmekle yükümlüdür.

UMS 21'e İlişkin Değişiklikler – Aşırı Enflasyonlu Bir Sunum Para Birimine Çeviri

Kurul tarafından Kasım 2025'te yayımlanan değişiklikler, aşırı enflasyonlu olmayan bir fonksiyonel para biriminden aşırı enflasyonlu bir sunum para birimine kapanış kuru üzerinden çeviri yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Buna göre, bir işletmenin fonksiyonel para birimi aşırı enflasyonlu olmayan bir ekonominin para birimi ancak sunum para birimi aşırı enflasyonlu bir ekonominin para birimi ise, işletmenin sonuçları ve finansal durumu, tüm tutarların (varlıklar, yükümlülükler, özkaynak kalemleri, gelirler ve giderler dahil) ve karşılaştırmalı dönemlere ait tüm rakamların ilgili raporlama döneminin sonunda geçerli olan kapanış kuru üzerinden çevrilmesi suretiyle sunum para birimine aktarılır. Ayrıca, fonksiyonel para birimi ve sunum para birimi aşırı enflasyonlu bir ekonominin para birimi olan bir işletme, fonksiyonel para birimi aşırı enflasyonlu olmayan bir ekonominin para birimi olan yabancı bir işletmenin karşılaştırmalı tutarlarını UMS 29 uyarınca genel fiyat endeksini uygulayarak yeniden düzenlemek zorundadır. Değişiklikler aynı zamanda belirli ek açıklama yükümlülükleri de getirmektedir.

Değişiklikler, 1 Ocak 2027 veya sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemleri için geçerli olacak ve erken uygulamaya izin verilecektir. Bir işletmenin fonksiyonel para birimi ve sunum para birimi aşırı enflasyonlu bir ekonominin para birimiye (veya farklı aşırı enflasyonlu ekonomilerin para birimleriyle) ve fonksiyonel para birimi aşırı enflasyonlu olmayan bir yabancı işletmenin sonuçlarını ve finansal durumunu çeviriyorsa, değişiklikleri ilk kez uygulamaya başladığı yıllık raporlama döneminin başından itibaren uygulamak zorundadır. Ayrıca işletme, daha önce yayımladığı finansal tablolarda yer alan yabancı işletmelere ilişkin karşılaştırmalı tutarları da UMS 29 uyarınca ilgili rakamlara uyguladığı genel fiyat endeksini kullanarak yeniden düzenlemekle yükümlüdür. Diğer işletmeler ise değişiklikleri geriye dönük olarak uygulayacaktır.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI

3.1 Uygunluk beyanı

Borusan Holding A.Ş. ve bağlı ortaklıklarının konsolide finansal tabloları, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (“UMSK”) tarafından yayımlanan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları’na (“UFRS”) uygun olarak hazırlanmıştır.

3.2 Mali tabloların hazırlanma esasları

Konsolide finansal tablolar, rayiç değerinden gösterilen arazi, bina, çelik ve çelik boru makine ve teçhizatları (Not 12) ve rayiç değerlerinden taşınan türev finansal araçlar dışında tarihi maliyet esasına göre hazırlanmıştır.

3.3 Uygulanan Konsolidasyon Esasları

Konsolide finansal tablolar, Borusan Holding A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları’nın 31 Aralık 2025 itibarıyla mali tablolarını kapsamakta olup aşağıdaki esaslara göre düzenlenmiştir:

Grup’un, doğrudan ya da dolaylı olarak faaliyetlerinde kontrol sahibi olduğu şirketler konsolide edilmiştir. Kontrol, Şirket’in aşağıdaki şartları sağlaması ile sağlanır:

- yatırım yapılan şirket/varlık üzerinde gücünün olması
- yatırım yapılan şirket/varlıktan elde edeceği değişken getirilere açık olması ya da bu getirilere hakkı olması
- getiriler üzerinde etkisi olabilecek şekilde gücünü kullanabilmesi.

Yukarıda listelenen kriterlerin en az birinde herhangi bir değişiklik oluşmasına neden olabilecek bir durumun ya da olayın ortaya çıkması halinde Şirket yatırımının üzerinde kontrol gücünün olup olmadığını yeniden değerlendirir.

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.3 Uygulanan Konsolidasyon Esasları (devamı)

Şirket’in yatırım yapılan şirket/varlık üzerinde çoğunluk oy hakkına sahip olmadığı durumlarda, ilgili yatırımın faaliyetlerini tek başına yönlendirebilecek/yönetebilecek şekilde yeterli oy hakkının olması halinde, yatırım yapılan şirket/varlık üzerinde kontrol gücü vardır. Şirket, aşağıdaki unsurlar da dahil olmak üzere, ilgili yatırımdaki oy çoğunluğunun kontrol gücü sağlamak için yeterli olup olmadığının değerlendirmesinde konuyla ilgili tüm olayları ve şartları göz önünde bulundurur:

- Şirket’in sahip olduğu oy hakkı ile diğer hissedarların sahip olduğu oy hakkının karşılaştırılması;
- Şirket ve diğer hissedarların sahip olduğu potansiyel oy hakları;
- Sözleşmeye bağlı diğer anlaşmalardan doğan haklar ve
- Şirket’in karar verilmesi gereken durumlarda ilgili faaliyetleri yönetmede (geçmiş dönemlerdeki genel kurul toplantılarında yapılan oylamalar da dahil olmak üzere) mevcut gücünün olup olmadığını gösterebilecek diğer olay ve şartlar.

Bir bağlı ortaklığın konsolidasyon kapsamına alınması Şirket’in bağlı ortaklık üzerinde kontrole sahip olmasıyla başlar ve kontrolünü kaybetmesiyle sona erer. Yıl içinde satın alınan veya elden çıkarılan bağlı ortaklıkların gelir ve giderleri, satın alım tarihinden elden çıkarma tarihine kadar konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosuna dahil edilir.

Kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelirin her bir kalemi ana ortaklık hissedarlarına ve kontrol gücü olmayan paylara aittir. Kontrol gücü olmayan paylar ters bakiye ile sonuçlansa dahi, bağlı ortaklıkların toplam kapsamlı geliri ana ortaklık hissedarlarına ve kontrol gücü olmayan paylara aktarılır.

Gerekli olması halinde, Grup’un izlediği muhasebe politikalarıyla aynı olması amacıyla bağlı ortaklıkların finansal tablolarında muhasebe politikalarıyla ilgili düzeltmeler yapılmıştır.

Tüm grup içi varlıklar ve yükümlülükler, özkaynaklar, gelir ve giderler ve Grup şirketleri arasındaki işlemlere ilişkin nakit akışları konsolidasyonda elimine edilir.

Grup’un mevcut bağlı ortaklığının sermaye payındaki değişiklikler

Grup’un bağlı ortaklıklarındaki sermaye payında kontrol kaybına neden olmayan değişiklikler özkaynak işlemleri olarak muhasebeleştirilir. Grup’un payı ile kontrol gücü olmayan payların defter değerleri, bağlı ortaklık paylarındaki değişiklikleri yansıtmak amacıyla düzeltilir. Kontrol gücü olmayan payların düzeltildiği tutar ile alınan veya ödenen bedelin gerçeğe uygun değeri arasındaki fark, doğrudan özkaynaklarda Grup’un payı olarak muhasebeleştirilir.

Grup’un bir bağlı ortaklığındaki kontrolü kaybetmesi durumunda, satış sonrasındaki kar/zarar, (i) alınan satış bedeli ile kalan payın gerçeğe uygun değerlerinin toplamı ile (ii) bağlı ortaklığın varlık (şerefiye dahil) ve yükümlülüklerinin ve kontrol gücü olmayan payların önceki defter değerleri arasındaki fark olarak hesaplanır. Diğer kapsamlı gelir içinde bağlı ortaklık ile ilgili önceden muhasebeleştirilen ve özkaynakta toplanan tutarlar, Şirket’in ilgili varlıkları satması olduğu varsayımı üzerine kullanılacak muhasebe yöntemine göre kayda alınır (örneğin; konuyla ilgili UFRS standartları uyarınca, kar/zarara aktarılması ya da doğrudan geçmiş yıl karlarına transfer). Bağlı ortaklığın satışı sonrası kalan yatırımın kontrolünün kaybedildiği tarihteki gerçeğe uygun değeri, UMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçüm standardı kapsamında belirlenen başlangıç muhasebeleştirmesinde gerçeğe uygun değer olarak ya da, uygulanabilir olduğu durumlarda, bir iştirak ya da müşterek olarak kontrol edilen bir işletmedeki yatırımın başlangıç muhasebeleştirmesindeki maliyet bedeli olarak kabul edilir.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.3 Uygulanan Konsolidasyon Esasları (devamı)

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla Bağlı Ortaklıklar'ın listesi ve Borusan Grubu'nun bu şirketlerdeki doğrudan ve dolaylı hisse oranları ile nihai hisse oranları aşağıdaki gibidir:

	Borusan Holding A.Ş.'nin Doğrudan Hisse Oranı		Borusan Holding A.Ş.'nin Nihai Hisse Oranı		Konsolidasyon Yöntemi	
	2025 (%)	2024 (%)	2025 (%)	2024 (%)	2025 (%)	2024 (%)
Borçelik Çelik Sanayii Ticaret A.Ş. ("Borçelik") (1)	22,92	22,92	42,64	41,74	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Birleşik Boru Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Borusan Birleşik Boru") (9)	72,04	-	78,28	70,63	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Pipe US Inc. ("Borusan Pipe")	-	-	78,28	70,63	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
BMB Holding A.Ş. (2)	-	87,64	-	96,12	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Vobarno Tubi SPA ("Vobarno")	-	-	78,28	70,89	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Tube Products SA ("Romania")	-	0,01	78,28	70,63	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Pipe Holding BV ("BP Holding BV")	-	-	78,28	70,63	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Tube International GmbH ("Borusan Tube Germany")	-	-	78,28	70,63	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Pipe Cooperative U.A. ("BP Coop")	-	-	78,49	70,93	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Pipe Espana S.A. ("BP Espana")	-	-	78,49	70,93	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Berg Pipe Holding Corp.	-	-	78,28	70,63	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Berg Pipe Mobile Corp.	-	-	78,28	70,63	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Berg Pipe Logistics Corp. (10)	-	-	78,28	-	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Berg Pipe Panama City Corp.	-	-	78,28	70,63	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Makina ve Güç Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("BMGS") (3)	62,59	62,59	89,92	89,92	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Enerji Çözümleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	-	-	89,92	89,92	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Machinery Intertrade Limited ("UK") (6)	-	-	-	89,92	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
MIT Machine International Trade Limited ("MIT Machine")	-	-	89,74	89,74	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
MIT Machine Holding Limited ("MIT Machine Holding")	-	-	89,83	89,83	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Machinery International Trade B.V. ("Machinery International")	-	-	89,92	89,92	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Makina Kazakistan LLP ("Kazakhstan")	-	-	89,92	89,92	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Enerji Çözümleri Kazakistan Limited	-	-	89,92	89,92	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Sitech Eurasia Teknoloji Servis ve Tic. A.Ş. ("Sitech")	1,00	1,00	90,02	90,02	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan İş Makinaları Kiralama Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("BIMK")	-	-	89,92	89,92	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Sitech Dalmi Vostok (4)	-	-	-	89,92	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Limited Liability Company Amur Machinery and Services ("Amur") (8)	-	-	89,92	89,92	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Limited Liability Company Technica Dalmi Vostok ("TDV") (5)	-	-	-	89,92	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Makina Kyrgyzstan LLP	-	-	89,92	89,92	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Machinery Switzerland AG	-	-	89,92	89,92	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
FG Wilson Energy Solutions LLC	-	-	89,92	89,92	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Oto Servis ve Ticaret A.Ş. ("Borusan Oto") (1)	29,05	29,05	42,78	42,78	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Oto Değerlendirme Pazarlama ve Hizmet A.Ş. ("BOD") (1)	-	-	42,78	42,78	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Otomotiv İthalat ve Dağıtım A.Ş. ("Borusan Otomotiv İthalat") (1)	22,25	22,25	41,00	41,00	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Oto Kibris Limited ("Borusan Oto Kibris") (1)	-	-	41,89	41,89	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Otomotiv Pazarlama ve Ticaret A.Ş. ("Borusan Otomotiv Pazarlama") (1)	22,25	22,25	41,00	41,00	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Otomotiv Premium Kiralama ve Ticaret A.Ş. ("BOPK") (1)	22,25	22,25	41,00	41,00	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
BOM Motor Sporları ve Ticaret A.Ş. ("BOM") (1)	-	-	42,78	42,78	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Araba Sepeti Otomotiv Bilişim Danışmanlık Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Araba Sepeti") (1) (7)	-	-	42,78	-	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Lojistik Dağıtım Depolama Taahhüt ve Ticaret A.Ş. ("Borusan Lojistik")	69,47	69,47	90,43	90,43	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Logistics International Algeria SP A	-	-	90,42	90,42	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Logistics International Europe GmbH	-	-	-	90,43	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Logistics International Kazakhstan LLP	-	-	90,43	90,43	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Logistics International Bulgaria EOOD	-	-	-	90,43	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Bukoli Taahhüt A.Ş.	-	-	-	90,43	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Daybreak Global Logistics Company Limited HongKong	-	-	-	90,43	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Daybreak Global Logistics Company Limited Shanghai	-	-	-	90,43	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Eta Elektronik Taahhüt Ağı Taahhüt ve Ticaret A.Ş.	-	-	-	90,43	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon

(1) Bu bağlı ortaklıklar aşağıdaki esaslara göre konsolide edilmektedir:

- a) bir sözleşme uyarınca işletmenin finansal ve operasyonel politikalarını yönetme gücü; veya
b) yönetim kurulu veya eşdeğer yönetim organının üyelerinin çoğunluğunu atama veya görevden alma gücü; veya
c) yönetim kurulu veya eşdeğer yönetim organı toplantılarında oyların çoğunluğunu kullanma gücü.

(2) BMB Holding A.Ş., 10 Ocak 2025 tarihinde Borusan Birleşik Boru Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile birleşmiştir.

(3) Borusan Makina ve Güç Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Borusan EnBW Enerji Yatırımları ve Üretim A.Ş.'deki tüm paylarını 28 Şubat 2025 tarihinde Borusan Holding A.Ş.'ye devretmiştir.

(4) Sitech Dalmi Vostok, 30 Haziran 2025 tarihinde kapatılmıştır.

(5) Limited Liability Company Technica Dalmi Vostok ("TDV"), 29 Temmuz 2025 tarihinde kapatılmıştır.

(6) Machinery Intertrade Limited Distribution ("UK"), 2 Eylül 2025 tarihinde kapatılmıştır.

(7) Araba Sepeti Otomotiv Bilişim Danışmanlık Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., 12 Ocak 2017 tarihinde kurulmuş olup 27 Ekim 2025 tarihinde Borusan Oto Değerlendirme Pazarlama ve Hizmet A.Ş. tarafından satın alınmıştır.

(8) Limited Liability Company Amur Machinery and Services ("Amur") için tasfiye işlemleri 26 Kasım 2024 tarihinde başlatılmıştır.

(9) Zehra Nurhan Kocabıyık, Ayşe Nükhet Özmen, Fatma Zeynep Hamedî ve Borusan Lojistik Dağıtım Depolama Taahhüt ve Ticaret A.Ş. tarafından sahip olunan Borusan Birleşik Boru Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş. payları, 3 Aralık 2025 tarihinde Borusan Holding A.Ş.'ye devredilmiştir. Bu işlem sonucunda Borusan Holding A.Ş.'nin Borusan Birleşik Boru Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'deki sahiplik oranı %64,40'tan %72,04'e yükselmiştir.

(10) Borusan Berg Pipe Logistics Corp., 9 Aralık 2025 tarihinde kurulmuştur.

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.3 Uygulanan Konsolidasyon Esasları (devamı)

	Borusan Holding A.Ş.'nin Doğrudan Hisse Oranı		Borusan Holding A.Ş.'nin Nihai Hisse Oranı		Konsolidasyon Yöntemi	
	2025 (%)	2024 (%)	2025 (%)	2024 (%)	2025 (%)	2024 (%)
Hidiv Elektrik Enerjisi Tüptan Satış A.Ş. ("Hidiv")	0,03	0,03	50,02	49,96	Özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirme	Özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirme
Borusan EnBW Enerji Yatırımları ve Üretim A.Ş. ("Borusan Enerji")	50,00	49,50	50,00	49,95	Özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirme	Özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirme
Kuzey Rüzgarı Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş. ("Kuzey Rüzgarı")	-	-	50,00	49,95	Özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirme	Özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirme
Boreco Şarj Teknoloji Yatırımları Ticaret A.Ş.	-	-	50,00	49,95	Özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirme	Özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirme
GemWind Enerji San. Tic. A.Ş.	-	-	50,00	49,95	Özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirme	Özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirme
Borusan Ezine Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Ezine")	-	-	100,00	100,00	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Sincan Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Sincan")	-	-	100,00	100,00	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Trakya Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Trakya")	50,00	50,00	100,00	100,00	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Dardanos B.V.	-	-	100,00	100,00	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Bendis B.V.	-	-	100,00	100,00	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Tahunt B.V.	-	-	100,00	100,00	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
CFI International B.V.	-	-	100,00	100,00	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
SFI International B.V.	-	-	100,00	100,00	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
TFI International B.V.	-	-	100,00	100,00	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Supsan Motor Supapları Sanayii ve Ticaret A.Ş. ("Supsan") (11)	47,96	47,96	54,83	54,83	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Yatırım ve Pazarlama A.Ş. ("Borusan Yatırım")	64,13	64,13	68,64	68,64	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Dijital Parça Platformu Satış ve Ticaret A.Ş.	50,00	49,96	94,96	94,93	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji A.Ş. (12)	-	69,47	-	90,43	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon
Borusan Ventures Corp.	100,00	100,00	100,00	100,00	Tam Konsolidasyon	Tam Konsolidasyon

(11) Supsan Motor Supapları Sanayi ve Ticaret A.Ş., Dijital Parça Platformu Satış ve Ticaret A.Ş.'de sahip olduğu 177.232 adet payı temsil eden 177.232 TL nominal sermayenin yarısını Borusan Holding A.Ş.'ye, diğer yarısını ise Borusan Makina ve Güç Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye devrederek 3 Ekim 2025 tarihi itibarıyla ortaklıktan ayrılmıştır.

(12) Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji A.Ş., 5 Kasım 2025 tarihinde CEVA Lojistik Limited Şirketi tarafından satın alınmıştır.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.4 Yabancı Para Çevrimi

Konsolide finansal tablolar, Holding'in işlevsel para birimi ve sunum para birimi olan ABD Doları olarak sunulmaktadır. Grup'taki her bir bağlı ortaklık, işlevsel para birimini kendi belirlemekte ve her bir bağlı ortaklığın mali tablolarında yer alan kalemler o işlevsel para birimi cinsinden ifade edilmektedir. ABD Doları, Grup operasyonlarında ağırlıklı olarak kullanılmakta ve başka bir deyişle Grup operasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahip bulunmaktadır. ABD Doları ayrıca, Grup için önemlilik arz eden durum ve olayların ekonomik temelini yansıtmaktadır. Bu yüzden Grup şirketleri genel olarak, işlevsel para birimi olarak ABD Doları'nı kullanmaktadır. Mali tablo değerlemesi için seçilen işlevsel para biriminden başka tüm diğer para birimleri yabancı para birimi olarak kabul edilmektedir.

Grup'un içinde bulunduğu ekonomik ortam ve faaliyetlerinin değerlendirilmesi sonucunda, Grup'un bazı iştirakleri, UMS 21 *Kur Değişiminin Etkiler* uyarınca, aşağıdaki sebeplere dayanarak işlevsel para biriminin ABD Doları olmasına karar vermiştir.

- Grup şirketlerinin satın alma ve satış fiyatları ile esas hizmet ve ürünleri çoğunlukla ABD Doları cinsinden belirlenmektedir,
- Grup şirketlerinin borçlanma cinsi ve ilgili borçlanma giderlerinin büyük bir çoğunluğu ABD Doları'dır.

Yabancı para cinsinden işlemler, ilk olarak, işlem tarihinde geçerli olan işlevsel para birimi kurundan kayıtlara yansıtılır. Yabancı para cinsinden olan parasal aktif ve pasifler, bilanço tarihindeki işlevsel para birimi kurundan değerlendirilmektedir. Yabancı para çevriminden doğan farklar, konsolide gelir tablosunda çevrim karı / (zararı) hesabında yer alır. Yabancı para cinsinden tarihi maliyet esasına göre değerlendirilen parasal olmayan finansal tablo kalemleri ve özsermaye hesapları (kar ve zarar hariç) ise işlemlerin gerçekleştiği tarihteki kur ile değerlendirilir.

Raporlama tarihi itibarıyla, iştiraklerin aktif ve pasifleri Borusan Holding A.Ş.'nin sunum para birimine (ABD Doları) bilanço tarihinde geçerli olan kur ile gelir tabloları ise yıl içindeki ortalama kurlar ile çevrilmiştir.

Çevrimden kaynaklanan kur farkları diğer kapsamlı gelirlerin altında yabancı para çevrim farkları olarak gösterilmektedir. Bu iştiraklerin elden çıkarılması durumunda, ilgili bağlı ortaklığa ait diğer kapsamlı gelirler altında gösterilen tutar kapsamlı gelir tablosuna yansıtılır.

Geçtiğimiz üç sene için Türkiye genelinde, Türkiye İstatistik Kurumu tarafından açıklanan üretici fiyat endeksi (ÜFE) ve T.C. Merkez Bankası tarafından açıklanan TL – ABD Doları kurları aşağıda belirtilmiştir:

Yıl	Yıl Sonu ABD Doları/TL Kur Oranları	% ABD Doları/TL Yıllık Değişim	Enflasyon Oranı (ÜFE)
2023	29,4382	57,44	44,22
2024	35,2803	19,85	28,52
2025	42,8457	21,44	27,67

3.5 İşletme Birleşmesi

İşletme satın alımları, satın alım yöntemi kullanılarak muhasebeleştirilir. Bir işletme birleşmesinde transfer edilen bedel, gerçeğe uygun değeri üzerinden ölçülür; transfer edilen bedel, edinen işletme tarafından transfer edilen varlıkların birleşme tarihindeki gerçeğe uygun değerlerinin, edinen işletme tarafından edinilen işletmenin önceki sahiplerine karşı üstlenilen borçların ve edinen işletme tarafından çıkarılan özkaynak paylarının toplamı olarak hesaplanır. Satın alıma ilişkin maliyetler genellikle oluştukları anda kar veya zarar olarak muhasebeleştirilir.

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.5 İşletme Birleşmesi (devamı)

Satın alınan tanımlanabilir varlıklar ile üstlenilen yükümlülükler, satın alım tarihinde gerçeğe uygun değerleri üzerinden muhasebeleştirilir. Aşağıda belirtilenler bu şekilde muhasebeleştirilmez:

- ertelenmiş vergi varlıkları ya da yükümlülükleri veya çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin varlık ya da yükümlülükler, sırasıyla, UMS 12 *Gelir Vergisi* ve UMS 19 *Çalışanlara Sağlanan Faydalar* standartları uyarınca hesaplanarak, muhasebeleştirilir;
- satın alınan işletmenin hisse bazlı ödeme anlaşmaları ya da Grup'un satın alınan işletmenin hisse bazlı ödeme anlaşmalarının yerine geçmesi amacıyla imzaladığı hisse bazlı ödeme anlaşmaları ile ilişkili yükümlülükler ya da özkaynak araçları, satın alım tarihinde UFRS 2 *Hisse Bazlı Ödeme Anlaşmaları* standardı uyarınca muhasebeleştirilir; ve
- UFRS 5 *Satış Amaçlı Elde Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler* standardı uyarınca satış amaçlı elde tutulan olarak sınıflandırılan varlıklar (ya da elden çıkarma grupları) UFRS 5'de belirtilen kurallara göre muhasebeleştirilir.

Şerefiye, satın alım için transfer edilen bedelin, satın alınan işletmedeki varsa kontrol gücü olmayan payların ve, varsa, aşamalı olarak gerçekleşen bir işletme birleşmesinde edinen işletmenin daha önceden elinde bulundurduğu edinilen işletmedeki özkaynak paylarının gerçeğe uygun değeri toplamının, satın alınan işletmenin satın alma tarihinde tanımlanabilen varlıklarının ve üstlenilen tanımlanabilir yükümlülüklerinin net tutarını aşan tutar olarak hesaplanır. Yeniden değerlendirme sonrasında satın alınan işletmenin satın alma tarihinde tanımlanabilen varlıklarının ve üstlenilen tanımlanabilir yükümlülüklerinin net tutarının, devredilen satın alma bedelinin, satın alınan işletmedeki kontrol gücü olmayan payların ve, varsa, satın alma öncesinde satın alınan işletmedeki payların gerçeğe uygun değeri toplamını aşması durumunda, bu tutar pazarlıklı satın almadan kaynaklanan kazanç olarak doğrudan kar/zarar içinde muhasebeleştirilir.

Hissedar paylarını temsil eden ve sahiplerine tasfiye durumunda işletmenin net varlıklarının belli bir oranda pay hakkını veren kontrol gücü olmayan paylar, ilk olarak ya gerçeğe uygun değerleri üzerinden ya da satın alınan işletmenin tanımlanabilir net varlıklarının kontrol gücü olmayan paylar oranında muhasebeleştirilen tutarları üzerinden ölçülür. Ölçüm esası, her bir işleme göre belirlenir. Diğer kontrol gücü olmayan pay türleri gerçeğe uygun değere göre ya da, uygulanabilir olduğu durumlarda, bir başka UFRS standardında belirtilen yöntemler uyarınca ölçülür.

Bir işletme birleşmesinde Grup tarafından transfer edilen bedelin, koşullu bedeli de içerdiği durumlarda, koşullu bedel satın alım tarihindeki gerçeğe uygun değer üzerinden ölçülür ve işletme birleşmesinde transfer edilen bedele dahil edilir. Ölçme dönemi içerisinde ortaya çıkan ek bilgilerin sonucunda koşullu bedelin gerçeğe uygun değerinde düzeltme yapılması gerekiyorsa, bu düzeltme şerefiyeden geçmişe dönük olarak düzeltilir. Ölçme dönemi, birleşme tarihinden sonraki, edinen işletmenin işletme birleşmesinde muhasebeleştiği geçici tutarları düzeltmediği dönemdir. Bu dönem satın alım tarihinden itibaren 1 yıldan fazla olamaz.

Ölçme dönemi düzeltmeleri olarak nitelendirilmeyen koşullu bedelin gerçeğe uygun değerindeki değişiklikler için uygulanan sonraki muhasebeleştirme işlemleri, koşullu bedel için yapılan sınıflandırma şekline göre değişir. Özkaynak olarak sınıflandırılmış koşullu bedel yeniden ölçülmez ve buna ilişkin sonradan yapılan ödeme, özkaynak içerisinde muhasebeleştirilir. Varlık ya da borç olarak sınıflandırılan koşullu bedelin Finansal araç niteliğinde olması ve UMS 39 *Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçüm* standardı kapsamında bulunması durumunda, söz konusu koşullu bedel gerçeğe uygun değerinden ölçülür ve değişiklikten kaynaklanan kazanç ya da kayıp, kâr veya zararda ya da diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilir. UMS 39 kapsamında olmayanlar ise, UMS 37 *Karşılıklar* veya diğer uygun UFRS'ler uyarınca muhasebeleştirilir.

Aşamalı olarak gerçekleşen bir işletme birleşmesinde Grup'un satın alınan işletmede önceden sahip olduğu özkaynak payı gerçeğe uygun değere getirmek için satın alım tarihinde (yani Grup'un kontrolü ele aldığı tarihte) yeniden ölçülür ve varsa, ortaya çıkan kazanç/zarar, kar/zarar içinde muhasebeleştirilir. Satın alım tarihi öncesinde diğer kapsamlı gelir içinde muhasebeleştirilen satın alınan işletmenin payından kaynaklanan tutarlar, söz konusu payların elden çıkarıldığı varsayımı altında kar/zarara aktarılır.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.5 İşletme Birleşmesi (devamı)

İşletme birleşmesi ile ilgili satın alma muhasebesinin birleşmenin gerçekleştiği raporlama tarihinin sonunda tamamlanamadığı durumlarda, Grup muhasebeleştirme işleminin tamamlanamadığı kalemler için geçici tutarlar raporlar. Bu geçici raporlanan tutarlar, ölçüm döneminde düzeltilir ya da satın alım tarihinde muhasebeleştirilen tutarlar üzerinde etkisi olabilecek ve bu tarihte ortaya çıkan olaylar ve durumlar ile ilgili olarak elde edilen yeni bilgileri yansıtmak amacıyla fazladan varlık veya yükümlülük muhasebeleştirilir.

3.6 Şerefiye

Satın alım işleminde oluşan şerefiye tutarı, varsa, değer düşüklüğü karşılıkları düşüldükten sonra satın alım tarihindeki maliyet değeriyle değerlendirir.

Değer düşüklüğü testi için, şerefiye Grup'un birleşmenin getirdiği sinerjiden fayda sağlamayı bekleyen nakit üreten birimlerine (ya da nakit üreten birim gruplarına) dağıtılır.

Şerefiyenin tahsis edildiği nakit üreten birimi, her yıl değer düşüklüğü testine tabi tutulur. Birimin değer düşüklüğüne uğradığını gösteren belirtilerin olması durumunda ise değer düşüklüğü testi daha sık yapılır. Nakit üreten birimin geri kazanılabilir tutarı defter değerinden düşük ise, değer düşüklüğü karşılığı ilk olarak birime tahsis edilen şerefiyeden ayrılır, ardından birim içindeki varlıkların defter değeri düşürülür. Şerefiye için ayrılan değer düşüklüğü karşılığı, doğrudan konsolide kapsamlı gelir tablosundaki kar/zarar içinde muhasebeleştirilir. Şerefiye değer düşüklüğü karşılığı sonraki dönemlerde iptal edilmez.

İlgili nakit üreten birimin satışı sırasında, şerefiye için belirlenen tutar, satış işleminde kar/zararın hesaplamasına dahil edilir.

3.7 İlişkili Taraflar

Aşağıdaki kriterlerden birinin varlığında, taraf Grup ile ilişkili sayılır:

- (a) Söz konusu tarafın, doğrudan ya da dolaylı olarak bir veya birden fazla aracı yoluyla:
 - (i) İşletmeyi kontrol etmesi, işletme tarafından kontrol edilmesi ya da işletme ile ortak kontrol altında bulunması (ana ortaklıklar, bağlı ortaklıklar ve aynı iş dalındaki bağlı ortaklıklar dahil olmak üzere);
 - (ii) Grup üzerinde önemli etkisinin olmasını sağlayacak payının olması; veya
 - (iii) Grup üzerinde ortak kontrole sahip olması;
- (b) Tarafın, Grup'un bir iştiraki olması;
- (c) Tarafın, Grup'un ortak girişimci olduğu bir iş ortaklığı olması;
- (d) Tarafın, Grup'un veya ana ortaklığının kilit yönetici personelinin bir üyesi olması;
- (e) Tarafın, (a) ya da (d) de bahsedilen herhangi bir bireyin yakın bir aile üyesi olması;
- (f) Tarafın; kontrol edilen, ortak kontrol edilen ya da önemli etki altında veya (d) ya da (e)'de bahsedilen herhangi bir bireyin doğrudan ya da dolaylı olarak önemli oy hakkına sahip olduğu bir işletme olması;

İlişkili taraflarla yapılan işlem ilişkili taraflar arasında kaynaklarının, hizmetlerin ya da yükümlülüklerin bir bedel karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın transferidir.

İlişkili taraflarla yapılan işlemler ve bakiyeler ile ilgili dipnotlar Not 35'te verilmiştir.

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.8 Stoklar

Stoklar, stok değer düşük karşılığı ayrıldıktan sonra net gerçekleştirilebilir değer veya maliyet değerinden düşük olanı ile değerlendirilmiştir. Maliyet, üretim şekline bağlı olarak aylık ağırlıklı ortalama veya özel maliyet metoduna göre hesaplanmıştır. Mamül ve yarı mamüllerin maliyetine, ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve değişken ve sabit genel üretim giderleri normal faaliyet kapasitesi göz önünde tutularak belli oranlarda dahil edilmiştir. Net gerçekleştirilebilir değer, tahmini satış fiyatından stokları satışa hazır hale getirebilmek için yapılan her türlü tahmin edilen masraf ve pazarlama ve satış giderleri düşüldükten sonraki değerdir. Kullanılamaz durumdaki stoklar ise kayıtlardan çıkarılmıştır. Stokların kayıtlardan çıkarılmasına neden olan durum ortadan kalktığında veya net gerçekleştirilebilir değerde bir artış olduğuna dair açık bir gösterge bulunduğu kayıtlardan çıkarılan tutar geri çevrilir. Geri çevrilecek tutar başlangıçta kayıtlardan çıkarılan tutarı aşamaz.

3.9 Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller

Grup, gayrimenkullerini kira geliri veya değer artış kazancı ya da her ikisini birden elde etmek üzere yatırım amacıyla elde tutmaktadır. Bu nedenle bu varlıklar, işletmenin sahip olduğu diğer varlıklardan büyük ölçüde bağımsız nakit akışı yaratırlar. Bu özellikleri taşıyan varlıklar, yatırım amaçlı gayrimenkul olarak nitelendirilir. Yatırım amaçlı gayrimenkuller, ilk kayda almada maliyet bedeliyle ölçülür. Varlığın ekonomik ömrünü uzatarak veya kapasitesini genişleterek kendisinden gelecekte elde edilecek faydayı artıran harcamalar varlığın defter değerine dâhil edilir. Bu tür harcamalar, maddi duran varlık tanımını karşılamaları durumunda yenileme harcamalarını ve büyük çaplı kontroller için yapılan harcamaları içerir. Yatırım amaçlı gayrimenkuller, ilk kayda almadan sonra birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüklüğü zararları düşülmek suretiyle maliyeti üzerinden ölçülür.

3.10 Maddi Duran Varlıklar

Maddi duran varlıklar başlangıç olarak, günlük bakım onarım giderleri hariç olmak suretiyle, maliyet değerinden birikmiş amortisman ve değer düşüklüğü karşılığı düşüldükten sonraki değeriyle gösterilmiştir. İlk olarak kayda alınan maliyet değerleri, maddi duran varlıkların, kayda alım kriterlerini sağlaması durumunda oluştuğu andaki yenileme maliyetlerini içermektedir. Başlangıç maliyet değerini takiben, arazi, bina, çelik ve çelik boru makine ve ekipman yeniden değerlendirme tarihindeki rayiç bedel değeri olan yeniden değerlendirilmiş tutarlarından, daha sonra gerçekleşen birikmiş amortisman ve değer düşüklüğü karşılığı düşülmüş değeriyle taşınır.

Maddi duran varlıkların taşınan değerleri, olayların veya koşullardaki değişikliklerin, taşınan değerlerin paraya çevrilemeyeceğine işaret etmesi durumunda, değer düşüklüğü olup olmadığının tespiti amacıyla incelenir. Taşınan değer, paraya çevrilebilecek değeri aşması durumunda değer düşüklüğü karşılığı konsolide kapsamlı gelir tablosuna yansıtılır. Ancak, varlığın taşınan değerindeki azalma, o varlık ile ilgili özsermayenin altında yeniden değerlendirme fonu olması durumunda öncelikle ilgili fondan düşülür. Paraya çevrilebilecek değer, bir varlığın net satış fiyatı ile kullanım değerinden yüksek olanıdır. Kullanım değeri, bir varlığın kullanımından ve ekonomik ömrü sonunda satılmasından elde edilmesi öngörülen gelecekteki nakit akımlarının şimdiki değerini, net satış fiyatı ise, satış hasılatından satış maliyetleri düşüldükten sonra kalan tutarı yansıtmaktadır. Paraya çevrilebilecek tutar, belirlenebiliyorsa her bir kıymet için, belirlenemiyorsa kıymetin dahil olduğu nakit akımını sağlayan grup için tahmin edilir. Bir varlık için geçmiş yıllarda ayrılan değer düşüklüğünün ortadan kalkması ya da azalması durumunda, değer düşüklüğü karşılığı ters çevrilir. Ters çevrilen tutar konsolide kapsamlı gelir tablosuna yansıtılır.

Yeniden değerlendirilmiş tutarlarıyla taşınan maddi duran varlıklar, taşınan değer, rayiç değerden farklılaşmamasını sağlayacak sıklıkta değerlemeye tabi tutulurlar. Yeniden değerlendirme artışları konsolide kapsamlı gelir tablosunda yeniden değerlendirme fonunda muhasebeleştirilir.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.10 Maddi Duran Varlıklar (devamı)

Maddi duran varlıkların yeniden değerlendirilmiş tutarları ile maliyet bedelleri üzerinden hesaplanan amortismanlar arasındaki fark maddi duran varlığın kullanıldığı her yıl için yeniden değerlendirme fonundan birikmiş karlara transfer edilmektedir. Ayrıca, yeniden değerlendirme tarihindeki birikmiş amortismanlar, maddi duran varlıkların taşınan brüt değerlerinden netlenmekte ve net tutar maddi duran varlığın yeniden değerlendirilmiş tutarına getirilmektedir. Yeniden değerlendirilmiş varlıkların satılması durumunda, bu varlığa ait yeniden değerlendirme fonu birikmiş karlara aktarılır.

Bir maddi duran varlık, satılması veya kullanımı ya da satışıyla beklenen gelecekteki ekonomik faydaların ortadan kalkması durumunda kayıtlardan çıkarılır. Varlıkların elden çıkarılmasından elde edilecek kar ya da zarar (satıştan elde edilecek net nakit ile varlığın taşınan değeri arasındaki fark), varlığın elden çıkarıldığı yılda gelir tablosuna yansıtılır.

Amortisman tabi tutulan varlıklar, maliyetleri veya yeniden değerlendirilmiş tutarları üzerinden tahmini ekonomik ömürlerine dayanan oranlarla amortisman tabi tutulur. Tahmini ekonomik ömürleri ve kullanılan amortisman metotları aşağıdaki gibidir:

	Yıl	Yöntem
Binalar	15 - 50	Doğrusal
Makine ve teçhizat	5 - 40	Doğrusal
Demirbaşlar	3 - 5	Doğrusal
Taşıt araçları	3 - 8	Doğrusal
Diğer maddi duran varlıklar	3 - 10	Doğrusal
Özel maliyetler	Kira Süresince	Doğrusal

3.11 Maddi Olmayan Duran Varlıklar

Maddi olmayan duran varlıklar başlıca bilgisayar yazılımları, enerji lisansları ve lisans başvuruları ile ilgili haklardan oluşan varlıklar olup ilk olarak alış fiyatından değerlendirilmiştir. Maddi olmayan duran varlıklar gelecekte ekonomik fayda elde edilebilmesi ve maliyetin doğru bir şekilde belirlenebilmesi durumunda aktifleştirilirler. İlk kayıt sonrasında maddi olmayan duran varlıklar, maliyetten birikmiş itfa payı ve birikmiş değer düşüklüğü karşılıkları düşüldükten sonraki değerleriyle gösterilmektedir. İşletme bünyesinde oluşan geliştirme maliyetleri dışındaki maddi olmayan duran varlıklar aktifleştirilmemekte ve gerçekleştirikleri yılda gelir tablosuna gider olarak yansıtılmaktadır. Maddi olmayan duran varlıkların ekonomik ömürleri belirli süreli ya da süresiz olarak belirlenmektedir. Belirli süreli maddi olmayan duran varlıklar, enerji lisansları haricinde tahmin edilen ekonomik ömürleri üzerinden, doğrusal amortisman metodu ile itfa edilirler (3 – 15 yıl). Belirli süreli ekonomik ömrü olan maddi olmayan duran varlıklar için itfa periyodu veya itfa metodu her yıl, en az bir kere incelenmektedir. Beklenen kullanım ömürlerindeki veya maddi olmayan duran varlıktan elde edilecek faydalarda oluşabilecek değişiklikler, itfa metodunun ya da periyodunun değiştirilmesi olarak değerlendirilip, muhasebe politikalarındaki değişiklik şeklinde muhasebeleştirilir. Belirli süreli ekonomik ömrü olan maddi olmayan duran varlıkların itfa giderleri gelir tablosunda maddi olmayan duran varlığın işlevi ile uyumlu şekilde gider olarak kaydedilir.

Süresiz kullanım ömrüne sahip maddi olmayan duran varlıklar, itfa edilmemekte, ancak değer düşüklüğü açısından her bir maddi olmayan duran varlık için ya da her bir nakit akımı sağlayan birim seviyesinde her yıl incelenmektedir. Süresiz kullanım ömrüne sahip maddi olmayan duran varlıklar kullanım ömürlerinin süresiz olmasının desteklenebilir olup olmadığının belirlenmesi amacıyla ekonomik ömürleri her yıl incelenir. Eğer kullanım ömrünün değiştirilmesi gerekli görülürse, süresiz kullanım ömründen süreli kullanım ömrüne geçiş ileriye yönelik şekilde yapılır.

Maddi olmayan duran varlıkların taşınan değerleri, olayların ya da koşullardaki değişikliklerin, taşınan değerlerin paraya çevrilebilecek durumda olmadığına işaret etmesi durumunda değer düşüklüğü açısından incelenir.

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.11 Maddi Olmayan Duran Varlıklar (devamı)

Maddi olmayan duran varlıkların elden çıkarılmasından elde edilen kar ya da zarar, maddi duran varlığın satışından elde edilecek net nakit ile varlığın taşınan değeri arasındaki farktır ve varlık elden çıkarıldığı zaman kapsamlı gelir tablosuna yansıtılır.

İşletme birleşmesi yoluyla elde edilen maddi olmayan duran varlıklar

İşletme birleşmesi yoluyla elde edilen ve şerefiyeden ayrı olarak tanımlanan maddi olmayan duran varlıklar (müşteri listesi), satın alma tarihindeki gerçeğe uygun değerleri ile muhasebeleştirilir. Satın alım maliyeti olarak kabul edilir.

İşletme birleşmesi yoluyla elde edilen maddi olmayan duran varlıklar başlangıç muhasebeleştirilmesi sonrasında ayrı olarak satın alınan maddi olmayan duran varlıklar gibi maliyet değerlerinden birikmiş itfa payları ve birikmiş değer düşüklükleri düşüldükten sonraki tutar üzerinden gösterilirler. Müşteri listesi, tahmini kullanım ömrü olan 10 yıl üzerinden doğrusal amortisman metodu ile itfa edilir.

3.12 Satılmak Üzere Elde Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler

Duran varlıklar veya elden çıkarılacak gruplar, ilgili varlıkların faaliyetlerde kullanımından ziyade satış işlemi vasıtasıyla geri kazanılabilir olduğu durumlarda, “satılmak üzere elde tutulan duran varlıklar” olarak sınıflandırılır ve defter değerinin veya satışın tamamlanması ile ilgili giderler düşüldükten sonra kalan rayiç değerinin düşük olanı ile değerlendirilir. Bu kriter satışın kuvvetle muhtemel olduğu ya da satılacak varlık grubunun mevcut haliyle hemen satışa hazır olduğu durumlarda dikkate alınır. Yönetim, sınıflama tarihinden sonra bir yıl içinde taahhüt ettiği satış tamamlamalıdır.

Satıştan sonra Grup’un elinde kontrol gücü olmayan pay kalacak olsa dahi, durdurulan faaliyetlerden elde edilen gelir ve giderler, konsolide kapsamlı gelir tablosunda vergi öncesi kara kadar olmak üzere sürdürülen faaliyetlerden elde edilen gelir ve giderlerden geçmiş dönemle karşılaştırmalı olarak ayrı raporlanmalıdır. Vergi öncesi kar/zarar kapsamlı gelir tablosunda ayrı olarak raporlanmalıdır.

Maddi duran varlıklar ve maddi olmayan duran varlıklar satılmak üzere elde tutulan duran varlıklar olarak sınıflandıktan sonra amorti ve itfa edilmezler.

3.13 Varlıkların Değer Düşüklüğü

Grup her raporlama döneminde varlıklarda değer düşüklüğü ayrılmasını gerektiren bir durum olup olmadığını incelemektedir. Böyle bir durumun belirlenmesi halinde veya varlık için her yıl değer düşüklüğü olup olmadığına dair test yapılması gerekliliği varsa, Grup, varlığın paraya çevrilebilecek değerine yönelik tahminlerde bulunur. Varlığın paraya çevrilebilecek tutarı, varlığın ya da nakit akımı sağlayan birimin rayiç bedelinden satış maliyetleri düşüldükten sonraki değeri ile kullanım değerinden yüksek olanıdır ve eğer varlık diğer varlıklardan ya da varlık gruplarından tamamen bağımsız nakit girişleri yaratmıyorsa, her bir varlık için belirlenir. Varlığın taşınan değerinin paraya çevrilebilecek tutarını aşması durumunda varlıkta değer düşüklüğü oluşmuş olarak kabul edilmekte ve varlık paraya çevrilebilecek değerine getirilmektedir. Kullanım değeri, tahmin edilen gerçekleştirilecek nakit akımlarının, paranın zaman değeri ile ilgili piyasa değerlendirmelerini ve varlığa özgü riskleri yansıtan bir vergi öncesi iskonto oranı kullanılarak bugünkü değerine getirilmesiyle belirlenmektedir. Devam eden faaliyetlere ilişkin değer düşüklüğü, sabit kıymetin daha önceden değerlendirilip, söz konusu değer artışının diğer kapsamlı gelire dahil edilmesi haricinde, ilgili varlığın işlevine göre kapsamlı gelir tablosunda ilgili olduğu gider kategorisine kaydedilir.

Her raporlama döneminde daha önce ayrılmış olan değer düşüklüğü karşılığının geçerli olup olmadığı veya azaltıp azalmadığı ile ilgili değerlendirme yapılmaktadır. Böyle bir durumun ortaya çıkması durumunda, paraya çevrilebilecek değer tahmin edilmektedir. Daha önce ayrılmış olan değer düşüklüğü karşılığı, ancak en son değer düşüklüğü ayrıldıktan sonra, varlığın paraya çevrilebilecek değerinin belirlenmesinde kullanılan tahminlerin değişmesi durumunda ters çevrilebilir.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.13 Varlıkların Değer Düşüklüğü (devamı)

Bu durumda, varlığın taşınan değeri paraya çevrilebilecek değerine getirecek şekilde artırılır. Bu tutar, daha önceki yıllarda bu varlık için değer düşüklüğü karşılığı ayrılmasaydı taşıyacağı değerden amortisman netlenmiş tutardan fazla olamaz. Değer düşüklüğü karşılığının ters çevrilmesinin gelir tablosuna yansıtılması ancak varlığın yeniden değerlendirilmiş tutardan taşınması ve bu tutarın yeniden değerlendirme artışı olarak muhasebeleştirilmesi söz konusu olmadığı durumda mümkündür. Değer düşüklüğü karşılığının ters çevrilmesinin gelir tablosuna yansıtılmasından sonra amortisman gideri, varlığın revize edilmiş taşınan değerinden, hurda değeri düşüldükten sonra, geri kalan kullanım ömrü boyunca, sistematik olarak amorti edilmesi ile hesaplanır.

Şerefiye ve belirsiz süreli faydalı ömre sahip maddi olmayan varlıklar

Şerefiye yıllık olarak (31 Aralık'ta) veya şartlar taşınan değer için değer düşüklüğüne uğrayabileceğini gösterdiği durumlarda değer düşüklüğü testine tabi tutulur. Şerefiye için değer düşüklüğü, şerefiye ile ilgili olan her nakit yaratan birimin (veya nakit üreten birimler grubu) geri kazanılabilir tutarını değerlendirerek belirlenir. Nakit yaratan birimin geri kazanılabilir tutarının taşınan değerinden daha az olduğu takdirde, bir değer düşüklüğü kaydedilir. Şerefiye ile ilgili değer düşüklüğü gelecek dönemlerde geri çevrilemez.

3.14 Finansal Araçlar

Finansal varlıklar ve yükümlülükler, Grup finansal aracın sözleşmeden doğan karşılıklarına taraf olduğunda Grup'un finansal durum tablosunda muhasebeleştirilir. Finansal varlıklar ve yükümlülükler ilk olarak gerçeğe uygun değerleri üzerinden ölçülür. Finansal varlıkların ve yükümlülüklerin (gerçeğe uygun değer değişimi kar veya zarara yansıtılan finansal varlık ve yükümlülükler hariç) edinimi veya ihracıyla doğrudan ilişkili olan işlem maliyetleri, uygun bir şekilde ilk muhasebeleştirmede o finansal varlıkların ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değerine eklenir veya bu değerden çıkarılır. Finansal varlıkların ve yükümlülüklerin edinimi veya ihracıyla doğrudan ilişkili olan işlem maliyetleri direk olarak kar veya zarara yansıtılır.

Finansal varlıklar

Normal yoldan alınıp satılan finansal varlıklar işlem teslim tarihinde kayıtlara alınır veya çıkartılır.

Grup, finansal varlıklarını (a) Finansal varlıkların yönetimi için işletmenin kullandığı iş modeli, (b) Finansal varlığın sözleşmeye bağlı nakit akışlarının özelliklerini esas alarak sonraki muhasebeleştirmede itfa edilmiş maliyeti üzerinden, gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılarak veya gerçeğe uygun değer değişimi kâr veya zarara yansıtılarak ölçülen olarak sınıflandırır. İşletme sadece finansal varlıkların yönetimi için kullandığı iş modelini değiştirdiğinde, bu değişiklikten etkilenen tüm finansal varlıkları yeniden sınıflandırır. Finansal varlıkların yeniden sınıflandırılması, yeniden sınıflandırma tarihinden itibaren ileriye yönelik olarak uygulanır. Bu tür durumlarda, daha önce finansal tablolara alınmış olan kazanç, kayıp (değer düşüklüğü kazanç ya da kayıpları dâhil) veya faizler için herhangi düzeltme yapılmaz.

Finansal varlıkların sınıflandırılması

Aşağıdaki koşulları sağlayan finansal varlıklar sonradan itfa edilmiş maliyetleri üzerinden ölçülür:

- finansal varlığın, sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutulması; ve
- finansal varlığa ilişkin sözleşme şartlarının, belirli tarihlerde sadece anapara ve anapara bakiyesinden kaynaklanan faiz ödemelerini içeren nakit akışlarına yol açması.

Aşağıdaki koşulları sağlayan finansal varlıklar ise gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülür:

- finansal varlığın, sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini ve finansal varlığın satılmasını amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutulması; ve

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

Finansal Araçlar (devamı)

- finansal varlığa ilişkin sözleşme şartlarının, belirli tarihlerde sadece anapara ve anapara bakiyesinden kaynaklanan faiz ödemelerini içeren nakit akışlarına yol açması.

Bir finansal varlık, itfa edilmiş maliyeti üzerinden ya da gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülmüyorsa, gerçeğe uygun değer değişimi kâr veya zarara yansıtılarak ölçülür.

İlk defa finansal tablolara almada Grup, ticari amaçla elde tutulmayan özkaynak aracına yapılan yatırımını gerçeğe uygun değerindeki sonraki değişikliklerin diğer kapsamlı gelirden sunulması konusunda, geri dönülemeyecek bir tercihte bulunulabilir.

(i) İtfa edilmiş maliyet ve etkin faiz yöntemi

İtfa edilmiş maliyeti üzerinden gösterilen finansal varlıklara ilişkin faiz geliri etkin faiz yöntemi kullanılarak hesaplanır. Etkin faiz yöntemi bir borçlanma aracının itfa edilmiş maliyetini hesaplama ve faiz gelirini ilgili döneme dağıtma yöntemidir. Bu gelir, aşağıdakiler dışında, finansal varlığın brüt defter değerine etkin faiz oranı uygulanarak hesaplanır:

- Satın alındığında veya oluşturulduğunda kredi-değer düşüklüğü bulunan finansal varlıklar. Bu tür finansal varlıklar için işletme, ilk defa finansal tablolara alınmasından itibaren, finansal varlığın itfa edilmiş maliyetine krediye göre düzeltilmiş etkin faiz oranını uygular.
- Satın alındığında veya oluşturulduğunda kredi-değer düşüklüğü bulunan finansal varlık olmayan ancak sonradan kredi-değer düşüklüğüne uğramış finansal varlık haline gelen finansal varlıklar. Bu tür finansal varlıklar için işletme, sonraki raporlama dönemlerinde, varlığın itfa edilmiş maliyetine etkin faiz oranını uygular.

Faiz geliri, sonraki muhasebeleştirmede itfa edilmiş maliyetleri ve gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılmış borçlanma araçları için etkin faiz yöntemi kullanılarak muhasebeleştirilir.

(ii) Gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılan özkaynak araçları

İlk defa finansal tablolara almada Grup, ticari amaçla elde tutulmayan her bir özkaynak aracına yapılan yatırımını gerçeğe uygun değerindeki sonraki değişikliklerin diğer kapsamlı gelirden sunulması konusunda, geri dönülemeyecek bir tercihte bulunulabilir.

Bir finansal varlık aşağıdaki durumlarda ticari amaçla elde tutulduğu varsayılır:

- yakın bir tarihte satılma amacıyla edinilmişse; veya
- ilk defa finansal tablolara alınma sırasında Grup'un birlikte yönettiği belirli finansal araçlardan oluşan portföyün bir parçasıysa ve son zamanlarda Grup'un kısa dönemde kar etme konusunda eğilimi bulunduğu yönünde kanıt bulunmaktaysa; veya
- türev araçsa (finansal teminat sözleşmesi veya tanımlanmış ve etkin korunma aracı olan türev araçlar hariç).

Gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılan özkaynak araçlarına yapılan yatırımlar başlangıçta gerçeğe uygun değeri üzerine işlem maliyetleri eklenerek ölçülür. Daha sonra, gerçeğe uygun değerdeki değişikliklerden kaynaklanan kazanç ve kayıplar diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilip yeniden değerlendirme fonunda birikirler. Özkaynak yatırımlarının elden çıkarılması durumunda, birikmiş olan toplam kazanç veya kayıp birikmiş karlara aktarılır.

Özkaynak araçlarından elde edilen temettüleri, yatırım maliyetinin bir kısmının geri kazanılması niteliğinde olmadığı sürece UFRS 9 uyarınca kar veya zararda muhasebeleştirilir.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.14 Finansal Araçlar (devamı)

Finansal varlıklar (devamı)

Kur farkı kazanç ve kayıpları

Finansal varlıkların yabancı para cinsinden gösterilen defter değeri, ilgili yabancı para birimiyle belirlenir ve her raporlama döneminin sonunda geçerli kurdan çevrilir. Özellikle,

- itfa edilmiş maliyetinden gösterilen ve tanımlanmış bir riskten korunma işleminin bir parçası olmayan finansal varlıklar için kur farkları kar veya zararda muhasebeleştirilir;
- gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülen ve tanımlanmış bir riskten korunma işleminin bir parçası olmayan borçlanma araçlarının itfa edilmiş maliyetleri üzerinden hesaplanan kur farkları, dönem kar veya zararında muhasebeleştirilir. Oluşan diğer tüm kur farkları, diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilir;
- gerçeğe uygun değeri kar veya zarara yansıtılarak ölçülen ve tanımlanmış bir riskten korunma işleminin parçası olmayan finansal varlıklara ilişkin kur farkları dönem kar veya zararda muhasebeleştirilir; ve
- gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülen özkaynak araçlarına ilişkin kur farkları diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilir.

Finansal varlıklarda değer düşüklüğü

Grup, itfa edilmiş maliyetleri üzerinden gösterilen veya gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçülen borçlanma araçları, kira alacakları, ticari alacaklar, müşterilerle yapılan sözleşmelerden doğan varlıklar ve ayrıca finansal teminat sözleşmelerine yapılan yatırımlarına dair beklenen kredi zararları için finansal tablolarında değer düşüklüğü karşılığı ayırır. Beklenen kredi zararı tutarı her raporlama döneminde ilgili finansal varlığın ilk kez finansal tablolara alınmasından bu yana kredi riskinde oluşan değişiklikleri yansıtacak şekilde güncellenir.

Grup önemli finansman unsuru olmayan ticari alacaklar, müşterilerle yapılan sözleşmelerden doğan varlıklar ve kira alacakları için basitleştirilmiş yaklaşımdan faydalanarak değer düşüklüğü karşılıklarını, ilgili finansal varlıkların ömürleri boyunca beklenen kredi zararına eşit tutarda hesaplar.

Grup diğer tüm finansal araçları için, ilk muhasebeleştirmeden bu yana eğer kredi riskinde önemli bir artış olduysa ömür boyu beklenen kredi zararlarını muhasebeleştirir. Ancak finansal aracın kredi riski ilk muhasebeleştirmeden bu yana önemli bir artış göstermemişse Grup o finansal araç için 12 aylık beklenen kredi zararı tutarında zarar karşılığını muhasebeleştirir.

Beklenen kredi zararlarının ölçümü ve muhasebeleştirilmesi

Beklenen kredi zararlarının ölçümü, temerrüt ihtimali, temerrüt halinde kayıp (örneğin temerrüt varsa kaybın büyüklüğü) ve temerrüt halinde riske esas tutarın bir fonksiyonudur. Temerrüt olasılığı ve temerrüt halinde kaybın değerlendirilmesi, ileriye dönük bilgilerle düzeltilmiş geçmişe ait verilere dayanır. Finansal varlıkların temerrüt halinde riske esas tutarı, ilgili varlıkların raporlama tarihindeki brüt defter değeri üzerinden yansıtılır.

Finansal varlıkların beklenen kredi zararı, Grup'un sözleşmeye dayalı olarak vadesi geldikçe gerçekleşecek nakit akışlarının tamamı ile Grup'un tahsil etmeyi beklediği nakit akışlarının tamamı arasındaki farkın (tüm nakit açıklarının) başlangıçtaki etkin faiz oranı (ya da satın alındığında veya oluşturulduğunda kredi-değer düşüklüğü bulunan finansal varlıklar için krediye göre düzeltilmiş etkin faiz oranı) üzerinden hesaplanan bugünkü değeridir.

Finansal varlıkların finansal tablo dışı bırakılması

Grup yalnızca finansal varlıktan kaynaklanan nakit akışlarına ilişkin sözleşmeden doğan hakların süresi dolduğunda veya finansal varlığı ve finansal varlığın sahipliğinden kaynaklanan her türlü risk ve getirileri önemli ölçüde başka bir işletmeye devrettiğinde o finansal varlığı finansal tablo dışı bırakır.

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.14 Finansal Araçlar (devamı)

Finansal varlıklar (devamı)

Finansal varlıkların finansal tablo dışı bırakılması (devamı)

İtfa edilmiş maliyeti üzerinden ölçülen bir finansal varlık finansal tablo dışı bırakılırken varlığın defter değeri ve tahsil edilen ve edilecek bedel arasındaki fark kar veya zararda muhasebeleştirilir. Ayrıca, gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılan bir borçlanma aracının finansal tablo dışı bırakılmasında, daha önce ilgili araca ilişkin yeniden değerlendirme fonunda biriken toplam kazanç veya kayıp, kar veya zararda yeniden sınıflandırılır. Grup'un ilk muhasebeleştirmede gerçeğe uygun değer değişimi diğer kapsamlı gelire yansıtılarak ölçmeyi tercih ettiği bir özkaynak aracının finansal tablo dışı bırakılması durumundaysa, yeniden değerlendirme fonunda biriken toplam kazanç veya kayıp kar veya zararda muhasebeleştirilmez, doğrudan birikmiş karlara transfer edilir.

Finansal yükümlülükler

İşletme, finansal yükümlülüğü ilk defa finansal tablolara alırken gerçeğe uygun değerinden ölçer. Gerçeğe uygun değer değişimleri kâr veya zarara yansıtılanlar dışındaki yükümlülüklerin ilk ölçümünde, bunların edinimiyle veya ihracıyla doğrudan ilişkilendirilebilen işlem maliyetleri de gerçeğe uygun değere ilave edilir.

İşletme, aşağıdakiler dışında kalan tüm finansal yükümlülüklerini sonraki muhasebeleştirmede itfa edilmiş maliyetinden ölçülen olarak sınıflandırır:

- Gerçeğe uygun değer değişimi kâr veya zarara yansıtılan finansal yükümlülükler: Bu yükümlülükler, türev ürünler de dâhil olmak üzere, sonraki muhasebeleştirmede gerçeğe uygun değerinden ölçülür.
- Finansal varlığın devredilmesi işleminin finansal tablo dışı bırakma şartlarını taşımaması veya devam eden ilişki yaklaşımının uygulanması durumunda ortaya çıkan finansal yükümlülükler: Grup, bir varlığı devam eden ilişkisi ölçüsünde finansal tabloda göstermeye devam ettiği durumda, finansal tabloya buna bağlı bir yükümlülük de yansıtır. Devredilen varlık ve buna bağlı yükümlülük, işletmenin elinde tutmaya devam ettiği hak ve mükellefiyetleri yansıtacak şekilde ölçülür. Devredilen varlığa bağlı yükümlülük, devredilen varlığın net defter değeri ile aynı usulde ölçülür.
- UFRS 3'ün uygulandığı bir işletme birleşmesinde edinen işletme tarafından finansal tablolara alınan şarta bağlı bedel: İlk defa finansal tablolara alınmasından sonra, bu tür bir şarta bağlı bedeldeki gerçeğe uygun değer değişimleri kâr veya zarara yansıtılarak ölçülür.

İşletme, herhangi bir finansal yükümlülüğü yeniden sınıflandırmaz

Finansal yükümlülüklerin finansal tablo dışı bırakılması

Grup finansal yükümlülükleri yalnızca Grup'un yükümlülükleri ortadan kalktığında, iptal edildiğinde veya zaman aşımına uğradığında finansal tablo dışı bırakır. Finansal tablo dışı bırakılan finansal yükümlülüğün defter değeri ve devredilen nakit dışı varlıklar veya üstlenilen yükümlülükler dahil olmak üzere ödenen veya ödenecek tutar arasındaki fark, kar veya zararda muhasebeleştirilir.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.14 Finansal Araçlar (devamı)

Finansal yükümlülükler (devamı)

Türev finansal araçlar

Döviz kuru ve faiz oranıyla ilişkilendirilen riskleri kontrol altında tutabilmek için Grup, döviz forward sözleşmeleri, opsiyonlar ve faiz oranı takas sözleşmelerinin de dahil olduğu türev niteliğinde olan çeşitli finansal araçlar kullanmaktadır.

Türev araçlar, ilgili türev sözleşmesinin yapıldığı tarih itibarıyla gerçeğe uygun değerinden muhasebeleştirilir ve takip eden tarihlerde de her raporlama döneminde gerçeğe uygun değerlerinden yeniden ölçülür. Sonuçta ortaya çıkan kazanç veya kayıp, eğer ilgili türev finansal riskten korunma aracı olarak belirlenmemiş ve etkinliği kanıtlanmamışsa kar veya zararda muhasebeleştirilir.

Pozitif gerçeğe uygun değeri olan bir türev araç, finansal varlık olarak muhasebeleştirilirken negatif gerçeğe uygun değeri olan bir türev araç, finansal yükümlülük olarak muhasebeleştirilir. Türev araçlar, Grup'un bu araçları netlemeye ilişkin yasal hakkı ve niyeti olması dışında net olarak gösterilmezler. Türev aracın vadesine kalan sürenin 12 aydan uzun olması ve 12 ay içerisinde gerçekleşmesinin veya sonuçlandırılmasının beklenmediği durumlarda duran varlık ya da uzun vadeli yükümlülük olarak finansal tablolarda gösterilir. Kalan türev araçlar, dönen varlık ya da kısa vadeli yükümlülük olarak sunulur.

Finansal riskten korunma muhasebesi

Grup bazı türev araçları, gerçeğe uygun değer değişiminden korunma, nakit akış riskinden korunma ya da uygun olması durumunda yurtdışı işletmelerdeki net yatırım riskinden korunma işlemlerinden kaynaklanan döviz kuru riski ve faiz oranı riskine ilişkin olarak finansal riskten korunma aracı olarak tanımlamaktadır. Kesin taahhütlerdeki döviz kuru riskinden korunma işlemleri, nakit akış riskinden korunma riski olarak muhasebeleştirilir.

Korunma ilişkisinin başlangıcında, Grup, korunma aracı ve korunulan kalem arasındaki ilişkiyi, risk yönetimi amaçları ve çeşitli korunma işlemlerini yönetme stratejileriyle birlikte belgelerir. Buna ek olarak, Grup korunma işleminin başlangıcında ve devamında, ilgili aracın etkinliğine ilişkin aşağıda belirtilen değerlendirmeleri yapar:

- korunulan kalem ile korunma amacıyla edinilen araç arasında ekonomik bir ilişki bulunması;
- kredi riski etkisinin, ekonomik ilişkiden kaynaklanan değer değişikliklerini yönlendirmemesi; ve
- korunma ilişkisinin korunma oranı, Grup'un fiilen koruduğu kalemin miktarı ile söz konusu miktardan korunmak için fiilen kullandığı korunma aracının miktarından kaynaklanan oranla aynı olması

Korunma ilişkisinin, korunma oranı için korunma işleminin etkinliğine ilişkin oranları karşılamadığı ancak bu tanımlanmış korunma ilişkisi için risk yönetimi amaçlarının aynı kalması durumunda Grup, gerekli kriterleri yeniden karşılamak için korunma ilişkisinin korunma oranını değiştirir (korunmayı yeniden dengelemesi gibi). Grup, ileriye dönük sözleşmelerin gerçeğe uygun değerinde (yani ileriye dönük unsurlar da dahil olmak üzere) tüm değerlendirme riskini, ileriye dönük sözleşmeleri içeren tüm riskten korunma ilişkileri için riskten korunma aracı olarak belirler.

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.15 Kiralama İşlemleri

Kiracı durumunda Grup

Grup, sözleşmenin başlangıcında bir sözleşmenin kiralama sözleşmesi olması ya da kiralama şartlarını içermesi durumunu değerlendirir. Grup, kısa vadeli kiralamalar (12 ay veya daha az süreli kira dönemi bulunan kiralamalar) ve düşük değerli varlıkların kiralaması haricinde kiracısı olduğu tüm kira sözleşmelerine ilişkin kullanım hakkı varlığı ve ilgili kiralama yükümlülüğünü muhasebeleştirmektedir. Kiralanan varlıklardan elde edilen ekonomik faydalarının kullanıldığı zamanlama yapısını daha iyi yansıtan başka bir sistematik temelin bulunmaması durumunda bu kiralamalar için Grup, kira ödemelerini kira dönemi boyunca doğrusal yöntem ile faaliyet gideri olarak muhasebeleştirir.

İlk muhasebeleştirmede kiralama yükümlülükleri, sözleşme başlangıç tarihinde ödenmemiş olan kira ödemelerinin kiralama oranında iskonto edilip bugünkü değeri üzerinden muhasebeleştirilir. Bu oranın önceden belirtilmemiş olması halinde Grup, kendi tespit edeceği alternatif borçlanma oranını kullanır.

Kiralama yükümlülüğünün ölçümüne dâhil edilen kira ödemeleri aşağıdakilerden oluşur:

- sabit kira ödemelerinden (özü itibarıyla sabit ödemeler) her türlü kiralama teşviklerinin düşülmesiyle elde edilen tutar;
- bir endeks ya da orana bağlı olan, ilk ölçümü kiralamanın fiilen başladığı tarihte bir endeks veya oran kullanılarak yapılan değişken kira ödemeleri;
- kiracı tarafından kalıntı değer teminatları altında ödenmesi beklenen borç tutarı;
- kiracının ödeme seçeneklerini makul bir şekilde uygulayacağı durumlarda ödeme seçeneklerinin uygulama fiyatı ve
- kiralama döneminde kiralama iptal hakkının bulunması halinde kiralama iptalinin ceza ödemesi.

Kiralama yükümlülüğü, konsolide finansal durum tablolarında ayrı bir kalem olarak sunulmaktadır.

Kiralama yükümlülükleri sonradan kiralama yükümlülüğü üzerindeki faizin yansıtılması için net defter değeri artırılarak (etkin faiz yöntemini kullanarak) ve yapılan kira ödemesini yansıtmak için net defter değeri azaltılarak ölçülür.

Grup, aşağıdaki durumlarda kira yükümlülüğünü yeniden ölçer (ve ilgili kullanım hakkı varlığı üzerinde uygun değişiklikleri yapar):

- Kiralama dönemi veya bir satın alma seçeneğinin uygulanmasının değerlendirilmesinde değişiklik meydana geldiğinde revize iskonto oranı kullanılarak revize kira ödemeleri iskonto edilerek kiralama yükümlülüğü yeniden ölçüldüğünde.
- Endeks, oran üzerindeki değişiklikler veya taahhüt edilen kalıntı değerdeki beklenen ödeme değişikliği nedeniyle kira ödemelerinde değişiklik meydana geldiğinde ilk iskonto oranı kullanılarak yeniden düzenlenmiş kira ödemelerinin iskonto edilip kiralama yükümlülüğü yeniden ölçüldüğünde (kira ödemelerindeki değişiklik değişken faiz oranındaki değişiklikten kaynaklanıyorsa revize iskonto oranı kullanılır).
- Bir kiralama sözleşmesi değiştirildiğinde ve kiralama değişikliği ayrı bir kiralama olarak muhasebeleştirilmediğinde revize iskonto oranı kullanılarak revize kira ödemeleri iskonto edilip kiralama yükümlülüğü yeniden düzenlenir.

Grup, finansal tablolarda sunulan dönemler boyunca bu tür bir değişiklik yapmamıştır.

Kullanım hakkı varlıkları, ana varlığın kiralama süresi ve faydalı ömründen kısa olanına göre amortisman tabi tutulur. Kiralamada ana varlığın sahipliği devredildiğinde ya da kullanım hakkı varlığının maliyetine göre Grup, bir satın alma seçeneğini uygulamayı planladığında ilişkili kullanım hakkı varlığı, ana varlığın faydalı ömrü üzerinden amortisman tabi tutulur. Amortisman, kiralamanın fiilen başladığı tarihte başlar.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.15 Kiralama İşlemleri (devamı)

Kiracı durumunda Grup (devamı)

Kullanım hakkı varlıkları, konsolide finansal durum tablosunda ayrı bir kalemden sunulur.

Grup, kullanım hakkı varlıklarının değer düşüklüğüne uğrayıp uğramadığını belirlemek için UMS 36 standardını uygular ve tüm belirlenen değer düşüklüğü zararlarını, ‘Maddi Duran Varlıklar’ politikasında belirtildiği üzere muhasebeleştirir.

Kolaylaştırıcı uygulama olarak, UFRS 16 bir kiracıya, kirayla ilişkili olmayan kalemleri ayrı sunmaması ve tüm kiralama ve kirayla ilişkili olmayan kalemleri tek bir kiralama sözleşmesi olarak muhasebeleştirilmesi konusunda izin vermektedir. Grup, bu kolaylaştırıcı uygulamayı kullanmamıştır. Kiralama unsuru içeren ve bir veya birden fazla ek kiralama ya da kiralama unsuru olmayan parçalı sözleşmelerde, Grup’un değerlendirmesi kiralanan unsurun görece tek başına fiyatı ve kiralama unsuru olmayan parçaların kümüle tek başına fiyatını değerlendiren.

Kiraya veren durumunda Grup

Grup, kiraya veren olarak, kendi yatırım amaçlı gayrimenkullerinin bazılarına ilişkin kiralama sözleşmeleri imzalamaktadır.

Grup’un kiraya veren konumunda olduğu kiralama, finansal kiralama ya da faaliyet kiralaması olarak sınıflandırılır. Kiralama şartlarına göre tüm mülkiyet riski ve getirilerinin önemli derecede kiracıya devredilmesi halinde sözleşme bir finansal kiralama olarak sınıflandırılır. Diğer tüm kiralama faaliyet kiralaması olarak sınıflandırılır.

Grup, aracı kiraya veren konumunda olması durumunda, ana kira ve alt kirayı iki ayrı sözleşme olarak muhasebeleştirir. Alt kira, ana kiradan kaynaklanan kullanım hakkı varlığına ilişkin olarak, finansal kiralama veya faaliyet kiralaması olarak sınıflandırılır.

Faaliyet kiralamalarından elde edilen kira geliri, ilgili kira dönemi boyunca doğrusal yöntem ile muhasebeleştirilir. Faaliyet kiralamasının gerçekleşmesi ve müzakere edilmesinde katılanlar doğrudan başlangıç maliyetleri kiralanan varlığın maliyetine dâhil edilir ve doğrusal yöntem ile kira süresi boyunca itfa edilir.

Kiracılarından finansal kiralama alacakları, Grup’un kiralamalardaki net yatırımının tutarında alacak olarak muhasebeleştirilir. Finansal kiralama geliri, kiralamalara ilişkin Grup’un ödenmemiş net yatırımı üzerindeki sabit dönemsel getiri oranını yansıtmak için muhasebe dönemlerine dağıtılır.

Bir sözleşmenin kiralamaya ilişkin olan ve olmayan unsurlar içermesi halinde Grup, sözleşmede belirtilmiş bedeli her bir unsura dağıtmak için UFRS 15 standardını uygular.

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.16 Netleştirme

Finansal varlık ve yükümlülükler, netleştirmeye yönelik yasal bir hakka ve yaptırım gücüne sahip olunması ve söz konusu varlık ve yükümlülükleri net bazda veya eş zamanlı tahsil etme/ödeme niyetinin olması durumunda konsolide finansal durum tablolarında netleştirilerek gösterilmektedir.

3.17 Araştırma ve Geliştirme Giderleri

Araştırma ve geliştirme giderleri gerçekleştikleri dönem itibarıyla gider kaydedilir. Geliştirme giderleri faydalı ömürleri boyunca amortismanla tabi tutulurlar.

3.18 Vergi ve Ertelenmiş Vergi

Gelir vergisi gideri, cari vergi ve ertelenmiş vergi giderinin toplamından oluşur.

Cari vergi

Cari yıl vergi yükümlülüğü, dönem karının vergiye tabi olan kısmı üzerinden hesaplanır. Vergiye tabi kâr, diğer yıllarda vergilendirilebilir ya da vergiden indirilebilir kalemler ile vergilendirilmesi ya da vergiden indirilmesi mümkün olmayan kalemleri hariç tutması nedeniyle, gelir tablosunda yer verilen kârdan farklılık gösterir. Holding’in ve iştiraklerinin cari yıl vergi yükümlülüğü bilanço tarihi itibarıyla yürürlükte olan ya da bilanço tarihi sonrasında yürürlüğe girecek olan vergi oranı kullanılarak hesaplanmıştır.

Ertelenmiş vergi

Ertelenmiş vergi yükümlülüğü veya varlığı, varlıkların ve yükümlülüklerin mali tablolarda gösterilen tutarları ile yasal vergi matrahı hesabında dikkate alınan tutarları arasındaki geçici farklılıkların bilanço yöntemine göre vergi etkilerinin yasallaşmış vergi oranları dikkate alınarak hesaplanmasıyla belirlenmektedir. Ertelenmiş vergi yükümlülükleri vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanırken, indirilebilir geçici farklardan oluşan ertelenmiş vergi varlıkları, gelecekte vergiye tabi kar elde etmek suretiyle söz konusu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması şartıyla hesaplanmaktadır. Bahse konu varlık ve yükümlülükler, ticari ya da mali kar/zararı etkilemeyen işleme ilişkin geçici fark, şerefiye veya diğer varlık ve yükümlülüklerin ilk defa mali tablolara alınmasından (işletme birleşmeleri dışında) kaynaklanıyorsa muhasebeleştirilmez.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.18 Vergi ve Ertelenmiş Vergi (devamı)

Ertelenmiş vergi (devamı)

Ertelenmiş vergi yükümlülükleri, Grup'un geçici farklılıkların ortadan kalkmasını kontrol edebildiği ve yakın gelecekte bu farkın ortadan kalkma olasılığının düşük olduğu durumlar haricinde, bağlı ortaklık ve iştiraklerdeki yatırımlar ve iş ortaklıklarındaki paylar ile ilişkilendirilen vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanır. Bu tür yatırım ve paylar ile ilişkilendirilen vergilendirilebilir geçici farklardan kaynaklanan ertelenmiş vergi varlıkları, yakın gelecekte vergiye tabi yeterli kar elde etmek suretiyle söz konusu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması ve gelecekte ilgili farkların ortadan kalkmasının muhtemel olması şartlarıyla hesaplanmaktadır.

Ertelenmiş vergi varlığının kayıtlı değeri, her bilanço tarihi itibarıyla gözden geçirilir. Ertelenmiş vergi varlığının kayıtlı değeri, bir kısmının veya tamamının sağlayacağı faydanın elde edilmesine imkan verecek düzeyde mali kar elde etmenin muhtemel olmadığı ölçüde azaltılır.

Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri varlıkların gerçekleşeceği veya yükümlülüklerin yerine getirileceği dönemde geçerli olması beklenen ve bilanço tarihi itibarıyla yasallaşmış veya önemli ölçüde yasallaşmış vergi oranları (vergi düzenlemeleri) üzerinden hesaplanır. Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülüklerinin hesaplanması sırasında, Grup'un bilanço tarihi itibarıyla varlıklarının defter değerini geri kazanması ya da yükümlülüklerini yerine getirmesi için tahmin ettiği yöntemlerin vergi sonuçları dikkate alınır.

Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri, cari vergi varlıklarıyla cari vergi yükümlülüklerini mahsup etme ile ilgili yasal bir hakkın olması veya söz konusu varlık ve yükümlülüklerin aynı vergi mercii tarafından toplanan gelir vergisiyle ilişkilendirilmesi ya da Grup'un cari vergi varlık ve yükümlülüklerini netleştirmek suretiyle ödeme niyetinin olması durumunda mahsup edilir.

Cari dönem kurumlar vergisi ve ertelenmiş vergi

Doğrudan özkaynakta alacak ya da borç olarak muhasebeleştirilen kalemler (ki bu durumda ilgili kalemlere ilişkin ertelenmiş vergi de doğrudan diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilir) ile ilişkilendirilen ya da işletme birleşmelerinin ilk kayda alımından kaynaklananlar haricindeki cari vergi ile döneme ait ertelenmiş vergi, gelir tablosunda gider ya da gelir olarak muhasebeleştirilir. İşletme birleşmelerinde, şerefiye hesaplanmasında ya da satın alınan, satın alınan bağlı ortaklığın tanımlanabilen varlık, yükümlülük ve şarta bağlı borçlarının gerçeğe uygun değerinde elde ettiği payın satın alım maliyetini aşan kısmının belirlenmesinde vergi etkisi göz önünde bulundurulur.

3.19 Çalışanlara Sağlanan Faydalar

(a) Tanımlanan Fayda Planı:

Grup, Türkiye'de geçerli mevcut iş kanununa göre, emeklilik nedeni ile işten ayrılan veya istifa ve kötü davranış dışındaki nedenlerle işine son verilen ve en az bir yıl hizmet vermiş personele belirli miktarda kıdem tazminatı ödemekle yükümlüdür.

Kıdem tazminatı karşılığını fonlama yükümlülüğü bulunmamaktadır. Grup, ilişkideki konsolide finansal tablolarda yer alan Kıdem Tazminatı karşılığını "Projeksiyon Metodu"nu kullanarak ve Grup'un personel hizmet süresini tamamlama ve kıdem tazminatına hak kazanma konularında geçmiş yıllarda kazandığı deneyimlerini baz alarak hesaplamış ve bilanço tarihinde devlet tahvilleri kazanç oranı ile iskonto etmiştir. Hesaplanan tüm aktüeryel kazançlar ve kayıplar diğer kapsamlı gelir tablosuna yansıtılmıştır.

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.19 Çalışanlara Sağlanan Faydalar (devamı)

(b) Tanımlanan Ek Faydalar:

Grup, Sosyal Sigortalar Kurumu'na zorunlu olarak sosyal sigortalar primi ödemektedir. Grup'un, bu primleri ödediği sürece başka yükümlülüğü kalmamaktadır. Bu primler ödedikleri dönemde personel giderlerine yansıtılmaktadır.

3.20 Gelirlerin Muhasebeleştirilmesi

Borusan Grubu'nun başlıca gelir elde ettiği faaliyetleri şunlardır:

- yurtiçi ve yurt dışında pazarlanmak üzere boyuna kaynaklı ve spiral çelik boru üretimi;
- yurtiçi ve yurt dışında pazarlanmak üzere soğuk haddelenmiş bobin ve sac, kaplamalı bobin ve sac üretimi;
- BMW, MINI, Land Rover, Microlino ve Jaguar otomobillerinin Türkiye satış ve satış sonrası servis temsilciliği ve otomobil kiralama hizmeti;
- Caterpillar iş makineleri ve güç sistemleri ürünlerinin Türkiye, Orta Asya satış ve satış sonrası servis temsilciliği;
- entegre lojistik hizmetleri, gümrükleme, gemi taşımacılığı, liman işlemleri ve depolama hizmetleri;

Hasılat, işlem bedeli üzerinden finansal tablolara yansıtılır. İşlem bedeli, işletmenin üçüncü şahıslar adına tahsil edilen tutarlar hariç, taahhüt ettiği mal veya hizmetleri müşteriye devretmesi karşılığında hak etmeyi beklediği bedeldir.

Grup, mal veya hizmetlerin kontrolü müşterilerine devredildiğinde ilgili tutarı hasılat olarak finansal tablolarına yansıtır.

Grup aşağıda yer alan temel prensipler doğrultusunda hasılatı finansal tablolarına kaydetmektedir:

- Müşteri sözleşmelerinin tanımlanması
- Sözleşmelerdeki edim yükümlülüklerinin tanımlanması
- İşlem bedelinin belirlenmesi
- Sözleşmelerdeki işlem bedelinin edim yükümlülüklerine dağıtımı
- İşletme edim yükümlülüklerini yerine getirdiğinde hasılatın finansal tablolara alınması.

Grup aşağıdaki şartların tamamının karşılanması durumunda müşterisi ile yaptığı bir sözleşmeyi hasılat olarak muhasebeleştirir:

- Sözleşmenin tarafları sözleşmeyi (yazılı, sözlü ya da diğer ticari teamüllere uyarınca) onaylamış ve kendi edimlerini ifa etmeyi taahhüt etmektedir,
- Grup her bir tarafın devredeceği mal veya hizmetlerle ilgili hakları tanımlayabilmektedir,
- Grup devredilecek mal veya hizmetlerle ilgili ödeme koşulları tanımlayabilmektedir,
- Sözleşme özü itibarıyla ticari niteliktedir,
- Grup'un müşteriye devredilecek mal veya hizmetler karşılığı bedel tahsil edecek olması muhtemeldir. Bir bedelin tahsil edilebilirliğinin muhtemel olup olmadığını değerlendirirken işletme, sadece müşterinin bu bedeli vadesinde ödeyebilmesini ve buna ilişkin niyetini dikkate alır.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.21 Borçlanma Maliyetleri

Kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi önemli ölçüde zaman isteyen varlıklar (özellikli varlıklar) söz konusu olduğunda, satın alınması, yapımı veya üretimi ile doğrudan ilişkilendirilen borçlanma maliyetleri, ilgili varlık kullanıma veya satışa hazır hale getirilene kadar varlığın maliyetine dahil edilmektedir.

Diğer bütün borçlanma maliyetleri olduğu dönem içerisinde gelir / (gider) tablosunda gösterilir.

3.22 Şarta Bağlı Varlıklar ve Yükümlülükler

Şarta bağlı yükümlülükler, kaynak aktarımını gerektiren durum yüksek bir olasılık taşıyor ise mali tablolarda yansıtılmayıp dipnotlarda açıklanmaktadır. Şarta bağlı varlıklar konsolide finansal tablolara yansıtılmayıp ekonomik getiri yaratma ihtimali yüksek olduğu takdirde dipnotlarda açıklanır.

3.23 Karşılıklar

Karşılıklar ancak ve ancak Grup'un geçmişten gelen ve halen devam etmekte olan bir yükümlülüğü (yasal ya da yapısal) varsa, bu yükümlülük sebebiyle işletmeye ekonomik çıkar sağlayan kaynakların elden çıkarılma olasılığı mevcutsa ve yükümlülüğün tutarı güvenilir bir şekilde belirlenebiliyorsa kayıtlara alınır. Herhangi bir karşılığa dair oluşan gider, gelir tablosunda, yapılan tahsilatlar netlenmiş olarak gösterilir. Paranın zaman içindeki değer kaybı önem kazandığında, karşılıklar, eğer uygunsa, o karşılık ile ilgili belirli riskleri yansıtan bir vergi öncesi oran kullanılarak iskonto edilir. İskonto edilmesi durumunda, zaman geçmesi nedeniyle karşılığa oluşan artış borçlanma gideri olarak mali tablolara yansıtılır.

3.24 Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar

Grup'un bilanço tarihinde durumu hakkında ilave bilgi veren bilanço tarihinden sonraki olaylar (tashih gerektiren olaylar) konsolide finansal tablolarda yansıtılmaktadır. Tashih gerektirmeyen olaylar belli bir önem arz etikleri takdirde dipnotlarda açıklanmaktadır.

3.25 İştirakler ve İş Ortaklıklarındaki Paylar

İştirak Grup'un önemli derecede etkide bulunduğu işletmedir. Önemli derecede etkinlik, bir işletmenin finansal ve operasyonel politikalarına ilişkin kararlarına münferiden veya müştereken kontrol yetkisi olmaksızın katılma gücünün olmasıdır.

İş ortaklığı, bir düzenlemede müşterek kontrolü olan tarafların, ortak düzenlemedeki net varlıklara ilişkin haklarının olduğu ortak bir girişimdir. Müşterek kontrol, bir ekonomik faaliyet üzerindeki kontrolün sözleşmeye dayalı olarak paylaşılmasıdır. Bu kontrolün, ilgili faaliyetlere ilişkin kararların, kontrolü paylaşan tarafların oy birliği ile mutabakatını gerektirdiği durumlarda var olduğu kabul edilir.

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.25 İştirakler ve İş Ortaklıklarındaki Paylar (devamı)

Ekteki finansal tablolarda iştiraklerin veya iş ortaklığının faaliyet sonuçları ile varlık ve yükümlülükleri, UFRS 5 standardı uyarınca satılmak üzere elde tutulan varlık olarak muhasebeleştirilenler dışında, özkaynak yöntemi kullanılarak muhasebeleştirilmiştir. Özkaynak yöntemine göre konsolide bilançoda iştirakler veya iş ortaklıkları, maliyet bedelinin iştirakin veya iş ortaklığının net varlıklarındaki alım sonrası dönemde oluşan değişimdeki Grup'un payı kadar düzeltilmesi sonucu bulunan tutardan, iştirakte veya iş ortaklığında oluşan herhangi bir değer düşüklüğünün düşülmesi neticesinde elde edilen tutar üzerinden gösterilir. İştirakin veya iş ortaklığının, Grup'un iştirakteki veya iş ortaklığındaki payını (özünde Grup'un iştirakteki veya iş ortaklığındaki net yatırımının bir parçasını oluşturan herhangi bir uzun vadeli yatırımı da içeren) aşan zararları kayıtlara alınmaz. İlave zarar ayrılması ancak Grup'un yasal veya zımni kabulden doğan yükümlülüğe maruz kalmış olması ya da iştirak veya iş ortaklığı adına ödemeler yapmış olması halinde söz konusudur.

İştirak veya iş ortaklıklarındaki yatırımlar yatırım yapılan şirket iştirak veya iş ortaklığına dönüştüğü andan itibaren özkaynak yöntemi kullanılarak muhasebeleştirilir. İştirak veya iş ortaklığındaki payların satın alınmasıyla, satım alım bedelinin, iştirakin satın alınma tarihindeki kayıtlı belirlenebilir varlıklarının, yükümlülüklerinin ve şarta bağlı borçlarının gerçeğe uygun değerinin üzerindeki kısmı şerefiye olarak kaydedilir. Şerefiye, yatırımın defter değerine dahil edilir ve yatırımın bir parçası olarak değer düşüklüğü açısından incelenir. İştirakin satın alınma tarihindeki kayıtlı tanımlanabilir varlıklarının, yükümlülüklerinin ve şarta bağlı borçlarının gerçeğe uygun değerinin satım alım bedelini aşan kısmı yeniden değerlendirildikten sonra doğrudan gelir tablosuna kaydedilir.

UFRS 9 standardında yer alan kurallar, Grup'un bir iştirakteki veya iş ortaklığındaki yatırımı ile ilgili bir değer düşüklüğü karşılığının muhasebeleştirilmesinin gerekli olup, olmadığı belirlemek amacıyla uygulanır. Değer düşüklüğü göstergesi olması durumunda, iştirak veya iş ortaklığı yatırımının geri kazanılabilir tutarı (kullanım değeri ile gerçeğe uygun değerinden satış maliyetlerinin düşülmesi sonucu bulunan tutardan büyük olanı) ile defter değeri karşılaştırılarak yatırımın tüm defter değeri UMS 36'ya göre değer düşüklüğü açısından tek bir varlık gibi test edilir. İştirakteki veya iş ortaklığındaki yatırımın geri kazanılabilir tutarının sonradan artması durumunda, söz konusu değer düşüklüğü zararı UMS 36 uyarınca iptal edilir.

Yapılan yatırım iştirak ya da iş ortaklığı olma özelliğini kaybettiğinde ya da satış amaçlı elde tutulan duran varlık olarak sınıflandırıldığında, Grup özkaynak yöntemi ile muhasebeleştirmeyi sona erdirir. Eğer Grup iştirak veya iş ortaklığındaki payının tamamını elden çıkarmayıp kalan payı finansal varlık olarak sınıflandırırsa, kalan payını o günkü gerçeğe uygun değeri ile gösterir ve kalan payın gerçeğe uygun değeri, UFRS 9 uyarınca başlangıçta muhasebeleştirilen gerçeğe uygun değer olarak kabul edilir. İştirak veya iş ortaklığının özkaynak yönteminin sona erdiği günkü kayıtlı değeri ile kalan payın gerçeğe uygun değeri ve iştirak veya iş ortaklığındaki satılan paylardan elde edilen kazanç arasındaki fark iştirak veya iş ortaklığının elden çıkarılmasından kaynaklanan kar/zarar olarak muhasebeleştirilir. Grup, iştirakteki veya iş ortaklığındaki yatırıma ilişkin daha önce diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirdiği tüm tutarları yatırım yapılan işletmenin varlık ya da borçlarını doğrudan elden çıkarması ile aynı esaslara uygun olarak muhasebeleştirir. Bu kapsamda iştirake veya iş ortaklığına ilişkin diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilen tüm tutarlar, Grup'un iştiraki veya iş ortaklığı üzerindeki önemli etkiyi kaybetmesi durumunda özkaynak yönteminin sona ermesiyle özkaynaklardan kar/zarara aktarılır. Grup şirketlerinden biri ile Grup'un bir iştiraki arasında gerçekleşen işlemler neticesinde oluşan kar ve zararlar, Grup'un ilgili iştirakteki veya iş ortaklığındaki payı oranında elimine edilir.

Grup, bir iştirakindeki yatırımının iş ortaklığındaki bir yatırıma ya da bir iş ortaklığındaki yatırımının bir iştirakteki yatırımına dönüştüğü durumlarda özkaynak yöntemini kullanmaya devam etmektedir. Paylık haklarındaki bu tür değişikliklerde gerçeğe uygun değerinin yeniden hesaplanmasına gerek yoktur.

Grup'un bir iştirak ya da iş ortaklığındaki payının azaldığı ancak Grup'un özkaynak yöntemini uygulamaya devam etmesi halinde, payların azalmasıyla ilgili olarak önceki dönemlerde diğer kapsamlı gelir içinde muhasebeleştirilen kar veya zarar payı, ilgili varlık veya yükümlülüklerin elden çıkarılması sonucu oluşan kar veya zararın, kar veya zarar içinde yeniden sınıflandırılacak olması halinde, yeniden kar veya zarar içinde sınıflandırılır.

Bir Grup şirketinin, Grup'un bir iştiraki ya da iş ortaklığı ile faaliyette bulunması halinde iştirak ya da iş ortaklığının bu faaliyetler sonucu oluşan karı veya zararı, iştirak ya da iş ortaklığı paylarının Grup ile ilişkili olmaması şartıyla, Grup'un konsolide mali tablolarında muhasebeleştirilir.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.26 İşletme Kiralaması İçin Elde Tutulan İş Makineleri ve Motorlu Taşıtlar

Operasyonel kiralama için elde tutulan iş makineleri:

Faaliyet kiralaması için elde tutulan iş makineleri, başlangıçta stoklarda muhasebeleştirilen ve kiralama filosofunun bir parçası olduktan sonra uzun-vadeli varlıklara aktarılan ekipmanlardır. Bu ekipmanlar, birikmiş amortisman ve birikmiş karşılık zararları düşüldükten sonraki maliyet değerlerinde gösterilir. Varlıklar satıldığında veya kullanımdan kaldırıldığında maliyetleri ve birikmiş amortisman, hesaplardan elimine edilir ve elden çıkarılmasından kaynaklanan kazanç veya kayıplar, başlangıçtaki ekipman hasılatına benzer bir şekilde hasılat ve satışların maliyeti olarak gelir tablosuna dahil edilir. Söz konusu maliyetler, kiralama süresi esas alınarak doğrusal amortisman yöntemi ile itfa edilir.

Operasyonel kiralama için elde tutulan motorlu araçlar:

Faaliyet kiralaması için elde tutulan motorlu taşıtlar, kiralama filosofunun bir parçası olduktan sonra uzun vadeli varlıklarda muhasebeleştirilen araçlardır. Bu taşıtlar, birikmiş amortisman ve birikmiş karşılık zararları düşüldükten sonraki maliyet değerlerinde gösterilir. Varlıklar satıldığında veya kullanımdan kaldırıldığında maliyetleri ve birikmiş amortisman, hesaplardan elimine edilir ve elden çıkarılmasından kaynaklanan kazanç veya kayıplar, başlangıçtaki ekipman hasılatına benzer bir şekilde hasılat ve satışların maliyeti olarak gelir tablosuna dahil edilir. Amortisman, kiralama süresi boyunca doğrusal yöntem esasına göre hesaplanır.

3.27 Önemli Muhasebe Tahmin ve Yorumları

Mali tabloların UFRS'ye göre hazırlanmasında Grup yönetiminin, bilanço tarihi itibarıyla, raporlanan varlık ve yükümlülük tutarlarını, vukuu muhtemel yükümlülük ve taahhütlerini ve raporlama dönemine ilişkin gelir ve gider tutarlarını etkileyecek varsayımlar ve tahminler yapması gerekmektedir. Gerçekleşmiş sonuçlar tahminlerden farklı olabilir. Bu tahminler dönemsel olarak gözden geçirilmekte ve düzeltmelerin gerekli olduğu durumlarda kazançların oluştuğu dönemlere yansıtılmaktadır. Raporlanan tutarda önemli yönetim tahminlerini içeren konular şunlardır:

Stok değer düşüklüğü:

Stokların net gerçekleşebilir değeri maliyetinin altına düştüğünde, stoklar net gerçekleşebilir değerine indirgenir ve değer düşüklüğünün oluştuğu yılda kar veya zarar tablosuna gider olarak yansıtılır. Daha önce stokların net gerçekleşebilir değere indirgenmesine neden olan koşulların geçerliliğini kaybetmesi veya değişen ekonomik koşullar nedeniyle net gerçekleşebilir değerde artış olduğu kanıtlandığı durumlarda, ayrılan değer düşüklüğü karşılığı iptal edilir. İptal edilen tutar önceden ayrılan değer düşüklüğü tutarı ile sınırlıdır.

Maddi duran varlıkların faydalı ömrü:

Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar yönetimin belirlediği faydalı ömürler çerçevesinde amortismanına tabi tutulmaktadır (Not 3). Grup, sabit kıymetlerin, gerçek kullanım ömürlerinin gerçeği yansıttığından ve tahmini olarak gelecekte faydalanılabilme sürelerinden emin olmak için periyodik olarak faydalı ömür tahminlerini gözden geçirir.

Makine, tesis ve cihazların yeniden değerlemesi:

Yeniden değerlendirme değeri üzerinden taşınan arsa, bina, çelik ve çelik boru makine, tesis ve cihaz kalemleri için, Grup Yönetimi yeniden değerlendirme yapılan varlıkların gerçeğe uygun değerlerinin net defter değerlerinden ciddi ölçüde farklılık göstermemesini sağlamak için yeterli sıklıkta değerlemeler gerçekleştirmektedir. Eğer Grup Yönetimi yeniden değerlendirilen varlıkların gerçeğe uygun değeri ile maliyeti arasında önemli bir farklılık olmadığı kanaatindeyse, yeniden değerlendirme işlemini gerçekleştirmemektedir. 31 Aralık 2025 itibarıyla Grup Yönetimi, değer artış fonunun 7.357.682 ABD doları tutarında artmasıyla sonuçlanan kapsamlı bir değerlendirme uygulaması yapmıştır.

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

3. UYGULANAN ÖNEMLİ MUHASEBE POLİTİKALARI (devamı)

3.27 Önemli Muhasebe Tahmin ve Yorumları (devamı)

Ertelenmiş vergi varlıkları:

Ertelenmiş vergi varlık ve yükümlülüklerin vergiye esas değerleri ile mali tablolardaki değerleri arasındaki geçici farklar üzerinden yürürlükteki vergi oranları kullanılarak hesaplanır. Halihazırda, taşınan vergi zararları ve indirilebilir geçici farklar üzerinden ertelenmiş vergi varlığı hesaplanmış olup tamamı gelecekte vergilendirilebilecek kardan indirilebilecek durumdadır. Olumlu veya olumsuz mevcut tüm kanıtlar dikkate alınarak, hesaplanmış olan ertelenmiş vergi varlıklarının tamamının veya bir kısmının gelecekte gerçekleşip gerçekleşmeyeceği incelenir. Bu inceleme sırasında, gelecekteki kar yaratma potansiyeli, son yıllardaki birikmiş zararlar, taşınan zararlarının tarihçesi ve kullanım süresi bitmekte olan diğer vergi indirimleri, ertelenmiş vergi varlıklarının taşınmasına ilişkin zaman aşımaları, mevcut vergilendirilebilir geçici farkların gelecekte iptal edilmeleri, vergi planlama stratejileri, ve ertelenmiş vergi varlığının indirim konusu edileceği gelirin türü dikkate alınır. Tüm bu unsurların incelenmesi neticesinde, eğer vergilendirilebilir karın mevcut ertelenmiş vergi varlıklarının tamamen veya kısmen karşılayamayacağı sonucuna varılır ise, mevcut ertelenmiş vergi varlıklarının ilgili kısmı dikkate alınmaz. Grup gelecekte yeterli miktarda vergilendirilebilir kar oluşmayacağı gerekçesiyle bazı şirketler için ertelenmiş vergi varlığı hesaplamamıştır. Mevcut koşulların değişmesi ve şirketin gelecekteki faaliyet sonuçlarının mevcut beklentileri aşması neticesinde, halihazırda dikkate alınmayan ertelenmiş vergi varlıkları dikkate alınarak, gelecekte vergi geliri olarak kayıtlara alınabilir.

Serefive değer düşüklüğü belirsiz süreli faydalı ömre sahip maddi olmayan duran varlıklar

Grup, Not 3'te açıklanan muhasebe politikaları ile paralel şekilde, değer düşüklüğü yönünden şerefıyeyi her yıl değerlemeye tabi tutar. Nakit üreten birimin geri kazanılabilir değeri kullanım değeri üzerinden belirlenir. Değerleme yapılırken bu tahmin ve yorumlar göz önüne alınır.

Finansal varlıklarda değer düşüklüğü

Yönetim finansal varlıklarda değer düşüklüğü değerlendirmesini yaparken ilgili varlıklara ilişkin temerrüt riski, beklenen kredi zarar oranı gibi varsayımlarda bulunmaktadır. Grup her raporlama dönemi itibarıyla bu varsayım ve yargılarda bulunurken, Grup'un geçmiş tecrübelerine dayanmakta, mevcut piyasa koşullarını ve piyasaya ilişkin gelecek beklentilerini göz önünde bulundurmaktadır.

Zarar karşılığı hesaplaması

Beklenen zarar karşılıklarını ölçerken Grup, gelecekteki farklı ekonomik koşullar ve bu koşulların birbirlerini nasıl etkileyeceği konusundaki varsayımlara dayanan makul ve desteklenebilir ileriye dönük bilgiler kullanır.

Temerrüt halinde kayıp, temerrüde düşen zararın tahminidir. Teminat ve kredi geliştirmelerinden kaynaklanan nakit akımlarını dikkate alarak borç verenin tahsil etmeyi beklediği alacaklarıyla sözleşmelerdeki nakit akışları arasındaki farka dayanmaktadır.

Temerrüt olasılığı beklenen kredi zararlarının ölçülmesinde önemli bir girdidir. Temerrüt olasılığı, belirli bir zaman diliminde temerrüt olasılığının tahminidir; hesaplanması geçmiş verileri, varsayımları ve gelecekteki koşulların beklentilerini içerir.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI (Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

4. GRUP YAPISINDAKİ DEĞİŞİKLİKLER

- BMB Holding A.Ş., 10 Ocak 2025 tarihinde Borusan Birleşik Boru Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile birleşme işlemini tamamlamıştır.
- Borusan Makina ve Güç Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., 28 Şubat 2025 tarihinde Borusan EnBW Enerji Yatırımları ve Üretim A.Ş. sermayesindeki tüm paylarını Borusan Holding A.Ş.'ye devretmiştir.
- Sitech Dalnii Vostok faaliyetlerine ilişkin tasfiye/kapama işlemleri 30 Haziran 2025 tarihinde tamamlanmıştır.
- Limited Liability Company Technica Dalnii Vostok (“TDV”) için tasfiye/kapama süreci 29 Temmuz 2025 tarihinde tamamlanmıştır.
- Machinery Intertrade Limited Distribution (“UK”), 2 Eylül 2025 tarihinde kapatılmıştır.
- Supsan Motor Supapları Sanayii ve Ticaret A.Ş., Dijital Parça Platformu Satış ve Ticaret A.Ş. sermayesindeki 177.232 TL nominal değerli 177.232 adet payının yarısını Borusan Holding A.Ş.'ye, diğer yarısını Borusan Makina ve Güç Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye devrederek 3 Ekim 2025 itibarıyla ortaklıktan ayrılmıştır.
- Araba Sepeti Otomotiv Bilişim Danışmanlık Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., kuruluş tarihi 12 Ocak 2017, 27 Ekim 2025 tarihinde Borusan Oto Değerlendirme Pazarlama ve Hizmet A.Ş. tarafından satın alınmıştır.
- Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji A.Ş., 5 Kasım 2025 tarihinde CEVA Lojistik Limited Şirketi tarafından devralınmıştır.
- Limited Liability Company Amur Machinery and Services (“Amur”) için tasfiye süreci 26 Kasım 2024 tarihinde başlatılmıştır.
- Borusan Birleşik Boru Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye ait payların; Zehra Nurhan Kocabıyık, Ayşe Nüket Özmen, Fatma Zeynep Hamedî ve Borusan Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Ticaret A.Ş. tarafından 3 Aralık 2025 tarihinde Borusan Holding A.Ş.'ye devredilmesiyle, Borusan Holding A.Ş.'nin şirketteki pay oranı %64,40'tan %72,04'e yükselmiştir.
- Borusan Berg Pipe Logistics Corp., 9 Aralık 2025 tarihinde kurulmuştur.

5. TEMETTÜLER

2025 yılında temettü dağıtımı yapılmamıştır. (2024 yılında ise hisse başına bin adet pay için 0.634 ABD doları olmak üzere toplam 3.553.107 ABD doları tutarında temettü dağıtılmıştır).

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI (Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

6. NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Banka		
- Vadeli mevduat	355.948.840	161.135.057
- Vadesiz mevduat	139.451.933	136.889.678
Kasa	32.539	45.305
Diğer hazır değerler	61.843.261	1.532.204
	557.276.573	299.602.244
Beklenen zarar karşılığı (-)	(1.158.737)	(1.158.737)
Toplam	556.117.836	298.443.507

(*) Diğer nakit ve nakit benzerleri, kısa vadeli para piyasası araçları olan ve yüksek likiditeye sahip kabul edilen para piyasası fonlarını içermektedir.

31 Aralık 2025 tarihindeki TL vadeli mevduatların etkin faiz oranları yıllık %20,00 - %40,00 (2024 %20,00 - %50,00), dövizli mevduatların ise yıllık %0,01 - %3,60 (2024: %0,01 - %4,50) arasında değişmektedir.

Söz konusu mevduatların vadeleri 2-35 gün arasındadır (2024: 2-19 gün).

Nakit ve nakit benzeri varlıkların döviz cinsine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
Döviz Cinsi	Döviz Tutarı	ABD Doları Karşılığı	Döviz Tutarı	ABD Doları Karşılığı
ABD Doları	271.124.276	271.124.276	169.082.346	169.082.346
Avro	145.714.697	171.018.204	67.492.646	70.277.842
TL	4.103.909.876	95.783.471	1.609.239.936	45.612.989
TENGE	8.764.326.986	17.194.942	3.703.184.556	7.065.171
Ruble	89.392.093	1.116.105	380.296.715	3.525.368
İngiliz Sterlini	424.287	569.526	193.198	242.083
Diğer (*)	-	470.049		3.796.445
	557.276.573		299.602.244	
UFRS 9 Etkisi	(1.158.737)		(1.158.737)	
Toplam	556.117.836		298.443.507	

(*) Diğer para birimleri Azerbaycan Manatı, İsviçre Frangı, Japon Yeni'nden oluşmaktadır.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

7. TİCARİ ALACAKLAR, net

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kısa vadeli ticari alacaklar		
Ticari alacaklar	703.988.047	749.046.716
İlişkili şirketlerden ticari alacaklar (Not 35)	3.639.819	3.191.121
Eksi: Şüpheli ticari alacaklar karşılığı (-)	(50.994.676)	(52.725.929)
	656.633.190	699.511.908

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Grup'un vadesi geçmemiş ve değer kaybına uğramamış alacaklarının tutarı 570.040.610 ABD Doları'dır (2024: 630.728.532 ABD Doları). Mal ve hizmet satışı ile ilgili ortalama vade 31 gündür (2024: 34 gün).

Grup'un Bağlı Ortaklıkları'ndan 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla gayri kabili rücu faktoring kapsamında faktoring şirketlerinden tahsil etmiş olduğu 52.757.732 ABD Doları'nı (31 Aralık 2024: 1.884.622 ABD Doları) ticari alacaklarından düşmüştür.

Henüz vadesi geçmemiş ve değer kaybına uğramamış alacaklara ilişkin alınan teminatlar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Sigortalı alacaklar	23.534.841	13.242.792
İpotekler	—	19.873
Banka yoluyla doğrudan borçlandırma sistemi	199.897.963	145.739.495
İhracat akreditifi	2.341.659	4.624.442
Alınan teminatlar	50.822.086	93.196.755
Diğer	8.510.296	1.207.198
	285.106.845	258.030.555

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla ticari alacakların 82.592.578 ABD Doları (2024: 68.783.377 ABD Doları) tutarındaki kısmının vadesi geçmiş olduğu halde değer kaybına uğramamıştır, bu alacaklara ilişkin karşılık ayrılmamıştır. Aşağıdaki tablodaki alacaklar vadesi geçmiş ancak kredi değerliliğinde / kalitesinde önemli bir değişiklik olmadığı için ve tahsil edileceği öngörüldüğü için Grup tarafından karşılık ayrılmayan, bilanço tarihi itibarıyla vadesi geçmiş alacakları ifade eder. Bahse konu ticari alacakların yaşlandırması aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
30 güne kadar	41.986.170	38.514.564
30 ile 90 gün arasında	25.961.573	14.902.338
90 ile 180 gün arasında	11.481.538	4.718.868
180 gün ve üzeri	3.163.297	10.647.607
	82.592.578	68.783.377

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

7. TİCARİ ALACAKLAR, net (devamı)

Bilanço tarihi itibarıyla, vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış ticari alacaklara ilişkin alınan teminatlar aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Alınan teminatlar	12.004.671	1.192.624
Sigortalı alacaklar	917	74
Banka yoluyla doğrudan borçlandırma sistemi	1.846.152	1.057.922
	13.851.740	2.250.620

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla yeniden yapılandırılmamış olması halinde vadesi geçmiş veya şüpheli hale gelmiş olabilecek, yeniden yapılandırılan ticari alacak yoktur (2024: Yoktur). Ticari alacaklar, satılan mallar veya olağan iş akışı sırasında yapılan hizmetler için müşterilerden alacak tutarlarıdır. Ticari alacaklar, ilk defa, önemli finansman bileşenleri içermedikçe, gerçeğe uygun değerleri ile muhasebeleştirildiğinde koşulsuz olarak dikkate alınan tutar üzerinden muhasebeleştirilir. Grup, ticari alacaklarını sözleşmeye bağlı nakit akışlarını tahsil etmek amacıyla elinde tutmaktadır ve bu nedenle sonradan etkin faiz yöntemi kullanılarak itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilmektedir. Grup, çok sayıda müşteriye hizmet ve ürün sağladığı için tahsilat riski bu müşteriler arasında yaygın bir şekilde dağılmıştır ve önemli bir kredi riski bulunmamaktadır. Bu nedenle Grup, konsolide finansal tablolarda hazırlamış olduğu şüpheli alacak karşılıkları dışında bir karşılık ayırmamaktadır. 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 49.659.644 ABD Doları (2024: 51.390.895 ABD Doları) değer düşüklüğüne uğramış ve karşılık ayrılmıştır. Bu alacakların yaşlanması aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
90 güne kadar	—	65.457
90 ile 180 gün arasında	1.099.064	743.768
180 gün üzeri	49.895.614	51.916.704
	50.994.678	52.725.929

Grup'un şüpheli ticari alacaklar karşılığına ilişkin hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Açılış bakiyesi	52.725.929	54.785.302
Dönem gideri	10.986.638	1.377.194
Tahsilatlar	(5.542.069)	(1.583.986)
Aktiften silinen alacaklar	(170.018)	(1.180.269)
Bağlı ortaklık edinimine ilişkin tutarlar	(312.686)	(275.446)
Bağlı ortaklığın elden çıkarılmasından kaynaklanan tutarlar	(12.034.543)	—
Yabancı para çevrim farkları	5.341.427	(396.866)
	50.994.678	52.725.929

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

7. TİCARİ ALACAKLAR, net (devamı)

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Uzun vadeli ticari alacaklar		
Ticari alacaklar (iskonto sonrası net)	135.891	24.199
İlişkili şirketlerden ticari alacaklar (Not 35)	6.310.737	10.902.568
	6.446.628	10.926.767

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla uzun vadeli ticari alacaklar vadesi geçmemiş veya değer düşüklüğüne uğramamıştır (2024: Yoktur).

Uzun ve kısa vadeli ticari alacakların döviz cinsine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
Döviz Cinsi	Döviz Tutarı	ABD Doları Karşılığı	Döviz Tutarı	ABD Doları Karşılığı
ABD Doları	280.732.340	280.732.340	351.941.525	351.941.525
A VRO	258.427.887	303.304.156	245.461.866	255.591.257
TL	1.019.107.342	23.785.522	2.003.539.462	56.789.184
TENGE	28.165.108.682	55.257.800	23.635.950.763	45.094.170
İngiliz Sterlini	-	-	816.053	1.022.539
		663.079.818		710.438.675

8. STOKLAR, net

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ticari mallar	610.728.415	344.710.137
Hammadde stokları	238.159.213	292.775.013
Mamul stokları	236.006.412	168.504.219
Yoldaki mallar	203.773.404	154.396.766
Yarı mamul stokları	51.829.932	71.410.853
Yedek parça ve işletme malzemeleri	152.384.875	74.825.828
Eksi: Ticari mallar değer düşüklüğü karşılığı	(6.192.760)	(8.160.812)
	1.486.689.491	1.098.462.004

Stok değer düşüklüğü karşılığı hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Açılış bakiyesi	8.160.812	14.437.932
Dönem gideri	-	1.571.466
İptal edilen karşılık	(1.800.572)	(7.011.230)
Yabancı para çevrim farkları	(167.480)	(837.356)
	6.192.760	8.160.812

Dönem içinde iptal edilen karşılık rakamı değer düşüklüğü ayrılan stokların satılmasından dolayı, iptal edilen stok değer düşüklüğünü göstermektedir.

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

9. DİĞER ALACAKLAR, DÖNEN VE DURAN VARLIKLAR

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Dönen Varlıklar		
Konsolide edilmeyen ilişkili şirketlerden olan ticari alacaklar (Not 35)	8.934.729	6.975.087
Gelir tahakkukları	29.588.631	30.701.322
Katma değer vergisi alacakları	86.909.460	77.765.573
Peşin ödenen giderler	23.018.560	21.204.456
Peşin ödenen vergiler, fonlar ve alacaklar	10.584.533	37.285.516
Verilen avanslar	585.043	4.214.930
Personelden alacaklar (Not 35)	363.433	768.221
Türev finansal araçlar (Not 34)	5.429.648	5.648.816
Diğer	40.856.614	33.099.324
	206.270.651	217.663.245

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
--	-------------------	-------------------

Duran Varlıklar		
Konsolide edilmeyen ilişkili şirketlerden olan ticari alacaklar (Not 35)	9.764.635	14.764.635
Peşin ödenen giderler	5.563.215	5.375.356
Diğer	4.742.706	5.710.049
	20.070.556	25.850.040

10. ŞEREFİYE

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Şerefiye	-	47.444.958
	-	47.444.958

31 Aralık 2025 itibarıyla Grup'un konsolide finansal tablolarında herhangi bir şerefiye bakiyesi bulunmamaktadır (31 Aralık 2024: 47.444.958 ABD doları). Geçmiş dönemlerde finansal tablolarda muhasebeleştirilen şerefiye, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji A.Ş.'ye ilişkin olup, söz konusu bağlı ortaklığın varlıkları içerisinde yer almaktaydı. Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji A.Ş., 5 Kasım 2025 tarihinde Grup tarafından satılmış olup, satış işlemi kapsamında ilgili şerefiye tutarı konsolidasyon kapsamından çıkarılmıştır.

11. YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	72.734.069	--
- Arsa	44.930.099	--
- Bina	27.803.970	--
	72.734.069	--

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI (Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

12. MADDİ DURAN VARLIKLAR

31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait maddi duran varlık, ilgili birikmiş amortisman ve değer düşüklüğü karşılığına ilişkin hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

Makine ve teçhizatın net defter değeri, 29.110.599 ABD doları tutarında iş makinalarından oluşmakta olup (31 Aralık 2024: 26.649.752 ABD doları), faaliyet kiralaması amacıyla elde tutulan motorlu araçların net defter değeri ise 199.856.678 ABD doları tutarında kiralık araçlardan oluşmaktadır (31 Aralık 2024: 208.817.266 ABD doları).

	31 Aralık	Alımlar	Çıkışlar	Yeniden değerlendirme fonu	Bağlı ortaklık edinimi	Şirket Satın Alımı	Yabancı para çevrim farkları	31 Aralık
Maliyet								
Arazi ve binalar	886.891.140	24.793.116	(3.538.412)	18.389.170	14.575.572	--	(193.252)	989.326.081
Makine ve teçhizat	860.643.980	39.986.320	(26.457.056)	30.642.079	--	1.216.415	(4.061.354)	900.064.159
Taşıt araçları	438.686.271	174.311.103	(136.907.634)	6.000	--	110.038	(13.816.473)	465.779.329
Demirbaşlar	210.689.855	10.529.307	(407.360)	1.845.807	--	1.515.844	(24.539.794)	195.018.984
Özel maliyetler	173.901.037	5.753.375	(3.108.812)	29.360.420	--	3.654.634	(12.591.441)	213.357.604
Diğer maddi duran varlıklar	191.863	--	--	--	--	--	5.351	197.214
Yapılmakta olan yatırımlar	152.113.405	86.783.608	(1.225.265)	(165.993.041)	--	--	(927.775)	70.750.932
	2.723.117.551	342.156.829	(171.644.539)	(85.749.565)	14.575.572	6.496.931	(55.202.314)	2.834.494.303
Eksi: Birikmiş Amortisman								
Binalar	(126.226.422)	(20.317.275)	334.727	(400.000)	219.473	--	94.981	(157.611.830)
Makine ve teçhizat	(293.512.135)	(69.933.442)	9.625.897	1.550.126	--	(623.908)	3.222.364	(377.133.515)
Taşıt araçları	(113.183.100)	(22.980.940)	22.487.249	--	--	(86.398)	4.903.538	(75.228.193)
Demirbaşlar	(163.018.664)	(11.272.814)	419.148	(2.126)	--	(1.203.868)	18.819.355	(149.503.292)
Özel maliyetler	(95.581.153)	(10.043.484)	264.436	400.000	--	(1.459.304)	9.643.241	(89.590.056)
Diğer maddi duran varlıklar	(37.883)	(1.444.489)	--	--	--	--	741.961	(740.411)
	(791.559.357)	(135.992.444)	33.131.457	1.548.000	219.473	(3.373.478)	36.683.479	(849.807.297)
Net defter değeri	1.931.558.194	206.164.385	(138.513.082)	(84.201.565)	14.795.045	3.123.453	(18.518.835)	1.984.687.006

(*) 31 Aralık 2025 itibarıyla, 25.577.815 ABD doları tutarı maddi duran varlıklardan maddi olmayan duran varlıklara ve 72.734.069 ABD doları tutarı yatırım amaçlı gayrimenkullere yeniden sınıflandırılmıştır. Ayrıca, dipnot 23'te açıklandığı üzere, 14.110.319 ABD doları tutarı, satış amaçlı elde tutulan varlıklardan maddi duran varlıklara yeniden sınıflandırılmıştır.

31 Aralık 2025 itibarıyla aktifleştirilmiş herhangi bir borçlanma maliyeti bulunmamaktadır (2024: yoktur).

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

12. MADDİ DURAN VARLIKLAR (devamı)

31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıla ait maddi duran varlık, ilgili birikmiş amortisman ve değer düşüklüğü karşılığına ilişkin hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023	Alımlar	Çıkışlar	Transferler (*)	Yeniden değerlendirme fonu	Bağlı ortaklık edinimi	Yabancı para çevrim farkları	31 Aralık 2024
Maliyet								
Arazi ve binalar	831.234.367	21.157.320	(119.507)	39.730.640	16.618.667	--	(21.730.347)	886.891.140
Makine ve teçhizat	776.311.547	19.610.713	(13.218.279)	77.382.821	1.003.885	--	(446.707)	860.643.980
Taşıt araçları	443.731.974	129.087.908	(110.838.315)	275.371	--	--	(23.570.667)	438.686.271
Demirbaşlar	203.600.682	12.084.529	(3.599.712)	3.338.987	--	--	(4.734.631)	210.689.855
Özel maliyetler	166.149.237	6.118.936	(4.825)	3.596.960	--	--	(1.959.271)	173.901.037
Diğer maddi duran varlıklar	707.175	--	(514.593)	--	--	--	(719)	191.863
Yapılmakta olan yatırımlar	112.812.507	170.466.678	(6.131.928)	(124.815.452)	--	--	(218.400)	152.113.405
	2.534.547.489	358.526.084	(134.427.159)	(490.673)	17.622.552	--	(52.660.742)	2.723.117.551
Eksi: Birikmiş Amortisman								
Binalar	(131.221.001)	(14.787.095)	107.577	--	(256.173)	--	19.930.270	(126.226.422)
Makine ve teçhizat	(239.586.545)	(58.934.743)	7.141.158	--	(75.582)	--	(2.056.423)	(293.512.135)
Taşıt araçları	(116.713.610)	(19.750.566)	19.936.096	--	--	--	3.344.980	(113.183.100)
Demirbaşlar	(166.743.390)	(9.533.439)	10.118.806	--	--	--	3.139.359	(163.018.664)
Özel maliyetler	(88.325.992)	(7.644.101)	233	--	--	--	388.707	(95.581.153)
Diğer maddi duran varlıklar	(401.332)	--	360.593	--	--	--	2.856	(37.883)
	(742.991.870)	(110.649.944)	37.664.463	--	(331.755)	--	24.749.749	(791.559.357)
Net defter değeri	1.791.555.619	247.876.140	(96.762.696)	(490.673)	17.290.797	--	(27.910.993)	1.931.558.194

(*)31 Aralık 2024 itibarıyla, 490.673 ABD doları tutarında bir transfer maddi duran varlıklardan maddi olmayan duran varlıklara yapılmıştır.

31 Aralık 2024 itibarıyla aktifleştirilmiş herhangi bir borçlanma maliyeti bulunmamaktadır (2023: yoktur).

Makine ve teçhizatın net defter değeri, 26.649.752 ABD doları tutarında iş makinalarından oluşmakta olup (31 Aralık 2023: 26.670.616 ABD doları), faaliyet kiralaması amacıyla elde tutulan motorlu araçların net defter değeri ise 208.817.266 ABD doları tutarında kiralık araçlardan oluşmaktadır (31 Aralık 2023: 213.056.269 ABD doları).

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

12. MADDİ DURAN VARLIKLAR (devamı)

Piyasa Değerlemeleri (rayiç değer tespiti)

Grubun arsa, binalar, yassı çelik ve çelik boru makine/ekipmanları, bağımsız bir profesyonel değerlendirme kuruluşu olan TSKB Gayrimenkul Değerleme A.Ş. tarafından Aralık 2023'te yeniden değerlendirilmiş olup, değerlemenin geçerlilik tarihi 31 Aralık 2023'tür. Buna ek olarak, Borusan Oto Servis ve Tic. A.Ş.'ye ait arsa ve binalar da Aralık 2025'te bağımsız profesyonel değerlendirme kuruluşu TSKB Gayrimenkul Değerleme A.Ş. tarafından yeniden değerlendirilmiş olup, geçerlilik tarihi 31 Aralık 2025'tir.

Söz konusu varlıkların değerlemeleri, piyasa değeri esas alınarak yapılmıştır. İlk aşamada, bu varlıkların defter değerleri yeniden değerlendirilmiş tutarlara göre düzeltilmiş ve ortaya çıkan ilk değer artışı (fonu), ertelenmiş vergi sonrası net tutar üzerinden özkaynaklar altında yeniden değerlendirme fonuna kaydedilmiştir. Yeniden değerlendirilen binalara ait birikmiş amortismanlar, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla ilgili varlıkların brüt taşıma değerleri ile karşılıklı mahsup edilerek elimine edilmiş ve net tutar yeniden değerlendirilmiş değerine göre düzeltilmiştir.

Grubun 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla gerçeğe uygun değer hiyerarşisine ilişkin detaylar aşağıdaki gibidir:

	Gerçeğe uygun değer 31 Aralık 2025			
	1.Seviye	2.Seviye	3.Seviye	Toplam
Arazi, Binalar ve Makinalar	--	1.354.644.895	--	1.354.644.895
	Gerçeğe uygun değer 31 Aralık 2024			
	1.Seviye	2.Seviye	3.Seviye	Toplam
Arazi, Binalar ve Makinalar	--	1.327.796.563	--	1.327.796.563

Yeniden değerlendirilmiş varlıkların satılması halinde bu varlıklara ait olan yeniden değerlendirme fonu birikmiş karlar hesabına aktarılmaktadır. Ayrıca varlığın taşınan yeniden değerlendirilmiş değeri baz alınarak hesaplanan amortisman ile varlığın ilk günlük değeri baz alınarak hesaplanan amortisman arasındaki fark, maddi duran varlık Grup tarafından kullanıldıkça yıllık olarak yeniden değerlendirme fonundan birikmiş karlar hesabına aktarılmaktadır.

Arazi, bina, makine ve teçhizat üzerindeki, kontrol gücü olmayan paylar öncesi, yeniden değerlendirme fonunun hareketi aşağıda gösterilmektedir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Açılış bakiyesi	441.858.156	460.898.932
Yeniden değerlemeden kaynaklanan çıkış	7.357.682	14.535.219
Varlıkların yeniden değerlendirilmiş değerleri ile ilk günlük değerleri üzerinden hesaplanan ve UMS 16'ya uygun olarak yeniden değerlendirme fonundan dağıtılmamış kârlara aktarılan cari yılı amortismanı	(2.294.504)	(33.575.995)
Kapanış bakiyesi	446.921.334	441.858.156

İlişikteki konsolide finansal tablolarda yer alan yeniden değerlendirme fonunun dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Yeniden değerlendirme fonunun ortaklara ait payı	270.034.958	246.616.594
Yeniden değerlendirme fonunun kontrol gücü olmayan taraflara ait payı	176.886.376	195.241.562
Kapanış bakiyesi	446.921.334	441.858.156

Varlıklar Üzerindeki Rehin ve İpotekler

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, sabit kıymetler üzerinde ipotek bulunmamaktadır (2024: Bulunmamaktadır).

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

13. MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR, net

31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıla ait maddi olmayan duran varlıkların hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Haklar	Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	Müşteri Listesi	Toplam
1 Ocak 2025 tarihi itibarıyla maliyet	134.543.498	122.785.689	32.285.000	289.614.187
Girişler	6.798.791	12.367.419	--	19.166.210
Çıkışlar	(765.733)	(4.351)	--	(770.084)
Transferler	25.573.445	4.370	--	25.577.815
Bağlı Ortaklık Edinimi	--	3.303.841	--	3.303.841
Şirket satışı	(28.441.312)	(16.827.515)	(32.285.000)	(77.553.827)
Yabancı para çevrim farkları	5.187.220	(2.994.190)	--	2.193.030
31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla maliyet	142.895.909	118.635.263	--	261.531.172

1 Ocak 2025 tarihi itibarıyla birikmiş itfa payları	(116.617.119)	(113.892.522)	(32.285.000)	(262.794.641)
Cari yıl itfa payı	(16.314.413)	(2.706.989)	--	(19.021.402)
Çıkışlar	350.367	(26.957)	--	323.410
Bağlı Ortaklık Edinimi	--	(700.510)	--	(700.510)
Şirket satışı	20.225.879	11.473.522	32.285.000	63.984.401
Yabancı para çevrim farkları	(14.055.213)	13.797.836	--	(257.377)
31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla birikmiş itfalar	(126.410.499)	(92.055.620)	--	(218.466.119)
31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla net defter değeri	16.485.410	26.579.643	--	43.065.053

31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıla ait maddi olmayan duran varlıkların hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Haklar	Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	Müşteri Listesi	Toplam
1 Ocak 2024 tarihi itibarıyla maliyet	126.741.300	117.437.432	32.285.000	276.463.732
Girişler	10.089.698	16.705.263	--	26.794.961
Çıkışlar	(398.992)	(1.340)	--	(400.332)
Transferler	5.936.205	(5.445.531)	--	490.674
Yabancı para çevrim farkları	(7.824.713)	(5.910.135)	--	(13.734.848)
31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla maliyet	134.543.498	122.785.689	32.285.000	289.614.187

1 Ocak 2024 tarihi itibarıyla birikmiş itfa payları	(105.107.968)	(104.099.064)	(32.285.000)	(241.492.032)
Cari yıl itfa payı	(6.102.535)	(5.566.578)	--	(11.669.113)
Çıkışlar	(134.720)	--	--	(134.720)
Yabancı para çevrim farkları	(5.271.896)	(4.226.880)	--	(9.498.776)
31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla birikmiş itfalar	(116.617.119)	(113.892.522)	(32.285.000)	(262.794.641)
31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla net defter değeri	17.926.379	8.893.167	--	26.819.546

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

14. KULLANIM HAKKI VARLIKLARI

	Arazi, depo ve ofis binalarını kullanım hakkı	Araç kullanım hakkı	31 Aralık 2025
1 Ocak 2025 Maliyet	186.537.581	41.134.403	227.671.984
Bağlı ortaklığın edinilmesi	5.773.072	--	5.773.072
Sözleşmedeki değişiklik	788.209	242.850	1.031.059
Alımlar	19.122.538	11.878.546	31.001.084
Değişiklikler	7.625.354	(2.238.000)	5.387.354
Çıkışlar	(2.891.253)	(4.426.138)	(7.317.391)
Şirket satışı	(101.054.719)	(5.818.151)	(106.872.870)
Yabancı para çevrim farkları	11.598.627	1.171.334	12.769.961
31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla maliyet	127.499.409	41.944.844	169.444.253
1 Ocak 2025 tarihi itibarıyla amortisman	(96.705.976)	(14.529.800)	(111.235.776)
Bağlı ortaklığın edinilmesi	(3.620.348)	--	(3.620.348)
Dönem gideri	(46.347.240)	(5.240.572)	(51.587.812)
Çıkışlar	2.092.585	(982.959)	1.109.626
Şirket satışı	70.515.412	1.738.824	72.254.236
Yabancı para çevrim farkları	(641.501)	(461.178)	(1.102.679)
31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla amortisman	(74.707.068)	(19.475.685)	(94.182.753)
31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla net defter değeri	52.792.341	22.469.159	75.261.500
	Arazi, depo ve ofis binalarını kullanım hakkı	Araç kullanım hakkı	31 Aralık 2024
1 Ocak 2024 Maliyet	135.347.480	22.680.228	158.027.708
İşletme birleşmesine ilişkin transfer	1.850.000	--	1.850.000
Sözleşmedeki Değişiklik	233.000	--	233.000
Alımlar	45.998.805	30.510.614	76.509.419
Değişiklikler	14.550.314	--	14.550.314
Çıkışlar	(7.266.191)	(11.776.120)	(19.042.311)
Yabancı para çevrim farkları	(4.175.827)	(280.319)	(4.456.146)
31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla maliyet	186.537.581	41.134.403	227.671.984
1 Ocak 2024 tarihi itibarıyla amortisman	(67.763.182)	(12.392.643)	(80.155.825)
İşletme birleşmesine ilişkin transfer	(823.000)	(4.000)	(827.000)
Dönem gideri	(36.322.971)	(5.524.281)	(41.847.252)
Çıkışlar	5.861.755	3.190.794	9.052.549
Yabancı para çevrim farkları	2.341.422	200.330	2.541.752
31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla amortisman	(96.705.976)	(14.529.800)	(111.235.776)
31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla net defter değeri	89.831.605	26.604.603	116.436.208

Kullanım hakkı varlıklarının faydalı ömrü aşağıdaki gibidir:

	Yıl
Arazi, depo ve ofis binalarını kullanım hakkı	6
Araç kullanım hakkı	3

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

15. TİCARİ BORÇLAR, net

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kısa vadeli ticari borçlar		
Ticari borçlar (*)	846.495.613	742.665.634
İlişkili taraflara ticari borçlar (Not 35)	164.090	756
	846.659.703	742.666.390
	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Uzun vadeli ticari borçlar		
Ticari borçlar (*)	102.911.124	32.218.357
	102.911.124	32.218.357

(*) 31 Aralık 2025 itibarıyla, toplam 216.417.819 ABD Doları tutarındaki krediler ticari borçlar altında sınıflandırılmakta olup, en büyük tutarlara ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur. Ticari borçlar kapsamında, 2025 yılında BİMK, CAT Financial Services Limited'den 48.296.106 ABD Doları tutarında satıcı finansmanı sağlamıştır. Finansman sözleşmelerinin nihai vadesi 2028 yılıdır. Ortalama faiz oranı %6,25 sabittir. BMGS ise ING Belgium SA/NV'den 72.292.307 ABD Doları ve ING-DiBa AG'den 72.277.145 ABD Doları tutarında satıcı finansmanı kullanmıştır. Finansman sözleşmelerinin vadeleri sırasıyla 2026 ve 2027 olup, 31.12.2025 itibarıyla faiz oranları sırasıyla %2,42 ve %2,45'tir.

Kısa ve uzun ticari borçların döviz cinsine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
Döviz Cinsi	Döviz Tutarı	ABD Doları Karşılığı	Döviz Tutarı	ABD Doları Karşılığı
A VRO	426.402.905	500.472.893	254.999.656	265.522.639
ABD Doları	421.735.148	421.735.148	452.157.524	452.157.524
TL	1.048.216.131	24.464.909	1.916.237.985	54.314.674
RUBLE	-	-	630.637	5.846
TENGE	1.454.286.979	2.853.200	1.455.660.719	2.777.202
Diğer (*)	-	44.678		106.861
		949.570.827		774.884.747

(*) Diğer para birimleri İsviçre Frangı, İsveç Kronu ve Cezayir Dinarı'ndan oluşmaktadır.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

16. KISA VADELİ KREDİLER

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kısa vadeli krediler	854.225.482	818.603.772
Uzun vadeli borçların cari kısmı	49.834.338	47.597.385
Diğer finansal yükümlülükler	606.608	11.815
	904.666.428	866.212.972

TL krediler için ortalama faiz oranı %30,93'dir (2024: %44,40). Avro krediler için ortalama faiz oranı %4,97 (2024: %5,57). ABD Doları krediler için ortalama faiz oranı %6,22'dir (2024: %6,45).

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla teminatlı kısa vadeli kredi bulunmamaktadır.

Kısa vadeli kredilerin döviz cinsinden dökümü aşağıda gösterildiği gibidir:

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
Döviz Cinsi	Döviz Tutarı	ABD Doları Karşılığı	Döviz Tutarı	ABD Doları Karşılığı
ABD Doları	287.152.407	287.152.407	458.009.455	458.009.455
AVRO	342.036.610	401.451.420	305.132.364	317.724.156
TL	7.002.514.529	163.435.643	1.973.383.541	55.934.432
Kazakistan Tengesi	25.190.110.237	49.421.076	17.611.540.512	33.600.417
Azerbaycan Manatı	5.480.776	3.205.882	1.005.647	588.235
Gürcistan Larişi	-	-	1.002.032	356.277
		904.666.428		866.212.972

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla kısa vadeli finansal kiralama borçlarının detayı aşağıdaki gibidir:

	Etkin Faiz Oranları						
<i>Kısa vadeli kiralama</i>	TL	AVRO	ABD Doları	TENGE	RUBLE	Azerbaycan Manatı	Gürcistan Larişi
Arazi, depo ve ofis binaları	22%	7%	5%	-	-	-	-
Araçlar	40%	3%	6%	-	-	12%	10%

	Döviz Dağılımı							
<i>Kısa vadeli kiralama</i>	TL	AVRO	ABD Doları	TENGE	RUBLE	Azerbaycan Manatı	Gürcistan Larişi	Toplam
Arazi, depo ve ofis binaları	8.025.046	22.946	5.294.991	-	-	-	-	13.342.983
Araçlar	3.508.716	10.768	3.564.865	-	-	70.478	368.054	7.522.881
	11.533.762	33.714	8.859.856	-	-	70.478	368.054	20.865.864

31 Aralık 2024 tarihi itibarıyla kısa vadeli finansal kiralama borçlarının detayı aşağıdaki gibidir:

	Etkin Faiz Oranları						
<u>Kısa vadeli kiralama</u>	TL	AVRO	ABD Doları	TENGE	RUBLE	Azerbaycan Manatı	Gürcistan Larişi
Arazi, depo ve ofis binaları	22%	6%	4%	-	-	-	-
Araçlar	13%	3%	5%	-	-	10%	10%

	Döviz Dağılımı							
<u>Kısa vadeli kiralama</u>	TL	AVRO	ABD Doları	TENGE	RUBLE	Azerbaycan Manatı	Gürcistan Larişi	Toplam
Arazi, depo ve ofis binaları	27.608.060	155.357	4.434.639	-	-	-	-	32.198.056
Araçlar	7.111.478	16.705	2.729.357	-	-	83.789	286.076	10.227.405
	34.719.538	172.062	7.163.996	-	-	83.789	286.076	42.425.461

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

17. UZUN VADELİ KREDİLER

31 Aralık 2025			
		Yıllık Faiz Oranı (%)	
		ABD Doları	AVRO
		Sabit / Değişken	Ortalama
Uzun vadeli borçlar	176.415.367	Değişken	TGFO + 3,60%
		Sabit	5,88%
Toplam Krediler	176.415.367		6,00%

31 Aralık 2024			
		Yıllık Faiz Oranı (%)	
		ABD Doları	AVRO
		Sabit / Değişken	Ortalama
Uzun vadeli borçlar	233.886.016	Değişken	TGFO + 3,51%
		Sabit	5,88%
Toplam Krediler	233.886.016		6,38%

31 Aralık 2025 itibarıyla teminatlı uzun vadeli borç bulunmamaktadır (2024: Yoktur).

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla uzun vadeli borçların ve uzun vadeli finansal kiralama yükümlülüklerinin geri ödeme planları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
1-2 yıl arasında	75.035.869	99.873.622
2-3 yıl arasında	74.825.064	92.006.428
3-4 yıl arasında	14.853.963	18.073.428
4-5 yıl arasında	11.700.471	13.086.225
5 yıldan fazla	--	10.846.313
	176.415.367	233.886.016

Uzun vadeli kredilerin, uzun vadeli ve kısa vadeli kısmının döviz cinsinden kırılımı aşağıda gösterildiği gibidir:

	31 Aralık 2025		31 Aralık 2024	
Döviz Cinsi	Döviz Tutarı	ABD Doları Karşılığı	Döviz Tutarı	ABD Doları Karşılığı
ABD Doları	62.911.776	62.911.776	127.752.360	127.752.360
AVRO	96.594.012	113.373.254	95.898.366	99.855.771
Kazakistan Tengesi	-	-	3.290.282.395	6.277.410
TL	5.584.380	130.337	16.758	475
		176.415.367		233.886.016

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

17. UZUN VADELİ KREDİLER (devamı)

31 Aralık 2025 itibarıyla uzun vadeli kiralama borçlarının detayı aşağıdaki gibidir:

Uzun vadeli kiralama	Etkin Faiz Oranları						
	TL	AVRO	ABD Doları	TENGE	RUBLE	Azerbaycan Manatı	Gürcistan Lari
Arazi, depo ve ofis binaları	22%	5%	5%	-	-	-	-
Araçlar	40%	3%	5%	-	-	12%	-

Uzun vadeli kiralama	Döviz Dağılımı							Total
	TL	AVRO	ABD Doları	TENGE	RUBLE	Azerbaycan Manatı	Gürcistan Lari	
Arazi, depo ve ofis binaları	16.583.067	45.104	17.141.363	-	-	-	-	33.769.534
Araçlar	143.445	-	5.853.352	-	-	-	-	5.996.797
	16.726.512	45.104	22.994.715	-	-	-	-	39.766.331

31 Aralık 2024 itibarıyla uzun vadeli kiralama borçlarının detayı aşağıdaki gibidir:

Uzun vadeli kiralama	Etkin Faiz Oranları						
	TL	AVRO	ABD Doları	TENGE	RUBLE	Azerbaycan Manatı	Gürcistan Lari
Arazi, depo ve ofis binaları	22%	7%	4%	-	-	0%	-
Araçlar	31%	3%	5%	-	-	10%	-

Uzun vadeli kiralama	Döviz Dağılımı							Total
	TL	AVRO	ABD Doları	TENGE	RUBLE	Azerbaycan Manatı	Gürcistan Lari	
Arazi, depo ve ofis binaları	30.209.516	66.266	17.192.544	-	-	-	-	47.468.326
Araçlar	6.025.887	9.276	5.044.167	-	-	62.924	-	11.142.254
	36.235.403	75.542	22.236.711	-	-	62.924	-	58.610.580

18. DİĞER BORÇLAR, KARŞILIKLAR VE GİDER TAHAKKUKLARI

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Kısa vadeli diğer borçlar ve gider tahakkukları		
Gider tahakkukları	149.544.558	150.515.352
İşletme Birleşmesi Yoluyla Edinilen Kısa Vadeli Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Yükümlülükler (Not 36)	129.068	--
Alınan avanslar	302.289.465	101.438.966
Ödenen vergi ve fonlar	68.195.448	66.247.823
Personel ve Yönetim Kurulu prim tahakkukları	36.409.084	34.840.845
Gelecek dönemlere ait gelirler	33.694.716	22.429.640
Dava karşılıkları	7.103.610	5.491.028
Türev araçlar (Not 34)	3.195.571	172.565
Personele borçlar (Not 35)	3.470.515	10.064.913
İlişkili taraflara borçlar (Not 35)	4.160	23.124.367
Diğer	25.393.108	30.595.227
	629.429.303	444.920.726

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Uzun vadeli borçlar ve gider tahakkukları		
Türev araçlar (Not 34)	2.754.542	8.953.664
Gelecek dönemlere ait gelirler	8.467.212	6.603.929
Diğer	--	14.878.744
	11.221.754	30.436.337

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

19. GELİR VERGİLERİ

a) Kurumlar Vergisi

Grup, Türkiye’de geçerli olan kurumlar vergisine tabidir. Grup’un cari dönem faaliyet sonuçlarına ilişkin tahmini vergi yükümlülükleri için ekli finansal tablolarda gerekli karşılıklar ayrılmıştır. Türk vergi mevzuatı, ana ortaklık olan şirketin bağlı ortaklıkları konsolide ettiği finansal tabloları üzerinden vergi beyannamesi vermesine olanak tanımamaktadır. Bu sebeple bu konsolide finansal tablolara yansıtılan vergi yükümlülükleri, konsolidasyon kapsamına alınan tüm şirketler için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Vergiye tabi kurum kazancı üzerinden tahakkuk ettirilecek kurumlar vergisi oranı ticari kazancın tespitinde gider yazılan vergi matrahından indirilemeyen giderlerin eklenmesi ve vergiden istisna kazançlar, vergiye tabi olmayan gelirler ve diğer indirimler (varsa geçmiş yıl zararları ve tercih edildiği takdirde kullanılan yatırım indirimleri) düşüldükten sonra kalan matrah üzerinden hesaplanmaktadır.

2025 yılında uygulanan efektif vergi oranı %25’tir (2024: %25).

7061 sayılı Bazı Vergi Kanunları ile Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun 5 Aralık 2017 tarihli ve 30261 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış olup, geçici 10. maddede düzenlenen hükümler çerçevesinde, 2018, 2019 ve 2020 vergilendirme dönemlerine ilişkin kurumlar vergisi matrahlarına %20 olan kurumlar vergisi oranı yerine %22 kurumlar vergisi oranı uygulanacaktır. Ancak, Kurumlar Vergisi Kanunu’na eklenen Geçici 13. madde uyarınca %20 olan kurumlar vergisi oranı, 2021 yılı kurum kazançları için %25, 2022 yılı kurum kazançları için %23 oranında uygulanacaktır.

Mali zararlar oluştukları yılı takip eden en fazla beş yıl boyunca taşınabilirler. Ancak zararlar, geçmiş dönem karlarından mahsup edilmek üzere geri taşınamaz.

Ayrıca, vergi tarhiyatları konusunda kesin ve kati bir mutabakata varma prosedürü bulunmamaktadır. Şirketler vergi beyannamelerini ilgili oldukları hesap döneminin kapanışını takip eden 1-25 Nisan tarihleri arasında verirler. Ancak vergi makamları, bu tür beyannameleri ve temel muhasebe kayıtlarını inceleyebilir ve değerlendirmeleri beş yıl içinde revize edebilir.

7061 Sayılı “Bazı Vergi Kanunları ile Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” 5 Aralık 2017 tarihli ve 30261 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. Bu Kanunun 89 uncu maddesiyle, Kurumlar Vergisi Kanunu’nun “İstisnalar” başlıklı 5 inci maddesinde değişiklik yapılmaktadır. Maddenin birinci fıkrasının; (a) bendiyle kurumların iki tam yıl süreyle aktiflerinde yer alan taşınmazların satışından doğan kazançlarına uygulanan %75’lik istisna %50’ye indirilmiştir. Bu düzenleme 5 Aralık 2017 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir.

Gelir Vergisi Stopajı

Kurumlar vergisine ek olarak, dağıtılması durumunda kar payı elde eden ve bu kar paylarını kurum kazancına dâhil ederek beyan eden tam mükellef kurumlara ve yabancı şirketlerin Türkiye’deki şubelerine dağıtılanlar hariç olmak üzere kar payları üzerinden ayrıca gelir vergisi stopajı hesaplanması gerekmektedir. Gelir vergisi stopajı 24 Nisan 2003 – 22 Temmuz 2006 tarihleri arasında tüm şirketlerde %10 olarak uygulanmıştır. Bu oran, 23 Temmuz 2006 tarihinden itibaren, 2006/10731 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile %15 olarak uygulanmaktadır. Dağıtılmayıp sermayeye ilave edilen kar payları gelir vergisi stopajına tabi değildir.

24 Nisan 2003 tarihinden önce alınmış yatırım teşvik belgelerine istinaden yararlanılan yatırım indirimi tutarı üzerinden %19,8 vergi tevkifatı yapılması gerekmektedir. Yararlanılan teşvik belgesiz yatırım harcamalarından vergi tevkifatı yapılmamaktadır.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

19. GELİR VERGİLERİ (devamı)

31 Aralık tarihinde sona eren 2025 ve 2024 yılları için cari dönem vergi yasal karşılıkları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Gelir tablosunda belirtilen cari vergi karşılığı gideri		
- Türkiye vergi gideri	109.339.691	67.345.448
- Malta vergi gideri	11.223.515	3.739.694
- İade alınabilir vergi etkisi (Malta) (*)	(9.620.335)	(3.205.452)
- Diğer vergi gideri	6.409.411	6.170.799
Cari yıla ait toplam yasal vergi gideri	117.352.282	74.050.489
Peşin ödenen vergiler	(52.313.326)	(21.413.634)
Yabancı para çevrim farkları	(4.184.745)	(2.119.023)
Vergi alacakları (Malta) (*)	9.620.335	3.205.452
Ödenecek vergi karşılığı	70.474.546	53.723.284

(*) MIT Holding'in 9.620.335 ABD Doları tutarında dönen varlıklarda sınıflanan vergi alacağı bulunmaktadır. (2024: 3.205.452 ABD Doları).

b) Ertelenmiş Vergi

Grup, vergiye esas yasal finansal tabloları ile UFRS'ye göre hazırlanmış finansal tabloları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan geçici zamanlama farkları için ertelenmiş vergi varlığı ve yükümlülüğü muhasebeleştirmektedir. Söz konusu farklılıklar genellikle bazı gelir ve gider kalemlerinin vergiye esas finansal tablolar ile UFRS'ye göre hazırlanan finansal tablolarda farklı dönemlerde yer almasından kaynaklanmakta olup, söz konusu farklar aşağıda belirtilmektedir.

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Ertelenmiş vergi alacağı	15.721.582	22.684.368
Ertelenmiş vergi yükümlülüğü	(183.983.088)	(158.380.054)
Ertelenmiş vergi alacağı (yükümlülüğü), net	(168.261.506)	(135.695.686)

Gelecek dönemlere devreden zararlar ve gelecek dönemlerde kullanılacak vergi indirimlerine ilişkin ertelenmiş vergi alacağı, ancak gelecekte elde edilmesi öngörülen vergilendirilebilir karlar oranında kayıtlara alınmaktadır.

Ertelenmiş vergi aktifleri ve pasiflerinin hesaplanmasında kullanılan vergi oranı 2025 yılı için %25'dir (2024: %25).

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

19. GELİR VERGİLERİ (devamı)

b) Ertelenmiş Vergi (devamı)

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla, etkin vergi oranları kullanılarak hesaplanan ertelenmiş vergi alacağı/ (yükümlülüğü)'nün detayı aşağıda özetlenmiştir:

	Bilanço 31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Stokların taşınan değeri ile vergi değeri arasındaki net fark	(10.902.210)	(9.726.894)
Kıdem tazminatı karşılığı	9.843.088	9.225.123
Vergiden mahsup edilecek vergi geçmiş yıl zararları	21.091.000	21.116.623
Diğer karşılık ve tahakkuklar	11.659.229	15.734.465
Maddi ve maddi olmayan duran varlıkların taşınan değer ile vergi değeri arasındaki fark, genellikle UMS 21 etkisinden kaynaklanan	(209.344.310)	(181.987.716)
Diğer geçici farklar	50.182.157	9.942.713
Toplam	(127.471.046)	(135.695.686)
Eksi: Ertelenmiş vergi alacağı için ayrılan karşılık (*)	(40.790.460)	--
Ertelenmiş vergi (yükümlülüğü), net	(168.261.506)	(135.695.686)

(*) Ertelenmiş vergi alacağına ilişkin karşılık, öngörülebilir bir gelecekte vergiye tabi karı olması mümkün olmayan bağlı ortaklıklar için ayrılmıştır. Bilanço tarihinde Grup'un, 203.920.609 ABD Doları değerinde (2024 184.047.699 ABD Doları) gelecekte elde edilmesi muhtemel karlarına karşı netleştirebileceği kullanılmayan vergi zararı vardır ve bu zararlar a ait 84.364.000 ABD Doları (2024: 84.466.492 ABD Doları) tutarında bir ertelenmiş vergi varlığı kayıtlara alınmıştır. Geleceğe ait karlılığın tahmin edilememesinden ötürü 119.556.609 ABD Doları (2024: 99.581.207 ABD Doları) tutarındaki kalan ertelenmiş vergi varlığı kayıtlara alınmamıştır.

Kullanılmayan mali zararların son kullanım süreleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
2025 'yılında sona erecek	--	500.000
2026 'yılında sona erecek	50.265.000	21.284.909
2027 'yılında sona erecek	22.008.583	10.787.598
2028 'yılında sona erecek	9.681.758	19.403.346
2029 'yılında sona erecek	16.345.982	47.605.354
2030 'yılında sona erecek	21.255.286	--
Toplam	119.556.609	99.581.207

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

19. GELİR VERGİLERİ (devamı)

b) Ertelenmiş Vergi (devamı)

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihlerinde sona eren yıllarda ertelenmiş vergi bakiyelerinin hareketi aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Açılış bakiyesi	(135.695.686)	(157.570.608)
Gelir tablosuna yansıtılan	(33.151.626)	14.502.810
Özkaynak altında muhasebeleştirilen (*)	(7.020.874)	(15.599.502)
Yabancı para çevrim farkları	7.606.680	22.971.614
	(168.261.506)	(135.695.686)

(*) Özkaynaklardaki 87.653 ABD Dolar'lık (2024: 1.096.027 ABD Doları) gider kalemi nakit akımı finansal riskten koruma işlemleri ile ilgili iken, özkaynaklardaki 249.155 ABD Dolar'lık (2024: 31.344 ABD Doları) gider kalemi çalışanlara sağlanan faydalardan doğan aktüeryal zararlar ve (7.357.682) ABD Doları (2024: 14.535.219 ABD Doları) maddi duran varlıkların yeniden değerlendirilmesi ile ilgilidir.

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla sona eren yıllara ait gelir tablolarına yansıtılmış vergi giderinin, vergi öncesi kara yasal vergi oranının uygulanması yoluyla hesaplanmış olan vergiyle mutabakatı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Vergi karşılığı ve kontrol gücü olmayan paylar öncesi kâr	612.011.172	301.325.168
Geçerli olan kurumlar vergisi oranı etkisi	(153.004.645)	(75.331.292)
Kanunen kabul edilmeyen giderler	(18.766.941)	(5.151.577)
Vergiden muaf gelirler	35.042.647	8.724.822
Vergiye tabi olmayan çevrim düzeltmesi	(337.025)	4.259.589
Ertelenmiş vergi olarak kaydedilmeyen kullanılmamış vergi kayıp ve mahsupları	(13.437.944)	7.950.779
	(150.503.908)	(59.547.679)

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

20. KIDEM TAZMİNATI YÜKÜMLÜLÜĞÜ

Türk İş Kanunu'na göre, Borusan Grubu bir senesini doldurmuş olan ve Grup'la ilişkisi kesilen veya emekli olan, 25 hizmet yılını (kadınlarda 20) dolduran ve emekliliğini kazanan (kadınlarda 58 ve erkeklerde 60), askere çağrılan veya vefat eden personeli için kıdem tazminatı ödemekle yükümlüdür. Ödenecek tazminat her hizmet yılı için bir aylık maaş tutarı kadardır ve bu miktar 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla 53.919,68 TL (1.258,46 ABD Doları), (31 Aralık 2024: 41.828,42 TL (1.185,60 ABD Doları)) ile sınırlandırılmıştır.

Kıdem tazminatı yükümlülüğü tavanı 1 Ocak 2026 tarihi itibarıyla 64.948,77 TL'ye (1.515,88 ABD Doları) yükseltilmiştir (1 Ocak 2025: 46.655,43 TL (1.322,42 ABD Doları)).

Uluslararası Muhasebe Standardı No.19 ("UMS 19") "Çalışanlara Sağlanan Faydalar" Grup'un belirlenmiş fayda planlarının tahmin edilebilmesi için aktüeryal değerlendirme metodu gerektirmektedir. Not 18'de belirtildiği gibi bu aktüeryal kayıp/kazançları 31 Aralık 2012 tarihinden itibaren diğer kapsamlı gelirinde kaydetmektedir.

UFRS'ye göre, Grup'un yükümlülüklerinin hesaplanabilmesi için aktüer hesaplama gerekmektedir. Kıdem tazminatı karşılığı, çalışanların emekliliği halinde ödenmesi gereken muhtemel yükümlülüğün bugünkü değeri hesaplanarak ayrılır. Buna bağlı olarak, 31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla yükümlülüğü hesaplamak için kullanılan aktüeryal varsayımları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Faiz oranı	27,10%	27,15%
Tahmini enflasyon oranı	21,40%	21,67%
İşten ayrılma devir hızı için kullanılan oran	4,70%	4,50%

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihlerinde sona eren yıllardaki kıdem tazminatı yükümlülüklerinin hareketi aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Dönem başı	37.959.285	35.410.752
İşletme Birleşmesi Yoluyla Edinim (Not 36)	30.201	--
Aktüeryal kayıp/(kazanç)	1.245.773	158.718
Faiz gideri	6.420.729	4.877.562
Hizmet maliyeti	6.315.496	9.942.424
Yıl içinde ödenen	(5.768.385)	(7.880.449)
Şirket satışı	(3.721.060)	--
Yabancı para çevrim farkları	(4.363.293)	(4.549.722)
	38.118.746	37.959.285

Çalışanlara sağlanan faydalardan kaynaklanan aktüeryal kazanç / kayıpların özkaynak mutabakatı aşağıdaki gibidir:

	2025	2024
Aktüeryal kayıp	18.802.679	17.556.906
Ertelenmiş vergi	(3.760.538)	(3.511.383)
Aktüeryal kayıp (net)	15.042.141	14.045.523
Kontrol gücü olmayan paylar	(6.599.980)	(6.029.153)
Ana ortaklığa ait aktüeryal kayıp	8.442.161	8.016.370

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI (Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

20. KIDEM TAZMİNATI YÜKÜMLÜLÜĞÜ (devamı)

Kıdem tazminatı giderinin 2.399.151 ABD Doları (2024: 8.344.045 ABD Doları gelir) tutarındaki kısmı satılan malın maliyeti altında; 3.916.345 ABD Doları (2024: 3.985.499 ABD Doları) tutarındaki kısmı satış, pazarlama ve genel yönetim giderleri altında gösterilmiştir.

31 Aralık 2025 tarihinde sona eren yıl için ortalama personel sayısı 10.380'dir (2024: 10.519). 2025 yılı boyunca yurtdışında çalışan ortalama personel sayısı 3.203'dür (2024: 3.066). Bu personelin 1.804'ü (2024: 1.856) Asya'da, 1.219'u (2024: 1.050) ABD'de, 180'i (2024: 160) Avrupa'da bulunmaktadır.

21. SERMAYE

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihi itibarıyla Holding'in beheri 0,01 TL değerinde olan 5.605.332.500 adet hissesi bulunmaktadır. Hisse grupları ve hisse gruplarına tanınan imtiyazlar aşağıdaki gibidir.

2025					2024	
	Grup	Haklar	TL	Hisse %	TL	Hisse %
Yeni Nesil Yönetim ve Danışmanlık A.Ş.	A	1,2,3	16.816.038	30,00	16.816.038	30,00
Ayşe Nükhet Özmen	B	1,3	12.144.874	21,67	10.509.988	18,75
Fatma Zeynep Hamedî	B	1,3	12.144.874	21,67	10.509.988	18,75
Ali Ahmet Kocabıyık	B	1,3	7.380.351	13,17	10.650.122	19,00
Vantrexal I LLC	B	1,3	4.904.656	8,75	--	--
Hatice Şükriye Bosut	B	1,3	987.940	1,76	--	--
Fusun Fatma Maro	B	1,3	987.940	1,76	--	--
Mürşide Batıbayı	B	1,3	658.627	1,18	--	--
Cemil Bülent Demircioğlu	B	1,3	28.027	0,05	28.027	0,05
Zehra Nurhan Kocabıyık	B	1,3	--	--	4.904.656	8,75
İsmail Sefa Batıbayı	B	1,3	--	--	2.634.506	4,70
			56.053.325	100,00	56.053.325	100
ABD Doları Karşılığı			46.044.080		46.044.080	

- Oy hakkı
- Yönetim Kurulu üyeliğine aday gösterme.
- Yönetim Kurulu adaylığı.

2025			2024	
	Hisse	Tutar	Hisse	Tutar
Adi Hisse Senetleri	(bin)	(TL)	(bin)	(TL)
1 Ocak tarihindeki kayıtlı sermaye	5.605.333	56.053.325	5.605.333	56.053.325
31 Aralık tarihindeki kayıtlı sermaye	5.605.333	56.053.325	5.605.333	56.053.325

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI (Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

22. BİRİKMİŞ KARLAR VE YASAL YEDEKLER

Türk Ticaret Kanunu ve vergi mevzuatına göre vergi ve yasal amaçlar için konsolide raporlama kabul edilmemektedir. Borusan Grubu'na dahil her şirket ayrı bir vergi mükellefi ve yasal kuruluş olarak kabul edilir. Bir şirketin hissedarlarına temettü dağıtılması de yasal kârına bağlıdır.

Yasal mali tablolara göre yasal yedekler haricindeki birikmiş kârlar aşağıdaki kurallara göre dağıtılabilir:

Türk Ticaret Kanunu'na göre yasal yedekler birinci ve ikinci yasal yedekler olmak üzere ikiye ayrılır. Türk Ticaret Kanunu'na göre toplamı, şirketin ödenmiş sermayesinin %20'sine ulaşana kadar, net yasal kârın %5'i oranında birinci yasal yedek ayrılır. İkinci yasal yedekler ise şirketin ödenmiş sermayesinin %5'i indirildikten sonraki dağıtılabilir kârın %10'u oranında ayrılır. Türk Ticaret Kanunu'na göre, yasal yedekler sadece zararları kapatmak amacıyla kullanılabilir, ödenmiş sermayenin %50'sini geçemedikleri sürece, herhangi bir şekilde kullanılmaları mümkün olmamaktadır. Temettü dağılımı, TL bazında ve esas sözleşmeye uygun olarak, ilgili vergi ve yasal yedek karşılıkları ayrıldıktan sonra gerçekleştirilir.

İştiraklerden kaynaklanan yeniden değerlendirme fonu ve özel fonlar ortaklara dağıtılamamakta, ancak sermayeye eklenebilmektedir.

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla enflasyona göre düzeltilmiş kanuni yedek akçeler ve kar yedekleri (Holding'in yasal mali tablolarına göre) aşağıdaki gibidir (TL):

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Yasal yedekler	1.845.574.793	1.845.574.793
İştiraklerden kaynaklanan yeniden değerlendirme fonu	552.191.566	552.191.566
Birikmiş kârlar	9.045.829.330	8.543.462.006
Özel fonlar	442.237.594	442.237.594
Sermaye enflasyon düzeltmesi	4.858.065.164	4.858.065.164
Sermayeye ilave edilecek iştirak satış kazancı	439.664.931	439.664.931
	17.183.563.378	16.681.196.054

23. SATIŞ AMAÇLI ELDE TUTULAN VARLIKLAR VE DURDURULAN FAALİYETLER

31 Aralık 2025 itibarıyla, önceki dönemde satılmak üzere elde tutulan duran varlık olarak sınıflandırılan Ataşehir binasının satışına ilişkin karar iptal edilmiş ve varlık, yeniden maddi duran varlıklar içinde işletme tarafından kullanılan varlık olarak sınıflandırılmıştır. (31 Aralık 2024 itibarıyla, Borusan Birleşik Boru Fabrikaları'nın Gemlik spiral fabrikası Borçelik'e satılmıştır.)

Satış amaçlı elde tutulan ve durdurulan faaliyet olarak sınıflandırılan varlıkların detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Satılmak üzere elde tutulan varlıklar	36.149.790	50.260.109
Satılmak üzere elde tutulan varlıklar ve durdurulan faaliyetler	36.149.790	50.260.109

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
Açılış bakiyesi	50.260.109	113.393.319
Çıkışlar	(14.110.319)	(63.133.210)
Dönem sonu bakiyesi	36.149.790	50.260.109

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

24. NET SATIŞLAR

1 Ocak - 31 Aralık 2025			
	Yurtiçi satışlar	İhracat	Toplam
Çelik segmenti			
Galvanizli sac	465.177.947	117.450.385	582.628.332
Çelik boru	271.420.512	1.544.291.679	1.815.712.191
Soğuk haddelenmiş sac	438.080.398	87.834.705	525.915.103
Çelik servis hizmeti	139.361.829	–	139.361.829
	1.314.040.686	1.749.576.769	3.063.617.455
Distribütörlük segmenti			
Taşıtlar	3.055.100.986	–	3.055.100.986
İş makineleri (IM)	430.921.081	196.527.429	627.448.510
IM ve GS yedek parça ve servis	178.777.104	272.375.067	451.152.171
Otomotiv yedek parça ve servis	229.360.121	–	229.360.121
Güç sistemleri (GS)	172.616.723	14.249.517	186.866.240
	4.066.776.015	483.152.013	4.549.928.028
Diğer			
Lojistik hizmetleri	491.447.503	95.877.087	587.324.590
Diğer	37.160.585	20.353	37.180.938
Subap	10.996.033	5.225.076	16.221.109
	539.604.121	101.122.516	640.726.637
	5.920.420.822	2.333.851.298	8.254.272.120
1 Ocak - 31 Aralık 2024			
	Yurtiçi satışlar	İhracat	Toplam
Çelik segmenti			
Galvanizli sac	499.170.922	259.836.711	759.007.633
Çelik boru	328.000.250	1.398.465.382	1.726.465.632
Soğuk haddelenmiş sac	431.518.583	154.031.957	585.550.540
Çelik servis hizmeti	102.698.726	--	102.698.726
	1.361.388.481	1.812.334.050	3.173.722.531
Distribütörlük segmenti			
Taşıtlar	2.688.143.964	--	2.688.143.964
İş makineleri (IM)	355.324.030	181.783.334	537.107.364
IM ve GS yedek parça ve servis	156.795.364	260.611.440	417.406.804
Otomotiv yedek parça ve servis	164.217.456	--	164.217.456
Güç sistemleri (GS)	151.759.703	16.061.379	167.821.082
	3.516.240.517	458.456.153	3.974.696.670
Diğer			
Lojistik hizmetleri	535.134.269	95.625.321	630.759.590
Diğer	27.185.413	17.622	27.203.035
Subap	12.253.344	8.210.089	20.463.433
	574.573.026	103.853.032	678.426.058
	5.452.202.024	2.374.643.235	7.826.845.259

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

25. SATILAN MAL VE VERİLEN HİZMET MALİYETİ

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Hammadde	2.086.860.362	2.324.911.467
Satılan ticari mal maliyeti	3.841.585.654	3.322.516.393
Verilen hizmet maliyeti	532.532.583	588.770.403
İşçilik	332.388.508	278.560.382
Amortisman giderleri ve itfa payları	156.192.745	137.840.488
Mamul stoklarındaki net değişim	6.233.664	40.830.659
Yarı mamul stoklarındaki net değişim	51.195.159	3.827.450
Tamir, bakım, enerji gibi giderleri içeren diğer genel üretim giderleri	277.377.790	230.072.908
Diğer satışların maliyeti	25.922.939	30.153.361
	7.310.289.404	6.957.483.511

26. SATIŞ VE GENEL YÖNETİM GİDERLERİ

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Personel giderleri	244.644.534	259.007.209
Amortisman giderleri ve itfa payları	41.125.793	37.550.271
Danışmanlık, denetim ve hukuk danışmanlığı giderleri	55.438.585	43.152.824
Reklam giderleri	35.801.041	27.010.072
Satış dağıtım giderleri	924.968	1.806.771
Dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler	19.585.996	17.175.747
Bağışlar ve sponsorluklar	13.496.205	12.422.942
Davet ve ağırlama giderleri	5.577.211	7.611.669
Seyahat giderleri	7.577.384	8.227.538
Kira giderleri	4.224.463	3.121.431
Sigorta giderleri	8.675.191	9.378.161
Kiralama ve diğer araç giderleri	13.981.928	9.186.091
Vergi giderleri	2.685.343	3.755.623
Enerji giderleri	2.644.470	2.551.994
Bakım ve onarım giderleri	3.335.977	3.467.151
İletişim giderleri	2.383.710	2.490.273
Yiyecek giderleri	5.333.638	3.799.634
Eğitim giderleri	1.910.204	1.831.822
Kırtasiye giderleri	298.323	553.348
Diğer	24.952.833	10.171.011
	494.597.797	464.271.582

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

27. PERSONEL GİDERLERİ

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Ücret, maaş ve diğer personel giderleri	530.847.843	488.910.933
Tanımlanan katkı planı maliyetleri (SSK işveren payı)	39.869.703	38.714.234
Kıdem tazminatı karşılık gideri	6.315.496	9.942.424
	577.033.042	537.567.591
	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Personel giderleri	244.644.534	259.007.209
İşçilik	332.388.508	278.560.382
	577.033.042	537.567.591

28. AMORTİSMAN GİDERLERİ VE İTFA PAYLARI

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Üretim maliyeti	121.574.539	108.464.915
Satış ve genel yönetim giderleri	8.797.876	11.959.823
Toplam amortisman gideri	130.372.415	120.424.738
Yabancı para çevrim farkları	5.620.029	(9.774.794)
Toplam amortisman giderleri	135.992.444	110.649.944
Üretim maliyeti	3.314.282	3.982.304
Satış ve genel yönetim giderleri	12.044.029	9.136.465
Toplam itfa payı gideri	15.358.311	13.118.769
Yabancı para çevrim farkları	3.663.091	(1.449.656)
Toplam itfa payı gideri	19.021.402	11.669.113
Satışların maliyetine yansıtılan faaliyet kiralamasından oluşan amortisman giderleri	31.303.924	25.393.269
Satış ve genel yönetim giderlerine yansıtılan faaliyet kiralamasından oluşan amortisman giderleri	20.283.888	16.453.983
Toplam amortisman giderleri ve itfa payları	206.601.658	164.166.309

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

29. DİĞER FAALİYET (GİDERLERİ) / GELİRLERİ, net

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Komisyon gideri	(564.711)	(2.636.435)
Garanti gideri	(6.544.073)	(6.003.881)
Şüpheli alacak karşılığı ve tahsilatlar, net	(8.531.000)	(8.244.200)
Hisse satış kazançları	5.900.983	7.385.232
Hurda satışları	1.264.606	856.501
Kira geliri	1.247.450	313.813
Maddi duran varlık satış geliri	167.867	10.805.174
Şerefiyeye ayrılan değer düşüklüğü karşılığı	(341.329)	(194.541)
Hisse satış geliri (*)	322.142.666	36.201.991
Bağlı ortaklık satın alımından elde edilen kazanç	697.830	--
Diğer, net	(7.127.278)	11.660.987
Toplam	308.313.011	50.144.641

(*) Grup, 5 Kasım 2025 tarihi itibarıyla Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji A.Ş.'yi satmıştır. İlgili satış gelirine ilişkin detaylar aşağıda sunulmuştur:

	5 Kasım 2025
Nakit ve Nakit Benzerleri	14.973.426
Ticari Alacaklar ve Diğer Alacaklar	99.426.220
Stoklar	58.081
Diğer Dönen/Duran Varlıklar	5.119.823
Maddi Duran Varlıklar (Not 12)	18.518.835
Maddi Olmayan Duran Varlıklar (Not 13)	13.569.426
Kullanım Hakkı Varlıkları (Not 14)	34.618.634
Şerefiye (Not 10)	47.444.958
Kısa Vadeli Borçlanmalar	63.314.472
Kısa Vadeli Kiralama Yükümlülükleri	23.572.379
Üçüncü Taraflara Ticari Borçlar	40.078.834
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	16.470.719
Uzun Vadeli Kiralama Yükümlülükleri	21.859.426
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Yükümlülükler (Not 20)	3.721.060
Ertelenmiş Vergi Yükümlülükleri	3.627.973
Belirlenebilir Net Varlıkların Gerçeğe Uygun Değeri Toplamı	61.084.540
Toplam Satış Bedeli	383.227.206
Hisse Satış Geliri	322.142.666
Aktarılan Net Nakit	(14.973.426)
Tahsil Edilen Nakit	383.227.206
Satış/Sonlandırma İşlemine İlişkin Net Nakit Akışı	368.253.780

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

30. FİNANSMAN (GİDERİ) / GELİRİ, NET

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
Finansman geliri		
Faiz geliri	15.987.053	14.466.269
Vade farkı geliri, net	35.852.621	50.708.575
Diğer finansal gelirler	2.715.269	3.318.751
Toplam finansman gelirleri	54.554.943	68.493.595
Finansman gideri		
Faiz gideri	(129.434.265)	(144.300.892)
Diğer finansal giderler (*)	(59.233.895)	(86.745.125)
Toplam finansman gideri	(188.668.160)	(231.046.017)
Finansman gideri, net	(134.113.217)	(162.552.422)

(*) Diğer finansal giderler başlıca kredilerden kaynaklanan kur farkı giderlerini, faktoring giderlerini, teminat mektubu giderlerini, banka ve kredi karı komisyonlarını, alınan krediler için ödenen banka giderlerini ve diğer banka giderlerini içermektedir.

(İngilizce Aşlının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

31. İŞ ORTAKLIKLARI

Grup'un iş ortaklarının özet finansal tabloları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Aşağıda özetlenen finansal bilgiler iş ortaklıklarının UFRS'ye göre hazırlanmış finansal tablolarında gösterilen tutarları yansıtmaktadır.

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
	Borusan Enerji	Borusan Enerji
Dönen varlıklar	63.050.551	82.715.957
Duran varlıklar	950.010.455	888.593.727
Kısa vadeli yükümlülükler	(165.075.628)	(118.791.857)
Uzun vadeli yükümlülükler	(453.988.568)	(462.778.769)
Toplam	393.996.810	389.739.058

Yukarıdaki varlık ve yükümlülükler aşağıdakileri içermektedir:

Nakit ve nakit benzerleri	48.685.761	63.370.938
Kısa vadeli finansal yükümlülükler (ticari ve diğer borçlar ve karşılıklar hariç)	(113.897.373)	(90.020.353)
Uzun vadeli finansal yükümlülükler (ticari ve diğer borçlar ve karşılıklar hariç)	(421.003.923)	(452.501.005)

	31 Aralık 2025	31 Aralık 2024
	Borusan Enerji	Borusan Enerji
İş ortaklığının net varlıkları	393.996.810	389.739.058
Grup'un iş ortaklığındaki payı	50%	50%
Grup'un iş ortaklığındaki paylarının defter değeri	196.998.405	194.869.529

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
	Borusan Enerji	Borusan Enerji
Hasılat	171.242.952	160.911.813
Toplam kapsamlı gelir	5.434.061	5.434.463
Satış, pazarlama ve genel yönetim giderleri	(12.642.584)	(10.616.420)
Diğer faaliyet (gider) / gelir, net	409.611	(12.424)
Finansal (gider) / gelir, net	(52.138.999)	(54.753.053)
Diğer olağanüstü (gider) / gelir, net	86.924	13.139.701

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

31. İŞ ORTAKLARI (devamı)

İş Ortaklıklarının hareketi aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
	Borusan Enerji	Borusan Enerji
Açılış bakiyesi - 1 Ocak	194.869.529	189.848.598
Hisse kar/(zarar)	2.717.031	2.717.232
Finansal riske karşı koruma fonu	(588.155)	2.303.699
Kapanış bakiyesi - 31 Aralık	196.998.405	194.869.529

	1 Ocak - 31 Aralık 2025	1 Ocak - 31 Aralık 2024
	Borusan Enerji	Borusan Enerji
Dönem net kârı	5.434.061	5.434.463
Grup'un iş ortaklığındaki payı	50%	50%
Grup'un iş ortaklığındaki paylarının defter değeri	2.717.031	2.717.232

32. FİNANSAL RİSK YÖNETİMİ

(a) Sermaye risk yönetimi

Grubun sermaye risk yönetimi, işletme işlemlerinin sürekliliğini sağlamakla birlikte, borç ve sermaye dengesini optimum düzeyde tutmak yoluyla karlılığı en yüksek düzeyine çıkarmayı hedeflemektedir.

Grubun sermaye yapısı sırasıyla, ihraç edilmiş sermaye, yedekler ve Not 22'de gösterilen geçmiş yıllar kar ve zararlarını da içeren sermaye kalemlerinden oluşmaktadır.

Grubun sermaye maliyeti ve her bir sermaye kalemiyle ilişkilendirilen sermaye riski Yönetim Kurulu ve Holding Yönetimi tarafından değerlendirilir. Temettü ödemeleri veya sermaye artırımı kararları bu değerlendirmeye göre yapılır ve holding sermaye yapısını kredi borçlarıyla veya borçlarını kapatarak dengelemeyi hedefler.

Grubun genel stratejisi finansal risk yönetimi uygulamaları çerçevesine uyumlu olarak tanımlanmaktadır.

(b) Uygulanan önemli muhasebe politikaları

Grubun belirli finansal enstrümanlar ile ilgili olan muhasebe ilkelerinin detayları, Not 3 “Uygulanan önemli muhasebe politikaları” bölümünde belirtilmiştir.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

32. FİNANSAL RİSK YÖNETİMİ (devamı)

(b) Finansal araçların sınıfları

31 Aralık 2025

Bilanço	Kar veya zarar yoluyla gerçeğe uygun değer	İtfa edilmiş maliyet	Gerçeğe Uygun Değer Farkları Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar	Toplam	Not
<u>Finansal Varlıklar</u>					
Nakit ve nakit benzerleri	--	556.117.836	--	556.117.836	6
Ticari alacaklar	--	656.769.081	--	656.769.081	7
Diğer varlıklar	--	64.662.117	--	64.662.117	9
Yatırımlar	--	--	5.388.210	5.388.210	
Türev finansal varlıkları	5.429.648	--	--	5.429.648	9
	5.429.648	1.277.549.034	5.388.210	1.288.366.892	
<u>Finansal Yükümlülükler</u>					
Borçlanmalar	--	1.081.081.795	--	1.081.081.795	16, 17
Ticari borçlar	--	949.570.827	--	949.570.827	15
Diğer borçlar	--	189.428.317	--	189.428.317	
Türev finansal yükümlülükleri	2.929.720	--	3.020.393	5.950.113	18
	2.929.720	2.220.080.939	3.020.393	2.226.031.052	

Yukarıda listelenen finansal araçların defter değeri 31 Aralık 2025'te rayiç değerine yakındır.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**

(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

32. FİNANSAL RİSK YÖNETİMİ (devamı)

(c) Finansal araçların sınıfları (devamı)

31 Aralık 2024

Bilanço	Kar veya zarar yoluyla gerçeğe uygun değer	İtfa edilmiş maliyet	Gerçeğe Uygun Değer Farkları Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar	Toplam	Not
<u>Finansal Varlıklar</u>					
Nakit ve nakit benzerleri	--	298.443.507	--	298.443.507	6
Ticari alacaklar	--	699.536.107	--	699.536.107	7
Diğer varlıklar	--	61.317.316	--	61.317.316	9
Yatırımlar	--	--	4.234.905	4.234.905	
Türev finansal varlıkları	5.648.816	--	--	5.648.816	9
	5.648.816	1.059.296.930	4.234.905	1.069.180.651	
<u>Finansal Yükümlülükler</u>					
Borçlanmalar	--	1.100.098.988	--	1.100.098.988	16, 17
Ticari borçlar	--	774.884.747	--	774.884.747	15
Diğer borçlar	--	218.545.477	--	218.545.477	
Türev finansal yükümlülükleri	172.565	--	8.953.664	9.126.229	18
	172.565	2.093.529.212	8.953.664	2.102.655.441	

Yukarıda listelenen finansal araçların defter değeri 31 Aralık 2024'te rayiç değerine yakındır.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

32. FİNANSAL RİSK YÖNETİMİ (devamı)

(d) Finansal risk yönetim hedefleri

Grup'un hazine fonksiyonu, bağlı şirketlerin finansman bölümleri ile kontrol ve koordinasyondan sorumlu Holding Finansman tarafından yürütülmektedir. Grup'un Finansman bölümü; şirketlerin/grubun maruz kaldığı finansal riskin tespit edilmesi, ölçülmesi ve proaktif bakış açısı ile yönetilmesinden sorumludur. Bunun için yerli ve yabancı finansal piyasalara erişimin düzenli bir şekilde sağlanmasından ve şirketlerin faaliyetleri ile ilgili maruz kalınan finansal risklerin seviyesine ve büyüklüğüne göre analizini gösteren risk raporları vasıtasıyla gözlemlenmesinden ve yönetilmesinden sorumludur. Söz konusu bu riskler; piyasa riski (döviz kuru riski, faiz oranı riski ve fiyat riskini de içerir), likidite riski ile nakit akım faiz oranı riskini kapsar.

Grup şirketlerinin riskleri, limitleri kendi Yönetim Kurulları tarafından belirlenen (Riske Maruz Değer) (VaR) sistemi dâhilinde ve yönetim tarafından onaylanmış politikalar yoluyla yönetilmektedir. Bu politikalar döviz kuru riski, faiz oranı riski, türev ürün niteliğinde olan veya olmayan finansal araçların kullanımı ve likidite fazlası ile ilgili yatırımlar konusunda yazılı kuralları belirtir. Politikalara ve risk limitlerine uygunluk Holding Finansman tarafından günlük olarak izlenir. Atıl likidite yönetim kurulu tarafından belirlenmiş limitler dâhilinde alternatif getirilerden faydalanmak amaçlı finansal araçlar kullanılarak değerlendirilir.

Uygun olduğunda, Grup finansal performansı üzerinde finansal piyasaların tahmin edilmeyen olası olumsuz etkilerini sabitlemek ve riski küçültmek için türev enstrümanları kullanır. Grup'un, spekülasyon maksatı doğrultusunda finansal enstrümanları (türev enstrümanları dahil) bulunmamaktadır.

Maruz kalınan riski azaltmak için, Borusan Holding Finans Departmanı, Grup Şirketlerine ve Grup Yöneticilerine aylık olarak, Yönetim Kuruluna ise çeyrek dönemler içerisinde rapor hazırlar.

VaR (RMD), bir günde oluşabilecek muhtemel zararı, döviz kurlarında, sermaye piyasalarında ve faiz oranlarındaki piyasa dalgalanmasını dikkate alarak, %99 güven aralığı ile temsil eder.

(e) Piyasa riski

Belirli bir zamanda ve güven aralığı içerisinde (%99 olasılıkla) oluşabilecek tahmin edilebilir maksimum zararı gösteren VaR analizi, bütün Grup seviyesinde kullanılmaktadır.

Risk yönetimi, her şirketin fonksiyonel para birimi ile ölçülür. Genel olarak Grup'un mali görünümü, Grup'un fonksiyonel para birimi olan ABD Doları ile yapılır. Risk raporları, proaktif ve etkili bir yönetim sergilemek adına günlük, haftalık ve aylık olarak gözden geçirilir.

(f) Yabancı para ve faiz riskleri yönetimi

Grup hazine yönetimi bu riski yabancı para varlık ve yükümlülüklerin grup içinde netleştirilmesi şeklindeki doğal yöntemler ile kontrol etmenin yanı sıra vadeli kur işlemleri ve opsiyonlar ile yönetmektedir. Faiz oranlarındaki artış riski izlenerek mevcut kredilerin sabit/değişken faiz dağılımı VaR limitleri dahilinde kalacak şekilde riskten korunma amacıyla türev enstrüman kullanımıyla yönetmesi benimsenmiştir.

Grup yönetimi tarafından gerçekleştirilen VaR analizi çerçevesinde, başlıca TL ve Avro cinsinden kur riskine maruz kalmaktadır. Borusan grubu açık pozisyon takibi neticesinde, 31 Aralık 2025 itibarıyla sırasıyla 34.674.830 ABD Doları karşılığı TL kısa, 3.081.414 ABD Doları karşılığı Avro uzun pozisyon şeklinde gerçekleşmiştir. (31 Aralık 2024: 41.195.528 ABD Doları karşılığı TL kısa, 5.818.048 ABD Doları karşılığı Avro uzun pozisyon).

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

32. FİNANSAL RİSK YÖNETİMİ (devamı)

(g) Kredi risk yönetimi

Grup'un tahsilat riski, esas olarak ticari alacaklarından doğmaktadır. Grup, müşterilerinden doğabilecek bu riski, alınan teminatlar ve alacakların sigortalanması ile sınırlayarak yönetmektedir. Riski yönetmek amacıyla, grup Doğrudan Borçlandırma Sistemi, rücu edilmez faktoring, teminat mektubu, kredi sigortası ve ipotek gibi araçları kullanmaktadır. Müşteri riskleri, Grup tarafından sürekli olarak izlenmekte ve müşterinin finansal pozisyonu, geçmiş tecrübeler ve diğer faktörler göz önüne alınarak müşterinin kredi kalitesi sürekli değerlendirilmektedir. Grup'un maruz kaldığı risk ve karşı tarafların kredi notları sürekli olarak izlenir ve yapılan işlemlerin toplam değeri, onaylanmış karşı taraflar arasında dağıtılır. Kredi riski, yıllık olarak gözden geçirilen ve onaylanan karşı taraf limitleri tarafından kontrol edilir. Ticari alacaklar, Grup politikaları ve prosedürleri dikkate alınarak değerlendirilmekte ve bu doğrultuda şüpheli alacak karşılığı ayrıldıktan sonra finansal tabloda net olarak gösterilmektedir (Not 7). 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Grup'un 23.535.758 ABD Doları ticari alacağı sigortalı alacaklardan oluşmaktadır (2024: 13.242.866 ABD Doları).

Kredi riskini en aza indirmek amacıyla Grup, karşı tarafların temerrüt risklerini göz önünde bulundurarak kredi derecelendirmeleri yapmış ve ilgili tarafları kategorilere ayırmıştır. Grup'un mevcut kredi riski derecelendirme metodolojisi aşağıdaki kategorileri içermektedir:

Kategori	Açıklama	Beklenen kredi zararı hesaplama yöntemi
Teminatlı alacaklar	Teminata bağlı alacaklardan oluşmaktadır.	Beklenen kredi zararı oluşturulmamaktadır.
Tahsil edilebilir ve vadesi geçmiş alacaklar	Karşı tarafın temerrüt riski düşüktür ve teminat altına alınmıştır.	Beklenen kredi zararı oluşturulmamaktadır.
Tahsili şüpheli ve vadesi geçmiş alacaklar	İlgili varlığın kredi değer düşüklüğüne uğradığını gösteren kanıtlar bulunmaktadır.	Alacağın teminatsız kısmı üzerinden %100 karşılık ayrılmaktadır.
Kayıtlardan silinen	Borçlunun ciddi finansal sıkıntı içinde olduğunu gösteren kanıtların olması ve Grup'un ilgili tutarların tahsiline dair beklentisi bulunmamasıdır.	Kayıtlardan tümüyle çıkartılmaktadır.

(h) Fiyat riski

Grup'un fiyat riski esas olarak çelik ham maddeleri ve ticari stokların fiyat değişim etkilerinden doğmaktadır. Grup'un, çinko swap'ı dışında emtiaya dayalı riskten korunma aracı bulunmamaktadır. Grup çinko fiyatlarında gerçekleşebilecek artışlardan kaynaklanacak riskleri azaltabilmek için türev araçlar kullanmaktadır. Satış marjında ters fiyat değişimlerine karşı yararlanacak global bir türev enstrümanı bulunmamaktadır. Grup, stok devir oranlarının optimizasyonunu, çelik ham maddelerinin fiyat trendlerine ve gelecek periyotların ticari mallarını göz önünde tutarak, satış-üretim-alım dengesini tutarlı bir şekilde gözden geçirerek yapar ve çelik fiyatlarını satış fiyatlarına yansıtır.

(i) Likidite risk yönetimi

Grup, likidite riskini, beklenen ve fiili nakit akışlarını gözlemleyerek, tutarlı olarak kısa, orta ve uzun dönem finansmanı ve likidite gereksinimlerini göz önünde tutarak yönetir.

Likidite risk tabloları

İhtiyatlı likidite riski yönetimi yeterli ölçüde nakit tutmayı, yeterli miktarda kredi işlemleri ile fon kaynaklarının kullanılabilirliğini ve piyasa pozisyonlarını kapatabilme gücünü ifade eder.

Mevcut ve ilerideki muhtemel borç gereksinimlerinin fonlanabilme riski, yeterli sayıda ve yüksek kalitedeki kredi sağlayıcısının erişilebilirliğinin sürekli kılınması suretiyle yönetilmektedir.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşhının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA

KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI

(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

32. FİNANSAL RİSK YÖNETİMİ (devamı)

Grup’un türev olmayan finansal yükümlülüklerinin vade analizi, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

(i) Likidite risk yönetimi (devamı)

Likidite risk tabloları (devamı)

	31 Aralık 2025					Toplam	Defter değeri
	1 aya kadar	1 ay - 3 ay	3 ay - 1 yıl	1 yıl - 5 yıl	5 yıldan fazla		
Krediler ve kiralamalar	88.497.710	308.559.000	643.028.230	329.495.666	8.017.000	1.377.597.606	1.141.713.990
Ticari borçlar	243.566.426	697.378.283	118.325.337	--	--	1.059.270.046	949.570.827
İlişkili taraflara borç	3.470.515	4.160	--	--	--	3.474.675	3.474.675
	335.534.651	1.005.941.443	761.353.567	329.495.666	8.017.000	2.440.342.327	2.094.759.492
	31 Aralık 2024					Toplam	Defter değeri
	1 aya kadar	1 ay - 3 ay	3 ay - 1 yıl	1 yıl - 5 yıl	5 yıldan fazla		
Krediler ve kiralamalar	87.117.347	434.976.034	917.679.556	932.953.006	376.098.081	2.748.824.024	1.201.135.029
Ticari borçlar	1.678.673.890	701.006.268	447.588.250	57.959.637	--	2.885.228.045	774.884.747
İlişkili taraflara borç	10.064.913	23.124.367	--	--	--	33.189.280	33.189.280
	1.775.856.150	1.159.106.669	1.365.267.806	990.912.643	376.098.081	5.667.241.349	2.009.209.056

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

32. FİNANSAL RİSK YÖNETİMİ (devamı)

(i) Likidite risk yönetimi (devamı)

Aşağıdaki tablo, Grup'un türev niteliğinde olan finansal yükümlülüklerinin vade dağılımını göstermektedir. Türev finansal yükümlülükler iskonto edilmemiş net nakit giriş ve çıkışları ile brüt takas gerektiren türev ürünlerin iskonto edilmemiş brüt giriş ve çıkışlarına göre düzenlenmiştir. Alacaklar veya borçlar sabit olmadığı zaman açıklanan tutar, rapor tarihindeki getiri eğrilerinden elde edilen faiz oranı kullanılarak belirlenir.

	31 Aralık 2025				
	1 aydan az	1 - 3 ay	3 ay - 1 yıl	1 - 5 yıl	Toplam
Net ödenen					
Vadeli döviz alım/satım sözleşmeleri	(2.486.224)	2.530.675	(561.227)	(3.689)	(520.465)
	31 Aralık 2024				
	1 aydan az	1 - 3 ay	3 ay - 1 yıl	1 - 5 yıl	Toplam
Net ödenen					
Vadeli döviz alım/satım sözleşmeleri	756.140	3.492.703	349.526	(8.075.782)	(3.477.413)

Finansal Araçların Gerçeğe Uygun Değeri

Finansal varlıkların ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değeri aşağıdaki gibi belirlenir ve gruplanır:

- Birinci seviye: Finansal varlık ve yükümlülükler, birbirinin aynı varlık ve yükümlülükler için aktif piyasada işlem gören borsa fiyatlarından değerlendirilmiştir.
- İkinci seviye: Finansal varlık ve yükümlülükler, ilgili varlık ya da yükümlülüğün birinci seviyede belirtilen borsa fiyatından başka direkt ya da indirek olarak piyasada gözlenebilen fiyatının bulunmasında kullanılan girdilerden değerlendirilmiştir.
- Üçüncü seviye: Gözlemlenebilir bir piyasa verisinin olmadığı durumlarda finansal varlıkların ve finansal yükümlülüklerin gerçeğe uygun değeridir. Türev araçların gerçeğe uygun değeri kayıtlı piyasa fiyatına göre belirlenir. Bu fiyatların söz konusu olmaması durumunda, opsiyonel olmayan türevlerin sürelerine uygulanan mevcut getiri eğrisi ile opsiyonel türevler için olan opsiyon fiyatlama yöntemleri kullanılarak, indirilmiş nakit akım analizine dayalı bir hesaplama yapılır.

Gerçeğe uygun değer hiyerarşisine göre Grup'un varlık ve yükümlülükleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

Finansal Varlıklar ve Yükümlülükler - Gerçeğe Uygun Değer Ölçümü

2025	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Toplam
Finansal varlıklar ve yükümlülükler				
Türev araçlar (net) (kâr ve zarar yansıtılan)	--	2.499.928	--	2.499.928
Türev araçlar (net) (diğer kapsamlı gelirlere yansıtılan)	--	(3.020.393)	--	(3.020.393)
2024	Seviye 1	Seviye 2	Seviye 3	Toplam
Finansal varlıklar ve yükümlülükler				
Türev araçlar (net) (kâr ve zarar yansıtılan)	--	5.476.251	--	5.476.251
Türev araçlar (net) (diğer kapsamlı gelirlere yansıtılan)	--	(8.953.664)	--	(8.953.664)

(İngilizce Aşının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

33. TAHHÜTLER VE ŞARTA BAĞLI YÜKÜMLÜLÜKLER

Teminat Mektupları

Borusan Grubu'nun, 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla çeşitli devlet makamlarına, devlet ihalelerine, ve müşterilere verilmiş 155.971.631 ABD Doları (2024: 159.500.762 ABD Doları) tutarında teminat mektubu bulunmaktadır.

İhracat Taahhütleri

Grup'un 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla, ihracat teşvikleriyle ilgili toplam 300.382.803 ABD Doları tutarında ihracat taahhüdü bulunmaktadır (2024: 616.391.927 ABD Doları).

Davalar

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla Grup aleyhine otomobil ve hizmet müşterilerince çeşitli davalar açılmıştır. Bu davaların parasal değeri yaklaşık olarak 21.770.671 ABD Doları'dır (2024: 17.086.769 ABD Doları). 31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla bu davalar için Grup hukuk müşaviri tarafından verilen görüşe istinaden 6.357.994 ABD Doları (2024: 5.707.179 ABD Doları) dava karşılığı ayırmıştır.

Diğer taahhütler ve şarta bağlı yükümlülükler

31 Aralık 2025 tarihi itibarıyla başka taahhüt ve şarta bağlı yükümlülük bulunmamaktadır (2024: Yoktur).

34. TÜREV FİNANSAL ARAÇLAR

31 Aralık 2025 ve 2024 tarihleri itibarıyla mevcut olan ve yabancı bankaların yurtiçi çeşitli şubeleriyle gerçekleştirilmiş vadeli döviz işlemlerinin nominal tutarları aşağıdaki gibidir:

Vadeli İşlem Sözleşmeleri

Alım	Satış	Alım Miktarı		Vade Aralığı		Makul Değeri	
		2025	2024	2025	2024	2025	2024
ABD Doları	Avro	103.741.004	114.392.067	2 Ocak 2026 - 2 Ocak 2025 - 31 Mart 2027	31 Mart 2026	(1.448.667)	4.644.399
Avro	ABD Doları	150.411.079	78.182.499	7 Ocak 2026 - 31 Ocak 2025 - 30 Eylül 2026	20 Ocak 2026	(2.731.528)	(8.953.664)
ABD Doları	Türk Lirası	10.000.000	29.053.817	15 Ocak 2026 - 6 Ocak 2025 - 12 Mayıs 2026	28 Şubat 2025	(448.204)	(169.071)
Avro	Türk Lirası	--	810.000	--	2 Ocak 2025	--	(2.339)
Türk Lirası	Avro	5.758.466	--	31 Ocak 2026 - 10 Aralık 2026	21 Şubat 2025	243.412	--
Türk Lirası	ABD Doları	81.046.401	14.754.705	23 Ocak 2026 - 18 Aralık 2026		3.889.106	1.004.417
ABD Doları	İngiliz Sterlini	1.571.149	1.002.800	5 Ocak 2026 - 7 Nisan 2026	30 Ocak 2025	(24.584)	(1.155)
Toplam						(520.465)	(3.477.413)

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Ashın Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

35. İLİŞKİLİ TARAFLARLA BAKİYELER VE İŞLEMLER

İlişkili taraflarla bakiyeler

31 Aralık 2025	Alacaklar				Borçlar	
	Dönen		Duran		Dönen	
	Ticari	Ticari Olmayan	Ticari	Ticari Olmayan	Ticari	Ticari Olmayan
Personelden alacaklar / Personele borçlar	--	363.433	--	--	--	3.470.515
Diğer	3.639.819	8.934.729	6.310.737	9.764.635	164.090	4.160
	3.639.819	9.298.162	6.310.737	9.764.635	164.090	3.474.675

31 Aralık 2024	Alacaklar				Borçlar	
	Dönen		Duran		Dönen	
	Ticari	Ticari Olmayan	Ticari	Ticari Olmayan	Ticari	Ticari Olmayan
Personelden alacaklar / Personele borçlar	--	768.221	--	--	--	10.064.913
Diğer	3.191.121	6.975.087	10.902.568	14.764.635	756	23.124.367
	3.191.121	7.743.308	10.902.568	14.764.635	756	33.189.280

İlişkili taraflardan olan ticari alacaklar genellikle finansal işlemlerinden kaynaklanmaktadır. Alacaklar doğası gereği teminatsızdır ve faiz işletilmemektedir.

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI**
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

35. İLİŞKİLİ TARAFLARLA BAKİYELER VE İŞLEMLER (devamı)

İlişkili taraflarla işlemler

	İlişkili taraflardan alınan hizmetler	İlişkili taraflara satışlar	İlişkili taraflara olan diğer giderler	İlişkili taraflardan sağlanan finansman gideri
1 Ocak - 31 Aralık 2025				
Arcelor Mittal	1.411.172	280.610.499	--	303.090.069
Borusan Kültür ve Sanat İktisadi İşletmesi	219.474	116.601	--	--
Borusan Sigorta	48.000	250.273	--	--
Diğer	2.535.093	--	--	--
	4.213.739	280.977.373	--	303.090.069
	İlişkili taraflardan alınan hizmetler	İlişkili taraflara satışlar	İlişkili taraflara olan diğer giderler	İlişkili taraflardan sağlanan finansman gideri
1 Ocak - 31 Aralık 2024				
Arcelor Mittal	1.373.724	302.244.095	--	305.047.091
Borusan Kültür ve Sanat İktisadi İşletmesi	75.556	116.588	--	--
Borusan Sigorta	368.420	250.266	--	--
Diğer	2.819.737	--	--	--
	4.637.437	302.610.949	--	305.047.091

FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

35. İLİŞKİLİ TARAFLARLA BAKİYELER VE İŞLEMLER (devamı)

Üst düzey yönetime sağlanan faydalar

	2025	2024
Üst yönetime sağlanan faydalar	37.342.248	64.288.429
	37.342.248	64.288.429

Üst düzey yönetim personeli, Yönetim Kurulu üyeleri ve Yönetimden Sorumlu Komite üyelerinden oluşmaktadır. Üst düzey yönetime sağlanan faydalar; maaş, ikramiye, sağlık sigortası, iletişim ve ulaştırma haklarını içermektedir.

36. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

TFRS 3 “İşletme Birleşmeleri” standardı kapsamında, Borusan Oto Değerlendirme Pazarlama ve Hizmet A.Ş., 27 Ekim 2025 tarihinde Araba Sepeti Otomotiv Bilişim Danışmanlık Hizmetleri San. ve Tic. A.Ş.’nin hisselerinin %100’ünü satın almış ve böylece söz konusu şirketin tek hissedarı hâline gelmiştir.

Borusan Oto Değerlendirme Pazarlama ve Hizmet A.Ş.’nin Grup bünyesinde konsolide edilmesi nedeniyle, bu işlem TFRS 3’e uygun olarak bir işletme birleşmesi şeklinde muhasebeleştirilmiştir. 27 Ekim 2025 tarihi itibarıyla hazırlanan konsolide finansal tablolarda, edinilen işletmenin net varlıkları TFRS 3’ün gerekliliklerine uygun şekilde muhasebeleştirilmiştir. Bağımsız bir değerlendirme kuruluştan tarafından gerçekleştirilen satın alma bedeli tahsis (PPA) çalışmaları kapsamında, 9.846.869 ABD doları tutarında bir edinim bedeli hesaplanmış ve finansal tablolara yansıtılmıştır.

TFRS 3 kapsamında, satın alma bedeli ile edinilen varlık ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değerleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

	27 Ekim 2025
Nakit ve Nakit Benzerleri	2.428.785
Ticari Alacaklar ve Diğer Alacaklar	189.494
Stoklar	2.926.081
Diğer Dönen Varlıklar	502.851
Maddi Duran Varlıklar (Not 12)	3.123.454
Maddi Olmayan Duran Varlıklar (Not 13)	2.603.331
Kullanım Hakkı Varlıkları (Not 14)	2.152.701
Kısa Vadeli Borçlanmalar	1.877.435
Üçüncü Taraflara Ticari Borçlar	265.114
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Borçlar	232.322
Ertelenmiş Gelirler	29.128
Kısa Vadeli Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Karşılıklar (Not 18)	69.529
Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar (Not 18)	59.539
Uzun Vadeli Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Karşılıklar (Not 20)	30.201
Ertelenmiş Vergi Yükümlülükleri	818.730
Belirlenebilir Net Varlıkların Gerçeğe Uygun Değeri Toplamı	10.544.699
Toplam Satın Alma Bedeli	9.846.869
Pazarlıklı satın alım kazancı	(697.830)
İştirak/Satın Alınan Şirket ile Birlikte Edinilen Net Nakit	2.428.785
Ödenen Nakit	(9.846.869)
Satın Alma İşlemine İlişkin Net Nakit Akışı	(7.418.084)

(İngilizce Aslının Türkçe Tercümesidir)

BORUSAN HOLDİNG A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 ARALIK 2025 TARİHİ İTİBARIYLA
KONSOLİDE FİNANSAL TABLO DİPNOTLARI
(Birim – Aksi belirtilmedikçe ABD Doları)

37. İŞTİRAKLER

Grup’un önemli iştirakleri ile ilgili özet finansal bilgileri aşağıda açıklanmıştır. Bu özet finansal bilgiler iştiraklerin UFRS’ye uygun olarak hazırlanan finansal tablolarındaki tutarları segment bazında göstermektedir.

	2025		2024	
	Otomotiv	Çelik	Otomotiv	Çelik
Dönen varlıklar	576.306.137	1.377.499.394	313.065.761	1.255.283.401
Duran varlıklar	782.436.961	1.188.045.696	579.333.954	1.204.569.962
Kısa vadeli yükümlülükler	698.720.573	1.048.582.128	382.800.872	905.092.871
Uzun vadeli yükümlülükler	174.534.775	202.962.522	99.166.403	229.375.215
Hasılat	3.286.423.180	3.029.376.672	2.853.642.224	3.111.298.834
Toplam kapsamlı gelir	103.405.537	59.217.907	144.161.698	25.096.171
Ödenen temettüler	118.896.718	15.697.325	148.102.041	16.321.529

Caterpillar ile Borusan Makina ve Güç Sistemleri San. ve Tic. A.Ş. arasında bulunan distribütörlük sözleşmesinin karşılıklı olarak sona erdirilmesini takiben, Grup küçük ölçekli bir faaliyet alanını durdurmuştur. Limited Şirket Amur Machinery and Services’in tasfiye süreci ise devam etmektedir.

Bu durdurulan faaliyetin finansal etkileri önemli bir tutar teşkil etmediğinden, ilgili sonuçlar TFRS 5’e uygun olarak ayrı bir kalemler şeklinde gösterilmemiş ve ilişikteki finansal tablolarda sürdürülen faaliyetler içinde muhasebeleştirilmiştir.

38. BİLANÇO TARİHİNDEN SONRA ORTAYA ÇIKAN OLAYLAR

Bulunmamaktadır.



Borusan Holding A.Ş.

Rumelihisarı, Baltalimanı Hisar Caddesi

No: 5 34470 Sarıyer / İstanbul

T: +90 212 393 52 00 F: +90 212 393 00 01

Rapor hakkında ek bilgi almak ve görüşlerinizi iletmek için: surdurulebilirlik@borusan.com

Borusan Holding 2025 Entegre Faaliyet Raporu, Borusan Holding ve Grup Şirketleri'nin beyanları ve sunduğu bilgiler doğrultusunda PwC Türkiye'nin desteğiyle hazırlanmıştır.

PwC'nin, işbu rapor veya bu raporda ele alınan konularla ilgili olarak üçüncü şahıslara karşı herhangi bir sorumluluğu yoktur.

Tel: +90 212 316 60 00

<https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/surdurulebilirlik.html>

Tasarım

Çözüm – An Omnicom Company, Balmumcu Mahallesi İtri Sokak No: 32 34349 Balmumcu Beşiktaş / İstanbul Tel: +90 212 707 57 00

Yasal Uyarı

BORUSAN HOLDİNG sürdürülebilirlik raporunda yer alan bilgiler ve analizler raporun hazırlandığı zaman diliminde doğru ve güvenilir olduğuna inanılan kaynaklar ve bilgiler kullanılarak, sadece bilgilendirme amaçlı olarak yazılmıştır ve herhangi bir yatırım kararı için temel oluşturma amacı taşımaz. Şirket, yöneticileri, çalışanları ve raporun üretiminde katkıda bulunan diğer tüm şahıslar ve kurumlar, bu raporda yer alan bilgilerin kullanımı nedeniyle doğabilecek zararlardan sorumlu tutulamazlar.

Raporun her hakkı BORUSAN HOLDİNG'e aittir.

Raporumuz dijital ortamda hazırlanmıştır ve matbaada basılmamıştır.