



KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.

1 OCAK 2023 - 31 ARALIK 2023

HESAP DÖNEMİNE AİT

YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

20 MART 2024

İÇİNDEKİLER:

YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

- 1. Genel Bilgiler**
 - a) Faaliyet Konusu**
 - b) Sermaye ve Ortaklık Yapısı**
 - c) Yönetim Kurulu ve Yürütme Kurulu**
- 2. Yönetim Organı ile Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar**
- 3. Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri**
 - a) Ar-Ge Çalışmaları**
- 4. Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler**
 - a) Bağlı Ortaklıklar**
 - b) Yatırım Harcamaları**
 - c) Dönem İçi Gerçekleşen Önemli Gelişmeler**
 - d) Personel Bilgisi ve Toplu Sözleşme Bilgisi**
- 5. Finansal Durum**
 - a) Finansal Göstergeler**
 - b) Dönem İçi Faaliyetlere İlişkin Değerlendirmeler**
 - c) Kâr Dağıtım Politikası**
- 6. Yönetim Komite ve Organlarının Değerlendirilmesi**
 - a) Riskin Erken Saptanması Komitesi**
 - b) Kurumsal Yönetim Komitesi**
 - c) Denetimden Sorumlu Komite**
- 7. Dijital Dönüşüm ve Yapay Zeka - 2024 Vizyonu**
- 8. Diğer Hususlar**
 - a) Dönem İçinde Yapılan Bağış ve Yardımlar**
 - b) İş Sağlığı, Güvenliği ve Çevre**
- 9. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı**
- 10. Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Beyanı**

1. Genel Bilgiler:

Ticaret Unvanı	: Kordsa Teknik Tekstil A.Ş.
Ticaret Sicil Müdürlüğü	: Kocaeli
Ticaret Sicil Numarası	: 26907
Mersis No	: 0577005356400013
Vergi Dairesi	: Büyük Mükellefler
Vergi Numarası	: 5770053564
Merkez Adresi	: Alikahya Fatih Mahallesi Sanayici Caddesi No:90 İZMİT 41310 / KOCAELİ - TÜRKİYE
İnternet Sitesi	: www.kordsa.com

a) Faaliyet Konusu

Kordsa Teknik Tekstil A.Ş., 1973 yılında kurulmuş olup, lastik güçlendirme, kompozit güçlendirme ve inşaat güçlendirme alanlarında faaliyet göstermektedir. Kordsa, bugün Dünya’da lastik güçlendirme teknolojileriyle her 3 otomobil lastiğinden 1’ini, her 3 uçak lastiğinden 2’sini güçlendirmektedir. Lastik sektöründe güvenlikten ödün vermeyen teknolojik yeniliklerle, yakıt kullanımını azaltan, yolu daha iyi kavrayan, çevre dostu ürünler geliştirirken, kompozit sektöründe araçların daha hafif olmasını, daha az yakıt ve daha düşük karbon emisyonuyla performans göstermesini sağlayan sürdürülebilir teknolojiler geliştirmektedir. İnşaat güçlendirme alanında ise alt yapı ve üst yapı projelerine yönelik daha dayanıklı ve daha pratik güçlendirme çözümleriyle yaşamın her alanına dokunmayı hedeflemektedir.

Kordsa’nın merkezi Alikahya Mahallesi Sanayici Caddesi No:90 İzmit 41310 Kocaeli Türkiye adresinde bulunmaktadır. Kordsa’nın ticaret sicil numarası 26907 ve internet sitesi adresi www.kordsa.com’dur.

31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla çalışan personel sayısı 4.614’tür. (31 Aralık 2022: 5.092)

b) Sermaye ve Ortaklık Yapısı

1973 yılında kurulan Kordsa Teknik Tekstil A.Ş. (“Şirket” ya da “Kordsa”), Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (“Sabancı Holding”) iştiraki olarak faaliyet göstermektedir.

Sermaye Piyasası Mevzuatına göre kayıtlı sermaye sistemini benimsemiş olan Kordsa Teknik Tekstil A.Ş.’nin tescil edilmiş 500.000.000 TL tutarındaki kayıtlı sermaye tavanı içerisinde çıkarılmış sermayesi 194.529.076 TL’dir. Bu sermaye her biri 1 Kr nominal değere sahip toplam 19.452.907.600 (31 Aralık 2022: 19.452.907.600) adet nama yazılı paydan oluşmaktadır.

Şirket’te gerçek kişi nihai hakim pay sahibi bulunmamaktadır. Şirket hisselerinin (payların) tamamı nama yazılıdır. Şirket’in hisse senetleri 1986 yılından beri Borsa İstanbul A.Ş. (BİST)’de işlem görmektedir. Şirket, halka açık sermayesinin %28,89’unu temsil eden pay sahiplerinin pay devirlerinin takibini yapamamaktadır. Şirket resmi olarak yalnızca Şirket’in diğer sermayesinin %71,11’ini temsil eden hisse senetlerinin/kâr paylarının hamili olan tek hissedardan haberdardır. 31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla Şirket’in çıkarılmış sermayesi ve bu sermayenin pay sahipleri arasındaki dağılımı aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla Pay Sahipleri Dağılımı

Pay Sahibi	Pay Adedi	Sermaye Oranı (%)	Pay Nevi	Pay Tutarı Nominal (TL)
				(1 Pay 1 Kr)
Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.	13.832.761.401	71,11%	Nama	138.327.614,01
Diğer	5.620.146.199	28,89%	Nama	56.201.461,99
Toplam	19.452.907.600	100,00%		194.529.076,00

31 Aralık 2022 tarihi itibarıyla Pay Sahipleri Dağılımı

Pay Sahibi	Pay Adedi	Sermaye Oranı (%)	Pay Nevi	Pay Tutarı Nominal (TL)
				(1 Pay 1 Kr)
Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.	13.832.761.401	71,11%	Nama	138.327.614,01
Diğer	5.620.146.199	28,89%	Nama	56.201.461,99
Toplam	19.452.907.600	100,00%		194.529.076,00

c) Yönetim Kurulu ve Yürütme Kurulu**Yönetim Kurulu**

Yönetim Kurulu yapımız SPK tarafından belirlenen ilkelere uygun olarak oluşturulmuştur.

Adı ve Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliği İlk Başlangıç	Başlangıç	Bitiş
Ahmed Cevdet ALEMDAR	Başkan	06.04.2020	24.03.2021	MART 2024
Ali ÇALIŞKAN	Başkan Vekil Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyesi	01.04.2022	01.04.2022	MART 2024
Yeşim ÖZLALE ÖNEN	Üye Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi	24.02.2023	24.02.2023	MART 2024
Nusret Orhun KÖSTEM	Üye Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyesi	12.05.2021	12.05.2021	MART 2024
Şerife Ebru DOĞRUOL AYGIİL	Bağımsız Üye Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı Denetimden Sorumlu Komite Üyesi Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyesi	23.03.2022	23.03.2022	MART 2024
Güngör KAYMAK	Bağımsız Üye Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanı Denetimden Sorumlu Komite Başkanı Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi	24.03.2021	24.03.2021	MART 2024

Şirket'in Yönetim Kurulu, Şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve belirlenen politikalara uygunluğunu takip etmekte olup, aldığı stratejik kararlarla Şirket'in risk, büyüme ve getirilerini dikkate almakta ve uzun vadeli çıkarlarını gözeterek Şirket'i idare ve temsil etmektedir. Şirket'in Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu hükümleri ve Şirket esas sözleşmesi doğrultusunda 24 Mart 2021 tarihinde yapılan 2020 yılı Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda 2024 yılında yapılacak 2023 yılı Olağan Genel Kurul Toplantısı'na kadar görev yapmak üzere seçilmiş altı üyeden oluşmaktadır. Yönetim Kurulu'nda kadın üye oranı için hedefleme yapılan bir Şirket politikası bulunmamaktadır. 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu'nda 2 kadın üye yer almaktadır.

Yönetim Kurulu üyelerinin özgeçmişleri ve diğer hususlar detaylı olarak <http://www.kordsa.com> adresinde Türkçe olarak pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin bilgisine sunulmuştur. Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin Bağımsızlık Beyanları <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/911282> ve <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1002773> adresinde pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

Yönetim Kurulu, görevlerini etkin olarak yerine getirebileceği sıklıkta toplanır, faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütür, bunu yaparken de Şirket'in uzun vadeli çıkarlarını göz önünde bulundurur. Yönetim Kurulu'nun, ihtiyaç halinde ve yılda en az dört defa toplanması zorunludur. Yönetim Kurulu Kararları Türkçe ve İngilizce olarak alınır. 2023 yılında 32 adet Yönetim Kurulu kararı alınmıştır.

Şirket Yönetim Kurulu'nun 28 Mart 2023 tarih 2023/10 numaralı kararı ile 27 Mart 2023 tarihinde yapılan 2022 yılı Ortaklar Olağan Genel Kurul Toplantısı sonrası Yönetim Kurulu Komiteleri Şirket esas sözleşmesine uygun olarak görev dağılımı yapmıştır. Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 4.5.5. maddesinde "bir Yönetim Kurulu üyesinin birden fazla komitede yer almaması" tavsiyesine uyulmasına özen gösterilmesine

rağmen, komite üyeliğinin gerektirdiği iş uzmanlığı nedeniyle, bir Yönetim Kurulu üyemiz, birden fazla komitede üye olabilmektedir.

Yürütme Kurulu

ADI VE SOYADI	GÖREVİ
İbrahim Özgür YILDIRIM	Genel Müdür / CEO (Chief Executive Officer - İcra Kurulu Başkanı)
Volkan ÖZKAN	Genel Müdür Yardımcısı, Finans (CFO)
Levent AKPULAT	Tedarik Zinciri Genel Müdür Yardımcısı ve İnşaat İş Birimi Lideri
Doğan SEVİM	Genel Müdür Yardımcısı, Global Satış ve Pazarlama
Eray KARADUMAN	Genel Müdür Yardımcısı, İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim
Muhammet Hüseyin ATEŞ	Genel Müdür Yardımcısı, Teknoloji
Mehmet İlker ÇALIŞKAN	Genel Müdür Yardımcısı, Dijitalleşme ve Entegrasyon
BOUDEWIJN DOMINIQUE J. DE LOOSE	Genel Müdür Yardımcısı, İş Geliştirme
Salih KAHRAMAN	Genel Müdür Yardımcısı, Avrupa, Ortadoğu, Afrika (EMEA)
Ömür MENTEŞ	Genel Müdür Yardımcısı, Asya Pasifik (APAC)
Abdülkadir TOPLU	Genel Müdür Yardımcısı, Kuzey Amerika
João Augusto Dos Santos	Genel Müdür Yardımcısı, Güney Amerika
Deniz KORKMAZ	Genel Müdür Yardımcısı, Kompozit Kuzey Amerika
Müge ARİFOĞLU YENMEZ	Genel Müdür Yardımcısı, Kompozit Avrupa, Orta Doğu ve Afrika

2. Yönetim Organı Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar

Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 4.6.5. maddesi uyarınca Yönetim Kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler ara dönem faaliyet raporlarında ve yıllık faaliyet raporunda kamuya açıklanmaktadır. Ancak açıklama kişi bazında yapılmamaktadır.

	1 Ocak-31 Aralık 2023	1 Ocak-31 Aralık 2022
Çalışanlara sağlanan kısa vadeli faydalar	71.123.474	40.592.669
İşten ayrılma sonrası faydalar	815.892	369.176
Diğer uzun vadeli faydalar	154.211	-
	72.093.577	40.961.845

Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirilmesinde hisse senedi opsiyonları veya şirket performansına dayalı ödeme planları kullanılmamaktadır.

27 Mart 2023 tarihinde yapılan 2022 yılı Ortaklar Olağan Genel Kurul Toplantısında; 2023 yılı için Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin her birine görev süreleri boyunca aylık brüt 60.000 TL (Altmışbin Türk Lirası) ücret ödenmesine ve diğer Yönetim Kurulu Üyelerine herhangi bir ücret veya huzur hakkı ödenmemesine karar verilmiştir.

3. Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri

Ar-Ge Çalışmaları

RFID Tag

Radio Frekansı ile Tanımlama (RFID) teknolojisi temel olarak verilerin, elektronik bir çip vasıtasıyla temassız iletimini gerçekleştirmektedir. Bu teknolojiyi içeren etiketler, lastiklerin üretimden kullanım ömrünün sonuna kadar küresel izlenebilirliğini sağlamaktadır. Üreticiler, otomotiv sektöründeki orijinal

ekipman üreticileri, distribütörler ve filo yönetimi şirketleri bu veriler sayesinde lastiği daha etkin ve verimli şekilde kullanabilecek, iyileştirmeler yapabileceklerdir. Pil gibi bir enerji kaynağına ihtiyaç duyulmayan patentli RFID etiketlerin dış kısmında esnek bir anten bulunmaktadır. Kordsa'nın malzeme teknolojisi sayesinde RFID etiketlerin lastik pişirme süreci öncesi kolayca uygulanabilmesi önemli bir uygulama problemini çözmektedir. SES RFID Solutions şirketinin patentli Radyo Frekansı ile Tanımlama (RFID) teknolojisi ile Kordsa'nın malzeme alanındaki uzmanlığının birleşmesi ile ortaya çıkan ürün; hem RFID anten yapısındaki hem de etiketleme uygulamasındaki problemleri ortadan kaldırmaktadır.

PET for EV tire

Otomotiv endüstrisi, hızla elektrikli araçlara (Electrical Vehicles-EV) doğru kayarken, bu değişim yeni nesil lastikleri zorunlu kılmaktadır. Sektördeki bu dönüşüm, daha yüksek dayanıklılık, daha düşük yuvarlanma direnci, daha az ağırlık, daha iyi dayanım, yüksek aşınma direnci, düşük gürültü ve daha iyi sürdürülebilirlik gibi özellikleri artırılmış lastiklerin tasarlanmasını gerektirmektedir. Kordsa, elektrikli araçların giderek artan talebini karşılamak için kord bezi çözümleri geliştirmektedir. Bu çözümler, elektrikli araçların ihtiyaç duyduğu lastik özelliklerini karşılamaya yöneliktir.

EV özelinde yapılan çalışmalar doğrultusunda lastik güçlendirme ürünleri, EV lastik gerekliliklerinden olan yuvarlanma direnci, daha iyi dayanıklılık ve sürdürülebilirlik konuları özelinde değerlendirilmiş ve en uygun başlıklar altında konumlandırma çalışmaları yapılmıştır. Ultra Yüksek Tenasiteli (Ultra High Tenacity (UHT)) 7G PET, geri dönüştürülmüş PET ve geri dönüştürülmüş NY ürünleri, EV'de kullanılan lastiklerin ihtiyaç duyduğu özelliklere uygun ürünler olması açısından örnek teşkil etmektedir ancak Kordsa'nın bu konuya uygun ürün portföyü çok daha geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. EV ihtiyaçlarına uygun olan UHT 7G PET kord bezi takviye malzemesi, hem daha hafif hem yüksek mukavemet özellikleri ile EV lastiklere uygun bir ürün örneği olarak gösterilebilir. Aynı zamanda EV araçlarda sürdürülebilir ürün kullanımı ile eşleşen farklı jenerasyonlardaki geri dönüştürülmüş PET ve NY ürünlerinin pazarda fark yaratması beklenmektedir.

Sürdürülebilir POLIAMID Lastik Güçlendirme Malzemeleri

Sürdürülebilirlik konusundaki regülasyonlar ve yaptırımlar tüm dünyada her geçen gün daha da ciddi hale gelirken, Kordsa yaşamı güçlendirme mottosu ile sektörün öncülerinden olarak çalışmalarına tüm hızı ile devam etmektedir. Ana iş kolu olan lastik güçlendirme iş biriminde, müşterilerin hedefleri ile de paralel olarak, ürettiği ürünleri 2030 yılına kadar %40 oranında, 2050 yılında ise %100 oranında sürdürülebilir yapmak hedefi bulunmaktadır. Bu hedefle birlikte, ham madde kaynaklarını sürdürülebilir ham madde kaynaklarına dönüştürmektedir.

Kordsa, Naylon 66 üretiminde %40 geri dönüştürülmüş polimerden üretilen iplik ve kord bezi üretimi nihai ürünün CO₂ salınımını %33 azaltmayı başarmıştır. Bunun yanı sıra naylon 66 üreten ana ham madde tedarikçisi firmalar ile bio-bazlı ham madde ve polimer üretimi konusunda çalışmalara başlanmış ve şirketin 2030/2050 hedefleri ile tutarlı bir yol haritası belirlenmiştir. Buna ilave olarak Horizon 2020 Avrupa projesi Polynspire kapsamında kimyasal geri dönüştürülmüş naylon 66 polimeri ham maddeleri ile laboratuvar ölçeğinde %100 kimyasal geri dönüştürülmüş naylon 66 polimeri üretilmiştir.

Sürdürülebilir PET Lastik Güçlendirme Malzemeleri

Otomotiv sektöründe 2030 ve 2050 sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda ürün portföyünün sürdürülebilir malzemelerden oluşması önem taşımaktadır. Otomotiv sektöründe 2030 yılında %40, 2050 yılında ise %100 sürdürülebilir malzeme ihtiyacı bulunmaktadır. Bu kapsamda PET lastik kord bezi ürününün dönüşümlü malzemelerden ya da biyo malzemelerden üretilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda Kordsa, PET lastik kord bezini geri dönüştürülmüş ham maddeden üretmek için projeler dahilinde çalışmalarına devam etmektedir. Bu çalışmalar kapsamında, farklı geri dönüşüm teknolojileri kullanılarak üretilen ham ipliklerin validasyon çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalarda, müşteri tarafındaki lastik ürün performansının etkilenmeyeceği en doğru ürünün bulunması hedeflenmektedir. Bu nedenle kord bezi veya tek kordun lastik içerisindeki performansını anlamaya yönelik Ar-Ge faaliyetleri yürütülerek müşteriye en doğru sürdürülebilir ham madde kaynağı kullanılarak gidilmesi yönündeki çalışmalar titizlikle devam etmektedir.

PET üretiminde kimyasal geri dönüşümle elde edilmiş %50 ve %100 geri dönüştürülmüş malzeme içeren polimerlerle sırasıyla pilot ve endüstri fazında deneme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Burada

özellikle %100 kimyasal olarak geri dönüştürülmüş ipliklerin farklı jenerasyonlardaki üretimlerinin başarılı şekilde tamamlanması ile geri dönüştürülmüş polyester lastik güçlendirme malzemesi ürün portföyü genişletilmiştir. Aynı zamanda Avrupa Komisyonu Horizon projeleri kapsamında bir parçası olunan Whitecycle projesiyle, lastiğin ve kompleks tekstil atıklarındaki polyester malzemeyi geri kazanarak ileri biyoteknolojik yöntemler ile depolimerizasyon, polimerizasyon ve tekrar kord bezi üretimi gerçekleştirilecektir. Bu sayede lastiğin içerisinde bulunan kord bezinin sonsuz çevrim ile geri kazanılması ve 2050’de hedeflenen %100 sürdürülebilir lastik hedefine bir adım daha yaklaşılmış olacaktır. Mekanik geri dönüşüm ve bio-bazlı malzemelerle ilgili çalışmalar ise Kordsa’nın hedefleriyle paralel şekilde devam etmektedir.

Diğer yandan lastiklerde malzeme kullanımını azaltmaya ve lastiklerde yuvarlanma direnci ve yakıt tüketimini azaltmaya yönelik farklı ürün geliştirme çalışmaları sürdürülmektedir.

İnşaat Güçlendirme Teknolojileri

Kordsa’nın inşaat güçlendirme teknolojiler, üç ana teknolojiye oluşmaktadır: fiber, yapısal güçlendirme ve yapı kimyasalları. Macro ve micro fiberlerle desteklenen fiber teknolojisi, zemin betonu, tünel, maden ve precast uygulamalarında etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Yapısal güçlendirme, bir yapının hizmet ömrü boyunca değişen ihtiyaçlara adapte olma gerekliliğini vurgular. Kordsa'nın sunmuş olduğu Kratos Yapısal Güçlendirme ürün grubu, yapıların bu değişen ihtiyaçlara etkin bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olan pratik ve yüksek performanslı bir çözüm sunar. Son olarak, yapı kimyasalları, yapısal güçlendirme ve fiber teknolojilerini tamamlayan ürünleri içermektedir.

Kratos Yapısal Güçlendirme ürün grubu, karbon kumaş, karbon plaka ve bu ürünleri tamamlayan yapı kimyasalları içeren bir çözüm sunmaktadır. Bu ürünlerle yapılan güçlendirmeler, yıkım ve yeniden inşaat yöntemleriyle karşılaştırıldığında zaman ve maliyet açısından avantaj sağlar; bu da çevreci ve sürdürülebilir bir çözüm sunar. Aynı zamanda, yapı kimyasalları alanında bulunan betonfixx ankraj ürün grubu çatlaklı ve çatlaksız betonda rijit bağlantı, destekleyici ve güçlendirme sağlamaktadır.

4. Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler

a) Bağlı Ortaklıklar

31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla konsolide edilen bağlı ortaklıkların faaliyet konusu ve konsolide finansal tabloların amacı doğrultusunda bağlı ortaklıkların faaliyette bulunduğu endüstriyel bölümler aşağıdaki gibidir:

Bağlı Ortaklıklar	Ülke	Faaliyet Konusu	Coğrafi Bölüm	Pay (%)
Nile Kordsa Company SAE (*)	Mısır	Kord Bezi Üretimi ve Tic.	Avrupa, Ortadoğu ve Afrika	51
Kordsa Inc.	ABD	End. İplik ve Kord Bezi Üretimi ve Tic.	Kuzey Amerika	100
Fabric Development, Inc.	ABD	Sivil Havacılık Sektörüne İleri Kompozit Malzemeleri Üretimi	Kuzey Amerika	100
Textile Products Inc.	ABD	Sivil Havacılık Sektörüne İleri Kompozit Malzemeleri Üretimi	Kuzey Amerika	100
Axiom Materials Acquisition LLC	ABD	Sivil Havacılık Sektörüne İleri Kompozit Malzemeleri Üretimi	Kuzey Amerika	100
Microtex Composites S.r.l.	İtalya	Lüks otomotiv sektörü ve motor sporlarına karbon fiber dokuma ve prepreg üretimi	Avrupa	61
Kordsa Brasil S.A.	Brezilya	End. İplik ve Kord Bezi Üretimi ve Tic.	Güney Amerika	97,31
PT Indo Kordsa Tbk	Endonezya	End. İplik ve Kord Bezi Üretimi ve Tic.	Asya	61,59
Thai Indo Kordsa Co. Ltd.	Tayland	Kord Bezi Üretimi ve Tic.	Asya	64,19
Kordsa Advanced Materials GmbH	Almanya	Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri	Avrupa	100

(*) 31 Aralık 2015 tarihli 2015/29 sayılı Grup Yönetim Kurulu Kararı'na göre, Şirket, 31 Aralık 2015 tarihi itibarıyla %51 oranında ortağı olduğu Nile Kordsa Company for Industrial Fabrics S.A.E. finansal tablolarının bilançoda "Satış Amaçlı Elde Tutulan Varlık" olarak sınıflandırılmasına karar verilmiştir.

b) Yatırım Harcamaları

Şirket 2023 yılında 55 milyon Amerikan Doları tutarında yatırım yapmıştır.

c) Dönem İçi Gerçekleşen Önemli Gelişmeler

- Fast Company Dergisi, küresel çapta düzenlediği "Most Innovative Companies" araştırması kapsamında derginin Türkiye edisyonunda da "En İnovatif 50" listesini yayınladı. Kordsa Global Bilgi Teknolojileri departmanının geliştirdiği "Uzaktan Çalışmada Siber Güvenlik" projesinin başarısı ile Kordsa, Türkiye'nin "En İnovatif 50" listesinde yer aldı.
- Kordsa, havacılık endüstrisinin liderlerinden FACC ile önemli bir ticari iş birliği anlaşmasına imza attı. Kordsa tarafından üretilen epoksi bazlı ürünlerin, uçakların kabin içi aksamalarında kullanılmak üzere FACC'ye tedarik edilmesini sağlayan bu anlaşmanın imzalanması için FACC yöneticileri, Kordsa'nın merkez ofisini ve İzmit Fabrikasını ziyaret etti.
- Türkiye'nin aylık iş dünyası ve ekonomi dergisi Platin ve bağımsız pazar araştırma şirketi Ipsos 'Platin Global 100 Endeksi'nde yer alan firmaları değerlendirdi. Listede ilk 100'e giren Kordsa aynı zamanda tekstil sektöründe de 2. sırada yer aldı.
- Sürdürülebilirlik odaklı çalışmalarıyla Kordsa Kompozit Ar-Ge ekibi, bal peteği üretimi için petrol bazlı reçinelere alternatif olarak şeker kamışı atıklarından elde edilen, tamamen sürdürülebilir biyo-bazlı bir reçine sistemi üretmişti. Bu projesiyle Kordsa, Boğaziçi Üniversitesi Elektroteknoloji Kulübü ve IEEE Öğrenci Kolu tarafından 350 binden fazla halk oyu ve jüri oyu ile gerçekleştirilen Boğaziçi Çevre Ödülleri'nde "Yılın Çevreci Ürünü" kategorisinin kazananı seçildi.
- Kordsa'nın 'Dijital Entegre Şirket' stratejisi kapsamında başlattığı kurumsal kaynak planlama (ERP) projesi "Project Janus", 2023 Aralık ayının tamamlanması itibarıyla Türkiye, Endonezya, Tayland ve Brezilya'daki tüm Kordsa tesislerinde eş zamanlı olarak hayata geçirildi. Bir yıl gibi kısa bir sürede gerçekleştirilen bu proje ile tüm tesisler birbiriyle entegre biçimde çalışacak ve şirket bünyesinde veri odaklı bir iş kültürü yaratılacak.
- "Hayatı Güçlendirme" vizyonu ile kadınların güçlenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğine katkıda bulunmayı amaçlayan Kordsa, kadınların iş ve sosyal hayatta daha aktif olmalarını desteklerken, aynı zamanda geleceğin kadın liderleri ve yöneticilerini de yetiştiriyor. Kadın çalışanlara eşitlik, destek ve fırsatlar sunmayı şirketin sürdürülebilirlik ve başarı yolculuğunun ayrılmaz bir parçası olarak gören Kordsa, bu çalışmalarıyla Türkiye Kadın Girişimciler Derneği'nin (KAGİDER) iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığına son vermek için uyguladığı Fırsat Eşitliği Modeli (FEM) sertifikasını almaya hak kazandı.
- Kordsa'nın İzmit Tesisi, geri dönüştürülmüş polyester alanındaki üretim süreciyle, sürdürülebilirlik alanında en itibarlı ve kapsamlı sertifikasyon programları arasında yer alan ISCC (Uluslararası Sürdürülebilirlik Karbon Sertifikasyonu) Plus Sertifikasını almaya hak kazandı. Şirketin döngüsel ekonomi yaklaşımının ve sürdürülebilir ürün yelpazesinin önemli bir unsuru olan geri dönüştürülmüş polyester içerikli lastik güçlendirme teknolojileri, ömrünü tamamlamış malzemelerin yeniden üretim süreçlerine dahil edilmesini sağlıyor.
- Sabancı Holding, Topluluk şirketlerinden Kordsa ve Çimsa'ya ev sahipliği yapacak Sabancı Teknoloji Merkezi'ni Almanya'da hayata geçirdi. Avrupa'nın en güçlü inovasyon merkezlerinden Münih'te kapılarını açan Sabancı Teknoloji Merkezi'nin çatısı Kordsa, dünya için inovasyon yapacak. Avrupa'nın en iyi üniversiteleri arasında yer alan Münih Teknik Üniversitesi ile yapılacak ortak Ar-Ge çalışmalarıyla parlak fikirlerin ürünleştirilmesi ve ticarileşmesi sağlanacak.
- Kordsa, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından hazırlanan 'Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu' arasında yer aldı. Geçtiğimiz seneye göre listedeki yerini 16 basamak yükselten Şirket, sürdürülebilir büyümesine devam etti.
- Kordsa, İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği (İTHİB) tarafından düzenlenen 'İhracata Değer Katanlar Ödül Töreni'nde 2022 yılındaki ihracat

performansından dolayı tekstil sektörünün en büyük 2'nci ihracatçı firması olarak "Yıldız" ödülün sahibi oldu.

- Kordsa, 'Çeşitlilik ve Kapsayıcılık' ilkeleri doğrultusunda kadın istihdamını ve iş hayatındaki yerini destekleyen inisiyatifleriyle, Capital ve Ekonomist dergilerinin yayınladığı 'Kadın Dostu 100 Şirket' ve 'Kadın Yönetici Dostu 100 Şirket' listelerinde yer aldı.
- Kordsa İnsan Kaynakları, bu yıl 2022 rekorunu yenileyerek dünyanın en saygın iş ödüllerinden olan Stevie® Awards for Great Employers'da (SAGE) bir kez daha en fazla ödül alanlar listesine girdi. Kordsa, insan odaklı yaklaşımıyla küresel düzeyde dikkat çekti ve Stevie® Awards for Great Employers'da 13 ödül ile globalde en fazla ödül alan 4., Türkiye'de 1. şirket oldu. Bireysel kategoride ise Kordsa Global İnsan Kaynakları Yetenek Gelişimi Müdürü Görkem Özkan "Yılın İnsan Kaynakları Yöneticisi" kategorisinde Türkiye'den finale kalan tek isim oldu ve gümüş ödül kazandı.
- Kordsa, Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından bu yıl 10. kez düzenlenen 'Sürdürülebilir İş Ödülleri'nde 'Sürdürülebilir İnovasyon' kategorisinde 'Sürdürülebilir Kompozitler ile Güvenli Seyahat' projesi ile ödüle layık görüldü.
- Türkiye'nin en geniş katılımlı sosyal sorumluluk hareketi Sabancı Cumhuriyet Seferberliği ile Cumhuriyet'in 100. yılının coşkusu sahada çalışarak kutlamaya devam eden Sabancı Topluluğu, deprem bölgesinin yerel kalkınmasına destek olacak anlamlı bir projeyi hayata geçiriyor. Hatay'da açılan Sabancı Hatay Kuluçka Merkezi ile deprem felaketi nedeniyle bölgeyi terk etmek zorunda kalan vatandaşların bölgeye geri dönmesi, gençlerin ve kadınların yeniden ekonomik ve sosyal hayata kazandırılması, yeni iş fırsatları yaratılması, bölgede bulunan girişimcilerin Türkiye ve dünya girişimcilik ekosistemine entegre edilmesi amaçlanıyor. Habitat Derneği ile Sabancı Topluluğu şirketleri Kordsa, Brisa, Temsa ve Teknosa'nın iş birliğiyle hayata geçirilen Sabancı Hatay Kuluçka Merkezi'nin açılışı, Sabancı Cumhuriyet Seferberliği etkinlikleri kapsamında gerçekleştirildi.

d) Personel Bilgisi ve Toplu Sözleşme Bilgisi

Şirket'in 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla personel sayısı 4.614'tür.

Ülke	Personel Sayısı (Alt işveren dahil)
Türkiye	1.699
Endonezya	1.191
ABD	842
Tayland	410
Brezilya	370
İtalya	97
Almanya	4
Çin	1
Toplam	4.614

Beyaz Yaka Çalışan Öğrenim Durumu (%) (31.12.2023 tarihi itibarı ile):

% 1,8 Doktora
% 13,4 Yüksek Lisans
% 55,0 Lisans
% 16,0 Ön lisans
% 13,8 Lise ve altı

Şirketimizde, Sendikalı çalışanlarımızın üyesi bulunduğu Türkiye Tekstil, Örmeye, Giyim ve Deri Sanayi İşçileri Sendikası (TEKSİF) ve Şirketimizin üyesi bulunduğu Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası arasında imzalanan 1 Nisan 2022 tarihinden geçerli olmak üzere 36 ay süreli XXVI. Dönem Grup Toplu İş Sözleşmesi hükümleri uygulanmaktadır.

5. Finansal Durum

a) Finansal Göstergeler

Kordsa'nın konsolide finansal göstergeleri aşağıdaki gibidir:

	USD Finansallar (M\$)						
	2022	2023	Δ	1Ç'23	2Ç'23	3Ç'23	4Ç'23
Hasılat	1,154	1,003	-13.1%	276	255	241	231
Brüt Kar	210	150	-28.6%	41	37	37	35
Brüt Kar Marjı (%)	18.2%	15.0%	-3 pts'	14.8%	14.4%	15.2%	15.3%
Faaliyet Giderleri Rasyosu (%)	9.9%	10.7%	1 pts'	10.2%	10.8%	10.5%	11.6%
Esas Faaliyet Karı	103	52	-49.2%	14	11	14	13
Esas Faaliyet Kar Marjı (%)	8.9%	5.2%	-4 pts'	5.1%	4.2%	5.7%	5.5%
FAVÖK	135	83	-38.2%	23	19	22	19
FAVÖK Marjı (%)	11.7%	8.3%	-4 pts'	8.3%	7.5%	9.2%	8.2%
Net Kar	94	17	-82.2%	5	-2	3	12
Efektif Vergi Oranı (%)	-5.5%	11.2%	16 pts'	-21.9%	-149.7%	-38.1%	-1491.2%
Net Kar Marjı (%)	8.2%	1.7%	-6 pts'	1.7%	-0.8%	1.3%	5.0%

b) Dönem İçi Faaliyetlere İlişkin Değerlendirmeler

Lastik, inşaat ve kompozit güçlendirme lideri Kordsa'nın satış gelirleri, 2023 yılında, lastik güçlendirme segmentindeki daralma, sektörde oluşan fiyat rekabeti ve hammadde fiyatlarının 2022 yılına göre gerilemesi nedeniyle, 2022 yılına göre %13 azalarak, 1,003 milyon Amerikan doları olarak gerçekleşmiştir. Satış gelirlerinde oluşan sektörel baskılar karlılık üzerinde de baskı oluşturmaktadır. Ana faaliyet gösterdiğimiz bölgelerde lastik güçlendirme sektöründeki yüksek orandaki daralma (Avrupa ve Kuzey Amerika bölgelerinde 2022 yılına göre %15 daralma), Çinli lastik güçlendirme üreticilerinde oluşan stok fazlası ve bu durumun getirdiği fiyat rekabeti ile Avrupa, Afrika ve Ortadoğu ("EMEA") bölgesindeki kur-enflasyon arasındaki uyumsuzluğun karlılık üzerindeki olumsuz etkileri, 2023 yılının genelinde devam etmiştir. Bu kapsamda 2023 yılında Kordsa'nın faiz amortisman vergi öncesi karı ("FAVÖK") 83 milyon Amerikan doları olarak gerçekleşmiştir. Finansman maliyetlerindeki artış ile birlikte yıllık net dönem karı ise 17 milyon Amerikan doları olmuştur.

FİNANSAL GELİŞMELER

2023 yılında 2022 yılına göre satış gelirleri Amerikan Doları bazında %13 azalarak 1,003 milyon Amerikan doları olarak gerçekleşmiştir. Lastik güçlendirme sektöründeki daralma, Çinli üreticilerde oluşan yüksek stok miktarının getirdiği rekabet ve navlun maliyetlerindeki düşüşün ürün mobilitesini artırmaya karşılık, rekabetçi fiyat politikası ve global ayakızının avantajları ile 2023 yılında sektöre paralel olarak düşüş yaşanmıştır. Aynı dönem içinde kompozit segmentinden elde edilen gelirler ise 2022 yılına göre %54 artış göstererek 201 milyon Amerikan dolarına ulaşmıştır. Ağustos 2022'de satın alımı tamamlanan Microtex Composites Srl şirketinin 2023 yılı ciro katkısı ise 42 milyon Amerikan doları olmuştur. Ülkemizde yaşanan depremler sonrasında ilk iki çeyrekte yavaşlama eğilimine giren inşaat sektörü, 2023 yılının ikinci yarısında toparlanma sürecine geçmiş ve 2023 yılını 2022 yılına paralel olarak 10 milyon Amerikan doları ile kapatmıştır.

Lastik güçlendirme segmentinde yaşanan sektörel daralma, Çinli üreticilerin yüksek stok seviyesinden kaynaklanan fiyat rekabeti ile EMEA bölgesinde enflasyona bağlı giderlerdeki artış ile USDTRY kurundaki uyumsuzluk sonucunda 2023 yılında, 83 milyon Amerikan doları FAVÖK elde edilmiştir. Bu bilgiler ışığında 2023 yılında 2022 yılına göre;

- Satışların toplam etkisi: 25 milyon Amerikan doları (hammadde, paketlenme ve navlun giderlerindeki etkiler dahil)
- İşçilik ve enerji giderlerinin toplam etkisi: 20 milyon Amerika doları olumsuz sapma bulunmaktadır.

Kordsa'nın fonksiyonel para birimi olan Amerikan doları ile hazırlanan konsolide finansallarımızla Türk Lirası bazında hazırlanan Vergi Usul Kanunu finansallarının arasında farklardan doğan vergi etkileri, ertelenmiş vergi geliri/gideri olarak sınıflandırılmaktadır. 2023 yılında USDTRY kurunda oluşan değer artışı sonucunda ertelenmiş vergi gideri oluşmuştur. Finansman maliyetlerinde yaşanan artışlara karşılık karlılık düzeyinde oluşan iyileşme sonucunda yıllık net karımız 17 milyon Amerikan doları olarak gerçekleşmiştir.

2023 yılında, makine ve ürün sürdürülebilirliğine yönelik olarak 55 milyon Amerikan doları tutarında yatırım gerçekleştirilmiştir.

İşletme sermayesi ve büyümeye yönelik yatırımların finansmanın etkisiyle, finansal borçlar 395 milyon Amerikan doları olarak gerçekleşirken, yıllık bazda net işletme sermayesindeki iyileşme ve etkin yatırım yönetimi ile net borç/FAVÖK oranı 4,0 olmuştur.

Kâr Dağıtım Politikası

Şirket'in kârına katılım konusunda imtiyaz bulunmamakta olup, yazılı bir Kâr Dağıtım Politikası bulunmaktadır.

Kâr Dağıtım Politikası, Türk Ticaret Kanunu hükümleri, Sermaye Piyasası Mevzuatı ve diğer ilgili mevzuat ile Esas Sözleşmemizin kâr dağıtımı ile ilgili maddesi çerçevesinde belirlenmiştir. Dağıtılacak kâr payı Genel Kurul'da alınan karar doğrultusunda belirlenir. Ancak Şirket, dağıtılabilir kârın tamamını nakit ve/veya bedelsiz hisse şeklinde dağıtma prensibini benimsemiştir. Kâr dağıtım kararı; yüksek meblağlı sabit kıymet yatırımı, iştirak edinimi veya mevcut borçlanma araçlarının getirebileceği limitasyonlar da dahil olmak üzere Şirketin orta ve uzun vadeli stratejileri ile ulusal ve küresel ekonomik şartlar doğrultusunda Genel Kurul tarafından alınır.

Esas Sözleşme'nin 35'inci maddesine istinaden, Genel Kurul tarafından yetki verilmesi halinde Yönetim Kurulu, sermaye piyasası mevzuatı ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde nakit kâr payı avansı dağıtabilir

Kâr payları, mevcut payların tamamına, bunların ihraç ve iktisap tarihlerine bakılmaksızın eşit olarak, en kısa sürede dağıtılması kabul edilmekle birlikte, belirlenmiş yasal süreler içerisinde Genel Kurul onayını takiben Genel Kurul'un tespit ettiği tarihte pay sahiplerine dağıtılacaktır. Genel Kurul, net kârın bir kısmını veya tamamını olağanüstü yedek akçeye nakledebilir. Kordsa Yönetim Kurulu'nun, Genel Kurul'a kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bu durumun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin olarak Genel Kurul Toplantısı'nda pay sahiplerine bilgi verilir. Aynı şekilde bu bilgilere, faaliyet raporu ve internet sitesinde de yer verilerek kamuoyu ile paylaşılır. Kâr dağıtım politikası Genel Kurul Toplantısı'nda pay sahiplerinin onayına sunulur. Bu politika, ulusal ve küresel ekonomik şartlarda herhangi bir olumsuzluk olması, gündemdeki projelerin ve fonların durumuna göre Yönetim Kurulu tarafından her yıl gözden geçirilmektedir. Bu politikada yapılan değişiklikler de, değişiklikten sonraki ilk genel kurul toplantısında pay sahiplerinin onayına sunulur ve internet sitesinde kamuoyuna açıklanır.

Şirket'in Kâr Dağıtım Politikası, 16 Mart 2015 tarihli Yönetim Kurulu Kararı ile Sermaye Piyasası Mevzuatı'ndaki son değişiklikler çerçevesinde revize edilmiş, www.kap.gov.tr ve Şirket <http://www.kordsa.com> internet sitesinde pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin bilgisine sunulmuş ve 23 Mart 2016 tarihinde yapılan 2015 Yılı Olağan Genel Kurul toplantısında onaylanmıştır.

Şirket'in Kâr Dağıtım Politikası, 22 Ocak 2024 tarihli Yönetim Kurulu Kararı ile Sermaye Piyasası Mevzuatı'ndaki son değişiklikler çerçevesinde revize edilmiş, www.kap.gov.tr ve Şirket <http://www.kordsa.com> internet sitesinde pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin bilgisine sunulmuş ve yapılacak ilk Genel Kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgi ve onayına sunulacaktır.

Son Üç Yılda Dağıtılan Brüt Kâr Payı (Temettü) Tutar ve Oranları:

Yıl	2022	2021	2020
Tutarı (TL)	57.000.000,00	160.000.000,00	-
Oranı (%)	29,30	82,25	-
Dağıtım Tarihi	29.03.2023	04.04.2022	-

6. Yönetim Komite ve Organlarının Değerlendirilmesi

a) Riskin Erken Saptanması Komitesi

Kordsa'nın riskleri, Şirket'in her seviyesinde yönetilmektedir. Kordsa içerisindeki tüm çalışanlar risk yönetiminde sorumluluk sahibidir.

Kurumsal Risk Yönetimi; kurumların değer üretirken, korurken ve kazanırken karşılaşacakları riskleri yönetmek amacıyla, şirket stratejileriyle bütünleştirdikleri kültür, yetenek ve uygulamalardır. Kordsa, Kurumsal Risk Yönetimi ile ilgili olarak Risk Yönetimi şirket standardını revize ederek (CFN.PO15) 29.08.2023 tarihinde organizasyon içinde yayınlamıştır. İlgili standart her yıl Kordsa İcra Kurulu tarafından gözden geçirilmektedir. Şirket standardı, aşağıda belirtilen konularda şirket uygulamalarını tarif etmekte ve güvence altına almaktadır:

- Kordsa Risk Yönetimi yaklaşımı ve konumlandırması.
- Risk yönetimi sürecinin yönetişi ve görev ile sorumlulukların tasarımı.
- Risklerin tanımlanması ve tespit edilmesi.
- Risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi.
- Risk yönetimi aksiyon planlarının oluşturulması.
- Risklerin erken saptanması sistemlerinin kurulması.
- Risklerin izlenmesi ve raporlanması.
- Risk bilinci kültürünün oluşturulması ve risk iletişimi.

Kordsa'nın finansal olan veya olmayan (operasyonel, itibari, hukuki, çevresel, personele ilişkin) tüm riskleri, faaliyetlerini gerçekleştirdiği tüm ülkeler ve tesisler bazında tanımlanmış ve CFN. PO15 Risk Yönetimi şirket standardına uygun olarak önceliklendirilmiştir. Yüksek ve orta ölçekli risk puanına sahip risklerin yönetilmesine yönelik olarak aksiyon planları oluşturulmuştur. Kordsa'nın maruz kaldığı önemli risklere ilişkin göstergelerin erkenden saptanabilmesi ve gerekli önlem ile aksiyonların alınabilmesi için Anahtar Risk İndikatörleri raporları oluşturulmuştur.

Riskin Erken Saptanması Komitesi 2023 yılında ; 7 Mart 2023, 12 Nisan 2023 ve 13 Haziran 2023 ve 6 Eylül 2023 ve 10 Ekim 2023 ve 15 Aralık 2023 tarihlerinde olmak üzere 6 defa toplanmıştır.

b) Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal Yönetim Komitesi, doğrudan icra fonksiyonu üstlenen ve üstlenmeyen Yönetim Kurulu'nda görevli üye ve bağımsız üye sıfatı taşıyan ve doğrudan icra fonksiyonu üstlenen Şirket üst düzey yönetici sıfatı taşıyan, Kurumsal Yönetim konularında yeterli bilgi ve tecrübe sahibi kişilerden oluşmaktadır. Kurumsal Yönetim Komitesi; Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi'nin görevlerini de üstlenmiştir.

Kurumsal Yönetim Komitesi, Şirket içerisinde Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve Yönetim Kurulu'na kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunmaktadır.

Kurumsal Yönetim Komitesi 2023 yılında ; 23 Şubat 2023, 7 Mart 2023, 13 Haziran 2023 ve 6 Eylül 2023 ve 13 Aralık 2023 tarihlerinde olmak üzere 5 defa toplanmıştır.

c) Denetimden Sorumlu Komite

Denetimden Sorumlu Komite, Şirket Yönetim Kurulu'na; Şirket'in muhasebe sistemi, finansal raporlaması, kamuya açıklanan finansal bilgiler, iç denetim bölümünün faaliyetleri, bağımsız denetim ile iç kontrol sisteminin işleyiş ve etkinliği hakkında bilgi vermek ve Şirket'in başta Sermaye Piyasası Kurulu Mevzuatı olmak üzere ilgili yasa ve kanunlara, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne ve Şirket'in etik kurallarına uyum konularındaki çalışmalarına destek olarak, bu konularla ilgili gözetim işlevini yerine getirmektedir. Üyeleri doğrudan icra fonksiyonu üstlenmeyen ve Yönetim Kurulu'nda bağımsız üye sıfatı taşıyan, mali konularda yeterli bilgi ve tecrübe sahibi kişilerden oluşmaktadır.

İç Denetim Komitesi 2023 yılında ; 7 Mart 2023 ve 13 Haziran 2023 ve 6 Eylül 2023 ve 15 Aralık 2023 tarihlerinde olmak üzere 4 defa toplanmıştır.

Denetimden Sorumlu Komite 2023 yılında ; 23 Şubat 2023, 3 Mayıs 2023 ve 3 Ağustos 2023 ve 1 Kasım 2023 tarihlerinde olmak üzere 4 defa toplanmış, denetim raporlarını incelemiş ve onaylamıştır.

7. Dijitalleşme

Dijital Dönüşüm ve Yapay Zeka

Sürdürülebilir dijital dönüşüm stratejisi ile yoluna devam eden Kordsa, doğru yatırımlar ve doğru insan kaynağı ile “Geleceğin Dijital Şirketi” olma hedefini güçlendiriyor.

Kordsa, uzun yıllardır şirket kültürünün temelini oluşturan Dijital Dönüşüm kavramını, 2023 yılında hayata geçirdiği Kordsa 5.0 stratejisi ile birleştirerek, büyüme ve sürdürülebilirlik alanlarında katkıda bulunmayı amaçlayan yeni dijital stratejilerini başarıyla uygulamaya koymuştur.

Verinin gücüne inanmakta ve operasyonlarını mükemmelleştirmek, müşterilerine değer katmak için uluslararası düzeyde etkili iş birlikleri kurmaktadır. Dünyanın dört bir yanındaki önde gelen üniversiteler, Ar-Ge laboratuvarları ve dijital dönüşüm/yapay zeka kuruluşları ile sağlam iş birlikleri geliştirilmektedir. Bu entegrasyonlar, küresel düzeydeki iş ortaklarıyla birlikte çalışarak çeşitli coğrafyalardan elde ettiği verileri kullanmayı ve uluslararası düzeyde etkili iş stratejileri oluşturmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte stratejik iş birlikleri, küresel çapta yenilikçi çözümler geliştirilmesine ve Kordsa’nın sektörde liderliğini daha da güçlendirmesine olanak tanımaktadır.

Kordsa, dijital dönüşüm yolculuğunda her 2 yılda bir uluslararası bağımsız kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen dijital olgunluk seviyesi ve siber güvenlik olgunluk seviyesi ölçümleri ile dijital dönüşüm yol haritasını oluşturmaktadır. Değişimin hızının ve kapsamının arttığı VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dünyasında, sürdürülebilir dijital stratejisini koruyarak, dijital ürün ve hizmetleri ile tüm paydaşlar için değer yaratmayı hedeflemektedir.

Son olarak 2022 yılında oluşturulan Dijital Dönüşüm Yolculuğu temel olarak 4 başlık altında takip edilmektedir.

Dijital Dönüşüm Yolculuğu Ana Başlıkları:

1. Bağlantılı Operasyon

- Kordsa, etkin ve esnek süreç yönetimini sağlamak üzere yeni dijital uygulama altyapısını oluşturarak müşterilere fayda sağlayan çözüm ve ürünleri önceliğine almıştır.
- Kurumsal kaynak planlama projeleri, özellikle EMEA, Güney Amerika ve Asya Pasifik bölgelerinde odaklanılan önemli girişimler arasında yer almaktadır.
- Dijital sistemlerin önemi, küresel ve yerel krizlerde bilgi sistemlerinin etkilenmemesi açısından vurgulanmakta olup, Kordsa bu bağlamda güçlü altyapısı sayesinde uzaktan çalışma ve güvenli bağlantı hizmetlerini standart olarak sağlamaktadır.
- Dijitalleşme stratejisine entegre ettiği ileri veri analitiği çalışmalarında, veri odaklı çözümler kullanarak maliyet düşürme hedefini güçlendirmektedir. Bu analizler, operasyonel süreçlerin daha verimli yönetilmesine ve kaynakların daha etkili bir şekilde kullanılmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca, maliyet verimliliği sağlamak amacıyla veri tabanlı kararlar alarak iş stratejilerini optimize etmeyi amaçlamakta, bu sayede sadece operasyonel etkinliğini artırmakla kalmayıp aynı zamanda finansal performansını da güçlendirmektedir.

Kordsa, aynı zamanda, dijitalleşme stratejisiyle sürdürülebilirlik konusundaki çabalarını da güçlendirmektedir. Sahadaki emisyonları titizlikle izleyip, verileri kullanarak sürekli iyileştirmeler sağlanmaktadır. IoT sensörleri ve otomasyon teknolojileri sayesinde ofislerde enerji verimliliği en üst düzeye çıkarılmaktadır. Bu sayede, çevresel etkimizi minimize etmeyi amaçlarken aynı zamanda operasyonel süreçleri optimize etmektedir.

2. Otonom Teknolojiler

- Kordsa, üretim sahalarındaki robotik dönüşüm, görüntü işleme, mobil teknolojiler, makine öğrenmesi gibi yenilikçi teknolojilere odaklanarak dijital dönüşümünü hızla sürdürmektedir.
- Robotik proses otomasyonu ile birçok iş sürecini insan müdahalesi olmaksızın dijital olarak yönetme konusunda önemli adımlar atmıştır.
- Artırılmış gerçeklik, yapay zeka, büyük veri analizi gibi konular Kordsa’nın 2024 hedefleri arasında yer almakta olup, start-up iş birlikleri ve sektörel inisiyatiflere öncelik verilmektedir.

- Kordsa, günümüz dünyasında, çalışmanın sadece ofiste değil, istenilen her yerde mümkün olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle hayata geçirilen GEN AI destekli chatbotlar, uzaktan çalışmayı güvenli hale getiren sistemler ve sesli komutlara izin veren uygulamalar ile motivasyonu ve verimliliği en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. Çalışanlarının esnekliği ve iş sürekliliği konusundaki ihtiyaçlarını karşılamak adına teknolojiyi en etkili şekilde kullanmaktadır.

3. Siber Güvenlik ve Altyapı

- ISO 27001:2013 Bilgi Güvenliği sertifikasına sahip Kordsa, siber güvenlik alanındaki çalışmalarını dijital dönüşümün bir parçası olarak değerlendirmektedir.
- Zafiyet tarama testleri, ortalama testleri ve felaket kurtarma çözümleri gibi faaliyetleri düzenli olarak sürdürmekte, Güvenlik Operasyon Merkezi uygulamaları ile dünya çapındaki tehditleri takip etmektedir.
- Siber güvenlik yol haritası, iş sürekliliği önceliklerini içermekte olup, risk hesaplamaları şeffaflık ilkesi çerçevesinde yönetimle değerlendirilmektedir. Aynı zamanda, siber güvenlik alanındaki güncel/yenilikçi teknoloji ve çözümleri yakından takip ederek, şirketi ve müşterileri güvenli alanda tutacak aksiyonları alma konusunda proaktif bir duruş sergilemektedir.

4. Dijital İş Gücü

- Kordsa, çalışanlarının dijital dönüşüm sürecinde farklı alanlarda eğitimlerine önem vererek, iş birlikleri ve üniversite projeleri ile sektöre katkı sağlamaktadır. 2017 yılında başlattığı kampüs yazılım ofisleri girişimi sayesinde dijital dönüşüm hızını katlayarak, paydaşlarına değer yaratıyor ve aynı zamanda yetkin insan kaynağını zenginleştirmektedir. Bu girişim, sadece Kordsa operasyonlarına değil, aynı zamanda Kordsa'nın sektörel sosyal sorumluluğuna da katkı sağlayarak, gelecek nesillere yönelik pozitif bir etki yaratmasına olanak tanımaktadır.
- 2022 yılında başlatılan Dijital Okuryazarlık eğitimleri, 2024 yılında çalışan ailelerine ve çocuklarına yönelik Dijital Medya okuryazarlığı gibi eğitimlerle genişlemeyi planlamaktadır.

Her yıl en üst yönetim seviyesinden başlayarak belirlenen sürdürülebilir dijital dönüşüm stratejisi doğrultusunda, Kordsa sektörde rakiplerinden ayrılarak "Geleceğin Dijital Şirketi" olma hedefine yönelik adımlar atmaya devam etmektedir, özellikle 2024 yılında bu hedeflere odaklanarak sektörde lider konumunu güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

8. Diğer Hususlar

a) Dönem İçinde Yapılan Bağış ve Yardımlar

Şirket'te, SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun bir **Bağış ve Yardım Politikası** yürürlükte olup, ilgili politika Şirket'in kurumsal internet sitesi <http://www.kordsa.com> adresinde pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

İSİM	TUTAR (TL)
Sabancı Üniversitesi	83.499.813,00
Deprem Bağışı	3.985.547,62
İzmit Belediye Gençlik Spor Kulübü	200.000,00
Beşiktaş Sakıp Sabancı Anadolu Lisesi	99.944,71
Darüşşafaka Cemiyeti	60.000,00
Habitat Derneği	1.205.835,00
İstanbul Sanayi Odası	11.750,00
İTÜ Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	55.000,00
İZBURS İzmit Burs Derneği	60.590,00
KIVILCIM ETİKET BARKOD VE BİL. İTH. İHR. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	23.052,01
Sabancı Üniversitesi	153.614,00
TEV - Türk Eğitim Vakfı	6.768,00
TOPLAM	89.361.914,34

b) İş Sağlığı, Güvenliği ve Çevre

Kordsa'da iş güvenliği ile ilgili tüm çalışanların ve bölümlerin ortak ve tek hedefi sıfır iş kazası ve sıfır meslek hastalığıdır.

Kordsa çalışanlarının, yüklenicilerinin ve komşularının sağlık ve güvenliğini güçlendirmeye kararlıdır. Risk yönetimi ve bilinçlendirme faaliyetleriyle tüm alanlardaki fiziksel ve davranışsal riskleri ortadan kaldırmayı misyon edinmiştir.

Kordsa, belirlenen her sağlık ve güvenlik konusu için hedefler koyarak sağlık ve güvenlik performansını iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği stratejik önceliklerin başında gelmektedir. Kordsa'da iş güvenliği ile ilgili tüm çalışanların ve bölümlerin ortak ve tek hedefi sıfır iş kazası ve sıfır meslek hastalığıdır. Bu hedefe, davranış odaklı iş sağlığı ve güvenliği bilinçlendirme kültürünün tüm çalışanlarda geliştirilerek ulaşılması amaçlanmaktadır.

Her çalışan 'Ben Güvendeyim' demelidir. İSG kültürünü güçlendirecek projeler ile birlikte yeni teknoloji ve dijital çözümleri de kullanılmaktadır. 2023 yılında "Yaşamı Güçlendiren Kurallar" ile bilinçlendirme çalışmaları devam ederken çalışanlara ulaşmak için mobil teknoloji ile 'Ben Güvendeyim' uygulaması geliştirilmiştir.

Çalışanların iş yerinde yaralanmasını önlemek amacıyla belirlenen **10 OKR** tüm tesislerde uygulanmaktadır.

Liderlik ve Sorumluluk

Kordsa, iş sağlığı ve güvenliğini küresel stratejimize entegre ederek tüm çalışanlarının ve yüklenicilerinin bu alanlarda mükemmelliğe olan bağlılıklarını teyit etmektedir ve tüm bu süreç üst yönetimle şeffaf bir şekilde yönetilmektedir.

Yasal Mevzuat ve Standartlara Uyum

Şirketin faaliyetleri mevcut iş sağlığı ve güvenliği mevzuatlarına uygun olarak yönetilmektedir. İş Sağlığı ve Güvenliği ISO 45001:2018 Yönetim Sistemi, Çevre ISO 14001:2015 Yönetim Sistemi Belgelerine sahiptir.

Risk Değerlendirmesi ve Yönetimi

Kazaları, meslek hastalıklarını önlemek ve/veya etkilerinin en aza indirilmesini sağlamak için şirket faaliyetleriyle ilgili riskler belirlenerek, değerlendirilip aksiyonlar belirlenerek yönetilmektedir.

Eğitim, Öğretim ve Farkındalık

İş gücünün iş sağlığı ve güvenliği performansına olan bağlılığını güçlendirmek amacıyla eğitim, öğretim ve farkındalık sürekli olarak teşvik edilmektedir. Her yıl tüm çalışanlara eğitim planı kapsamında görev bazlı eğitimler organize edilmektedir. Birçok İSGÇ konulu eğitimlerimizin dijital platformlar ile entegrasyonları sağlanmıştır.

Her Kordsa çalışanı 'Ben Güvendeyim' demelidir. İSG kültürünü güçlendirecek projeler ile birlikte yeni teknoloji ve dijital çözümleri kullanarak sıfır iş kazası ve meslek hastalığı hedefine ulaşılması amaçlanmaktadır. 2023 yılında da 'Yaşamı Güçlendiren Kurallar' ile bilinçlendirme çalışmaları devam ederken çalışanlara ulaşmak için mobil teknoloji ile "Ben Güvendeyim" uygulaması geliştirilmiştir.

Prosedürler

Şirketin operasyonları belirlenmiş İş Sağlığı, Güvenliği ve Çevre prosedür ve talimatlarına göre yürütülmektedir. 2023 yılında makine bazlı Etiketleme-Kilitleme talimatları projesine başlanmıştır.

Mal ve Hizmet Alımı Yönetimi

Yüklenicilerin ve tedarikçilerin iş sağlığı ve güvenliği performansı Kordsa'nın İSG sistemiyle tutarlı olmalıdır.

Bilgi Yönetimi ve İletişim

İş Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin bilgiler, istişare ve kullanımını kolaylaştırmak amacıyla doğru, güncel olarak belgelenmektedir.

Acil Durum Yönetimi

Acil durumların senaryoları öngörülerek etkilerinin azaltılması için acil durumlara hızlı ve etkin bir şekilde müdahale edilmektedir. 2023 yılında afetler sonrası haberleşmek ve yardıma ihtiyacı olan çalışma arkadaşlarına destek olabilmek için "İşim Tamam" uygulaması üzerinden "S.O.S" modu hayata geçirilmiştir.

Kaza, Olay Araştırma ve İletişimi

Şirketin faaliyetlerinden kaynaklanan kazalar ve olaylar, tekrarlarını önlemek ve/veya etkilerinin en aza indirilmesini sağlamak amacıyla incelenir, analizi yapılır ve belgelenir.

Denetim ve Sürekli İyileştirme

Sağlık, güvenlik ve çevre performansının güvencesi şirketin her kademesinde teşvik edilmektedir ve sürekli iyileştirme desteklenmektedir.

2023 yılı boyunca insan ve makine etkileşimi sırasında çalışanın zarar görmesini önlemek için “Makine Emniyeti Standartları” referans alınarak mevcut makinelerin güncel emniyet sistemleri ile donatılması projeleri geliştirilmiştir, proje ekipleri kurularak iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Projeler 2024 yılında da devam edecektir.

9. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Kordsa Teknik Tekstil A.Ş., 1 Ocak 2023 - 31 Aralık 2023 hesap döneminde Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayınlanan II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği (Tebliğ) ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin uygulanması zorunlu maddelerinin tamamına uymuştur.

2023 yılı hesap dönemine ilişkin 2023 Yılı Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF) ve 2023 Yılı Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) 20 Mart 2024 tarihinde Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)’nda ilan edilmiş; öte yandan, Şirket’in kurumsal yönetim uyum durumuna ilişkin dönem içerisindeki gelişmeler ise KAP’ta ilgili sekmede güncelleme bildirimleri aracılığıyla açıklanmıştır.

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1260805>

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1260806>

Şirketimiz, Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin uygulanması zorunlu olmayan maddelerine tam uyum amacıyla 2023 yılında gerekli özeni göstermiş ve bu hususları detaylı olarak www.kap.gov.tr adresinde ve <http://www.kordsa.com> adresinde pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin bilgisine sunmuştur.

Bu doğrultuda;

- 4.2.8 numaralı ilkeye uyum kapsamında Yönetim Kurulu Üyelerinin ve yöneticilerin görevleri esnasındaki kusurları ile Şirket’te sebep olabilecekleri zarar için Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yönetici Sorumluluk Poliçesi düzenlenmiştir.
- 1.6 numaralı ilke uyarınca Şirket’in kâr dağıtım politikası 23 Mart 2016 tarihli 2015 Yılı Olağan Genel Kurul Toplantısında pay sahiplerinin onayına sunulmuş ve www.kap.gov.tr ile Şirket internet sitesinde yayınlanmıştır.
- 1.3.10 numaralı ilke uyarınca, Şirket’in Esas Sözleşmesi’ne göre yapması gereken bağışlar haricinde 2023 yılında yapacağı bağışların sınırının 20.000.000 TL (Yirmimilyon Türk Lirası) olarak belirlenmesi 27 Mart 2023 tarihinde yapılan 2022 Yılı Olağan Genel Kurul’un onayına sunulmuş ve kabul edilmiştir.

Uygulanması zorunlu olmayan ilkelerin bir kısmında, uygulamada yaşanan zorluklar, bazı ilkelere uyum konusunda gerek ülkemizde, gerekse uluslararası platformda devam eden tartışmalar, bazı ilkelerin ise piyasanın ve Şirket’in mevcut yapısı ile tam örtüşmemesi gibi nedenlerle tam uyum henüz sağlanamamıştır. Söz konusu ilkeler ve bu ilkelerin uygulanmama gerekçeleri aşağıda özetlenmiştir:

- 1.2.1, 1.5.1 ve 1.5.2 numaralı ilkelere uyum çalışmalarında Türk Ticaret Kanunu’ndaki mevcut düzenlemelerin yeterli olduğu düşünüldüğünden Şirket esas sözleşmesinde ayrıca bir düzenlemeye gidilmemiştir.
- 2.1.4 numaralı ilkeye tam uyum amaçlanmakla birlikte bu tür bilgiler halen Reuters, Foreks vb. veri dağıtım kuruluşlarınca da temin edilmektedir. İnternet sitesindeki bilgilerin büyük ölçüde İngilizce olarak da verilmesi için başlatılan çalışmalar sürdürülmektedir.
- 4.3.9 numaralı ilkeye ilişkin bir Şirket politikası bulunmamakla birlikte mevcut Yönetim Kurulu üyelerimizden biri kadındır.

- 4.5.5 numaralı maddesine uyum konusunda gereken özen gösterilmekle birlikte, komite üyeliğinin gerektirdiği iş uzmanlığı nedeniyle bir Yönetim Kurulu üyesi birden fazla komitede üye olabilmektedir.
- 4.6.5 numaralı ilke uyarınca gerçekleştirilen açıklamalar kişi bazında yapılmamaktadır.
- 3 numaralı ilke uyarınca menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konusunda bir model veya mekanizma oluşturulmamıştır. Yönetim Kurulu'nda yer alan bağımsız üyeler Şirket'in ve pay sahiplerinin yanı sıra tüm menfaat sahiplerinin de yönetimde temsil edilmesini mümkün kılmaktadır.

10. Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Beyanı

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yapmış olduğu 02.10.2020 tarihli değişiklik doğrultusunda hazırlanan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'ne %100 uyumu hedefleyen BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan KORDSA, 1 Ocak 2023 - 31 Aralık 2023 hesap döneminde Sabancı Holding ve Topluluk şirketleri bünyesinde bu alanda yapmış olduğu çalışmalar neticesinde büyük oranda uyumu yakalamıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği ile Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) II-14.1 sayılı Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği ve Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporlaması düzenlemeleri çerçevesinde yapılan, Şirketimizin 20 Mart 2024 tarih 2024/7 sayılı kararı ile kabul edilen, uygulanmasına ve açıklanmasına karar verilen Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporlaması; 2023 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu 20 Mart 2024 tarihinde Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden ilgili şablon kullanılarak yapılmıştır. Bu husus detaylı olarak 2023 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1260804> adresinde ve Şirket internet sitesinde (www.kordsa.com) pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

KORDSA, çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımını 2023 yılında daha somut bir biçimde ortaya koymuş, söz konusu ilkelere tüm Sabancı Topluluğu genelinde %100 uyum sağlanması amacıyla yürütülen çalışmalara başta pay sahipleri olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin yararını gözeterek 2024 yılında da devam edilecektir.