



KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.

1 OCAK 2021 - 31 ARALIK 2021

HESAP YILINA AİT

YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

21 Şubat 2022



KPMG Bağımsız Denetim ve
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.
İş Kuleleri Kule 3 Kat: 1-9
Levent 34330 İstanbul
Tel +90 212 316 6000
Fax +90 212 316 6060
www.kpmg.com.tr

YÖNETİM KURULUNUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Kordsa Teknik Tekstil Anonim Şirketi Genel Kurulu'na

Görüş

Kordsa Teknik Tekstil Anonim Şirketi'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (birlikte "Grup" olarak anılacaktır) hesap dönemine ait tam set konsolide finansal tablolarını denetlemiş olduğumuzdan, bu hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu da denetlemiş bulunuyoruz.

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

Görüşün Dayanağı

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

Tam Set Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Denetçi Görüşümüz

Grup'un 1/1/2021-31/12/2021 hesap dönemine ilişkin tam set konsolide finansal tabloları hakkında 21 Şubat 2022 tarihli denetçi raporumuzda olumlu görüş bildirmiş bulunuyoruz.

Yönetim Kurulunun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu

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

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

b) Yıllık faaliyet raporunu; Grup'un o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle konsolide finansal durumunu doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtacak şekilde hazırlar. Bu raporda finansal durum, konsolide finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, Grup'un gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır.

c) Faaliyet raporu ayrıca aşağıdaki hususları da içerir:

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

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

Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumluluğu

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

Yaptığımız bağımsız denetim, SPK tarafından yayımlanan bağımsız denetim standartlarına ve BDS'lere uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar, etik hükümlere uygunluk sağlanması ile bağımsız denetimin, faaliyet raporunda yer alan konsolide finansal bilgiler ve Yönetim Kurulunun Grup'un durumu hakkında denetlenen finansal tablolarda yer alan bilgileri kullanarak yaptığı irdelemelerin konsolide finansal tablolara ve denetim sırasında elde edilen bilgilerle tutarlı olup olmadığına ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirir.

KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Anonim Şirketi



Hakan Ölekli, SMMM
Sorumlu Denetçi
21 Şubat 2022
İstanbul, Türkiye

İÇİNDEKİLER:

YÖNETİM KURULU FAALİYET RAPORU

- 1. Genel Bilgiler**
 - a) Faaliyet Konusu**
 - b) Sermaye ve Ortaklık Yapısı**
 - c) Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yöneticiler**
- 2. Yönetim Organı ile Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar**
- 3. Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri**
 - a) İnovasyon - Teknoloji**
 - b) 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) Kar Dağıtım Politikası**
- 6. Yönetim Komite ve Organlarının Değerlendirilmesi**
 - a) Riskin Erken Saptanması Komitesi**
 - b) Kurumsal Yönetim Komitesi**
 - c) Denetimden Sorumlu Komite**
- 7. Dijitalleşme**
- 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 ve Raporu**

1. Genel Bilgiler:

Ticaret Unvanı	: Kordsa Teknik Tekstil A.Ş.
Ticaret Sicil Memurluğu	: 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 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 2021 tarihi itibarıyla çalışan personel sayısı 4.844’tür. (31 Aralık 2020: 4.499)

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 2020: 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 2021 ve 31 Aralık 2020 tarihleri itibarıyla Şirket’in çıkarılmış sermayesi ve bu sermayenin pay sahipleri arasındaki dağılımı aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2021 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 2020 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 Üst Düzey Yöneticiler

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
Mehmet YILDIZ	Başkan Vekili	27.03.2017	24.03.2021	MART 2024
Gökhan EYİĞÜN	Üye Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi	12.05.2021	12.05.2021	MART 2024
Nusret Orhun KÖSTEM	Üye Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyesi	12.05.2021	12.05.2021	MART 2024
Mehmet SAMİ	Bağımsız Üye Denetimden Sorumlu Komite Başkanı Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyesi	26.03.2018	24.03.2021	MART 2024
Güngör KAYMAK	Bağımsız Üye Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanı Denetimden Sorumlu Komite Üyesi 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 2021 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu'nda kadın üye yer almamaktadır.

2021 yılı içerisinde Yönetim Kurulu'nda değişiklikler olmuştur.

- Yönetim Kurulu Üyesi Tamer SAKA 11 Mayıs 2021 tarihi itibarıyla görevinden ayrılmış, yerine 12 Mayıs 2021 tarihi itibarıyla Gökhan EYİGÜN atanmıştır.
- Yönetim Kurulu Üyesi Burak Turgut ORHUN 11 Mayıs 2021 tarihi itibarıyla görevinden ayrılmış, yerine 12 Mayıs 2021 tarihi itibarıyla Nusret Orhun KÖSTEM atanmıştır.

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> 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. Şirket'in 2021 yılı içerisinde 29 adet Yönetim Kurulu kararı alınmıştır.

Şirket Yönetim Kurulu'nun 26 Mart 2021 tarih 2021/10 numaralı kararı ile 24 Mart 2021 tarihinde yapılan 2020 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.

ADI VE SOYADI	GÖREVİ
Ali ÇALIŞKAN	Genel Müdür / CEO (Chief Executive Officer - İcra Kurulu Başkanı)
Fatma Arzu ERGENE	Genel Müdür Yardımcısı, Finans ve Tedarik Zinciri ve Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi
Levent AKPULAT	Genel Müdür Yardımcısı, Global Satış ve Pazar Geliştirme ve İnşaat İş Birimi Lideri
Eray KARADUMAN	Genel Müdür Yardımcısı, İnsan Kaynakları ve Hukuk
Deniz KORKMAZ	Genel Müdür Yardımcısı, Teknoloji
Mehmet İlker ÇALIŞKAN	Genel Müdür Yardımcısı, Strateji ve İş Geliştirme
Volkan ÖZKAN	Genel Müdür Yardımcısı, Avrupa, Ortadoğu, Afrika (EMEA)
İbrahim Özgür YILDIRIM	Genel Müdür Yardımcısı, Asya Pasifik (APAC)
Abdülkadir TOPLU	Genel Müdür Yardımcısı, Kuzey ve Güney Amerika
Murat Oğuz ARCAN	Genel Müdür Yardımcısı, Kompozit

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.

Şirket'in 31 Aralık 2021 ve 2020 tarihlerinde sona eren ara dönemlerde üst düzey yöneticilerine sağladığı faydaların kırılımı aşağıdaki gibidir:

	01.01.2021- 31.12.2021	01.01.2020- 31.12.2020
Çalışanlara sağlanan kısa vadeli faydalar	31.595.945	24.838.299
İşten ayrılma sonrası faydalar	157.340	322.544
	31.753.285	25.160.843

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

24 Mart 2021 tarihinde yapılan 2020 yılı Ortaklar Olağan Genel Kurul Toplantısında; Yönetim Kurulu Üyeleri'ne görev süreleri boyunca 16.000 TL aylık brüt ücret ödenmesine karar verilmiştir.

3. Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri

a) İnovasyon - Teknoloji

"İnovasyon" ve "Mükemmellik" kavramlarını şirket kültürü haline getiren Kordsa, Kocaeli Fabrika ve İstanbul Teknopark'ta bulunan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından onaylanmış 2 adet Ar-Ge Merkezi'nde geliştirmekte olduğu yeni ürün, süreç ve metotların endüstriyellemesi için çalışmalarına devam etmektedir.

Kordsa, 5746 sayılı kanun kapsamında her iki Ar-Ge Merkezi için yıllık faaliyet raporlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na sunmaktadır. Bugüne kadar Bakanlığın atadığı hakemler ve komisyon aracılığıyla gerçekleşen tüm yıllık denetimleri başarı ile tamamlamış ve teşviklerin devamına kararı verilmiştir. Aralık 2021 sonu itibarıyla 63 projesi Ar-Ge niteliğinde değerlendirilen Kordsa Ar-Ge Merkezi'nin (İzmit) 12. Faaliyet dönemi raporu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2021 Aralık ayında onaylanmıştır.

İzmit Ar-Ge Merkezi, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın düzenlediği 8. Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri ile Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Zirvesi Ödül Töreni'nde "D Grubu Ar-Ge Merkezleri (76-250 Ar-Ge Personel İstihdamı)" kategorisinde birincilik ödülü almıştır. 2020 yılında düzenlenen İnovalig'te de İnovasyon Kaynakları kategorisinde ikincilik elde etmiştir.

Kordsa'nın ikinci Ar-Ge Merkezi de 2016 yılından beri Teknopark İstanbul'daki Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi'nde faaliyetlerini Sabancı Üniversitesi ile aynı çatı altında devam ettirmektedir. Eylül 2021 itibarıyla 12 projesi bulunan Kordsa Ar-Ge Merkezi'nin (İstanbul) 4. Faaliyet dönemi raporu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2021 Eylül ayında onaylanmıştır.

b) Ar-Ge Çalışmaları

"İnovasyon" ve "Mükemmellik" kavramlarını şirket kültürü haline getiren Kordsa, malzeme, süreç ve ekipman üzerine yaptığı araştırma geliştirme faaliyetleriyle daha etkin üretim koşulları oluşturmakta ve müşterilerine daha rekabetçi ve yenilikçi ürünler sunmaktadır.

Lastik güçlendirme, ince film ve esnek elektronik teknolojileri, kompozit teknolojileri ve inşaat güçlendirme alanında toplamda 2 Ar-Ge Merkezi olan Kordsa'nın ilk Ar-Ge merkezi 2008 yılında kurulmuştur. İzmit'teki merkezde araştırma ve geliştirme çalışmaları ile Kordsa, faaliyet gösterdiği endüstrilere, yakın sektörlerle ve potansiyel pazarlara yönelik yeni ürün, süreç ve teknolojiler geliştirmektedir. Lastik ve inşaat güçlendirme teknolojilerinde hem global pazar hem de Türkiye pazarı için inovasyon mutfağı rolü gören

merkezin yanı sıra, Kordsa'nın kompozit teknolojileri alanında ikinci Ar-Ge Merkezi, üretim, inovasyon ve Ar-Ge'yi tek çatı altında toplamak amacıyla Kordsa ve Sabancı Üniversitesi'nin hayata geçirdiği Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi'nde faaliyet göstermektedir. Bu merkezde araştırmacılar, tasarımcılar, üretim mühendisleri, üretim süreci sorumluları ve çalışanları, doktora öğrencileri, doktora sonrası araştırmacılar, öğretim üyeleri, kuluçka firma girişimcileri aynı ekosistemde birlikte çalışmaktadır. Açık inovasyon anlayışının ülkemizdeki önemli destekçilerinden biri olarak Kordsa üniversite ve sanayi iş birliğine öncülük etmektedir.

Kordsa, Ar-Ge alanında yurt içi ve yurt dışı birçok üniversite ve kurumla iş birliği yapmakta ve üniversitelerin ilgili alanlarındaki nitelikli uzmanlık alanlarında ortak projeler yürütmektedir. Kordsa, kompozit teknolojileri alanında 2019 yılında açık inovasyon modelini bir adım daha genişleterek Sabancı Üniversitesi ile birlikte İngiltere Sheffield Üniversitesi ile iş birliği yapmaya başlamıştır. Uzay ve havacılık endüstrisinden sektörel oyuncuların ve proje ortaklarının birlikte çalıştığı bu merkezle yaptığı iş birliği ile Kordsa, şirketin büyümesine katkıda bulunacak yeni fikirler ve fırsatlar yaratmayı hedeflemektedir.

Lastik güçlendirme teknolojileri alanında gelecek nesillere daha iyi, daha sürdürülebilir ürünler geliştirme misyonu ve "Güçlendirici" kimliğiyle resorsinol ve formaldehit içermeyen çevreci bir yapıştırıcı formülü üzerinde 2008'den beri çalışmaktadır. Kordsa, açık inovasyon yaklaşımı ile geliştirdiği çevre dostu bu formülün sektörün yeni yapıştırma standardı haline gelmesini hedeflemektedir. Tüm sektöre ücretsiz olarak lisanslanan bu yeni yapıştırma teknolojisi Kordsa'nın açık inovasyon anlayışının bir çıktısıdır.

Kordsa'nın EUREKA destekli de bir projesi bulunmaktadır. "COMACH (Clean, Precise and Defect-Free Composite Parts Machining Robotic System; Temiz, Hassas ve Hasarsız Kompozit Kesim Robotu)" isimli bu proje kapsamında, kompozit parçaların işlenmesine yönelik olarak geliştirilecek olan ekonomik maliyetli ve esnek robotik imalat çözümü, frezeleme sırasında açığa çıkan kompozit tozlarını iş mili içerisinden emecek bir sisteme, iyileştirilmiş hassasiyete ve ilk seferde doğru parça üretilebilmesi için sürekli olarak süreç takibi yapacak bulut-tabanlı bir izleme sistemine sahip olacaktır. Dış fon programları tarafından desteklenen projelere ek olarak Kordsa'nın TÜBİTAK TEYDEB 1501 - Sanayi AR-GE Projeleri Destekleme Programı kapsamında 1 projesi, 1509 Uluslararası Sanayi AR-GE Projeleri Destekleme Programı kapsamında 1 projesi bulunmaktadır.

Kordsa, iki Ar-Ge Merkezi'nde Aralık 2021 itibari ile yaklaşık toplam 114 kişilik bir ekiple geleceğin güçlendirme teknolojilerini geliştirmektedir 2021 yılı itibarıyla Kordsa'nın patent portföyü toplam 890 patent başvurusuna ulaşmıştır ve 194 tescilli patenti bulunmaktadır. Kordsa'nın yeni ürünleri ve uluslararası başvurulmuş 685'den fazla patent başvurusu ile yarattığı fikri mülkiyet lastik, inşaat ve kompozit güçlendirme pazarlarında teknoloji liderliğini pekiştirmektedir. Ar-Ge yatırım kararlarını alırken değişen pazar koşullarını ve müşteri taleplerini değerlendiren Kordsa, kurum kültürünün temel taşlarından Ar-Ge ve inovasyonda lider konumunu pekiştirmek ve faaliyet gösterdiği her alanda liderliğini devam ettirmeyi hedeflemektedir.

4. Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler

a) Bağlı Ortaklıklar

31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla konsolide edilen bağlı ortaklıkların faaliyet konusu ve konsolide finansal tabloların amacı doğrultusunda bağlı ortaklıkların faaliyette bulunduğu endüstriyel bölümler aşağıdaki gibidir:

Bağı Ortaklıklar	Ülke	Faaliyet Konusu	Coğrafi Bölüm	Pay (%)
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
Advanced Honeycomb Technologies Corporation (*)	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
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	61,58
PT Indo Kordsa Polyester (*)	Endonezya	End. İplik Üretimi ve Tic.	Asya	99,97
Thai Indo Kordsa Co. Ltd. (*)	Tayland	Kord Bezi Üretimi ve Tic.	Asya	64,19
NileKordsa Company SAE (**)	Mısır	Kord Bezi Üretimi ve Tic.	Avrupa, Ortadoğu ve Afrika	51

(*) Şirket'in dolaylı yoldan bağlı ortaklıklardır.

(**) 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 2021 yılında 253,4 milyon TL (28,5 milyon Dolar) tutarında yatırım yapmıştır.

c) Dönem İçi Gerçekleşen Önemli Gelişmeler

- Şirket'imizin Genel Müdürü Ali Çalışkan, Türkiye-ABD İş Konseyi'nin "Yeşil Ekonomi Kalkınma: Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Tedarik Zincirlerini Güçlendirme" etkinliğinde sürdürülebilir tedarik zincirlerinin geleceği paneline katılmıştır.
- Şirket Genel Müdürümüz Ali Çalışkan, "Geleceği Rejeneratif Stratejileri" başlıklı oturumda Dünya Gazetesi Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Gölbaş ile "Geleceğin Ulaşımı" konusunu değerlendirmiştir.
- 2016 yılından günümüze CDP İklim Değişikliği ve Su Programları değerlemesine katılan Kordsa, 2021 yılı raporlama döneminde su programında notunu yükselterek en prestijli seviye olan A listesinde yer almıştır. Bununla birlikte Kordsa, su kaynaklarını korumaya yönelik etkin, şeffaf ve ölçülebilir adımlarıyla dünya genelinde değerlendirilen yaklaşık 12 bin şirket arasında "A" notunu alarak yüksek performans gösteren 118 şirket arasına girmiştir.
- Kordsa, 2021 yılında 8.'si düzenlenen Sürdürülebilir İş Ödülleri'nde ücretsiz lisans ile sektörün kullanımına açtığı çevre dostu teknolojisi "Cokoon" ile kurumlar arası işbirliği kategorisinde ödüllendirilmiştir.
- Kordsa, sürdürülebilirliği yönelik çalışmalarında daha iyi sonuçlar alabilmek ve tüm adımlarıyla döngüsel ekonominin benimsenmesini sağlayabilmek amacıyla Türkiye Döngüsel Ekonomi Platformu'na üye olmuştur.
- Sürdürülebilirlik raporlamalarındaki iyi uygulamaları onurlandırmak üzere verilen "Asya Sürdürülebilirlik Raporlama Ödülleri'nde", "Asya'nın En İyi Stratejik Önceliklendirme Raporlaması" kategorisinde Kordsa 2019 Sürdürülebilirlik Raporu Gümüş ödül kazanmıştır.
- Kordsa'nın 2019 Sürdürülebilirlik Raporu, ARC ödüllerinde altın ödül almıştır.

- Kordsa, Öğretmen Akademisi Vakfı (“ÖRAV”) ile işbirliği kapsamında, ana fabrikasının bulunduğu İzmit’te, 70 öğretmenin, Öğretmen Akademisi Vakfı’nın “Çevrim İçi Eğitimde Etkileşimli Ders Tasarımı” eğitimi almasına katkı sağlamıştır.
- Kordsa, sürdürülebilirliğe yönelik çalışmalarında daha iyi sonuçlar alabilmek ve tüm adımlarında döngüsel ekonomin benimsenmesini sağlayabilmek için Türkiye Döngüsel Ekonomi Platformu’na üye olmuştur.
- Kordsa “Tutkumuz yaşamı güçlendirmek” vizyonuyla çıktığı yolda, yönetsel, sosyal, ekonomik ve çevresel performans gelişimlerini paylaştığı 2020 Sürdürülebilirlik Raporu’nu açıklamıştır.
- Kompozit teknolojileri alanında sektöre yön veren, yaşamı kolaylaştıran, daha verimli ve çevreci teknolojiler üreten Kordsa, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından düzenlenen 8.Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve Ar-Ge Merkezleri Zirvesi’nde birincilik ödülü almıştır. Lastik, inşaat ve kompozit teknolojileri alanında 5 ülkede 12 üretim tesisi ile faaliyet gösteren Kordsa, 76-250 Ar-Ge personeli istihdam eden Ar-Ge merkezlerinin değerlendirildiği kategoride Türkiye’nin en iyi Ar-Ge merkezi seçilmiştir.
- Bağlı ortaklıklarımız, Fabric Development Inc., Textile Products Inc. ve Axiom Materials Inc. şirketleri ile Ceramics Expo 2021 fuarına katılmıştır. Üç şirket katılımcılarla havacılık, uzay ve savunma sanayi alanındaki yetkinliklerini ve çözümlerini katılımcılarla paylaşmıştır.
- Araştırmacı Yazar ve Universum Türkiye Lideri Evrim Kuran ile Şirket’in Global İnsan Kaynakları Grup Müdürü Elif Gül, işin geleceğini konuşmak için Kordsa YouTube kanalında bir araya gelerek canlı yayın gerçekleştirmiştir.
- ABD’de yerleşik bağlı ortağımız Kordsa Inc., %95,86’sına sahip olduğu Axiom Materials Acquisition LLC şirketinin %4,14’lük azınlık paylarını 6.533.413 Amerikan Doları karşılığında satın almıştır. Bu işlem ile birlikte Kordsa Inc., %100 ortalık payı ile Axiom Materials Acquisition LLC şirketinin tek ortağı konumuna gelmiştir.
- Kordsa’nın Endonezya’daki iştiraki IndoKordsa’da, 25 Ağustos 2021 günü yayılımı sınırlı bir bölgede kalan, bir yangın meydana gelmiş ve Naylon 66 iplik üretiminde kesinti olmuştur. Müşterilerimize hizmetimizde hiçbir aksaklık olmadan, ekiplerimizin özverili çalışmaları neticesinde 1 ay içerisinde Naylon 66 iplik üretim hattı başarılı bir şekilde üretime başlamıştır.
- 2021 yılı 3.çeyrek sonuçlarıyla birlikte, lastik güçlendirme sektöründeki güçlü talebin finansallarımızdaki etkilerini gösterebilmek amacıyla, 5 Mayıs 2021 tarihinde Kamuyu Aydınlatma Platformu üzerinden yatırımcılarımızla paylaşılan 2021 yılı beklentileri revize edilmiştir. Buna göre, Şirketimizin 2020 yılı karşılaştırıldığında, 2021 yılı büyüme beklentileri ve gerçekleşen büyüme rakamları aşağıda özetlenmiştir:

TL Bazlı Büyüme Beklentileri	Beklenti	Gerçekleşen
Satışlar	%50-55 Büyüme	%74 Büyüme
FAVÖK	%85-95 Büyüme	%112 Büyüme

USD Bazlı Büyüme Beklentileri	Beklenti	Gerçekleşen
Satışlar	%30-35 Büyüme	%37 Büyüme
FAVÖK	%65-70 Büyüme	%67 Büyüme

d) Personel Bilgisi ve Toplu Sözleşme Bilgisi

Şirket’in 31 Aralık 2021 tarihi itibarıyla personel sayısı 4.844’tür.

Ülke	Personel Sayısı (Alt işveren dahil)
Türkiye	1.876
ABD	787
Brezilya	413
Tayland	429
Endonezya	1.338
Çin	1
Toplam	4.844

Beyaz Yaka Çalışan Öğrenim Durumu (%) (31.12.2021 tarihi itibarı ile):

% 1,8 Doktora
 % 12,4 Yüksek Lisans
 % 52,5 Lisans
 % 17,1 Ön lisans
 % 16,2 Lise ve altı

Şirketimizde, Sendikalı çalışanlarımızın üyesi bulunduğu Türkiye Tekstil, Örme, Giyim ve Deri Sanayi İşçileri Sendikası (TEKSİF) ve Şirketimizin üyesi bulunduğu Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası arasında 7 Eylül 2019 tarihinde imzalanan 1 Nisan 2019 tarihinden geçerli olmak üzere 36 ay süreli XXV. Dönem Grup Toplu İş Sözleşmesi hükümleri uygulanmaktadır.

5. Finansal Durum

a) Finansal Göstergeler

Kordsa'nın konsolide finansal göstergeleri aşağıdaki gibidir:

Milyon TL	01.01.2021- 31.12.2021	01.01.2020- 31.12.2020	Değişim %
Satış Gelirleri	7.891	4.536	74,0%
Brüt Kar	1.732	803	115,7%
<i>Brüt Kar Marjı (%)</i>	<i>21,9%</i>	<i>17,7%</i>	
Esas Faaliyet Karı	1.326	384	245,5%
<i>Esas Faaliyet Kar Marjı (%)</i>	<i>16,8%</i>	<i>8,5%</i>	
Vergi Öncesi Kar	944	180	424,6%
Vergiler (-)	-80	-22	
Durdurulan Faaliyetler Dönem Karı (Zararı)	-8	-7	
Net Dönem Karı	856	150	469,0%
<i>Ana Ortaklık Payları</i>	<i>769</i>	<i>153</i>	
<i>Kontrol Gücü Olmayan Paylar</i>	<i>87</i>	<i>-3</i>	
Net Dönem Karlılığı (%)	10,8%	3,3%	

b) Dönem İçi Faaliyetlere İlişkin Değerlendirmeler

Otomotiv sektöründe yaşanan krizlere ve tedarik zincirindeki problemlere karşılık global bir oyuncu olmanın avantajını kullanan Kordsa, lastik güçlendirmedeki yüksek kapasite kullanım oranı ve etkin maliyet yönetiminin de etkisiyle 8 Kasım 2021 tarihinde yatırımcılarıyla paylaştığı TL ve Amerikan Doları bazında beklentilerin üzerinde finansal sonuçlara ulaştı. Kordsa, bir önceki yıla göre operasyonel karlılığını yaklaşık 2 kat, net kârını ise 5 kat arttırdı. 855 milyon TL'ye (96 milyon Amerikan Doları) ulaşan net karının yanı sıra, stratejik yatırımlar ve inovasyon çalışmalarının başarılı çıktıları ile operasyonel verimliliğini de yükseltti ve FAVÖK 1,2 milyar TL'ye (137 milyon Amerika Doları) ulaştı.

- Lastik Güçlendirme:
 - o 2020 yılı sonunda başlayan ve 2021 yılında da güçlü şekilde devam eden toparlanma ile birlikte sektörün %10 büyüdüğü pazarda büyüme oranı %30'un üzerinde gerçekleşti.
 - o Kuzey Amerika bölgesi haricinde tüm bölgelerdeki satış hacimleri hem 2020 yılının hem de pandemi öncesi son yıl olan 2019 yılının üzerindedir.
 - o Asya-Pasifik'teki yüksek talep satış hacmindeki büyümeyi önemli ölçüde desteklerken EMEA ve Güney Amerika'daki talep de genel büyümeyi hızlandırdı.
 - o 2021 yılının ikinci yarısında emtia fiyatlarındaki artışlar nedeniyle NY66 ve PET HMLS hammaddesinde önemli artışlar gerçekleşti. Etkin maliyet yönetimi ve fiyatlama politikası ile birlikte sürdürülebilir kar marjı korundu.
 - o Navlun giderlerindeki artışlar, sektördeki tüm oyuncular için önemli bir risk unsuru haline geldi.
- Kompozit Güçlendirme:
 - o Covid-19 sonrası sektördeki toparlanmanın başlamamış olması nedeniyle segmentin 2021 yılı cirosu 87 milyon USD olarak gerçekleşti. 2020 yılında bu rakam 96 milyon USD idi.
- İnşaat Güçlendirme:
 - o Yurtiçi talebin artması ve ihracat çalışmalarına da ağırlık verilmesiyle birlikte 2020 yılına göre ciro yaklaşık 2 kat artarak 9 milyon USD olarak gerçekleşti.

c) Kar Dağıtım Politikası

Şirket'in karına katılım konusunda imtiyaz bulunmamakta olup, yazılı bir Kar 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 dağıtımı 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. Kordsa Global'de kâr payı avansı dağıtımı uygulaması bulunmamaktadır.

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 Kar 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.

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

Yıl	2020	2019	2018
Tutarı (TL)	-	48.632.269,00	68.085.176,60
Oranı (%)	-	25	35
Dağıtım Tarihi	-	26.03.2020	25.03.2019

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 karşılaştıkları riskleri yönetmek amacıyla, şirket stratejileriyle bütünleştirdikleri kültür, yetenek ve uygulamalardır. Kordsa, Kurumsal Risk Yönetimi ile ilgili olarak Risk Yönetimi şirket standardını (CFN.007) oluşturmuş ve 01.07.2012 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 yönetimi 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. 007 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 2021 yılı içerisinde; 9 Mart 2021, 21 Nisan 2021, 8 Haziran 2021, 6 Eylül 2021, 8 Kasım 2021 ve 6 Aralık 2021 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. 2021 yılı içerisinde; 19 Şubat 2021 tarihinde iki, 9 Mart 2021, 8 Haziran 2021, 6 Eylül 2021 ve 6 Aralık 2021 tarihlerinde olmak üzere 6 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.

Denetimden Sorumlu Komite 2021 yılı içerisinde ; 19 Şubat 2021, 4 Mayıs 2021, 10 Ağustos 2021 ve 1 Kasım 2021 tarihlerinde 4 defa toplanmış, denetim raporlarını incelemiş ve onaylamıştır.

7. Dijitalleşme

- "Dijital Dönüşüm ve Endüstri 4.0" kavramlarını şirket kültürü haline getiren Kordsa, Globalde faaliyet gösterdiği tüm ülkeler için geliştirmekte olduğu yeni ürün, süreç ve metotların dijitalleşmesi için çalışmalarına devam etmektedir.
- Kordsa, Dijital dönüşüme global ölçekte tüm tesis ve süreçlerinden veri toplama sistemleri ve bunları merkezi platformlarda raporlayan bir yapıya dönüştürmüş ve geldiği noktada artık bir üst seviyede daha akıllı kararlar verecek yeni nesil teknolojileri ve entegrasyonları analitik zekâ ile birlikte değerlendiren sistemlerin konumlandırılmasını sağlamıştır.
- Dijital dönüşüme bir proje değil yolculuk olarak yaklaşan Kordsa, dönüşüm sürecine bir ölçme ve değerlendirme metodolojisi kullanarak 2018 yılında başlamıştır. Yapılan analizler neticesinde birçok iş süreci, farklı ülkelerden konusunda uzman sektör danışmanları tarafından detaylıca incelenmiş ve gelişim alanları belirlenerek 3 yıllık bir dijital dönüşüm yol haritası hazırlamıştır. Hazırlanan yol haritasındaki tüm kapsayıcı projeleri bu 3 yıllık süreçte hayata geçirilmiş ve tüm paydaşlar için dijital çıktılar ile verimlilik kalite ve müşteri memnuniyeti değerleri yaratılmıştır.
- 2021 yılına gelindiğinde Globalde faaliyet gösterdiği tüm tesisler İçin Dijital olgunluk seviye ölçümlerini tekrarlayan Kordsa yeni stratejilerini 2 yıllık hedefler ve ana odak alanları seçerek belirlemiştir.
- Düzenli aralıklarla Dijital olgunluk seviyesi ve Siber Güvenlik olgunluk seviyesi ölçümlerini uluslararası bağımsız kuruluşlara yaptıran Kordsa, bu sayede ileriye dönük stratejilerini ve odak alanlarını belirlemeye devam ederek yeni teknoloji ve gelişim fırsatlarını sürekli olarak izlemektedir.
- 2020 ve 2021 yıllarında Kordsa Türkiye işletmesinde Satın Alma ve Ödemeler süreci için dönemsel olarak uygulanan veri analitiği denetimi, robotik süreç otomasyonu (RPA) ile sürekli hale getirilmektedir. 2021 yılı sonu itibarıyla teknik uygulama çalışmaları tamamlanan ilgili RPA projesi Aralık ayı itibarıyla canlı ortamda test edilmeye başlanmıştır. Süreç ile ilgili sorgulama ve analizler

sanal bir robot tarafından her bir sorgunun risk derecesine göre belirlenmiş sıklıklarda (günlük, haftalık, aylık, çeyreklik, 6 aylık, yıllık) çalıştırılacak ve sorgu kapsamında tespit edilen sonuçlar yine aynı sanal robot tarafından İç Denetim Bölümü ve ilgili Kordsa yöneticileri ile paylaşılacaktır. Tek bir süreç ile başlayan bu robotik uygulama 2022 yılında diğer süreçlere ve işletmelere de yaygınlaştırılacaktır.

- 2021 yılında yeni oluşturulan Dijital yol haritasında Kordsa'da Dijital Dönüşüm Yolculuğu temel olarak dört ana başlık altında toplanmaktadır:

a) Bağlantılı Operasyon

- Kordsa, daha etkin ve esnek süreç yönetimlerini sağlayacak ve günlük iş hayatını kolaylaştıracak yeni dijital uygulama altyapısını oluşturmuştur. Gelişen teknolojileri adapte ederek müşterileri için fayda yaratacak çözüm ve ürünleri önceliğine alan, dijital ürün yaşam döngüsünü sürekli kontrol altında tutan bir yaklaşım izlemektedir.
- Kordsa; öncelikle üretimde verilerin merkezileştirildiği bir büyük veri platformu yapısına geçiş ile uçtan uca izlenebilirliğin en hızlı şekilde sağlanması, gelişmiş sensör sistemleri ve görüntü işleme teknolojileri ile kalite hatalarının önüne zamanında geçilmesi, tedarik zinciri ve planlama alanında yapılan optimizasyonlar ve akıllı sistemler ile daha etkin ve esnek bir planlama yönetimi ve tüm yapının birbiri ile haberleştiği ve günlük iş hayatını kolaylaştıracak yeni bir dijital yapıya geçmek için projelerini tamamlamış ve hayata geçirmiştir.
- Önümüzdeki dönemde birincil sistemlerin altyapı iyileştirmelerine odaklanma , EMEA ve Asya Pasifik bölgelerinde yapılacak kurumsal kaynak planlama projeleri ve merkezi satınalma süreçlerini projelendirmiş ve çalışmalarına 2022 yılı itibari ile başlamıştır.
- Bunun yanında Dijital sistemlerin öneminin daha fazla ön plana çıktığı küresel krizlerden bilgi sistemleri olarak etkilenmeyen Kordsa, tüm çalışanlarına uzaktan çalışma ve güvenli bağlantı hizmetlerini de güçlü altyapısı sayesinde standart olarak sağlamış ve iş kesintisi yaratmayacak şekilde dijital ortamlarını tüm paydaşlarına etkin bir şekilde kullanırmayı sürdürmektedir.

b) Otonom Teknolojiler

- Dijital uygulamalar alanında önceliklerinden birisi olan Robotik süreç otomasyonu, görüntü işleme, mobil teknolojiler, makine öğrenmesi gibi birçok yenilikçi teknolojiyi tesislerinde faaliyete geçiren Kordsa, bu alanda yatırımlarına ve global ölçekte yayılımlarına devam etmektedir.
- 2021 yılı içerisinde toplam 65 iş sürecini insan müdahalesi olmaksızın tamamen dijital olarak yürüyecek şekilde dönüştüren Kordsa, benzer şekilde 2022 yılında da süreç sayısını 100 e çıkartarak robotik süreç otomasyonu ile dönüştürmeyi planlamaktadır.
- 2021 yılında Kordsa kendi robotik sensör sistemlerini geliştirerek dünya üzerindeki üretim tesislerinde yayılımına başlamış ve aktif olarak anlık ürün izleme teknolojilerini kaliteli ürün ve hizmet anlayışıyla devreye almıştır. Bunun yanında pandemi sürecinde görüntü işleme teknolojileri kullanarak çalışanlarının sağlığı ve iş güvenliği alanında dijitalleşmeyi başlatan Kordsa, yatırımlarına uzaktan çalışma döneminde artırılmış gerçeklik projeleri ile global anlamda devam etmektedir.
- Arttırılmış gerçeklik, yapay zeka, büyük veri analizi , görüntü işleme, mobil teknolojiler, 5G/LTE Özel çevrim içi ağ yapılanması, makine öğrenmesi ve nesnelerin İnterneti konuları da 2022 yılı hedefleri arasında yer almakta ve Dijital yolculuğumuzun önemli yapı taşları olmayı sürdürmektedir.
- Start-up şirketlerle iş ortaklıkları, TÜSİAD Sanayide Dijital Dönüşüm Programı SD2 çerçevesinde yürütülen projeler , Üniversite ve sanayi işbirliklikleri , Sabancı Holding Şirketleri ile ortak projeler ve Sabancı Dx ile Nesnelerin İnterneti (IoT) alanında projeleri önceliğine alan Kordsa, dijital otomasyon ile kalite, iş güvenliği ve verimlilik hedeflerine ulaşmaya devam edecektir.

c) Siber Güvenlik ve Altyapı

- Dijital uygulamalar alanında önceliklerinden birisi olan Robotik süreç otomasyonu, görüntü işleme, mobil teknolojiler, makine öğrenmesi gibi birçok yenilikçi teknolojiyi tesislerinde faaliyete geçiren Kordsa, bu alanda yatırımlarına ve global ölçekte yayımlarına devam etmektedir.
- ISO 27001:2013 Bilgi Güvenliği sertifikasına sahip olan Kordsa, 2021 yılında geçirdiği denetimi %99 başarı ile tamamlamış ve sertifikasını yenileyerek bu alanda standartlarını global ölçekte yaygınlaştırma kararı almıştır.
- Kordsa, siber güvenlik konusundaki çalışmalarını da dijital dönüşümün bir parçası olarak görmekte ve düzenli olarak zafiyet tarama testleri, ortalama testleri ve felaket kurtarma çözümleri gibi çalışmaları sürdürmektedir. Güvenlik Operasyon Merkezi uygulamaları ile dünya üzerindeki tehditleri izleyerek zararlı olabilecek her türlü tehdide karşı önceden önlem alabilecek sistemler de Kordsa'nın tüm ülkelerdeki tesislerinde devrededir.
- Siber güvenlik yol haritası ile iş sürekliliğini de öncelikleri arasına alan Kordsa, düzenli olarak risk hesaplamaları yaparak şeffaflık ilkesi uyarınca, yönetim kurulu üyeleri ve riski erken saptama komitesi ile değerlendirmelerini yaparak yatırım kararlarını stratejik öncelikleri arasına almaktadır.

d) Dijital İşgücü

- Kordsa, çalışanlarının dijital dönüşüm sürecinde farklı alanlarda eğitimlerine önem vererek Sabancı Üniversitesi, Sabancı Dx ve birçok uluslararası danışmanlık şirketi ile iş birliği yapmıştır.
- Bunun yanında çalışanları ve müşterileri için dijital çalışma ortamlarına yatırım yapan Kordsa, iletişim kanallarını en etkin şekilde kullanarak paydaşlarının dijital kolaylıklar ile işlerini en verimli ve güvenli şekilde yürütmelerini sağlamaya devam etmektedir.
- Farklı iş birimlerinden ve her seviyeden kaynaktan oluşan proje ekipleri kendi uzmanlıklarına analitik yaklaşımlar ekleyerek ileri teknolojiler geliştirmiş ve sektörde müşterilerine fark yaratacak uygulamaları hayata geçirmiştir.
- 2022 yılında tüm şirket çalışanlarına Dijital Okuryazarlık eğitimleri ile yetkinliklerini arttırmayı hedefleyen Kordsa endüstri şirketleri arasındaki ekosistemi de yakından takip edip katkıda bulunmaktadır.
- Her yıl stratejik olarak en üst yönetim seviyesinden başlayarak, sürdürülebilir dijital dönüşüm stratejisini belirleyen Kordsa, bu alanda etkin yönetim ve uzman ekipleriyle önceliklerini doğru alanlarda yatırımlarla destekleyerek "Geleceğin Dijital Şirketi" olma yolunda adımlar atmakta ve bu gelişmiş seviyesi ile sektörde rakiplerinden ayrılmaktadır.

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
Antalya Manavgat İlçesi Güzelyalı Mahallesi Tadilat İşlemleri	295.000,00
Cumhuriyet Kocaeli Seferberliği	203.752,96
İzmit Burs Derneği	74.000,00
T.C. İzmit Belediye Başkanlığı	40.000,00
Sağlık Bakanlığı	26.463,00
Öğretmen Akademisi Vakfı İktisadi İşletmesi	20.000,00
Gülmek İyileştirir Derneği	19.000,00
TÜSİAD – Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği	17.500,00
Kartepe Kubilay Ortaokulu	15.757,62
T.C. Milas Belediye Başkanlığı	12.318,40
Sabancı Üniversitesi	10.000,00
TEMA, Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı	7.217,00
TEV – Türk Eğitim Vakfı	1.100,00
Doğal Hayatı Koruma Vakfı	460,00
TOPLAM	742.568,98

İş Sağlığı, Güvenliği ve Çevre

Çalışan sağlığı ve güvenliği Kordsa'nın stratejik önceliklerinin başında gelmekte olup, Kordsa'da iş güvenliği ile ilgili tüm çalışanların ve bölümlerin ortak hedefi "sıfır iş kazası" ve "sıfır meslek hastalığı"dır. İş Sağlığı ve Güvenliği Global Politika ve Prosedürleri ile belirlenmiş kurallar, çalışanların iş yerinde meslek hastalığına yakalanması ve yaralanmasını önlemek amacıyla sürekli olarak uygulanır. 2021 yılı içinde yaşanan bir uyumsuzluk sebebiyle alınmış bir para cezası mevcut değildir.

Kordsa; su, enerji, malzeme ve atık yönetimi konularında kısa ve uzun vadeli hedefler belirlemiş olup faaliyetlerini bu hedefler çerçevesinde planlar. Bu hedefler, Sürdürülebilirlik Anlayışımız bölümünde yer almaktadır.

Türkiye, Endonezya, Tayland, Brezilya ve ABD'deki Chattanooga tesislerimiz ISO 14001 çevre yönetim sertifikasına, Türkiye tesisimiz 2015 yılından bu yana ISO 50001-2011 enerji yönetim sertifikasına sahiptir. Çevre ile ilgili kanun ve ilgili diğer düzenlemelere uyum içinde çalışan şirketimiz, 2021 yılında herhangi bir çevre cezası almamıştır.

Malzeme ve enerji verimliliği, emisyon, atık ve su yönetimi konularında gösterdiğimiz performans ve hedeflere yönelik ilerlemeler yıllık sürdürülebilirlik raporumuzda ayrıntılı olarak yer alır. Çevresel konuların yönetimi için sunduğumuz teşvikler arasında çalışan öneri sistemi ve buna bağlı ödüllendirmeler bulunur. Çevre ve iklim değişikliği konusuyla ilgili en üst düzey sorumluluk Yönetim Kurulu'na aittir. İlgili komiteler ve görevleri raporumuzun Sürdürülebilirlik Anlayışımız bölümünde yer almaktadır.

Kordsa'da tesisler arasında ya da Sabancı Holding bünyesindeki sanayi şirketleri arasında herhangi bir karbon fiyatlandırması uygulaması mevcut değildir. Kordsa, herhangi bir karbon fiyatlandırma sistemine (Emisyon Ticaret Sistemi, Cap & Trade veya Karbon Vergisi) dahil değildir. Dolayısıyla raporlama döneminde biriken veya satın alınan karbon kredisi de söz konusu değildir. Kordsa'da 2021 yılının ilk 12 ayı itibarıyla yenilenebilir enerji üretimi ve kullanımımız mevcut olmamakla beraber, önümüzdeki beş yıllık dönemde yenilenebilir enerji kullanımı hedeflerimiz arasındadır.

9. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Kordsa Teknik Tekstil A.Ş., 1 Ocak 2021 - 31 Aralık 2021 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.

2021 yılı hesap dönemine ilişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu 21 Şubat 2021 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/1003252>

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1003255>

Şirketimiz, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanması zorunlu olmayan maddelerine tam uyum amacıyla 2021 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 2021 yılında yapacağı bağışların sınırının 1.000.000 TL (Birmilyon Türk Lirası) olarak belirlenmesi 24 Mart 2021 tarihinde yapılan 2020 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 bulunmamaktadır. Mevcut Yönetim Kurulu Üyelerinin içinde kadın üye yoktur.
- 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 ve Raporu

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, geçmiş yıllarda Sabancı Holding ve Topluluk şirketleri bünyesinde bu alanda yapmış olduğu çalışmalar neticesinde büyük oranda uyumu yakalamıştır. Bununla beraber, KORDSA, başta pay sahipleri olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin yararını gözeterek, 2022 yılında da söz konusu zorunlu ilkelere uyum durumunu iyileştirme çalışmalarına devam etmeyi planlamaktadır.

Uygulamanın ilk yılı olması nedeniyle tüm ilkelere tam uyum sağlanamamış; diğer taraftan, tam uyumsuz olarak ele alınması gereken hiçbir ilke gözlemlenmemiştir. Bu durum KORDSA'nın çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımını daha somut bir biçimde ortaya koymuştur. Söz konusu ilkelere tüm Sabancı Topluluğu genelinde %100 uyum sağlanması amacıyla yürütülen çalışmalara 2022 yılında da devam edilecektir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yapılan 02/10/2020 tarihli değişiklik uyarınca düzenlenen, 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 21 Şubat 2022 tarih 2021/5 sayılı kararı ile kabul edilen, uygulanmasına ve açıklanmasına karar verilen, Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporlaması; 2020 Yılı Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu 19 Şubat 2021 tarihinde Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden ilgili şablon kullanılarak yapılmıştır.

Bu husus detaylı olarak ; 2021 Yılı Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/1003256> adresinde pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

Ayrıca Sermaye Piyasası Kurulu'nun Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nde yer alan ilkelere uyum durumunu gösteren KORDSA 2021 Yılı Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu Şirket <http://www.kordsa.com> internet sitesinde pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin bilgisine sunulacaktır.