



#YeniNeslinSabancısı

Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle

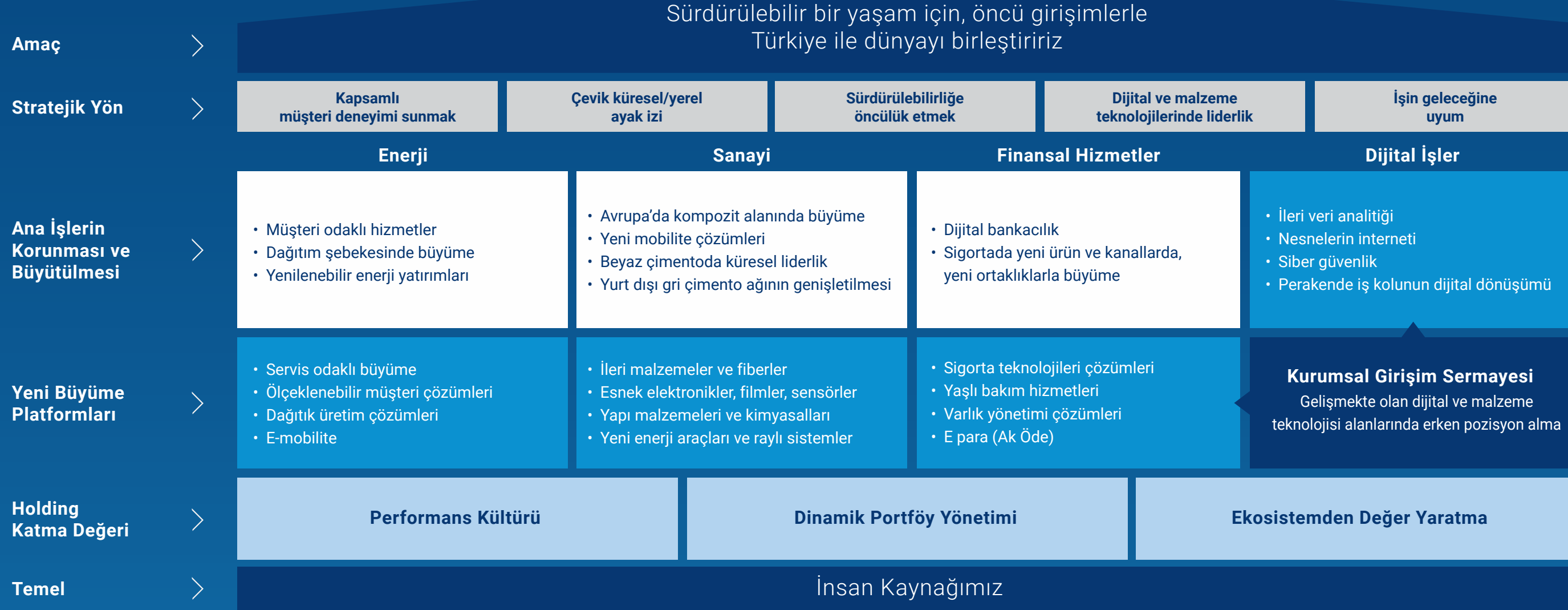
Türkiye ile dünyayı birleştiririz

2020 Faaliyet Raporu



Dijital Faaliyet Raporumuza
ulaşmak için
QR Kod'u okutunuz...

2021-2025 Strateji Evi



93 yıl önce temelleri atılan bugünün Sabancı'sı, geçmişinden aldığı güç ve oluşturduğu kültürle, geleceğe emin adımlar atmaya devam etti, zamanın ruhunu iyi okuyarak Yeni Neslin Sabancı'sı oldu.

Sabancı Grubu, yıllar içinde aştığı engellerden edindiği deneyimle yapısını hep güçlendirdi. Ve bu yapı, dünyada baş gösteren olağanüstü pandemi koşullarında, bu büyük topluluğun sadece ayakta kalmasını değil, büyümesini sağladı.

Bu sayede Sabancı Grubu **büyüme, getiri ve sürdürülebilirlik** kavramlarının altını başarıyla ve gururla dolduruyor, güven denilince ilk akla gelen kuruluşlardan biri oluyor. Yeni Neslin Sabancı'sı olma yolunda iddiasını ortaya koyarken, sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiriyoruz.

BÜYÜME

Sağlam küresel ayak izi, dengeli iş kollarında sürdürülebilir büyüme

Topluluğumuz için küresel pazarlarda rekabet etmek, fark yaratmak, Türkiye'yi temsil etmek her zaman öncelikli konulardan biri oldu. Bu doğrultuda 2020 yılında, stratejik yol haritamızda belirlediğimiz birçok adımı attık ve iş kollarımızda uluslararası ortaklıklarla büyüyerek genişledik. Güçlü markalarımız, dünyanın farklı coğrafyalarında başarılarına yenilerini ekledi ve dünyadaki etki alanımız daha da büyüdü.

40
Milyon+
Müşteri

9
Küresel
Ortaklık

14
Ülke

60 Bin+
İş İmkânı

GETİRİ

Zor koşullarda başarılı olmaya ve paylaşmaya devam

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de iş yapış şekillerini etkilemeyi sürdüren pandemi döneminde büyümemizi sürdürmeyi başardık. Elde ettiğimiz finansal sonuçlar, geçmiş dönemlerde attığımız adımların ne kadar isabetli olduğunu bir kez daha ortaya koydu. Sağlam mali yapı, dengeli iş kolları ve güçlü nakit yaratımının avantajıyla olumlu sonuçlar elde ettik. Güçlü ve şeffaf nakit yönetimi ve kesintisiz temettü ödemesiyle bize duyulan güveni yine karşılıksız bırakmadık.

Konsolide Net Kâr
Büyümesi

%26

2020

Operasyonel Nakit
Akım^(*) Büyümesi

%13

2020

Net Finansal
Borç/FAVÖK^(**)

1,5x

2020 Yıl Sonu

Temettü/Hisse
Artışı

%22

2016-2020 YBBO^(***)

^(*) Banka dışı kombine; finansal hizmetler, bankacılık ve diğer segmenti hariç.

^(**) Tek seferlik gelir-giderler, TFRS16 etkileri, banka ve finansal hizmetler net nakit pozisyonu hariç.

^(***) YBBO: Yıllık Birleşik Büyüme Oranı

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK Yeni Neslin Sabancı'sı için sürdürülebilir adımlar

Sürdürülebilirliği, Topluluk olarak amacımızın ve stratejimizin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. Tüm değer zincirimizde verimlilik ve dögüsel ekonomi uygulamalarına yer veriyor, finansman gücümüzle sürdürülebilir yatırımları destekliyoruz. Topluluk olarak, öncü ve örnek olma misyonumuzun altını 2030 ve 2050 yılları için koyduğumuz uzun vadeli hedeflerle çiziyoruz.

2030'a kadar

2050'ye kadar

Sürdürülebilir Kredi finansmanı

200
milyar TL

Sürdürülebilir Yatırım Fonları bakiyesi

15
milyar TL

Dögüsel iş modellerini artırma ve Sıfır Atık

Tüm faaliyetlerde
Net Sıfır Emisyon



Bir Bakışta 2020

2020 yılında konsolide net kârı %26 artan Sabancı Holding'in operasyonel nakit akımı 5 yılda 2,5 katın üzerinde artarak 10,7 milyar TL'ye ulaşmıştır.

Sabancı Holding Başlıca Göstergeler (Milyar TL)

Sabancı Holding Özet Finansallar	2016	2017	2018	2019	2020	YBBO (2016-2020)
Kombine Net Satışlar	53,8	65,6	88,1	97,6	104,0	%18
Kombine FAVÖK	11,2	15,0	14,6	17,5	20,3	%16
Kombine FAVÖK ^(*)	10,8	14,2	15,4	17,1	20,9	%18
Konsolide Net Kâr (Ana Ortaklık Payı)	2,7	3,5	3,8	3,8	4,8	%16
Sabancı Holding Solo Nakit Pozisyonu	1,1	1,7	2,6	1,7	1,1	
Kombine Net Finansal Borç ^(**)	16,6	18,1	18,6	18,7	17,3	
Kombine Net Finansal Borç/FAVÖK ^(**)	3,7	3,1	2,3	2,2	1,5	

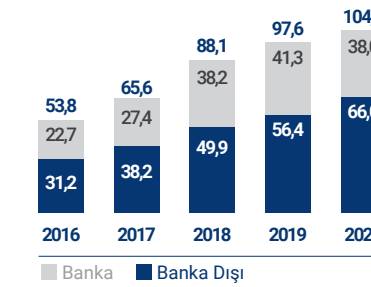
^(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

^(**) Tek seferlik gelir-giderler, TFRS16 etkileri, banka ve finansal hizmetler net nakit pozisyonu hariç.

YBBO: Yıllık bileşik büyüme oranı

Kombine Satış Gelirleri
(Milyar TL)

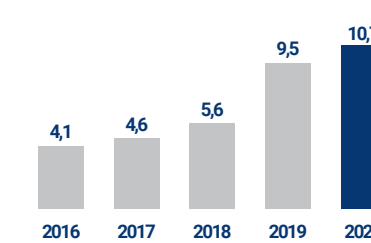
%18↑
YBBO (2016-2020)



Banka Banka Dışı

Operasyonel Nakit Akışı^(*)
(Milyar TL)

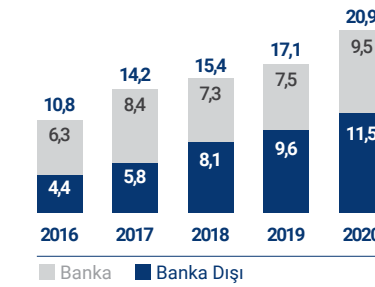
%25↑
YBBO (2016-2020)



^(*) Banka, finansal hizmetler ve diğer segmenti hariç.

Kombine FAVÖK^(*)
(Milyar TL)

%18↑
YBBO (2016-2020)

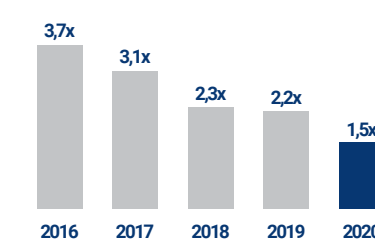


Banka Banka Dışı

^(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

Kombine Net Finansal Borç/FAVÖK^(*)

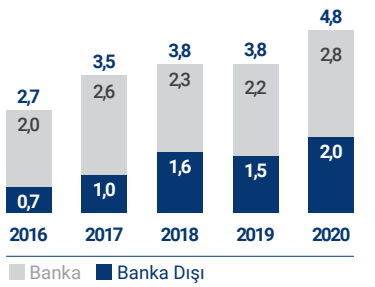
%20↓
YBBO (2016-2020)



^(*) Banka dışı, tek seferlik gelir-giderler, TFRS16 etkileri, banka ve finansal hizmetler net nakit pozisyonu hariç.

Konsolide Net Kâr (Ana Ortaklık Payı)
(Milyar TL)

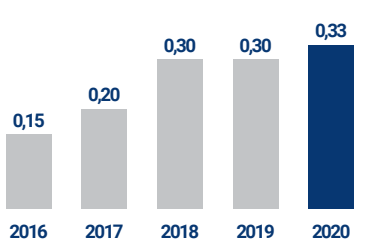
%16↑
YBBO (2016-2020)



Banka Banka Dışı

Temettü/Hisse
(TL)

%22↑
YBBO (2016-2020)



Sabancı'nın sağlam küresel ayak izi, geniş müşteri ağı ve güçlü küresel ortaklıklar ile geliyor.



40 Milyon+
Müşteri*

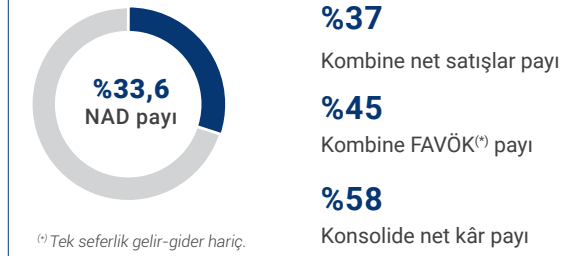
9
Ortaklık

14
Ülke

60 Bin+
İş İmkânı

*Energisa, Akbank, Teknosa ve Carrefoursa müşterileri dahildir, şirketler arası ortak müşteriler hariçtir.

Banka



AKBANK

EUROMONEY - DÜNYANIN EN İYİ DİJİTAL BANKASI (2019)

EUROMONEY - GELİŞMEKTE OLAN PİYASALARIN EN İYİ BANKASI (2020)

Müşteri sayısı
~18 milyon

Dijital müşteri sayısı
5,5 milyon

Şube sayısı
716

ATM sayısı
~5.000

POS terminali sayısı
600 bin+

Krediler^(*) (milyar TL)

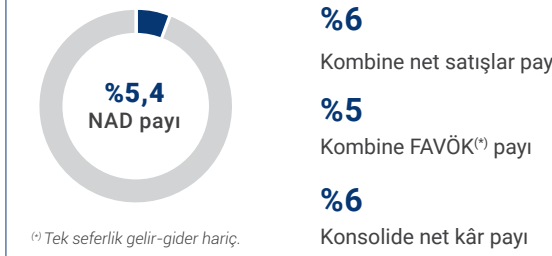


Sermaye Yeterlilik Rasyosu



^(*) Brüt nakdi krediler

Finansal Hizmetler



AKSigorta

DİJİTALLEŞME VE HAYAT DIŞI SİGORTADA LİDER

Pazar payı
%8,3

Müşteri sayısı
3,3 milyon

Acente sayısı
3 bin+

Prim üretimi
5,3 milyar TL (%18 büyüme)

ROE
%43

AVIVA SA

EMEKLİLİK PAZARINDA ÖNDE GELEN OYUNCULARDAN

Pazar payı ve konumu
%18,6 ile BES fon büyüklüğünde lider

Toplam müşteri sayısı
2,4 milyon

Hayat sigortası prim üretimi
1,27 milyar TL (%40 büyüme)

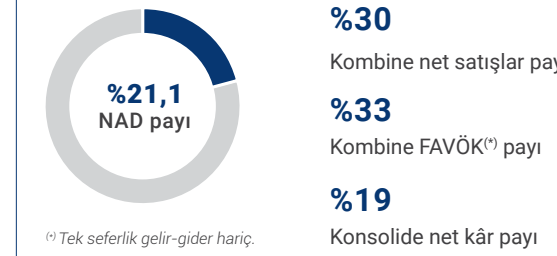
BES^(*) fon büyüklüğü
29,4 milyar TL (%32 büyüme)

ROE
%36

NAD: Net Aktif Değer
BES: Bireysel Emeklilik Sistemi
^(*) Otomatik Katılım hariç.

^(*) EPIAŞ Şeffaflık Platformu verilerine göre.

Enerji



ENERJİ SA

ENERJİ DAĞITIMINDA SEKTÖRÜN ÖNCÜSÜ

Pazar payı ve konumu
%23 ile lider
(Dağıtılan enerji miktarına göre)

Düzenlenmiş varlık tabanı
9,4 milyar TL (%11 yıllık büyüme)

(Yatırım Geri Ödemesi (10 yıl) ve Enflasyon + WACC^(*) (%12,30) yatırım geri dönüş oranı)

Dağıtım ağı
14 ilde 21,6 milyon nüfus

Müşteri sayısı
10,1 milyon

Dağıtım alanı
109.663 km²

^(*) Sermayenin Ağırlıklı Ortalama Maliyeti

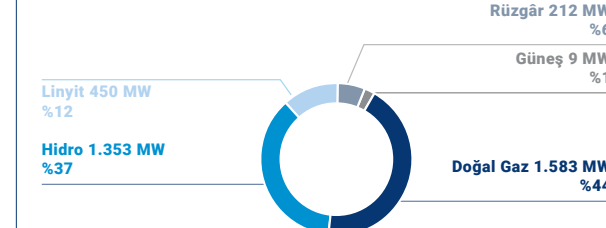
ENERJİ SA ÜRETİM

YENİLENEBİLİR ÜRETİMDE LİDER

Pazar payı ve konumu
2020 Türkiye toplam elektrik üretimi oranına istinaden %5^(*) ile Türkiye'nin en büyük özel sektör enerji üreticisi

Kurulu güç
3.607 MW

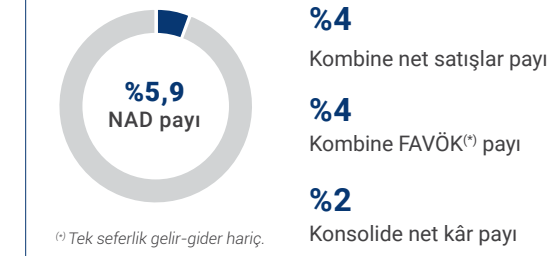
Portföy



FAVÖK içerisinde döviz bazlı gelirlerin payı
~%70

^(*) EPIAŞ Şeffaflık Platformu verilerine göre.

Yapı Malzemeleri



AKÇANSA

TÜRKİYE'NİN BİRDEN FAZLA LİMANDAN EN ÇOK İHRACAT YAPAN ÇİMENTO ŞİRKETİ

Üretim kapasitesi
9,2 milyon ton çimento

Üretim tesisleri
3 entegre tesis, 1 öğütme tesisi, 6 yurt içi terminal, 2 liman

Net satış gelirlerindeki ihracat payı
%44

ÇİMSA

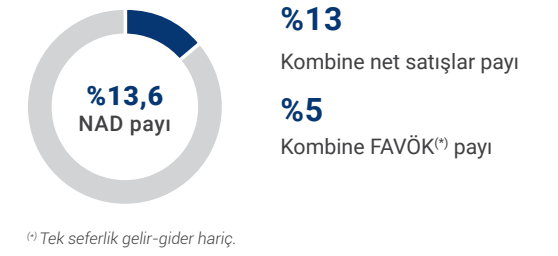
TURQUALITY'E KABUL EDİLEN İLK ÇİMENTO ŞİRKETİ

Üretim kapasitesi
6,9 milyon ton çimento
(Dönüştürülebilir dahil 1,7 milyon ton beyaz çimento)

Üretim tesisleri
5 entegre çimento fabrikası, 2 öğütme tesisi, 7 uluslararası terminal

Net satış gelirlerindeki ihracat payı
%55

Perakende



Carrefour SA

GIDA PERAKEDE SEKTÖRÜNÜN ÖNCÜSÜ

Pazar payı
%4,52
(Modern Ticaret FMCG pazar payı)

Mağaza sayısı
699 (52 il)

Satış alanı
525 bin m²

Metrekare başına düşen ciro
15,5 bin TL (%21,1 büyüme)

Müşteri sayısı
138 milyon

TEKNO SA

TEKNOLOJİ PERAKENDECİLİĞİNDE SEKTÖRÜN ÖNCÜSÜ

Pazar payı
%7
(Teknoloji ürünleri panelmarket)

Mağaza sayısı
211 (68 il)

Satış alanı
97 bin m²

Metrekare başına düşen ciro
42 bin TL (%23 büyüme)

Ziyaretçi sayısı
175 milyon

Sabancı Topluluğu şirketleri halka açıklık oranları^(*)

BANKA

AKBANK %51

FİNANSAL HİZMETLER

AKSİGORTA %28

AVİVASA %20

ENERJİ

ENERJİSA ENERJİ %20

SANAYİ

KORDSA %29

BRİSA %10

YAPI MALZEMELERİ

AKÇANSA %21

ÇİMSA %36

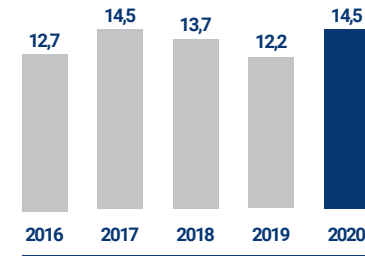
PERAKEDE

TEKNOSA %50

CARREFOURSA %5

Sabancı Holding konsolide özsermaye kârlılığı büyüme trendini sürdürürken, banka dışı özsermaye kârlılığı %17,1 ile son 5 yılın en yüksek seviyesine ulaşmıştır.

Sabancı Holding Konsolide ROE^(*)
(%)



^(*) Tek seferlik gelir-gider hariçtir.
ROE: Özsermaye kârlılık oranı.

NET AKTİF DEĞERİN %85'İNİ HALKA AÇIK ŞİRKETLER OLUŞTURUYOR.

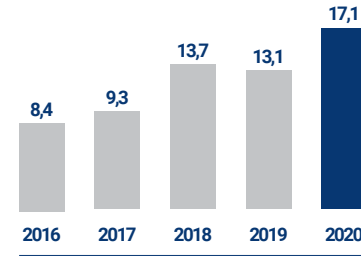
Halka açık NAD^(*)
%85



Halka açık olmayan NAD
%15

^(*) Holding solo net nakit pozisyonunu içermektedir.

Banka Dışı Konsolide ROE^(*)
(%)



NET AKTİF DEĞERİN^(*) %81'İ DÜŞÜK VE ORTA SEVİYEDE DÖNGÜSEL İŞ KOLLARINDAN GELİYOR.

Düşük
(Enerji + Gıda
Perakendeciliği+ Diğer^(**))
%41

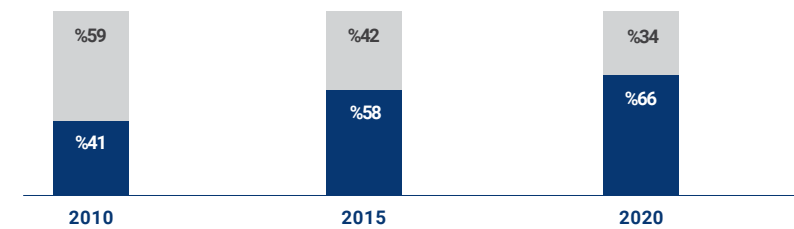


Yüksek
(Sanayi + Teknoloji
Perakendeciliği)
%19

^(*) Holding solo net nakit pozisyonunu içermemektedir.

^(**) Philsa, Exsa, Tursa, AEO ve dijital

SABANCI HOLDİNG NET AKTİF DEĞERİ'NİN (NAD)^(*) %66'SI ENERJİ İŞ KOLUNUN LİDERLİĞİNDE BANKA DIŞI İŞ KOLLARINDAN OLUŞMAKTADIR.



■ Banka ■ Banka Dışı

^(*) Holding solo net nakit pozisyonunu içermemektedir. Halka açık olmayan şirketler için defter değerleri ve bağımsız araştırma raporlarının ortalamaları alınmıştır.

Yeni Neslin Sabancı'sı Kültürü

Müşterilerin ve tüm paydaşların, ihtiyaç ve beklentilerini odağına koyan,

Farklı görüşlere değer veren ve kararlara geniş çaplı katılımı önemseyen,

Yenilikçiliğin öncüsü olan,

Hata yapmaktan korkmayan, bunu bir gelişim fırsatı olarak görüp, öğrenen,

Uzun vadeli ve sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanan bir kültürdür.

Değerlerimiz



Cesaret

Fikirlerimizi özgürce dile getirir, risk alır ve hata yapmaktan korkmayız. İnisiyatif kullanarak sorumluluk alır, aksiyona geçerez.



Samimiyet

Tüm paydaşlarımızla olan ilişkilerimizin merkezine sevgi, saygı ve güveni koyar, olduğumuz gibi görünür, görüldüğümüz gibi oluruz.



Tutku

Yaptığımız her işe coşku, heyecan ve azimle gönülden inanarak yaklaşırız; tüm çevremizi enerjimizle harekete geçiririz.



Sürekli Gelişim

Yenilikten heyecan duyan, pozitif bir merakla, kendimizi ve yaptığımız işi sorgularız. Hep daha iyi olmak için, geçmiş deneyimlerimizden öğrenir, gelecek vizyonumuz ile gelişir, değişimin öncüsü oluruz.



Katılım

İlgili tüm paydaşlarımızın katılımını sağlayacak ortamları yaratır, teşvik eder, farklı fikirlere değer verir, çoklu iş birlikleri ile en yüksek faydayı sağlarız.

İçindekiler

17	Olağan Genel Kurul Toplantı Gündemi
18	Sabancı Topluluğu'na Genel Bakış
20	Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı
22	CEO'nun Mesajı
26	Yönetim Kurulu
30	CEO ve Grup Başkanları
33	Sabancı Holding Yönetimi
34	Yatırımcı İlişkileri ve Kâr Dağıtım Politikası
36	Risk Yönetimi
40	İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik
58	Sabancı Gönüllüleri Programı
62	Banka
68	Finansal Hizmetler
76	Enerji
84	Sanayi
92	Yapı Malzemeleri
100	Perakende
106	SabancıDx
108	Diğer
110	Sabancı Vakfı
116	Sabancı Üniversitesi
122	Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)
128	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri
130	Sabancı Topluluğu İletişim Prensipleri
131	Sabancı Topluluğu Çevre Politikası
132	Bağımsızlık Beyanı
135	Sorumluluk Beyanı
136	Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum
144	Kâr Dağıtım Tablosu
145	Bilanço Döneminden Sonraki Olaylar
146	Yıllık Faaliyet Raporuna Dair Bağımsız Denetçi Raporu
147	Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Olağan Genel Kurul Toplantı Gündemi

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.'nin 30 MART 2021 TARİHİNDE SAAT 14:00'DE YAPILACAK OLAN 2020 YILI OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTI GÜNDEMİ

1. Açılış ve Toplantı Başkanlığının oluşturulması,
2. 2020 yılına ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu'nun okunması ve müzakeresi,
3. 2020 yılına ait Denetçi Raporlarının okunması,
4. 2020 yılına ait Finansal Tabloların okunması, müzakeresi ve tasdiki,
5. 2020 yılı faaliyetlerinden dolayı Yönetim Kurulu Üyelerinin ibra edilmeleri,
6. 2020 yılı kârının kullanım şeklinin, dağıtılacak kâr ve kazanç payları oranlarının belirlenmesi,
7. Yönetim Kurulu Üyelerinin seçimi, görev sürelerinin tespiti,
8. Yönetim Kurulu Üyelerinin aylık brüt ücretlerinin belirlenmesi,
9. Denetçi ve Topluluk Denetçisinin seçimi,
10. Kayıtlı sermaye tavanı geçerlilik süresinin uzatılması ve Yönetim Kurulu toplantılarına elektronik usulde katılım amaçlarıyla, Sermaye Piyasası Kurulu ile T.C. Ticaret Bakanlığı'ndan alınan izinlere istinaden, Şirket Esas Sözleşmesinin "Sermaye" başlıklı 10. maddesinin ve "Yönetim Kurulu" üst başlığındaki "Toplantılar" alt başlıklı 16. maddesinin değiştirilmesi,
11. 2020 yılında yapılan bağış ve yardımlar hakkında Genel Kurul'a bilgi verilmesi,
12. Şirketin 2021 yılında yapacağı bağışların sınırlarının belirlenmesi,
13. Yönetim Kurulu Başkan ve Üyelerine, Türk Ticaret Kanunu'nun 395. ve 396. maddelerinde yazılı muameleleri yapabilmeleri için izin verilmesi.

Sabancı Topluluğu'na Genel Bakış

Faaliyet gösterdiği birçok alanda lider konumda olan Sabancı Topluluğu şirketlerinde, yüksek performans kültürü ve ekosistem iş birlikleri yaygınlaştırılırken sürdürülebilirlik ilkeleri gözetilerek tüm paydaşlar için katma değer yaratılmaktadır.

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., Türkiye'nin en büyük topluluklarından biri olan Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketleri temsil eden ana şirkettir ve Topluluğa bağlı şirketleri stratejik bir bakış açısı ile yönetmektedir. Sabancı Topluluğu'nun temel iş alanları; banka, finansal hizmetler, enerji, sanayi, yapı malzemeleri ve perakendedir. Sabancı Topluluğu şirketleri faaliyet gösterdikleri sektörlerin pek çoğunda lider konumdadır.

Sabancı Holding icra faaliyetleri, Yönetim Kurulu'na bağlı olarak CEO, Finans Grup Başkanı (CFO), Sektör Grup Başkanları ve İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı'ndan oluşan Yürütme Kurulu tarafından yürütülmektedir.

Sabancı Holding;

- Finansman, strateji, iş geliştirme ve insan kaynakları işlevlerinin belirlenmiş kurumsal yönetim prensipleri dahilinde koordine edilmesi ve desteklenmesinden,
- Topluluk üst ve orta kademe yöneticilerin kariyer gelişiminden,
- Topluluk stratejilerinin belirlenmesinden,
- Toplulukta performans kültürünün yaygınlaştırılmasından,
- Topluluk içinde yaratılacak ekosistem iş birlikleriyle hissedarlara sağlanan değerlerin artırılmasından sorumludur.

Sabancı Holding, performans kültürünü ön planda tutmakta ve tüm paydaşlar için değer yaratma hedefiyle kısa ve uzun vadeli prim teşvik sistemi uygulamaktadır.

Yıllık bazda ciro, operasyonel kârlılık, net kâr, halka açık şirketler için rakiplerle karşılaştırmalı piyasa değeri değişimi ortak kriterler olmakla birlikte pazar payı, nakit akımı, işletme sermayesi, verimlilik, çalışan

Yaratılan iş imkanı
60 bin+

Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz.

memnuniyeti vb. performans kriterleri baz alınarak performans değerlendirmesi yapılırken, uzun vadeli olarak Sabancı Holding toplam hisse getirisi ve Sabancı Holding Hisse Değerinin Net Aktif Değere göre iskonto oranı baz alınarak teşvik uygulaması yapılmaktadır.

Sabancı Holding Yönetim Kurulu'na bağlı olarak Denetim, Kurumsal Yönetim ve Riskin Erken Saptanması Komiteleri faaliyet göstermektedir. Üst yönetimin karar alma mekanizmasını güçlendirmek adına 2020 yılında Portföy Yönetim Komitesi'nin çalışmaları sonlandırılmıştır. İlgili Komite'nin bazı görevleri Kurumsal Yönetim ve Riskin Erken Saptanması Komiteleri'ne devrolmuştur.

Sabancı Holding, iş geliştirme projelerini sadece finansal değil stratejik yatırım olarak da değerlendirmekte, değer yaratma, reel büyüme potansiyeli olan, mevcut yetkinliklerin değerlendirilebileceği projeleri ve sürdürülebilir yatırım projelerini önceliklendirmektedir.

Sabancı Holding Sabancı Liderlik Gelişim Programları ile Stevie Ödülleri kapsamında Liderlik Gelişimi Başarısı, En İnovatif Liderlik Programı ve Liderlik Eğitimi kategorilerinde; Brandon Hall Grup Mükemmellik Ödülleri kapsamında ise Liderlik Gelişiminde En İyi İlerleme ve İş Stratejilerindeki Dönüşümü Destekleyen En İyi Öğrenme Programı kategorilerinde altın ödül almıştır.

Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketler; 2020 yıl sonu itibarıyla 14 ülkede faaliyetlerini sürdürmekte olup ürünlerini Avrupa, Orta Doğu, Asya, Kuzey Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'da pazarlamaktadır. Sabancı Topluluğu sahip olduğu saygınlık, marka imajı, güçlü ortaklıkları, Türkiye piyasaları hakkındaki bilgi ve deneyimi sayesinde ana faaliyet alanlarında büyüyerek, Türkiye ekonomisinin gelişimine katkı sağlayan önemli bir güç haline gelmiştir.

Sabancı Holding'in uluslararası iş ortakları arasında konularında dünyanın önde gelen isimleri; Ageas, Aviva, Bridgestone, Carrefour, E.ON, Heidelberg Cement, Marubeni, Skoda ve Philip Morris yer almaktadır.

2020 yılında Sabancı Topluluğu, 104 milyar TL kombine satış geliri elde etmiş ve konsolide net kârı 4,8 milyar TL olarak gerçekleşmiştir.

Sabancı Holding'in kendi hisselerinin yanı sıra 11 iştirakinin hisseleri de Borsa İstanbul'da (BIST) işlem görmekte ve Borsa İstanbul'un piyasa değerinin %6,1'ini oluşturmaktadır.

Sabancı Holding'in en büyük hissedar grubunu Sabancı Ailesi oluşturmaktadır. Sabancı Holding hisselerinin fiili dolaşım oranı 2020 yıl sonu itibarıyla %48,5 seviyesindedir.

SABANCI HOLDİNG YATIRIM KRİTERLERİ

Coğrafi/sektör bazlı değer yaratma potansiyeli
ROIC>WACC + %1-3

- Büyüme potansiyeli
Reel GSYH üstünde büyüme
- Yaşam döngüsünün gelişme evresindeki sektörler
- Mevcut yetkinliklerin aktarılabilir olması
- Sürdürülebilir yatırım

ROIC: Yatırılan Sermaye Getirisi
WACC: Sermayenin Ağırlıklı Ortalama Maliyeti

SABANCI HOLDİNG PERFORMANS KRİTERLERİ

Kısa Vadeli KPI'lar

Ciro, Operasyonel Kârlılık, Net Kâr, Karşılaştırmalı Piyasa Değeri Değişimi, Pazar Payı, Nakit Akımı, İşletme Sermayesi, Çalışan Memnuniyeti vb.

Uzun Vadeli KPI

SAHOL toplam hisse getirisi, SAHOL NAD İskontosu

Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

2020 yılında COVID-19 tedbirlerini en üst seviyede uygulayarak işimizin başında olduk. Çalışanlarımızın da üstün gayretiyle, güçlü finansal performansımızı bu zorlu yılda da sürdürdük.

Değerli yatırımcılarımız, iş ortaklarımız ve çok kıymetli çalışanlarımız;

Tüm dünyada olağanüstü gelişmelere tanıklık ettiğimiz zorlu bir yılı geride bıraktık.

2020'nin ilk günlerinden itibaren dünyamızda etkili olan COVID-19 pandemisi, bir yandan toplumların sağlığını derinden etkilerken, diğer yandan da sosyal hayat ve ekonomide etkisini uzun yıllar boyunca sürdürecektir izler bıraktı. Dünyanın farklı coğrafyalarında fiziki sınırların kapandığı, insan ve mal hareketinin kimi zaman tamamen durduğu dönemler yaşadık.

Ülkemizin de böylesine global çaplı ve güçlü bir krizden etkilenmemesi mümkün değildi. Özellikle yılın ikinci çeyreğinde, faaliyet ortamında yaşanan sorunların ve belirsizliklerin ülkemiz ekonomisi üzerinde etkili olduğunu; üçüncü çeyrekte itibaren ise ekonomik aktivitenin yeniden toparlanmaya başladığını gördük. Bu zorlu süreçte, yaşanan kısmi duraksamalara rağmen ülkemiz sanayisinin gösterdiği güçlü duruş bu global krizin ülkemize olan ekonomik etkilerini de önemli ölçüde sınırladı.

Sabancı Topluluğu olarak, bu dönemde çalışanlarımızın sağlığının en öncelikli konu olduğunun bilinciyle stratejimizi belirledik. Topluluk bünyesinde kimseyi arkada bırakmadık, çalışanlarımızın sağlığını sürekli ve çok yakından takip ettik.

Tedbirleri en üst seviyede uygulayarak işimizin başında olduk. Çalışanlarımızın da üstün gayretiyle, güçlü finansal performansımızı bu zorlu yılda da sürdürdük.

Son yıllarda dijital dönüşüme yaptığımız yatırımlar sayesinde bu dönemin zorluklarını bertaraf ederek, uzun vadeli stratejimiz doğrultusunda 2020 yılını birçok başarı ile tamamladık.

Enerji iş kolumuzda, yenilenebilir enerji yatırımlarımıza devam ederken, operasyonel mükemmellik odaklı çalışmalarımızı sürdürdük. Sanayi iş kolumuzda, Kordsa'yı ileri malzeme teknolojilerinin dünyadaki lider şirketlerinden birine dönüştürdük. Bugün geldiğimiz noktada, Kordsa'nın uzay teknolojilerinin de vazgeçilmez bir oyuncusu olduğunu görmek bizler için büyük mutluluk kaynağı. 2019 yılında gerçekleştirilen Buñol Fabrikası satın alımının sonuçlanmasıyla birlikte Çimsa şirketimiz küresel beyaz çimento ticaretinde en büyük oyuncu durumuna gelecek. Bu alımın yanı sıra Çimsa'nın küresel şirket kimliğini daha da güçlendirmek için yurt dışında yeni bir organizasyon yapısı kurduk. Sabancı Holding bünyesinde hayata geçirdiğimiz Kurumsal Girişim Sermayesi Fonumuz Sabancı Ventures ise Türk girişimcilik ekosisteminin yeni oyuncusu olarak ilk yatırımını yine 2020 yılı içerisinde tamamladı.

Her zaman daha iyiyi aramak, kalitenin izinde ilerlemek, gelişmek, dönüşmek, değişen koşullara uyum sağlamak Sabancı Topluluğu'nun iş kültürünü oluşturan temel değerlerdir. Böylesine zorlu bir dönemde bu başarıları mümkün kılan yaklaşım da budur.

2021 ve ötesinde Sabancı Holding'i yatırımcılarına, müşterilerine, iş ortaklarına daha fazla değer yaratan bir Topluluğa dönüştürmek için çalışırken, içinde bulunduğumuz topluma ve dünyamıza fayda sağlamayı en az ticari başarılarımız kadar önemseyeceğiz. Sabancı Topluluğu'nun "öncü" ve "örnek" olma vizyonunu, sürdürülebilirliğin her alanında ortaya koymaya devam edeceğiz.

2020 yılında ortaya koyduğumuz başarılı sonuçlara katkılarından dolayı tüm çalışanlarımıza, iş ortaklarımıza, müşterilerimize ve hissedarlarımıza teşekkür ediyorum.

Güler Sabancı
Yönetim Kurulu Başkanı





CEO'nun Mesajı

Teknoloji ve sürdürülebilirlik temelli hızlı ve keskin dönüşümümüz kapsamında, Topluluk vaadimizi “Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz” olarak değiştirdik.

Değerli yatırımcılarımız, kıymetli iş ortaklarımız ve çalışanlarımız,


2020 yılı, tüm ülkeler, toplumlar, şirketler ve tüketiciler için büyük dönüşümleri de beraberinde getirdi. COVID-19 pandemisinin gölgesinde geçen bu dönemde, tüm dünya ülkelerinin büyük sıkıntılar yaşadığını görürken Türkiye’de de bu pandeminin etkilerini ciddi biçimde hissettik.

Ülkemizde ilk vakanın görüldüğü günden itibaren, üretim süreçlerinin zorlaştığı, ticaretin önündeki engellerin arttığı, tüketici güveninin gerilediği bir dönemden geçerken, yılın ikinci çeyreğinde ekonomimizde yaşanan %9,9'luk küçülme de bu tabloyu somut biçimde ortaya koydu. Üçüncü çeyrekte ise Türkiye'nin sürdürülebilir büyüme patikasına dönüşünün güçlü sinyallerine hep birlikte tanıklık ettik. Yıl genelinde pandeminin yarattığı tüm zorluklara rağmen, sanayi ve ihracatta sergilenen güçlü performans, yüksek kapasite kullanımı ve tüketici güvenindeki toparlanma ve tabii ki aşı konusundaki olumlu gelişmeler 2021 yılına ilişkin olumlu makro beklentilerin de temelini oluşturuyor.

Sabancı Topluluğu bünyesinde pandeminin zorluklarıyla mücadele ederken, ilk önce çalışanlarımızın sağlığını tüm faaliyetlerimizin temelinde koyduk. “Tek bir çalışanımızı bile geride bırakmama” yaklaşımımız doğrultusunda gerekli tedbirleri hızlıca aldık ve bunları titizlikle ve kararlılıkla uygulamayı sürdürdük.

Diğer yandan Topluluk olarak, bu kritik yılı önemli başarılarla tamamladık. Tüm bu başarıların altında yatan temel unsur ise son yıllarda Topluluk bünyesinde hayata geçirdiğimiz teknoloji yatırımları ve dijital dönüşüm süreçleri oldu. Bu yenilikçi yaklaşımın meyvelerini pandemi döneminde toplamaya başladık. Tüm stratejik iş kollarımızda kendimize koyduğumuz yıllık hedeflere ulaşırken, faaliyet alanlarımızda amaçladığımız dönüşüm süreçlerini de büyük bir başarıyla hayata geçirmenin mutluluğunu yaşadık.

Son yıllarda dünyada yaşanan, teknoloji ve sürdürülebilirlik temelli hızlı ve keskin dönüşümü Topluluğumuzun her bir birimine entegre etme çalışmalarımız kapsamında önemli bir kilometre taşını da geride bıraktık. Bu yoldaki vizyonumuzun bir göstergesi olarak, Topluluk vaadimizi “Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz” olarak değiştirdik. Bununla birlikte çevresel, sosyal ve yönetsel sürdürülebilirlik alanında da büyük ilerlemeler kaydettik. MSCI endeksinde Sabancı Holding'in sürdürülebilirlik notunun bir kademe daha yükselmesi; bunun yanında 2020 yılı içinde Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'ne (WBCSD) Türkiye'den tek üye olarak kabul edilmemiz, bu konuda doğru yolda olduğumuzun da önemli bir göstergesi.

 Kombine Net Satışlar
104 milyar TL

**Kombine FAVÖK'ümüzü
2020 yıl sonu itibarıyla %22
büyüme ile 20,9 milyar TL'ye
yükselttik.**

CEO'nun Mesajı

Sabancı Topluluğu bünyesinde pandeminin zorluklarıyla mücadele ederken, “Tek bir çalışanımızı bile geride bırakmama” yaklaşımımız doğrultusunda, ilk önce çalışanlarımızın sağlığını tüm faaliyetlerimizin temeline koyduk.

Bu dönemde bir yandan ana işlerimizdeki güçlü performansımızı sürdürürken bir yandan da Topluluk şirketlerimizin küresel liderliğini pekiştirecek adımlar atmayı sürdürdük. Enerji iş kolumuzda Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim şirketlerimizin operasyonel mükemmellik ve finansal yeniden yapılanma süreçlerini başarıyla devam ettirdik. İki şirketimizin finansal sürdürülebilirliklerine yaptığımız yatırımlar sayesinde enerji iş kolumuz, bugün dayanıklı iş modelimizin temelini oluşturuyor.

Tüm bu dönüşüm süreçlerinin yanında Enerjisa Üretim şirketimizin yenilenebilir enerji portföyünün bugün %45'lere ulaşması, Topluluğumuzun sürdürülebilirlik hedeflerinin de en somut göstergelerinden biri. 2019 yılında ihalelerini kazandığımız Aydın ve Çanakkale rüzgâr santrallerimizin devreye girmesiyle birlikte, bu oranı %50'nin üzerine çıkaracağız.

Enerjisa Üretim şirketimiz, yenilenebilir enerji yatırımlarına destek verecek önemli bir finansman sözleşmesi imzaladı. Bu kapsamda toplam 7 bankayla 650 milyon Avro'luk Türkiye'nin en büyük sürdürülebilirlik kredi sözleşmesine imza atılmış oldu.

İleri malzeme teknolojileri ve kompozitlerdeki büyüme kararlılığımızı 2020'de de ortaya koyduk. Küresel rekabetteki konumunu her geçen gün güçlendiren; ABD'deki iştiraki Fabric Development Inc. aracılığıyla NASA'nın çok

amaçlı uzay aracı Orion için güçlendirme malzemeleri üretecek yetkinliğe erişen Kordsa'yı kendi başına teknoloji üreten, geliştiren ve bunları dünyaya sunan Ar-Ge ve inovasyon odaklı bir şirket haline dönüştürmeye devam ediyoruz. Türkiye lastik pazarının tartışmasız lideri Brisa, mobilite çözümleri sağlayan bir şirkete dönüşümünü 2020 yılında da pekiştirirken, pandemi sürecinde devreye aldığı çözümlerle kapsamlı müşteri deneyimi sunma stratejimizin de önemli unsurlarından biri oldu. Sanayi iş kolumuzdaki diğer bir önemli gelişme de Temsa'nın yeniden Topluluğumuz bünyesine kazandırılması oldu. Temsa'nın, Sabancı Holding - PPF Group ortaklığında devralınmasına ilişkin tüm resmi süreçleri 2020 yılında tamamladık. PPF Group iştiraklerinden Skoda Transportation'ın bizlere sağlayacağı güçle, Temsa'yı toplu taşımanın farklı alanlarında da hizmet veren; elektrifikasyonu merkezine alarak geleceğin yolculuk anlayışını şekillendiren bir şirkete dönüştüreceğiz.

Yapı Malzemeleri Grubumuzda, Çimsa'yı global beyaz çimento pazarında liderliğe ulaştıracak bir yapılanmayı hayata geçirmek için gerekli kararlarımızı 2020 yılı içinde aldık. Çimsa ve Sabancı Holding ortaklığında kurduğumuz Hollanda merkezli Cimsa Sabancı Cement BV şirketimiz ve 2019 yılında İspanya'da gerçekleştirdiğimiz Buñol Fabrikası satın alımımızın resmi olarak sonuçlanmasıyla birlikte bu alandaki küresel varlığımızı pekiştireceğiz.

Bankamız Akbank, hayata geçirdiği akıllı dijital bankacılık uygulamalarıyla sektörde en düşük Maliyet/Gelir oranını sağlayan şirket olurken, pandeminin tüm zorlu koşullarına rağmen güçlü bilanço yapısını korumayı başardı ve operasyonel verimlilikte sınıfının en iyisi olmayı sürdürdü. Bunun yanında, Akbank'ın bugün sektörde sürdürülebilirlik alanında somut hedef veren öncü bankalar arasında yer almasından büyük mutluluk duyuyoruz. Bu doğrultuda, Bankamız aracılığıyla 2030 yılına kadar ülkemize 200 milyar TL sürdürülebilir kredi finansmanı sağlayacak; Akbank bünyesinde sürdürülebilir yatırım kategorisine giren yatırım fonları bakiyesini de 15 milyar TL'ye çıkaracağız. Öte yandan, Aksigorta şirketimizin geliştirdiği Robotik proses otomasyonu, yapay zeka, dijital ikiz gibi yeni nesil teknolojilerle müşteriler, dağıtım kanalları ve çalışanlar da dahil olmak üzere tüm paydaşlarımız için verimlilik ve ihtiyaç odaklı sigorta deneyimi yaratmayı sürdürdük. Teknosa ve Carrefoursa, pandemi dönemi oluşan zorluklar karşısında en hızlı aksiyon alan perakende şirketleri oldu. Teknosa, pandemi döneminde tüm mağazalarını kapatan ilk teknoloji perakendecisi olarak dikkat çekerken, Teknosa çalışanlarımızın bir kısmı da bu süreçte Carrefoursa mağazalarına destek verdi.

SabancıDx, Topluluğumuz bünyesinde dijital süreçlerimizin lokomotifliğini üstlenmeyi sürdürüyor. SabancıDx'in, bir sistem entegrasyon şirketinden yeni nesil çözümler sağlayan bir şirkete dönüşümünü bu dönemde tamamladık. Veri analitiği, nesnelere interneti ve siber güvenlik alanlarında sahip olduğu yetkinlikleri, farklı ürün ve çözümler altında birleştiren SabancıDx, Topluluğumuz içerisindeki dijital ve analitik dönüşümü hızlandırırken, 'Sabancı Büyük Veri Gölü'nü oluşturma ve Sabancı ekosistemi ile değer yaratma konularına öncülük ediyor.

2020 yılında resmi izinlerini tamamladığımız, 30 milyon ABD Doları büyüklüğe sahip Sabancı Holding Kurumsal Girişim Sermayesi Fonu (Sabancı Ventures) aracılığıyla ilk yatırımımızı da Thread in Motion (TIM) adlı bir giyilebilir elektronik şirkete yaptık. Sabancı Ventures ile yatırımlarımıza önümüzdeki günlerde de devam edeceğiz.

Son olarak 2020 yılı finansallarına baktığımızda Topluluk kombine net satışlarımız 104 milyar TL'ye ulaşırken, kombine FAVÖK'ümüz⁽¹⁾ %22 yükselerek 20,9 milyar TL'ye ve konsolide net kârımız %26 artış ile 4,8 milyar TL'ye yükseldi.

Sabancı ekosisteminin büyük müşteri tabanı ile daha fazla katma değer yaratmaya odaklanırken, sürdürülebilirlik konusunda öncü ve örnek olma misyonumuzdan taviz vermeyeceğiz. Çevik, esnek bir yönetim anlayışıyla, küresel ve yerel ayak izimizi pekiştirecek, dijitalde ve malzeme teknolojilerinde lider olma kararlılığımızı sürdüreceğiz. Ve tüm bunları yaparken insan ve işin geleceğine uyum konusunu gerek Holding gerekse Topluluk şirketlerimiz bünyesinde en üst seviyede sahipleneceğiz.

2020 yılını başarıyla tamamlamamıza katkısı olan, başta çalışanlarımız olmak üzere, tüm paydaşlarımıza katkı ve güvenleri için teşekkür ediyorum.



Cenk Alper
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

i Net kâr
4,8 milyar TL

Konsolide net kâr ana ortaklık payımız 4,8 milyar TL olarak gerçekleşmiştir.

⁽¹⁾ Faiz, amortisman ve vergi öncesi kâr; tek seferlik gelir gider hariç.

Yönetim Kurulu

GÜLER SABANCI

Yönetim Kurulu Başkanı

Güler Sabancı, İstanbul'da doğmuş, ortaokul ve lise öğrenimi TED Ankara Koleji'nde, yükseköğrenimini de Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. Sabancı Topluluğu şirketlerinde çeşitli üst düzey görevlerde bulunmuş olan Güler Sabancı, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı'nın yanı sıra, Sabancı Üniversitesi Kurucu Mütevelli Heyeti Başkanı, Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti Başkanı ve Sakıp Sabancı Müzesi Yönetim Kurulu Başkanı olarak da görev yapmaktadır.

Güler Sabancı, European Roundtable of Industrialists gibi birçok kuruluşun ilk kadın üyesidir. MIT Energy Initiative'in Uluslararası Danışma Kurulu'nda ve Columbia Business School Danışma Kurulu'nda ve Trilateral Commission'da görev almaktadır. Ayrıca Güler Sabancı 2012-2018 yılları arasında UN Global Compact Yönetim Kurulu Üyeliği yapmıştır.

EROL SABANCI

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Erol Sabancı, 1938 yılında Kayseri'de doğmuş, yükseköğrenimini İngiltere'de, Manchester College of Commerce'de tamamlamıştır. Evli ve iki çocuk babası olan Erol Sabancı, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği'nin yanı sıra, 1967 yılından itibaren yönetiminde bulunduğu Akbank'ta Yönetim Kurulu Şeref Başkanı, Yönetim Kurulu Danışmanı ve Üyesi olarak da görev yapmaktadır.

SERRA SABANCI

Yönetim Kurulu Üyesi

Serra Sabancı, 1975 yılında Adana'da doğmuş, yükseköğrenimini Portsmouth Üniversitesi ve birincilikle mezun olduğu İstanbul Bilgi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde tamamlamıştır. Kariyerine Temsa şirketinde başlayan Serra Sabancı, Londra'da Institute of Directors'ta Şirket Satın Alma ve Yönetim Kurulu Üyelikleri ile ilgili eğitim almıştır.

Tekstil, kimya, otomotiv ve çimento sektörlerinde faaliyet gösteren çeşitli Topluluk şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi ve Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görev alan Serra Sabancı, aynı zamanda Sabancı Holding'de 5 yıl boyunca Denetim Komitesi'nde görev yapmıştır.

Serra Sabancı, halen Sabancı Holding'te Yönetim Kurulu Üyesi olarak yer almaktadır. Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti'nde de yer alan Serra Sabancı, Vakfın ilkökul ve öncesi yaş grubu için çevre bilinci ve hayvan hakları koruma bilincini oluşturma projesinin öncüsü ve takipçisidir.

SUZAN SABANCI DİNÇER

Yönetim Kurulu Üyesi

Suzan Sabancı Dinçer, Akbank Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Sabancı Dinçer, aynı zamanda Sabancı Holding Yönetim Kurulu, Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti ve Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti Üyeliklerini üstlenmektedir. Suzan Sabancı Dinçer ayrıca, 2009 yılında kurulmasına öncülük ettiği Akbank Uluslararası Danışma Kurulu Başkanlığı'nı yürütmektedir.

Bankacılık kariyerine 1986 yılında başlayan Sabancı Dinçer, Akbank'a Hazineden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak katılmıştır. Hazine ve risk yönetimi konularında uzmanlaşan Sabancı Dinçer, 1993 yılından beri bu iki konuda aktiftir. 1997 yılında Akbank Hazine ve Uluslararası Bankacılıktan Sorumlu Murahhas Üyesi olan Sabancı Dinçer, 2001 yılında Değişim Yönetiminden Sorumlu Murahhas Üye görevini üstlenmiştir. Suzan Sabancı Dinçer, Mart 2008'den beri Akbank Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı sürdürmektedir.

Suzan Sabancı Dinçer, Institute of International Finance Yönetim Kurulu Üyesi ve Gelişmekte Olan Ülkeler Danışma Kurulu Üyesi'dir. Sabancı Dinçer ayrıca Harvard Üniversitesi Küresel Danışma Kurulu, Harvard Business School Küresel Liderler Topluluğu Danışma Kurulu Üyeliklerini ve Harvard Business School Ortadoğu ve Kuzey Afrika Danışma Kurulu Emeritus Üyelikliğini üstlenmektedir. Sabancı Dinçer ayrıca New York'taki American-Turkish Society Eş Başkanı, Council on Foreign Relations Uluslararası Danışmanlar Kurulu Üyesi ve Venetian Heritage Inc. Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

Suzan Sabancı Dinçer, 2010-2014 yılları arasında iki dönem boyunca DEİK/Türk-İngiliz İş Konseyi Başkanlığı görevini üstlenmiş, 2009-2016 yılları arasında Chatham House Mütevelli Heyeti Üyeliği yapmıştır. Başta kültür-sanat, eğitim ve girişimcilik konuları olmak üzere, sosyal sorumluluk alanında da birçok sorumluluk

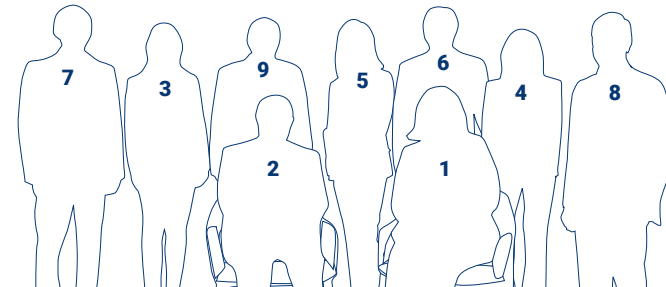
üstlenen Suzan Sabancı Dinçer, 2014-2018 yılları arasında iki dönem Yönetim Kurulu'nda Kadın Derneği'nin Danışma Kurulu Başkanlığı'nı üstlenmiştir. Dernekte halen aktif olan Sabancı Dinçer, ayrıca Endeavor Türkiye Kurucu Üyeliği ve Yönetim Kurulu Üyeliği, Kadın Girişimciler Derneği (KAGIDER) Kurucu ve Fahri Üyeliği ile Contemporary İstanbul Danışma Üst Kurulu Başkanlığı ve Onur Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir.

Sabancı Dinçer, evli ve iki çocuk annesidir.

SAİME GONCA ARTUNKAL

Yönetim Kurulu Üyesi

Saime Gonca Artunkal, Oglethorpe Üniversitesi'nde Ekonomi Bölümü'nü bitirdikten sonra London School of Economics'ten yüksek lisans ve Boğaziçi Üniversitesi'nden İşletme yüksek lisans derecelerini almıştır. Kariyerine 1991'de Andersen Consulting'de başlayan Saime Gonca Artunkal, sırasıyla, The Chase Manhattan Bank, Morgan Stanley, Citi, Societe Generale ve UBS'in Londra ve İstanbul ofislerinde yatırım bankacılığı ve kurumsal finansman alanlarında çalışmış ve 2018 yılının sonuna kadar UBS'in Türkiye CEO'su ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmıştır. Bankacılık kariyeri boyunca kredi ve piyasa risklerinden itibar ve uyum risklerine uzanan geniş bir yelpazede risk yönetimi tecrübesi bulunan Artunkal, Türkiye dışında Yunanistan, İsrail, Orta Doğu, Orta Asya ve Kafkaslar bölgelerinden sorumlu olarak çalışmıştır. Görev aldığı kurumlarda bu bölgelerin ötesinde Birleşik Krallık, Avrupa ve Amerika piyasalarındaki işlemlerde rol alan Artunkal, halen önde gelen yerli ve yabancı kuruluşlara birleşme ve satın alma (M&A), kurumsal finansman ve kurumsal yönetim konularında danışmanlık yapmaktadır. FODER'in Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Kadının İnsan Hakları Projesi - Yeni Çözümler'in Denetim Kurulu Üyesi ve 65+ Yaşlı Hakları Derneği'nin Kurucu Üyesi'dir. Artunkal evli ve bir çocuk annesidir.



GÜLER SABANCI (1)

Yönetim Kurulu Başkanı

EROL SABANCI (2)

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

SERRA SABANCI (3)

Yönetim Kurulu Üyesi

SUZAN SABANCI DİNÇER (4)

Yönetim Kurulu Üyesi

SAİME GONCA ARTUNKAL (5)

Yönetim Kurulu Üyesi

CENK ALPER (6)

Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

AHMET ERDEM (7)

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

MEHMET METE BAŞOL (8)

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

NAFİZ CAN PAKER (9)

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

CEO ve Grup Başkanları

CENK ALPER Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

Cenk Alper, 1991 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. Aynı üniversitede Makine Mühendisliği yüksek lisansı ve Sabancı Üniversitesi'nde MBA yapmıştır. Sabancı Topluluğu'na 1996 yılında, Beksa'da katılan Alper, 2002-2007 yılları arasında Beksaert bünyesinde, Belçika ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yöneticilik görevleri üstlenmiştir. 2007 yılında Kordsa'ya Global Teknoloji Direktörü olarak dönmüş, Arge ve İnovasyon yapılmasını tamamlamıştır. Operasyon Genel Müdür Yardımcılığı (COO) görevinin ardından, 2013-2017 yılları arasında CEO olarak Kordsa'nın transformasyon ve halka arzına liderlik etmiştir. 2017 yılından itibaren Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Cenk Alper, 2019 Ağustos itibarıyla Sabancı Holding CEO'su ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır. TÜSİAD, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Konseyi (WBSCD), Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN) Üyesidir.

AHMET ERDEM Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Ahmet Erdem İstanbul Teknik Üniversitesi'nden İnşaat Mühendisliği branşında lisans eğitimi aldıktan sonra İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsünde Mühendislik Yönetimi branşını tamamlamıştır. 1990 yılında Shell'de çalışmaya başlayan Erdem, Türkiye, Ortadoğu ve Avrupa'da üst kademelerde görev yapmıştır. Yunanistan ve Türkiye Yatırım Müdürlüğü, Türkiye Perakende satışlar müdürlüğü görevlerinden sonra, 2006 yılında, halihazırda Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı da yürüttüğü Shell & Turcas Petrol A.Ş. ortak girişim şirketinin kurulmasında önemli bir rol üstlenmiştir. Ortak girişim şirketinin entegrasyonu sırasında Perakende Genel Müdürü ve İcra Kurulu Üyeligi görevlerini yürüttükten sonra Shell'in Doğu Afrika'daki faaliyetlerinin merkezi olan Kenya'da Shell Ülke Başkanı ve Kenya Shell Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Ahmet Erdem, Royal Dutch Shell bünyesinde finansal ve

itibar risk yönetimi ile ilgili eğitimler almıştır ve ülke çapında 20 yılı yakın risk yönetim tecrübesine sahiptir. Erdem halen Shell Türkiye Ülke Başkanlığı'nın yanı sıra Shell & Turcas A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Sabancı Holding Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeligi görevlerini yürütmektedir. Ahmet Erdem, önceki yıllarda Uluslararası Yatırımcılar Derneği'nde (YASED) iki dönem Yönetim Kurulu Başkanlığı, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (WBCSD Türkiye) Yönetim Kurulu Üyeligi yapmış olup halihazırda Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nde (TOBB) Petrol ve Petrol Ürünleri Ticaret Odası'nda Danışma Kurulu Üyeligi'ni sürdürmektedir.

MEHMET METE BAŞOL Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

1957 doğumlu olan Mehmet Mete Başol, Arizona State University, BSc Ekonomi Bölümü'nden mezun olduktan sonra bankacılık kariyerine 1984 yılında İnterbank'ta Orta Vadeli Krediler Bölümü'nde çeşitli yatırım projelerinin ekonomik değerlendirmelerini yaparak ve sektör raporları hazırlayarak başlamıştır. 1988 yılında Bankers Trust Co. New York ve T. İş Bankası A.Ş. ortaklığı olarak kurulan Yatırım Bankası Türk Merchant Bank'a Hazine, Fon Yönetimi ve Dış İlişkiler Müdürü olarak geçen Başol, 1992 yılında Genel Müdür Yardımcısı olarak Sermaye Piyasaları Grubu'nun da sorumluluğunu almıştır.

1995 yılında Bankers Trust tarafından bankanın tamamının satın alınmasına müteakip Yönetim Kurulu ve Kredi Komitesi Üyeligi'ne seçilen Başol, 1997-2001 yılları arasında Bankers Trust A.Ş. olarak adı değişen bankanın Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlüğü'nü üstlenmiştir.

2001-2003 yılları arasında kanun ile oluşturulan kamu bankaları ortak Yönetim Kurulu'na (T.C. Ziraat Bankası, T. Halk Bankası, T. Emlek

Bankası) Murahhas Üye olarak katılan Başol, bu görevden sonra iki ortakla birlikte Tridea Danışmanlık şirketini kurmuş ve KOBI'lere mali ve idari danışmanlık hizmetleri vermiştir. 2009 yılından sonra kendi şahıs firması altında danışmanlık hizmetlerine devam eden Başol, Galatasaray Sportif A.Ş. (2011-2012), T. İş Bankası A.Ş. (2011-2014), Dedeman Holding A.Ş. (2008-2014) ve Dedeman Turizm Otelcilik Yatırım A.Ş.'de (2012-2014) Yönetim Kurulu Üyeligi, Coca Cola İçecek A.Ş. (2012-2018) ve Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.'de (2012-2018) Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeligi yapmıştır. Halen Enerji Yatırım Holding A.Ş. (2015), Enerjya Gaz Dağıtım A.Ş. (2015), Enerjya Gaz Ticaret AŞ. (2015), Nurol Yatırım Bankası A.Ş. (2014) Yönetim Kurulu Üyeligi ve ayrıca H.Ö Sabancı Holding (2018), ENKA İnşaat ve San. A.Ş. (2018) Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeligi devam etmektedir.

NAFİZ CAN PAKER Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Nafiz Can Paker, 1942 yılında İstanbul'da doğmuştur. Yüksek tahsilini Berlin Teknik Üniversitesi'nde tamamlamış ve Makina Mühendisliği branşında Doktora derecesi almış, 1973 yılında Columbia Üniversitesi'nde İşletme Master'ı yapmıştır. 1971 yılından bu yana Türk Henkel A.Ş.'nin üst yönetim kademelerinde görev yapmış, 1984'ten 2004 yılına kadar Türk Henkel Genel Müdürü olarak görev almıştır.

Sabancı Holding Yönetim Kurulu, Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti, TÜSİAD Yönetim Kurulu, TÜSİAD Haysiyet Divanı, İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSV) Yönetim Kurulu, Robert Kolej Mütevelli Heyeti Üyeligi, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV) ve Açık Toplum Vakfı Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. Halen, B.O.Y Consulting Kurucu ve Yönetici Ortağı, Inovent Fikri Mülkiyet Hakları Yönetim Ticaret ve Yatırım A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı, Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeligi, Akbank A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeligi ve Kamusal Politika ve Demokrasisi Çalışmaları Derneği (PODEM) Kurucu Yönetim Kurulu Üyeligi'ni sürdürmektedir. Paker, evli ve bir çocuk babasıdır.

CENK ALPER Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

Cenk Alper, 1991 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. Aynı üniversitede Makine Mühendisliği yüksek lisansı ve Sabancı Üniversitesi'nde MBA yapmıştır. Sabancı Topluluğu'na 1996 yılında, Beksa'da katılan Alper, 2002-2007 yılları arasında Beksaert bünyesinde, Belçika ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yöneticilik görevleri üstlenmiştir. 2007 yılında Kordsa'ya Global Teknoloji Direktörü olarak dönmüş, Arge ve İnovasyon yapılmasını tamamlamıştır. Operasyon Genel Müdür Yardımcılığı (COO) görevinin ardından, 2013-2017 yılları arasında CEO olarak Kordsa'nın transformasyonu ve halka arzına liderlik etmiştir. 2017 yılından itibaren Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Cenk Alper, 2019 Ağustos itibarıyla Sabancı Holding CEO'su ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır. TÜSİAD, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Konseyi (WBSCD), Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN) Üyesidir.

BARİŞ ORAN Finans

Sabancı Topluluğu CFO'su ve Teknosa Yönetim Kurulu Başkanı Barış Oran, Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra The University of Georgia'da MBA eğitimini tamamlamıştır. İş hayatına 1995 yılında PriceWaterhouseCoopers'ta denetçi olarak başlayan Oran, 1998-2003 yılları arasında Sara Lee Corp. Chicago IL'da önce denetim daha sonra finans ve Hazine/Sermaye Piyasaları konularında görev almıştır. 2003-2006 yılları arasında Ernst and Young firmasında önce Minneapolis, MN'de, sonrasında Avrupa, Orta Doğu, Afrika ve Hindistan bölgelerinde sorumlu Kıdemli Müdür olarak görev almıştır. 2006 yılında Kordsa'da göreve başlayan Oran, sırasıyla İç Denetim Direktörü, Global Finans Direktörü ve CFO görevlerinde bulunmuştur. 2011 yılında Sabancı Holding Finans Direktörü, 2012 yılında Sabancı Holding Planlama, Raporlama, Finansman Bölüm Başkanı olarak atanarak Oran, 2016 yılından itibaren Sabancı Holding Finans Grup Başkanlığı görevini yürütmektedir. Teknosa'da Yönetim Kurulu Başkanı, Philip Morris ve Philsa'da Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, Carrefoursa, Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim şirketlerinde ise Yönetim Kurulu Üyeligi görevlerini üstlenmektedir. TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi'dir.

CEVDET ALEMDAR Sanayi

1992 yılında Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Cevdet Alemdar, İşletme Yüksek Lisans derecesini (MBA) 2000 yılında Sabancı Üniversitesi'nden almıştır. Sabancı Holding bünyesine 1993 yılında katılan Cevdet Alemdar, sırasıyla Beksa, Sakosa, Kordsa ve Temsa İş Makinaları'nda görev almıştır. Bu süre içinde Türkiye'de inşaat ve üretim sektörlerine yönelik tel ürünleri yatırımları, Brezilya, Tayland ve Çin'de Kordsa'nın lastik endüstrisine yönelik yurt dışındaki iştiraklerinin fabrika Genel Müdürlükleri, Güney Amerika ve Asya Pasifik bölgelerinin satış ve pazarlama liderliklerini yapmıştır. Kordsa'nın Teknoloji Yönetimi Bölümü'nden yüksek lisans derecesine sahip olan Hakan Timur, çalışma hayatına 1997 yılında Marsa-Kraft Foods International'da başlamıştır. 2006 yılına kadar İnsan Kaynakları Uzmanlığı'ndan İK Müdürlüğü'ne kadar burada devam eden kariyerinin akabinde, Sabancı Topluluğu'nda farklı şirket, sektör ve uluslararası sorumlulukları da içeren şekilde, sırasıyla Gıda Grubu, İnsan Kaynakları Müdürlüğü; SA Holding A.Ş., İnsan Kaynakları Müdürlüğü; Kordsa Global, Global İnsan Kaynakları Direktörlüğü; Akçansa, İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı ve Enerjisa İnsan Kaynakları ve Kurumsal Yetkinlikler Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. 1 Şubat 2018 tarihinden itibaren ise Sabancı Topluluğu'nda İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı görevini yürütmektedir.

seçilmiştir. TÜSİAD Üyesi olan Eyüp Engin ayrıca 2018 yılından bu yana Türk Telekomünikasyon A.Ş.'de Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevini yürütmektedir.

Bunlara ilaveten, Sabancı Holding'de Bankadan Sorumlu Grup Başkanı ve Yürütme Kurulu Üyeligi, TT Mobil A.Ş. ve TT Net A.Ş.'de Yönetim Kurulu Üyeligi ve Argela Yazılım ve Bilişim Teknolojileri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini üstlenmektedir.

HAKAN TİMUR

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü'nden lisans ve Sabancı Üniversitesi Enerji ve Teknoloji Yönetimi Bölümü'nden yüksek lisans derecesine sahip olan Hakan Timur, çalışma hayatına 1997 yılında Marsa-Kraft Foods International'da başlamıştır. 2006 yılına kadar İnsan Kaynakları Uzmanlığı'ndan İK Müdürlüğü'ne kadar burada devam eden kariyerinin akabinde, Sabancı Topluluğu'nda farklı şirket, sektör ve uluslararası sorumlulukları da içeren şekilde, sırasıyla Gıda Grubu, İnsan Kaynakları Müdürlüğü; SA Holding A.Ş., İnsan Kaynakları Müdürlüğü; Kordsa Global, Global İnsan Kaynakları Direktörlüğü; Akçansa, İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı ve Enerjisa İnsan Kaynakları ve Kurumsal Yetkinlikler Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. 1 Şubat 2018 tarihinden itibaren ise Sabancı Topluluğu'nda İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı görevini yürütmektedir.

EYÜP ENGİN Banka

Eyüp Engin 1978 yılında Müftetiş Yardımcısı olarak Akbank'ta göreve başlamıştır. Teftiş görevinden sonra Hazine, Uluslararası Bankacılık, Yurtdışı Finansal Kurumlar alanlarında Bölüm Müdürü olarak görev yapmış olan Engin, 1996'da Kurumsal Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı olarak atanmış, 1998 yılından itibaren de Uluslararası Bankacılık ve Finansal Kurumlar Genel Müdür Yardımcısı olarak göreve devam etmiştir.

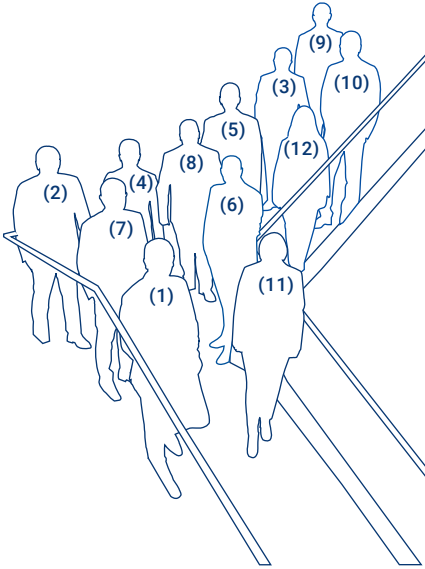
2007 yılında Teftiş Kurulu Başkanlığı'na atanan Eyüp Engin, 2007-2019 devresinde Bankanın iştiraklerinde Denetim Komitesi Başkanı ve Risk Komitesi Başkanı olarak Yönetim Kurullarında görev almıştır. Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü mezunu olan Engin 2019 yılı Mart ayında Yönetim Kurulu Murahhas Üyelik görevine, 2020 yılı Mart ayında ise Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Murahhas Üyelik görevine

atandı. Hakan Timur, İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı görevine ek olarak Sabancı Holding'de Yürütme Kurulu Üyeligi; Çimsa, Afyon Çimsa, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim ve Sabancı DX şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeligi ve Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevlerini yürütmektedir. Bununla birlikte, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği-ÖSGÜD, Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği-YKÜD, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği-Türkiye-SKDT ve Dünya Sürdürülebilir İş ve Kalkınma Konseyi-WBSCD gibi STK'larda da görev almakta, Yönetim Kurulu Üyelikleri bulunmaktadır. Hakan Timur, TÜSİAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu Başkanlığı'na da yürütmektedir.



HALUK DİNÇER Finansal Hizmetler

Kariyerine 1985 yılında ABD'de General Motors Global Technical Center bünyesinde Proje Mühendisi olarak başlayan Dinçer, Ağustos 1995'de Sabancı Topluluğu'na katılmış, Temsa'da Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi, Aralık 1995'den itibaren Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapmıştır. Ekim 2001'de Holding bünyesinde Gıda Grup Başkan Yardımcılığı görevini üstlenmiş, Nisan 2002'de Holding Yürütme Kurulu Üyesi ve Gıda Grup Başkanı olarak atanmıştır. Eylül 2004'de Gıda ve Perakende Grup Başkanlığı'na getirilen Dinçer, Mart 2011'de Perakende ve Sigorta Grup Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Haziran 2016'da reorganizasyon sonrası Sigorta Grup Başkanı, Nisan 2020'de Finansal Hizmetler Grup Başkanı olarak atanmıştır. Halen Holding Yürütme Kurulu Üyesi, Aksigorta, Avivasa, Exsa, Tursa, Ankara Enternasyonel Otelcilik şirketlerinde Yönetim Kurulu Başkanı ve Brisa'da Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. Dinçer, 2014-15 yıllarında TÜSİAD Başkanı olarak görev yapmış olup halen TÜSİAD Başkanlar Konseyi Üyesidir. Ayrıca 2008-14 yıllarında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) bünyesinde Türkiye-ABD İş Konseyi (TAİK) Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Şubat 2018'den beri Global İlişkiler Forumu'nda Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. Haziran 2019'dan beri sigorta sektörünün uluslararası kuruluşu Geneva Association'a üyedir. Dinçer, University of Michigan'dan Makine Mühendisliği dalında lisans (BSE) ve işletme dalında yüksek lisans (MBA) dereceleri almıştır.



KIVANÇ ZAİMLER Enerji

Kıvanç Zaimler 1991 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olup, Berlin Teknik Üniversitesi'ndeki eğitiminin ardından iş hayatına 1992 yılında başlamış ve 2008 yılına kadar sırasıyla Türk Elektrik Endüstrisi, RAM Dış Ticaret ve Aygaz şirketlerinde çeşitli yönetici pozisyonlarında bulunmuştur. 2008 yılında Enerjisa'ya katılan Kıvanç Zaimler, Enerjisa bünyesinde Ticaret Direktörü, Dağıtım Şirketleri Genel Müdürü, Satış Şirketleri Genel Müdürü ve son olarak Enerjisa CEO'su olarak görev yapmıştır. Zaimler, Temmuz 2018'den itibaren Sabancı Holding Enerji Grup Başkanı olarak görevini sürdürmektedir. Sivil Toplum Kuruluşlarında aktif rol alan Zaimler, Dünya Enerji Konseyi Türkiye Başkan Yardımcılığı, TÜSİAD Enerji Çalışma Grubu Başkanlığı, YASED, Elder, Sabancı Üniversitesi İstanbul Uluslararası Enerji ve İklim Merkezi (ICEC) Yönetim Kurulu Üyelikleri ve SHURA Danışma Konseyi Üyeligi'nin yanı sıra, Sabancı Topluluğu'nda Enerjisa Enerji ve SabancıDx şirketleri Yönetim Kurulu Başkanı, Enerjisa Üretim şirketi Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Aksigorta şirketi Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almaktadır.

TAMER SAKA Yapı Malzemeleri

Dr. Tamer Saka; lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimlerini İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde tamamlamıştır. Sırası ile Arthur Andersen ve Ernst & Young şirketlerinde Risk Yönetim Danışmanlığı hizmetlerinden sorumlu Müdür ve Kıdemli Müdür görevlerini yürüten Tamer Saka, 2004 yılında Risk Yönetimi Direktörü olarak Sabancı Holding bünyesine katılmıştır. 2010-2011 yılları arasında Willis Londra'da, içinde Türkiye'nin de yer aldığı yaklaşık 20 ülkenin iş geliştirme faaliyetlerinden sorumlu Yönetici Direktör olarak görev almıştır. Aralık 2011 tarihi itibarıyla Kibar Holding Strateji ve İş Geliştirme Koordinatörlüğü görevini üstlenen Tamer Saka, Mayıs 2012 itibarıyla Otomotiv ve Kurumsal Fonksiyonlar Grup Başkanı ve Kibar Holding Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevini sürdürmüştür. Tamer Saka, 2014-Nisan 2018 tarihleri arasında Kibar Holding CEO'lugu görevini yürütmüştür. Nisan 2018'de Sabancı Holding A.Ş. Çimento Grup Başkanlığı'na getirilen Saka, 2020'de Yapı Malzemeleri Grup Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Dr. Saka, Afyon Çimento, Akçansa ve Çimsa Yönetim Kurulu Başkanlığı, Kordsa, Carrefoursa Yönetim Kurulu Üyelikleri ile birlikte Türkiye Çimento Sanayicileri Birliği Başkanlığı, Çeis Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, Amerikan-Türk Konseyi (ATC) Başkan Yardımcılığı, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı (TKYD), Global Cement and Concrete Association (GCCA) Yönetim Kurulu Üyeligi, Türkiye İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği (IMSAU) Yönetim Kurulu Üyeligi, CEMBUREAU Yönetim Kurulu Üyeligi, TÜSİAD Üyeligi ve İş İnsanları Demekleri Federasyonu Yönetim Kurulu Üyeligi görevlerini sürdürmektedir.

CENK ALPER (1)
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

BARİŞ ORAN (2)
Finans

EYÜP ENGİN (3)
Banka

HAKAN TİMUR (4)
İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

HALUK DİNÇER (5)
Finansal Hizmetler

KIVANÇ ZAİMLER (6)
Enerji

CEVDET ALEMDAR (7)
Sanayi

TAMER SAKA (8)
Yapı Malzemeleri

GÖKHAN EYİĞÜN (9)
Genel Sekreter

BURAK TURGUT ORHAN (10)
Bölüm Başkanı - Strateji ve İş Geliştirme

DUYGU KIRCA (11)
Bölüm Başkanı - Risk, Uyum ve Hukuk İşleri

PELİN ERKİRALP (12)
Bölüm Başkanı - Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim

Sabancı Holding Yönetimi

KOMİTE ÜYELERİ

Denetim Komitesi

Mehmet Mete Başol
Ahmet Erdem

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi

Nafiz Can Paker
Suzan Sabancı Dinçer
Serra Sabancı
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.
(Adına S. Gonca Artunkal)
Levent Demirağ

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Mehmet Mete Başol
Suzan Sabancı Dinçer
Serra Sabancı
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.
(Adına S. Gonca Artunkal)

ÜST YÖNETİM

Gökhan Eyigün

Genel Sekreter

Fuat Öksüz

Denetim Başkanı

Levent Demirağ

Bölüm Başkanı - Mali İşler, Muhasebe ve Yatırımcı İlişkileri

Burak Turgut Orhun

Bölüm Başkanı - Strateji ve İş Geliştirme

Duygu Kırca

Bölüm Başkanı - Risk, Uyum ve Hukuk İşleri

Pelin Erkiralp

Bölüm Başkanı - Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim

Eren Mantaş^(*)

Direktör - Finans

Filiz Karagül Tüzün

Direktör - Kurumsal İletişim

İlker Yıldırım

Direktör - Muhasebe

Kerem Tezcan

Direktör - Yatırımcı İlişkileri

Mustafa Özturan

Direktör - İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Neslihan Döngel

Direktör - Planlama, Raporlama ve Finansman

Olcay Gürdal

Güvenlik Koordinatörü

Öner Çelebi

Direktör - Strateji ve İş Geliştirme

Seval Kor

Direktör - İnsan Kaynakları

Şerafettin Karakış

Direktör - Mali İşler

Şermin Mutlu^(*)

Direktör - Planlama, Raporlama ve Finansman

Taner Aytan

Direktör - Denetim

Tuğba Gök

Direktör - İnsan Kaynakları


Yatırımcı İlişkileri ve Kâr Dağıtım Politikası

Hissedarları ile şeffaf ve yakın bir iletişimi benimseyen Sabancı Holding, 2020 yılında ulusal ve uluslararası pek çok konferansta 231 kurumsal yatırımcı ve analist ile görüşürken, yıl boyunca gerçekleştirdiği sermaye piyasaları ve sektör günleri ile de 197 analist ve yatırımcıya ulaşmıştır.

Yatırımcı İlişkileri

Sabancı Holding yönetimi, hissedarlarıyla şeffaf ve yakın bir iletişimindedir. Yatırımcı ilişkileri faaliyetlerinin ana amacı, mevcut hissedarlar için Sabancı Holding'in değerini artırmak ve potansiyel yatırımcıların da ilgisini çekebilmektir. Holding yönetimi, bu amaçla uyguladığı stratejik planları ve bunların sonuçlarını finans camiasıyla zamanında ve şeffaf bir biçimde paylaşmayı ilke olarak benimsemiştir. Şeffaflık yaklaşımı Holding'in yönetim yapısında da görülmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda Sabancı Holding Yönetim Kurulu'nda üç bağımsız üye görev yapmaktadır.

Sabancı Holding'de yatırımcılarla ve pay sahipleriyle ilişkiler, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında Finans Grup Başkanlığı bünyesinde yer alan Yatırımcı İlişkileri Birimi tarafından yürütülmektedir. Yatırımcılara günlük bilgi akışı bu birim tarafından sağlanmaktadır. 2020 yılında telefon ve e-posta yoluyla pek çok yatırımcı ve hisse senedi analistinin soruları cevaplandırılmış, çeyreklik sonuçların açıklanmasının ardından ve yeni gelişmeler sırasında proaktif olarak kendileriyle temasa geçilmiştir. Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri, faaliyetlerini küresel düzeyde sürdürmektedir. Yıl boyunca Türkiye, Avrupa, Asya, Körfez Arap ülkeleri ve ABD'den toplam 231 kurumsal yatırımcı ve analistin yer aldığı konferans ve telekonferanslara katılım sağlanmıştır.

 Halka açık **12^(*)** şirket

^(*) Sabancı Holding dahil rakamdır.

2020 yılında analist ve yatırımcılarla ilgili Grup Başkanlıkları ve halka açık şirketleri bir araya getiren Sanal Enerji, Finansal Hizmetler ve Sanayi Sektör Günleri düzenlenmiş, ilgili Grup Başkanı ve Şirket CEO ve CFO'ları, analistler ve yatırımcılara sektördeki gelişmeler ve şirketlerin stratejileri hakkında bilgi vermiştir. Yine 2020 yılında yeni Strateji Evi ve orta vadeli hedefleri analist ve yatırımcılarla paylaşmak için Holding CEO ve Finans Grup Başkanı'nın (CFO) katılımlarıyla Sanal Sermaye Piyasaları Günü düzenlenmiştir. Bütün bu toplantılara 197 analist ve yatırımcı katılım sağlamıştır. Ayrıca, yıl boyunca SPK sonuçlarının açıklandığı gün çeyreklik gerçekleşen finansalları yatırımcı ve analistlerle paylaşmak için dört adet web konferans görüşmesi düzenlenmiştir.

Çalışmalarına 2020 yılında başlanan Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri web sitesi tamamen yenilenmiş ve 2021 Ocak ayında kullanıma açılmıştır. Yeni web sitesi paydaşlara, Şirket hakkında en güncel bilgileri daha hızlı, daha kolay ve daha kullanıcı dostu bir şekilde sunmaktadır. Site, Şirket'in finansal sonuçlarına, sürdürülebilirlik konusundaki faaliyetlerine

ve stratejisine, etkinlik takvimine ve stratejik iş birimleri ile ilgili bilgilere erişimi kolaylaştırmayı hedeflemektedir.

Yatırımcı İlişkileri Birimi, 2021 yılında yatırımcılara stratejik gündem ve uygulama planlarını iletmeye devam ederek, mevcut ve potansiyel hissedarlarla yakın diyalog ve ilişkisini sürdürmeyi hedeflemektedir.

Kâr Dağıtım Politikası

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. kâr dağıtım politikası, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Esas Sözleşme hükümleri dikkate alınarak hesaplanan dağıtılabilir dönem kârının %5'inden az olmamak üzere %20'sine kadar nakit ve/veya bedelsiz hisse şeklinde kâr payı dağıtılması esasına dayanmaktadır. Bu politikanın uygulaması, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin orta ve uzun vadeli stratejileri ile ulusal ve küresel ekonomik şartlar doğrultusunda Genel Kurul tarafından belirlenmektedir.

Kâr payları, mevcut payların tamamına, bunların ihraç ve iktisap tarihlerine bakılmaksızın eşit olarak, yasal süreler içerisinde Genel Kurul onayını takiben Genel Kurul'un tespit ettiği tarihte pay sahiplerine dağıtılacaktır.

 **%22** Büyüme

Sabancı Holding tarafından ödenen temettü miktarı son beş yılda %22 yıllık birleşik büyüme (YBBO) göstermiştir.

(Milyon TL)	2016	2017	2018	2019	2020
Alınan Temettü	755	884	1.212	601	492
Ödenen Temettü	306	408	612	612	673
Ödenen/Alınan Temettü	%41	%46	%50	%102	%137
Konsolide Net Kâr	2.660	3.481	3.830	3.780	4.768
Temettü Ödeme Oranı	%14	%15	%18	%16	%18

SABANCI HOLDİNG ORTAKLIK YAPISI

Ortağın Ticari Unvanı/ Adı-Soyadı	Nominal Değer (TL)	Sermayedeki Payı (%)	Oy Hakkı Oranı(%)
Sakıp Sabancı Holding Anonim Şirketi	287.100.000,56	14,07	14,07
Serra Sabancı	147.370.880,8	7,22	7,22
Suzan Sabancı Dinçer	141.566.960,87	6,94	6,94
Çiğdem Sabancı Bilen	141.566.960,87	6,94	6,94
Diğer	1.322.799.127,9	64,83	64,83
Toplam	2.040.403.931,00	100,00	100,00

^(*) 31.12.2020 yıl sonu verisidir.

 **%6,1**

Borsa İstanbul'un piyasa değerinin %6,1'ini Sabancı Topluluğu şirketleri (Sabancı Holding dahil) oluşturmaktadır.

Risk Yönetimi

Sabancı Topluluğu şirketleri, paydaşlarına yarattığı değeri en yüksek seviyede tutmak ve Topluluğun sürdürülebilirliğini sağlamak, risklerin erken teşhis edilmesi, ölçülmesi, sürekli ve etkin takibinin yapılması adına kurumsal risk yönetim ilkelerini benimsemiştir.

Sabancı Topluluğu, paydaşlarına yarattığı değeri en yüksek seviyede tutmak, H.Ö Sabancı Holding Yönetim Kurulu gözetimi altında belirlenen stratejik hedeflere ulaşılmasında karşılaşılabilecek şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebepleri ortadan kaldırmak veya etkilerini en aza indirmek ve Topluluğun sürdürülebilirliğini sağlamak adına, kurumsal risk yönetim ilkelerini benimsemektedir.

Topluluk bünyesinde risk yönetimi, nicel ve nitel olarak belirlenen ölçüm metrikleri kullanılarak, çeşitli kırımlarda belirlenen risk iştah seviyelerine/tutumlarına uygun şekilde yönetilmektedir. Önem ve etki olarak öncelik atanan risklerin, modelleme çalışmaları yapılarak sayısal olarak belirlenen tolerans limitleri ve güven aralıklarında muhafaza edilmeleri hedeflenmektedir.

Topluluk nezdinde belirlenen stratejik ve finansal hedeflere uygun olarak, önceliklendirilmiş riskler; riskten kaçınma, riski transfer etme, riski azaltma ve riskin kabulü olacak şekilde belirlenen risk yönetimi stratejileri çerçevesinde ele alınmaktadır. Risk yönetimi, Topluluk nezdinde Kurumsal Risk Yönetimi mitigasyon aksiyonlarının karar verilmesi ve takibinin yapılması, aksiyon sorumlularının belirlenmesi, aksiyon planları için fayda-maliyet analizlerinin yapılması gibi alt kırımlarda yürütülmektedir. Risk çalışma sonuçları, Holding Yönetim Kurulu, Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK) ve Holding üst yönetimi tarafından periyodik olarak değerlendirilmektedir.



Topluluk bünyesinde risk yönetimi, nicel ve nitel olarak belirlenen ölçüm metrikleri kullanılarak, çeşitli kırımlarda belirlenen risk iştah seviyelerine/tutumlarına uygun şekilde yönetilmektedir.

Topluluk iştiraklerinden Akbank'ta risk yönetimi BDDK mevzuatına uygun olarak, Banka Yönetim Kurulu'nun sorumluluğu ve gözetimi altında yapılmaktadır. Kurul, gözetim sorumluluğunu Denetim Komitesi, Üst Düzey Risk Komitesi, Kredi Komitesi gibi komiteler aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Banka'nın risk alma seviyeleri Yönetim Kurulu tarafından onaylanan risk limitleri aracılığıyla belirlenmektedir. Banka üst yönetimi günlük faaliyetlerin belirlenen risk yönetimi süreçleri ve risk limitleri çerçevesinde yürütülmesinden Yönetim Kurulu'na karşı sorumludur. Yönetim Kurulu Başkanlığı, İç Kontrol Merkezi Başkanlığı ve Risk Yönetimi Bölümü, aynı zamanda icra birimleri ile koordinasyon içinde faaliyet göstermektedirler. Risk yönetimi kapsamında risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi ve takibi için ulusal ve uluslararası uygulamalarda kabul görmüş risk modelleri ve parametreler kullanılmaktadır. İçsel metod ve modellerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik çalışmalar sürekli olarak yapılmaktadır. Olağanüstü durumlarda Banka'nın maruz kalabileceği riskleri analiz etmeye yönelik olarak değişik senaryo analizleri yapılmakta, acil durum planları hazırlanmaktadır. Banka'nın maruz kaldığı

riskleri sınırlandırmak ve risklere karşı korunma sağlamak için çeşitli risk azaltma teknikleri kullanılmaktadır.

Finans dışı sektörlerde faaliyet gösteren Sabancı Topluluğu şirketlerinde kurumsal risk yönetimi, ilgili Yönetim Kurulları ve onlara bağlı çalışan risk komitelerinin gözetimi altında söz konusu süreç ve faaliyetten sorumlu yöneticiler ve şirketlerin üst yönetimleri tarafından yönetilmektedir. Şirketler karşılaşılabilecekleri riskleri belirleyerek, risklerin olasılık derecelerine ve sebep olacakları kayıpların büyüklüğüne göre derecelendirerek sıralamaktadır. Önceliklendirilmiş riskler Şirket Yönetimi, Riskin Erken Saptanması Komiteleri (RESK) ve Şirket Yönetim Kurulu tarafından dönemsel raporlarla izlenmektedir. Bunlara yönelik alınacak önlemleri de kapsayan risklerin yönetim süreçleri kararlaştırılarak uygulanması ve sonuçları izlenmektedir. Topluluk iştiraklerinin finansal, stratejik, operasyonel ve uyum risklerinin yönetimi ayrıca Holding seviyesinde ilgili Grup Başkanları, Finans Grup Başkanlığı ve Hukuk, Risk ve Uyum Başkanlığı tarafından izlenerek yönlendirilmektedir.

H.Ö. Sabancı Holding ve Topluluk iştiraklerinin finansal, stratejik, operasyonel ve uyum risklerinin yönetimi Hukuk, Risk ve Uyum Başkanlığı bünyesinde bulunan Risk Yönetimi birimi tarafından izlenerek yönlendirilmektedir.

Sabancı bünyesinde, takip edilen riskler şu temel kategoriler altında gruplanmaktadır:

Uyum Riskleri:

Yürürlükteki kanunlar, diğer hukuki düzenlemeler, etik kurallar, şirket içi politika ve yönetmelikler gibi tanımlı kurallara uyulmaması veya aykırı işlem yapılması halinde karşılaşılabilecek yasal müeyyideler ile itibar, maddi vb. kayıpları ifade etmektedir. Topluluk iştiraklerinin uyum risklerinin, belirlenen çerçevede etkin olarak yönetilmesini desteklemek amacıyla Topluluk bünyesinde yer alan uyum portalı aracılığı ile Holding Hukuk, Risk ve Uyum Başkanlığı tarafından takibi ve raporlanması yapılmaktadır.

Finansal Riskler:

Şirket'in finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkabilecek riskleri ifade etmektedir. Finansal riskler, döviz kurları, faiz oranları, enflasyon oranları, krediler, likidite ve sermaye erişimi kaynaklı riskleri kapsamaktadır.

Kur Riski: Sabancı Topluluğu'nda kur riskine karşı gerek duyulduğu durumlarda vadeli işlem sözleşmeleri kullanılmaktadır. Ayrıca kur riskinin nakit yönetiminde kısa vadeli dalgalanmalar yaratmaması için döviz kredilerinin uzun vadeli yatırım projelerinde ve mümkün olduğunca



döviz geliri ya da döviz endeksli gelir sağlanması söz konusu sektörlerde kullanılması tercih edilmekte, yatırımlar fazlara bölünerek zamana yayılmaktadır.

Faiz Riski: İştiraklerin faiz risklerini etkin yönetmek için finansal kurumların faiz oranları takip edilerek şirketlerin daha uygun finansman koşulları sunan kuruluşlara yönlendirilmesi ve banka kredileri yanında tahvil ihraçlarının kullanımı Holding seviyesinde yapılan çalışmalarla desteklenmektedir.

Kredi Riski: Kredi Riski, Topluluk bünyesinde ticari ilişkide bulunan karşı taraflardan, Grup şirketlerine olan mali yükümlülüklerin, antant kalınan tutarlarda ve taahhüt edilen vadelerde karşılanamamasından kaynaklanan finansal kayıpların meydana gelmesi riskidir. Bu risk, topluluk bünyesinde kredi değerlendirme çalışmaları yapılarak, ticari ilişkilere girilen 3. taraflardan alınan teminatların yönetiminin ve takibinin yapılması ile izlenmektedir. Kredi riski, Sabancı Topluluğu şirketlerinden beslenerek, Holding bünyesinde merkezi olarak ele alınmaktadır.

Risk Yönetimi

Sabancı Holding'in stratejik iş kolu yönetimine egemen olan temel ilke, rekabet üstünlüğü yaratılabilecek alanlara odaklanarak özkaynakları hızlı büyüyen, kârlılığı yüksek ve sürdürülebilir işlerde kullanmaktır.

Likidite Riski: Likidite riski, Topluluk ve Holding nezdinde çeşitli fonlama yöntemlerinin ve finansal enstrümanların kullanımı, vadeli varlıkların düzenli takibi ve yeterli seviyede nakit ve nakde dönüştürülebilir varlıkların bulundurulması ile yönetilmektedir.

Stratejik Riskler:

Bir şirketin kısa, orta veya uzun vadelere belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal risklerdir. Stratejik iş kolu yönetimi riski, ekonomik ve politik riskler, endüstri riski, regülasyon riski, yönetim riski, reputasyon riski ve fikri mülkiyet riski gibi stratejik riskler çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Holding seviyesinde stratejik risklerin etkin yönetimi uzun vadeli dinamik bir stratejik iş kolu yönetimi bakış açısı ile yürütülmektedir. Sabancı Holding'in stratejik iş kolu yönetimine egemen olan temel ilke, rekabet üstünlüğü yaratılabilecek alanlara odaklanarak özkaynakları hızlı büyüyen, kârlılığı yüksek ve sürdürülebilir işlerde kullanmaktır. Stratejik iş kollarının sektörel, coğrafi, müşteri profili, teknoloji ağırlığı, ihracat gibi kriterlere göre çeşitlendirilmesi konusunda Holding düzeyinde çalışılmaktadır.

Operasyonel Riskler:

Şirket içi kontrollerdeki aksamlar sonucu hata ve ihmallerden, şirket yönetimi ve personeli tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilmemesinden, yönetim hatalarından, deprem, yangın vb. doğal afetler veya iş kazaları sonucu iş sürekliliğinin bozulmasından veya bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve



Holding seviyesinde stratejik risklerin etkin yönetimi uzun vadeli dinamik bir stratejik iş kolu yönetimi bakış açısı ile yürütülmektedir.

aksamalardan kaynaklanabilecek kayıpların ortaya çıkması, hatta şirket faaliyetlerinin zararlı sonuçlanma olasılığı olarak tanımlanmaktadır. Denetim Başkanlığı tarafından yapılan çalışmalarla, Topluluk şirketlerindeki süreçler ve sistemler, bu risklerin belirlenmesine ve bertaraf edilmesine dönük olarak düzenli olarak kontrol edilmektedir.

Siber güvenlik konusunda karşılaşılabilecek olan bilişim sistemlerinin zarar görmesi, siber saldırıya maruz kalınması, veri güvenliğinin bozulması, veri sızıntılarının yaşanması ve bunlara bağlı olarak Topluluk nezdinde iş sürekliliğinin sağlanamaması operasyonel riskler kategorisinde önemli bir etken olarak ele alınarak, siber güvenlik risklerinin Topluluk bünyesinde sürekli ve etkin takibi yapılmaktadır. Sabancı Topluluğu bünyesinde siber risklerin yönetimi çerçevesinde, siber risk sigortası ile riskin transferi yapılmaktadır.

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun hisse senedi borsada işlem gören şirketlerde tedbirli risk yönetimi anlayışının uygulanması amacıyla yürürlüğe koyduğu "Riskin Erken Saptanması Komitesi"ni Yönetim Kurulu'nun 25.04.2013 tarihinde aldığı kararla kurmuştur. Komite'nin Başkanı

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet Mete Başol ve Komite Üyeleri Yönetim Kurulu Üyesi Suzan Sabancı Dinçer, Serra Sabancı, S. Gonca Artunkal ve Holding Genel Sekreteri Gökhan Eyigün'dür. Komite'nin amacı H.Ö. Sabancı Holding A.Ş.'nin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, finansal, operasyonel ve uyum risklerinin erken teşhisi, gerekli önlemlerin belirlenmesi ve riskin yönetilmesini değerlendirmek ve Yönetim Kurulu'nu bu hususlarda karar alması için bilgilendirmektir. Komite, amacına yönelik olarak, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin maruz olduğu riskleri ortaya koyup değerlendirmekte, geliştirilen raporlama sistemi ile izlemekte ve alınan tedbirleri takip etmektedir. Ayrıca iştiraklerin faaliyetlerinde Holding'in konsolide mali tablolarını ve stratejik hedeflerini etkileyebilecek riskler de Holding Risk Komitesi tarafından izlenmektedir. Komite 2020 yılında altı kez toplanmış ve değerlendirmelerini Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunmuştur.



ÇSY riskleri değerlendirilerek Topluluk şirketlerinin bu risklere hazırlıklı olmaları ve bu risklerin olası etkisine yönelik iş modellerinde önlemler almaları adına yönlendirmeler yapılmaktadır.

Sürdürülebilirlik Riski:

Çevresel, sosyal ve yönetime (ÇSY) ilişkin unsurlar, bu bölümde tanımlanan tüm risk kategorilerinde tehditler barındırmakta ve Holding itibarı ile finansal performansını doğrudan etkileyebilmektedir. ÇSY riskleri değerlendirilerek Topluluk şirketlerinin bu risklere hazırlıklı olmaları ve bu risklerin olası etkisine yönelik iş modellerinde önlemler almaları adına yönlendirmeler yapılmaktadır.

- İklim değişikliğinin stratejik iş kolları içerisinde etkilerini önlemek üzere yüksek sera gazı emisyonları, yenilenebilir enerji ve enerji kaynaklarının yönetimi gibi konularda değerlendirmeler gerçekleştirilmektedir. Bu konuların sebep olabileceği risklerin operasyonel faaliyetler üzerindeki etkileri de Topluluk şirketleri bünyesinde değerlendirilmektedir. Enerji verimliliği projelerine odaklanılmakta, yenilenebilir enerji alanına yatırım yapılmakta ve alternatif yakıt kullanımı teşvik edilmektedir.
- Su krizi kaynaklı tehditler ise, yönetilen stratejik iş kolu bazındaki olumsuz etkileri ve operasyonel seviyedeki yansımaları göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir. Bu risklerden en önemlileri su kıtlığı, sanayi üretimindeki su ihtiyacının karşılanamaması ve kaynak eksikliği sebebi ile üretimde

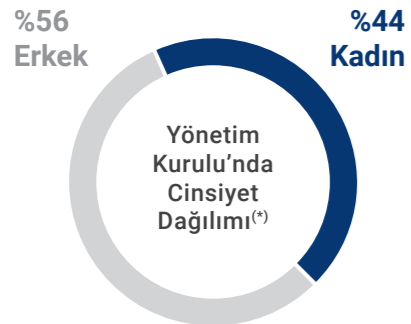
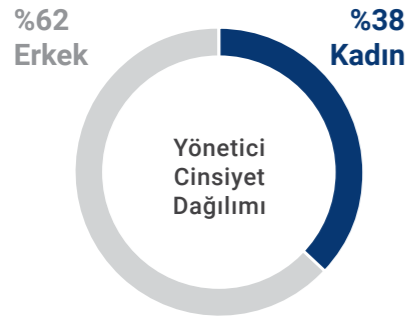
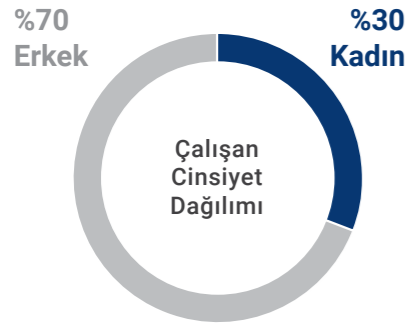
operasyonel aksaklıkların yaşanmasıdır. Topluluk şirketlerinde sektöre göre uygulamalar değişimle birlikte; genel olarak su tüketimini azaltmak için ölçme, hatlardaki kayıp ve kaçakları tespit ederek onarma, yüzey sularının toplanarak geri dönüşümünün sağlanması gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir.

- İş ve operasyonların devamlılığı ile kilit personel riski şirketlerin yetenek kapsamında olan çalışanlarının bilgi birikimi ve tecrübesinin kaybetmesi ve aynı yetkinlik ve yetenekte birini bulamamasını ifade etmektedir. Topluluk şirketleri bu risk kapsamında, yetenek grubu olarak belirlediği çalışanları elde tutmak için çeşitli uygulamalar geliştirmektedir.
- Pandemi tehdidi Grup bünyesinde genel olarak iş sağlığı ve güvenliği risk kategorisi ile iş ve operasyonların devamlılığı ve kilit personel riski altında ele alınmaktadır. Çalışanların çoğunu etkileyen bulaşıcı bir hastalığın yayılması nedeniyle iş sürekliliğinin bozulması ve üretim kaybı söz konusu olabilecektir. Bu riskin yönetilmesi için uluslararası ve ulusal raporların takibi, iş ortamında gerekli önlemlerin alınması gibi aksiyonlar gerçekleştirilmektedir.
- Çevre sağlığı ve güvenliği riski, Topluluk şirketleri faaliyetlerinin çevre sağlığı ve güvenliğini tehdit etmesi nedeniyle oluşabilecek cezai ve tazminat yükümlülükleri ile faaliyetlerinin ve itibarının olumsuz yönde etkilenmesini ifade etmektedir. Riski yönetmek için Topluluk şirketleri, tüm tehlikeli ve tehlikesiz atıkların bertarafını yerel mevzuatlara uygun bir şekilde gerçekleştirmektedir. Hava kirleticileri ve atık sular düzenli olarak ölçülmekte ve analiz edilmektedir. Bu değerlerin yasal sınırlar altında olması sağlanmaktadır.
- İş sağlığı ve güvenliği riski çalışanlar için sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlanamamasından dolayı Şirket'in tazminat yükümlülüklerine, itibar kaybına ve diğer beklenmeyen maliyetlere maruz kalması olarak tanımlanmaktadır. Bu riskin yönetimi için ergonomi, çalışma ortamındaki güvenliğin sağlanması gibi önlemler alınmaktadır.

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

İnsan Kaynakları

Sabancı Topluluğu'nda 2020 yıl sonu itibarıyla alt işveren dâhil 60 binin üzerinde kişiye istihdam imkânı sağlanmaktadır.



^(*)Yalnızca Sabancı Holding'e ait veridir.

i Sürdürülebilirlik yaklaşımının temelinde insan kaynakları yer alan Sabancı Topluluğu, geleceğe yönelik taahhüt ve hedefleriyle fırsat eşitliği ve çeşitlilik alanında öncülük etmektedir.

Sabancı Topluluğu'nda 2020 yıl sonu itibarıyla alt işveren dâhil 60 binin üzerinde kişiye istihdam imkânı sağlanmaktadır. Sabancı Topluluğu, çalışanlarının %30'unu, yöneticilerinin ise %38'ini kadınların oluşturduğu, tüm beyaz yaka çalışanlarının yaklaşık %74'ü Y kuşağından olan, gücünü farklı özelliklere ve yetkinliklere sahip nitelikli insan kaynağından alan bir gruptur.

İnsan Kaynakları Stratejisi Yönetimi

Sabancı Topluluğu İnsan Kaynakları stratejileri, Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonu doğrultusunda,

- ANLAM VE KÜLTÜRÜ ile Bağlı,
- PAYDAŞ ODAKLI,
- Daha ÇEVİK, Daha DAYANIKLI, Daha DİJİTAL bir organizasyon olarak

"En Çok Tercih Edilen İşveren" olma konumunu sürekli ve sürdürülebilir kılmak üzere tasarlanmıştır.

İnsan Kaynağı'na yönelik gerçekleştirilen çalışmalarla Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından 4. Nitelikli Eğitim ve 8. İnsana Yaraşır Ekonomik Büyüme'ye katkı sağlanmaktadır. Bunların yanı sıra Topluluk içinde eşitlik ve çeşitlilik konularında yapılan çalışmalar ile Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından 5. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve 10. Eşitsizliklerin Azaltılması'na katkı sağlanmaktadır.

İşimizin Geleceğine Uyum

Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilirlik bakışının temelinde insan sermayesi yer almaktadır. Sabancı Topluluğu, çalışanlarının potansiyellerini en iyi şekilde gerçekleştirebilmelerine fırsat sağlayacak şekilde eşit, adil ve güvenli iş ortamlarıyla En Çok Tercih Edilen İşveren olma konumunu korurken, Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonuyla çalışanlarını işin geleceğine bugünden hazırlamakta, mevcut potansiyellerinin geliştirilmesinin yanında en iyi yeteneklerin Topluluğa çekilmesini amaçlamaktadır. Doğru planlama, yedekleme, kariyer yönetimi ile çalışanların performansı yönetilmekte ve Sabancı Liderlik Modeli esas alınarak kariyer ve gelişim planları oluşturulmaktadır.

Yeni normalde, her bir Sabancı Topluluğu şirketi, içinde bulunduğu sektörün ve mevcut iş yapış şeklinin işin geleceğine uyum planı çerçevesinde, sadece uzaktan çalışma değil bütünsel bir bakış açısıyla tanımlanan 7 temel boyutta nasıl değişeceğini ve yeni çalışma ilkelerinin neler olacağını öngörerek, şirket insan kaynakları önceliklerini yeniden belirlemek ve detaylı uygulama planları oluşturmak amacıyla "Future of Work" projesine 2020 yılında başlamıştır. Proje planı kapsamında, her bir Sabancı Topluluğu şirketinin 7 temel boyutta belirlediği hedeflere ulaşması için 2021 yılı içerisinde uygulama planlarının tamamlanması ve aksiyonların hayata geçirilmesi için gerekli yönetim modelinin oluşturulması hedeflenmektedir.

Yeni normalde, her bir Sabancı Topluluğu şirketi, içinde bulunduğu sektörün ve mevcut iş yapış şeklinin geleceğe uyum planları çerçevesinde, sadece uzaktan çalışma değil bütünsel bir bakış açısıyla tanımlanan 7 temel boyutta işin nasıl değişeceğini ve yeni çalışma ilkelerinin neler olacağını öngörmüştür.

İşimizin Geleceğine Uyum Modeli



Uzaktan Çalışma

Dijital araçlar ve çalışma alanı düzenlemeleri ile uzaktan çalışma modellerinin optimum kullanımı



Fiziksel ve Zihinsel Sağlık

Sürdürülebilirliği sağlama amacıyla çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının izlenmesi ve iyileştirilmesi



Esnek İşgücü ve Yüksek Performans

Esnek istihdam modellerinin kullanımı & performans yönetim sistemlerinin yeni normale göre kurgulanması



Yetenek ve Beceri Yönetimi

Geleceğin işgücünde ihtiyaç duyulacak yetenek ve becerilerin planlanması, kazanılması ve korunması



Geleceğin Liderliği

Değişimi yönetebilmek için gerekli liderlik becerilerinin üst ve orta kademe yöneticilerde geliştirilmesi



Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür

Organizasyonel kültürün çalışanlara ilham verecek vizyon ve değerler ile desteklenmesi



Dijital, Veri Odaklı ve Çevik Organizasyon

Çalışma modellerinin ve organizasyonların dijitalleşme, veri odaklılık ve çevik dönüşüm ile daha etkin hale getirilmesi

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Kültür Yönetimi

Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonunu oluşturan kültür, değerler ve yetkinliklerin yaygınlaşması için, son 2 yılda olduğu gibi, 2020 senesinde de tüm İK süreç ve sistemleri bu bakış açısıyla geliştirilmeye ve uygulanmaya devam edilmiştir. Topluluk şirketleri genelinde Yeni Neslin Sabancı'sını oluşturan kültür ve değerlerin yaygınlaştırılmasını sağlayan farklı proje ve programlar hayata geçirilmiş, yapılan projeler ödüllendirilmiş ve örnek teşkil edecek iyi uygulamalar farklı mecralarda paylaşılmıştır.

Kültür ve değerlerin yaygınlaşma, sahiplenme ve gözlemlenebilirlik seviyesini ölçmek amacıyla, her şirketten, pozisyon ve deneyim süresinden bağımsız farklı çalışan gruplarının üzere bağımsız şirketler aracılığı ile düzenli olarak çalışan bağlılığı ve memnuniyeti ölçülmekte, sonuçlar; bağlılık, çeviklik, liderlik, yetenek odağı ve çalışan deneyimi boyutlarıyla değerlendirilmektedir. Bu araştırmalara ilave olarak çalışanların organizasyonel iklimine yönelik algıları ve bu iklim üzerinde en büyük etkiyi oluşturan yönetim ekibinin liderlik stilleri her yıl bağımsız kuruluşlar tarafından ölçülmektedir. Liderlik stilleri sonuçları, Üst Yönetimin "İnsan ve Organizasyon" performans hedefine bir girdi teşkil etmektedir.

Organizasyonel iklim, liderlik stilleri ve çalışan bağlılığı yönetimi

Çalışanların geri bildirimlerini almak ve çalışan bağlılığını artıracak aksiyonları belirleyebilmek üzere bağımsız şirketler aracılığı ile düzenli olarak çalışan bağlılığı ve memnuniyeti ölçülmekte, sonuçlar; bağlılık, çeviklik, liderlik, yetenek odağı ve çalışan deneyimi boyutlarıyla değerlendirilmektedir. Bu araştırmalara ilave olarak çalışanların organizasyonel iklimine yönelik algıları ve bu iklim üzerinde en büyük etkiyi oluşturan yönetim ekibinin liderlik stilleri her yıl bağımsız kuruluşlar tarafından ölçülmektedir. Liderlik stilleri sonuçları, Üst Yönetimin "İnsan ve Organizasyon" performans hedefine bir girdi teşkil etmektedir.

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

İnsan Kaynakları

Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonu doğrultusunda, X+5 stratejik planını destekleyecek projelerin çevik çalışma modelleri ile hayata geçirilebilmesi için, sürekli gelişim, tutku, katılım ve cesaret değerlerini yansıtacak şekilde Sabancı Çevik İş Birliği Süreci "X-Teams" hayata geçirilmiştir.



Sabancı Çevik İş Birliği Sistemi: X-Teams

Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonu doğrultusunda, X+5 stratejik planını destekleyecek projelerin çevik çalışma modelleri ile hayata geçirilebilmesi için, sürekli gelişim, tutku, katılım ve cesaret değerlerini yansıtacak şekilde Sabancı Çevik İş Birliği Süreci "X-Teams" hayata geçirilmiştir. Bu süreçte Sabancı Holding Yürütme Kurulu Üyeleri ile Topluluk şirketlerinin Genel Müdürleri Çeviklik Çalıştay'ına katılmışlar, oluşturulan X-Teams takımları "Çevik Çalışma Prensipleri" doğrultusunda eğitim almışlar ve projelerin hayata geçirilmesi sürecinde bu prensiplerin uygulanması konusunda koçluk almışlardır. 2020 yılında X-Teams sürecinde, her bir proje döngüsünün 3 ay sürdüğü toplam 2 döngü tamamlanmış; farklı şirketlerden, farklı fonksiyonlardan ve farklı hiyerarşik seviyelerden katılımı 20 X-Teams takımında toplam 208 kişi yer almıştır.



Sabancı Sohbetleri

Yeni Neslin Sabancı'sı samimiyet değerine verilen önem doğrultusunda, COVID-19 döneminde fiziksel olarak uzak olursa da Topluluk çalışanlarına ve ailelerine destek olarak yanlarında olmak amacıyla Sabancı Sohbetleri gerçekleştirilmiştir. 2020 yılında üst yönetim paylaşımları, dış konukların yer aldığı sohbetler ve konserlerden oluşan 8 etkinlik, toplamda 106.756 izleme almıştır.



DnA (Digital and Analytics) Community

Sabancı Topluluğu DnA Community ve DnA Platformu, Veri Analitiği alanında çalışmalar yapan yetkin Sabancı Topluluğu çalışanlarının bilgi alışverişinde bulunması, "Veri Analitiği ve Dijital" odaklı projelerin aktarım ve paylaşımları ile sürekli gelişimlerinin desteklenmesi amacıyla 2019 yılında kurulmuştur. 2020 senesinde yaklaşık 300'e ulaşan üye sayısı ile DnA Platformu, Topluluk genelindeki projelerin birlikte öğrenme deneyimine dönüştürülmesini sağlamaya devam etmektedir. Kurulduğu günden bugüne kadar toplamda 8 kez gerçekleşen DnA Topluluğu buluşmalarında, 26 veri analitiği ve dijitalleşme alanında ünlü konuşmacı, 15 veri analitiği üzerine paylaşım sunumu, hackathon ve "Design Thinking" atölye çalışması gibi farklı birçok gelişim inisiyatifine hem fiziksel hem de tamamen dijital ortamda ev sahipliği yapmıştır. 2020 senesinde ilk kez Topluluk genelinde Veri Analitiği alanında En Yüksek Değer Yaratan Proje ve En Yüksek Değer Yaratan Şirket alanlarında ödül törenine de ev sahipliği yapmıştır.

Pandemi döneminde, uzaktan çalışma düzeninin genele yayıldığı 2020 yılında, Perfx'in esnekliği ve teknolojik yetenekleri, performans yönetim sürecinde hızlı bir şekilde gerekli aksiyonların alınmasına imkân tanımıştır.



Performans Yönetimi - Perfx

Performans Kültürü, Sabancı Topluluğu'nun X+5 stratejik planında, Katma Değer yaratan unsurlardan biri olarak konumlandırılmıştır. Bu stratejik öncelik çerçevesinde; tüm şirketlerden çalışanların katılımı ile, Topluluk ve şirket stratejileri, taahhüt ve hedeflerini destekleyen, Hedefler ve Anahtar Sonuçlar (OKR) yaklaşımını temel alan, şeffaflığa dayanan, çevik ve esnek, iş birliğini destekleyen, açık ve sürekli geri bildirim diyalogları ile beslenen çağdaş bir performans yönetim yaklaşımı geliştirilmiştir.

"Performans Kültürü"nü çalışma hayatının bir parçası haline getirmek ve geliştirilen yeni performans yaklaşımının Topluluk genelindeki yayılımını hızlandırmak amacıyla, dijitalleşme ve teknoloji ile fark yaratma ilkesiyle tasarlanan yeni performans sistemi Perfx, 2020 yılında SabancıDx ile birlikte

geliştirilerek hayata geçmiş ve tüm Topluluk şirketleri tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Pandemi döneminde, uzaktan çalışma düzeninin genele yayıldığı 2020 yılında, Perfx'in esnekliği ve teknolojik yetenekleri, performans yönetim sürecinde hızlı bir şekilde gerekli aksiyonların alınmasına imkân tanımıştır. Uzaktan çalışmada, iş takibinde oluşabilecek olumsuzları azaltmak ve performans takibini sürdürülebilir kılmak adına Perfx'de "Görev Yönetimi" ve "Anlık Mobil Bildirim" fonksiyonları sisteme eklenmiştir. "Görev Yönetimi" fonksiyonu ile çalışanların, işlerini uzaktan yönetebilmesi, yöneticilerini görevleri ile ilgili bilgilendirebilmesi ve görevlerinin tamamlanma tarihlerini kaçırmamaları hedeflenmiştir.

"Anlık mobil bildirim" ise, sabit bilgisayara ulaşımı olmayan beyaz yaka çalışanların mobil cihazlarına İnsan Kaynakları tarafından ihtiyaç dahilinde anlık mobil bildirimlerin yapılmasına imkân tanımaktadır.



Sabancı Social

Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonunun temeli olan "İnsan Kaynağı" ve "Ekosistemden Değer Yaratma" odağı doğrultusunda, tüm Sabancıların sahip olduğu samimiyet, sürekli gelişim ve katılım değerlerini yaşatmak üzere, Topluluk çalışanlarının birbirleriyle dijital ortamda daha fazla iletişim ve iş birliği içinde olacakları Sabancı'ya özel Topluluk içi dijital sosyal ağ platformu Sabancı Social kurulmuş ve 10.500 kişinin kullanımına sunulmuştur. Sabancılar, mobil uygulama veya web üzerinden kolaylıkla erişebilecekleri Sabancı Social sayesinde, Sabancı Topluluğu ve şirketleri ile ilgili konularda güncel haberlere daha hızlı ulaşabilmekte, Sabancı Topluluğu'nun farklı şirketlerindeki kariyer fırsatlarını daha yakından takip edebilmektedirler.

2020 yılında Topluluk genelinde farklı şirket ve farklı fonksiyonlardaki pozisyonlara ait yayınlanan 100'den fazla iş ilanı ile farklı kariyer fırsatlarına erişme, ihtiyaç duydukları alanlarda tüm Toplulukta çalışma arkadaşlarına daha hızlı ulaşma, destek olma, birbirlerinden öğrenme ve 50'den fazla grup aracılığı ile birbirleriyle sosyalleşebilme imkânı elde etmişlerdir.

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

İnsan Kaynakları

Tanım & Takdir ve Toplam Ödül Yönetimi içinde yer alan tüm uygulamalar, piyasa analizleri ve kıyaslama çalışmaları ile düzenli olarak gözden geçirilmekte ve yenilenmektedir.



Topluluk bünyesindeki tüm rollerin iş büyüklükleri; objektif yöntemler ile değerlendirilmekte, bu değerler baz alınarak oluşturulan iş kademesi yapısı, ücret ve yan haklar yönetimine baz oluşturmaktadır.

Tanım & Takdir ve Toplam Ödül Yönetimi

Tanım & Takdir ve Toplam Ödül Yönetimi süreci; adil, objektif, yüksek performansı destekleyen, çalışanların iş hedeflerine katkısı ve yetkinliklerini merkeze alan, ödüllendirici, motive edici ve rekabetçi ücret, yan haklar ve tanım takdir uygulamalarını içermektedir. Tanım & Takdir ve Toplam Ödül Yönetimi içinde yer alan tüm uygulamalar, piyasa analizleri ve kıyaslama çalışmaları ile düzenli olarak gözden geçirilmekte ve yenilenmektedir. Topluluk bünyesindeki tüm rollerin iş büyüklükleri; objektif yöntemler ile değerlendirilmekte, bu değerler baz alınarak oluşturulan iş kademesi yapısı, ücret ve yan haklar yönetimine baz oluşturmaktadır. 2020 yılında, Topluluk'ta kullanılan kademe yapısı ve performansa dayalı prim sistemleri rekabetçi yapıyı destekleyecek şekilde gözden geçirilmiştir.

Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, makroekonomik veriler, piyasada geçerli ücret politikaları, şirketin büyüklüğü, uzun vadeli hedefleri dikkate alarak oluşturulan ücret politikaları kullanılarak, iş büyüklükleri, performans sonuçları, şirket içi ve şirket dışı ücret dengesi ile yasal yükümlülüklere uygun olarak yapılmaktadır. Ücret yönetiminin ek faydalarla desteklenmesi için, Sabancı Topluluğu'nun tüm şirketlerinde, çalışanların beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda; iş büyüklüğü, rol ve şirket bazında değişen içeriklerde ve esnekliklerde, yan hak uygulamaları bulunmaktadır.

Toplam Ödül	Tanım, Takdir ve Destekleyici Uygulamalar	Esnek Çalışma Uygulamaları Kariyer Gelişimi Eğitim Desteği Altın Yaka Ödülleri Tanım & Takdir Uygulamaları İş Ortamı
Toplam Nakit	Değişken Ücret	Kısa Vadeli Prim Uzun Vadeli Prim

Kısa Vadeli ve Uzun Vadeli Prim Sistemi

Toplulukta uygulanan Kısa Vadeli Prim Sistemi ile şirketlerin bütçe hedeflerini gerçekleştirmeleri ve hedeflerinin üzerinde iş sonuçları elde etmelerini desteklemenin yanı sıra, başarıyı ödüllendirerek çalışanların üstün performans göstermeye teşvik edilmesi ve hedef odaklı performans kültürünün yerleştirilmesi hedeflenmektedir. Üst yönetim pozisyonları için, hisse değerini artırmak ve hissedar bakış açısı kazandırabilmek için Uzun Vadeli Prim Sistemi sunulmakta, uzun dönemli performans ve istikrar ödüllendirilmektedir.

11. Altın Yaka Ödülleri

Tanım ve Takdir sistemlerinin en önemli parçalarından birisi olan Sabancı Altın Yaka Ödüllerinin 11.'si, tüm Topluluk şirketlerine internet üzerinden canlı yayın yapılarak Ekim 2020'de gerçekleştirilmiştir. Topluluk şirketlerinden 148 proje, "Yeni Neslin Sabancı'sı", "İnovasyon", "Müşteri Deneyimi", "Yalın Dönüşüm & Sürekli Gelişim" ve "Dijitalleşme" kategorilerinde yarışmış ve en iyi uygulamalar yine Topluluk çalışanlarının oyları ile ödüllendirilmiştir. Altın Yaka Ödülleri'nin kazanan projeleri adına Sabancı Vakfı ile belirlenen sivil toplum kuruluşlarına bağış yapılmaktadır.

Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik

İş yerinde çeşitliliğin sağlanması ve tüm çalışanlara eşit hak ve fırsatlar tanınması başarılı bir iş ortamını mümkün kılarken aynı zamanda sosyo-ekonomik kalkınmaya katkı sağlamaktadır. Sabancı Topluluğu'nda çalışanlar arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, inanç, din, mezhep, yaş, fiziksel engel veya benzeri nedenler ile her türlü ayrımcılık yapılmasına kesinlikle müsaade edilmemektedir. İşte Eşitlik Bildirgesi'nde de taahhüt edildiği üzere, Sabancı Topluluğu şirketlerinde, çalışanlar için adil bir çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi en önemli öncelikler olarak kabul edilmektedir. Topluluk şirketlerinde kadınların, gençlerin ve engellilerin iş hayatına etkin biçimde katılmalarını sağlamak amacıyla teşvik edici uygulamalar hayata geçirilerek fırsat eşitliği sağlanmaktadır. Bununla birlikte Sabancı Topluluğu olarak Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yürütülmekte olan İş Dünyası Aile İçi Şiddete Karşı (BADV) projesine destek verilmekte ve Topluluk genelinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitimleri verilmeye devam edilmektedir. Engelli çalışanların verimli çalışabilmeleri için gerekli fiziksel imkânlar sağlanmakta ve sürdürülebilir olması adına gözden geçirilmektedir.



Topluluk	2018	2019	2020
Kadın çalışan oranı	%30	%31	%30
Kadın yönetici oranı	%34	%37	%38

Kuşak	Erkek	Kadın	Toplam
BB (1940-1959)	%0,4	%0,3	%0,3
X (1960-1979)	%27,6	%19,2	%25
Y (1980-1999)	%71,5	%79,6	%74
Z (2000 ve üstü)	%0,5	%0,9	%0,7

Yetenek Yönetimi

İşveren Markası ve Yetenek Kazandırma İşveren Markası

Hem profesyonellerin hem de üniversite öğrencilerinin gözünde güçlü bir işveren markası algısına sahip olan Sabancı Topluluğu, bu alanda dünyada en çok takip edilen araştırma kurumlarından biri olan Universum'un "2020 En Çekici İşverenler Araştırması" sonucuna göre de, öğrencilerin tercih ettiği işveren sıralamasında tüm bölümlerde öncelikli sıralamada yer aldığı konumunu korumuştur.

Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı

COVID-19 pandemisinin yarattığı etki nedeniyle yaşanan zor dönemde Sabancı Topluluğu, üniversite 3. ve 4. sınıf öğrencilerinin gelişimine destek olma misyonu ile hareket ederek dijital proje bazlı çalışma imkânı sağlamak üzerine Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı'nı hayata geçirmiştir. Türkiye'de 16 farklı şehirde yaşayan %42'si kadın olan 36 öğrenci, Ağustos ayında birçok farklı ve dijital gelişim programına katılmış ve Sabancı Ekosistemi'nin unsurlarını deneyimleyerek mezun olmuştur. Ekim ayında ise Program'ın 6 aylık uzun dönemli versiyonu için çalışmalara başlanmış ve 2021 Ocak ayında hayata geçecek şekilde seçme ve yerleştirme süreci tamamlanmıştır.

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

İnsan Kaynakları

Sabancı Topluluğu'nda sürdürülebilir insan kaynağının temelini oluşturan Organizasyonel Başarı Planı (OBP) süreci, 2020 yılında da "Sabancı Liderlik Modeli"ne uygun potansiyel değerlendirmesi, yedekleme prensipleri ve organizasyonel sağlamlık kriterleri çerçevesinde işletilmiştir.



Sabancı Topluluğu'nda Organizasyonel Dizayn ve Planlama süreci; Şirket stratejileri, hedefleri ve ihtiyaçları doğrultusunda organizasyon yapısının düzenli olarak gözden geçirilmesi, gerekli tasarım ve planlamanın yapılması süreçlerini içermektedir.

Topluluk İç İlan Sistemi "Sabancı'da Kariyer"

Sabancı Topluluğu'nda oluşan kariyer fırsatları öncelikle Topluluk çalışanlarına duyurulmaktadır. Açık pozisyonların çalışanlara duyurulduğu, başvuru ve aday önerme sürecinin yürütüldüğü Sabancı'da Kariyer portalı, Sabancı'lara kariyer yollarında topluluk bünyesinde farklı sektör, farklı şirket ve farklı fonksiyonlarda deneyim elde etme fırsatı sunmaktadır.

Organizasyonel Başarı Planı (OBP)

Sabancı Topluluğu'nda sürdürülebilir insan kaynağının temelini oluşturan ve her sene şirket bazında insan kaynakları yetenek yönetimine ait unsurların uçtan uca değerlendirildiği Organizasyonel Başarı Planı (OBP) süreci, 2020 yılında da Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonu doğrultusunda hazırlanmış olan "Sabancı Liderlik Modeli" ne uygun potansiyel değerlendirmesi, yedekleme prensipleri ve organizasyonel sağlamlık kriterleri çerçevesinde işletilmiştir. Sabancı Liderlik Modeli, "Yeni Neslin Sabancı'sı" vizyonunu oluşturan yetkinlik modelini ve bu yetkinlikleri sergilemek için sahip olunması beklenen "kişilik özellikleri, güdüler ve deneyimleri" bütünsel olarak ortaya koyan bir modeldir. Sabancı Liderlik Modeli ile, Topluluk genelinde çalışanların potansiyellerinin ve daha üst liderlik rollerine hazır olma durumlarını daha doğru tespit edilmesi ile kariyer planlamalarının ve gelişmelerinin rasyonel kriterle desteklenmesi hedeflenmektedir.

Sabancı Yetkinlik Modeli



Değerleri Yaşatan Yetkinlikler;

Farklılıklara Değer Vermek, Dayanıklı Olmak, Cesur Olmak, Deneyimlerden Öğrenmek.



Liderliği Oluşturan Yetkinlikler;

Global Bakış Açısıyla ve Uzun Vadeli Düşünmek, Yeniyi ve Daha İyiyi Aramak, Paydaşları Dengeli Yönetmek, Çevik Karar Almak, Vizyon ve Amaç Yaratmak, Etkili Takımlar Oluşturmak.



Performans Geliştiren Yetkinlikler;

Her bir Sabancı Topluluğu şirketi için ayrı olarak belirlenen ve şirket çalışanlarının performanslarını daha da ileriye götürmeleri için geliştirmeleri beklenen yetkinliklerdir.

Tepe Yönetim için Sabancı People Review (SAPR)

OBP süreci, Topluluğun tepe yönetimi için Sabancı People Review (SAPR) süreci ile devam ettirilmiş, tepe yönetimde yer alan yöneticilerin potansiyelleri ve gelişimleri gözden geçirilmiş ve Topluluk genelindeki tüm tepe yönetim pozisyonlarının yedekleme planları oluşturulmuştur. Bu aşamada, yedekleme planlarını daha da güçlendirmek için; hem şirket içi, hem şirketler arası, hem fonksiyonlar arası hem de kadın yedek oranı gibi kritik başarı faktörleri çeşitlilik ve kapsayıcılık bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Hazırlanan planlar düzenli olarak takip edilmektedir.

Sürekli Öğrenme ve Gelişim Yönetimi

Topluluk genelinde, güçlü İnsan Odağı ve Sürekli Gelişim değeri doğrultusunda, uygulanmakta olan Gelişim Programları, Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonuna göre oluşturulmuş yetkinlik modelini esas almakta ve özellikle Liderlik Gelişim Programları "Sabancı Liderlik Modeli" unsurlarını geliştirmeyi hedeflemektedir. Sürekli gelişim değerinden alınan güçle, COVID-19 pandemisi döneminde bütün inisiyatifler tamamen dijital ortama uygun hale getirilmiş ve Topluluk geneline yönelik yeni farklı programlar bu sene de hayata geçirilmiştir.



X-CELERATE

X-CELERATE & X-CELERATE NEXT

2018 yılında Topluluk şirketlerinin Genel Müdürleri ile başlatılan ve Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonu doğrultusunda tanımlanan strateji, kültür, değerler ve Sabancı Liderlik Modeli çerçevesinde tepe yönetimin gelişimini hızlandırmaya yönelik olarak tasarlanmış X-CELERATE Programı, 2020 senesinde de COVID-19 pandemisi nedeniyle tamamen sanal ortama alınarak Genel Müdür Yardımcıları/Direktör seviyesi ile devam etmiştir. Toplamda 3 modülden oluşan ve yaklaşık 8 ay süren bir yolculuk olarak tasarlanan X-CELERATE Programı'nda sanal sınıf eğitimlerine, bireysel koçluk seanslarına, şirket tecrübe paylaşım ziyaretlerinden, iş simülasyonu uygulamalarına kadar pek çok farklı öğrenme yöntemine yer verilmektedir.

X-CELERATE Programı'ndan mezun olan tepe yönetimin gelişim yolculuklarının devamı niteliğinde olan X-CELERATE NEXT Programı'nın 1. modülü gerçekleştirilmiştir. X-CELERATE NEXT Programı kapsamında ilk olarak "COVID-19 ve Liderlik" temasına odaklanılmış ve alanında uzman yerli ve yabancı danışmanlarla sanal eğitimler gerçekleştirilmiştir. Program, 4 farklı tema ile 2021 yılında da devam edecektir.



X-POSURE

X-POSURE

2019 yılında, Sabancı Topluluğu orta kademe yöneticilerinin liderlik potansiyellerini geliştirmeye yönelik olarak geliştirilen X-POSURE Programı, 3 modülden oluşan ve 1,5 sene sürecek bir yolculuk olarak tasarlanmıştır. Program'da sınıf içi eğitimin yanı sıra tanınmış eğitimcilerle webinar seansları, koçluk seansları ve iş simülasyonu uygulamalarının yanı sıra pek çok farklı öğrenme yöntemine yer verilmiştir. Program, 21 katılımcısıyla ilk mezunlarını Aralık 2020 tarihinde vermiştir. Program'dan mezun olan katılımcıların desteklenmesi için Program kapsamında 6 aylık mentorluk programı yer almaktadır. 2021 yılında Program'ın 2. grupta devam etmesi planlanmıştır.



TP-X

Talent Pool of Next (TP-X)

Talent Pool of Next (TP-X) Programı, Sabancı Topluluğu'nda iş hayatına yeni atılmış, yüksek potansiyelli yeteneklerin liderlik özelliklerini geliştirmeye yönelik olarak 2019 yılında tasarlanmıştır. Toplamda 3 modülden oluşan ve 1,5 yıl sürecek bir yolculuk olarak tasarlanan TP-X Programı'nda tanınmış eğitimcilerle webinar seansları, gelişim koçluğu ve iş simülasyonu uygulamalarının yanı sıra pek çok farklı öğrenme yöntemine yer verilmiştir. Program 20 katılımcısıyla ilk mezunlarını Aralık 2020 tarihinde vermiştir. Program'dan mezun olan katılımcıların gelişiminin desteklenmesi için Program kapsamında 6 aylık mentorluk programı yer almaktadır. 2021 yılında, Program'ın 2. grupta devam etmesi planlanmıştır.

⁽¹⁾ Bu sayfada bulunan görseller pandemi dönemi öncesine aittir.

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

İnsan Kaynakları

COVID-19 pandemisi sebebiyle içinden geçilen süreçte, olası gelecek senaryolarını analiz etmek, işi ve tüm Topluluk çalışanlarını hem bugüne hem de geleceğe hazırlamak için “X-TEND Online Gelişim Programı” hayata geçirilmiştir.

**X-TEND**

COVID-19 pandemisi sebebiyle içinden geçilen süreçte, olası gelecek senaryolarını analiz etmek, işi ve tüm Topluluk çalışanlarını hem bugüne hem de geleceğe hazırlamak için “X-TEND Online Gelişim Programı” hayata geçirilmiştir. Tüm Topluluk çalışanlarına açık olan program kapsamında lokal ve uluslararası başarısı bulunan birçok eğitime yer verilmiştir.

**Sanayi Liderleri (In-Lead)**

Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU iş birliği ile hazırlanan Program'ın amacı; Sanayi, Yapı Malzemeleri ve Enerji Grubu şirketlerindeki yüksek potansiyel sahibi teknik yöneticilerin ve mühendislerin, mesleki ve liderlik gelişimini ve bu çalışanlar arasında bilgi ve deneyim paylaşımını sağlamaktır. 2018 yılında başlatılan Program'ın 3. dönemi, 21 katılımcının, şirketlerindeki gerçek problemleri konu alan proje çalışmalarının sonuçlarının sunulması sonrasında 2020 yılında tamamlanmıştır. Program'ın 4. döneminin 2021 yılında devam etmesi planlanmaktadır.

**İleri Veri Analitiği Akademisi**

X+5 stratejik planında yer alan “Dijitalleşmede Liderlik” stratejik yönünü desteklemek üzere, bu alanda sürdürülebilir insan kaynağı yaratmak amacıyla Sabancı Üniversitesi ve Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU iş birliği ile hayata geçirilen Sabancı İleri Veri Analitiği Akademisi, 2020 senesinde 3. Dönem Mezunlarını vermiştir. Yaklaşık 8 ay süren yolculuk, 2020 senesinde COVID-19 pandemisi sebebiyle tamamen sanal ortama taşınmış, toplam 56 Sabancılığın “Data Scientist”, “Data Engineer” ve “Data Translator” rollerine uygun olarak yetiştirilmesine hizmet etmiştir.

Etik ve KVKK Eğitimleri

Sabancı İş Etiği Kuralları (SA-ETİK), şirketleri ve çalışanları korumanın yanı sıra, tüm karar ve faaliyetlerde belirleyici olan kanunların, düzenlemelerin ve şirket içi prosedürlerin ötesinde çalışanlara yol gösteren bir kılavuz niteliğindedir. Toplulukta yeni başlayan her çalışana SA-ETİK eğitimi verilmektedir. Bununla birlikte Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı kapsamında katılımcı olan üniversite öğrencileri de SA-ETİK eğitimlerini tamamlamışlardır. SA-ETİK ile ilgili bilgileri sürekli güncel tutmak ve farkındalığı artırmak amacıyla mevcut çalışanlara da her sene düzenli olarak yenileme eğitimi verilmektedir. Bu eğitimlerin sonunda, çalışanlardan SA-ETİK'e uyum beyanlarını içeren yazılı ve imzalı dokümanlar toplanmaktadır. Ayrıca 2019 itibarıyla Kişisel Verilerin Korunması ile ilgili bilgilendirme ve farkındalığı artırmak amacıyla “Kişisel Verilerin Korunması” eğitimi, online eğitim platformu aracılığıyla Topluluk şirketlerinde uygulanmaya devam etmektedir.

Çalışma İlişkileri Yönetimi ve Mevzuata Uyum

Çalışma hayatındaki değişim ve gelişim üzerine dünyada ve Türkiye’de yürütülen araştırmalar, istatistiksel veriler, trendler ve içinden geçmekte olduğumuz COVID-19 pandemi süreci kapsamında, dünyada ve Türkiye’de gerçekleşen yasal ve idari düzenlemeler takip edilmekte, bunlara ilişkin oluşturulan görüş, analiz ve sonuçlar sirküler, bilgilendirme e-posta gönderimleri ve çalışma ilişkileri portalı aracılığıyla tüm paydaşlar ile paylaşılmaktadır. Bu paylaşımlar, insan kaynağının planlamasında, örnek uygulamaların üretilmesinde ve çalışma ilişkileri alanındaki standartların belirlenmesinde kullanılmaktadır. Çalışma hayatına yön veren tüm mevzuat değişiklikleri ve gelişmeler yakından izlenmekte; bu konularda doğabilecek olası risklere karşı alınabilecek proaktif önlemler hakkında Sabancı Topluluğu şirketleri bilgilendirilmektedir. Çalışma mevzuatından kaynaklı, esnek çalışma modellerini de kapsayan tüm fırsat ve istihdam teşviklerinden yararlanılmakta ve bu konudaki gelişmeler yakından takip edilmektedir.

COVID-19 pandemisinin yayılımının önüne geçilmesini destekleyen ve olası finansal etkilerini minimize eden yasal düzenlemeler kapsamında Topluluk şirketlerinin öncelikleri ve uygunlukları dikkate alınarak, uzaktan çalışma, kısa çalışma ödeneği ve nakdi yardım desteği süreçleri konusunda danışmanlık sağlanmaktadır. Çalışma mevzuatında yer alan ve bu dönemin koşullarını gözeterek yasal düzenlemeler doğrultusunda esnek çalışma modelleri ve teşvik uygulamalarından yararlanılması yönünde gerekli girişimlerde bulunulmuştur.

Sabancı Holding, çalışanların, sendikal örgütlenme ve toplu iş sözleşmesi haklarına saygı göstermekte ve çalışanın sendika tercihinde ve sendikal örgütlenme sürecinde tarafsız bir yaklaşım sergilemektedir. Güncel durumda, mavi yaka çalışanlarda sendikalaşma oranı %92’dir. Topluluk şirketlerinde örgütlü bulunan işçi ve işveren sendikalarıyla birlikte çalışma barışının geliştirilmesi ve sürekliliğini sağlayacak şekilde etkin bir iş birliği ve diyalog ortamı tesis edilmektedir.

TÜSİAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu liderliği görevi kapsamında; 2020 yılı itibarıyla sektörü çalışma mevzuatı konusunda bilgilendirmek amacıyla akademisyen ve sektörün öncü kuruluşlarının katılımıyla webinar serisi düzenlenmektedir. Aynı zamanda; TÜSİAD’ın, Türkiye ve dünyadaki çalışma mevzuatına ilişkin gelişmelere yönelik görüşünün oluşturulmasına katkı sağlanmaktadır.

Çalışan Sağlığı ve İş Güvenliği

Sabancı Topluluğu’nda, çalışan sağlığı ve güvenliği, çalışma yaşamının ve kurum içi kültürün doğal bir parçası olarak benimsenmekte ve bu kültürün sürekli geliştirilmesi hedeflenmektedir. Çalışan sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları, ilgili mevzuat, yükümlülükler ve standartlara uygun olarak yerine getirilmekte, aynı zamanda bu alandaki ulusal ve küresel trendler ile en iyi uygulamalar sürekli olarak takip edilmekte ve uyarlanmaktadır. Tüm faaliyetlerde, olası riskler önceden analiz edilmekte ve bu riskleri önlemeye yönelik proaktif yaklaşımlar ortaya konulmaktadır. Çalışan sağlığı ve güvenliği

ile ilgili olarak tüm çalışanlara işe girişlerinde ve işin devamı süresince belirli dönemlerde yenileme eğitimleri verilmektedir. Sabancı Topluluğu içinde bilgi ve deneyim paylaşımı ile hedeflenen çalışan sağlığı ve güvenliği uygulamalarındaki uyum ve mükemmellik, çalışanlar ve tüm paydaşlar arasında yaygınlaştırılmaktadır.

Sıfır kaza hedefiyle çalışan Sabancı Topluluğu’nda 2020 yılında hiçbir ölümlü kaza yaşanmamıştır.

2020 yılında başlayan ve halen içinden geçmekte olduğumuz COVID-19 pandemi döneminde, sürecin başından itibaren dünya ve ülkemizdeki gelişmeleri yakından takip edilmekte, gerekli tüm önlemler dinamik bir şekilde alınmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü’nün, koronavirüs salgınına pandemi (küresel salgın) ilan etmesini takiben, Topluluk şirketlerine yönelik çevik kriz yönetimi yaklaşımı kapsamında, uygulama birliği sağlamak amacıyla Sabancı Holding CEO başkanlığında Sabancı Holding Acil Durum Yönetim Komitesi oluşturulmuştur. Komite çalışmalarında çalışan sağlığı ve işin devamlılığı dengeli bir şekilde sağlanmaya çalışılmıştır.

Çalışanların sağlığı ve güvenliği olmakla birlikte, salgına ilişkin gelişmeler hakkında doğru ve zamanında bilgilendirme yapmak, Topluluk şirketleri arasında yaklaşım ve uygulama birliğini devam ettirmek ve gelişmelere hızlı reaksiyon verebilmek Topluluğun en önemli öncelikleri arasında yer almaktadır. Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından yayımlanan iş ve çalışan sağlığı ile ilgili tedbirler değerlendirilmiş ve Sabancı Center ve Topluluk şirketleri ile zamanında paylaşılarak gerek işyeri koşullarının dönüştürülmesi gerekse buna uygun çalışma modellerinin hayata geçirilmesi sağlanmıştır. Sürecin başından itibaren dinamik olarak takip edilen bu süreçte; sürekli bilgilendirme yaparak ve farklılaşan iyi uygulama örneklerini paylaşarak öğrenmeye devam edilmektedir.

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik

Sabancı Topluluğu'nda sürdürülebilirlik anlayışı, Holding'den şirketlere yayılarak Topluluğun paydaşlar için yarattığı değeri uzun vadeli hale getirmeye aracı olmaktadır.

Sürdürülebilirlik Yol Haritası

2020 yılında Yeni Neslin Sabancı'sı vizyonu doğrultusunda, aşağıda özet bir anlatımına yer verilen Sürdürülebilirlik Yol Haritası oluşturulmuştur.

Topluluk şirketlerinin sürdürülebilirlik dönüşümünde;

- İklim krizinin çözümü için öncü adımlar atmak,
- İnsan ve toplum odaklı pozitif etkimizi artırmak,
- Sürdürülebilir iş modellerini teşvik etmek

olmak üzere 3 odak alanı bulunmaktadır.

Dijitalleşme, teknoloji ve inovasyon, Topluluğun Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nı hayata geçirmesini kolaylaştırmakta ve uzun vadeli hedeflerine daha hızlı ulaşmasını sağlamaktadır.

Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nın üstün bir performansla hayata geçmesinin temelini ise insan kaynağı ve yönetim yaklaşımı oluşturmaktadır.

İnsan Kaynağı için geleceğin iş ortamı bakış açısıyla yetenek ve kültür yönetimi, çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışı gözetilmektedir. Yönetişim kapsamında ise kurumsal

yönetim yaklaşımlarını sürekli geliştirmeye ve etkin bir sürdürülebilirlik yönetim modeli benimseyerek sürdürülebilirlik konularının iş süreçlerine entegre edilmesine odaklanılmaktadır.

Sabancı Topluluğu, Sürdürülebilirlik Yol Haritası'yla 10 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı'na öncelikli olarak katkı sağlamaktadır.

Sürdürülebilirlik Yol Haritası: Odak Alanlarımız, Hızlandırıcılar ve Temeller

 <p>1 İklim Krizinin Çözümü için Öncü Adımlar Atmak</p> <p>En geç 2050'de 'Net Sıfır Emisyon' ve 'Sıfır Atık' olmak Döngüsel ekonomi bakış açısıyla süreçlerimizi gözden geçirmek</p>	 <p>2 İnsan ve Toplum Odaklı Pozitif Etkimizi Artırmak</p> <p>Etkisi yüksek toplumsal projeler ve ortaklıklarla tüm paydaşlar için değer yaratmak</p>	 <p>3 Sürdürülebilir İş Modellerini Teşvik Etmek</p> <p>Daha sürdürülebilir bir ekonomiye geçiş hızlandırmaya yardımcı olan yenilikçi ürünler, hizmetler ve iş modelleri geliştirmek</p>
 <p>Hedeflerimize daha hızlı ulaşmamıza yardımcı olan HIZLANDIRICILAR</p>	 <p>4 Dijitalleşme</p>	 <p>5 Teknoloji & İnovasyon</p>
 <p>Üstün performansımızın TEMELLERİ</p>	 <p>6 İnsan Sermayesi</p> <p>İşin Geleceğini şekillendirecek gelişim fırsatları ve deneyimleri sunmak</p> <p>Çeşitlilik ve Kapsayıcılıkta lider olmak</p>	 <p>7 Yönetişim</p> <p>Kurumsal yönetim yaklaşımlarımızı sürekli geliştirmek ve etkin bir sürdürülebilirlik yönetim modeli benimsemek</p>

Sabancı Holding'in Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nın oluşturulmasına yön veren önceliklendirme analizinde, hem iç ve dış paydaşların hem de Sabancı'nın ortak öncelikleri tespit edilmiştir.



Dış trend analizi ile küresel gündemde belirleyici olan trendler değerlendirilmiş ve sürdürülebilirliğe yön veren ana konular analiz edilmiştir.

Önceliklendirme Analizi

Sabancı Holding'in önceliklendirme analizinde, konuların paydaşlar için önceliği belirlenirken;

- Paydaş analiziyle hem Topluluk şirketlerindeki çalışanlardan hem de dış paydaşlardan potansiyel sürdürülebilirlik öncelikleri konusunda görüş alınmıştır. Bu kapsamda üniversitelerden sivil toplum kuruluşlarına, tedarikçilerden yatırımcılara farklı gruplara ulaşılmıştır. (AA1000SES) esas alınarak yapılan ve 1.167 kişiye ulaşılan paydaş analizinde iletişime geçilen paydaşların %44'ü çalışmaya katılmıştır.
- Dış trend analizi ile küresel gündemde belirleyici olan trendler değerlendirilmiş ve sürdürülebilirliğe yön veren ana konular analiz edilmiştir. Bu literatür taraması kapsamında;
- Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, EBRD ve Dünya Bankası Türkiye stratejileri,
- 11. Kalkınma Planı,
- Dünya Ekonomik Forumu Küresel Risk Raporu,
- Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBSCD) Makrotrendler ve Yıkıcı Olaylar Raporu,
- SASB (Sustainability Accounting Standards Board - Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu) tarafından yapılan farklı sektörlerin Önceliklendirme Haritası gibi çalışmalar analiz edilmiştir.

Ayrıca Holding'in önem verdiği

- MSCI (Morgan Stanley Capital International) ÇSY performans öncelikleri,
- Vigeo EIRIS değerlendirme yaklaşımı,
- Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi kriterleri ve İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (TCFD) esasları
- Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri & Sorumlu Bankacılık Prensipleri incelenmiştir.

Konuların Sabancı için önemi belirlenirken ise;

- Yüz yüze görüşmeler ile üst yönetimin stratejik bakış açısı dikkate alınmıştır.
- Sabancı Holding'in beş yıllık iş stratejisi değerlendirilerek yatırım alanları gözetilmiştir.
- SASB Dört Aşamalı Etki analiziyle konuların finansal etki ve riskleri, yasal etkileri, rekabet avantajı yaratması potansiyeli ve sunduğu inovasyon fırsatları gözetilmiştir.

Bu çalışmanın sonrasında ortaya çıkan öncelikler yatırımcıların önem verdiği çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) kriterleri ışığında son kez gözden geçirilmiştir. Ayrıca sürdürülebilirlik konusunda lider şirketlerin ve Sabancı Holding Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nı oluşturma çalışmaları kapsamında kıyaslama yapılan şirketlerin öncelikleri gözetilmiştir. Ortaya çıkan öncelikli konular üst düzey yönetimin onayından geçmiştir.

Bu kapsamda toplam 23 konu başlığı içinde teknoloji ve dijitalleşme, inovasyon, iklim krizi, sorumlu yatırımlar, ekonomik performans, risk yönetimi, yetenek yönetimi, paydaşlarla iş birlikleri ve ortaklıklar, kurumsal yönetim, döngüsel ekonomi ile fırsat eşitliği ve çeşitlilik konuları paydaşlar ve Sabancı'nın yüksek öncelikli konuları olarak belirlenmiştir.

Sürdürülebilirlik Yol Haritası ve Hedefler

2021 yılında Yürütme Kurulu ve Yönetim Kurulu onayından geçen ve sayfa 50'de özeti verilen Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nda belirtilen başlıkların, bir önceki bölümde verilen Sürdürülebilirlik Öncelikleri ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla bağlantısı aşağıdaki tabloda verilmektedir. Tabloda ayrıca her bir konu başlığında uzun vadeli hedefler de açıklanmaktadır.

2018-2020 arası sürdürülebilirlik göstergeleri Yatırımcı İlişkileri web sayfasında performans başlığı altında verilmektedir.^(*)

Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nı hayata geçirmek üzere geliştirdiği yaklaşık 80 adet detaylı aksiyonu 2021 yılında uygulamaya başlayacaktır.

Aynı zamanda aşağıdaki tabloda belirtilen her bir başlık için ana performans göstergelerini 2021'de ölçmeye başlayacak ve en geç 2022 yılında kamuoyuna açık şekilde raporlamaya başlayacaktır.

Topluluk tüm bu aksiyonlarla 4, 5, 7, 8, 9,10, 11, 12, 13 ve 17. olmak üzere toplam 10 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı'na öncelikli olarak katkı sağlamaktadır.^(**)

^(*) <https://yatirimciliskileri.sabanci.com/tr/surdurulebilirlik/detay/Performans-Gostergeleri/61/56/0>
^(**) Tüm bu faaliyetler 16. SKA'ya dolaylı olarak katkı sağladığından ayrıca belirtilmemiştir.

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik

Sabancı Holding'in önceliklendirme analizinde, konuların paydaşlar için önceliği belirlenirken; paydaş analiziyle hem Topluluk şirketlerindeki çalışanlardan hem de dış paydaşlardan potansiyel sürdürülebilirlik öncelikleri konusunda görüş alınmıştır.



Sürdürülebilirlik öncelikleri 2020 yılında katılımcı, kapsayıcı ve uluslararası standartları esas alan kapsamlı bir yaklaşımla belirlenmiştir.



Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'nin görevi, Holding ile Topluluk şirketlerinin sürdürülebilirlik hedefleri ve aksiyonları konusunda hizalanmasını sağlamaktır.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOL HARİTASI'NIN ÖNCELİKLENDİRME ANALİZİ İLE İLİŞKİSİ VE UZUN VADELİ HEDEFLER

	Uzun Vadeli Hedef	Öncelikli Konu ^(*)	İlgili SKA
1	2050'de Net Sıfır Emisyon olmak 2050'de Sıfır Atık olmak Döngüsel ekonomi bakışıyla süreçlerimizi gözden geçirmek	İklim Krizi Döngüsel Ekonomi	7, 11, 12, 13
2	Ölçülebilir, etkisi yüksek toplumsal projeler gerçekleştirmek ve sürekli geliştirmek (min. SROI ^(*) ≥ 1)	Paydaşlarla İş Birliği ve Ortaklıklar Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik	4, 5, 10, 17
3	Sürdürülebilir ürün, hizmet ve iş modelleri geliştirmek 2030'a kadar 200 milyar TL sürdürülebilir kredi finansmanı ^(**) 2030'a kadar 15 milyar TL sürdürülebilir yatırım fonları bakiyesi	İklim Krizi Döngüsel Ekonomi Sorumlu Yatırımlar	9, 12, 13
4	Dijitalleşmeyi daha yüksek esneklik, kalite ve verim için kullanarak Sürdürülebilirlik Hedeflerimize daha hızlı ulaşmak	Teknoloji ve Dijitalleşme İnovasyon	9, 12
5	Teknolojiyle birlikte Ar-Ge ve inovasyon gücümüzü kullanarak sürdürülebilir ürün ve hizmet potansiyelimizi artırmak		
6	İşin Geleceğini şekillendirecek gelişim fırsatları ve deneyimleri sunmak Çeşitlilik ve Kapsayıcılıkta lider olmak	Yetenek Yönetimi Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik	4, 5, 8, 10
7	Kurumsal yönetim yaklaşımlarımızı sürekli geliştirmek Etkin bir sürdürülebilirlik yönetim modeli benimsemek	Risk Yönetimi Kurumsal Yönetim	

^(*) SROI: Social Return on Investment

^(**) Sürdürülebilir yatırım fonları bakiyesi ve kredi finansmanı hedefi Akbank tarafından verilmiştir.

^(***) Ekonomik Performans adlı öncelikli konu, Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nın tamamıyla doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilendirildiğinden ayrıca belirtilmemiştir.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Modeli

Sürdürülebilirlik Yol Haritası kapsamındaki çalışmaları etkin şekilde yönetmesi amacıyla Sabancı Topluluğu Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi kurulmuştur. CEO'ya raporlama yapan Komite'ye bağlı Tematik Görev Güçleri ve Komite'ye sürdürülebilirlik trendleri konusunda bilgi sağlayacak Danışma Kurulu yapıları da hayata geçirilmiştir. Başkanlığını, Yürütme Kurulu'nda yer alan İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı'nın yaptığı Sürdürülebilirlik Liderliği

Komitesi, Holding ile Topluluk şirketlerinin sürdürülebilirlik hedefleri ve aksiyonları konusunda hizalanmasını sağlamaktadır.

Komite ayrıca, Topluluğun Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nda yer alan hedef ve aksiyonlardaki ilerlemeyi izlemekten ve çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında Sabancı itibarını ve faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek risklerin yönetilmesine ilişkin çalışmaları takip etmekten sorumludur. Sürdürülebilirlik konusunda uluslararası gelişmeleri, kamusal düzenlemeleri ve trendleri

izlemekte ve gerektiğinde Tematik Görev Güçleri'ne tavsiyelerde bulunmaktadır. Komite, Topluluk şirketleri arasında uzmanlık ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasını teşvik etmektedir. Komite Başkanı, Holding Yönetim Kurulu ve Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi'ne altı ayda bir bilgilendirme yapmakta, yönlendirme ve onaylarını almaktadır. Asil Üyeleri; ilgili Grup Başkanları, Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı ile Yatırımcı İlişkileri Direktörü'nden oluşan Komite'ye, gerektiğinde davet usulü ile ilgili

Sürdürülebilirlik Yönetişim Modeli



^(*) KYAÜK: Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi

^(**) HYK: Holding Yönetim Kurulu

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik

İklim krizi ile mücadelede kilit yeri bulunan enerji sektöründe yenilenebilir enerji kaynaklarından üretim önceliklendirilmekte, diğer sektörlerde karbon emisyon azaltımı ve enerji verimliliği çatısı altında proje ve uygulamalar geliştirilmektedir.

Sabancı Topluluğu, hızla gelişen döngüsel ekonomi konusundaki gelişmelere, yenilikçi teknoloji yatırımları ve inovasyon süreçlerini destekleyerek yanıt vermektedir.



Akbank, 2020 yılında 50 milyon ABD Doları tutarında yeşil tahvil ihracı gerçekleştirmiş ve 2025'e kadar karbon nötr olma hedefi koymuştur.

paydaşlar da davet edilir. Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nın odak alanlarındaki uzmanlardan oluşan Danışma Kurulu'nun sorumluluğu ise Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'nin bakış açısını beslemektedir. Çalışmaların koordinasyon sorumluluğu Sürdürülebilirlik Direktörlüğü'ndedir.

Liderlik Komitesi bünyesinde Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nın odak alanlarında destek yapısı olarak Tematik Görev Güçleri kurulmuştur. Topluluk şirketlerindeki uzmanlardan oluşan Görev Güçleri, çevik çalışma mantığında çalışmaktadır. Aksiyon planında yer alan maddelerle ilgili uygulamaya yönelik program, proje tasarımları yapmakla görevlidir. Çalışmalarını Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'ne raporlamaktadır. 2020'de sürdürülebilirlik, üst yönetim performans hedeflerinde Grup Başkanları için %10, Genel Müdürler için %15 ağırlıkla yer almıştır.

İklim Krizinin Çözümü İçin Öncü Adımlar Atmak

İklim Krizi

Küresel ısınmayla birlikte artan aşırı hava olayları ve yağış rejimindeki değişiklikler iklim değişikliğini etkin yönetilmesi gereken bir krize dönüştürmektedir. 2020 yılı gelişmeleri iklim krizinin etkilerinin ön görülen senaryolardan daha hızlı ve yıkıcı bir şekilde geliştiğini göstermekte ve mücadele için geliştirilen stratejilerin yetersiz kaldığını ortaya

koymaktadır. Krizin etkilerinin azaltılması için düşük karbonlu ekonomi modellerinin desteklenmesi ve bu modele geçiş için temiz teknolojilere ve yenilenebilir enerjiye yatırım yapılması gerekmektedir.

İklim krizi beraberinde getirdiği finansal ve finansal olmayan risklerin yanı sıra özel sektör için fırsatlar da barındırmaktadır. Yapı malzemeleri sektörü, düşük karbonlu yenilikçi ürünler ve üretim yöntemleri konusunda fırsatlar barındırırken bankacılık ve sigorta sektörleri yeşil enerji ve iklime dayanıklı altyapı ve yatırım finansmanı için araçlar geliştirmektedir. İklim krizi ile mücadelede kilit yeri bulunan enerji sektöründe yenilenebilir enerji kaynaklarından üretim önceliklendirilmekte, diğer sektörlerde karbon emisyon azaltımı ve enerji verimliliği çatısı altında proje ve uygulamalar geliştirilmektedir. Öne çıkan gelişmelerden bir kısmı aşağıda verilmiştir

- Enerjisa Enerji, Türkiye'nin ilk ve en hızlı şarj istasyonu Esarj ile şarj istasyonu ağını büyütürken, Enerjisa Üretim, yeni yatırımlarındaki yenilenebilir enerji odağı ile 2020 yılında Türkiye'nin en büyük Sürdürülebilirlik ile Bağlantılı Kredi Sözleşmesi'ne 7 banka ile imza atmıştır.
- Brisa 4. kez üst üste CDP Türkiye İklim Lideri olmuştur.
- Akbank, 2020 yılında 50 milyon ABD Doları tutarında yeşil tahvil ihracı gerçekleştirmiş ve 2025'e kadar karbon nötr olma hedefi koymuştur.

Sabancı Topluluğu'nun geçmiş yıllardaki Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyonları ve iklim krizi ile ilgili detaylı bilgi 2019 Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer almaktadır. 2020 yılına ait detaylı iklim değişikliği raporlamasına 2021 yılı içerisinde yayınlanacak CDP Raporu'nda ve Sürdürülebilirlik Raporu'nda yer verilecektir.

Topluluk şirketlerinde bu konuya dair alınan detaylı aksiyonlar ilgili bölümlerde "Sürdürülebilirlik" kısmında belirtilmektedir.

Topluluk içerisinde iklim değişikliği azaltım ve uyumun yanı sıra döngüsel ekonomi çerçevesinde yapılan çalışmalar, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından 7. Erişilebilir ve Temiz Enerji, 11. Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar, 12. Sorumlu Üretim ve Tüketim ve 13. İklim Eylemi'ne destek olmaktadır.



Döngüsel Ekonomi

Nüfus artışı, tüketim trendleri ve sanayileşme faaliyetleri ile doğal kaynaklar üzerindeki baskı artmakta; ham maddelerin çıkarılması, işlenmesi ve atık haline gelmesi esnasında ise önemli miktarda sera gazı salımı gerçekleşmektedir. İklim krizi ve plastik dahil olmak üzere kirliliğin kontrolünden çıkması döngüsel bir ekonomik modelin uygulanması ihtiyacını öne çıkarmaktadır. Döngüsel ekonomi çerçevesinde geliştirilen yenilikçi teknoloji ve uygulamalar iklim krizi ile mücadeleye katkı sunmakta, kaynak tüketiminin ve atık üretiminin azaltılmasını sağlamaktadır. Bunların yanı sıra, döngüsel iş modellerinin desteklenmesi ve bu çerçevede uzun vadede ortak değer yaratılması için farklı sektörlerden uzmanlıkların bir araya gelmesi inovasyonu tetiklemektedir.

Sabancı Topluluğu, hızla gelişen döngüsel ekonomi konusundaki gelişmelere, yenilikçi teknoloji yatırımları ve inovasyon süreçlerini destekleyerek yanıt vermektedir. İş süreçlerinde esas alınan verimli kaynak kullanımı yaklaşımına su ve atık yönetimi de dahil edilmektedir. Topluluk şirketlerinde bu konuya dair alınan detaylı aksiyonlar ilgili bölümlerde "Sürdürülebilirlik" kısmında belirtilmekte olup, aşağıda öne çıkan gelişmeler paylaşılmıştır.



- Sabancı Holding, Topluluk performansını da içerecek şekilde İş Dünyası Plastik Girişimi'nde yer almaktadır.
- 2017-2019 yılları arasında alternatif yakıt kullanımını %67, biyokütle kullanım oranını %73 artıran Akçansa, 2015 yılından bu yana İstanbul'un 1 milyon ton atığını alternatif yakıt ve ham madde olarak kullanmış ve şehrin atığına çözüm ortağı olmuştur.
- Kordsa'nın Horizon 2020 programı kapsamında olan projelerinden PolynSPIRE, plastiklerin geri kazanımı projesidir. Kordsa projeye katılan 22 proje ortağı arasında yer almaktadır. Projenin hedefi sürdürülebilirlik prensibine hizmet için plastiğin geri dönüşümüdür.

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik

Sabancı Topluluğu, faaliyet gösterdiği bölgedeki toplumsal meselelere kalıcı çözüm bulmayı, pozitif sosyal etkiyi artırmayı ve toplumdaki eşitsizlikleri azaltmayı amaçlamaktadır.



Teknosa tarafından Kadın için Teknoloji projesi kapsamında verilen eğitimlere, 2020 yılında Türkiye çapında 2.500'ün üzerinde kadın katılmıştır.

İnsan ve Toplum Odaklı Pozitif Etkimizi Artırmak

Kurulduğu günden bu yana farklı iş kollarıyla Türkiye'nin her köşesinde insanların hayatına dokunan Sabancı Topluluğu, faaliyet gösterdiği bölgedeki toplumsal meselelere kalıcı çözüm bulmayı, sosyal etkiyi artırmayı ve toplumdaki eşitsizlikleri azaltmayı amaçlamaktadır. Sürdürülebilirlik Yol Haritası kapsamında hem toplum hem de Sabancı Holding için ortak değer yaklaşımıyla ortaya konan toplumsal yatırım programları aracılığı ile toplumsal ve ekonomik kalkınmaya katkı sağlanmaktadır. Bu kapsamda paydaş iş birlikleri gerçekleştirilmektedir.



1974 yılında kurulan Sabancı Vakfı, 1994 yılında ilk temelleri atılan Sabancı Üniversitesi, 2002 yılında açılan Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi ile eğitim, sosyal değişim, kültür-sanat alanlarında toplumsal gelişime ve sürdürülebilir kalkınmaya destek olunmaktadır. Bu faaliyetlerle bireylerin kültürel hayata aktif katılımını desteklemekte, maddi ve manevi kültürel mirası koruyarak toplumda bireysel ve toplumsal kültürel özgürlüklerin gelişimine katkıda bulunmakta, hızla değişen dünyada genç nesilleri geleceğe hazırlayıp yetenek açığını kapatmak üzere nitelikli eğitim sağlamaktadır.

Topluluk şirketlerinde, Sabancı Üniversitesi, Sakıp Sabancı Müzesi (SSM) ve Sabancı Vakfı'yla ilgili bölümlerde bu konuya dair alınan detaylı aksiyonlar belirtilmektedir. Öne çıkan bazı gelişmeler aşağıda paylaşılmıştır:

- Birleşmiş Milletler "2030 Gündemi İçin Gönüllülüğün Yeniden Canlandırılması" toplantısında, Sabancı Gönüllüleri Programı Türkiye'den en iyi örnek olarak yer almıştır. Sabancı Gönüllüleri sayısı 2.000'i bulmuştur.
- Teknosa'nın 2007'den bu yana sürdürdüğü Kadın için Teknoloji projesi kapsamında, bugüne kadar 20 binden fazla kadının dijital okuryazar olmasına katkı sağlanmış, 2020 yılında pandemi nedeniyle online olarak yapılan eğitimlere Türkiye çapında 2.500'ün üzerinde kadın katılmıştır.

Pozitif Sosyal Etkiyi Artırmak adına Sabancı Vakfı, Sabancı Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi, Sabancı Gönüllüleri bünyesindeki tüm projelerle Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından 4. Nitelikli Eğitim, 5. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, 10. Eşitsizliklerin Azaltılması ve 17. Amaçlar için Ortaklıklar'a katkı sağlanmaktadır.



- Kızılay ile iş birliği yapan Avivasa, pandemi kısıtlamaları nedeniyle temel ihtiyaçlarını gidermekte zorlanan yaşlı vatandaşların yaşadığı 3.000 haneye ulaşarak bir aylık gıda giderlerini karşılayacak yardım paketi sunmuştur.

Sürdürülebilir İş Modellerini Teşvik Etmek

Düşük karbonlu, döngüsel ve kapsayıcı bir ekonomi modeline geçişi kolaylaştırmak için inovatif ve sürdürülebilir ürünlerin, hizmet ve iş modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Banka, finansal hizmetler, perakende, enerji, sanayi ve yapı malzemeleri sektörlerinde geliştirilen sürdürülebilir çözümler, Topluluğun yanı sıra paydaşların da çevresel etkilerini azaltmasına ve sosyal fayda sağlanmasına destek olmaktadır.

Aynı zamanda Sabancı Topluluğu dijitalleşme, teknoloji ve inovasyonu sürdürülebilir kalkınma için önemli bir araç olarak görmektedir. Bu alandaki faaliyetleri ile olumsuz etkilerini asgari düzeye indirmekte, çevresel ve sosyal değeri yüksek yeni ürün, hizmet ve süreçleri tasarlamaktadır.

- Brisa, enerji dönüşümünde yeni teknoloji uygulamalardan yararlanarak Akıllı Isıtma ve Akıllı Pres gibi IOT teknolojileriyle enerji tüketimi üzerindeki kontrolünü artırırken fabrikalarda LED aydınlatma sistemlerine geçilmesiyle tasarruf sağlamaktadır.
- Aksigorta, COVID-19 pandemisi süresince hız verilen dijitalleşme çalışmalarında Online Sağlık Danışmanlığı sistemi geliştirmiştir. Trafikteki hareketliliği ve pandemi sebebiyle hastanelerde oluşacak yoğunluğu engellemek amacıyla başlatılan program, Aksigorta kullanıcılarına 14 farklı branşta 50'ye yakın uzman doktor, diyetisyen ve psikolog ile görüntülü görüşme gerçekleştirme olanağı sunmaktadır.
- Kordsa, Continental ile birlikte Ar-Ge gücünü birleştirerek geliştirdiği, yaklaşık 1 asırdır kauçuk esaslı bileşiklerle tekstil güçlendirme malzemelerini yapıştırmak için sektörde kullanılan formülün yerine Rezorsinol ve Formaldehit içermeyen daha çevreci yeni yapıştırma teknolojisi Cokoon teknolojisi çalışmalarını açık inovasyon anlayışıyla yürütmektedir.

Topluluk şirketlerinde bu konuya dair alınan detaylı aksiyonlar ilgili bölümlerde "Sürdürülebilirlik" kısmında belirtilmektedir.

Sabancı Topluluğu dijitalleşme, teknoloji ve inovasyonla sürdürülebilir iş modellerini teşvik ederek 9. Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı, 12. Sorumlu Üretim ve Tüketim ve 13. İklim Eylemi'ne katkı sağlamaktadır.



Sabancı Gönüllüleri Programı

Kurulduğu günden beri topluma değer katacak, toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlayacak yüzlerce çalışma yürüten Sabancı Topluluğu, binlerce insana dokunmakta ve bu sayede "Türkiye'nin Sabancı'sı" unvanını gururla taşımaktadır.

Çalışanların Topluluk şirketleri ile bağıni kuvvetlendirmek, toplumsal duyarlılıklarını artırmak ve toplumsal fayda yaratmak üzere farklı projelerde yer almaları önemsenmektedir. Bu amaçla 2015'te başlatılan Sabancı Gönüllüleri programı bugün yaklaşık 2.000 çalışanın katılımıyla devam etmektedir.

Sabancı Topluluğu, sadece operasyonel devamlılık hedefiyle değil, aynı zamanda içinde bulunduğu topluma katkıda bulunmak için çalışmaktadır. Kurulduğu günden beri topluma değer katacak, toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlayacak yüzlerce çalışma yürüten Topluluk, binlerce insana dokunmakta ve bu sayede "Türkiye'nin Sabancı'sı" unvanını gururla taşımaktadır. Doğduğu topraklara fayda sağlayacak, toplumu geliştirecek, toplum ve çevre için en iyi olacak şekilde adımlar atan Sabancı Topluluğu, eğitimden kültür sanata ve spora kadar uzanan geniş bir yelpazede hayata geçirdiği tüm projelerle insanların; özellikle de kadınların, gençlerin ve engellilerin hayatına dokunmayı, değer katmayı hedeflemektedir. Her fırsatta ve platformda, kalıcı, yenilikçi, özgün ve insanların hayatında fark yaratan uygulamaları hayata geçiren Sabancı Topluluğu'nun misyonu, "Bu ülkeden kazandıklarımızı, bu ülke insanıyla paylaşmak, birlikte büyümek, gelişmek."tir.

Sabancı Holding, 1974'den bu yana filantropi faaliyetlerini Sabancı Vakfı aracılığıyla sürdürmekte ve bu topraklardan kazandıklarını bu toprakların insanlarıyla paylaşma ilkesiyle çalışmaktadır. Sabancı Topluluğu, kurulduğu günden bugüne Türkiye'nin her köşesinde; kadınların,

Sabancı Gönüllüleri sayısı
2.000

Sabancı Topluluğu, sadece operasyonel devamlılık hedefiyle değil, aynı zamanda içinde bulunduğu topluma katkıda bulunmak için çalışmaktadır.

gençlerin ve dezavantajlı bireylerin hayatına değer katabilmek için çalışmıştır. Sosyal sorumluluk anlayışı ve gönüllülük çalışmalarını çalışanları aracılığıyla topluma yayma amacıyla 2015 yılında Sabancı Gönüllüleri Programı başlatılmıştır. Program, tüm Sabancı Topluluğu çalışanlarına toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratmak amacıyla verilen online eğitimler ve oluşturulan gönüllü takımları aracılığıyla yapılan toplumsal projeleri kapsamaktadır.

Topluluk çalışanları, kurum ilkesi doğrultusunda bir sosyal vatandaş olarak çalışmaktadır. Faaliyet gösterdikleri şehirlerdeki ve bölgelerdeki dezavantajlı kişilerin hayatına dokunarak topluma katkıda bulunmaktadırlar. Çalışanlar gönüllülük yapacakları projeleri de kendileri geliştirmektedirler. Gönüllülüğün yanında çalışanlar takım çalışması, liderlik, proje ve bütçe yönetimi konularında kendilerini geliştirme imkânı bulmaktadır. Böylece topluma katkının yanında çalışanların kişisel gelişimlerine de katkı yapmak hedeflenmektedir.

Sabancı Gönüllüleri Programı'na Sabancı Topluluğu çalışanları, onların 1. derece akrabaları, çalıştıkları şirketin tedarikçileri ve iş ortakları katılabilirler.

Program kapsamında; ilk üç yıl kadın konusuna odaklanılmıştır. Bugüne kadar 2 binin üzerinde kadına destek verilen istihdam, eğitim, kişisel gelişim, psiko-sosyal destek ve sağlık alanlarında 13 farklı şehirde bin gönüllünün katılımıyla gerçekleşen 45 projeye imza atılmıştır.

Bunun için 40 binden fazla çalışan toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili çevrimiçi eğitim almıştır. Çevrimiçi eğitim, "Kavramlar ve Tanımlar", "Eğitim ve Toplumsal Cinsiyet", "İş Dünyası ve Toplumsal Cinsiyet", "Kadına Yönelik Şiddet" ve "Erken Yaşta Zorla Evlilik" konularında düzenlenmiştir.

Bunun yanında, Ankara, İstanbul, İzmir ve Adana'da gerçekleştirilen 8 eğitimde 27 farklı şehirden gelen 500 Sabancı Topluluğu çalışanı sivil toplum, gönüllülerle çalışma ve proje yönetim süreçleri gibi önemli noktaları içeren çok yönlü eğitimler almış ve kendi ekiplerini oluşturarak projelerini hayata geçirmeye başlamışlardır. Çalışanları, var olan projelere dahil etmek yerine, kendi projelerini hayata geçirme kapasiteleri ve gelecekte de proje yapabilme becerileri artırılmıştır.

- 1 Birleşmiş Milletler Gönüllüleri (UNV) programı ve Uluslararası Kızılhaç ve Kızılay Dernekleri Federasyonu (IFRC) tarafından yönetilen "2030 Gündemi İçin Gönüllülüğün Yeniden Canlandırılması" konulu sanal Küresel Teknik Toplantısı'nda Türkiye'den en iyi örnek olarak yer alınmıştır.
- 2 Şirketler ile çalışanlarının gönüllülük çalışmalarını ve bu alandaki başarılarını desteklemek için Özel Sektör Gönüllüleri Derneği tarafından 10. kez düzenlenen Gönülden Ödüller programı kapsamında "En Başarılı Gönüllülük Programı" ödülüne layık görülmüştür.
- 3 Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) tarafından kurumsal sosyal sorumluluk alanında farkındalığı artırmak, şirketleri teşvik etmek amacıyla düzenlenen "TİSK Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ödülleri"nde "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Özel Ödülü" kategorisinde ödüle layık görülmüştür.
- 4 Londra merkezli Peer Awards'ın "Topluma Katkı" kategorisinde büyük ödüle layık görülmüştür.

ÖDÜLLER VE BAŞARILAR

Programa kadın konusuna başlamanın en önemli nedeni, Sabancı Topluluğu'nun kadınların ülkenin kalkınmasında kilit rollere sahip olduğuna olan inancıdır. Bu nedenle kadınların eğitimde, ekonomik, siyasi ve toplumsal hayatta eşit fırsatlarla yer almaları ve güçlenmeleri amaçlanmaktadır. Bu eşitliği sağlamak da her şeyden önce büyük bir zihniyet dönüşümü gerektirmektedir. Sabancı Topluluğu, bu dönüşümün kadınların ekonomiye, siyasete ve topluma pozitif etkisini anlamakla mümkün olacağına bilincindedir.

2015 yılında başlatılan Sabancı Gönüllüleri Programı, çalışanların yürekte sahiplenmesiyle başarıyla devam etmektedir. Programın ikinci fazında gençler yer almaktadır. İki bin Sabancı Gönüllüsü ile gençliğe odaklanılan çalışmalara başlanmıştır. Pandemi sürecinin oluşturduğu koşullar ve gereklilikler de göz önünde bulundurularak yeni gönüllülük projelerinin çerçevesi hazırlanmıştır.

2020 yılına damgasını vuran COVID-19 pandemisiyle geçen bu süreç, insanlığın dünya üzerindeki yaşamının ne kadar hassas bir dengede olduğunu ve doğanın gücüne karşı ne kadar kırılabilir olduğunu sert bir şekilde hatırlatmıştır.



Bu ortamda Sabancı Topluluğu'nun üzerine düşen görev bu yaşanan süreçten dersleri çıkarmak; daha sürdürülebilir, daha güvenli bir gelecek için gerekli reçeteleri daha fazla beklemeden inisiyatif olarak yürürlüğe koymaktır.

Yaşanılan COVID-19 süreci, gönüllülük faaliyetlerini de farklılaştırırken, bu çalışmaların önemini de daha net ortaya koymuştur. 43 Sabancı Gönüllüsü, pandemi sürecinde online gönüllülük yaparak 9 sivil toplum kuruluşunu desteklemiştir.

Sabancı Gönüllüleri Programı'nın ikinci fazında, 500 Sabancı Topluluğu çalışanı gönüllü eğitimi almış ve 27 gençlik projesi geliştirmiştir. Gönüllüler, projelerinde gençleri kişisel gelişim, eğitim ve istihdam alanlarında desteklemektedirler. Proje ekipleri Kurumsal Marka ve İletişim Bölüm Başkanlığı tarafından geliştirilen mentorluk programı ile her alanda desteklenmeye devam etmektedir.

Sabancı Gönüllüleri Programı

Gönüllülük Programı'nın hedeflere ulaşımı, etkinliğinin ölçümü ve takibine yönelik yaklaşımlar kapsamında online eğitim katılım oranları, eğitimlere katılım sayısı, proje sayısı ve projelerin devamlılığı dikkate alınmaktadır.



Toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimi alan çalışan sayısı

40 bin+

Sabancı Gönüllüleri, projelerine bütçe yaratma konusunda gönüllü eğitimlerinde iletilen kaynak yaratma yöntemlerini başarı ile uygulamışlardır.

İzleme Değerlendirme

Faaliyetler sonucunda Sabancı Holding'de bir kurumsal gönüllülük kültürünün oluşması, topluma fayda ve çalışanlarda hem manevi hem de kişisel gelişim anlamında katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Gönüllülük Programı'nın hedeflere ulaşımı, etkinliğinin ölçümü ve takibine yönelik yaklaşımlar kapsamında online eğitim katılım oranları, eğitimlere katılım sayısı, proje sayısı ve projelerin devamlılığı dikkate alınmaktadır. Bu rakamlar belirli aralıklarla raporlanarak, sonuçlara göre aksiyon alınmaktadır. Projeler başlamadan önce Aralık 2015'te gönüllülük algısı üzerine bir anket yapılmıştır. Bu anket Mart 2017'de tekrarlanarak gönüllülük algısındaki pozitif değişim gözlemlenmiştir.

Ayrıca, Sabancı Gönüllülerine projelere başlamadan önce verilen sivil toplum, gönüllülük ve proje çevrimi yönetimi eğitimi öncesi ve sonrası eğitimin başarısı anketlerle değerlendirilmiştir.

Bunun dışında proje özelinde, ekipler 6 ayda bir değerlendirme raporları ile projelerindeki hedeflere ulaşıp ulaşmadıklarını Sabancı Gönüllüleri Koordinatörü'ne raporlamaktadır. Ayrıca gönüllüler ile birebir yapılan toplantılarda ve atölye çalışmalarında projelerin ihtiyaçları ve takibine yönelik öneriler toplanarak, yönetime sunulularak destek olunması gereken hususlarda aksiyon alınmaktadır.



Proje ekiplerinin, karşılaşılan sorunlar, bunlara üretilen çözümler, paydaşlardan elde edilen geri bildirimler, proje için yaratılan finansal kaynak ve bütçe yönetimi ile ilgili bilgileri içeren 6 ayda bir paylaştıkları değerlendirme raporları ise hem mevcut projenin iyileştirilmesine sebep olmakta, hem de sonraki projelere için yol gösterici rol oynamaktadır.

Ayrıca her yıl proje yürüten ekipler ile toplantılar yapılarak, yıl değerlendirmesi ve projeleri iyileştirmek için neler yapılabileceğine dair atölye çalışmaları düzenlenmektedir.

Sabancı Gönüllüleri Programı kapsamında kamu kurumları, STK'lar, akademisyenleri de projelerde paydaş olarak yer almıştır. Projeler kapsamında destek olunan sivil toplum

kuruluşları ile belli aralıklarla toplantılar düzenlenmiş, Holding'in gerçekleştirdiği etkinliklere katılımları sağlanmıştır.

Program Gönüllülerine uygulanan anketlerde, Sabancı Gönüllüleri Programı'na olan memnuniyetin 3 yıl içinde arttığı, çalışanlarda sivil toplumda gönüllülüğün ve toplumsal konulara farkındalığın arttığı gözlemlenmiştir.

6 ayda bir alınan faaliyet raporlarında ise, gönüllülerin sorunlar karşısında hem Topluluk tarafından hem de çalıştıkları şirketlerdeki departmanlardan aldıkları desteklerle başarılı çözümler ürettikleri görülmektedir.

Sabancı Gönüllüleri, projelerine bütçe yaratma konusunda gönüllü eğitimlerinde iletilen kaynak yaratma yöntemlerini başarı ile uygulamışlardır.



Banka

Üst üste 14'üncü kez Türkiye'nin en iyi bankası seçilen Akbank, 2020 yılında gelişmekte olan piyasalarda "dünyanın en iyi bankası" unvanını elde etmiştir.

Krediler (Milyar TL)

2020	279
2019	227
2018	214
2017	210
2016	179

Konsolide Net Kâr (Milyar TL)

2020	6,3
2019	5,4
2018	5,7
2017	6,0
2016	4,9

Aktif Büyüklük(*) (Milyar TL)

2020	478
2019	387
2018	355
2017	342
2016	295

(*) Konsolide rakamlardır

2020 GELİŞMELERİ

AKBANK

Mükemmelleştirilen kredi deneyimi

Direkt Kredi ürününün Akbank'ın ihtiyaç kredileri içindeki payı %74, şube dışı kanallardan yapılan kredi kartı satışlarının payı %65'e ulaşmıştır. Mükemmelleştirilen kredi deneyimi ile birlikte her üç ihtiyaç kredisinin ikisi şube dışı kanallar üzerinden kullanılmıştır.

Hızla devam eden dijital dönüşüm

Türkiye'de ilk defa tutar bağımsız her işlem Akbank Cebe POS ile anında temassız veya QR koduyla yapılabilmektedir. Akbank'ın bu yeniliği sayesinde iş yerleri, Android mobil cihazlarına indirecekleri Akbank Cebe POS uygulamasıyla artık fiziki POS cihazlarına ihtiyaç duymadan anında ödeme alma ayrıcalığına sahip olmaktadır.

Ödül ve başarılarla dolu bir yıl

- Euromoney Awards for Excellence 2020 - 14'üncü kez Türkiye'nin En İyi Bankası
- Euromoney Awards for Excellence 2020 - Gelişmekte Olan Piyasaların En İyi Bankası
- Global Private Banking Awards 2020 - Türkiye'nin En İyi Özel Bankacılık Birimi
- The Banker - Türkiye'nin En İyi Bankası
- Trade Finance Survey 2020 - Türkiye'nin En İyi Dış Ticaret Bankası
- iF Design - Mobil Uygulama Tasarımı Ödülü, A'Design Awards - Mobil Teknolojiler, Uygulamalar ve Yazılım Tasarımı Kategorisi Altın Ödül



Banka

Akbank, Türkiye’de kredi kartlarında “Digital First” programını hayata geçiren ve müşterilerine numarasız kredi kartı sunan ilk banka olmuştur.

2020 Yılı Önceliklerimiz

2020 yılında Akbank’ın temel önceliği, müşterilerinin ve çalışanların sağlığı olmuştur. Bunun yanında Banka, sağlam finansalları, güçlü teknolojik altyapısı ve nitelikli çalışanlarıyla kesintisiz hizmet vermeyi sürdürmüştür. Tüm bunları yaparken, hizmet kalitesinden de ödün verilmemiştir. Pandemi sürecine hızla adapte olan Banka, müşterilerin her türlü ihtiyacı için onların yanında olmuştur. Toplumsal yatırımlara, yenilikçi çözümlerle bu süreçte de ara vermeden devam edilmiştir.

2020 Yılı Performansı

Banka geleceğe hazırlanırken, bu yıl da sorumlu ve güven odaklı bankacılık anlayışından ödün vermemiştir. 2020 yılında ekonomiye sağlanan kredi desteği 279 milyar TL’si nakdi olmak üzere toplam 331 milyar TL seviyesine çıkarılmıştır. Toplam mevduat 293 milyar TL’ye, aktifler ise 478 milyar TL’ye ulaşmıştır.

%20,7 düzeyine ulaşan güçlü konsolide sermaye yeterlilik oranıyla Banka, sektördeki en sağlam sermaye yapılarından birine sahiptir. Bu yapıdan alınan güçle, reel sektörün gelişimine şirketlere sağlanan kredilerle katkı yapmaya devam etmiştir. Banka bu yıl 2 milyar 25 milyon TL vergi karşılığı ayırarak 6 milyar 260 milyon TL konsolide net kâr elde etmiştir.

2020 yılındaki başarılarıyla uluslararası saygın platformlarca önemli ödüllere layık görülen Akbank, Euromoney tarafından “Gelişmekte Olan Piyasaların En İyi Bankası” unvanı kazanan ilk Türk bankası olmuştur.



Sermaye yeterlilik oranı
%20,7

Akbank, sağlam finansalları, güçlü teknolojik altyapısı ve nitelikli çalışanlarıyla kesintisiz hizmet vermeyi sürdürmüştür.

Akbank, Stevie Ödülleri kapsamında Liderlik Gelişimi Başarısı, En İnovatif Liderlik Programı ve Liderlik Eğitimi kategorilerinde; Brandon Hall Grup Mükemmellik Ödülleri kapsamında ise Liderlik Gelişiminde En İyi İlerleme ve İş Stratejilerindeki Dönüşümü Destekleyen En İyi Öğrenme Programı kategorilerinde altın ödül almıştır. Aynı ödüllerde Topluluk şirketlerinden Akbank 1 altın, 6 bronz ödülün sahibi olurken, 2020 yılında “Müşteri Deneyimi” alanındaki başarılı çalışmaları 14’üncü Stevie Satış ve Müşteri Hizmetleri Ödülleri’nde 3 kategoride taçlandırılmıştır. Akbank “Yılın İletişim Merkezi”, “En İyi Müşteri Deneyimi Girişimi”, “En İyi Saha Müşteri Hizmetleri Ekibi” kategorilerinde “Bronz” ödül almaya hak kazanmıştır.

Dijitalleşme, Teknoloji ve Yatırımlar

İnovasyon kültürünün Banka’da daha da güçlenmesi ve iş yapış biçiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmesi için 2020’de de çalışmalar sürdürülmüştür. Bu çalışmalar sonucunda, Akbank’ı ayırtıran önemli yeniliklere imza atılmıştır. Türkiye’de kredi kartlarında “Digital First” programını hayata geçiren ve müşterilerine numarasız kredi kartı sunan ilk banka Akbank olmuştur. Banka’nın 2020 yılında dijital ödemeler dünyasında fark yaratacak bir diğer yenilik ise “Akbank Cebe POS” olmuştur. Üye işyerleri ceplerine indirdikleri “Cebe POS” uygulamaları ile anında hem temassız hem de QR ile ödeme alabilir hale gelmiştir.

2020 yılında müşteriler, pandeminin de etkisiyle bankacılık işlemlerini çok daha büyük bir ivme ile dijital kanallara kaydırmış ve bunun sonucunda dijital müşterilerin sayısı 5,5 milyona ulaşmıştır. Direkt Kredi ürününün Akbank’ın ihtiyaç kredileri içindeki payı %74, şube dışı kanallardan yapılan kredi kartı satışlarının payı %65’e ulaşmıştır. Mükemmelleştirilen kredi deneyimi ile birlikte her üç ihtiyaç kredisinin ikisi şube dışı kanallar üzerinden kullanılmıştır.

İnsan ve Sürdürülebilirlik

Banka, Türkiye’nin yapılandırılmış ilk eğitim merkezlerinden biri olan Akbank Akademi öncülüğünde, tüm çalışanlarını geleceğin iş dünyasına hazırlamak için onların ihtiyaç duydukları gelişim olanaklarını sağlamaya devam etmiştir. İnsan kaynakları ve yönetim danışmanlığı alanında dünyanın önde gelen şirketlerinden Kincentric tarafından Türkiye’de düzenlenen Best Employers ödüllerinde Çalışan Bağlılığı Özel Başarı ödülüne layık görülmüştür.

İklim değişikliğiyle mücadele ve doğal kaynakların korunmasına ilişkin sorumluluğunun bilinciyle Akbank, kredi süreçlerinde sürdürülebilirlik ilkelerini gözetmeyi 2020 yılında da sürdürmüştür. Çevresel ve Sosyal Etki Değerlendirme (ÇSED) programıyla, Kurumsal ve Ticari Bankacılık segmentlerinde yer alan müşterilere tahsis edilen krediler, detaylı bir çevresel ve sosyal risk değerlendirmesine tabi tutulmuştur. Ayrıca Banka, tüm KOBİ



Sürdürülebilir Kredi Sözleşmesi
650 milyon Avro

Akbank, önümüzdeki dönemde de, sürdürülebilir ekonomiye geçiş için ülkemize kaynak sağlamaya devam edecektir.

müşterilerine yönelik yapılan çevresel ve sosyal risk değerlendirmesiyle sektör uygulamalarından olumlu yönde ayrılmıştır.

Banka, 2020 yılında nitelikli enerji projelerine finansman sağlamaya devam etmiştir. Son dört yılda olduğu gibi, 2020’de de inşaat aşamasındaki projelere ayrılan finansmanın, %100’ünü yenilenebilir projeler için sağlarken, yenilenebilir enerji projelerinin toplam portföydeki oranı %76 olarak gerçekleşmiştir. Yıl sonunda enerji portföyünün 2.967 MW’ını HES, 955 MW’ını RES, 320 MW’ını JES, 181 MW’ını GES ve 9 MW’ını Biyokütle projeleri oluşturmuştur.

Akbank, 2020 yılında 650 milyon Avro’luk Türkiye’nin en büyük Sürdürülebilir Kredi Sözleşmesi’nin bir parçası olmuştur. Banka, tüm dünyada pandemiye rağmen hız kesmeyerek büyümeye devam eden sürdürülebilir borçlanma araçlarından biri olan sürdürülebilirlikle bağlantılı Kredi Mekanizması’yla birlikte yenilenebilir enerji yatırımlarına destek sağlamıştır.

Tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgınının başlamasından sonra Akbank, Türk bankacılık sektörünün 4 yıl 110 gün vadeli 50 milyon ABD Doları tutarındaki ilk Yeşil Bono ihracını Ağustos 2020’de gerçekleştirmiştir.

HES: Hidroelektrik Santral
RES: Rüzgâr Elektrik Santrali
JES: Jeotermal Enerji Santrali
GES: Güneş Enerjisi Santrali



**Sürdürülebilir bir gelecek
Akbank’la gelecek**

2021 Yılı Önceliklerimiz ve Sektörel Strateji

Banka, 2021 yılında ekonomik faaliyetleri desteklemeye devam edecektir. Aktif kalitesini de gözeterek büyümeyi sürdüreceği olan Akbank, yenilikçi çalışmaları, teknolojik altyapısı ve nitelikli insan kaynağıyla, sektöre öncülük etmeyi sürdürecektir.

Tüm dijital müşteri etkileşim noktalarında sunacağı yeniliklerle Banka, geliştirmeler ve çözüm önerileri ile dijital dönüşüm yolculuğunu sürdürmeyi planlamaktadır. Güçlü analitik altyapısıyla Akbank, bu süreçte müşterilerine en doğru çözümleri sunmayı hedeflemektedir.

Akbank, önümüzdeki dönemde de, sürdürülebilir ekonomiye geçiş için ülkemize kaynak sağlamaya devam edecektir. Bu alanda kullanılmak üzere 2030 yılına kadar 200 milyar TL finansman sağlanması hedeflenmektedir. Sürdürülebilir yatırım kategorisine giren yatırım fonları bakiyesini de 2030 yılına kadar 15 milyar TL’ye çıkarmayı taahhüt eden Banka, mevduat bankaları arasında sürdürülebilir finansman konusunda uzun vadeli taahhüt veren ilk Türk bankası olmuştur. Sunduğu dijital ve yenilikçi ürün ve hizmetleri geliştirerek yaygınlaştıran Akbank, 2030 yılına kadar finansal açıdan güçlendirdiği kişi sayısını artırarak finansal kapsayıcılık alanında da ekonomiye ve topluma desteğini sürdürecektir.

Banka

Akbank AG, 2020 yılında bir yandan müşteri memnuniyetini sürdürmek için her zamankinden çok çalışırken, diğer yandan çalışanlarının ve müşterilerinin sağlığını korumaya öncelik vermiştir.

İŞTİRAKLERİMİZ

AKBANK AG

Akbank'ın %100 iştiraki olan Akbank AG, COVID-19 salgını döneminde tüm paydaşlarını kapsayıcı önlemler almaya teşvik ederek onları korumaya azami özen göstermiştir. İş sürekliliğine verdiği önem doğrultusunda bir yandan müşteri memnuniyetini sürdürmek için her zamankinden çok çalışırken, diğer yandan çalışanlarının ve müşterilerinin sağlığını korumaya öncelik vermiştir.

Akbank AG, 2020 yılında faaliyet alanlarının çeşitlendirilmesinde olduğu kadar kârlılık alanında da başarılı bir yıla imza atmıştır. Banka, Aralık 2020 itibarıyla 3,7 milyar Avro tutarında bilanço ve 776 milyon Avro tutarında özkaynak büyüklüğüne ulaşmış, Akbank AG'nin kredileri aracılığıyla ekonomiye sağladığı destek 2,8 milyar Avro'yu aşmıştır. Akbank AG, güçlü sermaye yapısı ile Almanya'da bulunan Türk sermayeli bankalar arasında en büyük bilançoya sahip bankadır.

AK YATIRIM

Yeni nesil yatırımın adresi Ak Yatırım, 2019 yılında dijitalleşen iş süreçleri ve yenilediği işlem platformu TradeAll ile 2020 yılında da yeni normale uyum sağlayarak teknolojik yatırımlarına devam etmiştir. Şirket, otomatik iş akışlarıyla iç süreçlerini yeniden dizayn ederken, sürekli bilgilendirme hizmetleriyle de yatırımcılarına piyasa ve ürün bilgilerine kesintisiz ve hızlı ulaşma imkânı sunmuştur. Yatırımcılara tüm piyasaları tek platformda sunan Ak Yatırım, 2020 yılında uygulama indirme sayısı, işlem yapan müşteri sayısı ve kanal gelirinde üstün başarı elde etmiştir. 2020 yıl sonu itibarıyla müşteri sayısını 460 bini aşan Ak Yatırım'ın müşterilerinin



Ak Portföy Yönetimi'nin 2020 yıl sonu itibarıyla yönettiği toplam portföy büyüklüğü 59,8 milyar TL tutarındadır.

%15'i, indirme sayısı 300 bine yükselen dijital işlem platformu TradeAll ile tüm piyasalara kolaylıkla erişme imkânı bulmuştur. Ak Yatırım, TradeAll TR ile yurt içi satış gelirlerinin %20'sini, TradeAll UP ile uluslararası piyasalarda gelirlerinin %77'sini, TradeAll FX ile forex piyasasındaki gelirlerinin %98'ini TradeAll dijital platformundan sağlamıştır.

AK PORTFÖY

Ak Portföy Yönetimi'nin 2020 yıl sonu itibarıyla yönettiği toplam portföy büyüklüğü 59,8 milyar TL tutarındadır. 2020 yılında yönetilen toplam varlıkları %35 oranında sektör ortalamasının üzerinde büyüme gösteren Ak Portföy, bu hacimle Türkiye'deki bazı önemli orta ölçekli bankaların aktif büyüklüğü seviyesindedir. Şirket, 2020 yılında yatırım fonlarında bir önceki yıla oranla %37 büyüyerek 18,1 milyar TL'lik varlığa ulaşmıştır. Dört büyük global emeklilik şirketinin kurucusu olduğu 58 adet emeklilik fonunu yöneten Ak Portföy Yönetimi, bu alanda 31,8 milyar TL fon büyüklüğü ve %18,6 pazar payıyla özel kurumlar arasında sektör lideri konumunu sürdürmüştür.

AK FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.

Aklease, 2020 yılında sağlam mali ve ortaklık yapısı, güçlü özkaynak seviyesi, 10 şubesi, yaygın fonlama ağı ve en önemlisi alanında uzman ve dinamik insan kaynağıyla tüm yatırımcılara müşteri memnuniyeti ilkeleri çerçevesinde hizmet

vermiştir. Aklease, rüzgâr ve güneş enerjisi projeleriyle yenilenebilir enerji alanında önemli yatırımlara aracılık etmeye devam etmiştir. Bu kapsamda, 2020 yılı içerisinde Hollanda Kalkınma Bankası (FMO) tarafından ülkemiz finans sektörüne verilen ilk kredi olan 5 yıl vadeli 25 milyon ABD Doları tutarında kaynak sağlanmıştır. Buna ek olarak Şirket, şehir içi ve şehirler arası ulaşım ağının önemli yapıtaşları olan metro, otoyol ve diğer altyapı/üstyapı yatırımları ile ülke ihracatına destek veren tüm sektörlerdeki makina-ekipman yatırımları olmak üzere, Türkiye'nin geleceğine yapılan yatırımlara aktardığı kaynaklarla, ekonomiyi kesintisiz desteklemeye devam etmiştir.

AKÖDE A.Ş.

Genç ve yenilikçi kitlenin basit finansal ihtiyaçlarını kolay, hızlı ve eğlenceli bir şekilde çözme vizyonuyla yola çıkmış bir dijital cüzdan olan Tosla, AkÖde'nin ilk ürünü olarak 2019 yılı Eylül ayında pazara hızlı bir giriş yapmıştır. 2020 yılında zaten güçlü olan dijital değer önerisi ve pazarlama faaliyetleri, Tosla ile kullanıcıların ihtiyaçlarına göre şekillendirilmiş, süreçler sadeleştirilerek yeni özellikleriyle müşterilerin hizmetine sunulmuştur. Online yarışmalar, oyun platformları, hızlı market ve e-ticaret firmalarıyla stratejik iş birlikleri yapılmış ve kampanyalar düzenlenmiştir.

Aköde, müşteriye odağına alarak sunduğu tüm bu yenilikleri, stratejik faaliyetleri ve özel tasarımıyla 2020'de de fark yaratmıştır.



Ak Yatırım müşteri sayısı 460 bin+

AKBANK



Gelişmekte olan ülkelerin en iyi bankası Türkiye'nin Akbank'ı

Sizin için

AKBANK

Faaliyet Alanı

Kurumsal ve yatırım bankacılığı, ticari bankacılık, KOBİ bankacılığı, bireysel bankacılık, ödeme sistemleri, Hazine işlemleri ve özel bankacılık ile uluslararası bankacılık

Faaliyette bulunduğu ülkeler

Türkiye, Almanya, Malta

Çalışan Sayısı

12 bin+

Müşteri Sayısı

~18 milyon

Dijital Müşteri Sayısı

5,5 milyon

Şube Sayısı

716

ATM Sayısı

~5.000

POS Terminali Sayısı

600 bin+

Ar-Ge Yatırımları

150 milyon ABD Doları

Dijital Dağıtım Kanalları

İnternet Bankacılığı, Mobil Bankacılık, Dijital Şubeler

Sabancı Holding İştirak Oranı

%40,75

Web Adresi

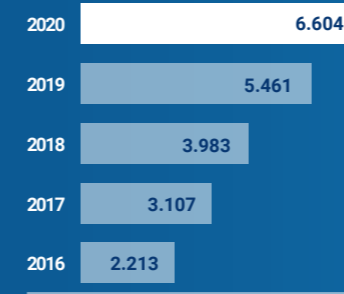
www.akbank.com

Veriler, 31.12.2020 tarihi itibarıyla.

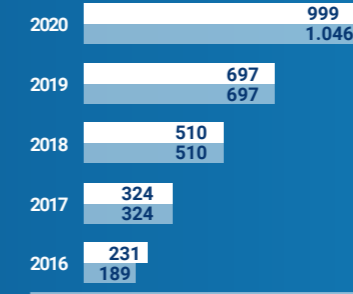
Finansal Hizmetler

İş süreçlerini dijitalleşme çalışmalarının katkısıyla pandemi sürecine rağmen verimli bir şekilde yönetmeye devam eden Aksigorta ve Avivasa, faaliyet gösterdikleri branşlarda başarılarını sürdürmüştür.

Kombine Net Satışlar (Milyon TL)

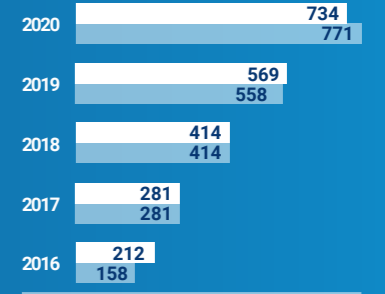


Kombine FAVÖK (Milyon TL)



FAVÖK FAVÖK^(*)
^(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

Kombine Net Kâr (Milyon TL)



NET KÂR NET KÂR^(*)
^(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

2020 GELİŞMELERİ

AKSigorta

Artan kârlılık

Aksigorta, COVID-19 sebebiyle özellikle otomotiv sigortalarında düşen hasarlarla beraber kârlılığını artırmayı başarmıştır.

Ekosistem iş birlikleri

Telcosurance ve Fiat Connect gibi sigorta ekosisteminde öncü iş birliklerine imza atılmıştır.

Dijital risklere dikkat çeken farkındalık projesi

Boğaziçi Üniversitesi iş birliği ile önemli bir sorumluluk projesini hayata geçiren Aksigorta, toplumu dijital risklere karşı bilinçlendirmektedir. Bu kapsamda hayata geçirdiği "Dijital Güvenlik Platformu" ile ailelere ve KOBİ'lere yönelik online eğitimlerin yanı sıra bilgilendirici içeriklerle dijital dünyanın risklerine karşı farkındalığın artırılmasını amaçlamaktadır.

2020 GELİŞMELERİ

AVIVA SA

Sektör liderliği

Avivasa, özel sektörde fon büyüklüğündeki sektör liderliğini koruyarak büyümeye devam etmiştir.

Güçlü büyüme

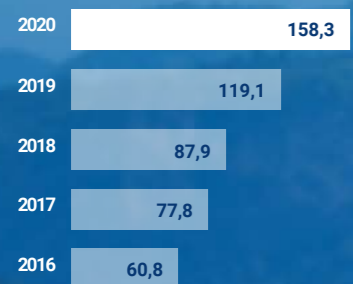
2020 yılında hayat branşında sektör ortalamasının üzerinde büyüme gerçekleşmiştir.

Farkındalık yaratan Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) projeleri

Yaşlanma ve yaş ayrımcılığı çerçevesinde bir sosyal sorunu ele alan ilk özel şirket olan Avivasa, KSS projesi Her Yaşta'nın ülke çapında bilinirliğinin artırılması yönünde çalışmalar sürdürmüş ve #yaşayok farkındalık kampanyasını hayata geçirmiştir.

Türkiye BES Fon Büyüklüğü^(**) (Milyar TL)

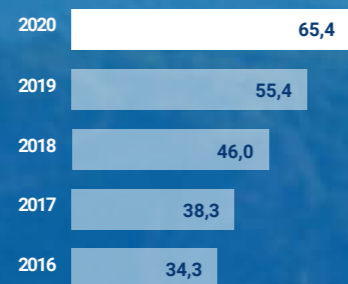
%27^(*)
Artış ↑



^(*) 2016-2020 ortalama yıllık artış oranı
^(**) Otomatik Katılım hariç.

Türkiye Elementer Prim Üretimi (Milyar TL)

%18^(*)
Artış ↑



^(*) 2016-2020 ortalama yıllık artış oranı



Finansal Hizmetler

Koronavirüs salgını nedeniyle dijitalleşmenin zorunlu hale geldiği 2020 yılında Aksigorta, tüm iş süreçlerini başarılı bir şekilde dijital ortama taşımış ve müşteri memnuniyetini artırmıştır.

2020 Gelişmeleri

Sektördeki Köklü Değişiklikler

2020 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan salgın, diğer sektörlerde olduğu gibi sigorta sektöründe de önemli değişikliklere yol açmıştır. Gelecek kaygısının öncelik kazandığı, kendini, sevdiklerini ve sahip olduklarını güvence altına alma ihtiyacının arttığı bu dönem, bireylerin sigortanın önemini daha iyi anlamasını sağlamıştır. Sektörde yıl boyunca "değişimlere hızlı adaptasyon", "müşteri odaklılık", "dijitalleşme", "sürdürülebilirlik" ve "yeni iş modelleri" temaları ön plana çıkmıştır.

Sigorta Sektöründe Güçlü Büyüme

2020 yılında 65,4 milyar TL elementer sigorta prim üretimi gerçekleştiren sigorta sektörü bir önceki yıla kıyasla, trafik branşında %9, kaskoda %15, sağlıkta %21 ve oto dışı branşlarda %26 büyüme ile toplamda %18 büyümüştür.

Bireysel Emeklilik alanında 2020 sonu itibarıyla Otomatik Katılım dahil BES'te toplam katılımcı sayısı yaklaşık 12,6 milyon kişiye, yönetilen toplam fon büyüklüğü de devlet katkısı dahil 170 milyar TL'ye ulaşmıştır. Hayat sigortalarındaki büyüme ise özellikle konut ve bireysel kredilerdeki ivmelenmeye bağlı olarak %25 büyüme ile rekor düzeyde gerçekleşmiştir.

2020 Yılı Önceliklerimiz

Çalışan deneyimiyle sigorta sektöründe fark yaratan Aksigorta, aldığı tedbirler ve çalışanlarının sağlığına verdiği önemle evden çalışma modeline geçerken, ekiplerin birbirinden ayrı kaldığı uzaktan çalışma deneyiminde performansı iyileştirecek ve artıracak uygulamalar geliştirmeyi hedefleyerek, evden çalışma modelini sürekli gelişim fırsatına dönüştürmüştür.

Elementer Sigorta

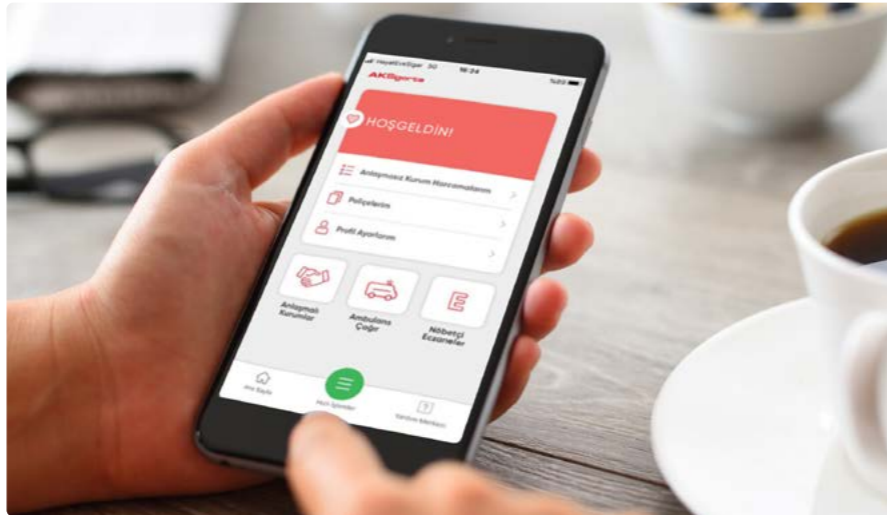
Pazar payı
%8,3

Müşteri sayısı
3,3 milyon

Acente sayısı
3 bin+

Prim üretimi
5,3 milyar TL %18↑

ROE
%43



Uzaktan çalışma deneyiminde çalışanlarını bağlı tutmayı ve ekip birliğini sürekli kılmayı amaçlayan Aksigorta, çalışanlarının motivasyonunu ve performansını güçlendirecek pek çok uygulamayı hayata geçirmiştir.

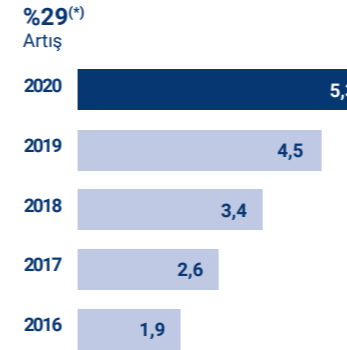
Avivasa'dan Sürdürülebilirlik ve "İyilik" Odaklı Projeler

Avivasa, "iyi bir kurumsal vatandaş olmak" yaklaşımı doğrultusunda, pandemi süreci boyunca çalışanlarına, müşterilerine, acentelerine ve topluma yönelik özel aksiyonları ve projeleri hayata geçirmiştir.

Uzaktan çalışma modeline hızlı bir şekilde geçen Avivasa, çalışanlarına destek olmak amacıyla psikolojik danışmanlık hizmetinden,

tıbbi danışmanlık, aile danışmanlığı, çocuk ve ergen danışmanlığına kadar çeşitli konuları içeren "Çalışan Destek Programı"nı başlatmıştır. 2020 çalışan bağlılık oranının %91 olarak gerçekleşmesiyle Avivasa, bu zorlu dönemde çalışanlarıyla kurduğu güçlü bağı tescillemiştir.

Acentelerinin bu dönemde düşen gelirlerini korumayı hedefleyen Avivasa, teknik ekipmandan eğitime, piyasalara ilişkin bilgi paylaşımından sağlıklarına yönelik alacakları tedbirlere ve motivasyon çalışmalarına kadar acentelerin iş ve özel hayatlarına yönelik birçok alanda destek olmuştur. Aynı zamanda Avivasa çalışanlarına özel olarak hazırlanan Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmeti LEAP de acentelerin kullanımına açılmıştır.

Aksigorta'nın Prim Üretimi Artışı
(Milyar TL)

© 2016-2020 ortalama yıllık artış oranı

2020 yılında sekiz farklı departmanda 90'dan fazla iş sürecini tamamlayan ADA, IDC tarafından "Yılın En İyi Maliyet Düşürme" projesi seçilmiştir.



Artan kaygıları gidermek amacıyla, müşterileriyle telefonla birebir temasa geçen Avivasa, sosyal medyada pandemi dönemine özel sağlık, beslenme ve aile gibi konularda içerikler paylaşarak marka iletişimde de duyarlı ve sorumlu bir tutum sergilemiştir.

COVID-19 dolayısıyla zor durumda kalan ve hayat sigortası poliçelerini ödeyemeyen müşterilerin poliçelerinin iptal edilmemesi sağlanmıştır. Tazminat ve destek süreçlerini aksatmamak adına ıslak imza veya evrak gerektiren süreçler, sesli onay, e-mail ve WhatsApp üzerinden gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Hayat Sigortası müşterilerinin sağlık, çocuk gelişimi ve eğitim konularında sunulan ek faydalara uzaktan da erişebilmelerinin yanı sıra bunların kullanımında esneklikler sağlanarak verilen desteğin kapsamı genişletilmiştir.

2020 Yılı Performansı

Kolay, yalın ve erişilebilir sigortacılık vizyonuyla hareket eden Aksigorta, 2020 yılında %18 artışla 5,3 milyar TL prim üretimi gerçekleştirirken; aktif büyüklüğünü 9.165 milyon TL'ye yükseltmiş; müşteri odaklı yaklaşımlarla, inovasyon, dijitalleşme, analitik, yapay zekâ ve yeni teknoloji yatırımlarına odaklanan Şirket, net kârını ise 374 milyon TL'ye ulaştırmıştır. Şirket, trafik branşında

%11, kasko branşında %23, oto dışı branşında %20, sağlık branşında ise %21'lik büyüme elde etmiştir. Aksigorta, hedefleri doğrultusunda attığı adımlarla pazar payını %8,3 seviyesinde korumuştur.

COVID-19 salgını nedeniyle dijitalleşmenin zorunlu hale geldiği 2020 yılında Aksigorta, tüm iş süreçlerini başarılı bir şekilde dijital ortama taşımış ve müşteri memnuniyetini artırmıştır. Aksigorta'nın müşteri odaklı teknolojik atılımları 2020 faaliyet döneminde de prestijli ödüllerle buluşmuştur.

Zorlayıcı ve belirsiz koşullarla dolu bir yılda dayanıklı ve esnek bir duruş sergileyen Avivasa, finansal gücünü koruyarak istikrarlı büyümesini sürdürmüştür. Yıl sonu verilerine göre 30,5 milyar TL ile özel şirketler arasında 2015 yılından bu yana sürdürdüğü Otomatik Katılım dahil BES'te fon büyüklüğü sektör liderliğini koruyan Avivasa'nın, 2020 yılı sonu itibarıyla hayat dışı toplam prim üretimi 66 milyon TL, hayat sigortalarında toplam prim üretimi ise 1.257 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Üretilen hayat dışı poliçe sayısı aktif 2,1 milyon, hayat sigortaları poliçe sayısı ise aktif 1,3 milyona ulaşan Avivasa, 2020 yıl sonu itibarıyla net kârını yıllık %36 oranında büyütülmüştür.

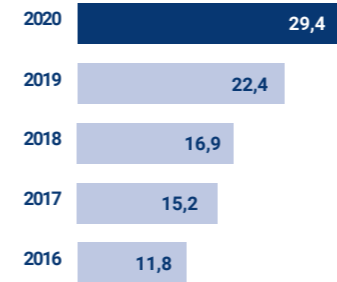
Dijitalleşme, Teknoloji ve Yatırımlar

Dijital Güvenlik Platformu

Teknolojinin sağladığı kolaylıklar, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de dijital dönüşüm sürecini hızlandırmış ve bu durum beraberinde dijital güvenlik risklerini de getirmiştir. Dijital güvenlik alanında önemli bir sürdürülebilirlik projesine imza atan Aksigorta, Dijital Güvenlik Platformu sayesinde toplumu, geleceğin dijital dünyasının risklerine karşı hazırlamaktadır. Platform çerçevesinde Boğaziçi Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi ve Boğaziçi Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Siber Güvenlik Merkezi ile iş birliği gerçekleştiren Aksigorta, ücretsiz online dijital güvenlik eğitimlerini başlatmıştır. Aileler ve KOBİ'ler için hedef kitleye yönelik farklı içeriklerle oluşturulan ücretsiz online eğitimlerin yanı sıra Dijital Güvenlik Platformu ile dijital riskler konusunda toplumdaki farkındalığın ve bilgi düzeyinin artması, kurumların ve bireylerin bu konuda daha hazırlıklı olmasına katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Finansal Hizmetler

Aksigorta, 2020 yılında müşteri odaklı yaklaşımlarla, inovasyon, dijitalleşme, analitik, yapay zekâ ve yeni teknoloji yatırımlarına odaklanmıştır.

Avivasa BES Fon Büyüklüğü
(Milyar TL)

%26^(*)
ARTIŞ

Toplam 29,4 milyar TL^(**) BES fon büyüklüğü ile Avivasa BES'te sektör lideridir.^(***)

^(*) 2016-2020 ortalama yıllık artış oran
^(**) Otomatik katılım hariç.
^(***) Özel BES şirketleri arasında.



ADA'nın son iki yıldaki işlem sayısı

4 milyon+

Fiat Connect İş Birliği

Aksigorta, Fiat iş birliği ile 2020 yılında kasko poliçelerinde Türkiye'de bir ilk olan "Fiat Yol Arkadaşım Connect Kasko" projesiyle kişiye özel poliçe dönemini başlatmıştır. Bu teknoloji sayesinde aracın kullanım gün sayısı ve müşterinin sürüş skoru kasko fiyatına yansımaktadır. Uygulamayı kullanan sürücüler, araç kullanım verileri analiz edilerek hesaplanan sürüş puanının haricinde, otomobilin kullanım süresine göre kasko poliçelerinde %10'un üzerine çıkan indirimlerden de faydalanabilmektedir. Aksigorta güvencesiyle sigorta satışı yapmaktadır. Vodafone Yanımda mobil uygulaması üzerinden DASK ve Vodafone Çağrı Merkezi üzerinden Nolur Nolmaz sigorta ürünlerinin satışına başlayan Aksigorta, 2021 yılında diğer ürünlerini de portföye dahil etmeyi planlamaktadır. Aksigorta, Vodafone Yanımda mobil uygulaması ile API'ler geliştirmiş, böylece tüm satış sürecinin dijitalde başlayarak dijitalde tamamlanması sağlanmıştır.

ADA (Aksigorta Dijital Asistanı)

Sigorta sektörünün ilk yapay zekâ uygulaması olan ADA'yı (Aksigorta Dijital Asistanı) devreye alan Aksigorta, geçtiğimiz iki senede ADA ile 4 milyondan fazla başarılı işlem gerçekleştirmiş ve 2020 yılında müşteri memnuniyetini 3 puan artırmayı başarmıştır. Sekiz farklı departmanda 90'dan fazla iş sürecini tamamlayan ADA, IDC tarafından "Yılın En İyi Maliyet Düşürme" projesi seçilmiştir.



Chat Hızında Çözümler

Hasar anında müşteriye chat hızında dönüş sağlayan Aksigorta'nın ClaimsChat uygulamasıyla, yapay zekâ tarafından eksper, dosya sorumlusu, servis, müşteri temsilcisinin dâhil olduğu bir WhatsApp grubu kurulmaktadır. Müşteriden gelen hasar ihbarından hemen sonra kurulan WhatsApp grubu ile şeffaf ve hızlı bir iletişim ortamı sağlanmaktadır. Müşteri hasar fotoğraflarını kurulan WhatsApp grubuna atmakta; talep dosyası otomatik olarak indekslenmekte ve eksper tarafından rapor için müşteriye sorular sorulmaktadır. Dosya sorumlusu da hasar ve ödeme bilgisini gruptan paylaşmaktadır. Süreç sonunda yapay zekâ tarafından, tüm bu konuşmanın duygu analizi yapılmakta ve bilgiler CRM'e aktarılmaktadır.

Öte yandan chatbot uygulamasıyla teklif aşamasını da dijitalde taşımış olan Aksigorta, tüm tanımlı operasyonel hizmetlerini hızlı ve güvenilir hale getirmektedir.

Yapay Zekâ Teknolojileri

Türkiye sigorta sektörüne yapay zekâyı kazandıran Aksigorta, son kullanıcı açısından oldukça önemli bir gelişme olan risk fiyatlandırma süreçlerini de yapay zekâ desteği alarak çözümlenmeye başlamıştır. Türkiye sigorta sektöründe bir ilke daha imza atan Şirket, 2020 yılında bütün bireysel trafik portföyünü yapay zekâ ile fiyatlamaya başlamış ve bu projeyle IDC CIO Ödülleri'nde "Yılın En İyi İş Geliştirme Projesi" ödülünü almıştır. Özellikle sektörde çok önemli



Net kâr artışı

%36

Avivasa, "iyi bir kurumsal vatandaş olmak" yaklaşımı doğrultusunda, pandemi süreci boyunca çalışanlarına, müşterilerine, acentelerine ve topluma yönelik özel aksiyonları ve projeleri hayata geçirmiştir.

yeri olan zorunlu trafik sigortalarında yapay zekâyla fiyatlama yapan Aksigorta, önümüzdeki yıl içerisinde yapay zekâ destekli fiyatlamaların diğer ürünler için de yaygınlaştırılmasını hedeflemektedir.

Veri Analitiği

İleri veri analitiği yatırımlarını tamamlayan Aksigorta, Sabancı Üniversitesi ve SabancıDX ile acente davranış tahminlemesi ve kasko potansiyel analizi üzerine çalışmalar gerçekleştirmiştir. Çalışmalar kapsamında "data governance" yapısını kuran Aksigorta, şirket genelinde veri sahipliğinin oluşturulmasını sağlamıştır. Şirket'in veri analitiği yönetimi, IDC CIO tarafından da ödüllendirilmiştir.

Önce Müşterim

Önce Müşterim Ekibi, Aksigorta müşterilerine güvenilir ve kolay bir deneyim sunmak, problemleri çözümlene kadar yoldaşlık etmek ve bambaşka bir şikâyet deneyimi yaşatmak için kurulmuştur. Şikâyet datalarını detaylı analiz edip, müşteri iç görülerini ve acı noktalarını çıkartmaktadır. Müşteri hikâyelerini hazırlayarak, bunları yayınlar ve bu hikâyelerden yola çıkarak gelişim alanları üzerine iş birimleri ile görüşerek müşteri beklentilerine göre yeni süreçler tasarlanmaktadır.

İK, Müşteri Memnuniyeti ve Teknoloji Alanlarında Toplam 10 Ödül

Benzersiz uygulamalar ve inovasyonla müşteri ve çalışan deneyimini farklılaştıran Avivasa, 2020 yılında Müşteri Memnuniyeti ve



Deneyimi, İnsan Kaynakları ve İş Teknolojileri alanlarında Stevie, Brandon Hall, IDC gibi önde gelen ödül organizasyonlarında toplam 10 ödüle layık görülmüştür.

Bi'Tıkla ile Yaygın Kağıtsız Satış

2019 yılında hayata geçirdiği Bi'Tıkla Online Satış'ın sağladığı teknolojik donanımlar sayesinde müşterilerine, başvuruları biyometrik imza ile onaylama imkânı sunan Avivasa, basılı evraklarla ilerleyen ve ortalama iki günü bulan başvuru-onay sürecini, online

satışla 10 dakika gibi bir süreye indirmiştir. Avivasa Bi'Tıkla Online Satış Platformu'yla her 100 bin sözleşme veya poliçe için toplamda 2,6 milyon sayfa daha az kağıt kullanarak yaklaşık 26 bin m³ daha az su harcanmasını ve 313 ağacın kesilmesinin önüne geçmeyi hedeflemektedir. 2019 yılında İyi İhtimallerin Sigortası satışında kullanılmaya başlanan Bi'Tıkla Online Satış Platformu'nu pandemi sürecinde BES içinde kullanıma sunarak uzaktan kağıtsız satış sürecini yaygınlaştırmıştır.

Finansal Hizmetler

Avivasa Bi'Tıkla Online Satış Platformu'yla her 100 bin sözleşme veya poliçe için toplamda 2,6 milyon sayfa daha az kağıt kullanarak yaklaşık 26 bin m³ daha az su harcanmasını ve 313 ağacın kesilmesinin önüne geçmeyi hedeflemektedir.

Sektörde Bir İlk: İç Verimlilik Oranı**Hesaplama**

2020 yılında Stevie Ödüllerinin "İnovatif İş Uygulamaları" kategorisinde Altın Ödül'e layık görülen Avivasa Mobil Uygulaması'nı müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda sürekli geliştiren Avivasa, sektörde bir ilki gerçekleştirerek uygulamaya "İç Verimlilik Oranı" hesaplamasını eklemiştir. BES katılımcılarının fon getirilerini enflasyon oranına göre karşılaştırabilmelerini sağlayan bu hesaplama ile katılımcıların piyasa koşullarına göre kazançlarını karşılaştırma imkânı elde ederek BES'ten en yüksek verimi elde etmeleri amaçlanmaktadır.

Sigorta Teknolojileri Alanında Girişimcilik Desteği

Avivasa, sigorta sektöründe dijitalleşmeyi desteklemek hedefiyle, Türkiye'nin en büyük kuluçka merkezi olan İTÜ Çekirdek'in Insurtech Programı'na sponsor olmuştur. İTÜ Çekirdek Kuluçka Merkezi'ndeki yaklaşık 70 girişimciye Mentörlük desteği veren Avivasa, program kapsamında iki girişime de hibe desteği vermiştir. İnovasyon ve dijitalleşme stratejisi doğrultusunda Türkiye Yapay Zeka Platformu ve Blockchain Türkiye ile iş birliklerini devam ettirmiştir.

İnsan ve Sürdürülebilirlik**Yaşlanma ve Yaşlılık Konusunu Ele Alan İlk Özel Şirket**

Avivasa, yaşlanma ve yaş ayrımcılığı çerçevesinde ortaya çıkan sorunları ele alan ve inisiyatif geliştiren ilk özel şirket konumundadır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk projesi Her Yaşta kapsamında, pandemi koşullarının getirdiği ihtiyaçları ve gündemi dikkate alıp bu süreçte artan "Yaş Ayrımcılığı" farkındalık çalışmalarını ve yaşlı vatandaşlara yönelik yardım projelerini hayata geçirmiştir.

Avivasa'nın 2020 yılı ödülleri
10 ödül



"Yaş Yok" söylemlili farkındalık kampanyası kapsamında dijital, yazılı ve işitsel bazında iletişim çalışmaları ve içerik ortaklıkları yaparak "hayatta yapabileceğimiz yaş yok" mesajını geniş kitlelere ulaştırmıştır.

Çalışanlarına ve iş ortaklarına "yaş ayrımcılığı" konu online eğitimler düzenleyerek yaklaşık 1.000 kişiye erişen Avivasa, Şirket içinde çalıştaylar ve gönüllülük çalışmaları düzenleyerek çalışana ve müşteriye dokunan süreçlerini yaş dostu hale getirmek için çalışmalarına başlamıştır.

Kızılay ile iş birliği yapan Avivasa, pandemi kısıtlamaları nedeniyle temel ihtiyaçlarını gidermekte zorlanan yaşlı vatandaşların yaşadığı 3.000 haneye ulaşarak 1 aylık gıda giderlerini karşılayacak yardım paketi sunmuştur. Aralık 2020'de İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa'da belediyelerle iş birliği yaparak 65 yaş üstü olan 2.300 ihtiyaç sahibine gıda, sağlık ve hijyen paketi

yardımında bulunmuştur. Kurulan Psikososyal Destek Hattı kapsamında, bir Geriatri uzmanının liderliğinde genç psikologlar tarafından bu bölgede yaşayan yaşlı vatandaşlar aranarak psikolojik destek sunulmaya başlanmıştır.

2021 Yılı Önceliklerimiz ve Sektörel Strateji**Geleceğe Bakış**

Aksigorta, önümüzdeki dönemlerde de kârli büyüme hedefinin paralelinde, daha fazla katma değer yaratmayı planlamaktadır. Şirket, 2021 yılında da müşteriye odağa alarak, dijitalleşmeyi, teknolojiyi kullanarak sürdürülebilir büyümeye devam etmeyi amaçlamaktadır. Türkiye'nin dört bir yanındaki acenteleriyle var olan güçlü bağıni pekiştirecek adımlar atmayı planlayan Şirket, şeffaf ve güvenilir bilançosu, güçlü sermaye yapısı, dengeli ürün ve kanal portföyüyle sürdürülebilir büyümesine devam edecektir. Teknolojinin ve dijitalleşmenin gücünü kullanarak

TOPLAM HAYAT SİGORTASI PRİM ÜRETİMİNDE**%35 ARTIŞ İLE**

Avivasa hayat ve ferdi kaza sigortasında toplam 1.332 milyon TL prim üretmiştir.

sigortacılık deneyimini farklılaştıracak projeler gerçekleştirmeyi planlamaktadır. Diğer marka ekosistemleri iş birlikleriyle yeni nesil sigortacılığı güçlendirerek, tüketicilere değer katan sigorta çözümleri üretmeye devam edecektir. Müşteri odaklı ürün ve hizmetlerle geleceği güvence altına almaya devam eden Aksigorta, dijital veriyi çağın en değerli varlığı olarak görerek, büyük veri, ileri veri analitiği, siber güvenlik, endüstriyel IoT, robotik iş gücü, yapay zekâ ve blokzinciri gibi yeni nesil teknolojilerin geliştirilmesine odaklanmasını sürdürecektir. Aksigorta, 2020 yılında başlattığı ve toplumu geleceğin dijital dünyasının risklerine karşı bilinçlendirmek amacıyla yola çıktığı Dijital Güvenlik Platformu'nun yayılımını sağlayarak daha çok insana dokunmayı hedeflemektedir.

Avivasa, 2021 yılında da BES'te özel sektör şirketleri arasında fon büyüklüğü sektör liderliğini korurken Hayat Sigortası'nda sektör ortalamasının üzerinde büyümeyi sürdürmeyi hedeflemektedir. Müşterilerine finansal güvence sağlamanın ve müşteri odaklı hizmetler sunmanın yanı sıra sektörün sürdürülebilir büyümesi için yenilikçi iş modelleri ve projeler geliştirecektir. Dijitalleşmeyi ön planda tutmaya devam ederek ürün, hizmet ve süreçlerinde inovasyonu, teknolojiyi, sadeliği ve hızı esas almayı amaçlamaktadır. Bununla beraber 2017'den beri yatırım yaptığı kültürel gelişim odaklı çalışmalarına hız kesmeden devam eden Avivasa, çalışan bağlılığını ve memnuniyetini ön planda tutacaktır. Sürdürülebilirlik stratejisi doğrultusunda topluluk yatırımlarına önem veren Avivasa, Her Yaşta Kurumsal Sosyal Sorumluluk projesi kapsamında yaşlılık ve yaş kavramlarına dair toplumda farkındalık ve bilinç oluşturacak projeler geliştirmeye devam edecektir.

AKSigorta**Faaliyet alanı**

Hayat dışı sigortacılık faaliyetleri

Faaliyette bulunduğu ülkeler

Türkiye

Bulunduğu il sayısı

81

Dağıtım kanalı

10 bölge müdürlüğü, 3 binden fazla bağımsız acente, 716 Akbank şubesi, 102 broker ve 6 bine yakın anlaşmalı kurum

Dijital satış kanalları

aksigorta.com.tr

Ürünler

Yangın, Nakliyat, Kaza, Mühendislik, Tarım, Hukuksal Koruma, Ferdi Kaza, Sağlık, Trafik, Kasko, Alacak, Seyahat, Konut, Siber Güvenlik, Pati ve Kredi Sigortası, vb.

Müşteri sayısı

3,3 milyon

Çalışan sayısı

668

Toplam prim üretimi

5.272 milyon TL

Sabancı Holding iştirak oranı

%36,0

Web adresi

www.aksigorta.com.tr

Veriler, 31.12.2020 tarihi itibarıyla.

AVIVA SA**Faaliyet alanı**

Bireysel emeklilik ve hayat sigortası

Faaliyette bulunduğu ülkeler

Türkiye

Bulunduğu il sayısı

81

Dijital hizmet kanalları

avivasa.com.tr ve Avivasa Mobil uygulama (iOS ve Android)

Dağıtım Kanalı

15 ilde bölge ve satış ofisi, 716 Akbank şubesi, 336 acente

Ürünler

BES ve Hayat Sigortası

Müşteri sayısı

2,4 milyon

Fon büyüklüğü

30,5 milyar TL^(*)

Pazar payı ve konumu

%18,6 ile BES fon büyüklüğünde lider

Çalışan sayısı

1.386

Sabancı Holding iştirak oranı

%40,0

Web adresi

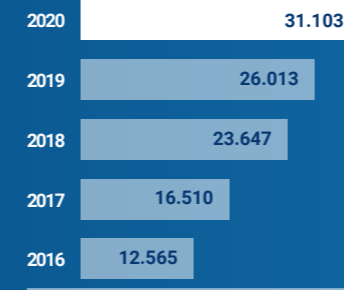
https://www.avivasa.com.tr

^(*) Otomatik katılım dahil.
Veriler, 31.12.2020 tarihi itibarıyla.

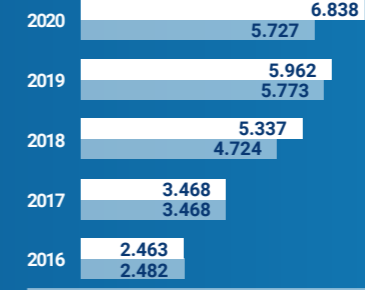
Enerji

Türkiye enerji sektörünün lideri Sabancı Enerji Grubu şirketleri, 2020 yılındaki zor koşullara rağmen etkileyici bir performans sergilemiştir.

Kombine Net Satışlar (Milyon TL)

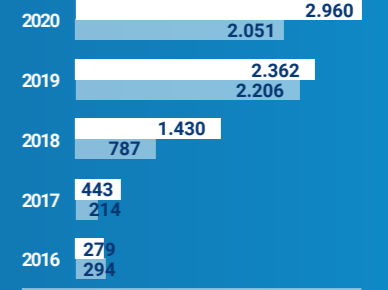


Kombine FAVÖK (Milyon TL)



■ FAVÖK ■ FAVÖK^(*)
^(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

Kombine Net Kâr (Milyon TL)



■ NET KÂR ■ NET KÂR^(*)
^(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

2020 GELİŞMELERİ



Şebeke yatırımları devam ediyor

Enerjisa Enerji, 2020'de yaklaşık 1,8 milyar TL yatırım yaparak tüm paydaşları için değer yaratmaya devam etmiştir.

Her koşulda kesintisiz hizmet

Pandeminin hüküm sürdüğü 2020 yılında, henüz Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilan edilmeden önce kriz komitesi kuran ve hekimlerin danışmanlığında alınan kararlar ile sahada her koşulda müşterilerine kesintisiz hizmet sağlayan Enerjisa Enerji, 1.000'in üzerinde aksiyon almıştır.

Geniş eşarj ağı

Eşarj, 2020 yıl sonu itibarıyla 186 halka açık noktada 109'u hızlı şarj soketi olmak üzere 320 şarj soket sayısına sahip bir yapıda, Türkiye'nin ilk ve en hızlı istasyon ağı konumundadır.

2020 GELİŞMELERİ



Türkiye'nin en büyük sürdürülebilirlik kredisi

Enerjisa Üretim, 7 bankayla, 650 milyon Avro'luk Türkiye'nin en büyük Sürdürülebilir Kredi Sözleşmesi'ne imza atmıştır. Bu sözleşmeyle hem toplam borç miktarını düşürmüş hem de yakın dönem içinde devreye alacağı yenilenebilir enerji yatırımlarına da güçlü bir destek sağlamıştır.

Zor bir yılda rekor enerji üretimi

Stratejik önceliklerinden biri olan operasyonel mükemmellik odağı ile Enerjisa Üretim, 5 farklı teknolojiye yüksek verimlilikteki santrallerinde en yüksek emre-amadelik seviyelerine ulaşmış ve rekor üretimler ile 2020'yi tamamlamıştır.

Teknolojik altyapı çalışmaları son hız devam ediyor

Enerjisa Üretim, sahalardan toplanmakta olan sensör verilerinin işlenmesi, trend analizlerinin yapılması ve başta kestirimci bakım olmak üzere birçok alanda değer yaratacak şekilde teknolojik altyapı çalışmaları yapmıştır.

Operasyonel mükemmellik ve ticari kabiliyetlerin birleşimi

Fiyat hareketliliği ve normallerin üzerinde hidroloji barındıran 2020 yılında, operasyonel mükemmellik ve ticari kabiliyetlerini birleştiren Enerjisa Üretim yine rekor seviyede kârlılık sağlamıştır.

Enerji

Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim, kesintisiz enerji arzı sağlamak için sürdürülebilirlik ve teknolojiyi odağına alan yatırım ve operasyonları ile 2020'yi başarılı bir şekilde tamamlamışlardır.

2020 Yılı Önceliklerimiz

COVID-19 Süreci ve Alınan Önlemler

Tüm dünyayı olduğu gibi ülkemizi de etkisi altına alan COVID-19 pandemisi süreci, enerji sektörü çalışanlarının yaptığı işin ne kadar önemli ve hayati olduğunu bir kez daha ortaya koymuştur. Ülkemiz ekonomisinin ve yaşamın hayat damarlarından biri olan elektrik üretiminin ve dağıtımının kesintisiz bir şekilde devamlılığını sağlamak adına, iki Enerji Grubu şirketi de gecelerini gündüzlerine katarak büyük bir özveri ile çalışmış ve çalışmaya da devam etmektedir.

Çalışan sağlığı, pandemi sürecinden bağımsız olarak Sabancı Holding için her zaman en önemli önceliklerdir. Bu dönemde, her iki Enerji Grubu şirketi de COVID-19'a karşı farklı ve yeni önlemler almıştır. Enerjisa Üretim, tüm santralleri ve merkez ofisi için "TSE COVID-19 Güvenli Üretim Belgesi"ni almıştır.

Artan Şebeke Yatırımları

Enerjisa Enerji, 2020 yılında geçen yıla göre %26 artışla 1 milyar 790 milyon TL tutarında şebeke yatırımı gerçekleştirmiştir. Bu yatırımlar ile müşterilerin yaşamlarını kolaylaştırmaya ve sürdürülebilir çözümler üretmeye devam edilmiştir. Güçlü bilanço yapısının da desteğiyle önümüzdeki dönemde de kesintisiz enerji temin edilebilir. Enerjisa Enerji, bugün sadece SCADA, CBS, OSOS gibi konvansiyonel şebeke ve müşteri operasyonları teknolojilerine değil yeni enerji dünyasının gerçekleri olan e-mobilite, yenilenebilir kaynaklarla

Özellikle artan kentleşme, elektrifikasyon ve verimlilik konularının odağında yeni uygulama döneminde şebekenin genişlemesi, mevcut şebekenin iyileştirilmesi, teknoloji ve Ar-Ge konularında yapılacak yatırımlar ile müşterilere mümkün olan en yüksek kalitede hizmeti sunabilmek adına 5 yıllık master plan hazırlıkları tamamlanarak düzenleyici kurum olan EPDK'ya sunulmuştur. Bununla birlikte sektörel paydaşlar ile de yüksek koordinasyon sağlayarak bu döneme sektör olarak en iyi şekilde hazırlanmak adına da sorumluluk alınmıştır. Yeni tarife dönemi Enerjisa Enerji'nin stratejik planlarına uyumlu, ortakların olumlu görüşü ile başlamıştır.

Şebeke yatırımları
~1,8 milyar TL

Yeni Uygulama Dönemine Hazırlık (4. Tarife Dönemi)

Elektrik dağıtım ve satış sektörünün yatırım, operasyonel giderler başta olmak üzere tüm gelir gereksinimi parametrelerinin önümüzdeki 5 yıl için belirleneceği yeni uygulama dönemi hazırlıkları bu yılın en önemli gündemlerinden biri olmuştur.

Özellikle artan kentleşme, elektrifikasyon ve verimlilik konularının odağında yeni uygulama döneminde şebekenin genişlemesi, mevcut şebekenin iyileştirilmesi, teknoloji ve Ar-Ge konularında yapılacak yatırımlar ile müşterilere mümkün olan en yüksek kalitede hizmeti sunabilmek adına 5 yıllık master plan hazırlıkları tamamlanarak düzenleyici kurum olan EPDK'ya sunulmuştur. Bununla birlikte sektörel paydaşlar ile de yüksek koordinasyon sağlayarak bu döneme sektör olarak en iyi şekilde hazırlanmak adına da sorumluluk alınmıştır. Yeni tarife dönemi Enerjisa Enerji'nin stratejik planlarına uyumlu, ortakların olumlu görüşü ile başlamıştır.

Operasyonel Mükemmellik

Enerjisa Enerji, yaklaşık 22 milyon insanımıza ekme gibi, su gibi hayatımız için vazgeçilmez olan bir hizmeti

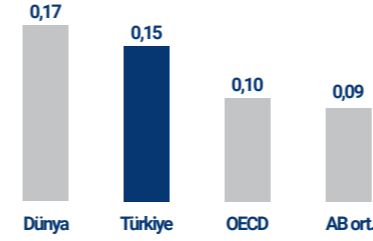
Çalışan sağlığı, pandemi sürecinden bağımsız olarak Sabancı Holding için her zaman en önemli önceliklerdir.

sağlamaktadır. Bu iki durum bir araya gelince aslında bu süreçteki en önemli öncelikler de net bir şekilde belirlenmiştir: İnsan sağlığı ve her koşulda müşterilere kesintisiz enerji sağlamak. Aynı şekilde, Enerjisa Üretim, stratejik önceliklerinden biri olan operasyonel mükemmellik odağının izinde, 5 farklı teknolojiye sahip santraller ile en yüksek emre amadelik seviyelerine ulaşmış, kesintisiz elektrik üretebilmek adına yoğun bir özveriyle çalışmış ve rekor üretimler ile 2020'yi tamamlamıştır. Her iki şirkette de oluşturulan kriz ekipleri ve proaktif yaklaşımlar sayesinde, bu dönem tahminlerin ötesinde başarıyla tamamlanmıştır. Kriz, kriz zamanı yönetilmez mantığıyla, Gerek Sağlık Bakanlığı gerekse de Dünya Sağlık Örgütü'nün attığı adımlar yakından takip edilmiş ve aksiyonlar doğru alınarak, sunulan hizmetin kesintisiz ve sürdürülebilir olması için yoğun çaba sarf edilmiştir.

Türkiye'nin En Büyük Sürdürülebilir Kredisi

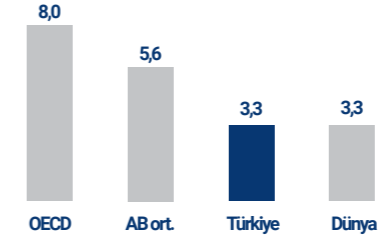
Enerjisa Üretim, 7 bankanın dahil olduğu 650 milyon Avro'luk sürdürülebilir kredi ile yenilenebilir enerji portföyünü bir adım daha öteye taşıyacaktır. Bu sözleşmeyle hem toplam borç miktarı düşürülmüş hem de yakın dönem içinde devreye alınması planlanan yenilenebilir enerji yatırımlarına destek sağlanmıştır. Paralelinde güçlü finansal yapısı ile hissedarlara kayda değer ve sürdürülebilir temettü vermek için gerekli koşullar oluşturulmuştur.

ENERJİ YOĞUNLUĞU (TON PETROL EŞDEĞERİ/ 2010 ABD DOLARI)



Türkiye'nin enerji yoğunluğu OECD ortalamasının üzerindedir.

KİŞİ BAŞINA ELEKTRİK TÜKETİMİ (MWh/KİŞİ)



Kaynak: Uluslararası Enerji Ajansı, AB istatistikleri, Ulusal Enerji Verimliliği Eylem Planı

2020 yılında, Enerji Grubu'nun bütün iş birimleri içerisinde başlayan dijitalleşme süreci, yıl boyunca Bilgi Teknolojileri'nin hızlandırıcı etkisi ve teknolojik desteğiyle hız kesmeden sürmüştür.

Sürdürülebilirlik Odağında Büyüyen Üretim Portföyü

Enerjisa Üretim gelecekte iş planlarını zenginleştirecek şekilde;

- YEKA projeleri ile yenilenebilir portföyü genişletmeyi hedeflemektedir.
- Avrupa'daki ticari faaliyetleri bir üst seviyeye çıkarmak için Enerjisa Europe kurulmuştur. Şirket'in ticaret alanındaki birikiminin dış pazarlarda değere dönüştürülmesi amacıyla Enerjisa Europe şirketi ile Macaristan, Bulgaristan, Romanya ve Sırbistan'da elektrik ticaret lisansları alınmıştır.
- Türkiye'de ilk defa farklı elektrik üretim teknolojilerine sahip santralleri aynı anda kontrol edebilecek bir kontrol odası "SENKRON" hayata geçirilerek yeni bir iş modeli oluşturulmuştur. Mevcut yapıda Enerjisa Üretim portföyünde yer alan 12 hidroelektrik santralin tamamını yönetmekte olan SENKRON, yine Enerjisa Üretim portföyünde yer alan termik, rüzgâr ve güneş santrallerinin ve olası başka şirketlerin sahip olduğu santralleri kontrol ve izleme sistemlerine erişim ve kontrol alt yapısına sahiptir. Sahip olduğu bu network sayesinde binlerce datanın online izlendiği analiz altyapısı ile santrallerin performans ve durum izlemesi ve raporlaması SENKRON'dan yapılmaktadır.



2020 Yılı Performansı

Dijitalleşme, Teknoloji ve Yatırımlar

2020 yılında, Enerji Grubu'nun bütün iş birimleri içerisinde başlayan dijitalleşme süreci, yıl boyunca Bilgi Teknolojileri'nin hızlandırıcı etkisi ve teknolojik desteğiyle hız kesmeden sürmüştür. Altyapı modernizasyonu, kesintisizlik amacı ile geliştirilen ve mekan-bağımsız çalışmayı destekleyen geliştirmeler sayesinde, pandemi sürecinde herhangi bir iş gücü kaybı yaşanmamıştır.

Enerjisa Üretim tarafında, sahalardan toplanmakta olan sensör verilerinin işlenmesi, trend analizlerinin yapılması ve başta kestirimci bakım olmak üzere birçok alanda değer yaratacak şekilde altyapı çalışmaları yapılmıştır. Ticaret ve santral yönetimi alanındaki anahtar

uygulamaların, bulut ortamlara uyumlu şekilde yeniden yazılması süreçleri büyük ölçüde tamamlanmış ve bulut teknolojinin esnek, yönetilebilir ve stabil platform avantajlarından faydalanmaya başlanmıştır. Artırılmış gerçeklik alanında yapılan yatırımlar sayesinde, santraller arası ve dış tedarikçilerle sahada gerçekleştirilmesi gereken operasyonların uzaktan, fonksiyonality ve iş kaybı yaşanmadan gerçekleştirilebilmesi sağlanmış ve pandemi dönemindeki seyahat/ziyaret kısıtlamalarının teknoloji ile üstesinden gelinmiştir. IT dijitalleşme yol haritasının yanı sıra, tüm iş birimlerinin kendi ihtiyaçlarına özel olarak "Dijital Yolculuk Haritaları" oluşturulmaya başlanmış ve bu haritalar üzerinden ilerlenerek 70'in üzerinde uygulama hayata geçirilmiştir. Paralelinde Enerjisa Üretim'i piyasada diğer oyuncuların ayıran birçok uygulamaya hayat vermeye devam edilmiştir.

Enerji

Enerji Grubu şirketleri, Sabancı Holding vizyonu doğrultusunda “bu topraklardan aldığı bu topraklara verme” yaklaşımı ile çalışmalarını 2020 yılında da başarılı bir şekilde tamamlamıştır.

Yeni enerji dünyası konvansiyonel yatırımların ötesinde dağıtık üretim, depolama, e-mobilité ve dijital müşteri çözümleri gibi unsurları öne çıkarmaktadır. Enerjisa Enerji, tam da bu noktada odağına teknoloji ve sürdürülebilirliği alan müşteri çözümlerini “İşimin Enerjisi” altında toplamıştır. Eşarj, GES, Led Aydınlatma, Sertifikalı Yeşil Enerji, Solar ve Kojen gibi doğa dostu müşteri çözümleri talep eden müşterilerle paylaşmaktadır. Bu ürünlerle ilgili kısa vadede 2030, uzun vadede ise 2050’li yılları Şirket için hedef olarak belirlenmiştir.

Kurumsal yapıların yanında girişimcilik ekosisteminin çevik ve girişimci yapılarından da faydalanmak gereğine olan inançla, Enerjisa Enerji’yi statik olmaktan dinamik olmaya doğru yönlendirecek olan girişimcilik ekosistemi de sürece dahil edilmiştir. Enerjisa gerek kurum içi girişimcilik platformu “Nar” ile gerekse de bu yıl devreye alınan “İvme” programı ile bu ekosisteme destek vermektedir.

Öte yandan elektrikli araçlar hızla büyüyor ve dünyanın geleceğinde önemli yere sahip olmaya devam edecek bir alandır. Şu anda dünyada 2,5 milyon adet hibrit ve elektrikli araç bulunmaktadır. 2030 yılında bu rakamın 50 milyon adete ulaşması öngörülmektedir. Bu konjonktürde Enerjisa Enerji, gerek bu gelişimin şebeke üzerindeki etkisine yönelik yatırımları planlamak ve uygulamak, gerek Eşarj ile şarj istasyon ağını genişletmek üzere aksiyonlar almaktadır. Bu vizyondan hareketle 2018 yılında çoğunluk hissesi satın alınan Eşarj büyümeye devam etmektedir. Eşarj, 2020 yıl sonu itibarıyla 186 halka açık noktada 109’u hızlı şarj soketi olmak üzere 320 şarj soket sayısına sahip bir yapıda, Türkiye’nin en hızlı ve en büyük şarj istasyon ağı

i Eşarj ile 2030 hedefi
2,5 milyon ton karbon azaltımı



konumundadır. Eşarj’ın elektrikli araç şarj istasyonları sayesinde, trafiğe çıkması beklenen araç sayısındaki gerçekleşmeye bağlı olarak 2030 yılında 2,5 milyon ton karbon azaltılmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

İnsan ve Sürdürülebilirlik

Enerji Grubu şirketleri, Sabancı Holding vizyonu doğrultusunda “bu topraklardan aldığı bu topraklara verme” yaklaşımı ile çalışmalarını 2020 yılında da başarılı bir şekilde tamamlamıştır. Enerji Grubu şirketleri, dünyadaki trendleri yakından takip ederek odağına sürdürülebilirliği alarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Grup şirketleri, BM sürdürülebilir kalkınma planı dahilinde açıklanan

17 maddeyi çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) performanslarına hedef olarak belirlemişlerdir.

Enerjisa Enerji, Çevresel, Sosyal ve Yönetim performansı ile enerji sektöründe lider bir şirket olma vizyonu ve sürdürülebilirlik stratejileri ile bu metrikleri entegre edecek şekilde oluşturulmuştur. Şirket, performansını geliştirmek üzere sosyal sorumluluk çalışmalarına ve toplumsal değer yaratmaya büyük önem vermektedir. Bunlar özellikle uygun fiyatlı ve temiz enerjiyi (hedef 7), sürdürülebilir şehirleri ve toplulukları (hedef 11) ve iklim değişikliğine karşı mücadeleyi (hedef 13) desteklemektedir.

i Enerji Grubu, sıfır iş kazası hedefiyle her sene yeni ve modern yaklaşımlar geliştirerek sektöre öncü olmak için çalışmalarını sürdürmektedir.

2019 yılında, hem dünyanın en büyük gönüllü kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifi olan BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact)’nin, hem de BM Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs)’nin imzacısı olan Enerjisa Enerji, 2019 yılında BIST Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim Endeksi’ne dahil olmuştur.

Enerjisa Üretim ise, üretim portföyünü yenilenebilir santraller üzerine büyütme hedeflemektedir. 2019 yılında Aydın ve Çanakkale’de kazanılan toplam 500 MW RES YEKA-2 ihalesi kapsamında Mart 2020’de Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (ETKB) ile YEKA Kullanım Hakkı Sözleşmesi imzalanmıştır. 2017 yılında yapılan rüzgâr enerjisi kapasite tahsisi ihalesinde Kayseri ilinde kazanılan 65 MW kapasiteli Erciyes RES’le ilgili olarak da ön lisans süreci kapsamında gerekli tüm çalışmaların tamamlanmasına devam edilmiştir. Bunların ötesinde 2020 yılı içerisinde yayımlanan hibrit tesislerle ilgili mevzuat kapsamında da, yenilenebilir tarafta büyüme arayışlarına devam edilmektedir.

Enerji Grubu’nun her iki şirketinde de İş Sağlığı ve Güvenliği, en öncelikli konular arasında yer almaktadır. Grup, sıfır iş kazası hedefiyle her sene yeni ve modern yaklaşımlar geliştirerek sektöre öncü olmak için çalışmalarını sürdürmektedir.



Enerjisa Üretim, 2019 yılında başladığı ve 2020 yılında da tüm koşullara rağmen devam ettirdiği Yaban Hayatı Koruma ve Bioçeşitlilik Çalışmaları ile yaşama değer katmaya devam etmiştir.

Dünyanın en iyi işverenlerinin yanı sıra insan kaynakları alanındaki başarılarının da ödüllendirildiği global bir program olan

Stevie Ödülleri’nde bu yıl 700 başvuru değerlendirmeye alınmıştır. Stevie Ödülleri’nde “Employer of the Year - Energy” kategorisinde altın ve “Achievement in Human Resources Administration” kategorisinde Prim ve Ödüllendirme Sistemleri Projesi ile bronz ödüle layık görülmüştür.

Enerji

Sabancı Holding Enerji Grubu, Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim şirketleri odağına sürdürülebilirliği olarak operasyonel mükemmellik stratejisine devam etmeyi planlamaktadır.

Ayrıca;

- Kincentric Best Employers 2019 araştırması kapsamında "Türkiye'nin En İyi İşvereni" ödülüne,
- Enerjine Sağlık Programı ile Brandon Hall Group Mükemmellik Ödülleri'nde "Best Benefits, Wellness and Well-being Program" kategorisinde gümüş ödüle; yıllık performans primi, anında ödüllendirme ve lokasyon zorluk primi olmak üzere tüm çalışanların motivasyon ve bağlılığını artırmaya yönelik geliştirilen Prim ve Ödüllendirme Sistemi ise "Best Advance in Benefit Strategy and Administration" kategorisinde bronz ödüle,
- 12.Peryön İnsana Değer Ödülleri: Değer Yaratan Uygulamalar kategorisinde Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Ödülü'ne

layık görülmüştür.

Ek olarak, Enerjisa Üretim sosyal politikalar kapsamında geliştirilen projeler şunlardır:

- Toplumsal cinsiyet eşitliği: Eşit Enerji
- Çocuk: Gülen Gözler
- Ağaçlandırma: Geleceğimizi yeşillendiriyoruz.
- Sokak Hayvanları: Bir Kap Enerji

2021 Yılı Önceliklerimiz ve Sektörel Strateji

Sabancı Holding Enerji Grubu, Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim şirketleri odağına sürdürülebilirliği olarak operasyonel mükemmellik stratejisine devam etmeyi planlamaktadır. 2020 yılının her seneden farklı olmasına sebebiyet veren COVID-19 pandemisinin, aşı süreçlerindeki gelişmeyle beraber etkisinin azalacağı ve sektördeki taleplerin ve dalgalanmaların normale döneceği beklenmektedir. Bu



2021 yılında şeffaflığın ön planda olduğu, daha öngörülebilir bir yatırım ortamının oluşacağı bilinciyle, Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim, gelişmeler doğrultusunda büyüme iştahlarını sürdürecektir.



toparlanmayla birlikte, Türkiye GSYH büyümesi ile paralel büyüyen Türkiye enerji sektöründe de ülke büyümesi ile uyumlu büyüme olacağı öngörülmektedir. Tüm dünyanın odağında olan sürdürülebilirlik kavramını tüm iş süreçlerine entegre ederek, global anlamda tüm gelişmeleri inceleyip Enerji Grubu şirketlerinin süreçlerine entegrasyonunun sağlanması konusunda çalışmalar devam edecektir. Sabancı Holding Enerji Grubu'nun, Avrupa'nın en büyük enerji oyuncularından olan ortağı E-ON ile partnerliği çerçevesinde uyum içerisinde aynı sinerjiyi sürdürüp büyüme fırsatlarına odaklanacağı bir yıl beklenmektedir.

2021 yılında tüm enerji sektörü için liberalleşmenin artacağı, şeffaflığın ön planda olduğu, daha öngörülebilir bir yatırım ortamının oluşacağı bilinciyle, Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim, gelişmeler doğrultusunda büyüme iştahlarını sürdürecektir.

Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim, Future of Work projesinin çalışmalarını hayata geçirmeyi ve gelecekte işleri ve yapılanmalarıyla ilgili yol haritasını belirlemeyi planlamaktadır.

Enerjisa Üretim, veri analitiği alanında fiyat tahmin modelleri, kestirimci bakım modelleri ve optimizasyon modellerinde state-of-the-art çözümlerini hayata geçirmeyi hedeflemektedir. Enerjisa Europe'un aktif ticaret hacminin piyasa koşulları dahilinde maksimize edilmesi amaçlanmaktadır. Yine piyasa koşulları elverdiği sürece doğal gaz ticaretinde büyüme ve elektrik son kaynak tedariki konusunda portföy hacmi genişletilmesi üzerine çalışmalar yapılması planlanmaktadır. Yeşil ve Karbon piyasalarında yurt dışı piyasalardaki gelişmeler çok yakından takip edilerek, ülke genelinde yeşil ekonomik düzene geçiş sürecinde ulusal faydaları maksimize edecek müşteri odaklı sonuçlar üretilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda da

Enerji Grubu şirketleri, buldukları pazardaki lider konumlarını sürdürmeye devam edecek olup, liderliğin vermiş olduğu sorumlulukla sektörün büyümesi, verimli ve rekabetçi yönde gelişiminde öncü rollerini sürdürecektir.

müşterilerin farklılaşan tüm ihtiyaçlarına çözüm sunabilecek, uluslararası geçerliliğe sahip kapsamlı emisyon ve temiz enerji sertifikalarının, büyüme hikayesine dahil edilmesiyle ilgili çalışmalar sürdürülmektedir.

Enerjisa Enerji dağıtım iş kolunda, 2021-2025 dönemini kapsayan yeni uygulama döneminin başlamasıyla, yeni master plan dahilinde şebeke, teknoloji ve müşteri memnuniyetine yönelik yatırımlar artarak devam edecektir. 2021 yılında bir önceki yılın daha üzerinde yatırım yapılması planlanmaktadır.

Enerjisa Enerji satış iş kolunda, hem fiziksel hizmet kanallarında hem de COVID-19 döneminde önemi ve kullanımı gittikçe artan online kanallarda sunulan hizmetlerin çeşitliliği ve kullanıcı deneyiminin artırılmasına devam edilecektir. Müşteri çözümleri alanında ise 2020 yılında "İşimin Enerjisi" markasıyla lansmanı yapılan dağıtık üretim, verimlilik, e-mobilite gibi yeni nesil alanlarda sunulan ürünlerle daha geniş segmentlerde çözüm ortaklığı yapmaya devam edilmesi planlanmaktadır.

Enerji Grubu şirketleri, buldukları pazardaki lider konumlarını sürdürmeye devam edecek olup, liderliğin vermiş olduğu sorumlulukla sektörün büyümesi, verimli ve rekabetçi yönde gelişimi ve daha kurumsal bir nitelik kazanmasında öncü rollerini sürdürecektir.



Faaliyet alanı
Elektrik dağıtım ve satışı

Pazar payı ve konumu
%23 ile lider
(dağıtılan enerji miktarına göre)

Faaliyette bulunduğu ülkeler
Türkiye

Bulunduğu il sayısı
14

Hizmet verilen nüfus
21,6 milyon

Dağıtım bağlantı noktası
11,4 milyon

Perakende satış hacmi
34 TWh

Müşteri sayısı
10,1 milyon

Çalışan sayısı
10 bin+

Sabancı Holding iştirak oranı
%40,0

Web adresi
www.enerjisa.com.tr

Veriler, 31.12.2020 tarihi itibarıyla.



Faaliyet alanı
Elektrik üretimi ve ticareti

Pazar payı ve konumu
2020 Türkiye toplam elektrik üretimi oranına istinaden %5^(*) ile Türkiye'nin en büyük özel sektör enerji üreticisi

Faaliyette bulunduğu ülkeler
Türkiye, Bulgaristan, Sırbistan, Romanya ve Macaristan

Kurulu güç
3.607 MW (Doğal gaz %44, hidro %37, linyit %12, rüzgâr %6, güneş %1)

Üretim portföyü
12 Hidroelektrik santrali, 3 rüzgâr santrali, 3 doğal gaz santrali, 2 güneş santrali, 1 yerli linyit santrali

Toplam üretim
15,6 TWh

Çalışan sayısı
800+

Sabancı Holding iştirak oranı
%50,0

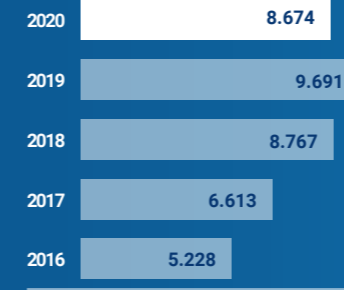
Web adresi
www.enerjisauretim.com.tr

^(*) EPIAŞ Şeffaflık Platformu verilerine göre. Veriler, 31.12.2020 tarihi itibarıyla.

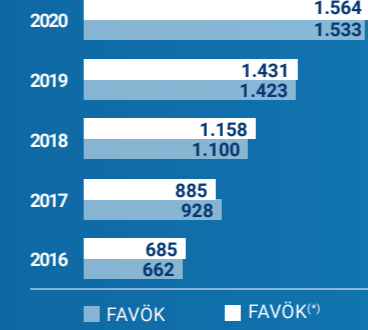
Sanayi

Sabancı Sanayi Grubu, güçlü çeviklik ve mükemmellik kaslarıyla, içinde bulunduğu tüm pazarlarda liderliğini pekiştirdi.

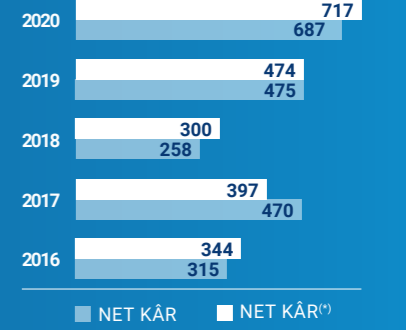
Kombine Net Satışlar (Milyon TL)



Kombine FAVÖK (Milyon TL)



Kombine Net Kâr (Milyon TL)



Not: Philip Morrisa sonuçları dahil değildir.
(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

Not: Philip Morrisa sonuçları dahil değildir.
(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

2020 GELİŞMELERİ

BRISA

KORDSA

TEMSA
MOTORLU ARAÇLAR

TEMSA

Çeviklik ile kârlılıkta önemli gelişme

Dünya ve Türkiye'de pandemi nedeniyle oluşan büyük talep dalgalanmalarına karşın, Sabancı Sanayi Grubu şirketleri içinde buldukları iş alanlarında liderliklerini ve kârlılıklarını geliştirmişlerdir. Bunu başarılı maliyet yönetimi ve tedarik zinciri yönetimindeki çevikliği ile gerçekleştirmişlerdir.

Yeniden tanımlanan yolculukta bütünsel çözümler

Grup, büyük bir evrim geçiren mobilite dünyasında gerek son kullanıcının gerekse araç ve hizmet üreticilerinin yeni ihtiyaçlarına yönelik yenilikçi çözümler oluşturmaya devam etmiştir. Kordsa özellikle hafif ve güçlü ileri teknoloji malzemelerle, Brisa ise dijital filo yönetim ve Otopratik ve Propratik bütünsel hizmetleriyle yeni ihtiyaçların öncü çözüm sağlayıcıları olmuştur.

Sürdürülebilirlikte Türkiye ve dünya liderlikleri

Kordsa ve Brisa'nın, sürdürülebilirlik performansları saygın endekslerin küresel değerlendirmelerinde, Altın ve A- seviyelerinde notlanarak, dünya liderlik kategorilerinde gerçekleşmiştir.



Sanayi

Sanayi Grubu şirketleri, bir yandan mobilite pazarındaki ürün ve çözümleriyle güçlenirken, bir yandan da talep dalgalanmalarına karşı etkin ve çevik yönetimiyle kârlılıklarını artırdılar.

Brisa

Türkiye'deki yenileme pazarındaki liderlik konumunu sağlamlaştırırken ihracat ve Orijinal ekipman pazarlarındaki satışlarını da cironun %45'i seviyesinde gerçekleştirdi. Bayi ağında ve satış yönetim sisteminde dijital transformasyon ve lastik çevresinde toplam mobilite çözümleri (Dijital Filo Takip Sistemleri, Otopratik ve Propatik ağları) Brisa'nın odak noktaları oldu.



Kordsa

Lastik güçlendirme malzemeleri sektöründe dünyadaki lider konumunu, pandemi döneminde, global ve bölgesel pazarlardaki tüm müşterilere yakınlığı ile güçlendirdi. Bünyesine kattığı ileri teknoloji kompozit alanında, uzay ve havacılık ötesindeki sektörlerle yönelik ürün ve hizmet geliştirmeye odaklandı.



Sanayi Grubu FAVÖK marjı
%18

Sanayi Grubu pandemiden kaynaklanan krizi, veri analizi ve sahada etkin dijitalleşme, maliyet ve tedarik zinciri yönetimi ile kârlılığını artırarak aştı.

Temsal Motorlu Araçlar

Türkiye Pickup pazarı liderliğini 2020'de de güçlendirdi. Binek araç pazar payını ve cirosunu çok önemli şekilde artırdı.

Temsal Ulaşım Araçları

Çek Cumhuriyeti merkezli Skoda Transportation'ın sahibi PPF Group ile yapılan ortaklık ile, Temsa Ulaşım Araçları 2020'nin son iki ayında, Topluluğa yeniden katıldı.

2020 Yılı Önceliklerimiz

2020 yılında Sanayi şirketlerinin en büyük önceliği pandemiden kaynaklanan talep dalgalanmalarına karşı çeviklik olurken, şirketler geleceğe doğru yatırımlarına da devam ettiler. Hem dünya hem de Türkiye'de talepteki dalgalanmalar geçtiğimiz yıllarda oluşturulmaya başlanan veri analizi modelleri ile öngörüldü ve özellikle odaklanılan tedarik zinciri ve işletme sermayesi yönetimi ile de kârlılıkta önemli kazanımlar elde edildi.

2020 yılında başarılı sonuçlar elde edilirken, bunun yanında Sanayi Grubu ekosistemi kullanılarak kurulan çevik ekipler yakın ve yenilikçi iş alanlarında, büyüme imkânlarını analiz etti, yatırımlara devam edildi.

Pandemi ile birlikte yaşamlarımızın temelden sarsıldığı 2020 yılı, aynı zamanda dijital dönüşümüne önceden başlamış olan, yenilikçi süreç ve malzeme inovasyonlarını hayata geçirmeyi günlük çalışmasının

bir parçası olarak gerçekleştiren Sabancı Holding Sanayi Grubu'na rekabetçilikte ve büyümede fırsatlar da getirmiştir.

Dijital çevrimiçi toplantıların sayısı 60 kat artarken, şirket içi iletişimin ötesinde dünyanın her köşesindeki paydaşlar ile iletişimin zaman ve maliyetlerinde önemli kazanımlar sağlandı. Robotik Süreç Otomasyonu (RPA) uygulamaları ile iş süreçlerinin verimliliği ve güvenilirliğinin artmış ve böylelikle çalışanların inovasyon ve mevcut süreçlerin iyileştirilmesi için zamanlarını daha etkin kullanabilmelerinin önü açıldı. Brisa ve Kordsa'nın RPA uygulamaları ve yapay zeka asistanları ile 200'ün üzerinde iş süreci daha verimli yönetilmektedir.

Şirketlerin hızla devreye aldığı dijital filyasyon uygulamaları 8.500'ün üzerinde çalışanın ve ailelerinin sağlığını korumalarına yardımcı oldu.

2020 yılında şirketlerdeki Endüstri 4.0 uygulamaları hızlandı. Şirketlerin üretim süreçlerinde, birbiriyle konuşan, ortam ve makina koşullarını sensörlerle takip edip analiz ederek eylemleri tetikleyen sistemler verimlilik, gelecek öngörüsü ve maliyet avantajları yarattı.

Dijitalleşme ve inovasyon alanında Sanayi Grubu şirketlerinin başarıları birçok ödül ile taçlandırıldı.

BİR BAKIŞTA 2020

- Pazar payı ve konumu**
%32 ile lider üretim kapasitesi
- Üretim bölgeleri**
İzmit (11 milyon adet) ve Aksaray (2,5 milyon adet) lastik üretim kapasitesi
- Toplam satışlar**
4,1 milyar TL (592 milyon ABD Doları)
İhracatın payı: %34
- Dağıtım ağı**
- Türkiye'de 1.300 tabelalı satış noktası
- 87 ülkede 6 bin üzeri satış noktası, 600'ü Lassa tabelalı
- Ar-Ge yatırımları**
40 milyon TL

LASTİK

Brisa, akıllı teknolojilerle donatılmış Aksaray ve İzmit fabrikalarında yerli üretim ve Ar-Ge gücü, 3.000'i aşkın çalışanı, yurt içi ve yurt dışı piyasalarda katma değerli ürün ve hizmetleriyle tüm paydaşları için sunduğu değeri zenginleştirdi. Yurt içi pazarda bayi ağı ve markalarına yaptığı yatırımlarla liderliğini bir kez daha gözler önüne serdi. Uluslararası pazarlarda 3 yeni ülkeyi ihracat bölgelerine dahil etti, 13 ülkede pazar payını artırmayı başardı.

Bu gelişmelerle Brisa, zorlu geçen 2020 yılında güçlü bir performans sergiledi. Brisa'nın toplam yıllık satış gelirleri 4.137 milyon TL'ye ulaştı. Yurt dışı pazarlardaki daralmalara rağmen, TL bazında uluslararası satış gelirlerinde artış elde etti. Yılı güçlü bir kârlılık seviyesi ile kapatan Brisa, nakit yönetimindeki başarı hikayesini de devam ettirdi. 2019 yılında 1,8'den 7'ye çıkan işletme sermayesi devir hızı, 2020 yılında 14 seviyesine ulaştı. Bu finansal başarıların ötesinde Brisa, Brand Finance Türkiye'nin En Değerli ve Güçlü Markaları* araştırmasında Türkiye'nin 42'nci, lastik sektörünün en değerli markası oldu.

Finansal başarılarının yanında, Brisa'nın İzmit ve Aksaray fabrikalarının gerçekleştirdiği biyoçeşitliliği koruma çalışmaları BSEMIA (Bridgestone Europe, Russia, Middle East, India, and Africa) tarafından Altın kategoride değerlendirildi.

BİR BAKIŞTA 2020

- Pazar payı ve konumu**
Naylon 6.6'da %27; Polyester'de ise %9 ile dünya pazarında lider
- Üretim bölgeleri**
Türkiye, Brezilya, Endonezya, Tayland ve ABD'de 7 tesiste lastik güçlendirme; ABD ve Türkiye'de 5 tesiste kompozit üretim
- Toplam satışlar**
4,5 milyar TL (647 milyon ABD Doları)
(Döviz bazlı satışların payı %100; kompozit satışlarının payı %15)
- Ar-Ge yatırımları**
69 milyon TL
- Patent sayısı**
183

GÜÇLENDİRME



Dünyada üretilen her 3 binek araç lastiğinin 1'inin içinde olan Kordsa, bu dönemde sırasıyla %17 ve %44 talep daralması yaşanan dünya lastik ve kompozit işinin hitap ettiği sivil havacılık pazarlarında toplam EBITDA kârlılığını koruyarak rakiplerinin önünde bir performans sergilemiştir. Asya'da yoğunlaşan rakiplerinin aksine müşterilerinin coğrafi olarak yakınında konumlanan Kordsa, daralma sonrası son çeyrekte güçlü bir müşteri talebi ve pazar payı artışı yakaladı.

Kordsa'nın ABD'deki şirketlerinden Axiom Materials, lideri olduğu Oksit-Oksit seramik kompozit ara malzemeleri pazarında enerji üretim uygulamalarına da ürün tedarik etmesini sağlayacak yeni bir lisansın sahibi oldu.

Kompozit alanında, uzay ve havacılık ötesinde, kullanıcı sektörlerde genişleme ve farklılaşma çalışmaları hızlandırılmıştır. Türkiye'de sonuçlandırılan yatırım ile Kordsa Türkiye ve Avrupa'da çok yüksek enerji sönüm kapasiteli yeni kompozit ürünleri üretmeye ve sunmaya başladı.

Sanayi

Dijitalleşme kapsamında devam eden 62 ve tamamlanan 55 proje son beş yıl içinde yatırımlarının iki katı kadar tasarruf sağlayıp değer yarattı.

Kordsa'nın İnşaat güçlendirme teknolojileri inisiyatifi de 2020 yılında 1,8 kat büyüdü. Müşteriye toplam maliyet avantajı sağlayan Kratos markalı sentetik fiber donatı ürünleri enerji verimliliği, uzun süreli durabilite ve düşük karbon salınımı sağlaması sayesinde altyapı ve üst yapı projelerinde tercih sebebi olmaktadır.

Temsa Motorlu Araçlar, 2020 yılında distribütörü olduğu Mitsubishi markası ile pick-up sektöründe pazar lideri olurken, net satışlarını ve karını da bir önceki yıla göre geliştirdi. Mitsubishi markasının Avrupa pazarlarına önümüzdeki 3 yıl içinde yeni araç modeli geliştirmeyerek çekilme planına ilişkin olarak da, şirket dönüşüm planlarını ve satış sonrası hizmet yapılandırmasını oluşturmaya başladı.

2020 Yılı Performansı

2020 yılında sırası ile Brisa 4,1 milyar TL ciro, 541 milyon TL net kâr ve Kordsa 4,6 milyar TL ciro, 149 milyon TL net kâr elde etmiştir.

819 milyon TL operasyonel nakit akımı yaratan Kordsa, kompozit şirketi satınalmaları ile 2019'da 387 milyon ABD Doları seviyesinde olan net borcunu 331 milyon ABD Doları'na düşürdü. Brisa ise 1 milyar TL operasyonel nakit akımı yaratarak bir önceki yıl 1,2 milyar TL seviyesinde olan net borcunu 661 milyon TL seviyesine indirdi.

Dijitalleşme, Teknoloji ve Yatırımlar

Yeni dijital çağa hazır olmak üzere bir kültür dönüşümü içerisinde olan Sanayi şirketleri bu sürece hızlı adapte olabilen şirketlerin, operasyonel anlamda başarılarını sürdürdüklerini pandemi döneminde de kanıtlamış oldular. Sanayi



Brisa faaliyet kârı

625 milyon TL

2020'de bayi ağı, satış yönetim sistemi, dijital transformasyon ve lastik merkezli toplam mobilite çözümleri (Otopratik) Brisa'nın odak noktaları olmuştur.



Grubu'nda dijitalleşme ile ilişkilendirilen 62 proje devam etmekte olup, 2015'den bu yana aktif olarak kullanılan 55 projenin çıktıları, yatırımlarının iki katı kadar geri dönüş sağlamıştır.

Brisa #dijitalisyeri uygulamalarından biri olan Microsoft Teams'i iş süreçlerine pandemi başlamadan önce entegre ederek gerçekleştirdiği çalışmalarla Microsoft'un global çaptaki başarı hikayeleri arasında yer aldı.

Brisa başarı hikayelerini BRİKİM projesi kapsamında akademi seviyesinde vaka çalışmalarına dönüştürdü. "Yapay Zekâ ile Dijital Dönüşüm", "Dijital

Teknolojilerle Satış Örgütünü Güçlendirme", "İşletme Sermayesiyle Rekabetçi Avantaj Yaratma" vakaları dijital vaka kütüphanesi MarkalarFısıldiyor.com'da akademisyenlerin ve öğrencilerin erişimine açıldı.

Brisa, "Sağlam Kal" Uygulamasıyla çalışanların temas ettikleri kişi ve lokasyonları isteğe bağlı olarak kayıt altına alabildikleri ve risk oluştuğunda geriye dönük kiminle nerede temas ettiklerini görmelerini sağlayacak mobil bir uygulama geliştirdi.



Kordsa faaliyet kârı

434 milyon TL

Kordsa konumunu, pandemi döneminde daha da değer kazanan müşteriye yakınlığı ile güçlendirmiştir.

Brisa başlattığı Dijital Filo çağını sahadaki başarı hikayelerinden biri olan Filofix yol yardım hizmetinin çok daha gelişmiş bir versiyonu olan mobil uygulamasını kullanıma açtı. Filofix ile müşterilerine yolda bir sorunla karşılaştığında ister yurt içinde ister Avrupa'da olsun yalnızca bir telefonla 7/24 yol yardım hizmetini mobil uygulama üzerinden tek tuşla sağlamaktadır.

Brisa'daki iş birimleri ile her sene 150 kadar yeni girişimci ve sundukları teknoloji/ hizmetler tanışmaktadır. Pazarlama, Mobilite, Ar-Ge, IT vb. iş birimlerinin sorun ve problemlerine çözüm için 30 girişimci sisteme entegre edildi. Bunlar arasından yaklaşık 10 kadar startup ile güçlü iş birliği 2021 yılında da devam etmektedir.

Kordsa, Continental ile birlikte Ar-Ge gücünü birleştirerek geliştirdiği, yaklaşık 1 asırdır kauçuk esaslı bileşiklerle tekstil güçlendirme malzemelerini yapıştırmak için sektörde kullanılan formülün yerine Rezorsinol ve Formaldehit içermeyen daha çevreci yeni yapıştırma teknolojisi Cokoon çalışmalarını açık inovasyon anlayışıyla yürütmeye devam etmektedir. Sektördeki 70'in üzerinde firma bu "açık kaynak" teknolojisine ilgi göstermektedir. Bunların 24'ü çalışmaya dair detaylı bilgi almak ve knowhow'dan faydalanmak için

gizlilik sözleşmelerini imzaladı. Kordsa ve Continental dışında iki farklı firma daha patent havuzunda yer almaktadır.

Dijital dönüşüm kapsamında, Sabancı Üniversitesi'nin İleri Veri Analitiği Programı'na katılan Veri Bilimcisi, Veri Mühendisi ve Veri Çevirmeni unvanlarına sahip 17 Kordsa çalışanı 2019 yılından beri ileri veri analitiği projeleri yürütmektedir. 2020 yılında Kordsa, SabancıDX ve diğer uluslararası danışmanlık şirketleri ortaklığı ile yapılan çalışmalarda enerji optimizasyonu ve telef yönetimi konularında yapılan ileri veri analitiği proje çalışmalarının sonucunda veriden önemli miktarda değer yarattı.

İnsan ve Sürdürülebilirlik

Brisa ve Kordsa, kurumsal sürdürülebilirlik performansları en üst seviyede olan şirketlerin yer aldığı BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde 5 yılı aşkın süredir listelenmektedir. Faaliyet gösterdiği iş kollarında teknoloji yatırımlarıyla büyüyerek hissedar ve yatırımcıları için ekonomik değer yaratan Sabancı Sanayi şirketleri doğal kaynakları sorumlu kullanarak tüm paydaşları ve içinde bulunduğu ekosistem için sürdürülebilir bir gelecek inşa etmektedir. 2016 yılından bu yana CDP İklim Değişikliği ve Su Programlarına raporlama yapan Kordsa ve Brisa 2020

yılında iklim değişikliğinde A- su programları kapsamında sırası ile A- ve B notlarını alarak küresel lider şirketler seviyesinde derecelendirilmiştir. Brisa, yine CDP'de, bu yıl ilk kez hesaplanan "Tedarikçi İletişimi Derecelendirmesi" alanında en yüksek puan olan "A" notu ile küresel liderler arasına giren Türkiye'den tek şirket olmuştur.

Küresel tedarik zincirinin sürdürülebilirliğini sağlamak için Ecovadis ile ortaklık kuran şirketler arasında yer alan Brisa ve Kordsa, Ecovadis sürdürülebilirlik çalışmaları açısından 40 binden fazla şirketin incelenmesi sonucu sırası ile "Altın (Gold) Şirket" ve "Gümüş (Silver) Şirket" kategorisinde derecelendirildi. Tüm paydaşları için değer üretmeye ve çevre dostu projeler geliştirmeye devam eden Sanayi şirketleri, çevre, çalışan hakları, etik ve sürdürülebilir tedarik uygulamalarının baz alındığı bu sistematik değerlendirmede aldığı başarılar ile attıkları her adımın, geliştirdiği her teknolojinin odağında sürdürülebilirlik olduğunun bir kez daha altını çizmektedir.

Brisa'nın İzmit ve Aksaray fabrikalarının gerçekleştirdiği biyoçeşitliliği koruma çalışmaları BSEMIA (Bridgestone Europe, Russia, Middle East, India, and Africa) tarafından Altın kategoride değerlendirildi. Hatay yangınlarından

Sanayi

Brisa ve Kordsa, sürdürülebilirlik konusundaki yönetim becerilerini ve çevreye etkilerini, dünya çapında lider şirketler seviyesinde Ecovadis ve CDP ile derecelendirmiştir.



İnsana ve topluma odağımız birçok ödül ile taçlandırılmıştır. Kordsa'nın Brezilya fabrikası "Çalışılacak en muhteşem yer" seçilirken, Brisa'nın biyoçeşitliliği koruma çalışmaları Bridgestone EMIA bölgesinde Altın Kategori'de değerlendirilmiştir.

doğan zararı bir nebze olsun azaltmak adına Ormancılığı Geliştirme ve Orman Yangınlarıyla Mücadele Hizmetlerini Destekleme Vakfı (OGEM-VAK) aracılığıyla Brisa, bayileri adına Hatay'a 4.000 fidan başışı gerçekleştirdi. El ve kol uzuvlarını kullanamayan çocuklara ROBOTEL Derneği iş birliği ile kurulan Brisa takımı, ilk eğitimlerini tamamlamıştır. 3D Printer ile protez yerine geçecek el basımları 2021 yılında da devam etmektedir. Brisa, Brandonhall Group Excellence Awards Mükemmellik Ödülleri kapsamında "Excellence in Sales Performance" dalında Altın ödüle layık görüldü.

2020 yılında Kordsa, 12 üretim tesisinden birinin yer aldığı Brezilya'da, yüksek çalışan memnuniyeti oranlarıyla, "The most amazing place to work/Çalışılacak en muhteşem yer" listesinde yer aldı. Liste, Brezilya'nın en saygın üniversitesi São Paulo Üniversitesi'nin İşletme Enstitüsü Vakfı (FIA) ile Brezilya'daki en büyük içerik, teknoloji, dijital ödemeler, medya ve hizmet şirketi olan Universe OnLine (UOL) tarafından, Brezilya'nın önde gelen 100 şirketinde çalışan 150 bin çalışanla yürütülen araştırma sonucu oluşturuldu.

2021 Yılı Önceliklerimiz ve Sektörel Strateji

Sanayi Grubu'nun 2021 yılında daha da güçlü bir mobilite konumlanmasının yanı sıra coğrafi ve sektörel genişleme de gündeminde yer almaktadır.

Brisa, Türkiye pazarındaki liderliğini daha da sağlamlaştırmak için ekonomik segmentlerdeki payını korurken bir yandan orijinal ekipman ve premium lastik sınıflarındaki pazar payını artırırken bir yandan da ihracatını güçlendirecektir. Brisa Türkiye'de Otopratik ve Propatik zincirleriyle mobilite çözümlerinin de lideri olarak yoluna devam edecektir.

Kordsa, müşteriye coğrafi yakınlık ve çeviklik avantajını kullanarak lastik üreticisi müşterileri nezdinde küresel liderliğini daha da güçlendirecektir. Kompozit teknolojilerinde ise havacılık ve uzay sektörünün dışında da satış artırmaya ve bir ileri malzeme şirketine dönüşümüne devam edecektir. Bünyesine kattığı kompozit şirketlerindeki bilgi ve tecrübeyi entegre ederek bir ileri malzemeler şirketi dönüşümünde sağlam adımlar atmaktadır.



Faaliyet alanı

Otomobil, hafif ticari araç, otobüs, kamyon, tarım ve iş makinalarına yönelik lastik üretimi

Piyasa pozisyonu

Lider; nihai tüketiciye ulaşan her üç lastikten birinin sağlayıcısıdır

Üretim yaptığı ülkeler

Türkiye

Üretim yapılan tesis sayısı

2 (Kocaeli ve Aksaray)

Üretim yapılan kapalı alan

507 bin m²

İhracat yapılan ülke sayısı

87

Çalışan sayısı

3.122

Ar-Ge yatırımları

40 milyon TL Ar-Ge yatırımı, 88 Ar-Ge çalışanı, 16 adet patent, faydalı model, tasarım tescil, yazılım

Satış ağı

Yurt içinde 1.300 + tabelalı satış noktası, yurt dışında Lassa markalı ürünler ile 87 ülkede, 600 Lassa tabelalı 6 bin üzeri noktada satış

Sabancı Holding iştirak oranı

%43,6

Web adresi

www.brisa.com.tr

Veriler, 31.12.2020 tarihi itibarıyla.

Dijital, yeni malzeme teknolojileri ve sürdürülebilirlik odağında müşterilere bütünsel hizmetlerin genişletilmesi farklı sektör ve pazarlarda da devam edecektir.



Faaliyet alanı

Lastik ve inşaat güçlendirme, kompozit teknolojileri

Piyasa pozisyonu

Her 3 otomobil lastiğinden 1'i, her 3 uçak lastiğinden 2'si Kordsa tarafından güçlendiriliyor

Üretim yaptığı ülkeler

Türkiye, Brezilya, Endonezya, Tayland ve ABD

Üretim yapılan tesis sayısı

12

Üretim yapılan kapalı alan

580 bin m²

İhracat yapılan ülke sayısı

38

Çalışan sayısı

4.497

Ürünler

Lastik güçlendirme ürünleri (Binek, tarımsal ve endüstriyel araçlar, otobüs, kamyon, uçak ve motosikletler için), inşaat güçlendirme ürünleri (Kratos makro ve mikro), kompozitler

Ar-Ge yatırımları

69 milyon TL Ar-Ge yatırımı, 183 patent

Sabancı Holding iştirak oranı

%71,1

Web adresi

www.kordsa.com

Veriler, 31.12.2020 tarihi itibarıyla.



Faaliyet alanı

Mitsubishi Motors markalı binek ve ticari araçların satış, pazarlama, servis ve yedek parça hizmetleri

Faaliyette bulunduğu ülkeler

Türkiye

Dağıtım ağı

27 yetkili satıcı ve 52 yetkili servis

Web adresi

www.temsamotorluaraclar.com.tr

Veriler, 31.12.2020 tarihi itibarıyla.



Faaliyet alanı:

Otobüs, midibüs, batarya, elektrikli otobüs üretimi

Faaliyette bulunduğu ülkeler

ABD ve Almanya'da lojistik merkezi 70'e yakın ülkede faaliyet

Çalışan Sayısı

1.374

Web adresi

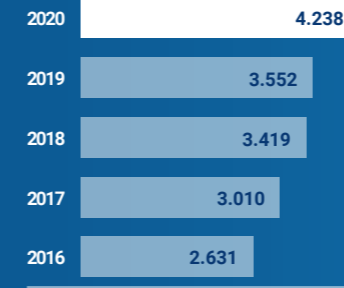
www.temsa.com

Veriler, 31.12.2020 tarihi itibarıyla.

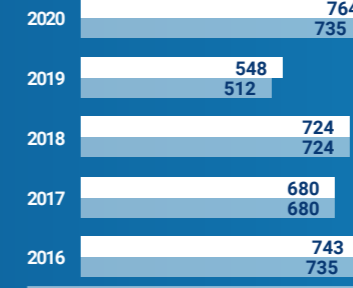
Yapı Malzemeleri

Türkiye'nin çimento devleri Akçansa ve Çimsa, 2020 yılı faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreye, topluma ve ülke ekonomisine değer yaratmaya odaklanmıştır.

Kombine Net Satışlar (Milyon TL)

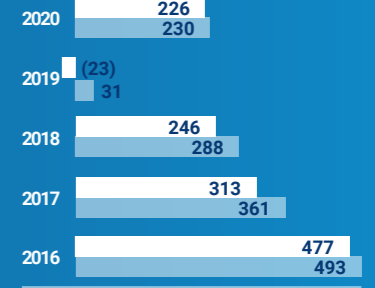


Kombine FAVÖK (Milyon TL)



■ FAVÖK ■ FAVÖK^(*)
^(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

Kombine Net Kâr (Milyon TL)



■ NET KÂR ■ NET KÂR^(*)
^(*) Tek seferlik gelir-gider hariç.

2020 GELİŞMELERİ



Güçlü ihracat performansı

Akçansa, lojistik avantajı ve etkin liman yönetimi ile 2020 yılında başarılı bir ihracat performansı sergilemiştir.

ABD pazarının en büyük tedarikçisi

Akçansa, Çanakkale Fabrikası'nda üretimi yapılan özel çimento ihracatı ile ABD pazarının en büyük tedarikçisi konumundadır.

Yaşanabilir bir dünya için

Düşük karbonlu bir gelecek için üretim aşamalarında çeşitli uygulamalarla karbon ayak izini düşüren Akçansa, düşük klinkerli çimento ve daha yüksek mineral katkı kullanımı ile betonda çevresel ayak izini azaltmaya devam etmektedir.

2020 GELİŞMELERİ



Yeni açılımlar

2020 yılında Sabancı Holding'in %60, Çimsa'nın %40 oranında sermaye gücüyle katılacağı Cimsa Sabancı Cement BV unvanlı yeni bir şirketin Hollanda'da kurulmasına karar verilmiştir.

Öncü yatırımlar

Sabancı Holding ve Çimsa tarafından kurulan Cimsa Sabancı Cement BV şirketi, dünyanın önde gelen üreticilerinden İspanya'nın Valensiya şehrindeki Buñol Fabrikası'nı yaklaşık 154,5 milyon ABD Doları'na satın almak için anlaşma imzalayarak önemli bir yatırım hamlesine imza atmıştır.

Turquality'e kabul edilen ilk çimento şirketi

Çimsa, 2020 yılında dünyanın devlet destekli ilk ve en kapsamlı marka geliştirme programı olan Turquality'e kabul edilen ilk çimento şirketi olarak önemli bir başarı elde etmiştir.

Yapı Malzemeleri

2020 yılında Yapı Malzemeleri Grubu şirketleri üretime kesintisiz devam ederek ülke ekonomisine toplamda 2 milyar TL'lik ihracat geliri sağlamıştır.

● Akçansa fabrika ● Çimsa fabrika ▲ Akçansa terminal ▲ Liman



AKÇANSA

3

entegre çimento fabrikası

1

öğütme tesisi

6

terminal

2

liman

ÇİMSA

5

entegre çimento fabrikası

2

öğütme tesisi

7

uluslararası terminal

2020 Gelişmeleri

Yurt Dışı Yapılanma

Sabancı Topluluğu'nun küresel beyaz çimento ticaretinde lider oyuncu olunmasına yönelik uzun vadeli stratejisi doğrultusunda Şirket'in mali gücü ile Çimsa'nın operasyonel kabiliyetinin yurt dışında tek bir çatı altında birleştirilerek daha verimli ve finansal açıdan güçlü bir platform yaratmak amacıyla Çimsa Sabancı Cement BV şirketi kurulmuştur.

Pandemi Döneminde Esnek İş Modeli

Akçansa ve Çimsa, 2020 yılında pandeminin etkisine rağmen esnek iş modelleri ile tam kapasite üretim yaparak iç pazar ve ihracatta oluşan talepleri karşılamıştır. Akçansa, 3 limandan 4 kıtada 17 ülkeye rekor ihracat gerçekleştirerek Haziran ayında Türkiye çimento endüstrisinin tarihi olarak en yüksek aylık ihracat rakamına ulaşarak önemli bir başarı elde etmiştir.

Teknoloji Odaklı ve Sürdürülebilir Üretim

Akçansa ve Çimsa, geliştirdikleri dijital stratejiler ile akıllı fabrika sistemlerine, veri analitiğine ve enerji verimliliğine odaklanırken, alternatif yakıt kaynağı olarak atık kullanımını artırarak daha yeşil ürünler üretmiştir.



2020 Yılı Önceliklerimiz

Sektör ve Sabancı Yapı Malzemeleri Grubu Şirketleri

Türk çimento sanayi, 55 entegre üretim tesisi, 22 öğütme tesisi ve yaklaşık 100 milyon ton üretim kapasitesiyle Avrupa'nın en büyük üreticisidir. 2018 ve 2019 yıllarında yaşanan daralmalardan sonra 2020 yılında yurt içi pazarda yaşanan iyileşmenin yanı sıra, Türkiye çimento sektörünün ihracat hacminde de artış görülmüştür.

Akçansa ve Çimsa, Türkiye toplam klinker kapasitesinin %16'sını oluşturmaktadır.

Akçansa; Marmara, Ege ve Karadeniz'de çimento ve hazır beton üretiminde faaliyet göstermektedir. İstanbul, Çanakkale ve Ladik'te 3 çimento fabrikasına ek olarak

Ambarlı, Aliağa, Yalova, Derince, Trabzon ve Marmara Ereğlisi'nde 6 çimento terminali bulunmaktadır. Şirket ayrıca, Marmara, Ege ve Karadeniz bölgelerine yayılmış 26 hazır beton tesisinde "Betonsa" markasıyla hizmet vermekte, agrega üretim ve satış faaliyetini ise Saray, Kemerburgaz, Samsun ve Bursa'da kurulu tesislerinde "Agregasa" markasıyla sürdürmektedir. %51 Akçansa ve %49 Karabük Demir Çelik İşletmeleri'nin ortaklığında kurulan Karçimsa Çimento Öğütme ve Paketleme Tesisi bulunmaktadır.

Çimsa; Kayseri, Mersin, Eskişehir, Niğde ve Afyonkarahisar'da bulunan 5 entegre fabrikası, Houston/ABD ve Ankara'da bulunan birer öğütme tesisi, 21 hazır beton tesisi ve yurt dışı terminalleri ile çimento ve yapı malzemeleri sektöründe faaliyet göstermektedir.

Yapı Malzemeleri Grubu şirketleri, 2020 yılında sürdürülebilir üretim odağında paydaşlarına değer yaratmaya devam etmişlerdir.

2020 Yılı Performansı

2020 yılında Yapı Malzemeleri Grubu şirketleri üretime kesintisiz devam ederek ülke ekonomisine toplamda 2 milyar TL'lik ihracat geliri sağlamıştır.

2020 yılı itibarıyla Türkiye çimento tarihindeki kendi rekorunu geliştiren Akçansa, Çanakkale ve Ambarlı limanlarının sağladığı lojistik avantaj ile yaklaşık 4,1 milyon ton ihracata ulaşmıştır. Etkin liman yönetimi ve uzun süreli güvene dayanan müşteri portföyü ile ihracat pazarlarında önemli ve kalıcı pazarlar kazanarak ihracat gelirlerini geçen yıl aynı döneme oranla %26 oranında artırmıştır.

Beyaz çimentoda dünya markalarından biri olan Çimsa, 2020 yılında da ülkemize değer yaratmaya devam etmiştir. Yurt dışında sahip olduğu 7 terminali ve 1 öğütme tesisi ile müşterilerine yerinde hizmet sağlamış ve başta Orta Doğu, Avrupa, Güney Amerika ve Kuzey Amerika olmak üzere 65'i aşkın ülkeye beyaz çimento ve özel ürünler ihraç etmiştir. Mersin Fabrikası'nın lojistik avantajı ile Çimsa, 2020 yılında ihracat gelirlerini bir önceki yıla göre artırmıştır.

Yurt içi ve yurt dışı satışların katkısıyla tam kapasite çalışan şirketlerin toplam satış miktarı bir önceki yıla göre artış göstermiştir. Yapı Malzemeleri Grubu



şirketleri enerji girdi maliyetlerinde fiyat ve döviz kurlarına bağlı yaşanan artışlara karşı hem yakıt ve hammadde malzeme ürün reçetelerinde yapılan iyileştirmeler hem de lojistik ağlarının avantajlarını kullanarak fark yaratmışlardır.

Yapı Malzemeleri Grubu, Buñol Fabrikası'nın üretim ve dağıtım ağına katılması ile birlikte, daha geniş bir coğrafyada söz sahibi olarak Avrupa'nın yanı sıra Kuzey Afrika ve Güney Amerika pazarlarında güçlü bir ihracat ağı oluşturmayı hedeflemektedir. Bu yatırım ile üretim kapasitesindeki %40 artış ile birlikte Grup, küresel beyaz çimento ticaretinde dünyanın en büyüğü konumuna yükselecektir.

2020 yılında en yüksek alternatif yakıt kullanım oranına ulaşılmıştır

Akçansa genelinde %19 ve Çimsa genelinde (Afyon fabrikası dahil) %7 alternatif yakıt kullanımı ile Grup tarihindeki en yüksek orana ulaşmıştır. Akçansa Büyükçekmece fabrikası İstanbul'un atık sorununa çözüm ortağı olarak konumlanmaktadır. İstanbul'da İSKİ'nin arıtma tesislerinden çıkan kurutulmuş arıtma çamuru ve İSTAÇ ile yapılan iş birliği ile Marmara denizindeki gemilerden çıkan sıvı atıkları, Büyükçekmece fabrikasında yakıt olarak kullanılarak enerji geri kazanımı sağlanmaktadır. Alternatif Yakıt Projesi ile Akçansa Sabancı Altın Yaka Ödül programında Yalın Dönüşüm kategorisinde birincilik ödülü almıştır.

Yapı Malzemeleri

Betonsa Türkiye’de bir ilke imza atarak, betonun kalitesini anlık ve uzaktan takip etmekte ve Smart Beton ürünüyle sektörde dijitalizasyon ve inovasyon alanında öncülük etmeyi sürdürmektedir.

Akçansa, 1915 Çanakkale Köprüsü’nde stratejik çözüm ortağı olarak yer almıştır

“Dünyanın en büyük orta açıklıklı asma köprüsü” unvanını taşıyacak olan 1915 Çanakkale Köprüsü’nün çözüm ortakları arasında yer alan Akçansa, deniz dökümlerinin tamamlanmasının ardından 2020 yılında köprüyü karaya bağlayacak yaklaşım viyadüklerinin beton imalatlarına da devam etmiştir. Projede yaklaşım viyadükleri tabliye yapımı da dahil olmak üzere toplam 480 bin metreküp beton kullanılmıştır. 1915 Çanakkale Köprü Projesi, gelecek nesillere dayanıklı bir miras bırakırken, inovatif ürün çalışmaları ve sıfır hatalı proje yönetimiyle dünyaya örnek bir projedir.

Dijitalleşme, Teknoloji ve Yatırımlar

Teknoloji odaklı ve yenilikçi üretimde öncü

Akçansa, uzun süren Ar-Ge çalışmaları sonucunda sektörde bir ilke imza atarak geleneksel numune alma yöntemini dijitalleştirerek Smart Beton ürünü ortaya çıkarmıştır. Ürün sayesinde betonun kalitesi beton içine yerleştirilen dijital sensörlerle ölçülmektedir. Betonsa, Vodafone Business’ın sağladığı teknolojik altyapı ile kalitesinin sürdürülebilirliğini kanıtlayan ve müşterileriyle paylaştığı ilk beton firması olurken, müşterilerin mobil cihazına yüklenen uygulama ile projesinde kullanılan betonun kalitesini anlık ve uzaktan kontrol edebilmektedir.

Yapı Malzemeleri şirketleri, SabancıDX ile başlattığı İleri Veri Analitiği programı kapsamında büyük veri ile projeler geliştirebilmek için bulut altyapısı



Türkiye’nin lider yapı malzemeleri şirketleri Akçansa ve Çimsa, iş modellerinin odağına sürdürülebilirlik ve teknolojiyi koyarak geleceğe yatırım yapmaktadır.



oluşturmuştur. Fırın, çimento ve farin değirmenlerinde elektrik tüketiminin azaltılması amacıyla makine öğrenmesi projesi geliştirilmiştir.

Geliştirdiği dijital stratejilerle, akıllı fabrika sistemlerine, veri analitiğine ve verimliliğe daha da önem vererek, Endüstri 4.0 projelerine odaklanan Çimsa’nın Ar-Ge Merkezi Formülhane, çimento kullanıcılarının ihtiyaçları için global bir çözüm merkezi olarak faaliyetlerine Mersin Fabrikası içerisinde devam etmektedir.

Formülhane’de en son geliştirilen ürün olan “Duro”nun Türkiye’de üretimi sadece Çimsa tarafından gerçekleştirilmektedir. Duro, 1.375°C’de çelik erimelerini temizlemeye yardımcı ve düşük erime noktası sayesinde ve yapısında Flor içermemesinden ötürü hem çevre hem de sıcak dostu bir malzeme olarak demir çelik sektörünün kullanımına sunulmuştur.

Çimsa’nın değer üreten bir diğer projesi olan Forge, TÜBİTAK’ın Ufuk2020 Programı’nın Endüstriyel Liderlik ve Rekabetçilik bileşeni altında bulunan “nanoteknoloji, ileri malzemeler, biyoteknoloji, ileri imalat ve işleme teknolojileri” alanları kapsamında AB Komisyonu tarafından desteklenen 8 projесinden biri olmuştur.



1803 Beton ürünü ile çevresel etki azalma oranı %55

Akçansa, hazır beton ürünleri için, Global Cement and Concrete Association tarafından yürütülen çevresel ürün beyan sürecini tamamlayarak, Türkiye’de bu belgeyi alan ilk hazır beton üreticisi olmuştur.

İnsan ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik

Akçansa ve Çimsa’da iklim değişikliği konusunda izlenen çözüm odaklı strateji doğrultusunda enerji verimliliği, emisyon azaltımı uygulamalarının yanı sıra alternatif yakıt ve hammadde kullanımı gibi hem çevresel hem de ekonomik anlamda etkin çözümleri hayata geçirilmektedir.

Sürdürülebilir ürün odaklı çalışmalar sonucunda, Akçansa tarafından 1915 Çanakkale Köprüsü’ne özel geliştirilen üstün performans özelliklerine sahip 1803 Beton ürünüde geri kazanılmış alternatif hammaddeler kullanılarak ürünün çevreye olan etkisi standart ürüne kıyasla %55 oranında azaltılmıştır. Akçansa, Çanakkale Fabrikası Uluslararası Beton Sürdürülebilirlik Konseyi (CSC)’nin tüm dünyada kabul gören “Kaynakların Sorumlu Kullanımı Gold Sürdürülebilirlik Belgesi”ni Türkiye’de alan ilk, dünyada ise 6. fabrika olmuştur. Böylelikle, ihracat müşterilerinin de algısını pozitif yönde artırmıştır.

Sürdürülebilir ve sorumlu iş modellerinin benimsenmesi konusunda sektöre öncülük eden Akçansa, hazır beton ürünleri için, Global Cement and Concrete Association (Global Çimento ve Hazır Beton Birliği) tarafından yürütülen çevresel ürün beyan sürecini tamamlayarak, Türkiye’de bu belgeyi alan ilk hazır beton üreticisi olmuştur.



Yapı Malzemeleri

Çimsa, sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında çevreye, topluma ve ülke ekonomisine değer yaratmaya odaklanmaktadır.

Çimsa, sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında çevreye, topluma ve ülke ekonomisine değer yaratmaya odaklanmaktadır. Yatırımlarını gerçekleştirirken, ürün ve hizmet geliştirme uygulamalarını kurgularken, sosyal ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurmaktadır. Çimsa, belirlediği atık politikasıyla çevrenin temiz olmasına katkı sağlamayı, ana faaliyetlerine değer katmayı ve atıkların çağdaş bir şekilde bertaraf edilmesini yöneterek paydaşlarının sağlığını korumayı hedeflemektedir.

Çalışan yönetimi ve gelişiminde altın standart

Akçansa insan kaynakları uygulamaları insan yönetim ve gelişim standardı Investors in People (IIP) tarafından Altın Standart ile değerlendirilerek 6. Nesil'de belge alan ilk şirket olmuştur. Akçansa, yayınladığı Toplumsal Cinsiyet Eşitliği politikasıyla, kapsayıcı ve eşit bir çalışma ortamında her türlü ayrımcılıkla mücadele ve fırsat eşitliği sağlamaya öncülük etmektedir. Kadına karşı şiddeti önlemek toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ile mümkün olduğuna inanan Akçansa, Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu (UNFPA) desteğiyle Sabancı Üniversitesi tarafından hayata geçirilen "İş Dünyası Aile İçerisinde Karşı, BADV" projesinin kurucu komitesindeki 12 şirketten biri olmuştur.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Akçansa'nın 4 yıldır "Benim Mahallem" çatısı altında devam eden 35 binden fazla öğrenci, öğretmen ve ebeveyn ile buluşan mobil eğitim merkezi; COVID-19 pandemi sürecinde eğitimin aksamaması, öğrencilerin boş zamanlarının artması ve alışkanlıklarının değişime eğilimine



Akçansa'nın 4 yıldır "Benim Mahallem" çatısı altında devam eden 35 binden fazla öğrenci, öğretmen ve ebeveyn ile buluşan mobil eğitim merkezi dijitalle taşınmıştır.



girmesi sebebiyle yaşanan sorunlara bir çözüm imkânı yaratmak ve öğrencilerin zamanlarını iyi değerlendirmelerini sağlamak hedefiyle dijitalle taşınmış ve "Benim Evim" projesi hızla devreye alınarak TOÇEV'in uzman eğitimcileri eşliğinde çocukların eğitimine katkıda bulunmaya devam etmiştir. Akçansa'nın graffiti mikseri Türkiye'deki köyleri dolaşmak üzere yola çıkarak köylerde yaşayan maddi durumu yetersiz çocuklara bot, mont ve oyuncak dağıtımını yapmıştır.

Diğer yandan Çimsa, toplum için değer yaratan sürdürülebilirlik bakış açısıyla sosyal sorumluluk çalışmaları yürütmekte olup eğitimi ülkemizin kurumsal desteğe ve katkıya en çok ihtiyaç duyulan alanlarından biri olarak tanımlamakta ve çocuklara destek olmaya yönelik projelere büyük önem vermektedir.

2021 yılı için Yapı Malzemeleri Grubu şirketlerinin önceliği; katma değeri yüksek dijital dönüşüm projelerini hayata geçirmek ve alternatif yakıt kullanımını artırmak olacaktır.

Dokuz yıldır devam eden Yaz Çocukları projesi ile Çimsa, kırsal kesimdeki çocukların başarıya arzusu edinmesine, ekip çalışması ve iş birliği yetilerinin geliştirilmesine katkı sağlarken; duygusal, sosyal ve fiziksel gelişimlerini desteklemeyi de hedeflemektedir. Proje, 2011 yılında Çimsa'nın Niğde Fabrikası çalışanlarının çocuklarının katılımı ile başlamıştır.

Çimsa ayrıca, altı yıldır Engelliler Haftası kapsamında Mersin Büyükşehir Belediyesi ile iş birliğine giderek, engelli bireylere akülü tekerlekli sandalye sunulmasına katkı sağlamaktadır. Projede toplam 241 adet akülü tekerlekli sandalyeyi ihtiyaç sahiplerine ulaştırmıştır.

2021 Yılı Önceliklerimiz ve Sektörel Strateji

2020 yılında yurt içi pazarda başlayan iyileşme ile Akçansa ve Çimsa yurt içi talebi karşılamış ve aynı zamanda ihracatını koruyarak tam kapasite çalışmıştır. 2021 yılı için Yapı Malzemeleri Grubu şirketlerinin önceliği; katma değeri yüksek dijital dönüşüm projelerini hayata geçirmek ve alternatif yakıt kullanımını artırmak olacaktır. Bu kapsamda akıllı fabrika sistemleri ve bulut çözümler içeren çalışmalar, üretim ve enerji kullanım verimliliğinde artış hedefiyle hızla ilerlemektedir. Beyaz çimentoda dünyanın önde gelen beyaz çimento üretim merkezi Buñol Fabrikası'nın Yapı Malzemeleri grubu ağına entegrasyonu gerçekleştirilecektir.

AKÇANSA

Faaliyet alanı

Gri çimento ve klinker üretimi, hazır beton

Faaliyette bulunduğu ülkeler

Türkiye

Çimento ve klinker tesisleri

3 Entegre tesis (İstanbul - Büyükçekmece, Çanakkale ve Samsun - Ladik)

Terminaller

6 Terminal (İstanbul-Ambarlı, İzmir-Aliağa, Yalova, Trabzon, Derince ve Marmara Ereğlisi)

Toplam kapasite

9,2 milyon ton/yıl çimento

Hazır beton ve agrega tesisleri

25 beton tesisi ve 2 agrega tesisi

Çalışan sayısı

1.009

Sabancı Holding iştirak oranı

%39,7

Web adresi

www.akcansa.com.tr

Veriler, 31.12.2020 tarihi itibarıyladır.

ÇİMSA

Faaliyet alanı

Gri ve beyaz çimento ve klinker üretimi, Kalsiyum alüminatlı çimento üretimi, hazır beton

Faaliyette bulunduğu ülkeler

Türkiye, Almanya, ABD, İtalya, İspanya, Rusya, Romanya, KKTC

Çimento tesisleri

5 Entegre tesis (Mersin, Eskişehir, Kayseri, Niğde ve Afyonkarahisar), 1 yurt dışı öğütme tesisi (Houston/ABD), 1 yurt içi öğütme tesisi (Ankara), 7 Uluslararası terminal (Hamburg/Almanya, Trieste-İtalya, Sevilla ve Alicante-İspanya, Gazimagusa-KKTC, Köstence-Romanya ve Novorossiysk-Rusya)

Hazır beton tesisleri

21 beton tesisi

Toplam kapasite

5,2 milyon ton/yıl gri çimento, 1,7 milyon ton/yıl beyaz çimento

Çalışan sayısı

1.100

Sabancı Holding iştirak oranı

%54,54

Web adresi

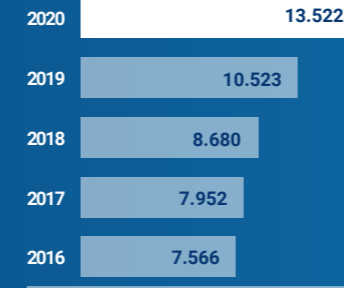
www.cimsa.com.tr

Veriler, 31.12.2020 tarihi itibarıyladır.

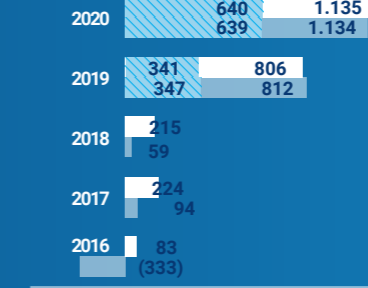
Perakende

Sabancı Perakende Grubu şirketleri Carrefoursa ve Teknosa, 2020 yılında dijital platformları aracılığıyla online satış hacimlerini toplamda 4 katına çıkarmayı başarmıştır.

Kombine Net Satışlar (Milyon TL)



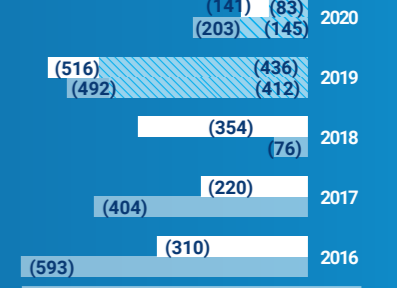
Kombine FAVÖK (Milyon TL)



■ FAVÖK ■ TFRS16 hariç
■ FAVÖK⁽¹⁾

⁽¹⁾ Tek seferlik gelir-gider hariç.

Kombine Net Kâr (Milyon TL)



■ NET KÂR ■ TFRS16 hariç
■ NET KÂR⁽¹⁾

⁽¹⁾ Tek seferlik gelir-gider hariç.

2020 GELİŞMELERİ



Online alışverişte önemli adımlar

COVID-19 pandemisinin de etkisiyle online market üzerinden çok yoğun talep alan Carrefoursa'nın e-ticaret cirosunun toplam ciro içindeki payı yıl içinde iki kattan fazla artmıştır.

Lezzet Arası

Toplam 13 Lezzet Arası ile müşterilerine market fiyatına gastronomik özgürlük sunan Carrefoursa, pandemi çerçevesinde tüm önlemleri dikkate alarak evlere paket servisle hizmet vermiştir.

Yeni bayilik sistemi

Carrefoursa ülkemizin değerli girişimcilerini Şirket'in marketler zincirine dahil etmek amacıyla bu yıl büyük bir adım atmış ve çeşitli kriterleri karşılayan girişimcilere Süper ve Mini market formatlarında bayilik hizmeti imkânı sağlamıştır.

2020 GELİŞMELERİ



Kesintisiz müşteri deneyimi

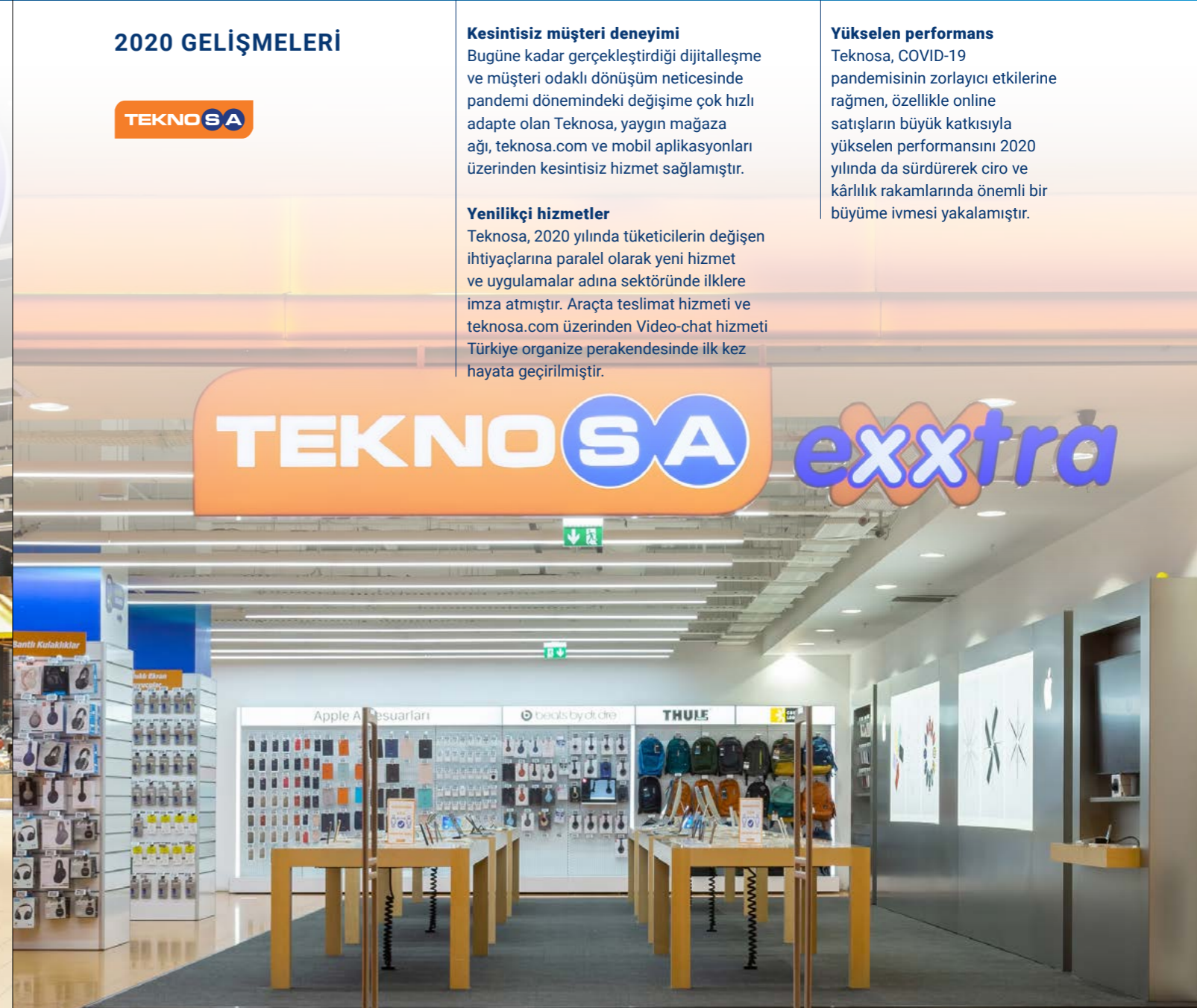
Bugüne kadar gerçekleştirdiği dijitalleşme ve müşteri odaklı dönüşüm neticesinde pandemi dönemindeki değişime çok hızlı adapte olan Teknosa, yaygın mağaza ağı, teknosa.com ve mobil uygulamaları üzerinden kesintisiz hizmet sağlamıştır.

Yenilikçi hizmetler

Teknosa, 2020 yılında tüketicilerin değişen ihtiyaçlarına paralel olarak yeni hizmet ve uygulamalar adına sektöründe ilklere imza atmıştır. Araçta teslimat hizmeti ve teknosa.com üzerinden Video-chat hizmeti Türkiye organize perakendesinde ilk kez hayata geçirilmiştir.

Yükselen performans

Teknosa, COVID-19 pandemisinin zorlayıcı etkilerine rağmen, özellikle online satışların büyük katkısıyla yükselen performansını 2020 yılında da sürdürerek ciro ve kârlılık rakamlarında önemli bir büyümeye ivmesi yakalamıştır.



Perakende

Sabancı Perakende Grubu şirketleri, 2020 yıl sonu itibarıyla toplam 70 ilde 699 gıda marketi ve 211 teknoloji mağazası ve satış noktası ile tüketiciye hizmet vermektedir.

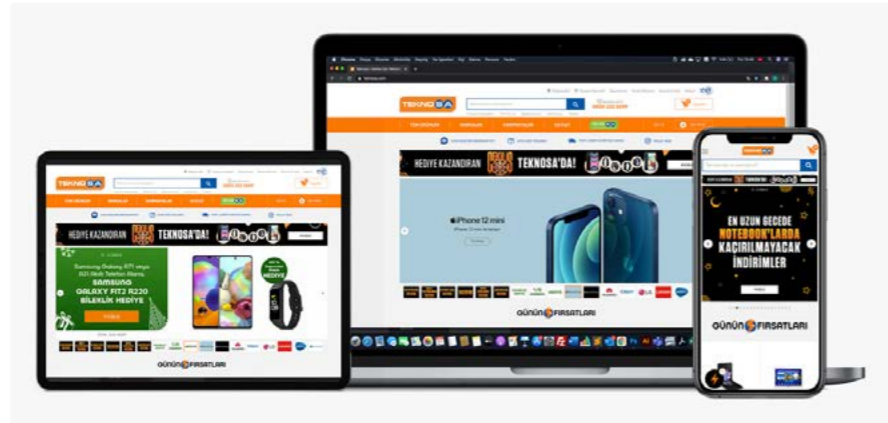
Perakendede Dönüşüm Programı

Sabancı Holding perakende şirketleri, Carrefoursa'nın "Yeni Nesil Market", Teknosa'nın "Yeni Neslin Teknosa'sı" adı altında sürdürdüğü bütünsel dönüşüm programlarıyla 2020 yılında başarılı operasyonel sonuçlara imza atmıştır.

Carrefoursa, CRM faaliyetleri ile elde ettiği veriler ve zenginleştirilmiş müşteri deneyimi ölçüm verileri doğrultusunda hem ürün gamını hem de hizmet anlayışını geliştirmiştir.

Teknosa, sistemsel süreçlerin müşteri odaklı ve yalın olarak yeniden kurgulanması ve sürekliliğinin sağlanması, müşteri temas noktalarında en iyi deneyimin sunulması için CRM ve veri analitiği çalışmalarına öncelik vererek müşteri memnuniyetini ve operasyonel verimliliğini artırmıştır.

Küresel ölçekteki pandemi tüm dünyada ekonomileri, sektörleri ve perakende sektörünü de olumsuz etkilemiştir. Bununla birlikte, Carrefoursa'nın faaliyet gösterdiği gıda perakendesi müşterilerin temel ihtiyaçlarına erişimi noktasında kesintisiz çalışmış ve güçlü büyümesini sürdürmüştür. Bu süreçte eğitim, ekonomi ve sosyal hayatın dönüşümü ve dijitalleşmenin hız kazanması ile teknoloji ihtiyaçları vazgeçilmez hale gelmiş, artan tüketici talebi Teknosa'nın faaliyet gösterdiği sektörü de pozitif etkilemiştir.



Organize gıda perakende pazarı geçen seneye göre %27,3 büyümüş, 174 milyar TL hacme ulaşmıştır. Teknoloji ürünleri pazarı ise geçen yıla göre %37,8 büyüme ile 89 milyar TL'lik hacme ulaşmıştır.

2020 Yılı Önceliklerimiz

Her iki şirket de çalışanlarının, müşterilerinin ve toplumun sağlığına öncelik vermiş ve pandemi sürecinin başından itibaren en üst seviyede sağlık ve güvenlik tedbirlerini hayata geçirmiştir. Bu kapsamda tüm çalışma ortamlarını, market ve mağazalarını sürekli dezenfekte eden, çalışanlarına maske dahil sağlık kitleri dağıtan, sosyal mesafe kuralına uyumlu şekilde hizmet veren Teknosa ve Carrefoursa, Sağlık ve İçişleri Bakanlıklarının yönergelerini harfiyen uygulamıştır.

Carrefoursa, herkesin gıda, hijyen ürünleri gibi yaşamsal ihtiyaçlarına erişmesi için kamu görevi bilinciyle mağazaları ve online kanalları üzerinden hizmetini ara vermeden sürdürmüştür. Teknosa ise, sağlık tedbirleri gereği mağazalarını ilk kapatma kararı alan teknoloji perakendecisi olmuştur. Mağazalarını geçici olarak kapattığı 22 Mart-1 Haziran tarihleri arasında ve kısıtlamalar olduğu dönemlerde teknosa.com ve mobil uygulamaları üzerinden kesintisiz hizmet vermeye devam etmiştir.

Carrefoursa, 2020 yılında "Yeni Neslin Sabancı'sı" vizyonu ile dönüşüm programı kapsamında çalışmalarına devam etmiştir. Uzun yıllardır dijitalleşmeye yapılan yatırımlar çerçevesinde Carrefoursa'nın online marketi webden, telefondan, tableten ulaşılabilir hale gelmiştir. Bugün

BİR BAKIŞTA 2020

- 1 Pazar payı**
%4,52
(Modern Ticaret FMCG pazar payı)
- 2 Mağaza sayısı**
699 (52 il)
- 3 Satış alanı**
525 bin m²
- 4 Metrekare başına düşen ciro**
15,5 bin TL %21,1
- 5 Müşteri sayısı**
138 milyon

GIDA PERAKENDECİLİĞİ

BİR BAKIŞTA 2020

- 1 Pazar payı**
%7
(Teknoloji ürünleri panelmarket)
- 2 Mağaza sayısı**
211 (68 il)
- 3 Satış alanı**
97 bin m²
- 4 Metrekare başına düşen ciro**
42 bin TL %23
- 5 Ziyaretçi sayısı**
175 milyon

TEKNOLOJİ PERAKENDECİLİĞİ

için aylık yaklaşık 6 milyon ziyaretçi trafiği bulunan online marketin mobil uygulama indirilme adedi 150 bini geçmiş, aylık ulaştırılan sipariş sayısı da 200 bine yaklaşmıştır. Bu kapsamda yeni hizmetler sunulmuş, müşteriler "Öncelikli Teslimat", "Alo Sipariş" ve "Markette Hazır" hizmetleriyle tanışmıştır.

Müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin data analiz çalışmaları ile müşteri tüketim alışkanlıklarını inceleyen, müşteri beklentilerine uygun kampanyalar tanımlayan Carrefoursa'nın kartlı müşteri sayısı 4,1 milyondur.

Teknosa'da yapay zeka algoritmalarıyla veriyi analiz edip, müşterilere sunulan deneyimi en iyi hale getirmek için yeni uygulamalar hayata geçirilmiştir. Teknosa'nın 2020 yıl sonu itibarıyla 17,5 milyon tekil müşteri verisi bulunmaktadır. Doğru ürün karmasını, doğru lokasyonlarda tüketiciyle buluşturmak, yeni müşteri kazanmak, mağazaların verimliliğini artırmak, dinamik fiyatlandırma, stok ve gider optimizasyonunu sağlamak, ciro ve kârlılık hedeflerine ulaşmak için veriye dayalı analizler derinleştirilmiş ve operasyonel verimlilik artırılmıştır.

Teknosa, artan online alışveriş eğilimi çerçevesinde müşterilere birebir hizmet vermek için web-chat, WhatsApp, telefonla satış uygulamalarını geliştirmiştir. Türkiye'de organize perakendede ilk olan video-chat uygulamasını devreye almış,



sanal ortamda mağaza deneyimi sunmaya başlamıştır. Şirket ayrıca, herkesin artan teknoloji ihtiyaçlarıyla hızlı buluşması için 40'ın üzerinde ilde aynı gün ve ertesi gün teslimat hizmeti vererek sektörde fark yaratmıştır.

Yerli üreticilerin yanında olan Carrefoursa da, "Doğrusu Carrefoursa'da" diyerek yeni iletişim stratejisiyle doğru ürünü doğru üreticiden temin ederek, doğru hizmet ve doğru fiyat politikası ile müşterilerine sunma misyonunu derinleştirmiştir.

Carrefoursa, Türkiye'nin değerli girişimcilerini, sürdürülebilir bir gelişime sahip olan zincirine dahil etmek amacıyla bayilik sistemi başlatmıştır. Sistem kapsamında Mini ve Süper formatlarda bayilikler verilmiş ve 2021 yılında 100 bayi hedeflenmektedir.

Carrefoursa, 2020'de yaş sebze-meyve konusunda tarladan en doğru ürünü en uygun fiyatla reyonlarına getirebilmek amacıyla Tarım ve Orman Bakanlığı olmak üzere Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM) ve Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü (TAGEM) ile iş birliği gerçekleştirmiş, üreticilere yerli tohum desteği vererek üretim sürecini yerinde kontrol edip güvenli ürünlerin reyonlara gelmesini sağlamaktadır. Müşterilerine veteriner hekim kontrollü, %100 yerli besi kırmızı et sunan Carrefoursa, 2020 yılında kırmızı et satışını, bir önceki yıla göre %26 artırmıştır. Denizlerdeki sürdürülebilir balıkçılığa verdiği destekle Carrefoursa, hem üretimden reyona gelene kadar her süreci kontrol edilen çiftliklerle çalışmakta hem de Gebze'de kurduğu Su Ürünleri Platformu ile av sezonunda reyonlarında farklı balık çeşitlerine yer verebilmektedir.

Perakende

Sabancı Perakende Grubu şirketleri, müşterilerin ihtiyaçlarına göre konumlandırılmış farklı formatlar ile çoklu kanalda kesintisiz hizmet vermektedir.

2020 Yılı Performansı

Yeni Neslin Teknosa'sı mottosuyla dijitalleşme ve müşteri odaklı dönüşümde kat ettiği yol, Teknosa'nın sağlıklı ve istikrarlı şekilde yükselen performansını sürdürmesini sağlamıştır. Şirket'in 2020 cirosu, pandeminin zorlayıcı etkilerine rağmen yıl sonu itibarıyla geçen yıla göre %36'lık büyüme ile 5,6 milyar TL'ye, net kârı da 234 milyon TL'lik bir iyileşmeyle 148,6 milyon TL zarardan 85,3 milyon TL kâr düzeyine ulaşmıştır.

Teknosa'nın online kanalı teknosa.com da hizmet kalitesinde fark yaratarak çok başarılı bir yıl geçirmiştir. Bu kapsamda mağazaların pandemi nedeniyle 2 ay boyunca tamamen kapalı olduğu ikinci çeyrekte e-ticarette %580'lik rekor büyüme elde edilmiştir. Teknosa'nın online cirosu geçen yıla göre 3,6 kat artarak 1 milyar TL'yi aşmıştır. Ziyaretçi sayısında da %40 seviyesinde bir yükselme kaydedilmiştir. Sonuç olarak, perakende satışları içerisinde online satışların payı %19'a ulaşmıştır.

Teknosa, 68 ilde 211 mağaza ve satış noktası, teknosa.com ve mobil platformlarıyla Türkiye'nin en yaygın, müşterisine en yakın teknoloji perakende şirketidir. Mağazalarında ve teknosa.com'da 2020 yılı boyunca 175 milyona varan ziyaretçi ağırlamıştır.

Carrefoursa, 2020 yılında, 7,9 milyar TL ciro elde eden Carrefoursa, yıl sonu itibarıyla 30 Hipermarket, 389 Süpermarket, 28 Gurme ve 228 Mini ve 24 bayilik ile toplamda 52 ilde 699 markete ve 525 bin m² toplam net satış alanına sahiptir.

Online ticaret payı
%19

Teknosa'nın cirosu bir önceki yıla göre %36 büyüme ile 5,6 milyar TL'ye ulaşmıştır. Online cirosu da 3,6 katına çıkmış ve 1 milyar TL'yi geçmiştir.



Carrefoursa'nın pazar payı %4,52 (Modern Ticaret FMCG pazar payı), metrekare başına düşen cirosu da %21,1 artışla 15,5 bin TL'ye ulaşmıştır. Yılı 183 milyon TL yatırım ile tamamlayan Carrefoursa, müşteri odaklı yaklaşımı ile günde 500 bin kişiye ürün ve hizmet ulaştıran bir marka haline gelmiş ve mağazalarından toplam 138 milyon kez alışveriş yapılmıştır. Carrefoursa'nın 11.032 çalışanı mevcuttur. Sabancı Holding iştirak oranı %57,12 olmuştur.

Kadınlara Yönelik Destek Projeleri

Kadın için Teknoloji Projesi

Teknosa, 2007 yılından bu yana sürdürdüğü Kadın için Teknoloji projesi kapsamında bugüne kadar 20 binden fazla kadının dijital okuryazar olmasına katkı sağlamıştır. 2020

yılında pandemi nedeniyle online olarak devam eden eğitimlere Türkiye'nin dört bir yanından 2.500'ün üzerinde kadın katılmıştır.

Teknosa, aynı zamanda UN Global Compact ve UN Women'in ortak girişimi olan Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni (WEPs) 2018 yılında imzalayıp, toplumsal cinsiyet eşitliğini ilerletecek şirket politikaları oluşturmaya yönelik 7 ilkeye taahhüt vererek Türkiye'de bu platforma katılan ilk teknoloji perakende şirketidir.

Kadınların Gücü Carrefoursa'nın Gücü

Carrefoursa, toplumsal cinsiyet eşitliğine verdiği değeri Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi (UN WOMEN) ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) ortaklığıyla oluşturulan Kadının Güçlenmesi

Prensipleri (Women's Empowerment Principles – WEPs) Platformu'nun imzacıları arasında yer alarak küresel çapta tasdik etmiştir. Bugün için dünya çapında aralarında Carrefoursa'nın da yer aldığı yalnızca 9 gıda perakendecisi WEPs Platformu imzacısı konumunda bulunmaktadır.

Çevreye Duyarlı Aksiyonlar

Teknosa, doğal kaynakların tasarruflu kullanımı, enerji verimliliği, atık yönetimi ve atık geri dönüşümü konularında çalışmalarını 2020 yılında da sürdürmüştür. Teknosa'nın enerji tasarrufu çalışmaları kapsamında;

56 adet mağazada kurulan manuel müdahaleye izin vermeyen otomasyon sistemi ile yaklaşık %15 (senelik olarak yaklaşık 1,73 milyon kW) enerji tasarrufu sağlanmıştır.

Gebze lojistik merkezi ve 114 mağazada mevcut aydınlatma armatürleri led aydınlatmaya dönüştürülerek, senelik 4,3 milyon Kw enerji tasarrufu elde edilmiş, yeni açılan, yenilenen mağazaların aydınlatmaları da led yapılmaya devam edilmiştir.

Karbon emisyonlarının düşürülmesi kapsamında, kiralık şirket aracı havuzundaki araçların %71'i hibrit araca çevrilmiştir.

Carrefoursa, 2020 senesinde ilk kez Carbon Disclosure Project (CDP) bünyesinde iklim değişikliği ve su konularında raporlama yaparak bu konudaki farkındalığını ve taahhütlerini ispatlamıştır. Carrefoursa, TİDER iş birliği kapsamında oluşturulan Destek Market'e 550 ton ürün tedarik ederek 22 bin kişiye ulaşmasını sağlamıştır. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın başlatmış olduğu "Sıfır Atık" inisiyatifi ile tüm mağazaları için "Temel Seviye Sıfır Atık" belgesi almak için çalışmalara başlamış ve 2020 yılı sonuna kadar 69 mağaza için belge alınmıştır.

2021 Yılı Önceliklerimiz ve Sektörel Strateji

Teknosa, dijitalleşmenin hızlanması ile her alanda artan teknoloji ihtiyaçlarını, uçtan uca kapsamlı deneyim ile müşterileriyle buluşturmaya odaklanacaktır. Bu çerçevede Şirket'in önümüzdeki dönem öncelikleri arasında e-ticaretin geliştirilmesi, online

ve fiziksel deneyimin harmanlandığı yeni uygulamaların derinleştirilmesi, müşterilerin beklentilerine göre yenilikçi ürün ve hizmetlerin sunulması, alternatif kanalların ve iş modellerinin değerlendirilmesi yer almaktadır. Teknosa, veri analitiğini yeniliklerin hayata geçirilmesinde etkin kullanıp, insan kaynağına ve teknolojiye yatırım yaparak paydaşları için yarattığı değeri artırmayı hedeflemektedir.

Carrefoursa, Yeni Nesil Market vizyonuyla 2021 yılında dijitalleşmeyi sürdürerek müşterileri nezdinde tüm dijital kanallardan online marketine erişimi daha da artırmayı, yeni nesil hizmetleriyle müşterilerinin alışveriş ihtiyacını karşılamayı, bayilik sistemiyle bir yılda 100 yeni marketi bünyesine katmayı, yerli tohum, kırmızı et ve balıkçılık konularında sürdürülebilir bir şekilde yerli üreticiye destek vermeye devam etmeyi, "Doğrusu Carrefoursa'da" söylemiyle doğru üreticiden temin ettiği doğru ürünleri müşterilerine doğru hizmetle ve doğru fiyatla ulaştırmayı hedeflemektedir.

Carrefour 

Faaliyet alanı

Gıda ve gıda dışı perakendeciliği

Faaliyette bulunduğu ülkeler

Türkiye

Bulunduğu il sayısı

52

Mağaza sayısı

699 (30 Hipermarket, 389 Süpermarket, 28 Gurme ve 228 Mini ve 24 bayilik market)

Dijital satış kanalları

carrefoursa.com ve mobil uygulama (iOS ve Android)

Yıllık müşteri sayısı

138 milyon

Satış alanı

525 bin m²

Çalışan sayısı

11.032

Sadakat kart sayısı

4,1 milyon+

Sabancı Holding iştirak oranı

%57,12

Web adresi

www.carrefoursa.com

Veriler, 31.12.2020 tarihi itibarıyla.

TEKNOSA

Faaliyet alanı

Teknoloji perakendeciliği

Faaliyette bulunduğu ülkeler

Türkiye

Bulunduğu il sayısı

68

Mağaza sayısı

211 mağaza (23 Carrefoursa satış noktası dahil)

Dijital satış kanalları

teknosa.com ve mobil uygulama (iOS ve Android)

Ziyaretçi sayısı

175 milyon

Satış alanı

97 bin m²

Çalışan sayısı

2.337

Müşteri verisi

17,5 milyon

Sabancı Holding iştirak oranı

%50,00

Web adresi

www.teknosa.com

Veriler, 31.12.2020 tarihi itibarıyla.

SabancıDx

SabancıDx, yeni bir 10 yılın başlangıcı olarak görülen 2020 yılına, dünyayı şekillendiren dijital teknolojilere önemli yatırımlar yaparak ve kurumsal dönüşümü açısından önemli kilometre taşlarını geride bırakarak girmiştir.

2020 YILI ÖNCELİKLERİMİZ

Dönüşüm

SabancıDx, yeni bir 10 yılın başlangıcı olarak görülen 2020 yılına, dünyayı şekillendiren dijital teknolojilere önemli yatırımlar yaparak ve kurumsal dönüşümü açısından önemli kilometre taşlarını geride bırakarak girmiştir. Tasarruf, verimlilik ve güvenlik kavramları üzerinden şekillenen 2020 yılı öncelikleri ışığında insana, doğaya ve topluma fayda sağlayacak projeler geliştirmek ve yeni nesil teknolojileri temel alan ürünler ortaya çıkarmak Şirket'in odağında olmuştur. Yılın ilk aylarında dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisinde, çevik dönüşüm yolculuğunun sağladığı hızlı refleksler sayesinde müşterilere verilen hizmetlerde herhangi bir aksama olmaması ve bu mücadele dolu yılda müşterilerin kesintisiz bir şekilde hizmet vermelerini sağlamak en somut kazanımlardır. Özellikle toplum yararına doğrudan hizmet eden müşterilerin her zaman yanında olarak, onların daha iyi hizmet verebilmesi için çaba gösterilmiştir.

Hizmetler

Yeni normallerin ve yeni alışkanlıkların zemininin hazırlandığı 2020 yılında, mevcuttaki ürünlerimizi geliştirmenin yanı sıra yeni ürünlerimizi de hayata geçirecek, en büyük kurumsal hedeflerimiz arasında yer alan teknoloji ihracatının kapısı aralanmıştır. Pandemi sürecinde artan siber saldırılara karşı, siber güvenlik alanına önemli yatırımlar yapılmış ve gelinen noktada 2021 yılına, siber güvenlik ekibini %30 büyütme hedefiyle girilmiştir. SabancıDx, büyük veri, ileri veri analitiği, robotik iş gücü gibi yetkinlikleriyle, teknoloji alanında önemli projelere imza atmıştır.



DnA Platformu ile analitik projelerin yarattığı toplam değer
330 milyon TL

SabancıDx ileri veri analitiği odağında sunduğu verimlilikle firmalara katma değer sağlamaktadır.



SabancıDx çalışan sayısı
200+

SabancıDx Dijital Kampüs'te çevik çalışma anlayışı ve garaj kültürünü temel alan donatılarıyla, yeni nesil çalışma anlayışı 2020 yılında da devam etmiştir.

faidalanılarak yeni nesil performans yönetimi uygulaması Perfx geliştirilmiştir. Firmaların değerleri ve stratejileri ile uyumlu, esnek, şeffaf ve geri bildirimle dayalı sürekli performans yönetim platformu olarak öne çıkan Perfx, açık iletişim ve sürekli diyalog imkânı ile işveren markaların olumlu algılar üzerine inşa edilmesi, çalışan deneyimi ve ortak hedefler ile ilerlenmesi açısından önemli katkılar sunmaktadır.

İnsan ve Sürdürülebilirlik

2019 yılında kurulan SabancıDx Dijital Kampüs'te çevik çalışma anlayışı ve garaj kültürünü temel alan donatılarla oluşturulan yeni nesil çalışma anlayışı, 2020 yılında da devam etmiştir. Girişimcilik kültürünün, yeni fikirlerin ve birlikte çalışma anlayışının teşvik edildiği Dijital Kampüs'te sürdürülebilir faydalar üretmek için çalışılmaktadır. Tasarım Odaklı Düşünme Yolculuğu kültürel dönüşüm programı ve inovasyon yetkinliklerinin geliştirilmeye başlanmasıyla beraber COVID-19 ve uzaktan çalışma prensipleri hızlıca oluşturulup uygulamaya alınmıştır. Bu çalışmaların sonucunda 2020 sonunda sayısı 219'a ulaşan çalışanıyla SabancıDx, Great Place to Work (GPTW) sertifikası almaya hak kazanmıştır.

2020 yılı SabancıDx marka bilinirliği için de önemli bir yıl olmuştur. Özellikle pandemi sürecinde artan dijitalleşme ihtiyacı ile birlikte yeni nesil teknolojilerde farkındalığı artırmak, şirketlere dönüşüm

süreçlerinde rehberlik etmek adına oldukça aktif rol üstlenilmiştir. Dijital ve analitik bir şirket olan SabancıDx tarafından sunulan hizmetler, yaratılan değer ve sektör ekosistemine yapılan katkılarla "yenilikçi dijital fikirlerle sürdürülebilir faydalar üreterek kurumları geleceğe taşıma" misyonuna paralel adımlar atılmış ve SabancıDx markası, alanında önemli bir oyuncu olarak konumlandırılmıştır.

2021 Yılı Önceliklerimiz ve Sektörel Strateji

2021 yılı, yepyeni bir normalin geçiş dönemi olacak. Dünyanın gözlerini dijitalleşmeye çevirdiği, yeni nesil teknolojilerin sorunların çözümünün

de ötesinde sorunları önleme rolünü üstleneceği bir gelecek öngörülmektedir. Yarının dünyasının sorularına bugünden yanıt alınabilecek bu heyecan verici yolculukta dijital dönüşümü, yeni dünyanın olmazsa olmazı olarak tanımlayan SabancıDx, bu dönüşümün itici gücü olma görevini üstlenmektedir. Büyük Veri, İleri Veri Analitiği, Siber Güvenlik, Endüstriyel IoT, Robotik İşgücü, Yapay Zeka gibi yeni nesil teknolojilerle sürekli büyüyen ve genişleyen çözüm portföyüyle yeni normalin dijital altyapılarını müşterilere kazandırmak SabancıDx'in en önemli öncelikleri arasında yer almaktadır.



Diğer

2020 yıl sonu itibarıyla Hiltonsa oteller zincirinin oda kapasitesi, 309'u Ankara Hiltonsa, 295'i Adana Hiltonsa ve 186'sı Mersin Hiltonsa'ya ait olmak üzere 790'dır.

Tursa/AEO

Sabancı Holding'e bağlı Tursa bünyesinde Adana Hiltonsa ve Mersin Hiltonsa yer alırken, Ankara Enternasyonal Otelcilik bünyesinde ise Ankara Hiltonsa bulunmaktadır. Topluluk, turizm sektörüne yıllar önce Adana Erciyas Oteli ile adım atmıştır. 1988'de, Ankara Hiltonsa Oteli'nin açılışıyla kurucu ortaklık şeklinde yeni bir ivme kazanan turizm faaliyetleri, 1990'da Mersin Hiltonsa oteliyle daha da gelişmiş ve 2001 başında açılışı yapılan Adana Hiltonsa ile bugünkü düzeyine ulaşmıştır. 2020 yıl sonu itibarıyla Hiltonsa oteller zincirinin oda kapasitesi, 309'u Ankara Hiltonsa, 295'i Adana Hiltonsa ve 186'sı Mersin Hiltonsa'ya ait olmak üzere 790'dır. Topluluğun sahip olduğu oteller Hilton Grubu tarafından işletilmektedir.

Philsa

Philsa, 1991 yılında Philip Morris International (PMI)'in %75 ve Sabancı Holding'in %25 ortaklığıyla kurulmuştur. 1992 yılının sonlarına doğru faaliyetlerine başlayan İzmir Torbalı'daki üretim tesisi, uzman kadrosu ve en son teknolojiye yaptığı yatırımlar ile dünya standartlarında bir fabrika olarak itibarını güçlendirmiştir. 2020 yıl sonu itibarıyla fabrikaya yaklaşık 964 milyon ABD Doları yatırım gerçekleştirilmiştir. Philsa, Türkiye iç pazarı ve dış pazarlar için en yüksek kalitede üretim yapmaktadır.

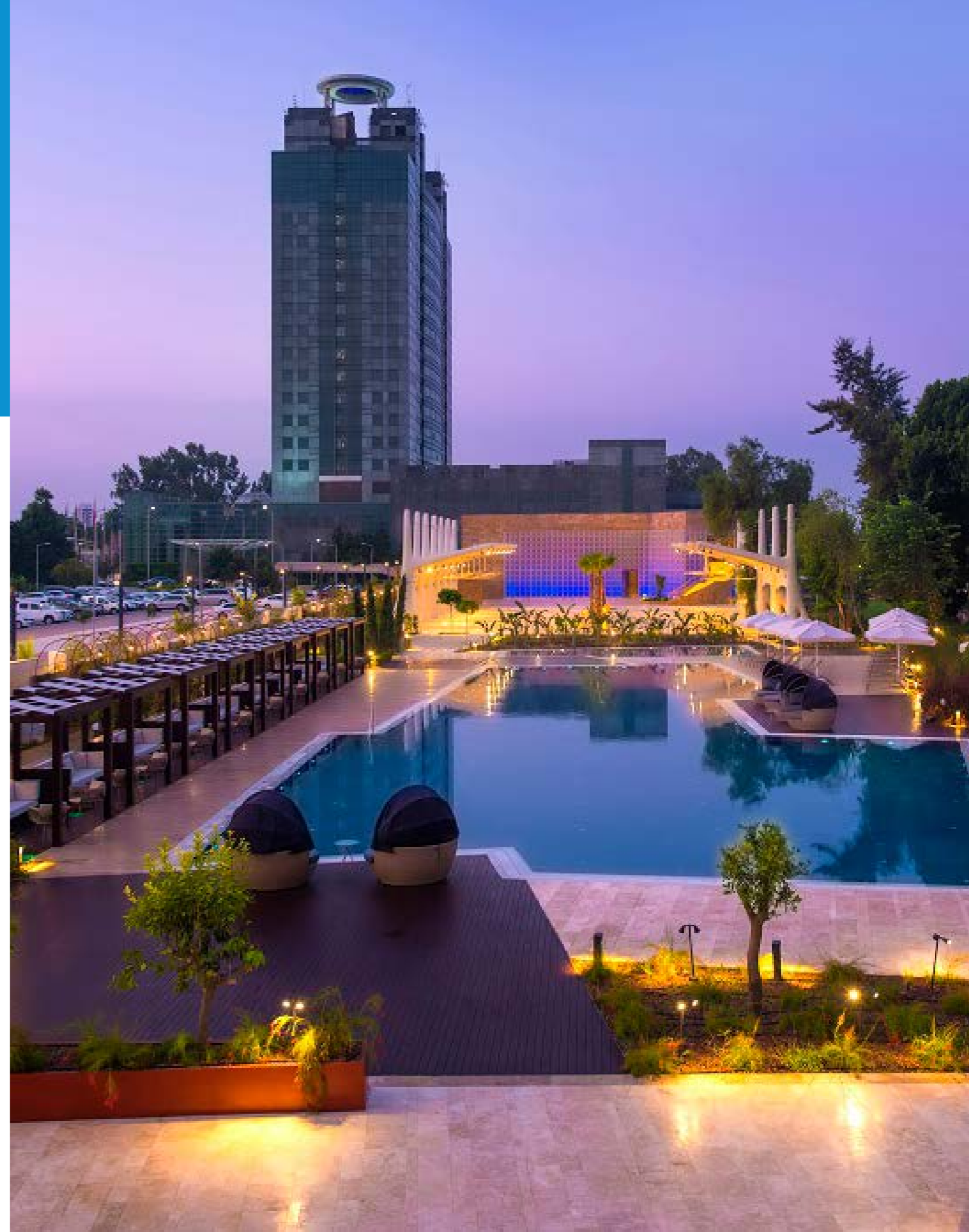
Philip Morrissa

PMSA, 1994 yılında Philip Morris International (PMI)'in %75 ve Sabancı Holding'in %25 ortaklığıyla kurulmuş olup, PMI'in sigara markalarının ülke çapındaki

dağıtım ve satışını gerçekleştirmektedir. Şirket'in dağıtım ağı, 81 ilde yaklaşık 150 bin satış noktasına ulaşmaktadır. PMSA, yaklaşık 40 distribütörü ve distribütörlerinin satış ekipleriyle birlikte düşünüldüğünde yaklaşık 2 bin kişilik kadrosuyla Türkiye'nin en büyük satış örgütlerinden birine sahiptir. 2020 yılı sonunda, PMSA yasal sigara pazarında %41,2^(*) pazar payına sahiptir.

Dijital dönüşüm ile daha yalın ve etkin bir değer zinciri yaratarak rekabetçilik artırılırken, sorumluluk bilinci ve sürdürülebilirlik vizyonu ile uzun dönemli değer yaratmaya odaklanılmıştır.

(*) Kaynak: Nielsen Retail Audit-Aralık 2020



Vakıf

Türkiye'nin her köşesinde insanların hayatına dokunuyoruz.

SABANCI VAKFI FAALİYETLERİNİN ÖZETİ

78
Yerleşim Merkezinde

76
İlde Hibe Programları

50 BİN
Burs

120
Kalıcı Eser

173 BİN
Proje

1.190
Ödül

Merhum Hacı Ömer Sabancı'nın sağlığında bir yaşam felsefesi olarak kabul ettiği "Bu Topraklardan Kazandıklarımızı Bu Toprakların İnsanlarıyla Paylaşmak" ilkesini benimseyen Sabancı Kardeşler, bu düşünceden yollarına devam ederek hayır işlerini düzenli bir şekilde yürütebilmek amacıyla 1974'te Hacı Ömer Sabancı Vakfı'nı (Sabancı Vakfı) kurmuştur.

Sabancı Topluluğu'nun sanayi ve ekonomi alanında eriştiği gücü, sosyal ve kültürel alanlarda da geniş ölçüde paylaşması sonucu bugün Sabancı Vakfı, Türkiye'nin önde gelen aile vakıflarından biridir.

Sabancı Vakfı, kuruluşundan bu yana 46 yılda Türkiye geneline dağılmış 78 yerleşim merkezinde okullar, öğrenci yurtları, öğretmen evleri, sağlık kurumları, spor tesisleri, kültür merkezleri ve sosyal tesisler yaptırarak 120'den fazla kalıcı eser meydana getirmiştir. 2007 yılından bu yana sivil toplum kuruluşlarının toplam 173 projesine destek sağlanmıştır. Kültür-sanat alanında 22 yıldır devam eden Devlet Tiyatroları - Sabancı Uluslararası Adana Tiyatro Festivali başta olmak üzere uzun soluklu destekler verilmektedir. 46 yılda 50 bine yakın burs veren Sabancı Vakfı; eğitim, sanat ve spor alanlarındaki ödüllerle başarıyı teşvik etmektedir.

Sabancı Üniversitesi ile yenilikçi eğitimi **destekliyoruz**. Hibe vererek ve uzmanlığımızı paylaşarak sivil toplum kuruluşlarını **güçlendiriyoruz**. Bilgi ve deneyimimizi hayırseverliğin güçlenmesi için **paylaşıyoruz**. "Fark Yaratanlar"ın bilinirliğini artırarak topluma **ilham veriyoruz**. Öğrenci ve sanatçıları burs ve ödüllerle **teşvik ediyoruz**. Filantropi alanında özellikle sivil toplumun hibe ile desteklenmesi konusunda, yeni anlayış ve yöntemlerin hayata geçmesine **öncülük ediyoruz**. Sivil toplum kuruluşlarıyla çalışarak toplumsal meselelerin çözümüne **katkıda bulunuyoruz**. Eğitim, kültür, sağlık ve spor alanlarında kalıcı eserler **inşa ediyoruz**.



Sabancı Vakfı

Sabancı Vakfı, sivil toplumun COVID-19 kriziyle baş edebilmesi için bu süreçte tüm desteklerinin kesintisiz olarak devam etmesini önceliklendirmiş ve öncü bir rol oynayarak salgınla mücadeleye yönelik uluslararası taahhütnameleri imzalamıştır.

Sabancı Ailesi, kurmuş olduğu pek çok sanayi kuruluşuyla Türkiye ekonomisinin gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Bunun yanı sıra aile bireyleri özellikle eğitim, sağlık, kültür, spor ve sosyal hizmet alanlarında çok sayıda kurumun toplum yararına sunulmasına büyük önem vermiş, hayır işlerinde etkin bir biçimde rol almıştır. Merhum Hacı Ömer Sabancı'nın sağlığında bir yaşam felsefesi olarak kabul ettiği "Bu Topraklardan Kazandıklarımızı Bu Toprakların İnsanlarıyla Paylaşmak" ilkesini benimseyen Sabancı Kardeşler, bu düşünceden yollarına devam ederek hayır işlerini kurumsallaştırmak ve düzenli bir şekilde yürütmek amacıyla 1974 yılında Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Sabancı Vakfı)'ni kurmuşlardır. Bu girişimlerinde en büyük desteği ise tüm mal varlığını Vakfa bağışlayan anneleri Sadıka Sabancı'dan almışlardır. Sabancı Vakfı'nın kaynakları, Sabancı Ailesi'nin ve Sabancı Topluluğu şirketlerinin bağışları ile Vakfın mal varlıklarından elde edilen gelirlerden oluşmaktadır.

Eğitim, sosyal değişim ve kültür-sanat Vakfın temel faaliyet alanlarını oluşturmaktadır. Vakıf, bu çerçevede yürüttüğü faaliyetlerinde "kadınlar", "gençler" ve "engelliler"e odaklanmaktadır.

Sabancı Vakfı, yurt içi ve yurt dışında önde gelen sivil toplum platformlarında üyeliklere sahiptir. Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV)'in kurucu üyesi, Avrupa Vakıflar Merkezi (EFC)'nin üyesi, ayrıca EFC bünyesinde bulunan, Engellilerin İnsan Hakları Avrupa Vakıflar Konsorsiyumu'nun ve Toplumsal Cinsiyet Grubu'nun da kurucu üyesi, Zero Project etki transferi partneri ve ABD Vakıflar Birliği (COF) üyesidir.



2020 yılında yaşanan pandemi döneminde Sabancı Vakfı, sivil toplumun COVID-19 kriziyle baş edebilmesini kolaylaştırmak ve eğitim, kültür-sanat ve sosyal değişim alanında var olan çalışmaların devamını sağlamak için güvene dayalı filantropi ilkesini temel alarak, bu süreçte tüm desteklerinin kesintisiz olarak devam etmesini önceliklendirmiş, yine öncü bir rol oynayarak üyesi olduğu uluslararası kuruluşlar olan Avrupa Vakıflar Merkezi (EFC) ve Vakıflar Birliği'nin (COF) salgınla mücadele için hazırladıkları taahhütnameleri imzalamıştır.

Sosyal Değişim

Sabancı Vakfı, günümüzün karmaşık toplumsal meselelerine çözüm bulmak ve kalıcı etki yaratmak amacıyla konularına hakim sivil toplum kuruluşlarını hibe programlarıyla desteklemektedir. Ayrıca çeşitli paydaşlarla kurduğu uzun vadeli iş birlikleri, sivil alanda yapılan çalışmaların etkisini güçlendirmektedir.

Sabancı Vakfı Hibe Programları ile kadınlar, gençler ve engellilere eşit fırsatların yaratılmasını ve bu grupların topluma aktif katılımlarını destekleyen sivil toplum kuruluşlarının projeleri desteklenmektedir. 2007 yılından bu yana 13 yılda Hibe

Sabancı Vakfı'nın vizyonu "bütün bireylerin haklardan eşit yararlandığı bir toplum"dur.

Hibe Programları ile dokunulan kişi sayısı
900 bin+

English Together ile ulaşılmak istenen öğrenci sayısı
16 milyon

"Sabancı Vakfı Filantropi Seminerleri"nin 13'üncüsü 15 Aralık 2020 tarihinde "Herkes Online mı? - Sosyal Değişim için Teknoloji" başlığı ile gerçekleştirilmiştir.

Programları kapsamında destek verilen 173 proje ile doğrudan 223 bin dolaylı olarak ise 900 binden fazla insanın hayatına dokunulmuştur.

Sabancı Vakfı Hibe Programları kapsamında desteklenen ve projelerini 2020 yılında tamamlayan 12 sivil toplum kuruluşu ise 20 Ekim 2020 tarihinde online olarak gerçekleştirilen "Ekim Zamanı" etkinliğinde deneyimlerini paylaşmıştır. Her yıl projelerin hikâyeleri ile hazırlanan "Ekim Zamanı: Hibe Programı Öyküleri" kitabı web versiyonu da yayınlanmıştır.

2020 yılında tamamlanan projelerden biri Millî Eğitim Bakanlığı ve Köy Okulları Değişim Ağı ile birlikte yürütülen Köy Öğretmenleri Projesi olmuştur. Proje kapsamında birleştirilmiş sınıflarda görev yapan köy öğretmenlerine yönelik eğitimler düzenlenmiş ve iki rehber kitap hazırlanmıştır. Rehber kitaplar Millî Eğitim Bakanlığının kullandığı sistem ile 9 bin köy öğretmenine ulaştırılmıştır. Projenin kapanış töreni 22 Ekim 2020 tarihinde Millî Eğitim Bakanı Ziya Selçuk'un katılımı ile düzenlenmiştir.

2020 yılında Millî Eğitim Bakanlığı ve British Council iş birliği ile başlatılan bir büyük proje İngilizce öğretmenlerinin mesleki yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik "English Together" projesi olmuştur. Üç yıl sürecek proje kapsamında ortaokullarda görev yapan 37 bin İngilizce öğretmeni ve 16 milyon öğrenciye ulaşılması hedeflenmektedir.

Türkiye'de toplumsal gelişmeye katkıda bulunanların öykülerini ve çalışmalarını gündeme getirerek, onları teşvik etmek ve topluma ilham vermek amacıyla tasarlanan Fark Yaratıcılar Programı 2020 yılında 11. sezonunu tamamlamıştır. Toplumsal konularda farkındalık yaratmaya çalışan, insanları duyarlı ve aktif vatandaş olmaları konusunda teşvik eden bir farkındalık projesi olan Fark Yaratıcılar Programı için 2009 yılından itibaren 8 binin üzerinde başvuru alınmıştır. 11. sezon itibarıyla seçilen 195 Fark Yaratıcı'nın videoları, Fark Yaratıcılar web sitesinin yanı sıra, Facebook, Twitter, Instagram ve YouTube'da paylaşılmaktadır. Fark Yaratıcılar'ın videoları bugüne kadar Türkiye ve yurt dışında internet ve sosyal medya aracılığıyla 37 milyondan fazla izlenme rakamına ulaşmıştır.

Sabancı Vakfı'nın düzenlediği seminerler ve deneyim paylaşım toplantıları, sivil toplum kuruluşu, vakıf, özel sektör ve kamu temsilcileriyle ulusal ve uluslararası uzmanları buluşturarak filantropi ve sivil toplum alanında yeni yaklaşımlar konusunda deneyim paylaşımına imkân vermektedir. Bu kapsamda "Sabancı Vakfı Filantropi Seminerleri"nin 13'üncüsü 15 Aralık 2020 tarihinde "Herkes Online mı? - Sosyal Değişim için Teknoloji" başlığı ile gerçekleştirilmiştir. Serdar Kuzuloğlu'nun moderatörlüğünde gerçekleştirilen seminerin ana konuşmacısı iamtheCODE kurucusu Marième Jamme olmuştur.



Sabancı Vakfı

Sabancı Vakfı, 2020 yılında da çalışma alanlarında uluslararası alandaki gelişmeleri takip etmeye, katkı sağlamaya ve iş birliklerini geliştirmeye devam etmiştir.

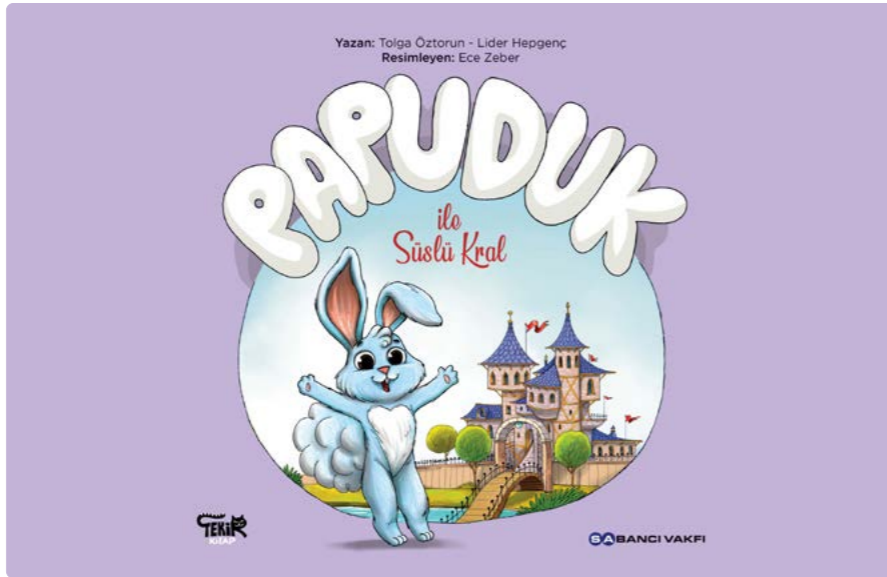
COVID-19 salgınının etkisi nedeniyle toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadının insan hakları bağlamında hakların risk altında olduğundan yola çıkan Sabancı Vakfı, 30 Haziran 2020 tarihinde kadın hakları alanında çalışan 29 kurumdan 36 kişi katılım gösterdiği çevrim içi bir toplantı düzenlemiştir. "COVID-19 Salgınının Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Bakımından Etkileri ve Çözüm Önerileri Toplantısı" başlıklı bu buluşmanın sonrasında belirlenen ihtiyaçlara ve çözüm önerilerine yönelik aksiyonlar alınmış ve iş birlikleri geliştirilmiştir.

2020 yılında Vakfın sosyal değişim alanında yürüttüğü yeni bir çalışma olarak doğa ve hayvan sevgisi temalı bir çocuk kitabı hazırlanmıştır. Tavşan Papuduk karakteri ile çocuklara hayvan sevgisi ile bağlantılı hikayeler aktarmak amacıyla yayınlanan serinin ilk seti, alanda çalışan kurumlara ve dezavantajlı bölgelerdeki devlet okullarına ücretsiz olarak gönderilmektedir.

Sabancı Vakfı, 2020 yılında da çalışma alanlarında uluslararası alandaki gelişmeleri takip etmeye, katkı sağlamaya ve iş birliklerini geliştirmeye devam etmiştir. Vakıf, 1991 yılından beri üye olduğu ve ilk kez 2011-2016 yıllarında Türkiye'den tek vakıf olarak yönetiminde görev aldığı Avrupa Vakıflar Merkezi (EFC) Yönetim Kurulu'na 2020 yılında üç yıllığına tekrar seçilmiştir. Ayrıca EFC'nin engelli hakları ve toplumsal cinsiyet konularındaki çalışmalarına 2020 yılında da aktif olarak katkıda bulunmaya devam etmiştir. Ayrıca filantropi alanında önemli yere sahip saygın uluslararası yayınlarda yayımlanan makaleler ile alanındaki fikir önderliği misyonunu yerine getirmeye devam etmektedir.

i Kalıcı eser sayısı
120

2020 yılında 30 kalıcı esere bakım-onarım yaptırılmış, çeşitli destekler vermeye devam edilmiştir.



Kalıcı Eserler

Sabancı Vakfı, kuruluşundan bu yana geçen 46 yıl süresince, Türkiye geneline dağılmış 78 yerleşim merkezinde okullar, yurtlar, sağlık kurumları, kültür merkezleri, spor tesisleri, kütüphaneler, öğretmenleri ve sosyal tesisler ile en görkemli yatırımı olan Sabancı Üniversitesi'nin kuruluşunu gerçekleştirerek sayıları 120'yi aşan kalıcı eseri toplumun hizmetine sunmuştur.

2020 yılında bu kalıcı eserler arasında bulunan 30 kalıcı esere bakım-onarım yaptırılmış, çeşitli destekler vermeye devam edilmiştir.

2020 yılı Vakfın İstanbul'daki kalıcı eserleri arasında bulunan Anadolu Liselerinde pilot olarak başlatılan Okul İklimini İyileştirme projesi başarıyla devam etmiştir. İlgili okullarda okul iklimi kulüpleri kurularak öğrenciler aktif şekilde katkı vermişlerdir. Okul İklimini İyileştirme Projesi çalışmalarının yaygınlaştırılması yönünde İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü ile iş birliği gerçekleştirilmiş ve Borsa Başakşehir Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde pilot uygulama başlatılmıştır. Ayrıca Vakfın kalıcı eserlerinden yeniden sınavla öğrenci almaya başlayan ve hazırlık sınıfı ile IB aday okulu statüsüne sahip Anadolu Liseleri başarılarıyla ön plana çıkmıştır.

i Bugüne kadar verilen ödül sayısı
1.190

Eğitim, spor, kültür ve sanat faaliyetlerinde ulusal ve uluslararası düzeyde başarı kazanan kişileri ve kuruluşları teşvik etmek için Sabancı Vakfı tarafından ödüller verilmektedir.

Kültür-Sanat

Vakıf, kültür ve sanat alanında uzun soluklu destekler vermektedir. Devlet Tiyatroları - Sabancı Uluslararası Adana Tiyatro Festivali 22 yıldır, Metropolis Antik Kenti Kazıları 17 yıldır, Uluslararası Ankara Müzik Festivali 13 yıldır, Türkiye Gençlik Filarmoni Orkestrası 12 yıldır desteklenmektedir.

Vakfın en yeni kültür sanat faaliyeti olan Sabancı Vakfı Kısa Film Yarışması ise toplumsal konularda sanat yoluyla farkındalık yaratmak, sinemanın yaratıcı bakış açısından yararlanarak bilinç oluşturmak, genç yetenekleri cesaretlendirmek ve teşvik etmek amacıyla 2016 yılında "Kısa Film, Uzun Etki" mottosuyla başlatılmıştır. Yarışmanın dördüncüsü "Dijital Yalnızlık" teması ile düzenlenmiş ve 2020 yılı Ocak ayında yapılan ödül töreni ile jüri tarafından seçilen ilk üç eserin sahiplerine ödülleri verilmiştir. 2020 yılında başvuruya açılan 5. Kısa Film Yarışması ise "Değişen İklimler, Değişen Hayatlar" teması ile düzenlenmiştir.

Burslar ve Ödüller

Kuruluşundan itibaren 46 yılda 50 bine yakın burs veren Sabancı Vakfı, 2020 yılında yaklaşık 330'u yeni olmak üzere toplam 1.500'e yakın öğrenciye burs sağlamıştır. 27 Şubat 2020 tarihinde Vakfın eski ve mevcut bursiyerlerinin katılımıyla 2. Bursiyer Buluşması gerçekleştirilmiştir. Mentorluk Programı kapsamında mentor-

menti kazanımları, Dr. Rıza Kadılar moderatörlüğünde düzenlenen panelle katılımcı bursiyerlerle paylaşılmıştır.

Eğitim, spor, kültür ve sanat faaliyetlerinde ulusal ve uluslararası düzeyde başarı kazanan kişilere ve kuruluşlara, başarıyı teşvik etmek amacıyla bugüne kadar 1.200'e yakın ödül verilmiştir.



2020 yılında başvuruya açılan 5. Kısa Film Yarışması "Değişen İklimler, Değişen Hayatlar" teması ile düzenlenmiştir.

Sabancı Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi, dünyanın en iyi üniversitelerinin listelendiği Times Higher Education (THE) ve QS sıralamalarında Türkiye'den sıralamaya giren üniversiteler arasında liderliğini sürdürmektedir.

Sabancı Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi 21. yılında dünyada öncü bir araştırma üniversitesi olma vizyonu ve geleceğe yön veren pek çok uygulamalı stratejik çalışmalarıyla evrensel değerlere sahip, toplumun ihtiyaçlarına duyarlı ve çözüm üretmeye odaklı, birlikte yaratma ve geliştirmeyi benimsemiş, öğrenmeyi öğrenen, sürekli gelişime açık ve kendine güvenen bireyler yetiştirmeyi sürdürmektedir.

Saygın bir araştırma üniversitesi

Sabancı Üniversitesi'nde araştırma faaliyetleri; fakültelerde, merkezlerde ve forumlarda bilim, teknoloji ve sanat alanlarında, disiplinler arası bir yaklaşımla yürütülmektedir. Sabancı Üniversitesi'nde bilimsel gelişime katkı sunmak ve toplumsal araştırma ve kalkınmayı desteklemek üzere 10 farklı merkez ve forum bulunmaktadır. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) "Vakıf Yükseköğretim Kurumları 2020" raporunun "Toplam Araştırma Proje Bütçelerine Göre Vakıf Üniversiteleri" bölümünde paylaşıldığı üzere Türkiye'de toplam araştırma proje bütçesi en yüksek olan vakıf üniversitesi Sabancı Üniversitesi'dir. 2020 Aralık sonu itibarıyla Sabancı Üniversitesi'nin aktif araştırma projelerinin sayısı 251, toplam bütçesi ise 275 milyon TL'dir. Sabancı Üniversitesi kuruluşundan itibaren 6.500+ yayın ve 250 patente imza atmıştır. 2020 yılında Sabancı Üniversitesi mensupları tarafından 525'den fazla bilimsel yayın yayımlanmış, 14 patent tescilli alınmıştır.



2020 Aralık sonu itibarıyla Sabancı Üniversitesi'nin aktif araştırma bütçesi 275 milyon TL'dir.



Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi

Araştırma stratejisi

Sabancı Üniversitesi'nin 2018-2023 Stratejik Planı kapsamında belirlediği ana stratejisi "seçilmiş küresel ve bölgesel sorunları çözmek ve çözecek insan yetiştirmek"tir. Ana stratejisine ulaşmak için Sabancı Üniversitesi'nin araştırmada belirlediği stratejik hedefleri; seçilen alanlarda Üniversite'nin sektörlerle ve sivil toplumla etkileşimini geliştirmek, merkezlerin araştırmaları ve lisans/ lisansüstü araştırma projelerini desteklemesini sağlamak, fakülteler ve disiplinler arası araştırmayı teşvik etmek, doktora öğrencisi, doktora sonrası araştırmacı ve araştırmacı sayılarını artırmaktır.

Bir "Dünya" üniversitesi

Sabancı Üniversitesi, dünyanın en iyi üniversitelerinin listelendiği Times Higher Education (THE) ve QS sıralamalarında Türkiye'den sıralamaya giren üniversiteler arasında liderliğini sürdürmektedir.

- Times Higher Education (THE) 2021 Alan Sıralamasına göre Sabancı Üniversitesi, Bilgisayar Bilimleri ve Sosyal Bilimler alanlarında dünyanın en iyi 250 üniversitesi arasındadır. Bilgisayar Bilimleri alanında Türkiye'den sıralamaya giren üniversiteler arasında ilk sıradadır. Sosyal Bilimler alanında ise bu yıl Türkiye'den sıralamaya giren üniversiteler arasında en üst sırada yer almaktadır. Mühendislik alanında da ilk 400'dedir.



Sabancı Üniversitesi, THE Hızlı Gelişen Ekonomilerdeki En İyi Üniversiteler 2020, THE Dünyanın En İyi Genç Üniversiteleri 2020 ve THE Asya Üniversiteleri 2020 sıralamalarında Türkiye'den birinci sıradadır.

- THE Dünya Üniversiteleri 2021 sıralamasında 501-600 bandında yer almaktadır.
- THE Hızlı Gelişen Ekonomilerdeki En İyi Üniversiteler 2020, THE Dünyanın En İyi Genç Üniversiteleri 2020, THE Asya Üniversiteleri 2020 sıralamalarında Türkiye'den birinci sıradadır.
- Hem THE hem de QS sıralamalarında dünyanın en iyi genç üniversiteleri arasında ilk 100'de yer almaktadır (THE Genç Üniversiteler 2020'de 69., QS 50 Yaş Altı Üniversiteler 2021'de 81-90 bandında). Sabancı Üniversitesi ayrıca, THE Asya Üniversiteleri 2020'de 48. sırada, THE Hızlı Gelişen Ekonomilerdeki En İyi Üniversiteler sıralaması 2020'de 40. sırada, QS Dünya Üniversiteleri 2021'de 521-530 bandında, QS 50 Yaş Altı Üniversiteler 2021'de 81-90 bandında, QS Gelişmekte Olan Avrupa ve Orta Asya Ülkeleri 2020'de 21. sıradadır.
- Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi, Financial Times (FT) tarafından hazırlanan Avrupa İşletme Okulları sıralamasına göre dünyada 63. sıradadır. Sabancı Executive MBA programı ise 46. sıradaki yeriyse Avrupa'nın en iyi ilk 50 Executive MBA programları arasında yer almaktadır.
- Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU, Financial Times tarafından her yıl açıklanan sıralamalarda kuruma özel programlar



alanındaki listede istikrarlı yükselişini sürdürerek 2020 sıralamasında 55. sıraya yükselmiştir.

- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile TÜBİTAK tarafından hazırlanan "Üniversiteler Arası Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi" 2020 sıralamasında Vakıf Üniversiteleri arasında 2. sıradadır.

Yeni yatırımlarla geleceğe

Sabancı Üniversitesi, araştırmalarından güç alan dünyanın en iyi kampüs üniversitelerinden biri olma hedefi ile yatırımlarını sürdürmektedir. Sabancı Üniversitesi Altunizade Dijital Kampüsü,

2020-2021 Güz Dönemi'nde faaliyetlerine başlamıştır. Kampüs çevrimiçi dersler, eğitimler, seminer, toplantılar, dijital çekimler gibi birçok farklı amaçlarla Sabancı Üniversitesi'nin farklı birimi ve fakülteleri tarafından kullanılmaktadır. Ayrıca zamanda Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi - EDU'nun kurumsal ve açık eğitimleri ile Profesyonelelere Yönelik Tezsiz Yüksek Lisans Programlarının eğitimleri Altunizade Kampüsü'nden gerçekleştirilmektedir. Altunizade Kampüsü, dijital altyapısıyla uzaktan eğitim uygulamalarında da öncü rol üstlenmektedir.

Sabancı Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi, güçlü teknolojik altyapısı sayesinde pandemi döneminde uzaktan eğitim sistemine çok hızlı bir şekilde adapte olmayı başarmıştır.

Sabancı Üniversitesi Sanat ve Araştırma Merkezi (SUSAM), 2020-2021 akademik yılında faaliyetlerine başlamıştır. SUSAM bünyesinde görsel dil, çizim dili, sanat atölyeleri ve dersleri işlenmektedir. Tam donanımlı ahşap ve metal, ve kimyasal boya kabini atölyeleri hem öğrencilerin kullanımına açık, hem de dışarıdan gelen özel istekler doğrultusunda sanatçıların işlerini gerçekleştirmelerine destek vermektedir. Ayrıca, inşasına devam eden yeni yurt binaları ile Sabancı Üniversitesi, öğrencilerine sunduğu imkânları daha da ileri taşımayı hedeflemektedir.

Kampüs Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi Tuzla Kampüsü'nde; sağlık, spor, gösteri merkezleri; Bilgi Merkezi ve yurt binaları ile sosyal yaşamın oldukça yoğun olduğu büyük bir yaşam alanına sahiptir. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) "Vakıf Yükseköğretim Kurumları 2020" raporunda Sabancı Üniversitesi, 1.163.697 m²lik toplam alanı içerisinde 976.173 metrekarelik açık/yeşil alanı ile en fazla açık alana sahip vakıf üniversiteleri arasında yer almaktadır. Öğrenci başına 234 m² yeşil alan düşen Sabancı Üniversitesi Kampüsü'nde 1.400 adet Sakura ağacı bulunmaktadır.

Online eğitim sistemiyle örnek

Sabancı Üniversitesi, güçlü teknolojik altyapısı sayesinde pandemi döneminde uzaktan eğitim sistemine çok hızlı bir şekilde adapte olurken; uluslararası alanda başarılarına imza atmış akademik kadrosu ve yükseköğretimde fark yaratan eğitim sistemi ile öğrencilerine dünya standartlarında üniversite eğitimini kesintisiz bir şekilde vermeyi sürdürmüştür.

i Sabancı Üniversitesi toplam alanı
1,1 milyon m²



Üniversite, Türkiye'deki üniversiteler arasında online eğitim uygulamalarında örnek olarak gösterilmiştir.

Sabancı Üniversitesi, Tuzla Kampüsü ve Altunizade Dijital Kampüsü'nde yer alan, profesyonel kamera, tablet ve ses sistemleri ile donatılmış sınıfları ve profesyonel çekim stüdyoları ile öğrenci ve öğretim üyelerine uzaktan ve karma (hibrit) eğitime uygun imkânları sunmaktadır. Uzaktan eğitim süresince derslerini senkron (online canlı), asenkron (kayıt) ve ikisinin bir arada kullanıldığı modeller ile vermektedir.

En yüksek puanla öğrenci alan üniversite

Sabancı Üniversitesi 2020 YKS sonuçlarına göre MDBF Tam Burs, MDBF Yarı Burs, SSBF Tam Burs puanlamalarında Türkiye'nin en yüksek, SSBF Yarı Burs, SSBF Burssuz, YBF Tam Burs, YBF Burssuz puanlamalarında Türkiye'nin ikinci en yüksek puanla öğrenci alan üniversitesi olmuştur. 2020-2021 Akademik Yılı kontenjan doluluk oranı %100'dür. 2020 YKS sonuçlarına göre ilk 1.000'de sıralanan 76 öğrenci, ilk 5.000'de sıralanan 143 öğrenci, ilk 10.000'de sıralanan 198 öğrenci, ilk 20.000'de sıralanan 308 öğrenci, ilk 50.000'de sıralanan 418 öğrenci ile ilk 100.000'de sıralanan 635 öğrenci Sabancı Üniversitesi'ni tercih etmiştir.

i Zoom toplantı sayısı
77 bin

Toplam kontenjanı içinde öğrencilerine sunduğu bursluluk oranı (tam ve yarı burs kontenjanlarının toplamının toplam kontenjana oranı) %58,3'tür.

Her zaman yenilikçi, her zaman öncü

İlk olmak ve yenilik yapmak Sabancı Üniversitesi için her zaman önemli olmuştur. Öğrenim sistemiyle bir ilke imza atan Sabancı Üniversitesi, pandemi döneminde de birçok ilki gerçekleştirmiştir. COVID-19 önlemleri kapsamında öğrencilerin ve ailelerinin sağlığını korumak amacıyla online mezuniyet kararı alan Sabancı Üniversitesi, Türkiye'nin ilk kapsamlı ve geniş katılımlı online lisans ve yüksek lisans mezuniyet törenlerini gerçekleştirmiştir. Sabancı Üniversitesi, ilk fahri doktor unvanını Jan Nahum'a takdim etmiştir. Topluma, sanata ve bilime katkısını sürdürmek amacıyla; Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi, geçmiş sergilerinden zengin içerikleri dijital kanallarında paylaşımına açmıştır. Sabancı Üniversitesi araştırma merkezleri ve idari birimlerinin yapmış oldukları disiplinler arası çalışmaları daha geniş kitlelere duyurmak amacıyla farklı konularda webinar serileri düzenlemiştir. Pandemi süreciyle uzaktan eğitimin yanı sıra uzaktan çalışma sürecine de hızla geçen Sabancı Üniversitesi, çalışanlarının yeni iş ve ev düzenlerini dengelemelerine yardımcı olmak amacıyla "Tüm gücümüzle geleceğe" mottosuyla 47 farklı eğitim ve destek semineri gerçekleştirmiştir. Sabancı

Sabancı Üniversitesi, pandemi döneminde tüm araştırma gücü, altyapısı ve imkânlarını COVID-19 ile mücadele için harcamıştır.



Üniversitesi'nde son bir sene içerisinde Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü tarafından altyapısı sağlanan toplam 82 webinar ve 76.600 zoom toplantısı gerçekleştirilmiştir.

Zor zamanlarda topluma ve bilime kesintisiz katkı

Sabancı Üniversitesi "Birlikte yaratmak ve geliştirmek" misyonunun her zamankinden daha da anlamlı olduğu 2020 yılında, öğrencileri ile çalışanlarının sağlığını ve kesintisiz eğitimi önceliklendirerek topluma ve bilime olan katkılarını sürdürmüştür. Pandemi döneminde tüm araştırma gücü, altyapısı ve imkânlarını COVID-19 ile mücadele için harcayan Sabancı Üniversitesi, İzmir depremi sonrasında lojmanlarını ihtiyacı olanlar için açmış ve

teknolojik altyapısı ihtiyacı olan öğrencilerine kaynak yaratmıştır. Sabancı Üniversitesi Yaratıcı Teknolojiler Atölyesi'nde gerçekleşecek bilim ve teknoloji ağırlıklı eğitim programları için Ayvalık bölgesindeki 23 okula toplam 224 adet bilgisayar tahsis edilmiştir.

Çevre ve yeşil enerji

Sabancı Üniversitesi, gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerinde "İnsan odaklılık" ilkesi ve doğa ile uyum içinde yaşama felsefesi doğrultusunda paydaşları ile iş birliği yaparak çevre ve enerji ile ilgili çalışmalarını sürdürmektedir.

Sabancı Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi, ISO14001 Çevre Yönetimi Sistemi sertifikasını alarak uluslararası çevre standartlarını kampüsüne taşımıştır.

Sabancı Üniversitesi kampüsünde elektrik enerjisinin bir kısmı güneş enerjisi sistemi ve kojenerasyon sisteminden sağlanmakta olup kojenerasyon sisteminden açığa çıkan ısı kampüsün ısıtmasında kullanılmaktadır. Bina koridorları ve çevre aydınlatma armatürlerinde daha düşük güç tüketimli LED armatürler kullanılmaktadır. Bina koridorları, toplantı salonları ve sınıflar ile yurt binalarında aydınlatmaların hareket sensörüyle kontrol edilecek şekilde tesisat revizyonu yapılarak aydınlatmaların gerekmedikçe yanmasının önüne geçilmektedir. Isıtma, Soğutma ve Havalandırma sistemi ekipmanları yenilenerek daha verimli ekipmanlara geçilmiştir. Otomasyon sistemlerindeki yenileme ve iyileştirme çalışmaları ile ısıtma, soğutma ve havalandırma enerji tüketimlerinde tasarruf sağlanmaktadır.

Sabancı Üniversite genelinde su tüketimini azaltacak uygulamalar yapılmaktadır. Su tasarrufu sağlayacak armatürler kullanılmakta ve mevcut armatürlerde de revizyonlar yapılmaya devam edilmektedir. Kampüs içinde bulunan göl kışın yağışlarla dolmakta ve yazın bahçe sulama için kullanılan su bu gölden karşılanmaktadır. Şebeke hattından sulama amaçlı su tüketimi olmamaktadır.

Kampüste kimyasal atıklar toplanıp lisanslı firmalarca bertaraf, kimyasalı atık sular ise yine lisanslı araçlarla arıtma tesisine gönderilmektedir. Sıfır atık projesi kapsamında sertifikalandırma çalışmaları yapılmakta, atık yönetimi planı yıl boyunca sürdürülmektedir.

Sabancı Üniversitesi, tüm bu çalışmalarının yanı sıra ISO14001 Çevre Yönetimi Sistemi sertifikasını alarak uluslararası çevre standartlarını kampüsüne taşımıştır.



Sabancı Üniversitesi kampüsünde elektrik enerjisinin bir kısmı güneş enerjisi sistemi ve kojenerasyon sisteminden sağlanmakta olup kojenerasyon sisteminden açığa çıkan ısı kampüsün ısıtmasında kullanılmaktadır.



COVID-19 ile mücadele kapsamında Sabancı Üniversitesi, 23 Mart 2020 tarihi itibarıyla tüm lisans, yüksek lisans ve doktora derslerini uzaktan eğitim ile sunmaya başlamıştır.

COVID-19 önlemleri

COVID-19 ile mücadele kapsamında Sabancı Üniversitesi, 23 Mart 2020 tarihi itibarıyla tüm lisans, yüksek lisans ve doktora derslerini uzaktan eğitim ile sunmaya başlamıştır. Kampüste tüm eğitim birimleri, öğrenci yurtları, idari birimler, ortak kullanım alanları düzenli olarak dezenfekte edilmektedir. Virüs yayılımının önüne geçebilmek amacıyla ortak alanlarla ilgili kullanıma sınırlama getirilmiştir.

Üniversite web sitesinde oluşturulan COVID-19 Bilgilendirme sayfası ve portallardan öğrenci ve çalışanların ihtiyaç duyabileceği tüm bilgiler kampüste 7/24 hizmet sunan Sağlık Merkezi önderliğinde düzenli olarak paylaşılmaktadır. Sağlık Merkezi kampüste ya da kampüs dışında yaşayan tüm Sabancı Üniversitesi mensuplarının sağlığını yakından takip etmekte ve kampüsteki son durum hakkında düzenli bilgilendirmeler yapmaktadır. Böylece izolasyon ya da karantinası kampüs dışında gerçekleştirilen kişilerin servislere binmeleri ve kampüse giriş yapmaları engellenmektedir. Üniversite'ye girişlerde tüm çalışanlar için otomatik HES sorgulama uygulaması başlatılmış, Eylül ayından bu yana kampüs ana girişinde tüm ziyaretçiler için manuel olarak gerçekleştirilen HES kodu sorgulaması, Sağlık Bakanlığı'nın belli büyüklükteki kurumlara sunmaya başladığı imkânla tüm Üniversite için otomatik olarak (manuel kod okuma gerektirmeden) gerçekleştirilmektedir.

Üniversite web sitesinde oluşturulan COVID-19 Bilgilendirme sayfası ve portallardan öğrenci ve çalışanların ihtiyaç duyabileceği tüm bilgiler kampüste 7/24 hizmet sunan Sağlık Merkezi önderliğinde düzenli olarak paylaşılmaktadır.



Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi, dönüştürücü kültürel deneyimler sunan bir buluşma noktasıdır. Fiziksel ve dijital mekânlarında herkese açık, çok sesli, sınırlar ve disiplinler ötesi deneyimler sunmaktadır.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi, dönüştürücü kültürel deneyimler sunan bir buluşma noktasıdır. Fiziksel ve dijital mekânlarında herkese açık, çok sesli, sınırlar ve disiplinler ötesi deneyimler sunmaktadır. Bireyler ve kültürler arasındaki etkileşimin çoğaltıcı gücüne inanarak; küresel, bölgesel ve yerel kültür sanat mirası arasında sürekli etkileşim alanları yaratmaktadır. Koleksiyonlarını ve ülkemizin bütünsel sanat mirasını korumayı, araştırmayı, geliştirmeyi, yorumlamayı önemsemekte; güncel sergilerinde ve etkinliklerinde, tüm paydaşlarıyla beraber ortak değer yaratmayı amaçlamaktadır. Araştırma, eğitim ve teknoloji alanlarında Sabancı Üniversitesi'yle bütünlük içinde hareket ederek, herkes için, yenilikçi ve yaratıcı öğrenme deneyimleri sunmaktadır.

Sakıp Sabancı Müzesi, arşiv ve araştırma kaynaklarını 2020 yılında müzecilik standartlarında lisanslamıştır.

SSM Koleksiyonları

Osmanlı sanatının 500 yıllık örneklerine kapsamlı bir bakış sunan **SSM Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu**, başta nadir el yazması Kuran-ı Kerim'ler olmak üzere, kıtalar, murakkaalar, levhalar, hilyeler, tuğralı belgeler ile hattat aletlerinden oluşmaktadır. SSM Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu, 2012 yılında çağdaş bir sergileme anlayışı ve dijital uygulamalar ile zenginleştirilerek yeniden ziyarete açılmıştır.

SSM Resim Koleksiyonu, SSM Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu'nun tarihsel süreçteki devamı niteliğine sahiptir. Türkiye'de imge üretimindeki dönüşümü,



2020 yılını Avni Lifij. Çağının Yenisi sergisi ile karşılayan SSM, sanatseverleri, hem fiziki müze ziyaretlerinde hem de çevrimiçinde Türk ve dünya sanatının önemli sanatçı ve akımlarıyla buluşturmaya devam etmiştir.

sanat ve sanatçı kavramlarındaki değişimi gözler önüne sererek Osmanlı devletinden Türkiye Cumhuriyeti'ne uzanan modernleşme sürecini yansıtmaktadır.

Atlı Köşk'ün alt katındaki odalarda, Sabancı Ailesi'nin kullandığı, geç rokoko, neo-klasik ve ampir üsluplarından ilhamla tasarlanmış Batı tarzı ve menşeli mobilyalar ve 19. yüzyıla tarihlenen dekoratif sanat eserleri yer almaktadır. Roma, Bizans ve Osmanlı dönemlerinden günümüze ulaşmış tekil parçaların yer aldığı arkeolojik ve taş eserler, heykel, çeşme, sütun ve çağdaş sanat eserleri müzenin bahçesinde sergilenmektedir.

SSM'de açılan sergiler

2020 yılını **Avni Lifij. Çağının Yenisi** sergisi ile karşılayan SSM, sanatseverleri, hem fiziki müze ziyaretlerinde hem de çevrimiçinde Türk ve dünya sanatının önemli sanatçı ve akımlarıyla buluşturmaya devam etmiştir.

Akış/Flux Sergisi: Akbank'ın katkılarıyla gerçekleştirilen dünyaca ünlü performans sanatçısı Marina Abramoviç'in ve kurucusu olduğu Marina Abramoviç Enstitüsü'nün (MAI) Türkiye'deki ilk sergisine ev sahipliği yapmıştır.



Akış/Flux sergisi COVID-19 salgınına karşı alınan önlemler kapsamında 30 Ocak-17 Mart ve 30 Ekim-20 Aralık tarihleri arasında ziyarete açık kalmıştır.

Kültür sanat eleştirmenleri tarafından 2020 yılının en iyi sergisi seçilen **Akış/Flux**'ta, Marina Abramoviç'in eser ve performanslarının dokümantasyonlarının yer aldığı kapsamlı bir retrospektifi, açık çağrıya cevap veren ve davet edilen sanatçılarla MAI ortaklığında geliştirilen canlı performansları, sanatçının halka yönelik oluşturduğu egzersizlerin deneyimleneceği Marina Abramoviç Metodu bölümü olmak üzere 3 bölümden oluşmuştur. Türkiye'den ve 4'ü davet üzerine yurt dışından gelen 16 sanatçının uzun süreli canlı performansları müzenin ziyarete açık olduğu gün ve saatlerde ziyaretçiler tarafından izlenebilmiştir.

Akış/Flux sergisi Koronavirüs (COVID-19) salgınına karşı alınan önlemler kapsamında 30 Ocak-17 Mart ve 30 Ekim-20 Aralık tarihleri arasında ziyarete açık kalmıştır.

Ölümünün 500. Yılında Şeyh Hamdullah: Sakıp Sabancı Müzesi, Fatih Sultan Mehmed ve Sultan II. Bayezid dönemlerinin büyük hattatı Şeyh Hamdullah'ı, ölümünün 500. yılında çağdaşları ile birlikte özel bir sergiyle anmaktadır.

10 Aralık-31 Mart tarihleri arasında ziyarete açık olan **Ölümünün 500. Yılında Şeyh Hamdullah** sergisi, Şeyh Hamdullah ve çağdaşlarının 15. yüzyılın ikinci yarısı ve 16. yüzyılın ilk yarısında üretilmiş nadir el yazması kitapları, Kuran-ı Kerim nüshaları, kıtalar ve albümlerden oluşmaktadır.



Çevrimiçi Sergiler

Koronavirüs (COVID-19) salgınına karşı alınan önlemler kapsamında 17 Mart'ta ziyarete kapanan ve 16 Haziran'da tekrar açılan SSM, geçmiş yıllarda açtığı sergileri çevrimiçine taşımış, güncel etkinlik, eğitim ve konferans programlarını çevrimiçinde gerçekleştirmiştir.

Picasso İstanbul'da: Türkiye'deki sanat sergilerinde önemli bir kırılma noktası olan, 24 Kasım 2005-26 Mart 2006 tarihleri arasında Sakıp Sabancı Ailesi'nin ve Sabancı Holding'in destekleri ile açılan **Picasso İstanbul'da** sergisi, digitalSSM arşiv kaynaklarıyla Sakıp Sabancı Müzesi'nin web sitesi, sosyal medya hesapları ve YouTube kanalı aracılığıyla 28 Nisan'da erişime açılmıştır.

Çevrimiçi sergi kapsamında sanatçının 135 eseri, sergi kataloğu, Müşfik Kenter'in sesinden sesli eser anlatımları, dünyanın en önde gelen uzmanlarının konuşmacı olarak katıldığı konferans serisi, çocuk atölyesi, çocuklara yönelik **Ben Picasso** isimli sesli çocuk kitabı yer almıştır.

İstanbul'da Bir Sürrealist Salvador Dalí: 20 Eylül 2008-1 Şubat 2009 tarihleri arasında Akbank'ın desteğiyle gerçekleştirilen **İstanbul'da Bir Sürrealist: Salvador Dalí** sergisi digitalSSM kaynaklarıyla SSM'nin web sitesi, sosyal medya hesapları ve YouTube kanalı aracılığıyla 20 Mayıs'ta erişime açılmıştır.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

SSM Resim Koleksiyonu'nda bulunan, Osman Hamdi Bey'e ait 6 tablonun bilimsel araştırma ve konservasyon çalışmalarının süreçleri ve bulguları digitalSSM arşiv kaynaklarıyla uluslararası kültür sanat platformu GoogleArts&Culture'a taşınmıştır.

Sergide, sanatçının eserlerinin yanı sıra el yazmaları, fotoğraflar, Dalí'nin yaşam öyküsü, sesli eser anlatımları, çok yönlü sanatsal üretimi ve etkisinin anlatıldığı konferans serisi, sergi kataloğu, çocuk atölyesi ve **Ben Dali** isimli sesli çocuk kitabı çevrimiçinde yayınlanmıştır.

Monet'in Bahçesi: SSM'nin kuruluşunun 10. yılında, 9 Ekim 2012-6 Ocak 2013 tarihleri arasında Sabancı Holding'in katkılarıyla gerçekleştirilen **Monet'in Bahçesi. Musée Marmottan Monet'den Başyapıtlar** sergisi 19 Haziran'da çevrimiçi ziyarete açılmıştır.

digitalSSM kaynaklarıyla hazırlanan ve SSM'nin web sitesi, Youtube kanalı ve sosyal medya hesaplarından izlenen sergide sanatçının ağırlıklı olarak çiçek ve doğa temalı eserleri, sergi kataloğu, sesli eser anlatımları, sanatçının eserlerindeki doğa temsiliyatının yanı sıra Türkiye sanatına etkileri ve dahil olduğu İznemci akımın sanat piyasasıyla ilişkisinin ele alındığı konferans serisi ve çevrimiçi çocuk atölyeleri yer almıştır.

Joan Miro. Kadınlar, Kuşlar, Yıldızlar: 23 Eylül 2014-1 Şubat 2015 tarihleri arasında Sabancı Holding'in katkılarıyla gerçekleştirilen ve 17 Temmuz'da çevrimiçinde yayınlanan, sanatçının olgunluk dönemine odaklanan çevrimiçi **Joan Miro. Kadınlar, Kuşlar, Yıldızlar** sergisinde sesli eser anlatımları, sanatçının dağarcığını oluşturan semboller ve sanat akımlarıyla ilişkisinin yanı sıra sanatsal mirasına dair konuşmalara yer verilen konferans serisi, sergi kataloğu, çevrimiçi çocuk atölyesi ve **Ben Miro** isimli sesli çocuk kitabı sanatseverlerin erişimine açılmıştır.



Efsane İstanbul: Bizantion'dan İstanbul'a-Bir Başkent 8000 Yılı sergisi 5 Ekim'de digitalSSM kaynaklarıyla SSM'nin web sitesi ve sosyal medya hesaplarından çevrimiçinde ziyarete açılmıştır.



Efsane İstanbul: 5 Haziran-26 Eylül 2010 tarihleri arasında İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti etkinlikleri çerçevesinde ve Sabancı Holding'in katkılarıyla gerçekleştirilen **Efsane İstanbul: Bizantion'dan İstanbul'a-Bir Başkent 8000 Yılı** sergisi 5 Ekim'de digitalSSM kaynaklarıyla SSM'nin web sitesi ve sosyal medya hesaplarından çevrimiçinde ziyarete açılmıştır. Sergide, tarih boyunca Bizantion, Nea Roma, Konstantinopolis, Konstantiniye isimlerini alan İstanbul'un kozmopolit yapısını öne çıkaran bir şehir tarihi sunulmuştur.

İstanbul tarihinin eserler eşliğinde sesli anlatımının yanı sıra video konferanslar, röportajlar ve İstanbul'un zenginliklerini çocuklara tanıtmaya yönelik atölyeler çevrimiçinde sunulmuştur.

Görünenin Ötesinde Osman Hamdi Bey: SSM Resim Koleksiyonu'nda bulunan, Osman Hamdi Bey'e ait 6 tablonun bilimsel araştırma ve konservasyon çalışmalarının süreçleri ve bulguları digitalSSM arşiv kaynaklarıyla uluslararası kültür sanat platformu GoogleArts&Culture'a taşınmıştır. Türkçe ve İngilizce seçenekleriyle çevrimiçi ziyaret edilebilen **Görünenin Ötesinde Osman Hamdi Bey** sergisinde, sanatçının üretimini daha



Sakıp Sabancı Müzesi, dijitalleşme sürecinde digitalSSM kaynaklarıyla hazırladığı çevrimiçi sergilerini sanatseverlere ulaştırmaya devam edecektir.

yakından tanımak için kullanılan bilimsel yöntemleri anlaşılır kılmasının yanı sıra, Osman Hamdi Bey'e atfedilen eserlerin teknikleri ve malzeme yapılarına dair ayrıntılı bilgiler sunulmaktadır.

Sakıp Sabancı Müzesi, dijitalleşme sürecinde **digitalSSM** kaynaklarıyla hazırladığı çevrimiçi sergilerini sanatseverlere ulaştırmaya devam edecektir.

SSM Öğrenme Programları

Çocuklara Yönelik Programlar

Farklı yaş gruplarındaki çocuklara yönelik tasarlanan SSM Öğrenme Programları; ara tatil, yarıyıl ve yaz tatillerinde çevrimiçinde devam etmiştir. Çevrimiçi sergilere paralel gerçekleştirilen atölyelerin yanı sıra, hafta içi ve hafta sonlarında farklı sanat akımları, felsefe, dijital oyun tasarımı, çizgi film yapımı, resim, kodlama gibi farklı konularda çevrimiçi atölyeler düzenlenmiştir.

Yetişkinlere Yönelik Programlar

SSM, 2020'de de yetişkinlere yönelik farklı programlar gerçekleştirmiştir.

İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Türk ve İslam Sanatı Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Tarkan Okçuoğlu'nun yönetiminde "Osmanlı Resim Sanatı" dersleri çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiştir.



Çocuklara yönelik öğrenme programları ile binlerce çocuğa ulaşan SSM, **Ebeveyn Sohbetleri** isimli programla çocukları yetiştiren ebeveynlerle bir dizi çevrimiçi sohbet serisine ev sahipliği yapmıştır. SSM'nin YouTube kanalından ücretsiz izlenen sohbetlerde, ders tasarımını müze, kültür ve sanat bağlamının ötesine taşıyarak, yaratıcılık, empati ve sosyal beynin kavramlarına yer veren öğrenme deneyimleri işlenmiştir.

SSM ayrıca Anehoş! iş birliğiyle gerçekleştirdiği ve Instagram hesabından canlı yayınladığı SSM Bahçeden ilhamla hazırlanan kağıttan çiçek yapımı atölyeleri düzenlemiştir.



Teknolojik Sanat Eserlerinin Koruma Projesi

Sakıp Sabancı Müzesi Arşiv ve Araştırma Alanı dijital arşivleme, dijital koruma, teknolojik sanat eserlerinin geleceğe aktarılması gibi konulara odaklanmıştır.

Sabancı Üniversitesi yürütücülüğünde ve Digilogue iş birliğiyle hayata geçirilen **Teknolojik Sanat Eserlerinin Korunması** başlıklı proje, 2020 yılında çevrimiçinde devam etmiştir.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

İstanbul Kültür Sanat Vakfı'nın (İKSVM) 39. İstanbul Film Festivali Ulusal Yarışma ve Ulusal Kısa Film Yarışması 17-28 Temmuz tarihleri arasında Sakıp Sabancı Müzesi'nde gerçekleştirilmiştir.

Uluslararası bir araştırma projesi niteliğinde olan çalışma kapsamında Tate Modern, Rhizome, Small Data Industries, PAMAL (Preservation & Art-Media Archaeology Lab) Gorup, Ina, Webrecorder Project, Sabancı Üniversitesi gibi önde gelen kültür, sanat, eğitim kurumlarının temsilcileri, sanatçılar, dijital sanat konservatörleri ve yazılım mühendisleri ile bir dizi çevrimiçi konferans gerçekleştirilmiştir.

Konferanslarda teknolojik sanat eserlerinin geleceği, sanal gerçeklik sanat eserlerinin ve yazılım tabanlı sanat eserleri, internet sanatının korunması konularına odaklanılmıştır. Konferanslar, SSM YouTube kanalı ve Digilogue Spotify erişime açılmıştır.

Konferansların, farklı konu başlıkları ve uzmanlar ile 2021 yılında da devam etmesi planlanmıştır.

Açık Hava Etkinlikleri

39. İstanbul Film Festivali Ulusal Yarışma ve Ulusal Kısa Film Yarışması

İstanbul Kültür Sanat Vakfı'nın (İKSVM) 39. İstanbul Film Festivali Ulusal Yarışma ve Ulusal Kısa Film Yarışması 17-28 Temmuz tarihleri arasında Sakıp Sabancı Müzesi'nde gerçekleştirilmiştir. SSM bahçesinde kurulan açık hava sinemasında 11 uzun, 12 kısa metrajlı film gösterimleri ve finale kalan filmlerin ödül töreni yapılmıştır.

Müzedeki Sahne 2020

Sakıp Sabancı Müzesi'nin, Sabancı Vakfı'nın katkılarıyla 2017'de başlattığı ve büyük bir ilgiyle karşılanan tiyatro etkinliği **Müzedeki Sahne**, akademisyen Emre Koyuncuoğlu küratörlüğünde 7-15 Ağustos tarihleri



Müzedeki Sahne, akademisyen Emre Koyuncuoğlu küratörlüğünde 7-15 Ağustos tarihleri arasında SSM bahçesinde COVID-19 salgınına karşı alınan önlemler kapsamında gerçekleştirilmiştir.



arasında SSM bahçesinde Koronavirüs (COVID-19) salgınına karşı alınan önlemler kapsamında gerçekleştirilmiştir.

Özellikle pandemi döneminde daha da artarak şiddet gören, zorlanan, tehdit altında yaşayan ve hayatını kaybeden kadınların sesi olma amacıyla 2020 yılının teması **Adı Sanı İsmi Cismi başlığıyla Topyekûn Kadın** olmuştur. Ayrıca özel tiyatroları temsilen Tiyatro Kooperatifi ile iş birliği yapılarak yine pandemi döneminde en zor günlerini yaşayan sahne sanatçılarına ve tiyatrolara destek vermenin önemi vurgulanmıştır.

Aralarında Sabancı Üniversitesi Su Gender, Boğaziçi Üniversitesi Cinsel Tacizi Önleme Ofisi, Okan Üniversitesi Cinsel Tacizi Önleme ve Destek Çalışmaları Komisyonu, Bilgi Üniversitesi Cinsel Tacizi ve Saldırısı Önleme Birimi üyeleri ve akademisyenler, Kadın Cinayetlerini Durduracağız Platformu ve Susma Bitsin Platformu üyeleri, yazar, yönetmen, ve oyuncuların katılımıyla 4 panel gerçekleşmiş, 14 oyun sahnelenmiştir.

Yoga

Her yıl ilgi ile takip edilen Müzedeki Sahne etkinliği pandemi nedeniyle Nisan- Haziran arasında SSM'nin Instagram hesabından canlı yayınlanmıştır. Yoga dersleri, Temmuz- Ekim ayları arasında ise SSM'nin Boğaz manzaralı terasında Koronavirüs (COVID-19) salgınına karşı alınan önlemler kapsamında gerçekleştirilmiştir.

Konserler

Grandi Voci Uluslararası Şan Yarışması

Her yıl Salzburg'da düzenlenen Grandi Voci Uluslararası Şan Yarışması 22-25 Ocak tarihleri arasında Sabancı Vakfı desteğiyle Sakıp Sabancı Müzesi the Seed'te düzenlenmiştir. 20. yüzyılın en önemli mezzo sopranelerinden biri olarak kabul edilen Amerikalı sanatçı Grace Bumbry'nin öğreticiliğinde opera sanatçıları için bir masterclass düzenlenmiş ve sanatçının masterclass süresince çalıştığı opera sanatçıları, 28 Ocak Salı günü the Seed'de Grace Bumbry yöneticiliğinde bir konser vermiştir.

Bachçede Yaz Festivali

Her yıl SSM'nin Boğaz manzaralı terasında gerçekleştirilen Bachçede Yaz Festivali, 25 Ağustos-10 Eylül 2020 tarihleri arasında Uluslararası ve Türkiye'nin önemli şefleriyle orkestralara ev sahipliği yapmıştır.

Beethoven'in doğumunun 250. yılı vesilesiyle oluşturulan Bachçede Yaz Festivali'nin 2020 yılı programı, Beethoven ile çağdaş Türk müziğinin dahi bestecisi Dede Efendi'nin eserlerini buluşturmuştur.

Atlı Köşk'te Caz Konseri

Sakıp Sabancı Müzesi, pandeminin en ön saflarında yer alan sağlık çalışanlarına, hizmet sektörünün emekçilerine, öğretmenlere, sanatseverlere, kültür sanat aktörlerine, üreten ve paylaşan herkese teşekkür etmek amacıyla **Atlı Köşk'te Caz Konseri** düzenlemiştir. Konser, 28 Aralık'ta Türkiye'nin kültür sanat kanalı TRT2'de, 29 Aralık'ta ise SSM Youtube kanalında yayınlanmıştır.

SSM Mağaza

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi mağazası, **SSM Mağaza**, sanatseverlerin kültür ve sanat deneyimlerini kalıcı hale getirebilecek, uluslararası nitelikte ürün ve hizmetler sunmaktadır.



Fiziksel ve dijital mekânları ile herkese açık olan SSM Mağaza, tasarımcılar ve tasarım ürünleri tedarikçileri ile iş birliği kurmaktadır. Bu iş birlikleriyle, koleksiyonları ve geçici sergilerine yönelik oluşturduğu ürün ve hizmetlerde; herkes için erişilebilir, yenilikçi ve seçkin olmayı önceliklendirmektedir.

Müze perakendeciliği faaliyetlerinde sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik bilinci ile hareket etmektedir.

SSM Mağaza 1-31 Aralık tarihleri arasında tasarımcılarla iş birliği yaparak bir Yılbaşı Pazarı etkinliği düzenlemiştir. Aralık ayı boyunca her hafta farklı tasarımcıların ürünlerini hem müze mağazasından hem de web sitesi ve SSM Mağaza Instagram hesabı üzerinden erişime açmıştır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri

Sabancı Topluluğu'nu oluşturan tüm kurumlardan faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini sorumluluk anlayışı içinde yönetmeleri ve toplumu geliştirmeyi öncelikli olarak gündemlerinde tutmaları beklenmektedir.

Sabancı Topluluğu, demokrasinin, insan haklarının ve çevrenin korunmasına yönelik faaliyetlerde öncü rol almaya özen göstermektedir.



Sabancı Topluluğu'nda, tüm faaliyetlerde sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmek, yönetim anlayışının temel ve değişmez unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Bu politika belgesiyle Sabancı Holding, kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerimizi ve konunun Topluluğumuz için önemini ve önceliğini vurgular.

Sabancı Topluluğu sahip olduğu tevazu, insana saygı ve halka yakınlık öz değerlerinin bir parçası olarak tüm faaliyetlerinde sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeyi yönetim anlayışının temel ve değişmez unsurlarından biri olarak kabul eder. Bu çerçevede Sabancı Topluluğu'nu oluşturan tüm kurumlarımızdan faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini sorumluluk anlayışı içinde yönetmelerini ve toplumu geliştirmeyi öncelikli olarak gündemlerinde tutmalarını bekleriz. Sosyal sorumluluk anlayışımızın kapsamını iş faaliyetlerimiz ve onların etkileriyle sınırlı görmeyiz. Sosyal sorumluluk anlayışımızı ve bu konudaki önceliklerimizi toplum ve çevre için en iyi olanı dikkate alarak belirleriz.

Demokrasinin, insan haklarının ve çevrenin korunmasına yönelik faaliyetlerde öncü rol almaya özen gösteririz. Sabancı Topluluğu olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlkeleri çerçevesinde hazırlayıp uyguladığımız SA-Etik, iş yapış şeklimizde bize rehber olur.

Sosyal sorumluluk uygulamamızda esas aldığımız temel ilkelerimiz şunlardır:

Kurum içinde çalışanlar arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, inanç, din, mezhep, yaş, fiziksel engel ve benzeri nedenler ile ayrımcılık yapılmasını kabul etmeyiz.

İş birliğini destekleyici, pozitif ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratıp çatışma ortamlarını önleyerek farklı inanç, düşünce ve görüşe sahip kişilerin uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlarız.

Çalışanlarımızın kaliteli ve başarılı bir yaşam sürmelerinde en önemli faktör olan "sağlıklarının korunmasına" katkıda bulunmak amacıyla sağlıklı yaşam programları uygularız.

1. Sabancı Topluluğu olarak tüm çalışanlarımızın insan onuruna uygun çalışma koşullarında, sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışma hakkı olduğuna inanırız. Çalışanlarımız bizim en değerli varlığımızdır ve çalışanlarımızın güvenliğini sağlamak ve korumak en öncelikli iş hedefimizdir.

2. Şirketlerimizden yasal yükümlülüklerin ötesinde en iyi çevresel çözümleri uygulamalarını ve çevre dostu teknolojilerin gelişmesine ve yayılmasına yardımcı olacak ve çevre bilincini artıracak her türlü girişime destek sağlamalarını bekleriz. Sabancı Topluluğu olarak, faaliyet göstermekte olduğumuz tüm coğrafyalarda topluma karşı sosyal ve çevresel sorumluluklarımızı; hissedarlarımız, çalışanlarımız, kamu, sivil toplum kuruluşları ve diğer paydaşlarımız ile uyumlu bir iş birliği içinde yerine getirmeye özen gösteririz.

3. İnsan kaynaklarımızın, sürdürülebilir büyümenin en önemli unsuru olduğuna inanırız. Çalışanlarımızın özlük haklarının tam ve doğru biçimde kullanılmasını sağlarız. Çalışanlara dürüst ve adil yaklaşır, ayrımcı olmayan, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı taahhüt ederiz. Çalışanlarımızın bireysel gelişimi için gerekli çabayı gösterir, iş hayatı ile özel hayat arasındaki dengeyi gözetiriz.

4. Her türlü faaliyetimizden doğabilecek çevresel etkileri sorumluluk bilinciyle yönetiriz. Tüm şirketlerimiz faaliyet alanlarına uygun düzeyde faaliyetlerinin çevresel etkilerini en az noktaya indirecek her türlü iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını belirlemek ve uygulamak ile yükümlüdür.

5. Sabancı Topluluğu olarak, kurumsal sosyal sorumluluk ilkesi çerçevesinde toplumumuzun gelişimi için çaba gösteririz. Çalışanlarımızı, sosyal sorumluluk bilinciyle yer alacakları uygun sosyal ve toplumsal faaliyetlere gönüllü olmaları konusunda destekleriz.

6. Tedarikçilerimiz başta olmak üzere tüm iş ortaklarımızın, sosyal sorumluluk alanında Sabancı Topluluğu standartlarında hareket etmelerinin sağlanmasına yönelik yaklaşımlar geliştirmeye ve bu yaklaşımların uygulanmasına özen gösteririz.

7. Türkiye'nin ve faaliyet gösterdiğimiz ülkelerin gelenek ve kültürlerine duyarlı davranır, tüm yasal düzenlemelere uygun hareket ederiz.

8. Şirketlerimizi, uluslararası standartlara uyum sağlayarak uygulamalarını sertifikalaştırmaları konusunda teşvik ederiz.

Bu politika belgesinde yer alan tüm ilkeler gerekli düzenlemeler ile uygulamaya aktarılır ve uygulamaların düzeyi ilgili birimlerce denetlenir. Şirketlerin sosyal sorumluluk uygulamalarında gösterecekleri başarıyı, şirket performanslarının değerlendirilmesinde önemli bir kriter olarak dikkate alırız. Sabancı Topluluğu olarak gerçekleştirdiğimiz kurumsal sosyal sorumluluk aktivitelerini yıllık faaliyet raporu ve web sitemiz aracılığıyla kamuoyu ile paylaşıyoruz.

Topluluğumuz genelinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından başta H.Ö. Sabancı Holding A.Ş. CEO'su olmak üzere tüm yöneticilerimiz ve çalışanlarımız sorumludur.

Bu politika belgesi, Sabancı Topluluğu'nun daha iyi bir dünya ve gelecek için üzerine düşen her türlü sorumluluğu yerine getireceğinin açık bir taahhüdünü, tüm çalışanlarımızla, hissedarlarımızla ve diğer tüm paydaşlarımızla paylaşmak üzere hazırlanmıştır.

Sabancı Topluluğu İletişim Prensipleri

Sabancı Topluluğu İletişim Çalışmaları kapsamında oluşturulmak istenen algı şudur: Sabancı Topluluğu faaliyetlerini, farklılıklar yaratarak kalıcı üstünlükler sağlamak vizyonu ile rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme potansiyeli olan "stratejik bir portföyü" paydaşlarına değer yaratacak biçimde yönetmek misyonu doğrultusunda planlar ve yürütür. Bu hedeflenen algı, iş hedeflerine yansıtılmış olarak içinde bulunduğumuz sektörlerde rekabetin önünde olmak şeklinde ortaya konmuştur.

Sabancı Topluluğu'nun kurumsal itibarının korunması ve geliştirilmesi; iş hedeflerine ve sosyal sorumluluklarına uygun bir biçimde yönetilmesi açısından, iç ve dış iletişimini tutarlı, sürekli ve şeffaf olarak sürdürmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu kapsamda;

- Sabancı Holding üst yönetimi yılda en az bir kez kamuoyunu bilgilendirme toplantısı yapar.
- Grup Başkanları da yılda en az bir kez kamuoyunu bilgilendirme faaliyeti gerçekleştirir.

- Sabancı Holding, 3, 6, 9 ve 12 aylık mali sonuçlarını SPK, Borsa İstanbul ve kamuoyu ile paylaşır.
- Borsa İstanbul'a yapılan özel durum açıklamaları ile basın duyuruları eşzamanlı olarak web sitesinde yer alır.
- Sabancı Holding'in faaliyetleri www.sabanci.com uzantılı web sitesi aracılığıyla Türkçe ve İngilizce olarak kamuoyu ile paylaşılır. Ayrıca sosyal medya kanalları aracılığı ile de güncel bilgiler kamuoyu ile paylaşılır.
- Sabancı Holding iştirakleri, yapılacak iletişim faaliyetleri hayata geçirilmeden önce, Sabancı Holding Kurumsal İletişim Direktörlüğü'nü bilgilendirir. Bu bilgilendirme aylık ve yıllık bazda yapılır.
- Sabancı Holding ve iştirakleri iletişim çalışmalarında Sabancı Topluluğu İletişim Rehberi ile ortaya koyulmuş olan prensipleri temel alır.
- Sabancı markasının kullanım alanları ve prensipleri Sabancı Kurumsal Kimlik Rehberi ile belirlenmiştir. Marka yönetimi konularında Sabancı Holding ve iştirakleri bu kuralları temel alırlar.
- Bu bilgilendirmeler, Şirket ve faaliyet alanlarındaki gelişmeler doğrultusunda sıklaştırılabilir.

Sabancı Topluluğu Çevre Politikası

Kurumsal Çevre Politikamız

- Çevre standartlarımızı yasal zorunlulukların ötesinde oluşturur ve uygularız.
- İşletmeler arası bilgi ve deneyim paylaşımı ile mükemmelliği hedefleriz.
- Çevresel performansımızı sürekli iyileştirmek için faaliyetlerimizin tümünde, önleyici yaklaşımı benimseriz.
- Çevresel riskleri belirler ve yönetiriz.
- Ulaşılabilir en iyi üretim tekniklerini uygulamaya çalışırız.
- Çevresel gelişmeleri izleyip iş fırsatlarına çevirirken sürdürülebilirliğe katkı sağlarız.
- Toplumun gelişmesi için çevresel bilinçlenme ve bilgi paylaşımını destekleriz.

Topluluk İçi Çevre Politikası Gereklilikleri

- Çevre yasası ve diğer yasal şartlara uyum gösteririz.
- Çevresel uygulamaları yasal zorunlulukların ötesinde gerçekleştirirken uygunluğun kontrolünü sağlarız.
- Çevresel etkilerimizi belirleriz.
- Tüm çevresel etkilerimizi belirler, hedef, program ve izleme sistemi geliştirebiliriz, gözden geçirir ve iyileştirme amaçlı önlemler alırız.

Topluluk İçi kaynak kullanımını yönetiriz.

- Altyapı, teknoloji, finans ve insan kaynaklarında organizasyonel rol, sorumluluk ve yetkileri belirler, çalışanlarımızın çevre bilincini geliştirmelerini sağlarız.

Uygulamalarımızda sistematiklik sağlar, işletmeler arası sinerji yaratırız.

- İşletme standartlarımızı önleyici yaklaşımla hazırlar, çalışanlarımız, tedarikçilerimiz, müteahhitlerimiz dahil herkesin uygulamasını sağlarız.
- Faaliyetlerimizi gerçekleştirirken çevreye zarar getirebilecek riskleri proaktif yaklaşımla tespit eder; bunları en aza indirecek önlemleri zamanında, eksiksiz olarak almaya çalışırız.

Çevresel performansımızı sürekli iyileştirmeye çalışır ve gözden geçiririz.

- Enerji ve atık yönetimi, doğal kaynak kullanımı konularında hedefler belirler ve uygularız.
- Temiz ürün ve temiz üretim teknolojileriyle sürekli iyileştirmeyi hedeflerken, ürün ve hizmetlerimizin çevresel sorumluluğunu üstleniriz.
- Faaliyetlerimizi yalın bir şekilde raporlarken, bilgiye erişimi kolaylaştırırız.

Bağımsızlık Beyanı

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulu'nda, ilgili mevzuat, Şirket Esas Sözleşmesi ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirtilen kriterler çerçevesinde "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

a) Şirket, Şirket'in yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirket'te önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile şahsım, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5'inden fazlasına birlikte veya tek başıma sahip olmadığımı ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin bulunmadığını,

b) Son beş yıl içerisinde, başta Şirket'in denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirket'in önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,

d) Bağılı olunan mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, halen/üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmadığımı/çalışmayacağımı,

e) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşik olduğumu,

f) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, Şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,

g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde Şirket işlerine zaman ayıracağımı,

h) Şirket'in yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,

i) Yönetim Kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

j) Şirket'in veya Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı/almayacağımı, kabul ve beyan ederim.

Sahip olduğum bilgiler ışığında yukarıdaki beyanlarımın doğru olduğunu Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Şirket'in pay sahipleri ve diğer tüm menfaat sahiplerinin bilgilerine sunarım.

Hayri Çulhacı
Hayri Çulhacı

Hayri ÇULHACI

22.01.2021

Bağımsızlık Beyanı

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulu'nda, ilgili mevzuat, Şirket Esas Sözleşmesi ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirtilen kriterler çerçevesinde "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

a) Şirket, Şirket'in yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirket'te önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile şahsım, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5'inden fazlasına birlikte veya tek başıma sahip olmadığımı ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin bulunmadığını,

b) Son beş yıl içerisinde, başta Şirket'in denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirket'in önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,

c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,

d) Bağılı olunan mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, halen/üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmadığımı/çalışmayacağımı,

e) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşik olduğumu,

f) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, Şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,

g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde Şirket işlerine zaman ayıracağımı,

h) Şirket'in yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,

i) Yönetim Kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,

j) Şirket'in veya Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı/almayacağımı,

kabul ve beyan ederim.

Sahip olduğum bilgiler ışığında yukarıdaki beyanlarımın doğru olduğunu Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Şirket'in pay sahipleri ve diğer tüm menfaat sahiplerinin bilgilerine sunarım.

Ahmet Erdem

Ahmet ERDEM

21.01.2021

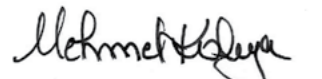
Bağımsızlık Beyanı

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Şirket) Yönetim Kurulu'nda, ilgili mevzuat, Şirket Esas Sözleşmesi ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirtilen kriterler çerçevesinde "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu, bu kapsamda;

- a) Şirket, Şirket'in yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya Şirket'te önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile şahsım, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarım arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmadığını, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5'inden fazlasına birlikte veya tek başıma sahip olmadığımı ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin bulunmadığını,
- b) Son beş yıl içerisinde, başta Şirket'in denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde Şirket'in önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmadığımı,
- c) Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,
- d) Bağılı olunan mevzuata uygun olması şartıyla, üniversite öğretim üyeliği hariç, halen/üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmadığımı/çalışmayacağımı,
- e) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşik olduğumu,
- f) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, Şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,
- g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde Şirket işlerine zaman ayıracağımı,
- h) Şirket'in yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,
- i) Yönetim Kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olduğumu,
- j) Şirket'in veya Şirket'in yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı/almayacağımı,

kabul ve beyan ederim.

Sahip olduğum bilgiler ışığında yukarıdaki beyanlarımın doğru olduğunu Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Şirket'in pay sahipleri ve diğer tüm menfaat sahiplerinin bilgilerine sunarım.


MEHMET KAHYA

Mehmet KAHYA
22.01.2021

Sorumluluk Beyanı

FİNANSAL TABLO VE FAALİYET RAPORLARININ KABULÜNE İLİŞKİN YÖNETİM KURULU'NUN KARAR
TARİHİ: 23 ŞUBAT 2021
KARAR SAYISI: HYK 1866

1 OCAK 2020 - 31 ARALIK 2020 DÖNEMİNE AİT FİNANSAL TABLOLAR, FAALİYET RAPORU VE KURUMSAL YÖNETİM RAPORLARINA İLİŞKİN SORUMLULUK BEYANI

Şirketimizce, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nun 11-14.1 sayılı Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği (Tebliğ) uyarınca Türkiye Muhasebe Standartları/Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TMS/TFRS) ve SPK tarafından belirlenen finansal raporlama formatları ile uyumlu olarak hazırlanan 01.01.2020 - 31.12.2020 dönemine ait dipnotları ile birlikte konsolide finansal durum tablosu, kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, nakit akış tablosu ve özkaynaklar değişim tablosu (Hep birlikte "Finansal Tablolar") ve Faaliyet Raporu ile Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nun 10.01.2019 tarihli ve 2149 sayılı kararı gereğince hazırlanan Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (KYUR) ile Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF)'ndan meydana gelen Kurumsal Yönetim Raporları incelememize sunulmuş olup, Tebliğ'in 9'uncu maddesi uyarınca;

- a) Finansal Tablolar, Faaliyet Raporu ve Kurumsal Yönetim Raporları'nın tarafımızca incelenmiş olduğunu,
- b) İşletmedeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde, Finansal Tablolar ve Faaliyet Raporu ile Kurumsal Yönetim Raporları'nın önemli konularda gerçeğe aykırı bir açıklama veya açıklamanın yapıldığı tarih itibarıyla yanlışlığı olması sonucunu doğurabilecek herhangi bir eksiklik içermediğini,
- c) İşletmedeki görev ve sorumluluk alanımızda sahip olduğumuz bilgiler çerçevesinde;
- Tebliğ uyarınca TMS/TFRS'ye uygun olarak hazırlanmış Finansal Tablolar'ın, konsolidasyon kapsamındakilerle birlikte Şirketimizin aktifleri, pasifleri, finansal durumu ve kar ve zararı ile ilgili gerçeği dürüst bir biçimde yansıttığını,
 - Tebliğ uyarınca hazırlanmış Faaliyet Raporu'nun, Şirketimizin gelişimi ve performansı ile konsolidasyon kapsamındakilerle birlikte finansal durumunu, karşı karşıya olunan önemli riskler ve belirsizliklerle birlikte dürüstçe yansıttığını,
 - Kurumsal Yönetim Raporları'nın, SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkelerinde ve ilgili düzenlemelerinde belirlenen kriterler doğrultusunda paydaşlarımıza kurumsal yönetim uygulamalarımız hakkında yeterli bilgiyi sağladığını

kamuoyunun bilgisine sunar, yapılan açıklamalardan dolayı sorumlu olduğumuzu beyan ederiz.

Sayılarımızla,



Mehmet Mete BAŞOL
Denetim Komitesi Başkanı



Ahmet ERDEM
Denetim Komitesi Üyesi



Cenk ALPER
CEO



Barış ORAN
CFO

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

BÖLÜM I - KURUMSAL YÖNETİM

1. Kurumsal Yönetim Yaklaşımı

Sabancı Topluluğu, kurumsal yönetimin Şeffaflık, Adillik, Sorumluluk ve Hesap Verebilirliğe dayalı 4 ana prensibine uymayı kendisine ilke edinmiş ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının, günümüz ekonomilerinde sürdürülebilir temelli bir büyüme için bir zorunluluk olduğunu idrak etmiştir.

Sabancı Topluluğu'nun ana ortaklığı olarak faaliyetlerini sürdüren ve payları Borsa İstanbul Yıldız Pazar'da işlem gören Sabancı Holding, yönetim yaklaşımını bu prensipleri merkezine alarak şekillendirmekte ve dünyadaki iyi uygulamaları rehber edinerek her yıl kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmektedir.

2. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Durumu

Sabancı Holding, ülkemizde kurumsal yönetim uygulamalarının düzenlenmesinden ve denetlenmesinden sorumlu düzenleyici kuruluş olan Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'ne (Tebliğ) ekli Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan ve payları borsada işlem gören halka açık şirketler bakımından uygulanması zorunlu tutulan 24 adet ilkenin tamamına istisnasız uyum sağlamış vaziyettedir. Bununla beraber, Sabancı Holding, başta pay sahipleri olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin yararını gözeterek, 2020 yılında da söz konusu zorunlu ilkelere uyum durumunu iyileştirme çalışmalarına da devam etmiştir.

Diğer taraftan, bu yıl Sabancı Holding, Tebliğ gereği uyulması zorunlu olmayan 73 adet ilkenin 58'ine tam uyum sağlarken, bunlardan 8'ine kısmi uyum sağlayabilmiş ve 2'sine ise hiç uyum sağlayamamıştır. Geriye kalan 5 ilkenin kapsamına giren

işlemler 2020 yılında gerçekleşmemiş olduğundan, bu 5 ilkenin ilgisiz olduğu tespit edilmiş ve uyum durumu değerlendirilememiştir.

2.1. Kısmi uyum sağlanan ilkeler, tam uyumun sağlanamamış olmasının gerekçeleri ile birlikte, aşağıda özetlenmektedir:

1.3.10. Bağış ve yardımlara ilişkin politika oluşturularak Genel Kurul onayına sunulur. Genel Kurul tarafından onaylanan politika doğrultusunda dönem içinde yapılan tüm bağış ve yardımların tutarı ve yararlanıcıları ile politika değişiklikleri hakkında genel kurul toplantısında ayrı bir gündem maddesi ile ortaklara bilgi verilir.

Sabancı Holding, taşıdığı sosyal sorumluluklar gereği yapmış olduğu tüm bağış ve yardımları Genel Kurulca onayı Bağış ve Yardım Politikasına uygun olarak gerçekleştirmektedir. Yıl içinde yapılan toplam bağış ve yardım tutarı hakkında Genel Kurul'da ayrı bir gündem maddesi ile pay sahiplerine bilgi verilmiş; ancak, bu bağış ve yardımların yararlanıcıları hakkında bir açıklama yapılmamıştır.

3.1.2. Menfaat sahiplerinin mevzuat ve sözleşmelerle korunan haklarının ihlali halinde etkili ve süratli bir tazmin imkânı sağlanır. Şirket, ilgili mevzuat ile menfaat sahiplerine sağlanmış olan tazminat gibi mekanizmaların kullanılabilmesi için gerekli kolaylığı gösterir. Ayrıca Şirket çalışanlarına yönelik tazminat politikasını oluşturur ve bunu kurumsal internet sitesini aracılığıyla kamuya açıklar.

Sabancı Holding, her zaman tüm paydaşlarının haklarını gözetmeyi ve birlikte değer yaratmaya dayalı iş modelini yaşatmayı öncelik edinmiştir. Ancak, Şirket çalışanlarına yönelik yazılı bir tazminat politikası bulunmamakla beraber, bu konuda herhangi bir hukuki takibat ile karşılaşmamıştır.

3.2.1. Başta Şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin Şirket yönetimine katılımını destekleyici modeller Şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirilir. Şirket tarafından benimsenen söz konusu modellere Şirket'in iç düzenlemelerinde veya Esas Sözleşmesi'nde yer verilir.

Çalışanların yönetime katılımı Şirket içinde yapılan periyodik (yılıda en az iki kere) toplantılar vasıtasıyla ve yıllık hedef belirleme ve performans değerlendirmesi toplantıları ile yapılmaktadır. Ayrıca, 360 derece geribildirim mekanizması ile çalışanlar yönetime ve çalışma arkadaşlarına geribildirim vermekte ve sonuçlar çeşitli yönetim toplantılarında ele alınarak gerekli değişimler için aksiyon planları oluşturulmaktadır. Ancak, anılan hususlar Sabancı Holding Esas Sözleşmesi'nde ve/veya iç yönetmeliklerinde düzenlenmemektedir.

4.2.8. Yönetim Kurulu Üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile Şirket'te sebep olacakları zarar, Şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sigorta edilir ve bu husus KAP'ta açıklanır.

Sabancı Topluluğu şirketlerinin Yönetim Kurulu üyelerini ve yöneticilerini kapsayan bir yönetici sorumluluk sigortası bulunmaktadır. Teminat tutarı Şirket sermayesinin %25'inden daha düşük olmakla beraber, öngörülen makul risk seviyesini karşılamaktadır.

4.4.7. Yönetim Kurulu Üyesi Şirket işleri için yeterli zaman ayırır. Yönetim Kurulu Üyesi'nin başka bir şirkette yönetici ya da Yönetim Kurulu Üyesi olması veya başka bir şirkete danışmanlık hizmeti vermesi halinde, söz konusu durumun çıkar çatışmasına yol açmaması ve Üye'nin Şirket'teki görevini aksatmaması esastır. Bu kapsamda, Üye'nin Şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanır veya sınırlandırılır. Yönetim Kurulu

Üyesi'nin Şirket dışında aldığı görevler ve gerekçesi, Grup içi ve Grup dışı ayrımı yapılmak suretiyle seçiminin görüşüldüğü Genel Kurul toplantısında seçime ilişkin gündem maddesi ile birlikte pay sahiplerinin bilgisine sunulur.

Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket işleri için yeterli zamanı ayırmalarına ve Şirket dışındaki işlerinde çıkar çatışmasına yol açacak işlemlerden kaçınmalarına özen gösterilmektedir. Ancak, Üye'nin Sabancı Topluluğu dışındaki görevleri herhangi bir yazılı kurala bağlanmamış veya sınırlandırılmamıştır. Bununla birlikte, Yönetim Kurulu Üyelerinin özgeçmişleri yıllık faaliyet raporunda pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

4.5.5. Bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilir.

Komite üyeliklerinin, bağımsız üyelerin deneyim ve uzmanlık alanları gözetilerek belirlenmesine özen gösterilmekle birlikte, sınırlı sayıdaki bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve sermaye piyasası mevzuatında yer alan yükümlülükler nedeniyle, üyeler birden fazla komitede görevlendirilebilmektedir.

4.6.1. Yönetim Kurulu, Şirket'in belirlenen ve kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Şirket'in kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşamadığına ilişkin değerlendirme ve ulaşılamaması durumunda gerekçeleri yıllık faaliyet raporunda açıklanır. Yönetim Kurulu, hem kurul hem üye hem de idari sorumluluğu bulunan yöneticiler hakkında özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapar. Yönetim Kurulu Üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bu değerlendirmeler dikkate alınarak ödüllendirilir veya azledilir.

Yönetim Kurulu, Sabancı Holding'in ve Sabancı Topluluğu şirketlerinin performans değerlendirmesini gerçekleştirmiş ancak bunları faaliyet raporunda açıklamamıştır.

4.6.5. Yönetim Kurulu Üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatler, yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanır. Kişi bazında açıklama yapılması esastır.

Yönetim Kurulu Üyelerine verilen ücretler Genel Kurul tarafından belirlendiğinden kişi bazında açıklama yapılmaktadır. Üst düzey yöneticilere yapılan ödemeler ise finansal tablo dipnotlarımızda toplu bir biçimde kamuya açıklanmaktadır. Yöneticilere yapılan ödemeler performans kriterleri dikkate alınarak ücret politikalarıyla uyumlu olarak yapılmıştır. Bu bilgiler, kişisel bilgi niteliğinde olması nedeniyle, kişi bazında açıklanamamaktadır.

2.2. Hiç uyum sağlanamayan ilkeler, bu durumun gerekçeleri ile birlikte, aşağıda özetlenmektedir:

1.3.11. Genel Kurul toplantıları, söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dâhil kamuya açık olarak yapılabilir ve bu hususta esas sözleşmeye hüküm konulabilir.

COVID-19 salgınının yol açtığı pay sahiplerinin sağlığı ve güvenliğine ilişkin endişeler nedeniyle ve etkin zaman yönetimi amacıyla Genel Kurul toplantısı kamuya açık şekilde yapılmamıştır.

1.5.2. Azlık hakları, Esas Sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınabilir. Azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilebilir.

Azlık hakları ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde belirlenmekte olup, Esas Sözleşme'de azlık haklarının genişletilmesine ilişkin özel bir düzenleme bulunmamaktadır.

2.3. 2020 yılında anılan kapsama giren işlem gerçekleştirilmediğinden ilgisiz olduğu değerlendirilen ilkeler ise aşağıdaki gibidir:

1.3.7. İmtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olan kimseler, kendileri adına Ortaklığın faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemler hakkında Genel Kurul'da bilgi verilmesini teminen gündeme eklenmek üzere Yönetim Kurulu'nu bilgilendirir.

1.6.3. Yönetim Kurulu'nun Genel Kurul'a kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bunun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin bilgiye kâr dağıtımına ilişkin gündem maddesinde yer verilir.

4.4.3. Toplantıya katılmayan ancak görüşlerini yazılı olarak Yönetim Kurulu'na bildiren Üye'nin görüşleri diğer Üyelerin bilgisine sunulur.

4.5.7. Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır. Komitelerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin bedeli Şirket tarafından karşılanır. Ancak bu durumda hizmet alınan kişi/kuruluş hakkında bilgi ile bu kişi/kuruluşun Şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilir.

4.6.4. Şirket, herhangi bir Yönetim Kurulu Üyesi'ne veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine borç veremez, kredi kullandıramaz, verilmiş olan borçların veya kredilerin süresini uzatamaz, şartlarını iyileştiremez, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandıramaz veya lehine kefalet gibi teminatlar veremez. Ancak bireysel kredi veren kuruluşlar, herkes için uyguladığı şartlarda söz konusu kişilere kredi verebilir ve bu kişileri diğer hizmetlerinden yararlandırabilir.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

2020 yılında Sabancı Holding'in Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum durumu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir

Statü	Tam Uyum	Kısmi Uyum	Uyumsuz	İlgisiz
Zorunlu	24	-	-	-
İhtiyari	58	8	2	5
Toplam	82	8	2	5

Söz konusu zorunlu olmayan ilkelere gerek uygulamada yaşanan zorluklar, gerek bu ilkelerin uygulanmasına ilişkin uluslararası platformlarda ve ülkemizde devam eden tartışmalar ve gerekse Şirket ve piyasa uygulamaları itibarıyla uyum sağlanmasının Şirket çıkar ve menfaatleri ile örtüşmemesi ve son olarak COVID-19 pandemisinin neden olduğu olumsuzluklar nedeniyle 2020 yılında tam uyum sağlanamamıştır. Sabancı Holding'in kurumsal yönetime verdiği değer ve önem sayesinde konuyla ilgili gelişmeler yakından takip edilmekte ve söz konusu ilkelere tam uyum sağlanmasına yönelik çalışmalar tüm hızıyla sürdürülmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 10.01.2019 tarih ve 2/49 sayılı Kararı uyarınca hazırlanan ve Şirketimiz Yönetim Kurulu tarafından onaylanan 2020 yılına ait **Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (KYUR)** ve **Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF)** ve ilgili bağlantılarda kamuoyunun erişimine açık tutulmaktadır.

3. Yatırımcı İlişkileri Faaliyetleri

2020 yılı içerisinde de Sabancı Holding, mevzuat gereği yatırımcılara ve analistlerin karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde, yatırım kararlarını etkileyecek önemdeki tüm bilgi ve gelişmelerin şeffaf, zamanında, doğru, tam, dolaysız, anlaşılabilir, yeterli ve düzenli bir şekilde ve tüm piyasa katılımcılarına eş anlı olarak iletilmesi için gerekli bilgilendirmelerin yapılmasına gereken hassasiyeti göstermiştir.

Bu amaçla, hem Kamuyu Aydınlatma Platformu'nu (KAP) hem de resmi internet sitesi olan www.sabanci.com'da yer alan Yatırımcı İlişkileri sayfasını (<https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/tr/>) düzenli olarak güncellemiş; yatırımcılar ve analistler ile iletişimin sürekli ve en iyi şekilde sağlanmasını teminen yatırımcı toplantılarına ve konferanslara katılım sergilemiştir. 2020 yılı boyunca 22 adet konferans ve yatırımcı gününe katılım sağlanmış ve 428 adet kurumsal yatırımcı/analist ile görüşülmüştür.

Sabancı Holding'in yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi hizmet aldığı kurumlarla arasında çıkar çatışmasına sebebiyet verecek herhangi bir husus ile karşılaşılmamıştır.

4. Mevzuat Değişikliklerinin ve Yasal Süreçlerin Takibi

2020 yılında, Sabancı Holding'in faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek bir mevzuat değişikliği yaşanmamıştır. Ancak, 2020 yılında Sermaye Piyasası Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu ile vergi mevzuatında yapılan değişikliklerin Şirket'e ve Sabancı Topluluğu'na olan potansiyel etkileri detaylı olarak analiz edilmiştir.

Bununla birlikte, söz konusu mevzuat değişikliklerinin Sabancı Topluluğu'nun menfaatlerine ve ülke ekonomisi ile piyasalarımızın gelişimine olan faydalarının artırılması amacıyla başta Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği nezdindeki çalışmalara katılım sağlanmış ve ilgili kurum ve kuruluşlar ile yakın iş birlikleri gerçekleştirilmiştir. Yükselen Türkiye'nin Sabancı'sı vizyonu doğrultusunda ülkemizin çıkarları ile Sabancı Topluluğu'nun menfaatleri bir tutularak mali mevzuattaki değişikliklere önemli katkılar sağlanmıştır.

Sabancı Holding başta olmak üzere Sabancı Topluluğu'nu ilgilendiren mevzuat gelişmeleri her yıl olduğu gibi 2020 yılında da yakından takip edilerek, gerekli aksiyonlar zamanında alınmıştır.

Son olarak, 2020 yılında Sabancı Holding'in mali durumunu ve faaliyetlerini etkileyebilecek büyüklükte Şirket aleyhine açılmış herhangi bir dava bulunmamaktadır. Ayrıca, mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle Sabancı Holding tüzel kişiliği, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Şirket Yönetimi hakkında herhangi idari veya adli bir yaptırım ile karşılaşılmamıştır.

BÖLÜM II - YÖNETİM KURULU

1. Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu

Şirket'in Yönetim Kurulu yapısı, görevi, yönetim hakkı ve temsil yetkileri gibi usul ve esaslar için Şirket Esas Sözleşmesi'nde yer alan hususlar gözetilmektedir.

Şirket, Genel Kurul tarafından Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı hükümleri çerçevesinde seçilen en az 7 en çok 15 üyeden oluşan bir Yönetim Kurulu tarafından idare ve temsil edilmektedir.

Yönetim Kurulu Üyelerinde aranacak asgari niteliklere Esas Sözleşme'de yer verilmemiştir. Ancak, Şirket'in Yönetim Kurulu Üyelerinin sahip olması gereken özellikleri Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan ilgili maddeler ile örtüşmektedir. Yönetim Kurulu Üyelerinden üçü, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkelerine ve kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerine göre tespit edilmiş Bağımsız Üye niteliğini haiz kişiler arasında seçilmiştir. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin bağımsızlık beyanları atama öncesinde alınmıştır ve bu beyanlar geçerliliğini korumaktadır. İlgili faaliyet dönemi itibarıyla bağımsızlığı ortadan kaldıran herhangi bir durum bulunmamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyelerinin görev süresi bir yıldır ve süresi biten Üye'nin yeniden seçilmesi caizdir. Bir üyeliğin herhangi bir nedenle boşalması halinde Yönetim Kurulu açılan üyelik için yeni üye seçerek ilk toplantısında Genel Kurul'un onayına sunulmaktadır. Bu üye sefelinin kalan süresini tamamlamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyelerine Genel Kurul kararı ile Türk Ticaret Kanunu'nun 395. ve 396. maddeleri doğrultusunda işlem yapma hakkı tanınmıştır.

2. Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları

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 Üyeleri, toplantıları yönetmesi için her yıl aralarından bir Başkan ve Başkan bulunmadığı zaman ona vekâlet edecek bir Başkan Vekili seçerler. Yönetim Kurulu Başkanı, diğer Yönetim Kurulu Üyeleri ve CEO ile görüşerek Yönetim Kurulu toplantılarının gündemini belirler. Tespit edilen gündem ve gündemde yer alan konuların içerikleri Yönetim Kurulu Üyelerine gerekli inceleme ve çalışmaları yapmalarını teminen Yönetim Kurulu Genel Sekreterliği tarafından bir hafta önceden dosya halinde yazılı olarak iletilmektedir. Yönetim Kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve her yönü ile tartışılır. Yönetim Kurulu Başkanı, icracı olmayan üyelerin toplantıya etkin katılımını sağlamak için en iyi gayreti göstermekle yükümlüdür.

Toplantı günleri ve gündem Başkan veya Başkan Vekili tarafından düzenlenir.

Yönetim Kurulu ortaklık işleri gerektirdikçe, Başkan veya Vekillerin çağrısı üzerine toplanır. Toplantı günü Yönetim Kurulu kararı ile de tespit edilebilir. Üyelerden birisinin isteği üzerine, Başkan veya Vekili, Yönetim Kurulu'nu toplantıya çağırılmazsa Üyeler de re'sen çağrı yetkisine haiz olurlar.

Yönetim Kurulu'nun yılda en az dört (4) kez toplanması zorunludur.

Üyelerden birisi fiziki toplanma talebinde bulunmadıkça, Yönetim Kurulu kararlarını, içlerinden birisinin belirli bir hususa ilişkin olarak yaptığı öneriye, diğerlerinin yazılı olurları alınmak suretiyle de alabilir.

Yönetim Kurulu toplantı ve karar nisapları Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabidir.

Şirket Yönetim Kurulu, 01.01.2020-31.12.2020 tarihleri arasında 10 kez toplantı yapmıştır. Yönetim Kurulu Üyelerinin bu toplantılara katılım oranı %92 olarak hesaplanmıştır.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

Yönetim Kurulu toplantılarında her üyenin 1 oy hakkı bulunup, konular karara bağlanırken oy birliği aranmış ve Kurumsal Yönetim İlkelerine uyulmuştur. Yönetim Kurulu toplantılarına mazereti olmayan üyelerin fiili katılımı sağlanmıştır. 2020 yılında yapılan toplantılarda Yönetim Kurulu Üyeleri tarafından alınan kararlar aleyhinde farklı görüş beyan edilmemiş ve toplantı tutanaklarına bir şerh düşülmemiştir. Ayrıca, alınan kararlara ilişkin olarak Yönetim Kurulu Üyelerinin ilave soruları ve bilgi talepleri olmadığı için zapta geçirilmemiştir.

Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri, 2020 yılı içinde Şirket ile işlem yapmamış ve aynı faaliyet konularında rekabet edecek girişimlerde bulunmamıştır.

3. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Şirket Esas Sözleşmesi'ne göre, Yönetim Kurulu, görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmek üzere, yeterli sayıda sair komite ("Komite") oluşturur.

Tebliğ'in 4.5.1 no.'lu maddesinde yer alan "Aday Gösterme Komitesi" ve "Ücret Komitesi" yükümlülükleri, "Kurumsal Yönetim Komitesi" tarafından üstlenilmiş ve bu komite "Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi" olarak yeniden adlandırılmıştır. Yine Tebliğ'in 4.5.5 no.'lu maddesinde "bir Yönetim Kurulu Üyesi'nin birden fazla komitede yer almaması" tavsiyesine uyulmasına özen gösterilmesine rağmen, komite üyeliğinin gerektirdiği iş uzmanlığı nedeniyle, bir Yönetim Kurulu Üyesi, birden fazla komitede üye olabilmektedir.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Şirket'in etik değerlerine dayalı, içeriye ve dışarıya karşı sorumlu, riziko bilinçli, kararlarında saydam ve sorumlu, paydaşlarının menfaatini gözeten, sürdürülebilir başarı hedefli bir yönetim sürecinin devamlılığını sürdürmeyi amaçlar.

Komite, Kurumsal Yönetim İlkelerinin SPK ve diğer uluslararası kabul edilmiş kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda belirlenmesi için Şirket Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunmakta ve tavsiyeler oluşturmaktadır.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda Şirket Yönetim Kurulu'nca atanan Başkan dahil azami beş Üye ve iki Raportörden oluşur. Komite Başkanı, Şirket Yönetim Kurulu tarafından Bağımsız Üyeler arasından atanır.

Komite Başkanlığı'nın herhangi bir sebepten dolayı boşalması halinde, bunu izleyen ilk Yönetim Kurulu toplantısında yeni bir Başkan atanıncaya kadar Yönetim Kurulu Başkanı, Komite Üyelerinden birini geçici Başkan olarak görevlendirir.

Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi, Şirket'te Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanmasını temin eder ve uygulanmıyor ise, Yönetim Kurulu'na iyileştirici tavsiyelerde bulunur. Komite, Yatırımcı İlişkileri Bölümü'nün çalışmalarını da gözetir. Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yöneticilerin performans ve ücretlendirme esas ve değerlendirmelerinin yanı sıra, yönetim ve pay sahiplerince önerilen adaylar da dahil olmak üzere, bağımsız üye aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini değerlendirerek, Yönetim Kurulu'na sunar. Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Adayı, mevzuat gereği bağımsız olduğuna dair yazılı beyanı, aday gösterildiği esnada, Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi'ne verir.

İç tüzük gereği yılda en az 4 kez toplanması gereken Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi 2020 yılında toplam 6 kez toplanmıştır.

Şirket Yönetim Kurulu'nun kararı ile Kurumsal Yönetim Komitesi Üyeleri şu şekilde belirlenmiştir:

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin / Görevinin Mahiyeti
Nafiz Can PAKER	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Serra SABANCI	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Suzan SABANCI DİNÇER	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Sakıp Sabancı Holding A.Ş. (Adına Hareket Eden Kişi S. Gonca ARTUNKAL)	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Levent DEMİRAĞ	Komite Üyesi	Mali İşler, Muhasebe ve Yatırımcı İlişkileri Bölüm Başkanı

Riskin Erken Saptanması Komitesi

Şirket Yönetim Kurulu'nun 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 378'inci maddesi ile Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği hükümleri uyarınca görevli ve yetkili olmak üzere Riskin Erken Saptanması Komitesi kurulmuştur.

Komite, Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, uyum ve sair her türlü riskin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla faaliyet göstermektedir.

Komite'nin hangi üyelerden oluşacağı Şirket'in Yönetim Kurulu tarafından belirlenir ve kamuya açıklanır. Komite Başkanı, Şirket'in Yönetim Kurulu tarafından bağımsız üyeler arasından atanır. Komite'de; Başkan hariç, Şirket Yönetim Kurulu tarafından seçilen azami iki üye bulunur. Komite üyeleri tercihen icra yetkisi olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçilir.

Toplantılar, Başkan'ın uygun göreceği yerde, yılda en az altı defa yapılır. Her yıl başında Komite'ye ait yıllık toplantı takvimi, Komite Başkanı tarafından belirlenip tüm Üyelere duyurulur.

Komite Üyelerinin görev süresi, Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri'nin görev süresiyle paraleldir. Komite, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin seçimini takiben, yeniden oluşturulur.

Riskin Erken Saptanması Komitesi 2020 yılında toplam 7 kez toplanmıştır.

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin Mahiyeti
Mehmet Mete BAŞOL	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Suzan Sabancı DİNÇER	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Serra SABANCI	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Sakıp Sabancı Holding A.Ş. (Adına Hareket Eden Kişi S. Gonca ARTUNKAL)	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi

Denetim Komitesi

Denetim Komitesi'nin amacı; Şirket Yönetim Kurulu adına Şirket'in muhasebe sistemi, finansal raporlama, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetim ile iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmaktır. Denetim Komitesi; faaliyetlerini, görev ve sorumluluk alanıyla ilgili olarak ulaştığı tespit ve önerileri Şirket Yönetim Kurulu'na yazılı olarak sunar.

Denetim Komitesi Başkan ve Üyeleri, Şirket Yönetim Kurulu tarafından Bağımsız Üyeler arasından atanır.

Denetim Komitesi, 2020 yılında toplam 5 kez toplantı yapmış olup ana gündem maddeleri bağımsız denetim raporunun gözden geçirilmesi, Denetim Başkanlığı sunumlarının incelenmesi şeklindedir.

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

Şirket Yönetim Kurulu'nun kararı ile Denetim Komitesi Üyeleri şu şekilde belirlenmiştir:

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin Mahiyeti
Mehmet Mete BAŞOL	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Ahmet ERDEM	Komite Üyesi	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Portföy Yönetim Komitesi

2020 yılına kadar faaliyetlerini sürdüren Portföy Yönetim Komitesi, Sabancı Holding Yönetim Kurulu'nun 26.03.2020 tarihli kararı ile feshedilmiştir. Komite'nin görev ve yetkileri Yönetim Kurulu ve diğer komiteler arasında paylaştırılmıştır.

4. Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması

Sabancı Topluluğu'nda, her riskin aynı zamanda fırsatları da beraberinde taşıdığı düşüncesinden hareketle "sürdürülebilir büyüme"nin, risklerin etkin bir biçimde belirlenmesi, ölçülmesi ve yönetilmesi suretiyle sağlanacağı öngörülmektedir. Topluluk, misyonunun önemli bir parçası olan, "paydaşlarına değer yaratmak" için risk yönetimi konusunu önemle ele almaktadır. Bu doğrultuda Sabancı Topluluğu, Türkiye'nin öncü kurumlarından biri olarak güçlü risk yönetimi altyapısıyla, Topluluk genelinde tanımlanmış bir risk yönetimi sistemini uygulamaya devam etmektedir.

Sabancı Topluluğu'nda risk, tehditler kadar fırsatları da içeren bir kavram olarak görülmekte ve bu riskleri en etkin şekilde yönetmek amacıyla, kurumsal risk yönetimi tüm Topluluk şirketlerinde sürekli ve sistematik bir süreç olarak uygulanmaktadır. Risk kültürünün Topluluk genelinde yaygınlaştırılması için çalışılmakta, doğru işin doğru miktarda risk alınarak gerçekleştirilmesi için güvence sağlanmaktadır. Topluluk şirketlerinin karşılaştığı riskler Sabancı Holding ve Topluluk şirketleri tarafından belirlenen Ana Risk Göstergeleri (Key Risk Indicators-KRI) ile takip edilmektedir. Bu göstergeler sürekli izlenmekte ve dönemsel olarak raporlanmaktadır. Ana Risk Göstergelerinin işaret ettiği risklerin yönetilmesi için gerekli aksiyonlar Sabancı Holding'in koordinasyonunda Topluluk şirketleri tarafından alınmaktadır.

Risk yönetimine verdiği önem sayesinde hissedar değeri yaratmaya 2020 yılında da aralıksız devam eden Sabancı Topluluğu, sürdürülebilir bir büyüme performansı sergilemiştir.

Sabancı Topluluğu, güçlü sermayesi ve etkin yönetim anlayışıyla 2021 yılında da faaliyet gösterdiği tüm iş kollarındaki olası riskleri yönetecektir.

Aynı şekilde İç Kontrol Mekanizması, Şirket'in kurulduğu günden beri mevcuttur. İç Kontrol Mekanizması, Denetim Komitesi'nin ihdası ile beraber etkin bir şekilde Yönetim Kurulu tarafından kendilerine verilen görevleri, mevcut Denetim Komitesi İç Tüzüğü çerçevesinde yerine getirmektedir.

5. Şirket'in Stratejik Hedefleri

Şirket Yönetim Kurulu, vizyon ve misyonunu belirleyerek bunu Faaliyet Raporu'nda yazılı bir şekilde ve aynı zamanda www.sabanci.com adresinde internet sitesinde kamuya açıklamıştır ve Şirket'in uzun vadeli stratejileri de bu temeller üzerine inşa edilmektedir.

Yönetim Kurulu, CEO ve Grup Başkanları ile birlikte tartışarak üç yıllık stratejik hedefleri belirler ve her yıl günceller. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı her ay sonu alınan yönetici raporları ile takip edilir. Şirket'in hedeflerine ulaşıp ulaşmadığı, sene sonu yapılan performans değerlendirmesinde baz oluşturur.

6. Mali Haklar

Şirket Yönetim Kurulu Üyelerine tanınan her türlü hak, menfaat ve ücretin şekil ve şartları Esas Sözleşme'de tanımlanmıştır. Genel Kurul, Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri'ne yapılacak ödemeyi ve huzur hakkını belirlemektedir. Finansal tablo dipnotlarımızda üst düzey yöneticilere yapılan ödemeler kamuya açıklanmaktadır.

2020 yılı içinde Şirket; hiçbir Yönetim Kurulu Üyesi'ne borç vermemiş, kredi kullandırmamış, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatmamış, şartlarını iyileştirmemiş; üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırmamış veya lehine kefaletler gibi teminatlar vermemiştir.

BÖLÜM III - SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

1. Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

Sabancı Holding, sosyal sorumluluklarına ve sürdürülebilirlik ilkelerine karşı duyarlı olup; çevreye, tüketicieye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uymaya azami gayreti göstermektedir. Şirket, uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olur ve gereken saygıyı gösterir. Sabancı Holding, 2020 yılında çevresel ve toplumsal konular da dahil olmak üzere önceliklerini yeniden belirlemiş ve 2020 yılı faaliyet raporunda kamuoyuna açıklamıştır.

Sürdürülebilirliğe öncülük etmeyi stratejik odaklarından biri olarak ele alan Sabancı Holding, Dijitalleşme ve İnovasyon, Çevresel Duyarlılık, İnsan ve Toplum olmak üzere üç ana başlık altında bu çalışmalarına hız vermiştir.

2. Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Durumu

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 Sabancı Holding, geçmiş yıllarda Holding ve Topluluk şirketleri bünyesinde bu alanda yapmış olduğu çalışmalar neticesinde büyük oranda uyumu yakalamıştır. Bununla beraber, Sabancı Holding, başta pay sahipleri olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin yararını gözeterek, 2021 yılında da söz konusu zorunlu ilkelere uyum durumunu iyileştirme çalışmalarına devam etmeyi planlamaktadır.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan Sabancı Holding, bu alana öncelik etme odağı çerçevesinde sorumlu yatırım alanında dünya genelinde en çok kullanılan derecelendirme kuruluşlarından biri olan MSCI tarafından verilen ESG derecelendirmesi notunu B seviyesinden 2020 yılında BB seviyesine yükseltmiştir.

Diğer taraftan, bu yıl Sabancı Topluluğu, "Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi" gereği uyulması zorunlu olmayan 60 adet ilkenin 43'üne tam uyum sağlarken, bunlardan 17'sine kısmi uyum sağlayabilmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun hazırlamış olduğu ve ilk olarak 2020 yılında uygulamaya alınan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi ile birlikte ülkemizde de dünya standartlarında bir sürdürülebilirlik uyum standardı benimsenmiştir.

Uygulamanın ilk yılı olması nedeniyle tüm ilkelere tam uyum sağlanamamış; diğer taraftan, tam uyumsuz olarak ele alınması gereken hiçbir ilke gözlemlenmemiştir. Bu durum Sabancı Topluluğu'nun çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarındaki sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımını daha somut bir biçimde ortaya koymuştur. Söz konusu ilkelere tüm Sabancı Topluluğu genelinde %100 uyum sağlanması amacıyla yürütülen çalışmalara 2021 yılında da devam edilecektir.

2020 yılında Sabancı Topluluğu'nun Sürdürülebilirlik İlkeleri'ne uyum durumu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir

Tür	Tam Uyum	Kısmi Uyum	Uyumsuz
Genel	9	3	-
Çevre	15	11	-
Sosyal	14	2	-
Kurumsal Yönetim	5	1	-
Toplam	43	17	-

Sabancı Topluluğu'nun 2020 yılında, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nde yer alan ilkelere uyum durumunu gösteren **Sürdürülebilirlik Uyum Raporu** ilgili bağlantıda yer almaktadır.

Kâr Dağıtım Tablosu

HACİ ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş. 2020 YILI KÂR DAĞITIM TABLOSU (TL)			
1.	Ödenmiş / Çıkarılmış Sermaye		2.040.403.931,00
2.	Genel Kanuni Yedek Akçe (Yasal Kayıtlara Göre)		408.080.786,20
Esas Sözleşme'nin 35'inci maddesi uyarınca Net Dönem Kârı'nın %5'i oranında Genel Kanuni Yedek Akçe ve Ödenmiş Sermaye'nin %5'i oranında Birinci Kâr Payı ayrıldıktan sonra kalanın %3'ü Hacı Ömer Sabancı Vakfına ayrılır.			
		SPK'ya Göre	Yasal Kayıtlara Göre
3.	Dönem Kârı	11.176.901.000,00	1.000.601.291,93
4.	Ödenecek Vergiler (-)	2.270.539.000,00	103.518.596,21
5.	Net Dönem Kârı (=)	4.767.573.000,00	897.082.695,72
6.	Geçmiş Yıllar Zararları (-)	0,00	0,00
7.	Genel Kanuni Yedek Akçe (-)	0,00	0,00
8.	NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI	4.767.573.000,00	897.082.695,72
9.	Yıl İçinde Yapılan Bağışlar (+)	1.496.120,76	
10.	BAĞIŞLAR EKLENMİŞ NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI	4.769.069.120,76	
11.	Ortaklara Birinci Kâr Payı	102.020.196,55	
	- Nakit	102.020.196,55	
	- Bedelsiz	0,00	
	- Toplam	102.020.196,55	
12.	İmtiyazlı Hisse Senedi Sahiplerine Dağıtılan Kâr Payı	0,00	
13.	Dağıtılan Diğer Kâr Payı	23.851.874,98	
	- Yönetim Kurulu Üyelerine	0,00	
	- Çalışanlara	0,00	
	- Pay Sahibi Dışındaki Kişilere	23.851.874,98	
14.	İntifa Senedi Sahiplerine Dağıtılan Kâr Payı	0,00	
15.	Ortaklara İkinci Kâr Payı	612.121.179,30	
16.	Genel Kanuni Yedek Akçe	0,00	
17.	Statü Yedekleri	0,00	0,00
18.	Özel Yedekler (Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 5/1-e Maddesi Uyarınca Fona Alınan Tutar)	0,00	44.807.323,59
19.	OLAĞANÜSTÜ YEDEK	4.029.579.749,17	114.282.121,30
20.	Dağıtılması Öngörülen Diğer Kaynaklar	0,00	0,00
	- Geçmiş Yıl Kârı	0,00	0,00
	- Olağanüstü Yedekler	0,00	0,00
	- Kanun ve Esas Sözleşme Uyarınca Dağıtılabilir Diğer Yedekler	0,00	0,00

HACİ ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş. 2020 YILI KÂR PAYI ORANLARI TABLOSU

	TOPLAM DAĞITILAN KÂR PAYI		TOPLAM DAĞITILAN KÂR PAYI / NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI	1 TL NOMİNAL DEĞERLİ PAYA İSABET EDEN KÂR PAYI	
	NAKİT	BEDELSİZ	ORANI	TUTARI	ORAN
	(TL)	(TL)	(%)	(TL)	(%)
BRÜT	714.141.375,85	-	14,98	0,3500	35,00
NET (*)	607.020.169,48	-	12,73	0,2975	29,75

(*) Net hesaplama, %15 oranında gelir vergisi stopajı olacağı varsayımı ile yapılmıştır.

Bilanço Döneminden Sonraki Olaylar

Grup'un bağlı ortaklıklarından Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş.'nin (Teknosa) 22 Şubat 2021 tarihli Yönetim kurulu toplantısında alınan karar kapsamında; Teknosa tarafından gerçekleştirilecek bedelli sermaye artırımında ihraç ve halka arz edilecek 91.000.000 TL nominal değerli paylardan her 1 TL nominal değere isabet eden payların 3 TL yeni pay alma hakkı kullanım fiyatı üzerinden satılması neticesinde, bedelli sermaye artırımından en az 273 milyon TL brüt halka arz geliri elde edileceği öngörülmektedir. Aynı tarihli özel durum açıklamasında Sabancı Holding, Teknosa'nın sermaye artırımında yeni pay alma haklarının tamamen ve nakden kullanılacağını taahhüt ederek Teknosa'ya asgari 136,5 milyon Türk Lirası sermaye sağlayacağını duyurmuştur.

Grup'un İş ortaklıklarından Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş.'nin (AvivaSA) sermayesinin Aviva Grubu'na (Aviva International Holdings Ltd) ait %40'ını temsil eden 72.000.006,72 TL nominal değerli paylarının tamamının Ageas Grubu tarafından devralınması konusunda anlaşmaya varılmıştır. Taraflar arasındaki Hisse Alım Sözleşmesinde belirlenen kapanış koşullarının yerine getirilmesini takiben, Aviva'ya ait AvivaSA paylarının Ageas'a devri gerçekleşecektir. Sabancı Holding ve Ageas arasında imzalanan Hissedarlar Sözleşmesinin yürürlüğü, gerekli izin ve onayların alınması da dahil olmak üzere, ilgili sözleşmelerde belirlenen kapanış koşullarının yerine getirilmesine bağlı olup, tüm bu sürecin en geç 2021 yıl sonunda tamamlanmış olması öngörülmektedir. Süreç tamamlandığında Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş., TFRS 10 kapsamında tam konsolidasyon yöntemi ile Grup finansal tablolarına dahil edilecektir.

Yıllık Faaliyet Raporuna Dair Bağımsız Denetçi Raporu



YÖNETİM KURULU'NUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi Genel Kurulu'na

1. Görüş

Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 1 Ocak - 31 Aralık 2020 tarihli hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu denetlemiş bulunuyoruz.

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

2. Görüşün Dayanağı

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

3. Tam Set Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Denetçi Görüşümüz

Grup'un 1 Ocak - 31 Aralık 2020 hesap dönemine ilişkin tam set konsolide finansal tabloları hakkında 23 Şubat 2021 tarihli denetçi raporumuzda olumlu görüş bildirmiş bulunuyoruz.

4. Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu

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

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 finansal durumunu doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtmak üzere hazırlar. Bu raporda finansal durum, finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, Grup'un gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır.

c) Faaliyet raporu ayrıca aşağıdaki hususları da içerir:

- Faaliyet yılının sona ermesinden sonra şirkette meydana gelen ve özel önem taşıyan olaylar,
- Şirketin araştırma ve geliştirme çalışmaları,
- Yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere ödenen ücret, prim, ikramiye gibi mali menfaatler, ödenekler, yolculuk, konaklama ve temsil giderleri, aynı ve nakdi imkanlar, sigortalar ve benzeri teminatlar.

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

5. Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumluluğu

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

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



HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK - 31 ARALIK 2020 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU



BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi Genel Kurulu'na

A. Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

1. Görüş

Hacı Ömer Sabancı Holding Anonim Şirketi'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2020 tarihli konsolide bilançosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kar veya zarar tablosu, konsolide diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynaklar değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dâhil olmak üzere konsolide finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, ilişikteki konsolide finansal tablolar Grup'un 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na ("TFRS'lere") uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

2. Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na ("BDS'lere") uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun "Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları" bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar ("Etik Kurallar") ile konsolide finansal tabloların bağımsız denetimiyle ilgili mevzuatta yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup'tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

3. Kilit Denetim Konuları

Kilit denetim konuları, mesleki muhakememize göre cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konulardır. Kilit denetim konuları, bir bütün olarak konsolide finansal tabloların bağımsız denetimi çerçevesinde ve konsolide finansal tablolara ilişkin görüşümüzün oluşturulmasında ele alınmış olup, bu konular hakkında ayrı bir görüş bildirmiyoruz.



Kilit denetim konuları	Denetimde konunun nasıl ele alındığı
<p>Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklara ilişkin TFRS 9 çerçevesinde belirlenen beklenen zarar karşılıkları (Dipnot 32)</p> <p>Grup'un 31 Aralık 2020 tarihli konsolide finansal tablolarında aktifinde önemli bir paya sahip olan toplam 284 milyar TL finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar ve bunlara ilişkin ayrılmış olan toplam 17 milyar TL değer düşüklüğü karşılığı bulunmaktadır.</p> <p>TFRS 9, uygulamada önemli derecede yargı ve yorum gerektiren karmaşık bir muhasebe standardıdır. Bu yargı ve yorumlar, itfa edilmiş maliyetle ölçülen kredilerdeki, beklenen kredi zararlarını ölçmek için uygulanan finansal modellerin geliştirilmesinde kilit öneme sahiptir. Buna ilave olarak, oluşturulan modellerin işletilmesinde birden fazla sistemden elde edilen geniş bir veriye ihtiyaç duyulmaktadır ki bu verilerin, tamlığı ve doğruluğu da beklenen kredi zararlarının belirlenmesinde kilit öneme sahiptir. Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklara ilişkin beklenen zarar karşılığı, bilanço tarihi itibarıyla yönetimin en iyi tahminlerini ve geçmiş kayıp tecrübesini içerecek şekilde benzer kredi portföyleri için kolektif olarak; önemli krediler için ise bireysel bazda değerlendirilerek ayrılmaktadır. COVID-19 salgını kaynaklı etkiler 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla kredi zarar karşılıklarının belirlenmesinde Grup yönetiminin kullandığı tahmin ve varsayımlarının önemini artırmıştır. Söz konusu etkilerin yarattığı belirsizlikler yönetim tarafından yapılan yargı ve tahminlerde dikkate alınarak değerlendirilmiştir.</p> <p>Denetimimiz esnasında bu alana odaklanmamızın nedeni; beklenen kredi zararları karşılıklarının, geçmiş kayıp tecrübesi, mevcut koşullar, ileriye yönelik makro-ekonomik beklentiler gibi bütünü itibarıyla karmaşık bilgi ve tahmin içeriyor olması; mevcut olan finans sektörü faaliyetlerinden alacaklarının büyüklüğü; söz konusu finans sektörü faaliyetlerinden alacakların TFRS 9 çerçevesinde niteliklerine (aşamalara) göre doğru olarak sınıflandırılması ve bunlara ilişkin hesaplanan zarar karşılığının belirlenmesinin önemidir. Kredilerin doğru sınıflandırılması, temerrüt halinin doğru ve zamanında belirlenmesi ve yönetim tarafından yapılan diğer yargı ve tahminler bilançoda taşınan değer düşüş karşılık tutarını önemli derecede etkileyeceğinden, söz konusu alan tarafımızca kilit denetim konusu olarak ele alınmıştır.</p>	<p>Gerçekleştirdiğimiz denetim çalışmalarını dahilinde finans sektörü faaliyetlerinden alacakların niteliklerine göre sınıflandırılmasına ve değer düşüklüğü hesaplamalarının, ilgili TFRS 9 çerçevesinde belirlenmesine ilişkin Grup'un oluşturduğu politika, prosedür ve yönetim ilkelerini COVID-19 etkilerini de dikkate alarak değerlendirdik. Bu ilkeler doğrultusunda tesis edilen uygulama kontrollerinin tasarım ve işletim etkinliklerini test ettik.</p> <p>Önemli kredi portföyleri için Grup'un karşılıklarının belirlenmesinde geliştirdiği modellerde kullanılan yöntemlerin Grup'un oluşturduğu politika ve prosedürler çerçevesinde, TFRS 9 ilkelerine uygun olarak yapıldığını finansal risk uzmanlarımız ile birlikte değerlendirdik ve test ettik. Söz konusu modellerin içerdiği hesaplamalar finansal risk uzmanlarımız ile birlikte tarafımızca örneklem bazında tekrar yapılarak kontrol edildi. Modellerde kullanılan, segmentasyon, ömür boyu beklenen temerrüt olasılıkları ve temerrüt halinde kayıp oranı hesaplamaları ile COVID-19 salgınının etkilerini de içeren makro-ekonomik beklentilerin yansıtılmasına yönelik yaklaşımlar bağımsız olarak tarafımızca ilgili uzmanlarımız ile birlikte değerlendirildi.</p> <p>Finans sektörü faaliyetlerinden alacakların TFRS 9 çerçevesinde, kredi riskine göre sınıflandırılmasının makul olup olmadığı, değer düşüklüğüne uğrayıp uğramadığının tespiti ve alacağın değer düşüklüğü karşılığının zamanında tesis edilip edilmediğini saptamak için örneklem bazında seçtiğimiz kredi kümesi için kredi inceleme prosedürlerini gerçekleştirdik.</p> <p>Ayrıca değer düşüklüğüne uğramış finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar ile diğer önemli krediler için, Grup'un uygulaması gereği bireysel olarak, değerlendirilen kredilere ilişkin tesis edilen karşılıkların tutarlılığını ve makul olup olmadığını desteklenebilir veriler ile kontrol ettik ve Grup yönetimi ile yapılan görüşmeler çerçevesinde değer düşüklüğü hesaplamalarına baz teşkil eden temel varsayım ve diğer yargıları sorgulayıp makul olup olmadığını COVID-19 kaynaklı oluşan belirsizliklerin etkilediği alanlar dahil olacak şekilde değerlendirdik.</p> <p>Grup'un finansal tablolarında, finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar ile ilgili değer düşüklüğüne ilişkin dipnotların tutarlılığını ve yeterliliğini kontrol ettik.</p>



Kilit denetim konuları	Denetimde konunun nasıl ele alındığı
<p>Emekli Sandığı yükümlülüklerinin değerlemesi (Dipnot 2.3.20)</p> <p>31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla düzenlenmiş konsolide finansal tablolarda, Grup Emekli Sandığı yükümlülüklerine ilişkin olarak 126 milyon TL karşılık ayrılmıştır.</p> <p>Grup'un Tekaüt Sandığı Vakfı ("Sandık") 506 Sayılı Kanununun Geçici 20. maddesi çerçevesinde kurulmuş bir sandık olup SGK'ya devredilecek sandıklar kapsamına girmektedir. Devir tarihini belirlemede Cumhurbaşkanı yetkili kılınmıştır. Sandığın toplam yükümlülükleri, devredilecek faydalar ve Sandığın sorumluluğunda kalacak ilave faydalar için ayrı ayrı yöntem ve varsayımlar kullanılarak hesaplanmaktadır. Emekli Sandığı yükümlülüklerinin değerlemeleri uygun varsayımların seçiminde, önemli yargı ve teknik uzmanlık gerektirir. Grup yönetimi söz konusu değerlemelerin yapılması amacıyla harici bir danışmanlık firmasının hizmetlerinden faydalanmaktadır. Denetimimiz esnasında bu alana odaklanmamızın nedeni; sağlanan sosyal faydalara ilişkin emekli sandığı yükümlülük hesaplamalarında kullanılan iskonto oranları, maaş artışları, demografik beklentiler gibi ekonomik ve aktüeryal varsayımların önemi ve bu varsayımlardaki olası farklılaşmaların emekli sandığı yükümlülüğü üzerinde önemli etkilere neden olmasıdır.</p>	<p>Gerçekleştirdiğimiz denetim çalışmaları dahilinde, Emekli Sandığı yükümlülüklerinin hesaplamalarında kullanılan ve Grup yönetimi tarafından harici danışmanlık firmasına sağlanan, çalışan verilerinin doğruluğunu bir örneklem kümesi seçerek test ettik. Ayrıca Emekli Sandığı bilançosunda yer alan varlıkların fiili mevcudiyeti ve değerlerini doğruladık.</p> <p>Harici danışman aktüerler tarafından yükümlülüğün hesaplanmasında kullanılan varsayım ve değerlemelerin makul olup olmadığını aktüer uzmanlarımız vasıtasıyla değerlendirdik.</p> <p>Ayrıca Grup'un finansal tablolarında Emekli Sandığı'na ilişkin yer alan dipnotları kontrol ettik.</p>

4. Yönetimin ve Üst Yönetimden Sorumlu Olanların Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Sorumlulukları

Grup yönetimi; konsolide finansal tabloların TFRS'lere uygun olarak hazırlanmasından, gerçeğe uygun bir biçimde sunumundan ve hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içermeyecek şekilde hazırlanması için gerekli gördüğü iç kontrolden sorumludur.

Konsolide finansal tabloları hazırlarken yönetim; Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetinin değerlendirilmesinden, gerektiğinde süreklilikle ilgili hususları açıklamaktan ve Grup'u tasfiye etme ya da ticari faaliyeti sona erdirmeye niyeti ya da mecburiyeti bulunmadığı sürece işletmenin sürekliliği esasını kullanmaktan sorumludur.

Üst yönetimden sorumlu olanlar, Grup'un finansal raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

5. Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Bir bağımsız denetimde, biz bağımsız denetçilerin sorumlulukları şunlardır:

Amacımız, bir bütün olarak finansal tabloların hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içerip içermediğine ilişkin makul güvence elde etmek ve görüşümüzü içeren bir bağımsız denetçi raporu düzenlemektir. BDS'lere uygun olarak yürütülen bir bağımsız denetim sonucunda verilen makul güvence; yüksek bir güvence seviyesidir ancak, var olan önemli bir yanlışlığın her zaman tespit edileceğini garanti etmez. Yanlışlıklar hata veya hile kaynaklı olabilir. Yanlışlıkların, tek başına veya toplu olarak, finansal tablo kullanıcılarının bu konsolide tablolara istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.

BDS'lere uygun olarak yürütülen bağımsız denetimin gereği olarak, bağımsız denetim boyunca mesleki muhakememizi kullanmakta ve meslekî şüpheciliğimizi sürdürmekteyiz. Tarafımızca ayrıca:

- Konsolide finansal tablolardaki hata veya hile kaynaklı "önemli yanlışlık" riskleri belirlenmekte ve değerlendirilmekte; bu risklere karşılık veren denetim prosedürleri tasarlanmakta ve uygulanmakta ve görüşümüze dayanak teşkil edecek yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. Hile; muvazaa, sahtekârlık, kasıtlı ihmal, gerçeğe aykırı beyan veya iç kontrol ihlali fiillerini içerebildiğinden, hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden yüksektir.
- Grup'un iç kontrolünün etkinliğine ilişkin bir görüş bildirmek amacıyla değil ama duruma uygun denetim prosedürlerini tasarlamak amacıyla denetimle ilgili iç kontrol değerlendirilmektedir.
- Yönetim tarafından kullanılan muhasebe politikalarının uygunluğu ile yapılan muhasebe tahminleri ile ilgili açıklamaların makul olup olmadığı değerlendirilmektedir.
- Elde edilen denetim kanıtlarına dayanarak Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin mevcut olup olmadığı hakkında ve yönetimin işletmenin sürekliliği esasını kullanmasının uygunluğu hakkında sonuca varılmaktadır. Önemli bir belirsizliğin mevcut olduğu sonucuna varmamız hâlinde, raporumuzda, finansal tablolardaki ilgili açıklamalara dikkat çekmemiz ya da bu açıklamaların yetersiz olması durumunda olumlu görüş dışında bir görüş vermemiz gerekmektedir. Vardığımız sonuçlar, bağımsız denetçi raporu tarihine kadar elde edilen denetim kanıtlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, gelecekteki olay veya şartlar Grup'un sürekliliğini sona erdirebilir.
- Konsolide finansal tabloların açıklamaları dâhil olmak üzere, genel sunumu, yapısı ve içeriği ile bu tabloların, temelini oluşturan işlem ve olayları gerçeğe uygun sunumu sağlayacak şekilde yansıtıp yansıtmadığı değerlendirilmektedir.
- Konsolide finansal tablolar hakkında görüş vermek amacıyla, Grup içerisindeki işletmelere veya faaliyet bölümlerine ilişkin finansal bilgiler hakkında yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. Grup denetiminin yönlendirilmesinden, gözetiminden ve yürütülmesinden sorumluyuz. Verdiğimiz denetim görüşünden de tek başımıza sorumluyuz.



Diğer hususların yanı sıra, denetim sırasında tespit ettiğimiz önemli iç kontrol eksiklikleri dâhil olmak üzere, bağımsız denetimin planlanan kapsamı ve zamanlaması ile önemli denetim bulgularını üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmekteyiz.

Bağımsızlığa ilişkin etik hükümlere uygunluk sağladığımızı üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmiş bulunmaktayız. Ayrıca bağımsızlık üzerinde etkisi olduğu düşünülebilecek tüm ilişkiler ve diğer hususlar ile varsa, ilgili önlemleri üst yönetimden sorumlu olanlara iletmiş bulunmaktayız.

Üst yönetimden sorumlu olanlara bildirilen konular arasından, cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konuları yani kilit denetim konularını belirlemekteyiz. Mevzuatın konunun kamuya açıklanmasına izin vermediği durumlarda veya konuyu kamuya açıklamanın doğuracağı olumsuz sonuçların, kamuya açıklamanın doğuracağı kamu yararını aşacağı makul şekilde beklendiği oldukça istisnai durumlarda, ilgili hususun bağımsız denetçi raporumuzda bildirilmemesine karar verebiliriz.

B. Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülükler

- 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 402. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca, Şirket'in 1 Ocak - 31 Aralık 2020 hesap döneminde defter tutma düzeninin, kanun ile şirket esas sözleşmesinin finansal raporlamaya ilişkin hükümlerine uygun olmadığına dair önemli bir hususa rastlanmamıştır.
- TTK'nın 402. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca, Yönetim Kurulu tarafımıza denetim kapsamında istenen açıklamaları yapmış ve istenen belgeleri vermiştir.
- TTK'nın 398. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca düzenlenen Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporu 23 Şubat 2021 tarihinde Şirket'in Yönetim Kurulu'na sunulmuştur.

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


Burak Özpoyraz, SMMM
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 23 Şubat 2021

İÇİNDEKİLER	SAYFA
KONSOLİDE BİLANÇOLAR.....	154-155
KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR TABLOLARI	156
KONSOLİDE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOLARI	157
KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOLARI	158
KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOLARI.....	159
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA AİT AÇIKLAYICI DİPNOTLAR	160-279
DİPNOT 1 GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU	160-163
DİPNOT 2 KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR	163-191
DİPNOT 3 İŞLETME BİRLEŞMELERİ	191-192
DİPNOT 4 BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA	193-212
DİPNOT 5 NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ	213
DİPNOT 6 FİNANSAL YATIRIMLAR	214-218
DİPNOT 7 FİNANSAL BORÇLAR	219-221
DİPNOT 8 KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN KAYNAKLANAN YÜKÜMLÜLÜKLER	221-222
DİPNOT 9 TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR	222
DİPNOT 10 DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR	223
DİPNOT 11 STOKLAR	224
DİPNOT 12 PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER	224
DİPNOT 13 ÖZKAYNAK YÖNETİMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR	225-227
DİPNOT 14 YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER	228
DİPNOT 15 MADDİ DURAN VARLIKLAR	229-230
DİPNOT 16 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	231
DİPNOT 17 KULLANIM HAKKI VARLIKLARI	232-233
DİPNOT 18 ŞEREFİYE	234
DİPNOT 19 KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER	234-237
DİPNOT 20 TAAHHÜTLER	238-241
DİPNOT 21 ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR	242-243
DİPNOT 22 DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER	243
DİPNOT 23 ÖZKAYNAKLAR	244-245
DİPNOT 24 SATIŞ AMAÇLI SINIFLANDIRILAN VARLIKLAR, YÜKÜMLÜLÜKLER VE DURDURULAN FAALİYETLER	246
DİPNOT 25 HASILAT VE SATIŞLARIN MALİYETİ	247
DİPNOT 26 NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER	247-248
DİPNOT 27 ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİR VE GİDERLER	249
DİPNOT 28 YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİR VE GİDERLER	249-250
DİPNOT 29 FİNANSAL GELİRLER VE GİDERLER	250
DİPNOT 30 VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ	250-254
DİPNOT 31 TÜREV ARAÇLAR	255
DİPNOT 32 FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR	256-258
DİPNOT 33 FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN BORÇLAR	259
DİPNOT 34 PAY BAŞINA KAZANÇ	260
DİPNOT 35 İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI	260
DİPNOT 36 FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ	261-274
DİPNOT 37 FİNANSAL ARAÇLAR	275-278
DİPNOT 38 RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR	279

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 VE 2019 TARİHLİ KONSOLİDE BİLANÇOLAR**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2020	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2019
VARLIKLAR			
Dönen Varlıklar		269.491.344	206.970.925
Nakit ve Nakit Benzerleri	5	19.828.118	22.447.203
Finansal Yatırımlar		35.799.568	28.210.697
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar veya Zarara Yansıtılan	6.a	9.214.502	7.289.522
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	6.b	9.837.424	16.750.747
- İtfa Edilmiş Maliyeti Üzerinden Değerlenen	6.c	16.731.294	4.170.428
- Vadeli Mevduatlar	6.d	16.348	-
Ticari Alacaklar	9	1.845.555	1.625.419
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar	32	150.108.617	117.257.770
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Hesabı		42.604.370	26.541.745
Diğer Alacaklar	10	4.497.536	2.101.358
Türev Araçlar	31	8.463.520	3.137.883
Stoklar	11	3.761.354	3.124.669
Peşin Ödenmiş Giderler	12	1.204.269	893.037
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar		6.788	4.733
Diğer Dönen Varlıklar	22	1.109.423	952.864
		269.229.118	206.297.378
Satış Amaçlı Sınıflandırılan Varlıklar	24	262.226	673.547
Duran Varlıklar		231.767.030	199.376.954
Finansal Yatırımlar		73.524.030	62.169.382
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	6.b	48.382.002	50.773.699
- İtfa Edilmiş Maliyeti Üzerinden Değerlenen	6.c	25.142.028	11.395.683
Ticari Alacaklar	9	566	17
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar	32	116.970.690	100.134.183
Diğer Alacaklar	10	3.869.631	3.025.117
Türev Araçlar	31	14.455.362	13.490.781
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar	13	8.298.372	7.335.503
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	14	235.062	191.035
Maddi Duran Varlıklar	15	7.959.621	7.295.877
Kullanım Hakkı Varlıkları	17	1.731.577	1.885.463
Maddi Olmayan Duran Varlıklar		3.875.970	3.348.497
- Şerefiye	18	1.600.690	1.475.337
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	16	2.275.280	1.873.160
Peşin Ödenmiş Giderler	12	17.368	21.719
Ertelenmiş Vergi Varlıkları	30	719.275	353.154
Diğer Duran Varlıklar	22	109.506	126.226
TOPLAM VARLIKLAR		501.258.374	406.347.879

Bu konsolide finansal tablolar yayımlanmak üzere Yönetim Kurulu'nun 23 Şubat 2021 tarihli toplantısında onaylanmış ve Yönetim Kurulu adına, Yönetim Kurulu üyesi ve CEO Cenk Alper ile Finans Grup Başkanı Barış Oran tarafından imzalanmıştır. Genel Kurul'un konsolide finansal tabloları değiştirme yetkisi bulunmaktadır.

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 VE 2019 TARİHLİ KONSOLİDE BİLANÇOLAR**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2020	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2019
YÜKÜMLÜLÜKLER			
Kısa Vadeli Yükümlülükler		351.320.596	278.812.101
Kısa Vadeli Borçlanmalar	7	13.713.590	10.342.807
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	7	20.053.065	15.005.313
Kiralama İşlemlerinden Kaynaklanan Yükümlülükler	8	334.423	306.876
Ticari Borçlar	9	5.023.674	3.995.658
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	33	292.375.186	237.928.489
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	21	119.126	62.430
Diğer Borçlar	10	9.088.626	6.078.721
Türev Araçlar	31	5.795.534	1.790.818
Ertelenmiş Gelirler	12	209.063	186.978
Dönem Karı Vergi Yükümlülüğü	30	1.171.845	355.895
Kısa Vadeli Karşılıklar		1.209.636	900.438
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar	21	522.275	422.063
- Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	19	687.361	478.375
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	22	2.222.801	1.854.561
		351.316.569	278.808.984
Satış Amacıyla Elde Tutulan Varlıklara İlişkin Yükümlülükler	24	4.027	3.117
Uzun Vadeli Yükümlülükler		73.154.884	61.058.335
Uzun Vadeli Borçlanmalar	7	38.494.543	32.736.661
Kiralama İşlemlerinden Kaynaklanan Yükümlülükler	8	1.599.783	1.677.959
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	33	18.066.046	14.463.018
Diğer Borçlar	10	4.431.151	3.374.173
Türev Araçlar	31	9.108.320	7.271.155
Ertelenmiş Gelirler	12	137.410	83.279
Uzun Vadeli Karşılıklar		946.430	669.814
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar	21	704.926	547.820
- Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar	19	241.504	121.994
Ödenecek Vergi ve Fonlar		-	5.094
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	30	318.277	737.000
Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler	22	52.924	40.182
ÖZKAYNAKLAR		76.782.894	66.477.443
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	23	37.996.499	33.258.317
Ödenmiş Sermaye	23	2.040.404	2.040.404
Sermaye Düzeltme Farkları		3.426.761	3.426.761
Paylara İlişkin Primler	23	22.237	22.237
Geri Alınmış Paylar (-)	23	(190.470)	(190.470)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak			
Birikmiş Kar ya da Zarar		(150.921)	(116.253)
- Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kazançları/(Kayıpları)		(150.921)	(116.253)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak		1.135.944	531.823
Birikmiş Kar ya da Zarar			
- Yabancı Para Çevrim Farkları	23	2.684.551	1.688.674
- Riskten Korunma Kazanç/Kayıpları	23	(1.755.742)	(1.213.290)
- Yeniden Değerleme ve Sınıflandırma Kazançları/(Kayıpları)	23	207.135	56.439
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	23	1.223.543	1.173.886
Geçmiş Yıllar Karları		25.721.428	22.590.193
Net Dönem Karı		4.767.573	3.779.736
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		38.786.395	33.219.126
TOPLAM KAYNAKLAR		501.258.374	406.347.879

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**1 OCAK – 31 ARALIK 2020 VE 2019 DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR TABLOLARI**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2020	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2019
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER			
Hasılat (net)	4,25	21.529.210	18.782.988
Satışların Maliyeti (-)	4,25	(17.005.423)	(14.874.681)
Ticari Faaliyetlerden Brüt Kar		4.523.787	3.908.307
Faiz, Prim, Komisyon ve Diğer Gelirler	4	37.824.578	41.083.678
Faiz, Prim, Komisyon ve Diğer Giderler (-)	4	(20.691.934)	(27.149.264)
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Brüt Kar		17.132.644	13.934.414
BRÜT KAR		21.656.431	17.842.721
Genel Yönetim Giderleri (-)	26	(8.947.977)	(7.672.450)
Pazarlama Giderleri (-)	26	(2.406.697)	(2.190.870)
Araştırma ve Geliştirme Giderleri (-)	26	(27.375)	(19.486)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	27	2.767.140	1.068.496
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	27	(2.611.800)	(1.057.054)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından Paylar	13	1.532.631	1.466.691
FAALİYET KARI		11.962.353	9.438.048
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	28	147.553	175.503
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	28	(5.143)	(76.544)
FİNANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KARI		12.104.763	9.537.007
Finansman Gelirleri	29	57.332	68.432
Finansman Giderleri (-)	29	(985.194)	(1.061.097)
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KARI		11.176.901	8.544.342
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri			
Dönem Vergi Gideri	30	(2.592.425)	(1.955.731)
Ertelenmiş Vergi Geliri / (Gideri)	30	321.886	376.509
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLERDEN DÖNEM KARI		8.906.362	6.965.120
DURDURULAN FAALİYETLER			
Durdurulan Faaliyetler Vergi Sonrası			
Dönem Zararı	24	(7.109)	(152)
DÖNEM KARI		8.899.253	6.964.968
DÖNEM KARININ DAĞILIMI			
- Kontrol Gücü Olmayan Paylar		4.131.680	3.185.232
- Ana Ortaklık Payları		4.767.573	3.779.736
Pay başına kazanç			
- yüz adet adi hisse senedi (TL)		2,34	1,85
Pay başına sürdürülen faaliyetlerden kazanç			
- yüz adet adi hisse senedi (TL)		2,34	1,85

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**1 OCAK – 31 ARALIK 2020 VE 2019 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOLARI**

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2020	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2019
DÖNEM KARI		8.899.253	6.964.968
Diğer Kapsamlı Gelir/(Gider): Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar		(74.162)	(84.326)
Aktüeryal (kayıp)/kazanç	30	(70.204)	(72.339)
Özkaynak yöntemi ile değerlendirilen yatırımların diğer kapsamlı gelir/(giderlerindeki) paylar, vergi sonrası	30	(3.958)	(11.987)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacaklar		1.752.525	2.452.739
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklara ilişkin diğer kapsamlı gelir (gider), vergi sonrası	30	338.361	3.089.644
Yabancı para çevrim farklarındaki değişim	30	2.398.840	710.487
Nakit akışı riskinden korunma araçları, vergi sonrası	30	412.129	(994.821)
Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma amaçlı türev finansal varlıklara ilişkin kar/(zarar), vergi sonrası	30	(1.185.472)	(155.126)
Özkaynak yöntemi ile değerlendirilen yatırımların diğer kapsamlı gelir/(giderlerinden) paylar, vergi sonrası	30	(211.333)	(197.445)
DİĞER KAPSAMLI GELİR/(GİDER) (VERGİ SONRASI)		1.678.363	2.368.413
TOPLAM KAPSAMLI GELİR		10.577.616	9.333.381
TOPLAM KAPSAMLI GELİRİN DAĞILIMI			
- Kontrol Gücü Olmayan Paylar		5.240.590	4.692.458
- Ana Ortaklık Payları		5.337.026	4.640.923

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK – 31 ARALIK 2020 VE 2019 HESAP DÖNEMLERİNE AİT KONSOLİDE ÖZKAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOLARI

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Sınıflandırılmayacak		Sınıflandırılmak		Kardan ayrılan ortaklığın artışı	Risken korunma fonları	Değer artışı	Net dönem karı	Ana ortaklığa ait özkaynaklar	Kontrol gücü olmayan paylar	Özkaynaklar	
	Gelirler ve Giderler		Gelirler ve Giderler									
	Yabancı para çevrim farkları	Aktüeryal (bayip) kazanç	Yabancı para çevrim farkları	Risken korunma fonları								
1 Ocak 2019 itibarıyla bakiyeler	2.040.404	3.426.761	(190.470)	22.237	(74.784)	(535.681)	(1.217.928)	1.050.078	19.556.239	3.830.335	29.289.967	27.105.829
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	123.808	3.706.527	(3.830.335)	-	-
Bağlı ortaklık çıkışı ekisi (***)	-	-	-	-	-	-	-	-	(11.728)	-	(11.728)	(297.901)
Temettü (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	(660.845)	-	(660.845)	(62.162)
Sermaye artırımları (*****)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.780.902
Toplam kapsamlı gelir	-	-	-	-	(41.469)	305.898	(677.609)	1.274.367	-	-	-	4.692.458
31 Aralık 2019 itibarıyla bakiyeler	2.040.404	3.426.761	(190.470)	22.237	(116.253)	(1.213.290)	56.439	1.173.886	22.590.193	3.779.736	33.258.317	33.219.126
1 Ocak 2020 itibarıyla bakiyeler	2.040.404	3.426.761	(190.470)	22.237	(116.253)	(1.213.290)	56.439	1.173.886	22.590.193	3.779.736	33.258.317	33.219.126
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	49.657	3.730.079	(3.779.736)	-	-
Temettü (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	(684.346)	-	(684.346)	(36.036)
Sermaye artırımları (**)(***)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	161.006
Bağlı Ortaklık hisse oranları değişikliği (**)(***)	-	-	-	-	-	-	-	-	85.502	-	85.502	201.709
Toplam kapsamlı gelir	-	-	-	-	(34.668)	995.877	(542.452)	150.696	-	-	-	5.537.026
31 Aralık 2020	2.040.404	3.426.761	(190.470)	22.237	(150.921)	(1.755.742)	207.135	1.233.543	25.721.428	4.767.573	37.996.499	38.786.395

(*) Holding tarafından 1 TL nominal değerli pay başına ödenen temettü brüt 0,33 TL'dir (2019: 0,30 TL).

(**) Grup'un bağlı ortaklıklarından Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin bağlı ortaklığı Afyon Çimento A.Ş., 100.000.000 Tam TL olan çıkarılmış sermayesini, tamamı nakden (bedelli) karşılamak suretiyle %30 oranında 300.000.000 - Tam TL artırarak 400.000.000 TL'ye çıkarmıştır. Sermaye artışı 29 Mayıs 2020 tarihinde sermaye tescilli ile sona ermiştir.

(***) Grup'un bağlı ortaklıklarından Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş., 700.000.000 Tam TL tutarındaki çıkarılmış sermayesini 595.755.646 Tam TL tutarında azaltarak 104.244.353 Tam TL'ye düşürmüştür ve bu sermaye azaltımı ile eşzamanlı olarak tamamı nakden karşılanmak üzere toplam 23.529.411 Tam TL tutarında sermaye artırımını gerçekleştirmiştir.

(***) Grup, bağlı ortaklıklarından Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş.'nin 2.500.000 TL nominal değerli payların satışını tamamlamış olup, yapılan pay satışlarıyla birlikte CarrefourSA paylarının fiili dolayım oranı %5'in üzerine çıkarılmıştır. Bu satış sonrası Grup'un CarrefourSA sermayesindeki payı %57,12 olmuştur.

(***) Grup, bağlı ortaklıklarından Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş.'nin sermayesinin %10,28'ini temsil eden 11.310.508 Tam TL nominal değerli payların satışını tamamlamış olup Teknosa sermayesindeki payı %50,00 olmuştur.

(***) Grup'un bağlı ortaklıklarından Temsa Ulaşım Araçları A.Ş.'nin satışını 30 Mayıs 2019 tarihinde, Yünsa'nın satışını ise 26 Kasım 2019 tarihinde gerçekleştirmiştir.

(***) 2019 Ocak ayında Grup'un bağlı ortaklıklarından Akbank'ın çıkarılmış sermayesi 1,2 Milyar (Tam) TL arttırılarak 4 Milyar (Tam) TL'den 5,2 Milyar (Tam) TL'ye yükselmiştir.

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

1 OCAK – 31 ARALIK 2020 VE 2019 HESAP DÖNEMİNE AİT KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOLARI

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Bağımsız Denetimden Geçmiş		Bağımsız Denetimden Geçmiş	
	Dipnot Referansları	31 Aralık 2020	1 Ocak - 31 Aralık 2019	1 Ocak - 31 Aralık 2019
Sürdürülen faaliyetler vergi öncesi karı		11.176.901		8.544.342
Durdurulan faaliyetler vergi sonrası (karı) / zararı		(7.109)		(152)
İşletme faaliyetlerinden sağlanan net nakitin faaliyet karı ile mutabakatına yönelik düzeltmeler:				
Amortisman ve itfa payları	14,15,16,17	1.642.179		1.403.433
Kredi risk karşılıkları	32	6.488.159		7.137.683
Türev araçların makul değer değişikliği		(204.111)		639.063
Faiz ve kur gelirleri		(4.923.328)		(8.420.665)
Faiz giderleri		1.335.266		1.365.778
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin karşılıklar ile ilgili düzeltmeler		122.312		139.163
Maddi ve maddi olmayan varlıklar ve yatırım amaçlı gayrimenkuller değer düşüklüğü/(değer düşüklüğü iptali)	14,15,16	9.259		4.395
Satış Amaçlı Duran Varlıklar Değer Düşüklüğü (iptali) ile İlgili Düzeltmeler	24	496.888		938.867
Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar ve yatırım amaçlı menkul kıymetler satış karı		(120.835)		(65.429)
İş ortaklıkları ve iştirak kazancı		(1.532.631)		(1.466.691)
Bağlı ortaklık satış (karı) / zararı		-		46.495
Stok değer düşüklüğü/(iptalleri)	11	18.760		(16.917)
Şüpheli alacak giderleri		9.844		(125.675)
İştirak / İş ortaklıkları hisse satış (karı)/zararı		-		(56.525)
Gerçekleşmemiş yabancı para çevrim farkları ile ilgili düzeltmeler		175.006		36.160
İşletme varlık ve yükümlülüklerindeki değişiklik öncesi işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akımı		14.686.560		10.103.325
Ticari alacaklardaki değişim		(230.529)		(2.488)
Stoklardaki değişim		(650.030)		(568.957)
Diğer alacaklar ve diğer dönen varlıklardaki değişim		(3.660.868)		(26.038)
Ticari borçlardaki değişim		1.028.016		832.258
Diğer borçlar ve yükümlülüklerdeki değişim		3.626.765		(275.599)
Satış amacıyla elde tutulan duran varlıkların işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akımı		181.064		240.649
Finans bölümündeki işletme varlık ve yükümlülüklerindeki değişiklikler:				
Menkul kıymetlerdeki değişim		(1.924.395)		(411.136)
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklardaki değişim		(54.397.863)		(15.797.616)
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlardaki değişim		58.987.863		33.640.035
T.C. Merkez Bankası hesabı		(16.488.661)		978.156
Ödenen vergi	30	(2.023.924)		(1.385.511)
Ödenen kadem tazminatı	21	(65.691)		(102.435)
İşletme faaliyetlerinden sağlanan/(kullanılan) nakit		(931.693)		27.224.643
Yatırım harcamaları	4	(1.824.011)		(1.900.829)
Makul değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan ve itfa edilmiş maliyetinden tutulan finansal varlık alım/satımı		(17.532.621)		(20.853.658)
İştirak ve bağlı ortaklık hisse alımından dolayı nakit çıkışı		(83.264)		(998.946)
Bağlı ortaklık çıkışından/hisse satışından elde edilen nakit		316.070		252.149
İş ortaklığı halka arzından/hisse satışından sağlanan nakit		-		152.930
Maddi ve maddi olmayan varlıklar ve satış amacıyla elde tutulan varlıkların satışından sağlanan nakit		318.704		133.052
Alınan temettüler		428.922		565.570
Yatırım faaliyetlerinden sağlanan/(kullanılan) net nakit		(18.376.200)		(22.649.732)
Borçlanmadan kaynaklanan nakit girişleri		19.051.336		3.245.573
Borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları		(5.740.452)		(12.252.903)
Ödenen temettü		(684.346)		(660.845)
Bağlı ortaklıkların sermaye artırım sebebiyle oluşan nakit girişleri		161.006		1.780.902
Kontrol gücü olmayan paylara ödenen temettü		(36.036)		(62.162)
Finansman faaliyetlerinden sağlanan net nakit		12.751.508		(7.949.435)
Döviz kurundaki değişimin nakit ve nakde eşdeğer varlıklar üzerindeki etkisi		3.516.122		3.245.458
Nakit ve nakit benzerlerindeki net artış/(azalış)		(3.040.263)		(129.066)
Dönem başındaki nakit ve nakit benzerleri (*)		18.525.274		18.654.340
Dönem sonundaki nakit ve nakit benzerleri		15.485.011		18.525.274

(*) Cari dönemde nakit ve nakit benzerleri 332 TL faiz reeskontu içermektedir (31 Aralık 2019: 5.190 TL). Cari dönemde dönem başındaki bloke mevduat 3.916.739 TL, dönem sonundaki bloke mevduat ise 4.342.775 TL'dir (31 Aralık 2019: Sırasıyla; 5.002.895 TL ve 3.916.739 TL'dir).

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 1 - GRUP’UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (“Holding”) 1967 yılında kurulmuş olup ana faaliyet konusu ağırlıklı olarak finans, üretim ve ticaret gibi endüstri kollarında faaliyet gösteren şirketlerin idare ve koordinasyonunu sağlamaktır. Holding Türkiye’de tescil edilmiştir. 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla çalışan personel sayısı 63.412’dir (31 Aralık 2019: 62.051). Holding merkezi aşağıdaki adreste bulunmaktadır:

Sabancı Center, 4. Levent, İstanbul, Türkiye.

Holding, Sermaye Piyasası Kurulu’na (“SPK”) kayıtlıdır ve hisseleri 1997 yılından beri Borsa İstanbul’da (“BİST”) (eski adıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (“İMKB”)) işlem görmektedir. 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla Grup’un hisselerini elinde bulunduran hissedarlar ve hisse oranları aşağıdaki gibidir (Dipnot 23):

	(%)
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	14,07
Serra Sabancı	7,22
Suzan Sabancı Dinçer	6,94
Çiğdem Sabancı Bilen	6,94
Diğer	64,83
	100,00

Holding, Bağlı Ortaklıkları, İş Ortaklıkları ve İştirakleri birlikte “Grup” olarak adlandırılmıştır. Holding, Sabancı Ailesi tarafından yönetilmektedir.

Bağlı Ortaklıklar

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla konsolide edilen Bağlı Ortaklıkların faaliyet konusu ve konsolide finansal tabloların amacı doğrultusunda Bağlı Ortaklıkların faaliyette bulunduğu endüstriyel bölümler aşağıdaki gibidir:

Bağlı Ortaklıklar	İşlem gördükleri borsa	Faaliyet konusu	Endüstriyel bölüm	Çalışan sayıları	Kayıtlı olduğu ülke
Akbank T.A.Ş. (“Akbank”)	BİST	Bankacılık	Bankacılık	16.231	Türkiye
Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. (“Carrefoursa”)	BİST	Ticaret	Perakende	13.157	Türkiye
Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş. (“Teknosa”)	BİST	Ticaret	Perakende	2.337	Türkiye
Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. (“Çimsa”)	BİST	Çimento	Yapı Malzemeleri	2.265	Türkiye
Kordsa Teknik Tekstil Anonim Şirketi (“Kordsa”)	BİST	Lastik takviye	Sanayi	4.492	Türkiye
Exsa Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş. (“Exsa”)	-	Ticaret	Diğer	49	Türkiye
Ankara Enternasyonel Otelcilik A.Ş. (“AEO”)	-	Turizm	Diğer	2	Türkiye
Tursa Sabancı Turizm ve Yatırım İşletmeleri A.Ş. (“Tursa”)	-	Turizm	Diğer	3	Türkiye
Sabancı Dijital Teknoloji Hizmetleri A.Ş. (“SabancıDX”)	-	Bilgi Teknolojileri	Diğer	217	Türkiye
Çimsa Sabancı Cement BV (“CSC BV”)	-	Çimento	Yapı Malzemeleri	-	Hollanda

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 1 - GRUP’UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU (Devamı)**Bağlı Ortaklıklar (devamı)**

Ayrıca, Banka’nın bağlı ortaklığı olmamakla birlikte %100 kontrol gücüne sahip olduğu, yurtdışından uzun vadeli finansman sağlamak amacıyla Kasım 1999’da “Yapılandırılmış İşletme” olarak kurulan A.R.T.S. Ltd. de tam konsolidasyon yöntemi ile konsolidasyona dahil edilmiştir.

Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması amaçlı olarak hazırlanan Dipnot 4’te Holding’e ilişkin bilgiler “Diğer” grubu içerisinde gösterilmiştir.

İş Ortaklıkları

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla hazırlanan konsolide finansal tablolarda özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilmiş olan İş Ortaklıklarının faaliyet konuları ve faaliyette buldukları endüstriyel bölümler aşağıdaki gibidir:

İş Ortaklıkları	İşlem gördükleri borsa	Faaliyet konusu	Endüstriyel bölüm	Ortak girişimci	Çalışan sayıları
Aksigorta A.Ş. (“Aksigorta”)	BİST	Sigorta	Finansal Hizmetler	Ageas	662
Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş. (“Avivasa”)	BİST	Bireysel Emeklilik ve sigorta	Finansal Hizmetler	Aviva	1.757
Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (“Brisa”)	BİST	Lastik	Sanayi	Bridgestone	2.953
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. (“Akçansa”)	BİST	Çimento	Yapı Malzemeleri	Heidelberg	2.035
Enerjisa Enerji A.Ş. (“Enerjisa Enerji”)	BİST	Enerji	Enerji	E.ON SE	11.267
Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. (“Enerjisa Üretim”)	-	Enerji	Enerji	E.ON SE	1.204
Temsa Ulaşım Araçları Sanayi ve Ticaret A.Ş. (“Temsa Ulaşım Araçları”)	-	Otomotiv	Diğer	PPF Industry CO. B.V.	1.420

İş ortaklıkları Türkiye’de kurulmuştur.

İştirakler

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla hazırlanan konsolide finansal tablolarda özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilmiş olan İştiraklerin faaliyet konuları ve faaliyette buldukları endüstriyel bölümler aşağıdaki gibidir:

İştirakler	İşlem gördükleri borsa	Faaliyet konusu	Endüstriyel bölüm	Ortak girişimci	Çalışan sayıları
Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütün San. ve Tic. A.Ş. (Philsa)	-	Tütün ürünleri üretim	Sanayi	Philip Morris	2.862
Philip Morris Sabancı Pazarlama Satış A.Ş. (“Philip Morrissa”)	-	Tütün ürünleri pazarlama ve satış	Sanayi	Philip Morris	

Çalışan sayıları Philsa ve Philip Morrissa toplam rakamlarıdır.

İştirakler, Türkiye’de kurulmuştur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 1 - GRUP’UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU (Devamı)

COVID-19 salgını, 2020’nin ilk çeyreğinde virüsün dünyaya yayılmasıyla sağlık sistemleri ve ekonomi üzerinde ciddi etkilere neden olmuştur. Ülkeler, salgının yayılmasını yavaşlatmak için hastaların test ve tedavi edilmesi, seyahat kısıtlamalarının uygulanması, vatandaşların karantinaya alınması ve büyük toplantıların iptal edilmesi gibi önlemler almıştır. Bu sosyal önlemlerle birlikte, ekonomik görünüm üzerindeki olumsuz etkileri azaltmak için kapsamlı finansal önlemler de eş zamanlı olarak alınmıştır. Benzer şekilde, Türkiye de vatandaşların sağlığını ve güvenliğini sağlamak için birçok önlemin yanı sıra şirketleri ve hanehalkını bu zorlu koşullarda desteklemek için düzenleyici, mali ve parasal aksiyonları hayata geçirmiştir. Grup yönetimi COVID-19 salgınının Grup’un konsolide finansal durumuna, konsolide finansal performansına ve konsolide nakit akışlarına olan olumsuz etkilerini etkin bir şekilde yönetmek adına tüm gelişmeleri yakından takip etmekte ve gerekli tedbirleri almaktadır. Grup yönetimi, mevcut belirsiz ekonomik görünüme rağmen Grup’un ticari risklerini ve likidite rezervlerini başarılı bir şekilde yönetebileceğine inanmaktadır. COVID-19 salgını yaklaşımını Grup bölümleri aşağıda açıkladığı özet şekliyle yürütmektedir;

Bankacılık:

Bankacılık grubumuz yüksek likidite, düşük kaldıraç oranı ve güçlü sermaye yapısı gibi güçlü yönlerine odaklanmakta, gelişmiş dijital altyapısı sayesinde tüm faaliyetlerini kesintisiz olarak sağlamaktadır.

Enerji:

Enerji grubumuz kamu hizmetleri açısından hayati öneme haiz altyapı sistemlerini koruyabilmek amacıyla gerekli önlemleri almakta, hizmet standartlarını korumaya yönelik olanlar dışında geliştirme yatırımlarını ertelemektedir. Enerji santrallerimiz ise asgari kesintiyle faaliyetlerine devam etmektedir. Dağıtım gelirlerimiz enerji tüketimine bağlı olmadığından, perakende gelirlerimiz de müşteri portföyümüzü gerçek anlamda olumsuz etkilemeyen hanehalkı müşterisi ağırlıklı olduğundan enerji segmenti ciromuz üzerindeki COVID-19 olumsuz etkileri sınırlı seviyededir.

Perakende:

Perakende grubumuz açısından öncelik iş sürekliliğini sağlamaktır. Tedarik zincirindeki işlemler kesintisiz olarak sürdürülmekte, özellikle likidite ve işletme sermayesine odaklanılmaktadır. Gıda perakendesinde, web servisleri aracılığıyla gerçekleşen eşi görülmemiş talep sıçramasını karşılayabilmek amacıyla yazılım ve donanım becerileri geliştirilmektedir.

Finansal Hizmetler:

Finansal Hizmetler grubumuz çalışanların sağlığını önceliğe alarak iş ortakları, müşteriler ve acentelerin güvenliği konusunda yoğun önlem ve tedbirleri almış bulunmaktadır. COVID-19 sürecinin neden olduğu bireysel segmentteki iş hacmi etkileri ve diğer operasyonel etkiler yakından takip edilmektedir. Ayrıca grup, salgın nedeniyle faaliyetlerine etkin bir şekilde devam edebilmesi için yeterli likiditenin sürekli olarak elde bulundurulmasını sağlayacak strateji ve politikaları uygulamaktadır.

Yapı Malzemeleri:

Yapı Malzemeleri grubumuz, salgının faaliyetlerine ve finansal durumuna olası etkilerini, tüm açılardan titizlikle takip etmekte ve grubun bu olaydan mümkün olan en az şekilde etkilenmesi için gerekli aksiyonları hızlıca almıştır. Bu kapsamda, fabrikalarda dönüşümlü çalışma yöntemi ve zorunlu görevler nedeniyle işyerinde bulunulması gereken durumlar için ise sıkı sağlık ve güvenlik tedbirleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu salgın hastalığın Grup iş süreçlerindeki olumsuz etkisini azaltmak için gerekli planlamalar ve senaryo analizleri yapılmaktadır. Tüm çalışma bölgelerinde acil olmayan harcamalarda kısıntıya gidilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 1 - GRUP’UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU (Devamı)

Sanayi:

Sanayi grubumuz, salgın nedeniyle ortaya çıkan toplumsal ve ekonomik durumun potansiyel etkilerini değerlendirmek için faaliyet gösterilen pazarlardaki gelişmeleri yakından izlemektedir. Buna göre; salgının etkileri nedeniyle bazı tesislerde üretim kesintisine gidilmekte, likidite ve operasyonel verimliliği arttırmak için stoklar ve alacaklara odaklanılmakta, yatırım harcamaları da düzenli olarak takip edilmektedir.

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR

2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar

2.1.1 TMS’ye Uygunluk Beyanı

Sabancı Holding ve Türkiye’de kayıtlı olan Bağlı Ortaklıkları ve İş Ortaklıkları ve İştirakleri, kanuni finansal tablolarını Türk Ticaret Kanunu’na (“TTK”), vergi mevzuatına, T.C. Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Tek Düzen Hesap Planı’na, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (“BDDK”) tarafından yürürlüğe konulan Bankaların Muhasebe Uygulamalarına ve Belgelerin Saklanması İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve yine BDDK tarafından muhasebe ve finansal raporlama esaslarına ilişkin yayımlanan diğer yönetmelik, açıklama ve genelgelere ve Sigorta Murakabe Kanunu ve Sigorta Mevzuatı’na uygun olarak Türk Lirası cinsinden hazırlamaktadır. Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren Bağlı Ortaklıklar’ın kanuni finansal tabloları faaliyet gösterdikleri ülkelerde geçerli olan kanun ve yönetmeliklere uygun olarak hazırlanmıştır. Konsolide finansal tablolar, tarihi maliyet esasına göre hazırlanmış kanuni kayıtlara Türkiye Muhasebe Standartları’na uygun sunumun yapılması amacıyla gerekli düzeltme ve sınıflandırmalar yansıtılarak düzenlenmiştir.

İlişikteki konsolide finansal tablolar Sermaye Piyasası Kurulu’nun (“SPK”) 13 Haziran 2013 tarih ve 28676 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Seri II, 14.1 No’lu “Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği” (“Tebliğ”) hükümlerine uygun olarak hazırlanmış olup Tebliğ’in 5’inci Maddesine istinaden Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (“KGK”) tarafından yürürlüğe konulmuş olan Türkiye Muhasebe Standartları ile bunlara ilişkin ek ve yorumlar (“TMS”) esas alınmıştır.

Ayrıca, konsolide finansal tablolar ve dipnotlar SPK tarafından 7 Haziran 2013 tarihli duyuru ile açıklanan formatlara ve KGK tarafından 2 Haziran 2016 tarihinde yayımlanan “TMS Taksonomi Hakkında Duyuru” ya uygun olarak sunulmuştur. Finansal tablolar, makul değerleri ile gösterilen finansal varlık ve yükümlülükler dışında, tarihi maliyet esasına göre hazırlanmaktadır. Tarihi maliyetin belirlenmesinde, genellikle varlıklar için ödenen tutarın gerçeğe uygun değeri esas alınmaktadır.

Kullanılan Para Birimi

Grup’un her işletmesinin kendi finansal tabloları faaliyette buldukları temel ekonomik çevrede geçerli olan para birimi (fonksiyonel para birimi) ile sunulmuştur. Her işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçları, Şirket’in geçerli para birimi olan ve konsolide finansal tablolar için sunum para birimi olan TL cinsinden ifade edilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)****2.1.2 Yeni ve Revize Edilmiş Türkiye Muhasebe Standartları**

(a) 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla yürürlükte olan yeni standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar:

TMS 1 ve TMS 8 önemlilik tanımındaki değişiklikler; 1 Ocak 2020 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. TMS 1 “Finansal Tabloların Sunuluşu” ve TMS 8 “Muhasebe Politikaları, Muhasebe Politikalarındaki Değişiklikler ve Hatalar” daki değişiklikler ile bu değişikliklere bağlı olarak diğer TFRS’lerdeki değişiklikler aşağıdaki gibidir:

- i) TFRS ve finansal raporlama çerçevesi ile tutarlı önemlilik tanımı kullanımı
- ii) önemlilik tanımının açıklamasının netleştirilmesi ve
- iii) önemli olmayan bilgilerle ilgili olarak TMS 1 ‘deki bazı rehberliklerin dahil edilmesi

TFRS 3’teki değişiklikler – işletme tanımı; 1 Ocak 2020 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu değişiklikte birlikte işletme tanımı revize edilmiştir. UMSK tarafından alınan geri bildirimlere göre, genellikle mevcut uygulama rehberliğinin çok karmaşık olduğu düşünülmektedir ve bu işletme birleşmeleri tanımının karşılanması için çok fazla işlemle sonuçlanmaktadır.

TFRS 9, TMS 39 ve TFRS 7 ‘deki değişiklikler- Gösterge faiz oranı reformu; 1 Ocak 2020 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu değişiklikler gösterge faiz oranı reformu ile ilgili olarak belirli kolaylaştırıcı uygulamalar sağlar. Bu uygulamalar korunma muhasebesi ile ilgilidir ve IBOR reformunun etkisi genellikle riskten korunma muhasebesinin sona ermesine neden olmamalıdır. Bununla birlikte herhangi bir riskten korunma etkisizliğinin gelir tablosunda kaydedilmeye devam etmesi gerekir. IBOR bazlı sözleşmelerde korunma muhasebesinin yaygın olması göz önüne alındığında bu kolaylaştırıcı uygulamalar sektördeki tüm şirketleri etkileyecektir.

TFRS 16 ‘Kiralama - COVID 19 Kira imtiyazlarına ilişkin’ değişiklikler; 1 Haziran 2020 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. COVID-19 salgını sebebiyle kiracılara kira ödemelerinde bazı imtiyazlar sağlanmıştır. Bu imtiyazlar, kira ödemelerine ara verilmesi veya ertelenmesi dahil olmak üzere çeşitli şekillerde olabilir. 28 Mayıs 2020 tarihinde, UMSK UFRS 16 Kiralamalar standardında yayımladığı değişiklik ile kiracıların kira ödemelerinde COVID-19 sebebiyle tanınan imtiyazların, kiralamada yapılan bir değişiklik olup olmadığını değerlendirmemeleri konusunda isteğe bağlı kolaylaştırıcı bir uygulama getirmiştir. Kiracılar, bu tür kira imtiyazlarını kiralamada yapılan bir değişiklik olmaması durumunda geçerli olan hükümler uyarınca muhasebeleştirilmeyi seçebilirler. Bu uygulama kolaylığı çoğu zaman kira ödemelerinde azalmayı tetikleyen olay veya koşulun ortaya çıktığı dönemlerde kira imtiyazının değişken kira ödemesi olarak muhasebeleştirilmesine neden olur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)****2.1.2 Yeni ve Revize Edilmiş Türkiye Muhasebe Standartları (devamı)**

(b) 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş olan standartlar ve değişiklikler:

TFRS 17, “Sigorta Sözleşmeleri”; 1 Ocak 2023 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu standart, hali hazırda çok çeşitli uygulamalara izin veren TFRS 4’ün yerine geçmektedir. TFRS 17, sigorta sözleşmeleri ile isteğe bağlı katılım özelliğine sahip yatırım sözleşmeleri düzenleyen tüm işletmelerin muhasebesini temelden değiştirecektir.

TMS 1, “Finansal tabloların sunumu” standardının yükümlülüklerin sınıflandırılmasına ilişkin değişikliği; 1 Ocak 2022 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. TMS 1, "Finansal tabloların sunumu” standardında yapılan bu dar kapsamlı değişiklikler, raporlama dönemi sonunda mevcut olan haklara bağlı olarak yükümlülüklerin cari veya cari olmayan olarak sınıflandırıldığını açıklamaktadır. Sınıflandırma, raporlama tarihinden sonraki olaylar veya işletmenin beklentilerinden etkilenmemektedir (örneğin, bir imtiyazın alınması veya sözleşmenin ihlali). Değişiklik ayrıca, TMS 1’in bir yükümlülüğün “ödenmesi”nin ne anlama geldiğini açıklığa kavuşturmaktadır.

TFRS 3, TMS 16, TMS 37’de yapılan dar kapsamlı değişiklikler ve TFRS 1, TFRS 9, TMS 41 ve TFRS 16’da yapılan bazı yıllık iyileştirmeler; 1 Ocak 2022 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir.

- o **TFRS 3 ‘İşletme birleşmeleri’nde yapılan değişiklikler;** bu değişiklik İşletme birleşmeleri için muhasebe gerekliliklerini değiştirmeden TFRS 3’te Finansal Raporlama için Kavramsal Çerçeveye yapılan bir referansı güncellemektedir.
- o **TMS 16 ‘Maddi duran varlıklar’ da yapılan değişiklikler;** bir şirketin, varlık kullanıma hazır hale gelene kadar üretilen ürünlerin satışından elde edilen gelirin maddi duran varlığın tutarından düşülmesini yasaklamaktadır. Bunun yerine, şirket bu tür satış gelirlerini ve ilgili maliyeti kar veya zarara yansıtacaktır.
- o **TMS 37, ‘Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar’ da yapılan değişiklikler’** bu değişiklik bir sözleşmeden zarar edilip edilmeyeceğine karar verirken bir şirketin hangi maliyetleri içerdiğini belirtir.

Yıllık iyileştirmeler, TFRS 1, ‘Uluslararası Finansal Raporlama Standartları’nın ilk kez uygulanması’ TFRS 9 ‘Finansal Araçlar’, TMS 41 ‘Tarımsal Faaliyetler’ ve TFRS 16’nın açıklayıcı örneklerinde küçük değişiklikler yapmaktadır.

TFRS 9, TMS 39, TFRS 7, TFRS 4 ve TFRS 16 ‘daki değişiklikler - Gösterge faiz oranı reformu Faz 2; 1 Ocak 2021 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu Faz 2 değişikliği, bir gösterge faiz oranının alternatifleriyle değiştirilmesi de dahil olmak üzere reformların uygulanmasından kaynaklanan sorunları ele almaktadır.

TFRS 17 ve TFRS 4 “Sigorta Sözleşmeleri”nde yapılan değişiklikler, TFRS 9’un uygulanmasının ertelenmesi; 1 Ocak 2021 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu değişiklikler, TFRS 17’nin uygulama tarihini iki yıl süreyle 1 Ocak 2023’e ertelemektedir ve TFRS 9 Finansal Araçlar standardının uygulanma tarihine yönelik, TFRS 4’teki geçici muafiyetin sabit tarihi 1 Ocak 2023’e ertelenmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)****2.1.3 Konsolidasyon Esasları**

a) Konsolide finansal tablolar, aşağıda (b) ile (f) paragraflarında yer alan hususlar kapsamında, ana ortaklık olan Holding ile Bağlı Ortaklıklarının, İş Ortaklıklarının ve İştiraklerinin (topluca “Grup” olarak adlandırılacaktır) finansal tablolarını içermektedir. Konsolidasyon kapsamı içinde yer alan şirketlerin finansal tabloları, konsolide finansal tabloların tarihi itibarıyla ve yeknesak muhasebe ilke ve uygulamaları gözetilerek Dipnot 2.1.1’de belirtilen Türkiye Muhasebe Standartları’na uygun olarak hazırlanmıştır. İştiraklerin, İş Ortaklıklarının ve Bağlı Ortaklıkların faaliyet sonuçları, satın alma veya elden çıkarma işlemlerine uygun olarak söz konusu işlemlerin geçerlilik tarihlerinde dahil edilmiş veya hariç bırakılmışlardır.

b) Bağlı Ortaklıklar, Holding’in doğrudan veya dolaylı olarak kontrol ettiği şirketleri ifade etmektedir. Grup, bir şirketle olan ilişkisinden dolayı değişken getirilere maruz kaldığı veya bu getirilerde hak sahibi olduğu, aynı zamanda bu getirileri şirket üzerindeki gücüyle etkileme imkanına sahip olduğu durumda şirketi kontrol etmektedir.

c) Grup’un bağlı ortaklıklarındaki sermaye payında kontrol kaybına neden olmayan değişiklikler özkaynak işlemleri olarak muhasebeleştirilir. Grup’un payı ile kontrol gücü olmayan payların defter değerleri, bağlı ortaklık paylarındaki değişiklikleri yansıtmak amacıyla düzeltilir. Kontrol gücü olmayan payların düzeltildiği tutar ile alınan veya ödenen bedelin gerçeğe uygun değeri arasındaki fark, doğrudan özkaynaklarda Grup’un payı olarak muhasebeleştirilir.

d) Grup’un bir bağlı ortaklığındaki kontrolü kaybetmesi durumunda, satış sonrasındaki kar/zarar, i) alınan satış bedeli ile kalan payın gerçeğe uygun değerlerinin toplamı ile ii) bağlı ortaklığın varlık (şerefiye dahil) ve yükümlülüklerinin ve kontrol gücü olmayan payların önceki defter değerleri arasındaki fark olarak hesaplanır. Diğer kapsamlı gelir içinde bağlı ortaklık ile ilgili önceden muhasebeleştirilen ve özkaynakta toplanan tutarlar, Şirket’in ilgili varlıkları satmış olduğu varsayımı üzerine kullanılacak muhasebe yöntemine göre kayda alınır (örneğin; konuyla ilgili TFRS standartları uyarınca, kar/zarara aktarılması ya da doğrudan geçmiş yıl karlarına transfer). Bağlı ortaklığın satışı sonrası kalan yatırımın kontrolünün kaybedildiği tarihteki gerçeğe uygun değeri, TFRS 9 *Finansal Araçlar* standardı kapsamında belirlenen başlangıç muhasebeleştirilmesinde gerçeğe uygun değer olarak ya da, uygulanabilir olduğu durumlarda, bir iştirak ya da müşterek olarak kontrol edilen bir işletmedeki yatırımın başlangıç muhasebeleştirilmesindeki maliyet bedeli olarak kabul edilir.

Holding, %50 altında etkin ortaklık payına sahip olduğu şirketleri, kendi ve diğer Bağlı Ortaklıkları’nın sahip oldukları hisselerle ait oy hakları ile Sabancı Ailesi Üyeleri ve sadece bu aile üyeleri tarafından kontrol edilen şirketlere ait hisselerin oy haklarının birlikte etkin bir şekilde kullanılması sonucu, mali ve işletme politikalarını Holding’in kontrol etme gücüne sahip olmasından dolayı bağlı ortaklık olarak değerlendirmiştir. Sabancı Ailesi Üyeleri, Holding’e sahip oldukları şirketlerdeki oy haklarını vermek suretiyle kontrol etme yetkisi tanımaktadır. Sabancı Ailesi Üyeleri’nin sahip olduğu hisselerle düşen paylar, kontrol gücü olmayan paylar olarak gösterilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)****2.1.3 Konsolidasyon Esasları (devamı)**

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla Bağlı Ortaklıklar, sahip olunan paylar ve etkin ortaklık oranları gösterilmiştir:

	31 Aralık 2020		31 Aralık 2019	
	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay (%)	Etkin ortaklık payı (%)	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı pay (%)	Etkin ortaklık payı (%)
Bağlı ortaklıklar				
AEO	76,85	76,85	76,85	76,85
Akbank	40,75	40,75	40,75	40,75
SabancıDX	100,00	100,00	100,00	100,00
Çimsa	63,52	58,10	63,52	58,10
Exsa	61,68	47,90	61,68	47,90
Kordsa	71,11	71,11	71,11	71,11
Teknosa	50,00	50,00	60,28	60,28
Tursa	100,00	100,00	100,00	100,00
Carrefoursa	57,12	57,12	50,61	50,61
CSC BV	100,00	83,24	-	-

Bağlı Ortaklıklara ait bilançolar ve kar veya zarar tabloları, tam konsolidasyon yöntemi kullanılarak konsolide edilmiş olup Holding ve Bağlı Ortaklıklarının sahip olduğu payların kayıtlı değeri, ilgili özkaynaktan mahsup edilmektedir. Holding ile Bağlı Ortaklıkları arasındaki işlemler ve bakiyeler konsolidasyon kapsamında karşılıklı olarak silinmektedir. Holding’in ve Bağlı Ortaklıklarının, Bağlı Ortaklıklarda sahip olduğu hisselerin finansman maliyeti ile bu hisselerle ait temettüler, sırasıyla, özkaynaktan ve ilgili dönem gelirinden çıkarılmıştır.

Bağlı Ortaklıklar, kontrolün Grup’a geçtiği tarihten itibaren konsolidasyon kapsamına alınmakta olup kontrolün sona erdiği tarihten itibaren konsolidasyon kapsamından çıkartılmaktadırlar. Bağlı Ortaklıkların net varlıklarında ve faaliyet sonuçlarında kontrol gücü olmayan paya sahip hissedarların payları, konsolide bilanço ve kar veya zarar tablosunda sırasıyla kontrol gücü olmayan pay ve kontrol gücü olmayan kar/zarar olarak gösterilmektedir. Sabancı Ailesi, Sabancı Ailesi tarafından kurulmuş olan Sabancı Vakfı ve Akbank çalışanları için kurulmuş olan Akbank Tekaüt Sandığı konsolide finansal tablolarda muhasebeleştirilmiş olan bazı Bağlı Ortaklıklar ve İştiraklerin sermayelerinde paya sahiptirler. Bu pay, konsolide finansal tablolarda kontrol gücü olmayan pay olarak dikkate alınmış ve konsolide finansal tablolarda Holding’in hissedarlarına isabet eden net varlıklar ve dönem karına dahil edilmemiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)****2.1.3 Konsolidasyon Esasları (devamı)**

e) İş ortaklığı - Holding’in müşterek anlaşmaya konu olan faaliyetler sonucu oluşan net varlıklar üzerinde haklarının bulunması durumunda, konsolide finansal tablolarda iş ortaklığına konu olan net varlıklar özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilir.

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihli İş Ortaklıklarında sahip olunan paylar ve etkin ortaklık oranları gösterilmiştir:

	31 Aralık 2020		31 Aralık 2019	
	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı Etkin ortaklık payı (%)	Etkin ortaklık payı (%)	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan doğrudan ve dolaylı Etkin ortaklık payı (%)	Etkin ortaklık payı (%)
İş Ortaklıkları				
Akçansa	39,72	39,72	39,72	39,72
Aksigorta	36,00	36,00	36,00	36,00
Avivasa	40,00	40,00	40,00	40,00
Brisa	43,63	43,63	43,63	43,63
Enerjisa Enerji	40,00	40,00	40,00	40,00
Enerjisa Üretim	50,00	50,00	50,00	50,00
Temsa Ulaşım Araçları	50,00	23,95	-	-

İş Ortaklıklarına ilişkin yatırımlar özkaynaktan pay alma yöntemi ile konsolide edilmiştir. İş Ortaklıklarının sermayelerinde Sabancı Ailesi tarafından sahip olunan pay bulunmamaktadır.

f) İştiraklerdeki yatırımlar özkaynak yöntemi ile muhasebeleştirilmiştir. Bunlar, Grup’un şirket faaliyetleri üzerinde kontrol yetkisine sahip bulunmamakla birlikte önemli etkiye sahip olduğu kuruluşlardır. Grup ile İştirak arasındaki işlemlerden doğan gerçekleşmemiş karlar, Grup’un İştirakteki payı ölçüsünde düzeltilmiş olup, gerçekleşmemiş zararlar da, işlem, transfer edilen varlığın değer düşüklüğüne uğradığını göstermiyor ise, düzeltilmiştir. Grup, İştirakleri ile ilgili olarak söz konusu doğrultuda bir yükümlülük altına girmemiş veya bir taahhütte bulunmamıştır.

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla İştirakler’de sahip olunan paylar ve ortaklık oranları gösterilmiştir:

İştirakler	Holding ve bağlı ortaklıkları tarafından sahip olunan etkin ortaklık payı (%)
Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütün San. ve Tic. A.Ş. (“Philsa”)	25,00
Philip Morris Sabancı Pazarlama Satış A.Ş. (“Philip Morrissa”)	24,75

İştiraklerin sermayelerinde Sabancı Ailesi tarafından sahip olunan pay bulunmamaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)****2.1.4 Netleştirme/Mahsup**

Finansal varlık ve yükümlülükler, gerekli kanuni hak olması, söz konusu varlık ve yükümlülükleri net olarak değerlendirme amacı olması veya varlıkların elde edilmesi ile yükümlülüklerin yerine getirilmesinin eş zamanlı olması durumlarında net olarak gösterilirler.

2.1.5 Karşılaştırmalı Bilgiler ve Önceki Dönem Tarihli Konsolide Finansal Tabloların Yeniden Düzenlenmesi

Finansal durum ve performans trendlerinin tespitine imkan vermek üzere, Grup’un konsolide finansal tabloları önceki dönemle karşılaştırmalı hazırlanmaktadır.

Grup, 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla konsolide bilançosunu 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla hazırlanmış konsolide bilançosu ile; 31 Aralık 2020 tarihinde sona eren hesap dönemine ait konsolide kar veya zarar tablosunu 31 Aralık 2019 tarihinde sona eren hesap dönemine ait konsolide kar veya zarar tablosu ile, 1 Ocak – 31 Aralık 2020 hesap dönemine ait nakit akış tablosu, özkaynaklar değişim ve diğer kapsamlı gelir tablolarını ise, 1 Ocak – 31 Aralık 2019 hesap dönemine ait ilgili dönem konsolide finansal tablolar ile karşılaştırmalı olarak düzenlemiştir.

2.2 Muhasebe Politika ve Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar

Muhasebe politikalarında yapılan önemli değişiklikler ve tespit edilen önemli muhasebe hataları geriye dönük olarak uygulanır ve önceki dönem finansal tabloları yeniden düzenlenir.

Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde hem de gelecek dönemlerde, ileriye yönelik olarak uygulanır. Grup’un konsolide finansal tablolarına ilişkin herhangi bir muhasebe politika ve tahminlerinde değişiklik olmamıştır.

Tespit edilen önemli muhasebe hataları geriye dönük olarak düzeltilir ve önceki dönem finansal tabloları yeniden düzenlenir. Grup’un cari yıl içerisinde tespit ettiği önemli bir muhasebe hatası olmamıştır.

Konsolide finansal tabloların Türkiye Muhasebe Standartları’na göre hazırlanmasında Grup yönetiminin, raporlanan varlık ve yükümlülük tutarlarını etkileyecek, bilanço tarihi itibarıyla oluşması muhtemel yükümlülük ve taahhütleri ve raporlama dönemi itibarıyla gelir ve gider tutarlarını belirleyen varsayımlar ve tahminler yapması gerekmektedir. Bu tahmin ve varsayımlar Grup yönetiminin mevcut olaylar ve işlemlere ilişkin en iyi bilgilerine dayanmasına rağmen fiili sonuçlar ile farklılık gösterebilir. Tahminler düzenli olarak gözden geçirilmekte, gerekli düzeltmeler yapılmakta ve gerçekleştirilen dönem kar veya zarar tablosunda yansıtılmaktadırlar. Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde hem de gelecek dönemde, ileriye yönelik olarak, net dönem karı veya zararının belirlenmesinde dikkate alınacak şekilde finansal tablolara yansıtılır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti****2.3.1 Kiralama işlemleri****Grup – kiracı olarak**

Grup, bir sözleşmenin başlangıcında, sözleşmenin kiralama niteliği taşıyıp taşımadığını ya da kiralama işlemi içerip içermediğini değerlendirir. Sözleşmenin, bir bedel karşılığında tanımlanan varlığın kullanımını kontrol etme hakkını belirli bir süre için devretmesi durumunda, bu sözleşme kiralama niteliği taşımaktadır ya da bir kiralama işlemi içermektedir. Grup, bir sözleşmenin tanımlanan bir varlığın kullanımını kontrol etme hakkını belirli bir süre için devredip devretmediğini değerlendirirken aşağıdaki koşulları göz önünde bulundurur:

- Sözleşmenin tanımlanan varlık içermesi; bir varlık genellikle sözleşmede açık veya zımni bir şekilde belirtilerek tanımlanır.
- Varlığın işlevsel bir bölümünün fiziksel olarak ayrı olması veya varlığın kapasitesinin tamamına yakınına temsil etmesi. Tedarikçinin varlığı ikame etme yönünde aslî bir hakka sahip olması ve bundan ekonomik fayda sağlaması durumunda varlık tanımlanmış değildir.
- Tanımlanan varlığın kullanımından sağlanacak ekonomik yararların tamamına yakınına elde etme hakkının olması.
- Tanımlanan varlığın kullanımını yönetme hakkının olması. Grup, varlığın nasıl ve ne amaçla kullanılacağına ilişkin kararların önceden belirlenmiş olması durumunda varlığın kullanım hakkına sahip olduğunu değerlendirmektedir. Grup varlığın kullanımını yönetme hakkına aşağıdaki durumlarda sahip olmaktadır:
 - Grup’un, kullanım süresi boyunca varlığı işletme hakkına sahip olması (veya varlığı kendi belirlediği şekilde işletmeleri için başkalarını yönlendirmesi) ve tedarikçinin bu işletme talimatlarını değiştirme hakkının bulunmaması veya
 - Grup’un, kullanım süresi boyunca varlığın nasıl ve ne amaçla kullanılacağını önceden belirleyecek şekilde varlığı (ya da varlığın belirli özelliklerini) tasarlamış olması.

Grup, kiralamanın fiilen başladığı tarihte finansal tablolarına bir kullanım hakkı varlığı ve bir kira yükümlülüğü yansıtır.

Kullanım hakkı varlığı

Kullanım hakkı varlığı ilk olarak maliyet yöntemiyle muhasebeleştirilir ve aşağıdakileri içerir:

- Kira yükümlülüğünün ilk ölçüm tutarı,
- Kiralamanın fiilen başladığı tarihte veya öncesinde yapılan tüm kira ödemelerinden alınan tüm kiralama teşviklerinin düşülmesiyle elde edilen tutar,
- Grup tarafından katlanılan tüm başlangıçtaki doğrudan maliyetler ve
- Dayanak varlığın, kiralamanın hüküm ve koşullarının gerektirdiği duruma getirilmesi için restore edilmesiyle ilgili olarak Grup tarafından katlanılan maliyetler (stok üretimi için katlanılan maliyetler hariç).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.1 Kiralama işlemleri (devamı)**

Grup maliyet yöntemini uygularken, kullanım hakkı varlığını:

- Birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüklüğü zararları düşülmüş ve
- Kira yükümlülüğünün yeniden ölçümüne göre düzeltilmiş maliyeti üzerinden ölçer.

Grup, kullanım hakkı varlığını amortisman tabi tutarken TMS 16 Maddi Duran Varlıklar Standardında yer alan amortisman hükümlerini uygular.

Kullanım hakkı varlığının değer düşüklüğüne uğramış olup olmadığını belirlemek ve belirlenen herhangi bir değer düşüklüğü zararını muhasebeleştirme için TMS 36 Varlıklarda Değer Düşüklüğü Standardı uygulanır.

Kira yükümlülüğü

Kiralamanın fiilen başladığı tarihte, Grup kira yükümlülüğünü o tarihte gerçekleşmemiş olan kira ödemelerinin bugünkü değeri üzerinden ölçer. Kira ödemeleri, kiralamadaki zımni faiz oranının kolaylıkla belirlenebilmesi durumunda, bu oran kullanılarak; zımni faiz oranının kolaylıkla belirlenememesi durumunda ise kiracının alternatif borçlanma faiz oranı (kontrat tarihindeki yeni borçlanma faiz oranı) kullanılarak iskonto edilir.

Grup’un kira yükümlülüğünün ölçümüne dâhil olan ve kiralamanın fiilen başladığı tarihte gerçekleşmemiş olan kira ödemeleri aşağıdakilerden oluşur:

- Sabit ödemelerden her türlü kiralama teşvik alacaklarının düşülmesiyle elde edilen tutar,
- Bir endeks ya da orana bağlı olan, ilk ölçümü kiralamanın fiilen başladığı tarihte bir endeks veya oran kullanılarak yapılan değişken kira ödemeleri,
- Grup’un satın alma opsiyonunu kullanacağından makul ölçüde emin olması durumunda bu opsiyonun kullanım fiyatı,
- Kiralama süresinin Grup’un kiralamayı sonlandırmak için bir opsiyon kullanacağını göstermesi durumunda, kiralamanın sonlandırılmasına ilişkin ceza ödemeleri.

Kiralamanın fiilen başladığı tarihten sonra Grup, kira yükümlülüğünü aşağıdaki şekilde ölçer:

- Defter değerini, kira yükümlülüğündeki faizi yansıtacak şekilde artırır,
- Defter değerini, yapılmış olan kira ödemelerini yansıtacak şekilde azaltır ve
- Defter değerini yeniden değerlendirmeleri ve yeniden yapılandırılmaları yansıtacak şekilde ya da revize edilmiş özü itibarıyla sabit olan kira ödemelerini yansıtacak şekilde yeniden ölçer.

Uzatma ve erken sonlandırma opsiyonları

Kiralama yükümlülüğü, sözleşmelerdeki uzatma ve erken sonlandırma opsiyonları dikkate alınarak belirlenmektedir. Sözleşmelerde yer alan uzatma ve erken sonlandırma opsiyonlarının büyük kısmı Grup ve kiralayan tarafından müştereken uygulanabilir opsiyonlardan oluşmaktadır. Grup kiralama süresini, söz konusu uzatma ve erken sonlandırma opsiyonları ilgili sözleşmeye göre Grup’un inisiyatifindeyse ve opsiyonların kullanımı makul derecede kesinse kiralama süresine dâhil ederek belirlemektedir. Eğer şartlarda önemli bir değişiklik olursa yapılan değerlendirme Grup tarafından gözden geçirilmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.1 Kiralama işlemleri (devamı)***Değişken kira ödemeleri*

Grup’un kiralama sözleşmelerinin bir kısmından kaynaklanan kira ödemeleri değişken kira ödemelerinden oluşmaktadır. TFRS 16 standardı kapsamında yer almayan söz konusu değişken kira ödemeleri, ilgili dönemde gelir tablosuna kira gideri olarak kaydedilmektedir.

Kolaylaştırıcı uygulamalar

Kiralama süresi 12 ay ve daha kısa olan kısa vadeli kiralama sözleşmeleri ile Grup tarafından düşük değerli olarak belirlenen bilgi teknolojileri ekipman kiralamalarına (ağırlıklı olarak yazıcı, dizüstü bilgisayar, mobil telefon vb.) ilişkin sözleşmeler, TFRS 16 Kiralamalar Standardının tanıdığı istisna kapsamında değerlendirilmiş olup, bu sözleşmelere ilişkin ödemeler oluştuğu dönemde gider olarak muhasebeleştirilmeye devam edilmektedir.

Grup - kiralayan olarak

Grup, bağlı ortaklığı olan Ak Finansal Kiralama A.Ş. vasıtasıyla, “Kiralayan” olma sıfatıyla finansal kiralama işlemleri gerçekleştirmektedir. Finansal kiralamaya konu olan varlık, bilançoda yapılan net kiralama tutarına eşit bir alacak olarak gösterilir. Faiz geliri, kiralayanın kiralanan varlık ile ilgili net yatırım metodu kullanılarak sabit bir dönemsel getiri oranı yaratacak şekilde belirlenir ve ilgili dönemde olmayan kısmı kazanılmamış faiz geliri hesabında izlenir.

Grup’un faaliyet kiralamalarında ise kiralanan varlıklar, konsolide bilançoda yatırım amaçlı gayrimenkuller, maddi duran varlıklar veya diğer dönen varlıklar altında sınıflandırılır ve elde edilen kira gelirleri kiralama dönemi süresince, eşit tutarlarda konsolide gelir tablosuna yansıtılır. Kira gelirleri kira dönemi boyunca doğrusal yöntem ile konsolide gelir tablosuna yansıtılmaktadır.

2.3.2 Nakit ve nakit benzeri değerler

Nakit ve nakit benzeri değerler, kasada tutulan nakit, vadeleri üç ay veya daha kısa olan bankalarda tutulan mevduat ve bloke mevduatları içerir. Grup, nakit ve nakit benzerlerini beklenen kredi zararı modelini kullanarak değer düşüklüğü için gözden geçirmektedir (Dipnot 5).

2.3.3 Satış ve geri alış anlaşmaları

Tekrar geri alımlarını öngören anlaşmalar çerçevesinde satılmış olan menkul kıymetler (“Repo”) Grup portföyünde tutulma amaçlarına göre “Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan”, “gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan” veya “İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen” portföylerde sınıflandırılmakta ve ait olduğu portföyün esaslarına göre değerlemeye tabi tutulmaktadır. Repo sözleşmesi karşılığı elde edilen fonlar yükümlülüklerde “Finansal Borçlar” hesabında muhasebeleştirilmekte ve ilgili Repo anlaşmaları ile belirlenen satım ve geri alım fiyatları arasındaki farkın döneme isabet eden kısmı için “Etkin faiz (iç verim) oranı yöntemi”ne göre gider reeskontu hesaplanmaktadır.

Geri satım taahhüdü ile alınmış menkul kıymetler (“Ters repo”) işlemleri konsolide bilançoda “Hazır Değerler” kalemi altında muhasebeleştirilmektedir. Ters repo anlaşmaları ile belirlenen alım ve geri satım fiyatları arasındaki farkın döneme isabet eden kısmı için “Etkin faiz (iç verim) oranı yöntemi”ne göre faiz gelir reeskontu hesaplanmaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.4 T.C. Merkez Bankası hesabı**

T.C. Merkez Bankası (“Merkez Bankası”) hesabı, Merkez Bankası’nın 2005/1 Sayılı “Zorunlu Karşılıklar Hakkında Tebliği”ne göre bankalarca Türk parası zorunlu karşılık için geçerli oranlar mevduatlar ve diğer yükümlülükler için vade yapısına göre %1 ila %6 (2019: %1 ila %7) aralığında; yabancı para zorunlu karşılık için geçerli oranlar ise mevduat ve diğer yükümlülükler vade yapısına göre %5 ila %22 aralığındadır (31 Aralık 2019: %5 ila %21).

2.3.5 Ticari alacaklar ve beklenen kredi zararları

Grup, ticari alacaklara ilişkin beklenen kredi zararlarının ölçümünde geçmiş deneyimlerin ve geleceğe dair beklentilerin dikkate alındığı bir karşılık matrisi kullanmaktadır. İlgili matriste ticari alacakların vadelerinin aşıldığı gün sayısına bağlı olarak belirli karşılık oranları hesaplanmakta ve söz konusu oranlar her raporlama döneminde gözden geçirilerek, gerektiği durumlarda, revize edilmektedir. Beklenen kredi zarar karşılıklarındaki değişim konsolide gelir tablosunda “esas faaliyetlerden diğer gelirler / giderler” hesabında muhasebeleştirilmektedir. Raporlama tarihi itibarıyla karşılık etkisi önemsizdir.

Değer Düşüklüğü

1 Ocak 2019 tarihinden önce yürürlükte olan TMS 39 “Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme” standardında yer alan “gerçekleşen kredi zararları modeli” yerine TFRS 9 “Finansal Araçlar” standardında “beklenen kredi zararları modeli” tanımlanmıştır. Beklenen kredi zararları, bir finansal aracın beklenen ömrü boyunca kredi zararlarının olasılıklarına göre ağırlıklandırılmış bir tahminidir. Beklenen kredi zararlarının hesaplamasında, geçmiş kredi zararı deneyimleri ile birlikte, Grup’un geleceğe yönelik tahminleri de dikkate alınmaktadır.

Grup, konsolide finansal tablolarında itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen ve önemli bir finansman bileşeni içermeyen (1 yıldan kısa vadeli olan) ticari alacaklarının değer düşüklüğü hesaplamaları kapsamında TFRS 9 standardında tanımlanan “basitleştirilmiş yaklaşımı” uygulamayı tercih etmiştir. Söz konusu yaklaşım ile Grup, ticari alacakların belirli sebeplerle değer düşüklüğüne uğramadığı durumlarda (gerçekleşmiş değer düşüklüğü zararları haricinde), ticari alacaklara ilişkin zarar karşılıklarını “ömür boyu beklenen kredi zararlarına” eşit bir tutardan ölçmektedir.

2.3.6 Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar

Grup, 1 Ocak 2018 tarihinden itibaren, itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finans sektörü faaliyetlerinden alacaklarının değer düşüklüğü hesaplaması için, TFRS 9 standardında yer alan ve ilk muhasebeleştirmeden sonra kredi kalitesindeki değişimin dikkate alındığı üç aşamalı değer düşüklüğü yaklaşımını (genel yaklaşım) uygulamaktadır. Söz konusu yaklaşım kapsamında tanımlanan aşamalar aşağıdaki gibidir:

“Aşama 1”, ilk muhasebeleştirme anında ve ilk muhasebeleştirmeden bir sonraki raporlama dönemine kadar kredi riskinde önemli bir artış olmayan veya raporlama tarihinde düşük kredi riski olan finansal varlıkları kapsamaktadır. Söz konusu varlıklar için, “12 aylık beklenen kredi zararı” muhasebeleştirilmekte ve faiz geliri beklenen zarar karşılığı düşülmeden brüt defter değeri üzerinden hesaplanmaktadır. 12 aylık beklenen kredi zararı, raporlama tarihinden sonraki 12 ay içinde finansal varlığa ilişkin gerçekleşmesi muhtemel temerrüt durumlarından kaynaklanan kredi zararlarının 12 aya ağırlıklandırılması ile hesaplanan tutardır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.6 Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar (devamı)**

“Aşama 2”, ilk muhasebeleştirmeden sonra kredi riskinde önemli artış olan fakat değer düşüklüğüne ilişkin tarafsız bir kanıt olmayan finansal varlıkları kapsamaktadır. Söz konusu varlıklar için “ömür boyu beklenen kredi zararı” muhasebeleştirilmekte ve faiz geliri beklenen zarar karşılığı düşülmeden brüt defter değeri üzerinden hesaplanmaktadır. Ömür boyu beklenen kredi zararı finansal varlığın beklenen ömrü boyunca gerçekleşmesi muhtemel temerrüt durumlarından kaynaklanan kredi zararlarıdır.

“Aşama 3”, raporlama tarihinde değer düşüklüğü için tarafsız kanıtın olduğu finansal varlıkları içermektedir. Söz konusu varlıklar için “ömür boyu beklenen kredi zararı” muhasebeleştirilmektedir. Grup, kredi riskindeki önemli artışların zamanında belirlenmesi ve zarar karşılığının toplu olarak finansal tablolara alınması amacıyla; finansal araç türü, kredi riski derecesi, teminat türü, vadeye kalan süre ve sektör gibi ortak kredi riski özelliklerini esas alarak finansal araçlarını gruplandırmaktadır. Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklara ilişkin beklenen kredi zarar karşılıklarındaki değişim konsolide gelir tablosunda “esas faaliyetlerden diğer gelirler/giderler” hesabında muhasebeleştirilmektedir.

2.3.7 İlişkili taraflar

Bu konsolide finansal tabloların amacı doğrultusunda ortaklar, üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri, aileleri ve kendileri tarafından kontrol edilen veya kendilerine bağlı şirketler, ilişkili taraflar olarak kabul edilmiştir.

2.3.8 Stoklar

Stoklar, maliyetin veya net gerçekleşebilir değerinin düşük olanı ile değerlendirilir. Stokların maliyeti tüm satın alma maliyetlerini, dönüştürme maliyetlerini ve stokların mevcut durumuna ve konumuna getirilmesi için katlanılan diğer maliyetleri içerir. Stokların birim maliyeti, hareketli ağırlıklı ortalama yöntemi ile belirlenir (Dipnot 11). Net gerçekleşebilir değer, işin normal akışı içinde tahmini satış fiyatından tahmini tamamlama maliyeti ve satışı gerçekleştirmek için gerekli tahmini satış maliyeti toplamının indirilmesiyle elde edilen tutardır.

2.3.9 Türev araçlar

Türev araçların, ağırlıklı olarak yabancı para ve faiz swapları ile vadeli döviz alım-satım sözleşmelerinin, ilk olarak kayda alınmasında elde etme maliyeti kullanılmakta ve bunlara ilişkin işlem maliyetleri elde etme maliyetine dahil edilmektedir. Türev araçlar kayda alınmalarını izleyen dönemlerde makul değer ile değerlendirilmektedir. Tüm türev araçlar gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan finansal varlıklar olarak sınıflandırılmaktadır. Türev araçların makul değeri piyasada oluşan makul değerlerinden veya indirgenmiş nakit akımı modelinin kullanılması suretiyle hesaplanmaktadır.

Tezgaah üstü vadeli kambiyo sözleşmelerinin makul değeri, orijinal vadeli kurun, ilgili para birimi için sözleşmenin geri kalan kısmında geçerli olan piyasa faiz oranları referans alınarak hesaplanıp, bilanço tarihi itibarıyla geçerli olan vadeli kurla karşılaştırmak yoluyla belirlenmektedir.

Türev araçlar makul değerinin pozitif veya negatif olmasına göre bilançoda sırasıyla varlık veya yükümlülük olarak kaydedilmektedirler.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.9 Türev Araçlar (devamı)**

Yapılan değerlendirme sonucu gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan finansal varlık olarak sınıflandırılan türev araçların makul değerinde meydana gelen farklar kar veya zarar tablosuna yansıtılmaktadır.

Bazı türev araçları ekonomik olarak risklere karşı etkin bir koruma sağlamakla birlikte, muhasebesel olarak TFRS 9 kapsamında bunlar “Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan” olarak muhasebeleştirilmekte ve bunların makul değer değişiklikleri dönemin kar veya zarar tablosuna yansıtılmaktadır.

Riskten korunma amaçlı faiz oranı swap işlemlerindeki kazançlar ve zararlar, riskten korunma amaçlı aracın ilgili geliri veya gideri ile aynı esas üzerinden gelir veya gider olarak tanınmaktadır. Faiz oranı swap işlemlerindeki kazanç ve zararlar faiz geliri veya faiz gideri olarak kaydedilmiştir.

Nakit akış riskinden korunma amaçlı olarak tayin edilen ve yeterli olan türev enstrümanların makul değer değişikliklerinin etkin olan kısımları özkaynaklar altında muhasebeleştirilir. Makul değer değişikliklerinin etkin olmayan kısımlarına istinaden oluşan gelir veya gider olduğu dönemde kar veya zarar tablosunda muhasebeleştirilir.

Gerçeğe uygun değer riskinden korunma amaçlı olarak tayin edilen ve yeterli olan türev enstrümanların makul değer değişiklikleri riskten korunma varlık veya yükümlülüğün gerçeğe uygun değerindeki değişiklikleri ile birlikte kar veya zarar tablosuna kaydedilir. Riskten korunma varlık veya yükümlülüğün makul değerindeki değişiklik, riskten korunma muhasebesinin etkin olduğu dönem boyunca, ilgili varlık veya yükümlülük ile birlikte gösterilir. Riskten korunmanın, riskten korunma muhasebesi şartlarını artık yerine getirmediği durumlarda, etkin faiz oranı yöntemi kullanılan riskten korunma kalemin taşınan değerine yapılan düzeltmeler vadeye kalan süre içerisinde iskonto edilerek kar veya zarar tablosuna yansıtılır.

Özkaynaklar altında biriktirilen tutarlar riskten korunma kalemlerin kar veya zarar tablosu etkilerinin olduğu dönemler itibarıyla kar veya zarar tablosuna dahil edilirler. Bir riskten korunma enstrümanının satıldığı, vadesinin dolduğu veya riskten korunma kriterlerini karşılayamamaya başladığı durumlarda, ilgili tarihe kadar özkaynaklar altında birikmiş olan kar veya zararlar hemen kar veya zarar tablosuna dahil edilmeyip, riskten korunması amaçlanan nakit akımlarının kar veya zarar tablosuna dahil edildiği tarihe kadar özkaynaklarda tutulmaya devam edilir.

Grup ayrıca yurtdışındaki yatırımlarına ilişkin kur riskinden korunma amacıyla net yatırım riskinden korunma işlemi uygulamaktadır. Söz konusu net yatırım riskinden korunma işleminde riskten korunma aracının gerçeğe uygun değer değişiminin etkin olan kısmı, özkaynaklar altındaki “Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler” hesabında muhasebeleştirilmiştir.

Bazı türev enstrümanlar riskten korunma muhasebesi kapsamına girebilmek için gerekli olan şartları karşılamamaktadır. Riskten korunma muhasebesi kapsamına dahil olmayan türev enstrümanların makul değer değişiklikleri oluşturduğu dönemde kar veya zarar tablosuna dahil edilirler.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.10 Yatırım amaçlı gayrimenkuller**

Mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak veya idari maksatlarla veya işlerin normal seyri esnasında satılmak yerine, kira elde etmek ve/veya sermaye kazancı elde etmek amacıyla veya her ikisi için tutulan araziler ve binalar yatırım amaçlı gayrimenkuller olarak sınıflandırılır ve maliyet yöntemine göre maliyet eksi birikmiş amortisman (arazi hariç) ve varsa değer düşüklüğü sonrasındaki değerleri ile gösterilir (Dipnot 14). İnşaatı Grup tarafından yapılan yatırım amaçlı gayrimenkulün maliyeti ise, inşaat veya ıslah çalışmalarının tamamlandığı tarihteki maliyeti üzerinden belirtilir. Söz konusu bu tarihe kadar, Grup, TMS 16 “Maddi Duran Varlıklar” şartlarını uygular. Söz konusu tarihte varlık, yatırım amaçlı gayrimenkul haline gelmesi ile birlikte yatırım amaçlı gayrimenkuller hesap kalemine transfer edilir. Faaliyet kiralaması çerçevesinde kiralanan gayrimenkuller yatırım amaçlı gayrimenkul olarak sınıflandırılmamıştır. Maliyetleri ile gerçeğe uygun değerleri karşılaştırıldığında, önemli bir farka rastlanılmamıştır. Yatırım amaçlı gayrimenkullerin amortisman dönemleri, tahmin edilen faydalı ömürleri esas alınarak belirlenmiştir. Bu varlıkların tahmini ekonomik ömürleri 20-49 yıl arasındadır.

2.3.11 Maddi duran varlıklar

Maddi duran varlıklar, elde etme maliyetlerinden birikmiş amortisman düşüldükten ve birikmiş değer düşüklüğü sonraki net değeri ile gösterilmektedir (Dipnot 15). Amortisman, maddi duran varlıkların faydalı ömürleri üzerinden doğrusal amortisman yöntemi kullanılarak ayrılmaktadır. Arsa ve araziler amortismanına tabi değildir. Söz konusu varlıkların tahmin edilen faydalı ömürleri aşağıda belirtilmiştir:

	Yıllar
Yeraltı ve yer üstü düzenleri	4-50
Binalar	10-50
Makine, tesis ve cihazlar	3-30
Taşıt araçları	3-7
Döşeme ve demirbaşlar	3-15
Diğer maddi duran varlıklar	5-10

Maddi duran varlıkların elden çıkartılması sonucu oluşan kar veya zarar, kayıtlı değer ile tahsil olunan tutarların karşılaştırılması ile belirlenir ve cari dönemde ilgili gelir ve gider hesaplarına yansıtılır.

Bir varlığın kayıtlı değeri varlığın geri kazanılabilir değerinden daha yüksekse, kayıtlı değer derhal geri kazanılabilir değerine indirilir. Geri kazanılabilir değer ilgili varlığın net satış fiyatı ya da kullanımdaki değerinin yüksek olanıdır. Net satış fiyatı, varlığın makul değerinden satışı gerçekleştirmek için katlanılacak maliyetlerin düşülmesi suretiyle tespit edilir. Kullanımdaki değer ise ilgili varlığın kullanılmasına devam edilmesi suretiyle gelecekte elde edilecek tahmini nakit akımlarının bilanço tarihi itibarıyla indirgenmiş tutarlarına artık değerlerinin eklenmesi ile tespit edilir. Maddi duran varlıkların yapılan normal bakım ve onarım harcamaları, gider olarak muhasebeleştirilmektedir. Maddi duran varlığın kapasitesini genişleterek kendisinden gelecekte elde edilecek faydayı artıran nitelikteki yatırım harcamaları, maddi duran varlığın maliyetine eklenmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.12 Maddi olmayan duran varlıklar**

Maddi olmayan duran varlıklar ruhsatları, maden haklarını, iktisap edilmiş kullanım haklarını, bilgi sistemlerini, geliştirme maliyetlerini, satın alınmış teknoloji ve diğer tanımlanabilir hakları içermektedir. Maddi olmayan duran varlıklar, elde etme maliyetinden kayda alınır ve 20 yılı geçmeyen tahmini faydalı ömürleri boyunca doğrusal olarak itfa edilirler (Dipnot 16). Maden işletme haklarına ilişkin itfa payları ilgili maden işletilmeye başladığında ayrılır.

İşletme birleşmesi sonucu sahip olunan müşteri ilişkileri ve sözleşmeleri iktisap tarihindeki makul değerleri üzerinden muhasebeleştirilir. Müşteri ilişkileri ve sözleşmeleri tahmini sınırlı faydalı ömürleri üzerinden doğrusal amortisman yöntemi ile amortismanına tabi tutulur ve elde etme maliyetinden birikmiş itfa payı ve değer düşüklüğü karşılıkları düşülmesi ile bulunan değer üzerinden taşınırlar (Dipnot 16).

2.3.13 Satış amacıyla elde tutulan duran varlıklar ve durdurulan faaliyetler

Varlıklar, kayıtlı değerlerinin kullanılmak suretiyle değil satış işlemi sonucu geri kazanılmasının amaçlandığı durumlarda satış amacıyla elde tutulan duran varlıklar olarak sınıflandırılır. Bu varlıklar; bir işletme birimi, satış grupları veya ayrı bir maddi duran varlık olabilir. Satılmak üzere elde tutulan duran varlıkların satışının bilanço tarihini takip eden oniki ay içerisinde gerçekleşmesi beklenir. Çeşitli olay veya koşullar satış işleminin tamamlanma süresini bir yıldan fazlaya uzatabilir. Söz konusu gecikmenin, işletmenin kontrolü dışındaki olaylar veya koşullar nedeniyle gerçekleşmiş ve işletmenin ilgili varlığın (veya elden çıkarılacak varlık grubunu) satışına yönelik satış planının devam etmekte olduğuna dair yeterli kanıt bulunması durumunda; satış işlemi tamamlamak için gerekli olan sürenin uzaması, ilgili varlığın (veya elden çıkarılacak varlık grubunun) satış amaçlı elde tutulan varlık olarak sınıflandırılmasını engellemez.

Durdurulan faaliyetler; elden çıkarılan veya satış amacıyla elde tutulan işletme birimleri olabilir ve (a) belirli bir coğrafi bölge faaliyetlerini veya önemli bir iş kolunu ifade eder (b) belirli bir coğrafi bölge faaliyetlerini veya önemli bir iş kolunun elden çıkarmak ile ilgili planın bir parçasıdır veya (c) tekrar satmak için iktisap edilen bir bağlı ortaklıktır.

Satış amacıyla elde tutulan duran varlıklar kayıtlı değerinin veya makul değerinin düşük olanı ile değerlendirilir. Makul değerinin kayıtlı değerinin altına düştüğü durumlarda oluşan değer düşüklüğü ilgili dönemin konsolide kar veya zarar tablosuna gider kaydedilir.

2.3.14 TFRS Yorum 12 - Hizmet İmtiyaz Anlaşmaları

TFRS Yorum 12, kamudan özel sektöre verilen imtiyazlı hizmet anlaşmalarının işletmeciler tarafından muhasebeleştirilmesini düzenler.

TFRS Yorum 12 kapsamına giren sözleşmeye dayalı anlaşmaların şartları uyarınca, Şirket işletmeci sıfatıyla, bir hizmet sunucusu olarak hareket eder. İşletmeci, bir kamu hizmetinin sunulması için kullanılan altyapıyı inşa eder veya yeniler ve belirlenen dönem boyunca bu altyapıyı işletir ve altyapının bakımını gerçekleştirir.

Grup’un iştiraki olan, Enerjisa Elektrik Dağıtım A.Ş.’nin elektrik dağıtım hizmeti vermesi sebebiyle alınan veya alınacak bedel, hizmetin makul değeri üzerinden muhasebeleştirir. Söz konusu bedel bir finansal varlık olarak kaydedilir. Grup, söz konusu finansal varlığı, elektrik dağıtım hizmeti karşılığında imtiyazı tanyanın verdiği veya imtiyazı tanyanın talimatı doğrultusunda verilen nakit ölçüsünde muhasebeleştirir. İmtiyazı tanyanın tarafından veya imtiyazı tanyanın talimatı ile ödenmesi gereken tutar, TFRS 9 “Finansal Araçlar” uyarınca bir alacak olarak muhasebeleştirilir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.14 TFRS Yorum 12 - Hizmet İmtiyaz Anlaşmaları (devamı)

Grup’un iştiraki olan Enerjisa Elektrik Dağıtım A.Ş.’nin finansal varlığı, önceden yapılmış ve İHD ile belirlenen her yıl yapılacak yatırım harcamalarına istinaden proje süresince elde edilmesi tahmin edilen gelecek dönemlere ait nakit girişlerini etkin faiz oranı yöntemine göre iskonto ederek hesapladığı rayiç bedel üzerinden “Finansal Varlıklar” adı altında kendi finansal durum tablosunda, etkin faiz yöntemine göre hesapladığı geliri ise “Hizmet imtiyaz sözleşmesinden elde edilen faiz geliri” olarak muhasebeleştirilmektedir.

2.3.15 Özkaynak kalemleri

Özkaynak kalemlerinin düzeltilmesinde; yeniden değerlendirme değer artış fonu gibi enflasyon nedeniyle işletmelerin oluşturmalarına izin verilen fonların sermayeye ilave edilmesi, ortakların özkaynağa katkısı olarak dikkate alınmamıştır. Yedek akçelerin ve dağıtılmamış karların sermayeye ilave edilmesi ortaklar tarafından konulan sermaye olarak dikkate alınmıştır. Sermayeye ilave edilmiş özkaynak kalemlerinin düzeltilmesinde, sermaye artırımının tescil tarihi veya sermaye artırımına mahsuben ödenen tutarların tahsil tarihi esas alınmıştır. Sermayeye ilave edilmiş olsun veya olmasın, hisse senedi ihraç primlerinin düzeltilmesinde ise tahsil tarihleri dikkate alınmıştır (Dipnot 23).

Özkaynaklar altında takip edilen geri alınmış paylar, bağlı ortaklıkların sahip oldukları Holding hisselerini temsil eder. Konsolide mali tablolarda söz konusu tutar Holding sermayesinin, bağlı ortaklığın elinde bulundurduğu hisse oranına denk gelen tutar oranında azaltılması suretiyle muhasebeleştirilmiştir.

Değer artış fonları içerisinde yer alan yeniden değerlendirme fonu satış işleminden önce Grup’un elinde bulundurduğu net varlığa işlem tarihinde isabet eden değer artışıdır. Yeniden değerlendirme fonları içerisinde yer alan önemli tutarın amortismanına tabi varlıklar ile ilgili olması sebebiyle, söz konusu varlıkların amortismanına tabi oldukları veya elden çıkarıldıkları dönemde ilgili değerlendirme fonundan geçmiş yıllar karlarına transfer edilmek suretiyle muhasebeleştirilir.

Gelecekteki nakit akımlarının finansal riskten korunması olarak belirlenen ve bu konuda etkin olan türev finansal araçların gerçeğe uygun değerindeki değişiklikler doğrudan özkaynaklarda “Riskten korunma fonları” içerisinde kayıtlara alınmaktadır. Ayrıca Grup, yabancı para finansal borçları ile döviz kurlarındaki değişimden kaynaklanan yurtdışındaki net yatırım riskinden korunmaktadır. Bu kapsamdaki yabancı para finansal borçların döviz kurundan kaynaklanan değer değişiminin etkin kısmı, özkaynaklar altındaki “Riskten korunma fonları” hesabında muhasebeleştirilmiştir.

Grup’un bağlı ortaklıklarından Akbank’ın 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla sermaye yeterliliği standart oranı %20,70 (31 Aralık 2019: %19,66) olup sermaye yeterliliği standart oranı ilgili mevzuat ile belirlenen asgari oranın üzerindedir.

2.3.16 Araştırma giderleri ve geliştirme maliyetleri

Araştırma giderleri gerçekleştiğinde gider kaydedilmektedir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi veya geliştirilen ürünlerin testi ve dizaynı ile ilgili proje maliyetleri, projenin ticari ve teknolojik bakımdan başarılı bir şekilde uygulanabilir olması ve maliyetlerin güvenilir olarak tespit edilebilmesi halinde maddi olmayan duran varlık olarak değerlendirilirler. Diğer geliştirme giderleri gerçekleştiğinde gider olarak kaydedilmektedir. Önceki dönemde gider kaydedilen geliştirme giderleri sonraki dönemde aktifleştirilemez.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

2.3.17 Finansal borçlar ve borçlanma maliyetleri

Finansal borçlar, ilk muhasebeleştirilmesi sırasında gerçeğe uygun değerinden ölçülür. İlgili finansal yükümlülüğün yüklenimi ile doğrudan ilişkilendirilebilen işlem maliyetleri de söz konusu gerçeğe uygun değere ilave edilir. Bu finansal yükümlülükler, müteakip dönemlerde etkin faiz yöntemiyle hesaplanan itfa edilmiş maliyetinden ölçülürler.

Kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi önemli ölçüde zaman isteyen özellikli varlıklar (amaçlandığı şekilde kullanıma ve satışa hazır hale getirilmesi uzun bir süreyi gerektiren varlığı ifade eder) söz konusu olduğunda, ilgili varlığın satın alınması, inşası veya üretimi ile doğrudan ilişki kurulabilen borçlanma maliyetleri, ilgili varlık kullanıma veya satışa hazır hale getirilene kadar maliyetinin bir unsuru olarak aktifleştirilir. Bu kapsamda olmayan borçlanma maliyetleri ise oluştukları dönemde giderleştirilir.

Devam eden yatırımlarla ilişkilendirilebilen kredilerin finansman maliyetleri (faiz giderleri ve TL benchmark faiz ile yabancı para kredilere ilişkin kredi faizi arasındaki fark nispetindeki kur farkı giderleri), yatırımlar tamamlanıncaya kadar aktifleştirilmektedir.

2.3.18 Ertelenen finansman giderleri

Ertelenen finansman giderleri (temel olarak finans kuruluşlarından uzun vadeli banka kredileri alımında katlanılan giderler) uzun vadeli kredilerin vadeye kalan süreleri doğrultusunda, efektif faiz metodu kullanılarak itfa edilmektedir.

2.3.19 Kurum kazancı üzerinden hesaplanan vergiler

Türk Vergi Mevzuatı, ana şirket ve onun bağlı ortaklığına konsolide vergi beyannamesi hazırlamasına izin vermediğinden, ekli konsolide finansal tablolarda da yansıtıldığı üzere, vergi karşılıkları her bir işletme bazında ayrı olarak hesaplanmıştır.

Gelir vergisi gideri, cari vergi ve ertelenmiş vergi giderinin toplamından oluşur.

Cari vergi

Cari yıl vergi yükümlülüğü, dönem karının vergiye tabi olan kısmı üzerinden hesaplanır. Vergiye tabi kâr, diğer yıllarda vergilendirilebilir ya da vergiden indirilebilir kalemler ile vergilendirilmesi ya da vergiden indirilmesi mümkün olmayan kalemleri hariç tutması nedeniyle, kar veya zarar tablosunda yer verilen kârdan farklılık gösterir. Grup’un cari vergi yükümlülüğü bilanço tarihi itibarıyla yasallaşmış ya da önemli ölçüde yasallaşmış vergi oranı kullanılarak hesaplanmıştır.

Ertelenmiş vergi

Ertelenmiş vergi yükümlülüğü veya varlığı, varlıkların ve yükümlülüklerin finansal tablolarda gösterilen tutarları ile yasal vergi matrahı hesabında dikkate alınan tutarları arasındaki geçici farklılıkların bilanço yöntemine göre vergi etkilerinin yasallaşmış vergi oranları dikkate alınarak hesaplanmasıyla belirlenmektedir. Ertelenmiş vergi yükümlülükleri vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanırken, indirilebilir geçici farklardan oluşan ertelenmiş vergi varlıkları, gelecekte vergiye tabi kar elde etmek suretiyle söz konusu farklardan oluşan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması şartıyla hesaplanmaktadır. Bahse konu varlık ve yükümlülükler, ticari ya da mali kar/zararı etkilemeyen işleme ilişkin geçici fark, şerefiye veya diğer varlık ve yükümlülüklerin ilk defa finansal tablolara alınmasından (işletme birleşmeleri dışında) kaynaklanıyorsa muhasebeleştirilmez.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.19 Kurum kazancı üzerinden hesaplanan vergiler (devamı)**Ertelemiş vergi (devamı)

Ertelemiş vergi yükümlülükleri, Grup’un geçici farklılıkların ortadan kalkmasını kontrol edebildiği ve yakın gelecekte bu farkın ortadan kalkma olasılığının düşük olduğu durumlar haricinde, bağlı ortaklık ve iştiraklerdeki yatırımlar ve iş ortaklıklarındaki paylar ile ilişkilendirilen vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanır. Bu tür yatırım ve paylar ile ilişkilendirilen vergilendirilebilir geçici farklardan kaynaklanan ertelenmiş vergi varlıkları, yakın gelecekte vergiye tabi yeterli kar elde etmek suretiyle söz konusu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması ve gelecekte ilgili farkların ortadan kalkmasının muhtemel olması şartlarıyla hesaplanmaktadır.

Ertelemiş vergi varlığının kayıtlı değeri, her bilanço tarihi itibarıyla gözden geçirilir. Ertelemiş vergi varlığının kayıtlı değeri, bir kısmının veya tamamının sağlayacağı faydanın elde edilmesine imkan verecek düzeyde mali kar elde etmenin muhtemel olmadığı ölçüde azaltılır.

Ertelemiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri varlıkların gerçekleşeceği veya yükümlülüklerin yerine getirileceği dönemde geçerli olması beklenen ve bilanço tarihi itibarıyla yasallaşmış veya önemli ölçüde yasallaşmış vergi oranları (vergi düzenlemeleri) üzerinden hesaplanır. Ertelemiş vergi varlıkları ve yükümlülüklerinin hesaplanması sırasında, Grup’un bilanço tarihi itibarıyla varlıklarının defter değerini geri kazanması ya da yükümlülüklerini yerine getirmesi için tahmin ettiği yöntemlerin vergi sonuçları dikkate alınır.

Ertelemiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri, cari vergi varlıklarıyla cari vergi yükümlülüklerini mahsup etme ile ilgili yasal bir hakkın olması veya söz konusu varlık ve yükümlülüklerin aynı vergi mercii tarafından toplanan gelir vergisiyle ilişkilendirilmesi ya da Grup’un cari vergi varlık ve yükümlülüklerini netleştirmek suretiyle ödeme niyetinin olması durumunda mahsup edilir.

Dönem cari ve ertelenmiş vergisi

Vergi, doğrudan özkaynaklar altında muhasebeleştirilen bir işlemle ilgili olmaması koşuluyla, kar veya zarar tablosuna dahil edilir. Aksi takdirde vergi de ilgili işlemle birlikte özkaynaklar altında muhasebeleştirilir.

2.3.20 Çalışanlara sağlanan faydalarEmeklilik hakları

Akbank çalışanları 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu’nun geçici 20’nci maddesine göre kurulmuş olan “Akbank T.A.Ş. Tekaüt Sandığı Vakfı (“Tekaüt Sandığı”)’nın üyesidir. Tekaüt Sandığı’nın teknik mali tabloları Sigorta Murakebe Kanunu’nun 38. maddesi ve bu maddeye istinaden çıkarılan “Aktüerler Yönetmeliği” hükümlerine göre aktüerler siciline kayıtlı bir aktüer tarafından denetlenmektedir.

1 Kasım 2005 tarih 25983 mükerrer sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu (“Bankacılık Kanunu”)’nun geçici 23’üncü maddesinin birinci fıkrası, banka sandıklarının Bankacılık Kanunu’nun yayımı tarihinden itibaren 3 yıl içinde Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)’na devredilmesini hükmetmekte ve bu devrin esaslarını düzenlemektedir. Bankacılık Kanunu’nun sözkonusu maddesi Cumhurbaşkanı tarafından 2 Kasım 2005 tarihinde Anayasa Mahkemesi’ne başvuru konusu yapılmış ve Anayasa Mahkemesi’nin 31 Mart 2007 tarih ve 26479 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 22 Mart 2007 günlü, E. 2005/39, K. 2007/33 sayılı kararı ile iptal edilerek, yürürlüğü kararın yayım tarihinden itibaren durdurulmuş ve ilgili fıkranın iptaline ilişkin gerekçeli karar 15 Aralık 2007 tarih ve 26731 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.20 Çalışanlara sağlanan faydalar (devamı)**

Anayasa Mahkemesi’nin iptale ilişkin gerekçeli kararının 2007 yılının Aralık ayında yayımlanmasının hemen akabinde Türkiye Büyük Millet Meclisi (“TBMM”) banka sandıklarının iştirakçilerinin Sosyal Güvenlik Kurumu’na devredilmesini öngören yeni yasal düzenlemeler üzerinde çalışmaya başlamış ve 17 Nisan 2008 tarihinde 5754 sayılı Sosyal Güvenlik Kanunu’nun (“Yeni Kanun”) devre ilişkin esasları düzenleyen ilgili maddeleri TBMM Genel Kurulu’nda kabul edilmiş ve 8 Mayıs 2008 tarih ve 26870 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 19 Haziran 2008 tarihinde ana muhalefet partisinin, Yeni Kanun’un sandıkların SGK’ya devredilmesini de içeren bazı maddelerinin iptali ve yürürlüğünün durdurulması istemiyle Anayasa Mahkemesi’ne yapmış olduğu başvuru, Anayasa Mahkemesi’nin 30 Mart 2011 tarihli toplantısında alınan karar ile reddedilmiş olup, gerekçeli karar 28 Aralık 2011 tarih ve 28156 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Yeni Kanun devir tarihi itibarıyla devredilen kişilerle ilgili olarak yükümlülüğün peşin değerinin; yüzde 9,8 teknik faiz oranı kullanılarak, SGK, Maliye Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, BDDK, TMSF, banka ve sandık temsilcilerinden oluşan bir komisyon tarafından, sandıkların Kanun kapsamındaki sigorta kolları itibarıyla gelir ve giderleri ile sandıklarca ödenen aylık ve gelirlerin SGK düzenlemeleri çerçevesindeki aylık ve gelirlerin üzerinde olması halinde söz konusu farklar da dikkate alınarak hesaplanacağını ve devrin 8 Mayıs 2011 tarihine kadar tamamlanacağı belirtilmekte idi. 9 Nisan 2011 tarih ve 27900 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bakanlar Kurulu’nun kararı ile söz konusu devir sürecinin 2 yıl uzatılmasına karar verilmiştir. Buna göre devrin 8 Mayıs 2013 tarihine kadar tamamlanması gerekmektedir. 8 Mart 2012 tarih ve 28227 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununun geçici 20’nci maddesinin birinci fıkrasındaki değişiklik ile de Bakanlar Kurulu’na verilmiş olan erteleme yetkisi çerçevesince, 30 Nisan 2014 tarihli 28987 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2014/6042 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile 1 yıl daha ertelenen devir sürecinin, bu değişiklik ile 8 Mayıs 2015 tarihine kadar tamamlanması gerekmekte idi.

Bu kez 23 Nisan 2015 tarih ve 29335 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 6645 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile yapılan 5510 sayılı Kanun’un geçici 20’nci maddesinin birinci fıkrasındaki son değişiklik ile devir tarihini belirlemeye Bakanlar Kurulu yetkili kılınmıştır. 9 Temmuz 2018 tarih 30473 sayılı mükerrer Resmi Gazete’de yayınlanan 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’nin 203’üncü maddesinin (I) bendi ile 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nun geçici 20’nci maddesinde yer alan Sosyal Güvenlik Kurumu’na devir tarihi belirlemeye “Bakanlar Kurulu” yetkilidir ibaresi “Cumhurbaşkanı” yetkilidir şeklinde değiştirilmiştir.

Yeni Kanun uyarınca Sandık iştirakçileri ile aylık ve/veya gelir bağlanmış olanlar ve bunların hak sahiplerinin SGK’ya devrinden sonra bu kişilerin tabi oldukları vakıf senedinde bulunmasına rağmen karşılanmayan diğer sosyal hakları ve ödemeleri, sandıklar ve sandık iştirakçilerini istihdam eden kuruluşlarca karşılanmaya devam edilecektir.

Grup, aktüerler siciline kayıtlı bir aktüerin hazırladığı rapor ile tespit edilen 126.263 TL teknik açık için mali tablolarında karşılık ayırmıştır (31 Aralık 2019: 38.125 TL).

Konsolidasyon kapsamındaki finansal kuruluşların çalışanları yukarıda açıklanan emeklilik planına dahil olmayıp, Sosyal Güvenlik Kurumu ve diğer tanımlanmış katkı planları kapsamındadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.20 Çalışanlara sağlanan faydalar (devamı)**

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Toplam yükümlülükler	(7.690.175)	(6.729.229)
Gelecekteki katkıların peşin değeri	5.601.360	4.895.180
Sosyal Güvenlik Kurumu’na Toplam Devir Yükümlülüğü	(2.088.815)	(1.834.049)
Geçmiş hizmet yükümlülüğü	(366.677)	(269.546)
Sosyal Güvenlik Kurumu’na Devir ve İlave Yükümlülükler	(2.455.492)	(2.103.595)
Varlıkların piyasa değeri	2.329.229	2.065.470
Varlıklar sonrası sandık fazlası/(açığı)	(126.263)	(38.125)

SGK’ya devredilecek çalışma dönemi sonrasında sağlanan sağlık faydalarının tutarı, devre esas sağlık yükümlülükleri ile sağlık primlerinin iskontolanmış net bugünkü değeri üzerinden hesaplanmıştır.

Kullanılan temel aktüeryal varsayımlar aşağıdaki gibidir:

İskonto oranı	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
- SGK’ya devredilecek emeklilik faydaları	%9,80	%9,80
- SGK’ya devredilecek çalışma dönemi sonrasında sağlanan sağlık faydaları	%9,80	%9,80
- Devredilmeyecek diğer faydalar	%3,64	%3,97

Ölüm oranı

Erkekler için 60, kadınlar için 58 yaşında emekli olan bir kişinin dikkate alınan ortalama yaşam beklentisi istatistiki verilere dayanan mortalite tablosuna göre belirlenmiş olup erkekler için 19,7 kadınlar için 25,3 yıldır.

Sandık varlıklarının gerçeğe uygun değerinin hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Açılış	2.065.470	1.795.491
Sandık varlıklarının gerçek getirisi	227.741	333.700
İşveren katkı payları	432.814	343.326
Çalışanların katkı payları	284.885	232.839
Ödenen tazminatlar	(681.681)	(639.886)
Dönem Sonu	2.329.229	2.065.470

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.20 Çalışanlara sağlanan faydalar (devamı)**

Sandık varlıklarının dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020		31 Aralık 2019	
Banka plasmanları	275.016	%12	1.181.437	%57
Maddi duran varlıklar	16.421	%1	17.495	%1
Menkul kıymetler ve hisse senetleri	1.551.810	%67	571.189	%28
Diğer	485.982	%20	295.349	%14
Dönem Sonu	2.329.229	%100	2.065.470	%100

Kıdem tazminatı karşılığı

Kıdem tazminatı karşılığı, Grup’un, personelin Türk İş Kanunu uyarınca emekliye ayrılması veya en az bir yıllık hizmeti tamamlayarak iş ilişkisinin kesilmesi, askerlik hizmeti için çağrılması veya vefatı durumunda doğacak gelecekteki olası yükümlülüklerinin tahmini toplam karşılığının bilanço tarihindeki indirgenmiş değerini ifade eder (Dipnot 21). Tüm aktüeryal kayıp ve kazanç özkaynaklar altında muhasebeleştirilmiştir.

2.3.21 Karşılıklar, koşullu varlık ve yükümlülükler

Karşılıklar, Grup’un bilanço tarihi itibarıyla mevcut bulunan ve geçmişten kaynaklanan yasal veya yapısal bir yükümlülüğün bulunması, yükümlülüğü yerine getirmek için ekonomik fayda sağlayan kaynakların çıkışının gerçekleşme olasılığının olması ve yükümlülük tutarı konusunda güvenilir bir tahminin yapılabilirdiği durumlarda muhasebeleştirilmektedir.

Geçmiş olaylardan kaynaklanan ve mevcudiyeti işletmenin tam olarak kontrolünde bulunmayan gelecekteki bir veya daha fazla kesin olmayan olayın gerçekleşip gerçekleşmemesi ile teyit edilebilmesi mümkün yükümlülükler finansal tablolara dahil edilmemekte ve şarta bağlı yükümlülükler olarak değerlendirilmektedir.

Şarta bağlı varlıklar, genellikle, ekonomik yararların işletmeye girişi olasılığını doğuran, planlanmamış veya diğer beklenmeyen olaylardan oluşmaktadır. Şarta bağlı varlıkların finansal tablolarda gösterilmeleri, hiçbir zaman elde edilemeyecek bir gelirin muhasebeleştirilmesi sonucunu doğurabileceğinden, sözü edilen varlıklar finansal tablolarda yer almamaktadır. Şarta bağlı varlıklar, ekonomik faydaların işletmeye girişleri olası ise finansal tablo dipnotlarında açıklanmaktadır. Şarta bağlı varlıklar ilgili gelişmelerin finansal tablolarda doğru olarak yansıtılmalarını teminen sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutulur. Ekonomik faydanın Grup’a girmesinin neredeyse kesin hale gelmesi durumunda ilgili varlık ve buna ilişkin gelir, değişikliğin olduğu dönemin finansal tablolarına yansıtılır.

Zarara sebebiyet verecek sözleşmelerden kaynaklanan mevcut yükümlülükler, karşılık olarak hesaplanır ve muhasebeleştirilir. Grup’un, sözleşmeye bağlı yükümlülüklerini yerine getirmek için katlanılacak kaçınılmaz maliyetlerin bahse konu sözleşmeye ilişkin olarak elde edilmesi beklenen ekonomik faydaları aşan sözleşmesinin bulunması halinde, zarara sebebiyet verecek sözleşmenin var olduğu kabul edilir.

2.3.22 Devlet teşvik ve yardımları

Grup, araştırma ve geliştirme projeleri (“AR-GE”) ile ilgili olarak söz konusu projelerin belirli ölçütleri sağlaması şartıyla, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (“TÜBİTAK”) ile Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu’nun 98/10 sayılı AR-GE Yardımına İlişkin Tebliğ’i kapsamında TÜBİTAK Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı’nın değerlendirmesine bağlı olmak üzere AR-GE teşviklerinden yararlanabilmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.22 Devlet teşvik ve yardımları (devamı)**

İlgili devlet teşvikleri, elde edilmesi için gerekli şartların işletme tarafından yerine getirileceğine ve yardımın işletme tarafından elde edileceğine dair makul bir güvence oluştuğunda finansal tablolara alınır.

Devlet teşvikleri karşılanması amaçlanan maliyetlerle ilişkilendirilmek için ilgili dönem boyunca sistematik olarak kar veya zarar tablosuna alınır. Buna göre, devlet teşvikleri ilgili giderlerin finansal tablolara alındığı döneme tekabül eden devlet teşvikleri, söz konusu giderlerle aynı dönemde kar veya zarar tablosuna alınır. Amortismanına tabi varlıklara ilişkin temin edilen devlet teşvikleri, ilgili varlıkların elde etme maliyetinden düşülerek muhasebeleştirilir.

2.3.23 Sigorta teknik karşılıkları**Kazanılmamış primler karşılığı**

Kazanılmamış primler karşılığı, nakliyat branşı primleri ile 14 Haziran 2007 tarihinden önce üretilen deprem primleri hariç olmak üzere, bilanço tarihi itibarıyla yürürlükte bulunan tüm poliçeler için tahakkuk etmiş primlerin gün esasına göre takip eden döneme sarkan kısmı olarak hesaplanmıştır. Gün esasına göre takip eden döneme sarkan kısım hesap edilirken genel uygulamada poliçelerin öğlen 12:00’de başlayıp yine öğlen 12:00’de sona erdiği varsayılmıştır. 7 Ağustos 2007 tarih ve 26606 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin Teknik Karşılıklarına ve Bu Karşılıkların Yatırılacağı Varlıklara İlişkin Yönetmelik” (“Teknik Karşılıklar Yönetmeliği”) uyarınca düzenlenen poliçelerin kazanılmamış primler karşılığı ile bu karşılığın reasürans payı, yürürlükte bulunan sigorta sözleşmeleri için tahakkuk etmiş primler ile reasürörlere devredilen primlerin herhangi bir komisyon veya diğer bir indirim yapılmaksızın brüt olarak gün esasına göre ertesi hesap dönemi veya hesap dönemlerine sarkan kısmı olarak hesaplanmış ve kayıtlara yansıtılmıştır. Belirli bir bitiş tarihi olmayan emtia nakliyat branşı poliçeleri için son üç ayda yazılan primlerin %50’si kazanılmamış primler karşılığı olarak ayrılmaktadır.

Devam eden riskler karşılığı

Teknik Karşılıklar Yönetmeliği uyarınca 1 Ocak 2008’den itibaren sigorta şirketleri yürürlükte bulunan sigorta sözleşmeleri dolayısıyla ortaya çıkabilecek tazminatların, ilgili sözleşmeler için ayrılmış kazanılmamış primler karşılığından fazla olma ihtimaline karşı, beklenen hasar prim oranını dikkate alarak devam eden riskler karşılığı ayırmakla yükümlüdürler. Beklenen hasar prim oranı, gerçekleşmiş hasarların kazanılmış prime bölünmesi suretiyle bulunur. Branş bazında hesaplanan beklenen hasar prim oranının %95’in üzerinde olması halinde, %95’i aşan oranın net kazanılmamış primler karşılığı ile çarpılması sonucunda bulunan tutar, net devam eden riskler karşılığı, %95’i aşan oranın brüt kazanılmamış primler karşılığı ile çarpılması sonucunda bulunan tutar brüt devam eden riskler karşılığı olarak hesaplanır. Brüt tutar ile net tutar arasındaki fark ise reasürör payı olarak dikkate alınır. 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla yapılan devam eden riskler karşılığı hesaplaması için belirlenen beklenen hasar prim oranının tespitinde kullanılan açılış muallak hasar karşılığı tutarı cari dönem ile tutarlı bir şekilde yeniden belirlenmiştir.

Muallak hasar ve tazminat karşılığı

Grup sigorta şirketleri, tahakkuk etmiş ve hesaben tespit edilmiş ancak daha önceki hesap dönemlerinde veya cari hesap döneminde fiilen ödenmemiş tazminat bedelleri veya bu bedel hesaplanmamış ise tahmini bedelleri ile gerçekleşmiş ancak rapor edilmemiş tazminat bedelleri için muallak tazminat karşılığı ayırmaktadır. Hesap dönemlerinden önce meydana gelmiş ancak bu tarihlerden sonra ihbar edilmiş tazminatlar, gerçekleşmiş ancak rapor edilmemiş tazminat bedelleri (IBNR) olarak kabul edilmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.23 Sigorta teknik karşılıkları (devamı)****Muallak hasar ve tazminat karşılığı (devamı)**

28 Temmuz 2010 tarih ve 27655 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin Teknik Karşılıklarına ve Bu Karşılıkların Yatırılacağı Varlıklara İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” ve 5 Aralık 2014 tarih ve 2014/16 sayılı “Muallak Tazminat Karşılığına İlişkin Genelge” uyarınca, aktüeryal zincirleme merdiven metodları (“AZMM”) kullanılarak Şirketin Raporlanmamış Muallak Tazminat Karşılıkları (IBNR) hesaplanmıştır.

Hayat kar payı ve matematik karşılıkları

Hayat branşı matematik karşılığı, aktüeryal matematik karşılıkları (Hazine Müsteşarlığı tarafından onaylı tarifeler ile belirlenmiş teknik faiz oranı kadar asgari gelir garantisi bulunan ve bir yıldan uzun süreli risk teminatı içeren) ve kar payı karşılıklarından oluşmakta olup, Şirket’in hayat sigortası branşında sigortalılara yükümlülüklerini göstermektedir.

Hayat matematik karşılıkları, hayat branşı ile işgal eden sigorta şirketlerinin gelecekte vadesi geldiği zaman ödemeyi garanti ettikleri tazminatlar için ayırdıkları karşılıktır. Sigortacılık Kanun’na göre Grup’un hayat branşında akdedilen hayat sigorta sözleşmeleri uyarınca tahsil edilen safi primlerden idare ve tahsil masrafları, ölüm (mortalite) risk primi ve komisyonlarının indirilmesi sonucu kalan tutar hayat matematik karşılığı olarak ayrılmaktadır. Matematik karşılıklarının hesaplanması yurtdışında hazırlanan ölüm istatistikleri dikkate alınarak Türk Sigorta şirketleri için geçerli olan cari tablolar kullanılarak yapılmaktadır. Bu karşılıkların yatırımlara dönüşmesi sonucu elde edilen gelirler için kar payı karşılığı ayrılmaktadır.

2.3.24 Hasılat**Bankacılık**

Faiz gelir ve giderleri etkin faiz yöntemi uygulanarak muhasebeleştirilmektedir. Grup, donuk alacakları için 1 Ocak 2018 tarihinden itibaren reeskont hesaplamaya başlamıştır. Donuk alacakların net defter değeri (Brüt Defter Değeri – Beklenen Zarar Karşılığı), etkin faiz oranı ile reeskont edilmekte ve donuk alacağın brüt defter değeri üzerinde muhasebeleştirilmektedir.

Tahsil edildikleri dönemde gelir kaydedilen bazı bankacılık işlemleriyle ilgili ücret gelirleri haricindeki ücret ve komisyon gelirleri ve giderleri ücret ve komisyon niteliğine göre tahakkuk esasına veya “Etkin faiz (İç verim) oranı yöntemi” ve TFRS 15 “Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat Standardı”na göre muhasebeleştirilmektedir. Sözleşmeler yoluyla sağlanan ya da üçüncü bir gerçek veya tüzel kişi için varlık alımı veya satımı gibi işlemlere ilişkin hizmetler yoluyla sağlanan gelirler tahsil edildiği tarihlerde gelir olarak kaydedilmektedir. (Dipnot 4.f.i).

Sigortacılık

Hayat:

Prim gelirleri hayat, sağlık ve ferdi kaza branşlarında dönem içinde tanzim edilmiş poliçelerden iptaller, reasürere verilen primler ve cari rizikolar karşılığının düşülmesinden sonra kalan net tutarı ifade etmektedir (Dipnot 4.f.ii).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.24 Hasılat (devamı)**Sigortacılık (devamı)

Elementer Sigortalar:

Prim gelirleri, dönem içinde tanzim edilen poliçe primlerinden iptaller ve cari rizikolar karşılığının düşülmesinden sonra kalan net tutarı ifade etmektedir.

Diğer bölümler

Gelirler, teslimatın gerçekleşmesi, gelir tutarının güvenilir şekilde belirlenebilmesi ve işlemle ilgili ekonomik faydaların Grup’a akmasının muhtemel olması üzerine alınan veya alınabilecek bedelin makul değeri üzerinden tahakkuk esasına göre kayıtlara alınır. Net satışlar, malların satış tutarından mal satışlarından iade, indirim, komisyonların ve satış ile ilgili vergilerin düşülmesi suretiyle gösterilmiştir. Grup’un satışlarını vadeli yapması ve vade boyunca faiz almaması veya piyasa faizinin daha altında bir faiz haddini uygulaması ve böylelikle işlemin etkin bir finansman unsuru içeriyor olması durumunda, satışın karşılığının makul değeri, alacakların bugünkü değerine iskonto edilmesi suretiyle bulunur. Alacakların nominal değeri ile bu şekilde bulunan makul değer arasındaki fark, faiz geliri olarak “Etkin faiz (iç verim) oranı yöntemi”ne göre ilgili dönemlere yansıtılır.

2.3.25 Pay başına kazanç

Pay başına kazanç net dönem karından adi hisse senedi sahiplerine isabet eden kısmın dönem içindeki ağırlıklı ortalama adi hisse senedi sayısına bölünmesiyle hesaplanır. Detayları Dipnot 34’te açıklandığı gibi Holding pay başına kazanç hesaplamalarını “Pay Başına Kazanç” (“TMS 33”) uyarınca yapmaktadır.

Konsolide kar veya zarar tablosunda belirtilen pay başına kazanç, net karın, yıl boyunca piyasada bulunan hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama sayısına bölünmesi ile bulunmuştur.

Türkiye’de şirketler, sermayelerini, hissedarlarına geçmiş yıl karlarından dağıttıkları “bedelsiz hisse” yolu ile arttırabilmektedirler. Bu tip “bedelsiz hisse” dağıtımları, pay başına kazanç hesaplamalarında, ihraç edilmiş hisse gibi değerlendirilir. Buna göre, bu hesaplamalarda kullanılan ağırlıklı ortalama hisse sayısı, söz konusu hisse senedi dağıtımlarının geçmişe dönük etkileri de dikkate alınarak bulunur.

2.3.26 Dövizli işlemlerFonksiyonel para birimi

Fonksiyonel para birimi işletmenin faaliyetlerinin önemli kısmını yürüttüğü para birimi olarak tanımlanmakta ve her bir Grup şirketinin finansal tablo kalemleri söz konusu şirketin fonksiyonel para birimi cinsinde ölçülmektedir. Konsolide finansal tablolar Holding’in fonksiyonel ve sunum para birimi olan Türk Lirası cinsinden sunulmuştur.

Dövizli işlemler ve bakiyeler

Dövizli işlemlerden kaynaklanan gelirler ve zararlar işlemin gerçekleştiği tarihte geçerli olan döviz kuru kullanılarak TL’ye çevrilmiştir. Döviz cinsinden olan parasal varlık ve yükümlülükler bilanço tarihinde geçerli olan döviz kuru kullanılarak TL’ye çevrilmiştir. Döviz cinsinden olan varlık veya yükümlülüklerin çevriminden kaynaklanan kur farkı gelir veya gideri konsolide kar veya zarar tablosunda muhasebeleştirilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.26 Dövizli işlemler (devamı)**Yabancı Grup şirketleri

TL dışında başka bir fonksiyonel para biriminden finansal tablolarını hazırlayan Grup şirketlerinin faaliyet sonuçları ilgili yıla ait ortalama kur üzerinden TL’ye çevrilmiştir. Bu Grup şirketlerinin varlık ve yükümlülükleri dönem sonu kuru ile TL’ye çevrilmiştir. Bu Grup şirketlerinin dönem başındaki net varlıklarının TL’ye çevriminden kaynaklanan kur farkları ile ortalama ve dönem sonu kurları arasında oluşan farklar, özkaynakta yabancı para çevrim farkları hesabına dahil edilmiştir.

2.3.27 İşletme birleşmeleri

İşletme satın alımları, satın alım yöntemi kullanılarak, muhasebeleştirilir. Bir işletme birleşmesinde transfer edilen bedel, gerçeğe uygun değeri üzerinden ölçülür; transfer edilen bedel, edinen işletme tarafından transfer edilen varlıkların birleşme tarihindeki gerçeğe uygun değerlerinin, edinen işletme tarafından edinilen işletmenin önceki sahiplerine karşı üstlenilen borçların ve edinen işletme tarafından çıkarılan özkaynak paylarının toplamı olarak hesaplanır. Satın almaya ilişkin maliyetler genellikle oluştukları anda gider olarak muhasebeleştirilir.

Satın alınan tanımlanabilir varlıklar ile üstlenilen yükümlülükler, satın alım tarihinde gerçeğe uygun değerleri üzerinden muhasebeleştirilir. Aşağıda belirtilenler bu şekilde muhasebeleştirilmez:

- Ertelenmiş vergi varlıkları ya da yükümlülükleri veya çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin varlık ya da yükümlülükler, sırasıyla, TMS 12 *Gelir Vergisi* ve TMS 19 *Çalışanlara Sağlanan Faydalar* standartları uyarınca hesaplanarak, muhasebeleştirilir;
- Satın alınan işletmenin hisse bazlı ödeme anlaşmaları ya da Grup’un satın alınan işletmenin hisse bazlı ödeme anlaşmalarının yerine geçmesi amacıyla imzaladığı hisse bazlı ödeme anlaşmaları ile ilişkili yükümlülükler ya da özkaynak araçları, satın alım tarihinde TFRS 2 *Hisse Bazlı Ödeme Anlaşmaları* standardı uyarınca muhasebeleştirilir; ve
- TFRS 5 *Satış Amaçlı Elde Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler* standardı uyarınca satış amaçlı elde tutulan olarak sınıflandırılan varlıklar (ya da elden çıkarma grupları) TFRS 5’te belirtilen kurallara göre muhasebeleştirilir.

Şerefiye, satın alım için transfer edilen bedelin, satın alınan işletmedeki varsa kontrol gücü olmayan payların ve, varsa, aşamalı olarak gerçekleşen bir işletme birleşmesinde edinen işletmenin daha önceden elinde bulundurduğu edinilen işletmedeki özkaynak paylarının gerçeğe uygun değeri toplamının, satın alınan işletmenin satın alma tarihinde tanımlanabilen varlıklarının ve üstlenilen tanımlanabilir yükümlülüklerinin net tutarını aşan tutar olarak hesaplanır. Yeniden değerlendirme sonrasında satın alınan işletmenin satın alma tarihinde tanımlanabilen varlıklarının ve üstlenilen tanımlanabilir yükümlülüklerinin net tutarının, devredilen satın alma bedelinin, satın alınan işletmedeki kontrol gücü olmayan payların ve, varsa, satın alma öncesinde satın alınan işletmedeki payların gerçeğe uygun değeri toplamını aşması durumunda, bu tutar pazarlıklı satın almadan kaynaklanan kazanç olarak doğrudan kar/zarar içinde muhasebeleştirilir.

Hissedar paylarını temsil eden ve sahiplerine tasfiye durumunda işletmenin net varlıklarının belli bir oranda pay hakkını veren kontrol gücü olmayan paylar, ilk olarak ya gerçeğe uygun değerleri üzerinden ya da satın alınan işletmenin tanımlanabilir net varlıklarının kontrol gücü olmayan paylar oranında muhasebeleştirilen tutarları üzerinden ölçülür.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.27 İşletme birleşmeleri (devamı)**

Ölçüm esası, her bir işleme göre belirlenir. Diğer kontrol gücü olmayan pay türleri gerçeğe uygun değere göre ya da, uygulanabilir olduğu durumlarda, bir başka TFRS standardında belirtilen yöntemler uyarınca ölçülür.

Bir işletme birleşmesinde Grup tarafından transfer edilen bedelin, koşullu bedeli de içerdiği durumlarda, koşullu bedel satın alım tarihindeki gerçeğe uygun değer üzerinden ölçülür ve işletme birleşmesinde transfer edilen bedele dahil edilir. Ölçme dönemi içerisinde ortaya çıkan ek bilgilerin sonucunda koşullu bedelin gerçeğe uygun değerinde düzeltme yapılması gerekiyorsa, bu düzeltme şerefiyeden geçmişe dönük olarak düzeltilir. Ölçme dönemi, birleşme tarihinden sonraki, edinen işletmenin işletme birleşmesinde muhasebeleştirildiği geçici tutarları düzeltbildiği dönemdir. Bu dönem satın alım tarihinden itibaren 1 yıldan fazla olamaz.

Ölçme dönemi düzeltmeleri olarak nitelendirilmeyen koşullu bedelin gerçeğe uygun değerindeki değişiklikler için uygulanan sonraki muhasebeleştirme işlemleri, koşullu bedel için yapılan sınıflandırma şekline göre değişir. Özkaynak olarak sınıflandırılmış koşullu bedel yeniden ölçülmez ve buna ilişkin sonradan yapılan ödeme, özkaynak içerisinde muhasebeleştirilir. Varlık ya da borç olarak sınıflandırılan koşullu bedelin Finansal araç niteliğinde olması ve TFRS 9 *Finansal Araçlar*: standardı kapsamında bulunması durumunda, söz konusu koşullu bedel gerçeğe uygun değerinden ölçülür ve değişiklikten kaynaklanan kazanç ya da kayıp, kâr veya zararda ya da diğer kapsamlı gelirden muhasebeleştirilir. TFRS 9 kapsamında olmayanlar ise, TMS 37 *Karşılıklar* uyarınca muhasebeleştirilir.

Aşamalı olarak gerçekleşen bir işletme birleşmesinde Grup’un satın alınan işletmede önceden sahip olduğu özkaynak payı gerçeğe uygun değere getirmek için satın alım tarihinde (yani Grup’un kontrolü ele aldığı tarihte) yeniden ölçülür ve, varsa, ortaya çıkan kazanç/zarar kar/zarar içinde muhasebeleştirilir. Satın alım tarihi öncesinde diğer kapsamlı gelir içinde muhasebeleştirilen satın alınan işletmenin payından kaynaklanan tutarlar, söz konusu payların elden çıkarıldığı varsayımı altında kar/zarara aktarılır.

İşletme birleşmesi ile ilgili satın alma muhasebesinin birleşmenin gerçekleştiği raporlama tarihinin sonunda tamamlanmadığı durumlarda, Grup muhasebeleştirme işleminin tamamlanmadığı kalemler için geçici tutarlar raporlar. Bu geçici raporlanan tutarlar, ölçüm döneminde düzeltilir ya da satın alım tarihinde muhasebeleştirilen tutarlar üzerinde etkisi olabilecek ve bu tarihte ortaya çıkan olaylar ve durumlar ile ilgili olarak elde edilen yeni bilgileri yansıtmak amacıyla fazladan varlık veya yükümlülük muhasebeleştirilir.

Kontrol gücü olmayan pay sahipleri ile yapılan kısmi hisse alış - satış işlemleri

Grup, kontrol gücü olmayan pay sahipleri ile gerçekleştirdiği hali hazırda kontrol etmekte olduğu ortaklıklara ait hisselerin alış ve satış işlemlerini Grup’un özkaynak sahipleri arasındaki işlemler olarak değerlendirmektedir. Buna bağlı olarak, kontrol gücü olmayan paylardan ilave hisse alış işlemlerinde, elde etme maliyeti ile ortaklığın satın alınan payı nispetindeki net varlıklarının kayıtlı değeri arasındaki fark özkaynak içerisinde muhasebeleştirilir. Kontrol gücü olmayan pay sahiplerine hisse satış işlemlerinde ise, satış bedeli ile ortaklığın satılan payı nispetindeki net varlıklarının kayıtlı değeri arasındaki fark sonucu oluşan kayıp veya kazançlar SPK tarafından zorunlu kılınan şablonda özkaynak kalemleri içerisinde bu işlemler sonucunda oluşan kayıp veya kazançlar için ayrı bir başlık olmaması sebebiyle geçmiş yıllar karları hesabı altında özkaynakta muhasebeleştirilir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.3 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)****2.3.28 Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması**

Endüstriyel bölümler, belirli bir mal veya hizmeti ya da birbirleriyle ilişkili mal veya hizmet grubunu sağlama veya risk ve fayda açısından Grup’un diğer bölümlerinden farklı özellikler taşıma anlamında Grup’un diğer bölümlerinden farklı özelliklere sahip bölümlerdir. Coğrafi bölümler, Grup’un, belirli bir ekonomik çevrede mal veya hizmet temin eden ve risk ve fayda açısından başka bir ekonomik çevre içerisinde faaliyet gösteren diğer bölümlerden farklı özelliklere sahip bölümlerdir.

Raporlanabilir bölüm, bölüm bilgileri açıklanması zorunlu olan bir endüstriyel bölüm veya coğrafi bölümdür. Bir endüstriyel bölümün veya coğrafi bölümün raporlanabilir bölüm olarak belirlenebilmesi için gereklilik; bölüm hasılatının büyük bir çoğunluğunun grup dışı müşterilere yapılan satışlardan kazanılması ve grup dışı müşterilere yapılan satışlardan ve diğer bölümler ile gerçekleştirilen işlemlerden elde edilen bölüm hasılatının, tüm bölümlere ilişkin iç ve dış toplam hasılatın en az %10’unu oluşturması veya kar veya zararla sonuçlanan bölüm sonucunun, kar elde eden bölümlerin toplam sonuçları ile zarar eden bölümlerin toplam sonuçlarının mutlak anlamda büyük olanının en az %10’una isabet etmesi veya bölüm varlıklarının, tüm bölümlerin toplam varlıklarının en az %10’unu oluşturmasıdır.

Grup, faaliyet bölümlerini, karar almaya yetkili merciyeye TFRS baz alınmış ve belli sınıflandırmalar yapılmış iç raporlamada sunulan bölümlemelerle tutarlı olacak şekilde belirlemiştir. İç raporlamalara göre Grup’un risk ve fayda oranlarının özellikle ürettiği mal ve hizmetlerdeki farklılıklardan etkilenmesi sebebiyle, bölüm bilgilerinin raporlanmasına yönelik olarak endüstriyel bölümler belirlenmiştir. Coğrafi bölümler bazındaki bilgiler, Grup’un faaliyetlerinin, konsolide finansal tablolar genelinde ve parasal önemlilik kavramında, Türkiye dışındaki coğrafi bölümler açısından raporlanabilir bölüm özelliği göstermediğinden, ekli konsolide finansal tablolarda ayrıca yer verilmemiştir. Faaliyet bölümleri raporlaması işletmenin faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili merciiine yapılan raporlamayla yeknesaklığı sağlayacak biçimde düzenlenmiştir. İşletmenin faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili mercii bölüme tahsis edilecek kaynaklara ilişkin kararların alınmasından ve bölümün performansının değerlendirilmesinden sorumludur.

2.3.29 Bilanço tarihinden sonraki olaylar

Grup, bilanço tarihinden sonra düzeltme gerektiren olayların ortaya çıkması durumunda, konsolide finansal tablolara alınan tutarları bu yeni duruma uygun şekilde düzeltir. Bilanço tarihinden sonra ortaya çıkan düzeltme gerektirmeyen hususlar, finansal tablo kullanıcılarının ekonomik kararlarını etkileyen hususlar olmaları halinde konsolide finansal tablo dipnotlarında açıklanır.

2.3.30 Krediler ve kiralama işlemlerinden alacaklara ilişkin TFRS 9 çerçevesinde belirlenen değer düşüklüğü

Grup’un 31 Aralık 2020 tarihli konsolide finansal tablolarında aktifinde önemli bir paya sahip olan toplam 284.048.822 TL kredi ve kiralama işlemlerinden alacaklar (31 Aralık 2019: 230.099.033 TL) ve bunlara ilişkin ayrılmış olan toplam 16.969.515 TL değer düşüklüğü karşılığı (31 Aralık 2019: 12.707.080 TL) bulunmaktadır. Grup söz konusu beklenen kredi zararını TFRS 9 uyarınca “TFRS 9 Finansal Araçlar Standardı” uyarınca hesaplamaktadır. TFRS 9, uygulamada önemli derecede yargı ve yorum gerektiren karmaşık bir muhasebe standardıdır. Bu yargı ve yorumlar, itfa edilmiş maliyetle ölçülen kredilerdeki, beklenen kredi zararlarını ölçmek için uygulanan finansal modellerin geliştirilmesinde kilit öneme sahiptir. Buna ilave olarak, oluşturulan modellerin işletilmesinde birden fazla sistemden elde edilen geniş bir veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte söz konusu karşılık hesaplaması, geçmiş kayıp tecrübesi, mevcut koşullar, ileriye yönelik makro-ekonomik beklentiler gibi bütünü itibariyle karmaşık bilgi ve tahmin içermektedir. Krediler ve kiralama işlemlerinden alacaklara ilişkin beklenen zarar karşılığı, bilanço tarihi itibariyle yönetimin en iyi tahminlerini ve geçmiş kayıp tecrübesini içerecek şekilde benzer kredi portföyleri için kolektif olarak; önemli krediler için ise bireysel bazda değerlendirilerek ayrılmaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.4 Önemli Muhasebe Tahmin ve Varsayımları**

Konsolide finansal tabloların Türkiye Finansal Raporlama Standartları’na göre hazırlanmasında Grup yönetiminin, raporlanan varlık ve yükümlülük tutarlarını etkileyecek, bilanço tarihi itibari ile oluşması muhtemel yükümlülük ve taahhütleri ve raporlama dönemi itibarıyla gelir ve gider tutarlarını belirleyen varsayımlar ve tahminler yapması gerekmektedir. Bu tahmin ve varsayımlar Grup yönetiminin mevcut olaylar ve işlemlere ilişkin en iyi bilgilerine dayanmasına rağmen fiili sonuçlar ile farklılık gösterebilir. Tahminler düzenli olarak gözden geçirilmekte, gerekli düzeltmeler yapılmakta ve gerçekleştirildiği dönem kar veya zarar tablosunda yansıtılmaktadırlar. Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde hem de gelecek dönemde, ileriye yönelik olarak, net dönem karı veya zararının belirlenmesinde dikkate alınacak şekilde finansal tablolara yansıtılır.

a) Şerefiye

İşletme birleşmeleri, TFRS 3, “İşletme Birleşmeleri” standardı kapsamında satın alma yöntemi ile muhasebeleştirilir. Satın alma bedeli ile satın alınan işletmenin (i) TFRS 3 hükümlerine göre alım tarihinde düzenlenen bilançosundaki net tanımlanabilir varlıkların ve şarta bağlı yükümlülüklerin değeri, (ii) kontrol gücü olmayan payların değeri ve (iii) daha önceden elde bulunan paylarının gerçeğe uygun değeri arasındaki fark, şerefiye olarak muhasebeleştirilir. Bu farkın negatif olması durumunda şerefiye oluşmaz, aradaki fark pazarlıklı satın alımdan kaynaklanan kazanç olarak “Yatırım faaliyetlerinden gelirler” hesabında muhasebeleştirilir. İşletme birleşmesi sonucunda oluşan şerefiye, değer düşüklüğü testi amacıyla nakit üreten birimlere tahsis edilir. Tahsis nakit yaratan birimlere veya fayda sağlaması beklenen nakit yaratan birim gruplarına yapılır.

Bu yöntemde, satın alma bedeli, alım tarihinde verilen nakit veya diğer varlıkların, çıkarılan sermaye araçlarının, veya üstlenilen yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değerlerinden ölçülür. İşletme birleşmesi sözleşmesi, gelecekte ortaya çıkacak olaylara bağlı olarak satın alma bedelinin düzeltilebileceğini öngören hükümler içerirse; bu düzeltmenin muhtemel olması ve değerinin tespit edilebilmesi durumunda, birleşme tarihinde satın alma bedeline bu düzeltme dâhil edilir. Satın alma işlemine ilişkin maliyetler oluştuğu dönemde giderleştirilir.

Satın alınan işletmenin, satın alma tarihi itibarıyla ve TFRS 3 hükümleri uyarınca oluşturulan bilançosunda, satın alınan işletmeye ait tanımlanabilir varlıklar, yükümlülükler ve şarta bağlı yükümlülükler gerçeğe uygun değerlerinden ölçülür.

İşletme birleşmesi sırasında oluşan şerefiye amortismanına tabi tutulmaz, bunun yerine yılda bir kez (31 Aralık tarihi itibarıyla) veya şartların değer düşüklüğünü işaret ettiği durumlarda daha sık aralıklarla değer düşüklüğü testine tabi tutulur. Şerefiye üzerinden hesaplanan değer düşüklüğü zararları takip eden dönemlerde söz konusu değer düşüklüğünün ortadan kalkması durumunda dahi gelir tablosu ile ilişkilendirilmez. Şerefiye, değer düşüklüğü testi sırasında nakit üreten birimler ile ilişkilendirilir. Grup tarafından kontrol edilen işletmeler arasında gerçekleşen yasal birleşmeler TFRS 3 kapsamında değerlendirilmemektedir. Dolayısıyla bu tip işlemlerde şerefiye muhasebeleştirilmemektedir.

b) Sandık

Banka’nın Tekaüt Sandığı Vakfı (“Sandık”) 506 Sayılı Kanunun Geçici 20. maddesi çerçevesinde kurulmuş bir sandık olup SGK’ya devredilecek sandıklar kapsamına girmektedir. Devir tarihini belirlemede Bakanlar Kurulu yetkili kılınmıştır. Sandığın toplam yükümlülükleri, devredilecek faydalar ve Sandığın sorumluluğunda kalacak ilave faydalar için ayrı ayrı yöntem ve varsayımlar kullanılarak hesaplanmaktadır. Emekli Sandığı yükümlülüklerinin değerlemeleri uygun varsayımların seçiminde, önemli yargı ve teknik uzmanlık gerektirir. Banka yönetimi söz konusu değerlemelerin yapılması amacıyla harici bir aktüerya firmasının hizmetlerinden faydalanmaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)**2.4 Önemli Muhasebe Tahmin ve Varsayımları (devamı)****c) Ertelemiş vergi**

Grup, vergiye esas yasal finansal tabloları ile TFRS’ye göre hazırlanmış finansal tabloları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan geçici zamanlama farkları için ertelenmiş vergi varlığı ve yükümlülüğü muhasebeleştirilmektedir. Grup’un bağlı ortaklıklarının gelecekte oluşacak karlardan indirilebilecek kullanılmamış mali zararları ve diğer indirilebilir geçici farklardan oluşan ertelenmiş vergi varlıkları bulunmaktadır. Ertelemiş vergi varlıklarının kısmen ya da tamamen geri kazanılabilir tutarı mevcut koşullar altında tahmin edilmiştir. Değerlendirme sırasında, gelecekteki kar projeksiyonları, cari dönemlerde oluşan zararlar, kullanılmamış zararların ve diğer vergi varlıklarının son kullanılabileceği tarihler ve gerektiğinde kullanılabilecek vergi planlama stratejileri göz önünde bulundurulmuştur. Elde edilen veriler ışığında, Grup’un gelecekte elde edilecek vergiye tabi kar ertelenmiş vergi varlıklarının tamamını karşılamaya yetmiyorsa, ertelenmiş vergi varlığının tamamı ve bir kısmına karşılık ayrılır.

d) Türev araçların ve diğer finansal araçların gerçeğe uygun değerleri

Grup, aktif bir piyasası olmayan finansal araçların gerçeğe uygun değerlerini piyasa verilerinden yararlanarak muvazaasız benzer işlemlerin kullanılması, benzer enstrümanların gerçeğe uygun değerlerinin referans alınması ve indirgenmiş nakit akım analizlerini kullanarak hesaplamaktadır.

DİPNOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ**1 Ocak 2020 - 31 Aralık 2020 dönemi içinde gerçekleşen alımlar**

22 Ekim 2020 tarihli hisse devir anlaşması uyarınca Grup’un iştiraki konumunda olan Exsa, otobüs ve midibüs üretimi yapan Temsa Ulaşım Araçları Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Temsa Ulaşım Araçları)nin 210.000 TL tutarındaki sermayesini temsil eden paylarının %50’sini satın almıştır.

16 Aralık 2020 itibarıyla Şirketimizin %60, Çimsa’nın %40 oranında sermayesine katıldığı 87.000 Avro sermayeli Hollanda’da yerleşik Cimsa Sabancı Cement BV (CSC BV) unvanlı yeni bir şirket kurulmuştur. CSC BV’ye kurucu ortak olarak iştirak edilerek ve 52.200.000 adet pay karşılığında 52.200 Avro tutarında sermaye konulmuştur.

Çimsa’nın yurt dışında beyaz çimento operasyonlarını üstlenen iştiraklerinden Cimsa Americas Cement Manufacturing and Sales Corporation, Cimsa Cement Sales North Gmbh ve Cimsa Cementos Espana S.A.U.’nun hisselerinin %100’ü ile Cimsa Adriatico S.R.L.’nin hisselerinin %70’inin Hollanda’da kurulacak CSC BV’ye satılması kararlaştırılmıştır.

Söz konusu hisseler SPK mevzuatı uyarınca yapılacak bağımsız değerlendirme çalışmaları sonucu tespit edilecek değerler üzerinden CSC BV’ye devredilecektir, devredilecek terminal ve şirketlerin hisse değerlendirme işlemleri iş bu tarih itibarıyla halen devam etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ (devamı)**1 Ocak 2019 - 31 Aralık 2019 dönemi içinde gerçekleşen alımlar**

23 Temmuz 2019 tarihli hisse devir anlaşması uyarınca Grup’un bağlı ortaklığı Kordsa’nın %100 iştiraki konumunda olan ve Amerika’da mukim Kordsa Inc., tamamı Axiom Materials Holdings LLC (“Axiom”) şirketine ait olan uzay ve havacılık endüstrisinin yanı sıra gelecek nesil ulaşım araçlarına da ileri kompozit materyaller sağlayan Axiom Materials Acquisition LLC şirketinin %95,86’sını toplam 3.493.365 Tam ABD Doları nakit ve işletme sermayesi düzeltmeleri de dahil olmak üzere 178.323.365 Tam ABD Doları karşılığında satınalma işlemini tamamlamıştır. Axiom’un yüksek kaliteli kompozit üretimi sunan güçlü bir şirket olarak pazarda konumlanması ve Grup’un kompozit sektöründeki büyüme hedeflerine bu şirketin değer katacak olması şerefîyeye temel oluşturmuştur. Yıl içerisinde satın alınan Axiom’un satın alım işlemlerinin 1 Ocak 2019 tarihinde gerçekleşmiş olması varsayımı altında Axiom’un kayıtlı geliri ile giderlere ek olarak konsolide gelirlere 158.982.480 Tam TL ve satın alım karları hariç konsolide net kar yada zarara (36.243.057) Tam TL zarar etkisi olurdu. TFRS 3 İşletme Birleşmeleri (“TFRS 3”) standardı uyarınca, satın alma yöntemi kullanılarak muhasebeleştirme yapmak için gerekli olan tanımlanabilir varlık ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun değerini belirleme çalışması ile bu çalışma neticesinde satın alım bedelinin maddi ve maddi olmayan duran varlıklara dağıtılmasına yönelik çalışma (“Satın alma maliyetinin dağıtılması çalışması”) bağımsız bir değerlendirme kuruluşu olan Houlihan Lokey Financial Advisors, Inc. tarafından sürdürülmekte olup, rapor tarihi itibarıyla değer tespiti çalışmaları devam etmektedir. Bu kapsamda rapor dönemi itibarıyla ilgili şirketlerin tanımlanabilir varlık, yükümlülük ve şarta bağlı yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değerleri TFRS’ye göre hazırlanmış finansal tabloları düzenlenerek tahminlenmiş ve geçici tutarlar olarak finansal tablolara yansıtılmıştır.

TFRS 3 standardı uyarınca ölçme dönemi satın alma tarihinden itibaren en fazla bir yıl olarak tanımlanmış olup, bu süre zarfında raporun tamamlanmasını takiben yeni bilgilerin edinilmesi halinde ek varlık ve yükümlülükler muhasebeleştirilebilecektir.

Satın alım tarihindeki, satın alma bedeli ve kayıtlara alınan varlıklar ve yükümlülükler:

	Axiom Materials (Tam TL)
Satın alınan maddi olmayan duran varlıklar	408.124.800
Satın alınan diğer varlıklar	130.595.623
Satın alınan yükümlülükler	(31.045.799)
Toplam tanımlanabilir net varlıklar	507.674.624
Nakit satın alım bedeli	1.010.827.634
İktisap edilen nakit ve nakit benzeri değerler	11.881.891
Net nakit çıkışı	998.945.743
Şerefîye	503.153.010

Satın alma işlemi sonucunda iktisap edilen tanımlanabilir varlıkların, yükümlülüklerin ve şarta bağlı yükümlülüklerin makul değerinin satın alma bedelini aşan 503.153.010 Tam TL tutarındaki bölümü bilançoda şerefîye olarak kaydedilmiştir.

Hisse satın alımına ilişkin yapılan hissedarlık anlaşmasına göre, Axiom’un kalan %4,14’üne isabet eden hisselerini kontrol gücü olmayan paylardan satın alım opsiyonu (Kordsa Inc.’in satın alma yükümlülüğü) bulunmaktadır. Söz konusu hisse satış opsiyonu, Grup’un konsolide finansal tablolarında anlaşmaya baz tutarın itfa edilmiş değeri üzerinden (31 Aralık 2019: 33.681.278 Tam TL) diğer uzun vadeli yükümlülükler altında kaydedilmiş ve özkaynaklarda ise ana ortaklık payları altında ayrı olarak gösterilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA

Holding üst yönetimi, faaliyet bölümlerinin performanslarını FAVÖK (Faiz, vergi, esas faaliyetlerden diğer gelir ve giderler kapsamındaki faiz, kur ve vade farkı gelir/giderleri, amortisman ve itfa payları öncesi kar) ile takip etmektedir. Grup yönetimi bölümlere göre raporlamanın gerekliliklerine ek olarak bazı finansal tablo okuyucularının yaptığı analizlerde bu verileri kullanabileceğinden yola çıkarak bölümlere göre raporlama dipnotlarında bu bilgiye yer vermiştir.

a) Grup dışından sağlanan gelirler (Konsolide):

	1 Ocak - 31 Aralık 2020	1 Ocak - 31 Aralık 2019
Bankacılık	37.824.578	41.083.678
Sanayi	4.535.703	6.132.270
Perakende	13.502.532	10.512.353
Yapı Malzemeleri	2.270.016	1.726.092
Diğer	1.220.959	412.273
Toplam (*)	59.353.788	59.866.666

(*) Konsolide kar veya zarar tablosundaki gelir kalemine ilişkin dağılımı ifade etmektedir.

b) Bölüm varlıkları (Konsolide):

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Bankacılık	475.309.693	384.499.463
Sanayi	7.691.684	7.223.360
Perakende	6.597.362	5.335.597
Yapı Malzemeleri	4.962.682	3.573.333
Diğer	2.642.860	2.991.852
Bölüm varlıkları	497.204.281	403.623.605
Satış amacıyla elde tutulan varlıklar	262.226	673.547
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar (Dipnot 13)	8.298.372	7.335.503
Bölümlerle ilişkilendirilmeyen varlıklar	(463.260)	(638.417)
Eksi: bölümler arası düzeltmeler ve sınıflandırmalar	(4.043.245)	(4.646.359)
Konsolide finansal tablolara göre toplam varlıklar	501.258.374	406.347.879

c) Bölüm yükümlülükleri (Konsolide):

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Bankacılık	414.242.517	332.159.983
Sanayi	4.402.207	4.412.665
Perakende	6.903.104	5.828.136
Yapı Malzemeleri	2.990.595	2.358.618
Diğer	463.413	351.883
Bölüm yükümlülükleri	429.001.836	345.111.285
Satış amacıyla elde tutulan varlıklar ile ilişkilendirilen yükümlülükler	4.027	3.117
Bölümlerle ilişkilendirilmeyen yükümlülükler	(495.219)	(614.007)
Eksi: bölümler arası düzeltmeler ve sınıflandırmalar	(4.035.164)	(4.629.959)
Konsolide finansal tablolara göre toplam yükümlülükler	424.475.480	339.870.436

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)**d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri:**

i) Bankacılık:	Kombine(*)		Konsolide(**)	
	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Nakit ve nakit benzerleri	17.971.434	21.358.331	17.971.434	21.358.331
Finansal yatırımlar	109.271.030	90.363.657	109.271.030	90.363.657
Türev araçlar	22.858.366	16.517.763	22.858.366	16.517.763
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası hesabı	42.604.370	26.541.745	42.604.370	26.541.745
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	267.846.568	219.209.537	267.846.568	219.209.537
Maddi duran varlıklar	2.326.451	2.010.687	2.326.451	2.010.687
Kullanım hakkı varlıkları	546.620	625.584	546.620	625.584
Maddi olmayan duran varlıklar	1.190.909	953.188	1.190.909	953.188
Diğer alacak ve varlıklar	10.944.723	7.585.038	10.944.723	7.585.038
Toplam bölüm varlıkları	475.560.471	385.165.530	475.560.471	385.165.530
Finansal borçlar	67.258.898	54.529.896	67.258.898	54.529.896
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	313.617.634	255.155.638	313.617.634	255.155.638
Türev araçlar	14.840.973	8.945.703	14.840.973	8.945.703
Diğer borçlar ve yükümlülükler	18.525.012	13.528.746	18.525.012	13.528.746
Toplam bölüm yükümlülükleri	414.242.517	332.159.983	414.242.517	332.159.983

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Banka'nın işletme faaliyetlerine ilişkin nakit akışları 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla (5.185.859) TL'dir (31 Aralık 2019: 15.356.988 TL).

Banka'nın yatırım faaliyetlerine ilişkin nakit akışları 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla (10.300.952) TL'dir (31 Aralık 2019: (22.163.365) TL).

Banka'nın finansman faaliyetlerine ilişkin nakit akışları 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla 6.774.018 TL'dir (31 Aralık 2019: 3.820.442 TL).

Akbank'ın finansal tabloları üzerinden hesaplanan birikmiş kontrol gücü olmayan payları 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla 36.330.888 TL'dir (31 Aralık 2019: 31.405.787 TL).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)**d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):**

ii) Finansal Hizmetler:	Kombine(*)		Konsolide(**)	
	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Nakit ve nakit benzerleri	3.250.898	2.925.064	-	-
Finansal yatırımlar	4.019.101	2.639.316	-	-
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	1.327.774	1.003.875	-	-
Özkaynak yöntemi ile değerlendirilen yatırımlar (Dipnot 13)	-	-	776.475	608.612
Maddi duran varlıklar	45.857	50.599	-	-
Kullanım hakkı varlıkları	49.680	61.862	-	-
Maddi olmayan duran varlıklar	151.021	119.104	-	-
Diğer alacak ve varlıklar	4.543.064	3.584.901	-	-
Toplam bölüm varlıkları	13.387.395	10.384.721	776.475	608.612
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	10.654.364	8.220.517	-	-
Diğer borçlar ve yükümlülükler	721.771	589.182	-	-
Toplam bölüm yükümlülükleri	11.376.135	8.809.699	-	-

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Finansal Hizmetler bölümü Aksigorta ve Avivasa şirketlerinin sonuçlarını içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

iii) Enerji:	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019
Nakit ve nakit benzerleri	2.215.534	-	1.445.263	-
Finansal yatırımlar	428.955	-	122.545	-
Ticari alacaklar	3.967.365	-	3.622.499	-
Stoklar	365.300	-	291.798	-
Özkaynak yöntemi ile değerlendirilen yatırımlar (Dipnot 13)	-	6.157.834	-	5.763.312
Maddi duran varlıklar	10.431.824	-	10.129.083	-
Kullanım hakkı varlıkları	243.615	-	215.695	-
Maddi olmayan duran varlıklar	4.899.073	-	5.279.489	-
Diğer alacak ve varlıklar	16.697.609	-	15.865.366	-
Toplam bölüm varlıkları	39.249.275	6.157.834	36.971.738	5.763.312
Finansal borçlar	16.657.255	-	15.674.359	-
Ticari borçlar	2.720.039	-	3.078.322	-
Diğer borçlar ve yükümlülükler	6.125.647	-	5.327.626	-
Toplam bölüm yükümlülükleri	25.502.941	-	24.080.307	-

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı olarak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Enerji bölümü Enerjisa Enerji A.Ş. ve Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. sonuçlarını içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

iv) Sanayi:	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019
Nakit ve nakit benzerleri	1.935.371	449.893	1.522.232	729.637
Finansal yatırımlar	52.130	645	102.283	586
Ticari alacaklar	1.854.034	1.091.112	1.637.792	969.211
Stoklar	1.842.962	1.225.313	1.865.732	1.231.051
Özkaynak yöntemi ile değerlendirilen yatırımlar (Dipnot 13)	339.158	883.093	200.670	592.049
Maddi duran varlıklar	4.381.708	2.533.463	4.065.751	2.220.492
Kullanım hakkı varlıkları	111.574	95.429	98.500	83.802
Maddi olmayan duran varlıklar	1.058.349	951.037	878.506	797.889
Diğer alacak ve varlıklar	2.780.635	1.347.718	2.653.596	1.198.041
Toplam bölüm varlıkları	14.355.921	8.577.703	13.025.062	7.822.758
Finansal borçlar	6.144.229	2.978.692	6.291.380	3.114.110
Ticari borçlar	1.864.121	664.286	1.643.553	620.287
Diğer borçlar ve yükümlülükler	1.346.668	763.256	1.158.872	681.385
Toplam bölüm yükümlülükleri	9.355.018	4.406.234	9.093.805	4.415.782

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı olarak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Sanayi bölümü Kordisa, Yünisa, Brisa, Philisa ve Philip Morrissa şirketlerinin sonuçlarını içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

v) Perakende:	Kombine(*)		Konsolide(**)	
	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Nakit ve nakit benzerleri	1.297.782	544.168	1.297.782	544.168
Ticari alacaklar	180.567	130.564	180.567	130.356
Stoklar	2.108.143	1.648.050	2.108.143	1.648.050
Yatırım amaçlı gayrimenkuller	29.222	29.222	29.222	29.222
Maddi duran varlıklar	705.223	697.516	705.223	697.516
Kullanım hakkı varlıkları	1.017.773	1.116.579	1.017.773	1.116.579
Maddi olmayan duran varlıklar	91.768	82.865	91.768	82.865
Diğer alacak ve varlıklar	1.106.050	1.025.798	1.166.884	1.086.841
Toplam bölüm varlıkları	6.536.528	5.274.762	6.597.362	5.335.597
Finansal borçlar	2.681.937	2.525.031	2.681.937	2.525.031
Ticari borçlar	3.569.076	2.921.264	3.569.076	2.921.264
Diğer borçlar ve yükümlülükler	652.091	381.841	652.091	381.841
Toplam bölüm yükümlülükleri	6.903.104	5.828.136	6.903.104	5.828.136

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi elimineasyonların yapıldığı segmentler arası elimineasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Perakende bölümü Teknosa ve Carrefoursa şirketlerinin sonuçlarını içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):

vi) Yapı Malzemeleri:	Kombine(*)		Konsolide(**)	
	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Nakit ve nakit benzerleri	1.751.992	419.392	1.433.619	267.351
Finansal yatırımlar	185.224	185.224	64	64
Ticari alacaklar	950.153	830.052	507.869	460.976
Stoklar	465.336	365.985	285.260	184.774
Özkaynak yöntemi ile değerlendirilen yatırımlar (Dipnot 13)	-	-	397.334	371.530
Maddi duran varlıklar	3.008.741	2.952.999	2.155.891	2.129.718
Kullanım hakkı varlıkları	144.165	123.313	53.285	41.664
Maddi olmayan duran varlıklar	61.335	60.539	16.967	18.035
Diğer alacak ve varlıklar	779.587	686.256	518.249	470.882
Toplam bölüm varlıkları	7.346.533	5.623.760	5.368.538	3.944.994
Finansal borçlar	2.646.567	2.177.285	2.039.083	1.700.831
Ticari borçlar	1.079.271	701.774	635.366	346.018
Diğer borçlar ve yükümlülükler	507.232	461.966	316.146	311.769
Toplam bölüm yükümlülükleri	4.233.070	3.341.025	2.990.595	2.358.618

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi elimineasyonların yapıldığı segmentler arası elimineasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Yapı Malzemeleri bölümü Çimsa, Akçansa ve CSC BV şirketlerinin sonuçlarını içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)**d) Bölümler bazında ana bilanço kalemleri (devamı):****vii) Diğer:**

	Kombine(*)	Konsolide(**)	Kombine(*)	Konsolide(**)
	31 Aralık 2020	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019	31 Aralık 2019
Nakit ve nakit benzerleri	1.851.658	1.851.658	2.312.456	2.312.456
Finansal yatırımlar	13.733.773	7.043	12.964.462	25.104
Ticari alacaklar	102.381	101.105	97.234	96.260
Stoklar	142.639	142.639	60.794	60.794
Maddi duran varlıklar	251.346	215.282	254.943	218.879
Kullanım hakkı varlıkları	18.470	18.470	17.834	17.834
Maddi olmayan duran varlıklar	24.635	24.635	21.218	21.218
Özkaynak yöntemi ile değerlendirilen yatırımlar (Dipnot 13)	83.636	83.636	-	-
Diğer alacak ve varlıklar	282.473	282.028	224.267	239.307
Toplam bölüm varlıkları	16.491.011	2.726.496	15.953.208	2.991.852
Finansal borçlar	19.141	19.141	31.509	31.509
Ticari borçlar	199.952	198.177	136.725	135.365
Diğer borçlar ve yükümlülükler	255.479	246.095	194.809	185.009
Toplam bölüm yükümlülükleri	474.572	463.413	363.043	351.883

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

Diğer bölümü, Sabancı Holding A.Ş., Exsa, Tursa, AEO ve SabancıDX şirketlerinin sonuçlarını içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)**e) Ana kar veya zarar tablosu kalemleri konsolide mutabakatı:**

	1 Ocak – 31 Aralık 2020		1 Ocak – 31 Aralık 2019	
	Eliminasyon Öncesi Bölümlerin Konsolide Pay Toplamları	Eliminasyon ve Konsolidasyon Düzeltmeleri	Eliminasyon Öncesi Bölümlerin Konsolide Pay Toplamları	Eliminasyon ve Konsolidasyon Düzeltmeleri
Toplam gelirler	59.636.585	(282.797)	60.172.961	(306.295)
Satılan malın maliyeti ve faiz, prim, komisyon ve diğer giderler	(38.366.121)	668.764	(42.386.464)	362.519
Genel yönetim giderleri	(9.013.756)	65.779	(7.761.522)	89.072
Satış, pazarlama ve dağıtım giderleri	(2.414.905)	8.208	(2.200.952)	10.082
Araştırma ve geliştirme giderleri	(27.375)	-	(19.486)	-
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) - net	153.885	1.455	10.010	1.432
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar	1.532.631	-	1.466.691	-
Faaliyet karı	11.500.944	461.409	9.281.238	156.810
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) -net	748.763	(606.353)	440.046	(341.087)
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	12.249.707	(144.944)	9.721.284	(184.277)
Finansman gelir/(gideri) -net	(1.072.619)	144.757	(1.182.796)	190.131
Vergi öncesi kar	11.177.088	(187)	8.538.488	5.854
Vergi	(2.270.539)	-	(1.579.222)	-
Durdurulan faaliyetler vergi sonrası dönem zararı	(7.109)	-	(152)	-
Dönem Karı	8.899.440	(187)	6.959.114	5.854
Ana ortaklık payı net kar			4.767.573	3.779.736

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri:

i) Bankacılık:

	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019
Faiz, komisyon ve diğer gelirler	37.975.581	37.975.581	41.277.797	41.277.797
Faiz, komisyon ve diğer giderler	(21.299.485)	(21.299.485)	(27.493.622)	(27.493.622)
Genel yönetim giderleri	(8.113.998)	(8.113.998)	(6.930.435)	(6.930.435)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	234.600	234.600	181.136	181.136
Faaliyet karı	8.796.698	8.796.698	7.034.876	7.034.876
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	66.700	66.700	32.954	32.954
Vergi öncesi kar	8.863.398	8.863.398	7.067.830	7.067.830
Vergi	(2.041.943)	(2.041.943)	(1.583.508)	(1.583.508)
Net kar	6.821.455	6.821.455	5.484.322	5.484.322
Ana ortaklık payı net kar	2.779.733	2.779.733	2.234.855	2.234.855
FAVÖK	9.465.774		7.548.603	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

31 Aralık 2020 itibarıyla Akbank'ın kontrol gücü olmayan paylara ait net karı 4.041.712 TL'dir (31 Aralık 2019: 3.249.461 TL).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

ii) Finansal Hizmetler:

	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019
Net kazanılmış primler	4.001.053	-	3.152.586	-
Brüt yazılan primler	6.604.017	-	5.461.314	-
Kazanılmamış primler karşılığı	(2.602.964)	-	(2.308.728)	-
Prim, komisyon ve diğer giderler	(3.425.980)	-	(2.807.563)	-
Genel yönetim giderleri	(699.179)	-	(603.422)	-
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	1.126.709	-	911.135	-
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar (Dipnot 13)	-	293.358	-	210.964
Faaliyet karı	1.002.603	293.358	652.736	210.964
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	47.742	-	126.842	-
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	1.050.345	293.358	779.578	210.964
Finansal gelir/(gider) –net	(68.380)	-	(58.894)	-
Vergi öncesi kar	981.965	293.358	720.684	210.964
Vergi	(211.176)	-	(162.316)	-
Net kar	770.789	293.358	558.368	210.964
Ana ortaklık payı net kar	293.358	293.358	210.964	210.964
FAVÖK	1.046.255		696.592	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

iii) Enerji:

	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019
Satış gelirleri(net)	31.102.574	-	26.012.514	-
Satılan malın maliyeti	(23.328.782)	-	(18.760.424)	-
Genel yönetim giderleri	(2.683.555)	-	(2.277.481)	-
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	(471.917)	-	39.381	-
İş ortaklarının karlarındaki paylar (Dipnot 13)	-	916.585	-	999.499
Faaliyet karı	4.618.320	916.585	5.013.990	999.499
Yatırım faaliyetlerinden gelirler	(2.311)	-	1.865	-
Finansal gelir/(gider) –net	(2.191.881)	-	(2.342.691)	-
Vergi öncesi kar	2.424.128	916.585	2.673.164	999.499
Vergi	(373.421)	-	(467.443)	-
Net kar	2.050.707	916.585	2.205.721	999.499
Ana ortaklık payı net kar	916.585	916.585	916.585	999.499
FAVÖK	5.726.625		5.773.285	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

iv) Sanayi:

	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019
Satış gelirleri(net)	8.673.849	4.536.336	9.690.933	6.132.584
Satılan malın maliyeti	(6.693.656)	(3.732.513)	(7.686.630)	(4.967.890)
Genel yönetim giderleri	(396.726)	(277.186)	(407.020)	(292.925)
Pazarlama giderleri	(532.056)	(210.388)	(616.595)	(314.343)
Araştırma ve geliştirme giderleri	(26.246)	(24.450)	(14.412)	(13.040)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	(8.912)	92.691	105.517	144.598
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar (Dipnot 13)	59.206	294.786	176.606	226.350
Faaliyet karı	1.075.459	679.276	1.248.399	915.334
Yatırım faaliyetlerinden gelir/ (gider) – net	12.382	18.751	15.382	17.324
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	1.087.841	698.027	1.263.781	932.658
Finansal gelir/(gider) –net	(377.777)	(222.606)	(549.088)	(284.649)
Vergi öncesi kar	710.064	475.421	714.693	648.009
Vergi	43.496	(21.170)	(73.835)	(71.437)
Durdurulan faaliyetler vergi sonrası dönem zararı	(7.109)	(7.109)	(152)	(152)
Net kar	746.451	447.142	640.706	576.420
Ana ortaklık payı net kar	401.359	401.359	401.359	448.314
FAVÖK	1.591.945		1.588.602	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

v) Perakende:

	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019
Satış gelirleri(net)	13.521.506	13.516.236	10.522.668	10.518.308
Satılan malın maliyeti	(10.481.098)	(10.476.325)	(8.069.966)	(8.065.732)
Genel yönetim giderleri	(232.005)	(231.404)	(219.448)	(219.363)
Pazarlama giderleri	(2.151.449)	(2.151.449)	(1.851.491)	(1.851.491)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	(250.506)	(250.506)	(368.620)	(368.620)
Faaliyet karı/(zararı)	406.448	406.552	13.143	13.102
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	36.463	36.463	(2.755)	(2.755)
Finansman gideri öncesi faaliyet karı/(zararı)	442.911	443.015	10.388	10.347
Finansal gelir/(gider) –net	(586.608)	(586.608)	(619.323)	(619.323)
Vergi öncesi kar/(zararı)	(143.697)	(143.593)	(608.935)	(608.976)
Vergi	(59.495)	(59.495)	117.220	117.220
Net kar/(zararı)	(203.192)	(203.088)	(491.715)	(491.756)
Ana ortaklık payı net kar/(zarar)	(94.618)	(94.618)	(263.230)	(263.230)
FAVÖK	1.133.766		811.606	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı olarak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

vi) Yapı Malzemeleri:

	Kombine(*) 31 Aralık 2020	Konsolide(**) 31 Aralık 2020	Kombine(*) 31 Aralık 2019	Konsolide(**) 31 Aralık 2019
Satış gelirleri(net)	4.237.578	2.270.470	3.552.301	1.726.196
Satılan malın maliyeti	(3.398.420)	(1.763.257)	(2.995.986)	(1.422.876)
Genel yönetim giderleri	(291.357)	(196.569)	(239.746)	(153.739)
Araştırma ve geliştirme giderleri	(2.925)	(2.925)	(6.446)	(6.446)
Pazarlama giderleri	(37.515)	(20.174)	(38.604)	(15.275)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider) –net	9.787	45.942	40.881	35.981
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar (Dipnot 13)	-	45.487	-	29.878
Faaliyet karı	517.148	378.974	312.400	193.719
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	42.525	39.393	117.843	47.210
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	559.673	418.367	430.243	240.929
Finansal gelir/(gider) –net	(281.883)	(240.942)	(403.311)	(271.433)
Vergi öncesi kar	277.790	177.425	26.932	(30.504)
Vergi	(47.733)	(16.195)	4.392	16.737
Net kar	230.057	161.230	31.324	(13.767)
Ana ortaklık payı net kar	107.591	107.591	20.996	20.996
FAVÖK	735.071		512.247	

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı olarak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi eliminasyonların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

f) Bölümler bazında ana kar veya zarar tablosu kalemleri (devamı):

vii) Diğer:

	Kombine(*)		Konsolide(**)	
	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Satış gelirleri(net)	1.839.997	1.130.049	1.337.962	518.076
Satılan malın maliyeti	(1.096.771)	(438.464)	(1.094.542)	(436.344)
Genel yönetim giderleri	(201.705)	(178.021)	(194.599)	(165.060)
Pazarlama giderleri	(33.216)	(20.117)	(32.894)	(19.843)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/ (gider)-net	39.692	24.842	31.157	16.915
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar (Dipnot 13)	(17.585)	-	(17.585)	-
Faaliyet karı/(zararı)	530.412	518.289	29.499	(86.256)
Yatırım faaliyetlerinden gelir/(gider) –net	595.340	352.481	587.456	345.313
Finansman gideri öncesi faaliyet karı	1.125.752	870.770	616.955	259.057
Finansal gelir/(gider) –net	(22.464)	(7.391)	(22.464)	(7.391)
Vergi öncesi kar	1.103.288	863.379	594.491	251.666
Vergi	(131.736)	(58.233)	(131.736)	(58.233)
Net kar	971.552	805.146	462.755	193.433
Ana ortaklık payı net kar	566.981	552.808	363.565	128.338
FAVÖK				

(*) Kombine veriler, ilgili bölümlere bağlı şirketlerin kendi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

(**) Konsolide veriler, ilgili bölümlere bağlı iştirak ve iş ortaklarının Holding sahiplik oranı dikkate alınarak ve bağlı ortaklıkların segment içi elimasyo-nların yapıldığı segmentler arası eliminasyon öncesi finansal sonuçlarının toplamını ifade etmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

g) Ana ortaklık payı net kar/(zarar) detayı

Tek seferlik gelir giderler, Grup'un rutin operasyonları içerisinde karşılaşmayı beklemediği bir defaya mahsus gider yada gelirlerdir. Bölümler bazında tek seferlik gelir giderlerden arındırılmış (düzeltilmiş) ana ortaklık payı net kar/(zarar) detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Bankacılık	2.760.079	2.226.524
Finansal Hizmetler	278.315	214.843
Sanayi	412.516	447.848
Yapı Malzemeleri	109.130	3.938
Enerji	1.315.231	1.062.705
Perakende	(62.792)	(275.674)
Diğer	365.579	150.016
Toplam	5.178.058	3.830.200

Düzeltilmiş ana ortaklık payı net karın mutabakatı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Raporlanabilir faaliyet bölümlerine ait düzeltilmiş net kar (Ana ortaklık payı)	5.178.058	3.830.200
Carrefoursa'ya ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	(30.659)	12.444
Teknosa'ya ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	(1.167)	-
Enerjisa'ya ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	(398.646)	(63.206)
Avivasa'ya ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	17.399	-
Holding'e ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	(3.470)	(47.594)
Exsa'ya ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	1.456	25.914
Çimento grubuna ilişkin tek seferlik gelir/(gider)-net	(1.540)	17.058
Diğer	6.142	4.920
Net kar (Ana ortaklık payı)	4.767.573	3.779.736

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

h) Kombine FAVÖK detayı

31 Aralık 2020	Vergi Öncesi Kar	Amortisman Giderleri	Yatırım faaliyetlerinden gelir/ (gider) – net	Finansal gelir/(gider) – net	Operasyonel Kur Farkı/Faiz	FAVÖK
Bankacılık	8.863.398	669.076	66.700	-	-	9.465.774
Sanayi	710.064	507.956	12.382	(377.777)	(8.530)	1.591.945
Yapı Malzemeleri	277.790	260.809	42.525	(281.883)	42.886	735.071
Perakende	(143.697)	484.582	36.463	(586.608)	(242.736)	1.133.766
Enerji	2.424.128	958.520	(2.311)	(2.191.881)	(149.785)	5.726.625
Finansal Hizmetler	981.965	92.057	47.742	(68.380)	48.405	1.046.255
Diğer	1.103.288	44.053	595.340	(22.464)	7.484	566.981
31 Aralık 2019	Vergi Öncesi Kar	Amortisman Giderleri	Yatırım faaliyetlerinden gelir/ (gider) – net	Finansal gelir/(gider) – net	Operasyonel Kur Farkı/Faiz	FAVÖK
Bankacılık	7.067.830	513.727	32.954	-	-	7.548.603
Sanayi	714.693	424.142	15.382	(549.088)	83.939	1.588.602
Yapı Malzemeleri	26.932	240.811	117.843	(403.311)	40.964	512.247
Perakende	(608.935)	474.000	(2.755)	(619.323)	(324.463)	811.606
Enerji	2.673.164	839.151	1.865	(2.342.691)	79.856	5.773.285
Finansal Hizmetler	720.684	55.139	126.842	(58.894)	11.283	696.592
Diğer	863.379	37.792	352.481	(7.391)	3.273	552.808

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

i) Amortisman ve itfa payları ve yatırım harcamaları (Konsolide):

1 Ocak – 31 Aralık 2020

	Finans						Toplam
	Bankacılık	Hizmetler	Finansal Hizmetler	Sanayi Malzemeleri	Yapı	Perakende	
Amortisman ve itfa payları	669.076	-	284.685	159.783	-	484.582	1.642.179
Yatırım harcamaları	1.138.690	-	339.587	67.690	-	221.118	1.824.011

1 Ocak – 31 Aralık 2019

	Finans						Toplam
	Bankacılık	Hizmetler	Finansal Hizmetler	Sanayi Malzemeleri	Yapı	Perakende	
Amortisman ve itfa payları	513.727	-	234.654	143.419	-	474.001	1.403.433
Yatırım harcamaları	1.225.714	-	200.199	201.191	-	201.129	1.900.829

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

j) Amortisman ve itfa payları ve yatırım harcamaları (Kombine):

1 Ocak – 31 Aralık 2020

	Finans		Yapı		Diğer	Toplam		
	Bankacılık	Finansal Hizmetler	Sanayi Malzemeleri	Enerji Perakende				
Amortisman ve itfa payları	669.076	92.057	507.956	260.809	958.520	484.582	44.053	3.017.053
Yatırım harcamaları	1.138.690	104.899	585.653	190.247	2.710.693	221.118	56.926	5.008.226

1 Ocak – 31 Aralık 2019

	Finans		Yapı		Diğer	Toplam		
	Bankacılık	Finansal Hizmetler	Sanayi Malzemeleri	Enerji Perakende				
Amortisman ve itfa payları	513.727	55.139	424.142	240.811	839.151	474.001	37.792	2.584.763
Yatırım harcamaları	1.225.714	63.878	481.766	282.302	1.937.026	201.129	72.596	4.264.411

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.

31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 5 – NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihleri itibarıyla hazır değerlerin detayı aşağıda sunulmuştur

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Kasa		
- Bankacılık	5.071.952	3.352.184
- Diğer şirketler	37.293	28.240
Banka - vadeli mevduat	2.193.712	4.558.212
Banka - vadesiz mevduat	12.014.069	14.115.717
Ters repo işlemlerinden alacaklar	488.547	66.120
Diğer hazır değerler	22.545	326.730
Toplam	19.828.118	22.447.203

ABD Doları, Avro ve TL cinsinden vadeli mevduatlar ve para piyasası plasmanlarının etkin faiz oranı sırasıyla yıllık ortalama %0,54 (31 Aralık 2019: %1,41), %0,47 (31 Aralık 2019: %0,03) ve %17,36'dır (31 Aralık 2019: %10,70).

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihleri itibarıyla vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Vadesiz	17.145.859	17.822.871
3 aya kadar	2.682.259	4.624.332
Toplam	19.828.118	22.447.203

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla Grup'un off-shore nakit değerleri, değişken faizli bono ihraçlarına ilişkin ödeme hesapları ve bankalarda bulunan vadeli ve vadesiz mevduatları üzerinde toplam 4.342.775 TL tutarında blokaj bulunmaktadır (31 Aralık 2019: 3.916.739 TL).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR**a) Gerçeğe uygun değer farkı kar ve ya zarara yansıtılan finansal varlıklar**

Makul değer değişimleri kar veya zarar tablosuna yansıtılan finansal varlıkların detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Hisse senetleri	464.346	232.765
Devlet tahvilleri	45.063	182.344
Eurobondlar	144.874	92.378
Diğer (*)	8.560.219	6.782.035
Toplam	9.214.502	7.289.522

(*) Önceki dönemde, Ojer Telekomünikasyon A.Ş.’ye (“OTAŞ”) kullanılmış olan sendikasyon kredileri yeniden yapılandırılmıştır. Bu kapsamda, bu kredilerin teminatını oluşturmak amacıyla üzerinde kredi verenler lehine rehin tesis edilmiş, Türk Telekom’un ihraç edilmiş sermayesinin %55’ini oluşturan 192.500.000.000 adet A Grubu payların, kredi verenlerin tamamının doğrudan veya dolaylı ortak oldukları, özel amaçlı bir şirket olarak kurulan (“LYY Telekomünikasyon A.Ş.”) (Eski adıyla Levent Yapılandırma Yönetimi A.Ş.) tarafından devralınması işlemi 21 Aralık 2018 tarihinde tamamlanmıştır. Banka LYY Telekomünikasyon A.Ş.’ye, OTAŞ’dan olan alacaklardaki payı olan %35,56 oranında iştirak etmiştir. Daha sonra LYY Telekomünikasyon A.Ş.’nin 23 Eylül 2019 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı’nda, kredinin bir kısmının sermayeye dönüştürülerek LYY Telekomünikasyon A.Ş.’nin sermayesine ilave edilmesine karar verilmiş olup bu kapsamda Banka’nın LYY Telekomünikasyon A.Ş.’deki paylarının itibari değeri 18 TL’den 1.416.090 TL’ye yükselmiştir. Bu tutar mali tablolarda “Satış Amaçlı Elde Tutulan ve Durdurulan Faaliyetlere İlişkin Duran Varlıklar” satırı altında gösterilmektedir. Kredi olarak takip edilen kısmın ise 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla değeri 8.968.855 TL (31 Aralık 2019: 6.723.419 TL) olup, mali tablolarda “Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr Zarara Yansıtılan Finansal Varlıklar” kalemi altındaki “Diğer Finansal Varlıklar” altında sınıflandırılmıştır. Kredi ve sermayeye dönüşen toplam tutar için muhasebeleştirilen toplam gerçeğe uygun değer düşüşü 3.042.035 TL (31 Aralık 2019: 938.822 TL) olup söz konusu tutarın 1.416.090 TL (31 Aralık 2019: 938.822 TL) tutarı “Satış Amaçlı Elde Tutulan ve Durdurulan Faaliyetlere İlişkin Duran Varlıklar” kalemi altında, 1.625.945 TL (31 Aralık 2019: Bulunmamaktadır) tutarı ise “Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr Zarara Yansıtılan Finansal Varlıklar” kalemi altındaki “Diğer Finansal Varlıklar” altında muhasebeleştirilmektedir. Baz alınan indirgenmiş nakit akımları yönteminde kullanılan varsayımlardaki büyüme oranının ve risksiz yatırım getirisi oranının her birinin %0,25 artması veya azalması durumunda, diğer tüm değişkenlerin sabit kalması varsayımında, konsolide finansal tablolarda muhasebeleştirilen varlıklar ve vergi öncesi dönem karı yaklaşık 170 milyon TL artacak veya 150 milyon TL azalacaktır. Kreditor bankaların temel amacı, mümkün olan en hızlı şekilde gerekli koşulları sağlayarak söz konusu Türk Telekom hisselerini konusunda uzman bir yatırımcıya devretmektir. LYY Telekomünikasyon A.Ş.’nin %55’lik Türk Telekomünikasyon A.Ş. paylarının satışı amacıyla 19 Eylül 2019 tarihinde uluslararası bir yatırım bankası satış danışmanı olarak yetkilendirilmiş olup, bu kapsamda satış ile ilgili gerekli çalışmalar ve potansiyel yatırımcılarla görüşmeler başlatılmıştır.

Diğer finansal varlıkların 1.094.566 TL’lik kısmı, Ak Portföy Yönetimi A.Ş. tarafından kurulan Ak Portföy Yönetimi A.Ş. Dördüncü Gayrimenkul Yatırım Fonundan oluşmakta olup gerçeğe uygun değerinden takip edilmekte ve söz konusu değerlendirme farkları kar zarara yansıtılmaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)**a) Gerçeğe uygun değer farkı kar ve ya zarara yansıtılan finansal varlıklar (devamı)**

TL cinsinden etkin faiz oranları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
TL	%14,92	%11,17

Grup’un finans sektöründeki faaliyetlerinden dolayı teminata verdiği gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan finansal varlıkları 9.995 TL’dir (31 Aralık 2019: 10.049 TL).

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla, sözleşmede yer alan vade tarihlerine kalan sürelerine göre vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
0 ile 3 ay arası	1.595.411	257.952
3 ay ile 12 ay arası	7.461.253	6.882.627
1 ile 5 yıl arası	109.435	121.822
5 yıldan fazla	48.403	27.121
Toplam	9.214.502	7.289.522

Sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlandırma tarihine kalan süre:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Vadesiz	1.595.411	257.952
3 aya kadar	37.064	22.714
3 ay ile 12 ay arası	7.426.015	6.860.314
1 ile 5 yıl arası	107.609	121.421
5 yıldan fazla	48.403	27.121
Toplam	9.214.502	7.289.522

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)**b) Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar**

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Borçlanma senetleri		
- Devlet tahvilleri	23.067.782	35.534.282
- Eurobondlar	21.352.442	16.168.796
- Yatırım fonları	490.329	424.665
- Diğer yabancı para cinsinden bonolar	13.277.208	15.374.312
Ara toplam	58.187.761	67.502.055
Hisse senetleri		
- Teşkilatlanmış piyasalarda işlem gören	138	138
- Teşkilatlanmış piyasalarda işlem görmeyen	31.527	22.253
Ara toplam	31.665	22.391
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal yatırımlar	58.219.426	67.524.446

ABD Doları, Avro, Yen ve Türk Lirası cinsinden borçlanma senetlerinin etkin faiz oranları sırasıyla yıllık %5,20 (31 Aralık 2019: %5,20), %2,92 (31 Aralık 2019: %2,70), %3,09 (31 Aralık 2019: %3,09) ve %12,75'tir (31 Aralık 2019: %14,14).

Grup'un 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklardan repo işlemlerine konu olanların tutarı 16.984.050 TL (31 Aralık 2019: 8.422.563 TL), teminata verilen/bloke edilenlerin tutarı ise 18.374.196 TL'dir (31 Aralık 2019: 17.108.499 TL).

Akbank'ın gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan ve itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen menkul kıymet portföylerinde tüketici fiyatlarına (“TÜFE”) endeksli tahviller bulunmaktadır. Söz konusu kıymetler reel kupon oranları ve ihraç tarihindeki referans enflasyon endeksi ile tahmini enflasyon oranı dikkate alınarak hesaplanan endeks baz alınarak etkin faiz yöntemine göre değerlendirilmekte ve muhasebeleştirilmektedir. Bu kıymetlerin fiili kupon ödeme tutarlarının hesaplamasında kullanılan referans endeksler iki ay öncesinin TÜFE'sine göre oluşturulmaktadır. Banka tahmini enflasyon oranını da buna paralel olarak belirlemektedir. Kullanılan tahmini enflasyon oranı, yıl içerisinde gerekli görüldüğünde güncellenmektedir. Sene sonlarında ise fiili enflasyon oranı kullanılmaktadır.

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal yatırımlarının sözleşmede yer alan vade tarihlerine kalan sürelerine göre vade analizi aşağıda sunulmuştur.

	31 Aralık 2020			31 Aralık 2019		
	Bankacılık	Şirketler	Toplam	Bankacılık	Şirketler	Toplam
0-3 ay arası	4.503.116	-	4.503.116	2.570.694	-	2.570.694
3 ile 12 ay arası	4.843.979	-	4.843.979	13.755.389	-	13.755.389
1 ile 5 yıl arası	38.802.077	-	38.802.077	38.853.989	-	38.853.989
5 yıldan fazla	9.579.925	-	9.579.925	11.919.710	-	11.919.710
Vadesiz	490.329	-	490.329	424.664	-	424.664
Toplam	58.219.426	-	58.219.426	67.524.446	-	67.524.446

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)**b) Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar (devamı)**

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlandırma tarihine kalan süreye göre:

	31 Aralık 2020			31 Aralık 2019		
	Bankacılık	Şirketler	Toplam	Bankacılık	Şirketler	Toplam
0-3 ay arası	14.823.787	-	14.823.787	11.244.537	-	11.244.537
3 ile 12 ay arası	10.414.147	-	10.414.147	20.937.235	-	20.937.235
1 ile 5 yıl arası	24.195.511	-	24.195.511	25.225.086	-	25.225.086
5 yıldan fazla	8.295.652	-	8.295.652	9.692.924	-	9.692.924
Vadesiz	490.329	-	490.329	424.664	-	424.664
Toplam	58.219.426	-	58.219.426	67.524.446	-	67.524.446

c) İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal varlıklar:

İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal yatırımların detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Devlet tahvilleri	41.873.322	15.566.111
Toplam	41.873.322	15.566.111

İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal yatırımların hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
1 Ocak Bakiyesi	15.566.111	12.215.183
Alımlar	25.884.971	5.397.163
Parasal varlıklarda meydana gelen kur farkları	4.715.654	414.623
Değerleme etkisi	495.098	677.288
Satış ve itfa yolu ile elden çıkarılanlar	(4.774.521)	(3.214.759)
Değer düşüş karşılığı(*)	(13.991)	76.613
Kapanış	41.873.322	15.566.111

(*) Beklenen zarar karşılığı dahildir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 6 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)**c) İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal varlıklar (devamı):**

ABD Doları, Avro ve Türk Lirası cinsinden borçlanma senetlerinin etkin faiz oranı sırasıyla yıllık %5,86 %1,70 ve %12,18'dir (31 Aralık 2019: ABD Doları, Avro ve Türk Lirası cinsinden borçlanma senetlerinin etkin faiz oranı sırasıyla yıllık %5,22, %3,46 ve %14,74'tür).

31 Aralık 2020 ve 2019 itibarıyla itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal yatırımlar için Bankacılık ve diğer sektörler bazında sözleşmede yer alan vade tarihlerine kalan süre aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020			31 Aralık 2019		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
3 ile 12 ay arası	16.731.294	-	16.731.294	4.170.428	-	4.170.428
1 ile 5 yıl arası	18.779.765	644	18.780.409	10.735.539	586	10.736.125
5 yıldan fazla	6.361.619	-	6.361.619	659.558	-	659.558
Toplam	41.872.678	644	41.873.322	15.565.525	586	15.566.111

31 Aralık 2020 ve 2019 itibarıyla itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal yatırımlar için sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlama tarihine kalan süre aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020			31 Aralık 2019		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
3 aya kadar	11.113.691	-	11.113.691	3.989.518	-	3.989.518
3 ile 12 ay arası	19.059.290	-	19.059.290	6.008.502	-	6.008.502
1 ile 5 yıl arası	10.522.797	644	10.523.441	4.907.947	586	4.908.533
5 yıldan fazla	1.176.900	-	1.176.900	659.558	-	659.558
Toplam	41.872.678	644	41.873.322	15.565.525	586	15.566.111

d) Vadeli mevduatlar:

Üç aydan uzun vadeli mevduatların detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
3 ile 12 ay arası	16.348	-
Toplam	16.348	-

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 7 - FİNANSAL BORÇLAR**Kısa vadeli alınan fonlar, banka kredileri ve ihraç edilen borç senetleri:**

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Kısa vadeli	13.713.590	10.342.807
Uzun vadeli kısımların kısa vadeli kısmı	20.053.065	15.005.313
Toplam kısa vadeli	33.766.655	25.348.120
Uzun vadeli alınan fonlar, banka kredileri ve ihraç edilen borç senetleri:		
Uzun vadeli	38.494.543	32.736.661
Toplam	72.261.198	58.084.781

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
3 aya kadar	9.274.318	9.312.146
3 ile 12 ay arası	24.492.337	16.035.974

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Kısa vadeli finansal borçlar ve uzun vadeli finansal borçların kısa vadeli kısmı	33.766.655	25.348.120
1 ile 5 yıl arası	26.954.881	20.888.158
5 yıldan fazla	11.539.662	11.848.503
Uzun vadeli finansal borçlar	38.494.543	32.736.661
Toplam finansal borçlar	72.261.198	58.084.781

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla uzun vadeli finansal borçların geri ödeme planları aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
1-2 yıl arası	8.902.970	5.951.036
2-3 yıl arası	6.286.796	6.822.421
3-4 yıl arası	4.715.311	4.620.070
4-5 yıl arası	7.049.804	3.494.631
5 yıl üzeri	11.539.662	11.848.503
Toplam	38.494.543	32.736.661

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla kredilerin sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlama tarihine kalan süre:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
3 aya kadar	41.602.470	38.080.668
3 ile 12 ay arası	8.523.325	3.998.513
1 ile 5 yıl arası	11.745.294	7.728.695
5 yıldan fazlası	10.390.109	8.276.905
Toplam	72.261.198	58.084.781

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 7 - FİNANSAL BORÇLAR (Devamı)

Finansal borçların hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2020	2019
1 Ocak tarihi itibarıyla	58.084.781	65.764.148
Dönem içi kredi ana para girişleri	19.051.336	4.175.560
Dönem içi faiz ve anapara ödemeleri	(5.740.452)	(12.252.903)
Dönem içi faiz tahakkukları	186.233	303.677
Kur değişiminin etkileri	679.300	84.406
Dönem içi aktifleştirilen faiz	--	9.893
31 Aralık tarihi itibarıyla	72.261.198	58.084.781

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla mevcut krediler ile ilgili açıklamalar aşağıdaki gibidir:

Akbank - Sendikasyon kredisi

31 Aralık 2020 itibarı ile iki sendikasyon kredisi bulunmaktadır. 315,5 milyon Avro ve 256 milyon ABD Doları tutarlı 1 yıl vadeli Sendikasyon kredisi 1 Nisan 2020'de imzalanmıştır. Kredinin maliyeti Euribor + 200 bps ve Libor + 225 bps'tir. 348,5 milyon Avro ve 388 milyon ABD Doları tutarındaki 1 yıl vadeli sendikasyon kredisi 13 Ekim 2020'de imzalanmıştır. Kredinin maliyeti Euribor + 225 bps ve Libor + 250 bps'tir.

İhraç edilen menkul kıymetler:

İhraç edilen menkul kıymetler ABD Doları ve TL kıymetlerden oluşmaktadır.

ABD Doları cinsinden olan ihraç edilen senetlerin geri ödeme planı aşağıdaki gibidir.

	31 Aralık 2020		31 Aralık 2019	
	ABD Doları	TL	ABD Doları	TL
2020	-	-	1.044.191	6.181.611
2021	630.546	4.678.273	583.035	3.451.567
2022	1.068.575	7.928.186	1.005.694	5.953.708
2023	571.133	4.237.464	533.257	3.156.881
2024	599.240	4.446.001	516.762	3.059.231
2025	911.404	6.762.071	861.331	5.099.080
2026	428.422	3.178.634	79.035	467.887
2027	370.994	2.752.553	347.457	2.056.945
2028	257.937	1.913.738	241.635	1.430.479
Toplam	4.838.251	35.896.920	5.212.397	30.857.389

4.838.251 ABD Doları bedel, seküritizasyon işlemleri ve Banka tarafından ihraç edilmiş ABD Doları cinsinden menkul kıymetlerden oluşmaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 7 - FİNANSAL BORÇLAR (Devamı)**İhraç edilen menkul kıymetler (devamı):**

	31 Aralık 2020		31 Aralık 2019	
	Avro	TL	Avro	TL
2020	-	-	45.883	304.649
2021	23.131	210.872	23.104	153.404
2022	377	3.438	362	2.404
2023	362	3.301	348	2.311
2024	348	3.173	335	2.224
2025	335	3.055	322	2.138
2026	322	2.936	309	2.052
2027	309	2.818	297	1.972
2028	297	2.708	286	1.899
2029	7.370	67.179	7.082	47.025
Toplam	32.851	299.480	78.328	520.078

32.851 Avro bedel, seküritizasyon işlemleri ve Grup tarafından ihraç edilmiş Avro cinsinden menkul kıymetlerden oluşmaktadır.

Bunun yanı sıra, 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla Grup tarafından ihraç edilmiş 1-3 ay vadeli 933.926 TL, 3-6 ay vadeli 123.854 TL, 6-12 ay vadeli 4.229.049 TL, 1-5 yıl vadeli 1.062.073 TL ve 5 yıl üzeri vadeli 1.364.024 TL bono bulunmaktadır. (31 Aralık 2019: 1-3 ay vadeli 1.840.532 TL, 3-6 ay vadeli 723.846 TL, 1-5 yıl vadeli 678.966 TL ve 5 yıl üzeri vadeli 1.853.449 TL).

DİPNOT 8 – KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN KAYNAKLANAN YÜKÜMLÜLÜKLER

Grup'un TFRS 16 uyarınca kiralama işlemlerine ilişkin yükümlülüklerinin vade ve para birimi kırılımı aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2020 itibarıyla kısa vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

	3 aya kadar	3- 12 ay arası	Toplam
TL	147.418	169.132	316.550
ABD Doları	1.831	6.038	7.869
Avro	4.211	4.387	8.598
Diğer	287	1.119	1.406
Toplam	153.747	180.676	334.423

31 Aralık 2019 itibarıyla kısa vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

	3 aya kadar	3- 12 ay arası	Toplam
TL	96.816	195.825	292.641
ABD Doları	3.798	1.727	5.525
Avro	1.235	6.818	8.053
Diğer	95	562	657
Toplam	101.944	204.932	306.876

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 8 –KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN KAYNAKLANAN YÜKÜMLÜLÜKLER (devamı)**31 Aralık 2020 itibarıyla uzun vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:**

	1 -2 yıl arası	2 - 3 yıl arası	3 - 4 yıl arası	4 - 5 yıl arası	5 yıl ve üzeri	Toplam
TL	218.092	189.292	319.097	390.542	375.857	1.492.880
ABD Doları	8.714	6.736	5.562	5.085	53.544	79.641
Avro	1.248	1.363	1.485	1.468	17.803	23.367
Diğer	3.895	-	-	-	-	3.895
Toplam	231.949	197.391	326.144	397.095	447.204	1.599.783

31 Aralık 2019 itibarıyla uzun vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

	1 -2 yıl arası	2 - 3 yıl arası	3 - 4 yıl arası	4 - 5 yıl arası	5 yıl ve üzeri	Toplam
TL	222.828	261.460	705.927	100.304	269.491	1.560.010
ABD Doları	11.378	3.073	3.335	3.556	53.072	74.414
Avro	7.359	10.429	924	9.337	15.138	43.187
Diğer	244	104	-	-	-	348
Toplam	241.809	275.066	710.186	113.197	337.701	1.677.959

DİPNOT 9 - TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR**Kısa ve uzun vadeli ticari alacaklar:**

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Ticari alacaklar	1.762.072	1.579.878
Çekler ve senetler	152.209	103.073
	1.914.281	1.682.951
Eksi: beklenen kredi zararı	(68.160)	(57.515)
Toplam	1.846.121	1.625.436

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihleri itibarıyla, ticari alacaklar bakiyesi içerisinde beklenen kredi zararı karşılığı ayrılmış tutarların vade analizi aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
3 aya kadar	64	-
9 ay ve üzeri	68.096	57.515
Toplam	68.160	57.515

Kısa ve uzun vadeli ticari borçlar:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Ticari borçlar	5.021.745	3.995.164
Gider tahakkukları	1.929	494
Toplam	5.023.674	3.995.658

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 10 - DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Diğer kısa vadeli alacaklar:		
Kredi kartı ödemelerinden alacaklar	51.697	47.441
Diğer çeşitli alacaklar (*)	4.445.839	2.053.917
Toplam	4.497.536	2.101.358

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Diğer uzun vadeli alacaklar:		
Verilen depozito ve teminatlar	49.628	38.935
Diğer çeşitli alacaklar (*)	3.820.003	2.986.182
Toplam	3.869.631	3.025.117

(*) Diğer alacaklar ağırlıklı olarak Akbank'ın türev işlemler için aldığı teminat rakamını içermektedir.

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Diğer kısa vadeli borçlar:		
Kredi kartı işlemleriyle ilgili borçlar	4.984.275	4.287.406
Ödenecek vergiler ve fonlar	618.891	563.572
İhracat depozitoları ve transfer talimatları	68.699	31.963
Muhabir bankalara ödeme emirleri	48.832	27.401
Finansal kiralama borçları	-	24.140
Diğer (*)	3.367.929	1.144.239
Toplam	9.088.626	6.078.721

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Diğer uzun vadeli borçlar:		
Finansal kiralama borçları	3.325	5.281
Diğer (*)	4.427.826	3.368.892
Toplam	4.431.151	3.374.173

(*) Diğer borçlar ağırlıklı olarak Akbank'ın türev işlemler için verdiği teminat rakamını içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 11 – STOKLAR

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
İlk madde ve malzeme	694.980	551.780
Yarı mamuller	227.803	161.794
Mamuller ve ticari mamuller	2.609.969	2.244.043
Yedek parçalar	96.316	75.230
Diğer	209.114	149.801
	3.838.182	3.182.648
Stok değer düşüklüğü karşılığı (-)	(76.828)	(57.979)
Toplam	3.761.354	3.124.669

Stok değer düşüklüğü karşılığı hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2020	2019
1 Ocak	(57.979)	(74.896)
Yıl içinde ayrılan karşılık	(18.760)	(16.938)
Konusu kalmayan karşılık	2.662	33.855
Yabancı para çevrim farkı	(2.751)	-
31 Aralık	(76.828)	(57.979)

DİPNOT 12 - PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER

Kısa vadeli peşin ödenmiş giderler:	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Gelecek aylara ait giderler	1.116.730	856.685
Stok alımı için verilen sipariş avansları	58.748	20.225
Diğer	28.791	16.127
Toplam	1.204.269	893.037

Uzun vadeli peşin ödenmiş giderler:	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Sabit kıymet alımı için verilen avanslar	8.056	10.862
Gelecek aylara ait giderler	9.245	10.857
Diğer	67	-
Toplam	17.368	21.719

Kısa vadeli ertelenmiş gelirler:	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Kazanılmamış komisyon geliri	112.143	124.918
Alınan sipariş avansları	48.456	31.276
Ertelenmiş gelirler	47.697	30.449
Diğer	767	335
Toplam	209.063	186.978

Uzun vadeli ertelenmiş gelirler:	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Kazanılmamış komisyon geliri	137.410	83.279
Toplam	137.410	83.279

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 13 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR

İştirak ve İş Ortaklıklarının kayıtlı değerleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	Pay (%)	31 Aralık 2019	Pay (%)
Aksigorta	337.002	36,00	277.306	36,00
Avivasa	439.473	40,00	331.306	40,00
Brisa	627.568	43,63	391.379	43,63
Akçansa	397.334	39,72	371.530	39,72
Enerjisa Üretim Santralleri	3.296.513	50,00	3.033.693	50,00
Enerjisa Enerji	2.861.321	40,00	2.729.619	40,00
Philisa	130.474	25,00	111.882	25,00
Philip Morrissa	125.051	24,75	88.788	24,75
Temsa Ulaşım Araçları	83.636	50,00	-	-
Toplam	8.298.372		7.335.503	

Holding konsolide net karı içinde İştirak ve İş Ortaklıklarının karlarından paylar aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2020	1 Ocak - 31 Aralık 2019
Aksigorta	134.620	111.453
Avivasa	158.738	99.511
Brisa	235.580	49.744
Akçansa	45.487	29.878
Enerjisa Üretim Santralleri	481.512	586.051
Enerjisa Enerji	435.073	413.448
Philisa	22.118	(8.197)
Philip Morrissa	37.088	173.437
Temsa Ulaşım Araçları	(17.585)	-
Temsa İş Makineleri (*)	-	11.366
Toplam	1.532.631	1.466.691

(*) 9 Ağustos 2019 tarihi itibarıyla, Temsa İş Makinaları hisselerinin %41'inin satılması sonucunda, finansal yatırım olarak muhasebeleştirilmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 13 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR (Devamı)

İştiraklerin ve İş Ortaklıklarının finansal tablolarıyla ilgili özet bilgiler aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020		31 Aralık 2019	
	Toplam varlıklar	Toplam yükümlülükler	Toplam varlıklar	Toplam yükümlülükler
Aksigorta	9.131.387	8.195.271	7.333.423	6.563.128
Avivasa	4.256.009	3.180.864	3.051.298	2.246.571
Brisa	6.387.170	4.948.783	5.575.065	4.678.023
Akçansa	2.255.730	1.242.475	1.930.697	982.407
Enerjisa Üretim Santralleri	14.573.769	7.980.742	13.573.530	7.506.145
Enerjisa Enerji	24.675.505	17.522.199	23.398.208	16.574.161
Philsa	3.986.358	3.464.463	3.687.791	3.240.265
Philip Morrissa	1.972.279	1.467.024	1.355.134	996.395
Temsa Ulaşım Araçları	2.124.755	1.758.264	-	-
Toplam	69.362.962	49.760.085	59.905.146	42.787.095

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 13 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR (Devamı)**Satış Gelirleri**

	1 Ocak - 31 Aralık 2020	1 Ocak - 31 Aralık 2019
Aksigorta	5.272.142	4.473.560
Avivasa	1.331.875	987.754
Brisa	4.236.875	3.558.329
Akçansa	1.967.108	1.826.106
Enerjisa Üretim Santralleri	9.345.371	6.559.429
Enerjisa Enerji	21.757.203	19.453.085
Philsa (*)	31.062.222	28.489.226
Philip Morrissa	30.746.710	28.940.292
Temsa Ulaşım Araçları (**)	169.535	-

(*) Üretim şirketi olan Philsa satışlarını pazarlama şirketi olan Philip Morrissa üzerinden gerçekleştirmektedir.

(**) Satın alma tarihi sonrası satış gelirini temsil etmektedir.

Net dönem karı/(zararı)

	1 Ocak - 31 Aralık 2020	1 Ocak - 31 Aralık 2019
Aksigorta	373.944	309.590
Avivasa	396.845	248.778
Brisa	539.950	114.013
Akçansa	114.315	74.970
Enerjisa Üretim Santralleri	963.023	1.172.101
Enerjisa Enerji	1.087.683	1.033.621
Philsa	88.471	(32.789)
Philip Morrissa	149.851	700.756
Temsa Ulaşım Araçları (*)	(35.169)	-

(*) Satın alma tarihi sonrası net dönem zararını temsil etmektedir.

İş ortaklıklarının dönem içi hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2020	2019
Dönem başı - 1 Ocak	7.335.503	6.756.459
Kar/(zararlarından) paylar	1.532.631	1.466.691
Şirket alımları (*)	83.636	-
Şirket çıkışları (**)	-	(116.995)
İştirak ve iş ortaklıklarından temettü gelirleri	(455.446)	(549.171)
Diğer kapsamlı gelirlerden/(giderlerden) paylar	(197.952)	(221.481)
Dönem sonu - 31 Aralık	8.298.372	7.335.503

(*) 22 Ekim 2020 tarihli hisse devir anlaşması uyarınca Grup'un bağlı ortaklığı konumunda olan Exsa, Temsa Ulaşım Araçları hisselerinin %50'sini satın almıştır.

(**) 9 Ağustos 2019 tarihi itibarıyla, Temsa İş Makinaları hisselerinin %41'inin satılması sonucunda, finansal yatırım olarak muhasebeleştirilmektedir.

HACİ ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 14 – YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER

	Değer						
	1 Ocak 2020	İlaveler	Çıkışlar	(düşüklüğü)/ iptali(*)	Yabancı para çevrim farkları	Transferler	31 Aralık 2020
Maliyet:							
Arsa	173.613	-	-	-	32.470	22.030	228.113
Binalar	18.466	12.220	-	-	-	(22.030)	8.656
Toplam	192.079	12.220	-	-	32.470	-	236.769

Birikmiş amortisman:

Binalar	(1.044)	(663)	-	-	-	-	(1.707)
Net defter değeri	191.035						235.062

	Değer						
	1 Ocak 2019	İlaveler	Çıkışlar	(düşüklüğü)/ iptali(*)	Yabancı para çevrim farkları	Transferler	31 Aralık 2019
Maliyet:							
Arsa	133.580	69	-	8.278	15.019	16.667	173.613
Binalar	3.962	12.876	-	-	-	1.628	18.466
Toplam	137.542	12.945	-	8.278	15.019	18.295	192.079

Birikmiş amortisman:

Binalar	(612)	(432)	-	-	-	-	(1.044)
Net defter değeri	136.930						191.035

(*) 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla; Grup'un bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın Asya Pasifik Bölgesi'nde bulunan PT Indo Kordsa'nın yatırım amaçlı gayrimenkullerinin gerçeğe uygun değeri, Grup'tan bağımsız bir değerlendirme şirketi tarafından belirlenmiştir. Bağımsız ekspertiz şirketi ilgili bölgelerdeki emlakların gerçeğe uygun değer ölçümlemesinde yeterli tecrübeye ve niteliğe sahiptir. Sahip olunan arsaların gerçeğe uygun değeri, benzer emlaklar için olan mevcut işlem fiyatlarını yansıtan piyasa karşılaştırmalı yaklaşıma yöntemine göre belirlenmiştir. Arsaların gerçeğe uygun değerinin belirlenmesinde, mevcut kullanım değerinin en yükseği ve en iyisi kullanılmıştır. Mevcut dönemde farklı bir değerlendirme tekniği kullanılmamıştır. 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla Yatırım Amaçlı Gayrimenkullerin makul değeri 259 Milyon (Tam) TL tutarındadır.

HACİ ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 15 - MADDİ DURAN VARLIKLAR

Maddi duran varlıkların 31 Aralık 2020 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Yabancı Para		İlaveler	Çıkışlar		Transferler (*)	Değer	
	1 Ocak 2020	Çevrim Farkları		1 Ocak 2020	Çevrim Farkları		Düşüklüğü İptali/(Değer Düşüklüğü)	31 Aralık 2020
Maliyet:								
Yer alta ve yer üstü düzenleri	559.287	39.716	2.899	(6.197)	(91.164)	-	504.541	
Binalar	3.459.621	195.418	70.471	(14.880)	109.571	(11.922)	3.808.279	
Makine, tesis ve cihazlar	5.479.213	605.992	240.778	(41.910)	129.606	1.408	6.415.087	
Taşıt araçları	94.270	5.471	1.991	(9.189)	-	-	92.543	
Döşeme ve demirbaşlar	3.461.421	15.001	624.542	(56.595)	15.827	4.142	4.064.338	
Toplam	13.053.812	861.598	940.681	(128.771)	163.840	(6.372)	14.884.788	
Yapılmakta olan yatırımlar	246.441	(44.280)	225.173	(6.371)	(178.441)	-	242.522	
Toplam	13.300.253	817.318	1.165.854	(135.142)	(14.601)	(6.372)	15.127.310	
Birikmiş amortisman:								
Yer alta ve yer üstü düzenleri	(231.036)	(3.717)	(9.700)	1.051	-	-	(243.402)	
Binalar	(990.425)	(66.627)	(129.449)	11.735	-	-	(1.174.766)	
Makine, tesis ve cihazlar	(2.683.713)	(275.775)	(406.136)	13.293	-	(668)	(3.352.999)	
Taşıt araçları	(92.218)	(1.422)	(6.733)	7.830	-	-	(92.543)	
Döşeme ve demirbaşlar	(2.006.984)	(12.512)	(330.862)	48.598	-	(2.219)	(2.303.979)	
Toplam	(6.004.376)	(360.053)	(882.880)	82.507	-	(2.887)	(7.167.689)	
Net kayıtlı değer	7.295.877						7.959.621	

(*) Dönem içinde yapılmakta olan yatırımlardan gerçekleşen transferlerin 4.301 TL'si maddi olmayan duran varlıklar kalemlerinde muhasebeleştirilmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 15 - MADDİ DURAN VARLIKLAR (Devamı)

Maddi duran varlıkların 31 Aralık 2019 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Yabancı Para Çevrim Farkları		İlaveleler	Çıkışlar	Transferler (*)	Bağlı Ortaklık Alım Etkisi (**)		Bağlı Ortaklık Çıkış Etkisi (***)	Bağlı Ortaklık Düşüklüğü İptali/(Değer Düşüklüğü)	Değer Düşüklüğü İptali/(Değer Düşüklüğü)	31 Aralık 2019
	1 Ocak 2019	31 Aralık 2019									
Maliyet:											
Yer alı ve yer üstü düzenleri	504.524	14.372	3.051	(12.866)	80.050	-	(29.844)	-	-	559.287	
Binalar	2.923.521	70.201	85.607	(101.620)	565.453	17.841	(100.822)	(560)	(560)	3.459.621	
Finansal kiralama yoluyla alınan binalar	20.512	-	-	-	(20.512)	-	-	-	-	-	
Makine, tesis ve cihazlar	4.921.161	319.738	189.723	(49.478)	356.425	24.422	(279.336)	(3.442)	(3.442)	5.479.213	
Taahhüt araçları	122.132	1.243	2.390	(10.775)	59	-	(20.779)	-	-	94.270	
Döşeme ve demirbaşlar	3.336.710	10.502	620.789	(471.290)	13.043	-	(50.694)	-	-	3.461.421	
Toplam	11.828.560	416.056	901.560	(646.029)	994.518	42.263	(481.475)	(1.641)	(1.641)	13.053.812	
Yapılmakta olan yatırımlar	863.615	21.490	430.030	(10.650)	(1.054.186)	3.226	(7.084)	-	-	246.441	
Toplam	12.692.175	437.546	1.331.590	(656.679)	(59.668)	45.489	(488.559)	(1.641)	(1.641)	13.300.253	
Birikmiş amortisman:											
Yer alı ve yer üstü düzenleri	(239.584)	(1.637)	(1.058)	1.636	-	-	9.607	-	-	(231.036)	
Binalar	(1.039.002)	(29.254)	(68.220)	99.873	-	-	45.910	268	268	(990.425)	
Finansal kiralama yoluyla alınan binalar	(7.732)	-	-	-	7.732	-	-	-	-	-	
Makine, tesis ve cihazlar	(2.429.790)	(155.709)	(350.731)	35.997	-	(17.555)	232.247	1.828	1.828	(2.683.713)	
Taahhüt araçları	(102.139)	131	(5.415)	9.617	-	-	5.588	-	-	(92.218)	
Döşeme ve demirbaşlar	(2.247.250)	(7.642)	(255.082)	463.478	-	-	39.248	264	264	(2.006.984)	
Toplam	(6.065.497)	(194.111)	(680.506)	610.601	7.732	(17.555)	332.600	2.360	(2.360)	(6.004.376)	
Net kayıtlı değer	6.626.678									7.295.877	

(*) Dönem içinde yapılmakta olan yatırımlardan gerçekleşen transferlerin 39.156 TL 'si maddi olmayan duran varlıklar kalemlerinde muhasebeleştirilmiştir.

(**) Grup'un bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın 23.07.2019 tarihindeki "Axiom" şirketinin satın alınmasında, alınan şirketin satın alındığı maddi duran varlıklarını içermektedir.

(***) 2019 içerisinde satışı gerçekleşen Temsa Ulaşım Araçları San. Tic. A.Ş. ve Yünsa Yünlü Sanayi ve Ticaret A.Ş. bakiyelerini içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 16 - MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR

Maddi olmayan duran varlıkların 31 Aralık 2020 ve 2019 tarihlerinde sona eren yıllara ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Yabancı Para Çevrim Farkları		İlaveleler	Değer Düşüklüğü Karşılığı		Çıkışlar	Transferler	31 Aralık 2020	
	1 Ocak 2020	31 Aralık 2020							
Maliyet (*)	2.874.779	109.730	645.937	24	(1.849)	4.301	4.301	3.632.922	
Birikmiş ifta payları (-)	(1.001.619)	(31.642)	(324.762)	(24)	405	-	-	(1.357.642)	
Net kayıtlı değer	1.873.160							2.275.280	
Değer Düşüklüğü Karşılığı									
	Yabancı Para Çevrim Farkları		İlaveleler	Değer Düşüklüğü Karşılığı	Çıkışlar	Transferler	Bağlı Ortaklık Alım Etkisi (**)	Şirket Çıkışları (***)	31 Aralık 2019
	1 Ocak 2019	31 Aralık 2019							
Maliyet (*)	2.530.399	54.273	556.294	(666)	20.861	426.664	(275.713)	2.874.779	
Birikmiş ifta payları (-)	(1.270.738)	(16.156)	(284.453)	316	-	-	138.966	(1.001.619)	
Net kayıtlı değer	1.259.661							1.873.160	

(*) Maddi olmayan duran varlıklar ağırlıklı olarak lisans ve yazılımlardan oluşmaktadır.

(**) Grup'un bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın 23.07.2019 tarihindeki "Axiom" şirketinin satın alınmasında, alınan şirketin satın alındığı maddi duran varlıklarını içermektedir.

(***) 2019 içerisinde satışı gerçekleşen Temsa Ulaşım Araçları San. Tic. A.Ş. ve Yünsa Yünlü Sanayi ve Ticaret A.Ş. bakiyelerini içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 17 –KULLANIM HAKKI VARLIKLARI

Kullanım hakkı varlıklarının 31 Aralık 2020 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2020	İlaveler	Çıkışlar	Yabancı Para Çevrim Farkları	31 Aralık 2020
Maliyet					
Gayrimenkuller	2.187.816	367.194	(286.027)	48.673	2.317.656
Demirbaşlar	595	-	(462)	119	252
Taşıtlar	38.758	29.020	(757)	1.420	68.441
Diğer	16.521	347	0	2.602	19.470
Toplam	2.243.690	396.561	(287.246)	52.814	2.405.819
Birikmiş Amortisman					
Gayrimenkuller	(338.619)	(408.865)	128.070	(11.129)	(630.543)
Demirbaşlar	(186)	(65)	264	(125)	(112)
Taşıtlar	(16.204)	(20.822)	707	(19)	(36.338)
Diğer	(3.218)	(4.122)	0	91	(7.249)
Toplam	(358.227)	(433.874)	129.041	(11.182)	(674.242)
Net Deffer Değeri	1.885.463	(37.313)	(158.205)	41.632	1.731.577

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 17 –KULLANIM HAKKI VARLIKLARI (Devamı)

Kullanım hakkı varlıklarının 31 Aralık 2019 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2019	Bağlı Ortaklık Alım Etkisi(*)	Transferler (**)	İlaveler	Çıkışlar	Diğer	31 Aralık 2019
Maliyet							
Gayrimenkuller	1.893.886	58.489	20.512	256.306	(77.616)	36.239	2.187.816
Demirbaşlar	407	-	-	162	0	26	595
Taşıtlar	27.624	166	-	11.328	(635)	275	38.758
Diğer	11.973	-	-	4.136	0	412	16.521
Toplam	1.933.890	58.655	20.512	271.932	(78.251)	36.952	2.243.690
Birikmiş Amortisman							
Gayrimenkuller	-	-	(7.732)	(390.336)	63.593	(4.144)	(338.619)
Demirbaşlar	-	-	-	(178)	-	(8)	(186)
Taşıtlar	-	-	-	(16,093)	-	(111)	(16.204)
Diğer	-	-	-	(3.099)	-	(119)	(3.218)
Toplam	-	-	(7.732)	(409.706)	63.593	(4.382)	(358.227)
Net Deffer Değeri	1.933.890	58.655	12.780	(137.774)	(14.658)	32.570	1.885.463

(*) Grup'un bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın 23.07.2019 tarihindeki "Axiom" şirketinin satın alınmasında, alınan şirketin satın alınmadaki açılış etkilerini içermektedir.

(**) Dönem içinde Kullanım Hakkı Varlıkları'na maddi duran varlıklardan 12.781 TL'lik transfer gerçekleşmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 18 - ŞEREFİYE

Şerefiyenin 31 Aralık 2020 ve 2019 tarihleri itibarıyla sona ara eren dönemlere ait hareket tablosu aşağıda sunulmuştur:

	2020	2019
1 Ocak	1.475.337	849.215
İlaveler (*)	-	40.898
Şirket girişleri (**) (Dipnot 3)	-	503.153
Yabancı para çevrim farkları	125.353	82.071
31 Aralık	1.600.690	1.475.337

(*) Grup bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın, 2018 yılı içerisinde alımını gerçekleştirdiği Fabric Development Inc. bağlı olduğu vergi mevzuatının (“338(h)/10”) satım alıma ilişkin vergi teşvik imkanlarının değerlendirme ve başvuru sürecini 11 Nisan 2019 tarihinde tamamlamıştır. Satım alım sırasında muhasebeleştirilen maddi olmayan duran varlıklarına ilişkin vergi matrah düzeltmesine başvurmamaya karar verilmiştir. Söz konusu düzenlemeye ilişkin etki ile, vergi matrahlarında oluşan geçici farklara ilişkin düzeltmenin etkisi sonucunda açığa çıkan tutar şerefiye altında 40.897.916 Tam TL (7.209.603 Tam ABD Doları) olarak muhasebeleştirilmiştir.

(**) Grup bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın 2019 yılı içerisinde gerçekleştirdiği “Axiom” satın alma işlemi sonucunda iktisap edilen tanımlanabilir varlıkların, yükümlülüklerin ve şarta bağlı yükümlülüklerin makul değerinin satın alma bedelini aşan 503.153.010 Tam TL tutarındaki bölümü bilançoda şerefiye olarak kaydedilmiştir.

DİPNOT 19 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

Diğer kısa vadeli karşılıklar	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Borç karşılıkları	682.435	452.605
<i>Kredi puan karşılıkları</i>	<i>69.473</i>	<i>58.926</i>
<i>Dava karşılıkları</i>	<i>90.769</i>	<i>88.207</i>
<i>Tazmin edilmemiş ve nakde dönüşmemiş gayrinakdi krediler beklenen zarar karşılıkları</i>	<i>492.437</i>	<i>297.102</i>
<i>Diğer kısa vadeli borç karşılıkları</i>	<i>29.756</i>	<i>8.370</i>
Diğer borç karşılıkları	4.926	25.770
Toplam	687.361	478.375

Diğer uzun vadeli karşılıklar	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Borç karşılıkları	241.504	121.994
<i>Dava karşılıkları</i>	<i>49.666</i>	<i>35.218</i>
<i>Diğer uzun vadeli borç karşılıkları</i>	<i>191.838</i>	<i>86.776</i>
Toplam	241.504	121.994

Taahhütler - Bankacılık bölümü	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Verilen teminat mektupları	36.466.405	30.717.394
Akreditifler	4.649.260	4.398.221
Dövizli kabul kredileri	47.814	50.678
Diğer teminatlar	8.259.644	6.541.435
Toplam	49.423.123	41.707.728

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 19 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

Taahhütler - Diğer şirketler	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Verilen teminat mektupları	880.540	1.317.516
Verilen diğer teminatlar	1.583.897	1.016.434
Maddi duran varlıklar ile ilgili ipotek, teminat, rehin	16.330	12.056
Toplam	2.480.767	2.346.006

Borçlanma senetleri ile ilgili geri alım ve geri satım taahhütleri:

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla borçlanma senetleri (devlet tahvilleri, hazine bonoları ve eurobondlar) ile ilgili geri alım ve geri satım taahhütleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Geri alım taahhütleri	19.855.361	10.095.553

Alım-satım amaçlı işlemlerin türleri:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Yabancı para döviz alım	6.658.885	7.573.795
Yabancı para döviz satım	6.377.496	7.228.044
Toplam	13.036.381	14.801.839

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Para swap alımları	121.885.178	118.346.112
Para swap satışları	138.390.998	120.827.669
Faiz haddi swap alımları	86.327.116	76.289.552
Faiz haddi swap satışları	86.327.116	76.289.552
Toplam	432.930.408	391.752.885

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Spot alımlar	3.053.071	2.934.998
Spot satışlar	3.054.727	2.934.711
Toplam	6.107.798	5.869.709

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Para, faiz ve menkul değer alım opsiyonları	13.271.378	15.793.725
Para, faiz ve menkul değer satım opsiyonları	13.152.376	15.958.797
Toplam	26.423.754	31.752.522

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Diğer alım işlemleri	26.581.999	14.417.136
Diğer satım işlemleri	7.978.827	7.763.410
Toplam	34.560.826	22.180.546

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Future alım işlemleri	2.657.066	85.946
Future satım işlemleri	2.827.998	85.005
Toplam	5.485.064	170.951

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 19 – KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)**Riskten korunma amaçlı türev işlem türleri:**

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Faiz haddi swap alımları	23.672.399	16.424.864
Faiz haddi swap satışları	23.672.399	16.424.864
Toplam	47.344.798	32.849.728

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Yabancı para döviz alım	-	155.171
Toplam	-	155.171

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Para swap alımları	22.678.665	18.824.262
Para swap satışları	14.494.876	12.985.025
Toplam	37.173.541	31.809.287

31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait bilanço dışı varlıkların vade analizi aşağıdaki gibidir:

	1 yıla kadar	1 yıldan fazla	Toplam
Verilen teminat mektupları	16.747.460	19.718.945	36.466.405
Akreditifler	3.502.759	1.146.501	4.649.260
Döviz kabul kredileri	47.814	-	47.814
Diğer teminatlar	2.416.094	5.843.550	8.259.644
Toplam	22.714.127	26.708.996	49.423.123

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait bilanço dışı varlıkların vade analizi aşağıdaki gibidir:

	1 yıla kadar	1 yıldan fazla	Toplam
Verilen teminat mektupları	13.661.607	17.055.787	30.717.394
Akreditifler	3.121.595	1.276.626	4.398.221
Döviz Kabul kredileri	50.678	-	50.678
Diğer teminatlar	2.043.849	4.497.586	6.541.435
Toplam	18.877.729	22.829.999	41.707.728

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 19 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait taahhütlerin ekonomik risk konsantrasyonu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Toptan satışçılar	9.445.709	7.653.743
İnşaat	8.671.929	8.130.380
Finansal kurumlar	5.261.526	4.194.793
Diğer imalat	4.400.880	3.538.816
Küçük ölçekli perakendeciler	3.703.770	3.129.987
Çelik ve madencilik	3.549.328	2.628.360
Elektrik, gaz ve su	2.676.043	2.301.980
Kimya	1.855.060	1.114.426
Taşımacılık	1.744.525	1.019.990
Tekstil	1.679.855	1.533.427
Otomotiv	977.967	986.218
Yiyecek ve içecek	944.397	1.207.821
Tarım ve ormancılık	385.570	274.728
Turizm	361.201	322.063
Telekomünikasyon	349.336	255.455
Elektronik	250.609	326.898
Diğer	3.165.418	3.088.643
Toplam	49.423.123	41.707.728

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 20 - TAAHHÜTLER

31 Aralık 2020 itibarıyla Bağlı Ortaklıkların teminat/rehin/ipotek (“TRİ”) pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2020				
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	Diğer TL Karşılığı
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	1.002.913	775.579	21.814	7.461	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	2.012.527	700.223	53.956	101.488	2.050
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	49.423.123	24.200.751	1.670.304	1.366.162	655.252
D. Diğer teminatlar					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu-	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Teminatlar	52.438.563	25.676.553	1.746.074	1.475.111	657.302

A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
D. Diğer ipotekler					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam İpotekler	-	-	-	-	-

A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
D. Diğer rehin					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Rehin	-	-	-	-	-

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 20 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2020 itibarıyla İş Ortaklıklarının teminat/rehin/ipotek (“TRİ”) pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2020				
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	Diğer TL Karşılığı
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	1.136.353	1.018.185	12.310	3.087	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	4.113	4.113	-	-	-
D. Diğer teminatlar					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu-	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Teminatlar	1.140.466	1.022.298	12.310	3.087	-

A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu İpotekler	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
D. Diğer ipotekler					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam İpotekler	-	-	-	-	-

A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
D. Diğer rehin					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Rehin	-	-	-	-	-

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 20 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2019 itibarıyla Bağlı Ortaklıkların teminat/rehin/ipotek (“TRİ”) pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2019				
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	Diğer TL Karşılığı
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	1.313.215	539.799	101.429	25.698	--
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	2.007.722	299.619	173.609	101.173	3.970
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	41.707.728	19.606.154	1.881.686	1.545.598	644.828
D. Diğer teminatlar					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	--	--	--	--	--
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	--	--	--	--	--
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	--	--	--	--	--
Toplam Teminatlar	45.028.665	20.445.572	2.156.724	1.672.469	648.798
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu ipotekler	--	--	--	--	--
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu ipotekler	--	--	--	--	--
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu ipotekler	--	--	--	--	--
D. Diğer ipotekler					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	--	--	--	--	--
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	--	--	--	--	--
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	--	--	--	--	--
Toplam İpotekler	--	--	--	--	--
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu rehin	--	--	--	--	--
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu rehin	--	--	--	--	--
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu rehin	--	--	--	--	--
D. Diğer rehin					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	--	--	--	--	--
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	--	--	--	--	--
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	--	--	--	--	--
Toplam Rehin	--	--	--	--	--

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 20 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2019 itibarıyla İştirak ve İş Ortaklıklarının teminat/rehin/ipotek (“TRİ”) pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2019				
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	Diğer TL Karşılığı
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	816.793	805.185	567	1.239	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	2.803	2.803	-	-	-
D. Diğer teminatlar					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Teminatlar	819.596	807.988	567	1.239	-
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu İpotekler	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu ipotekler	-	-	-	-	-
D. Diğer ipotekler					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam İpotekler	-	-	-	-	-
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu rehin	-	-	-	-	-
D. Diğer rehin					
i. Ana ortaklık lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
ii. B ve C maddeleri kapsamına girmeyen diğer grup şirketleri lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
iii. C maddesi kapsamına girmeyen 3. Kişiler lehine vermiş olduğu	-	-	-	-	-
Toplam Rehin	-	-	-	-	-

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 21 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR**Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar:**

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Personele ödenecek ücretler	86.970	55.340
Ödenecek sosyal güvenlik primleri	32.156	7.090
Toplam	119.126	62.430

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
İzin karşılıkları	160.708	159.152
Prim karşılıkları	40.375	37.771
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin diğer karşılıklar	321.192	225.140
Toplam	522.275	422.063

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Kıdem tazminatı karşılığı	652.408	504.049
İzin karşılıkları	5.882	5.439
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin diğer karşılıklar	46.636	38.332
Toplam	704.926	547.820

Kıdem tazminatı karşılığı:

Türk kanunlarına göre Grup, en az bir yıllık hizmeti tamamlayarak emekliye ayrılan, ilişkisi kesilen, askerlik hizmetleri için çağrılan veya vefat eden her çalışanına kıdem tazminatı ödemek mecburiyetindedir. 23 Mayıs 2002 tarihindeki ilgili yasa değişikliği nedeniyle, emeklilikten önceki hizmet süresiyle bağlantılı, bazı geçiş süreci maddeleri çıkartılmıştır. Ödenecek tazminat her hizmet yılı için bir aylık maaş tutarı kadardır ve bu miktar 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla 7.117,17 Tam TL (31 Aralık 2019: 6.379,86 Tam TL) ile sınırlandırılmıştır.

Yukarıda açıklanan yasal düzenlemeler haricinde emeklilik taahhütleri için herhangi bir düzenleme yoktur. Fon ayrılma zorunluluğu bulunmadığından yükümlülük için fon ayrılmamıştır.

Kıdem tazminatı karşılığı, Şirket'in çalışanların emekli olmasından kaynaklanan gelecekteki muhtemel yükümlülük tutarının bugünkü değerinin tahmin edilmesi yoluyla hesaplanmaktadır. TMS 19 (“Çalışanlara Sağlanan Faydalar”), şirketin yükümlülüklerinin, tanımlanmış fayda planları kapsamında aktüeryal değerlendirme yöntemleri kullanılarak geliştirilmesini öngörür. Bu doğrultuda, toplam yükümlülüklerin hesaplanmasında kullanılan aktüeryal varsayımlar aşağıda belirtilmiştir:

Ana varsayım, her hizmet yılı için olan azami yükümlülük tutarının enflasyona paralel olarak artacak olmasıdır. Dolayısıyla, uygulanan iskonto oranı, gelecek enflasyon etkilerinin düzeltilmesinden sonraki beklenen reel oranı ifade eder. Bu nedenle, 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla, ekli finansal tablolarda karşılıklar, geleceğe ilişkin, çalışanların emekliliğinden kaynaklanacak muhtemel yükümlülüğünün bugünkü değeri tahmin edilerek hesaplanır. İlgili bilanço tarihlerindeki karşılıklar, konsolidasyon kapsamındaki her iştirak ve bağlı ortaklık için farklılık göstermekle birlikte, ortalama %3,24 - %5,23 arasında reel iskonto oranı kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır (31 Aralık 2019: %3,90 - %5,40). Kıdem tazminatı tavanı altı ayda bir revize edilmekte olup, Grup'un kıdem tazminatı karşılığının hesaplanmasında 1 Ocak 2021 tarihinden itibaren geçerli olan 7.638,96 Tam TL tavan tutarı dikkate alınmıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 21 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR (Devamı)**Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar (devamı):****Kıdem tazminatı karşılığı (devamı):**

Kıdem tazminatı karşılığının 31 Aralık 2020 ve 2019 tarihlerinde sona eren yıllara ait hareketleri aşağıdaki gibidir:

	2020	2019
1 Ocak	504.049	416.591
Cari dönem gideri	122.312	139.163
Ödemeler	(65.691)	(102.435)
Faiz maliyeti	7.874	3.576
Yabancı para çevrim farkları	(2.911)	51
Şirket çıkışları	-	(57.749)
Aktüeryal (kayıp) / kazanç	86.775	104.852
31 Aralık	652.408	504.049

DİPNOT 22 - DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Diğer Dönen Varlıklar		
Bankalararası çek takas hesabı	852.507	702.265
İndirilecek, devreden ve diğer KDV	200.743	133.747
Diğer dönen varlıklar	56.173	116.852
Toplam	1.109.423	952.864

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Diğer Duran Varlıklar		
Uzun vadeli vergi alacakları		
ve diğer yasal alacaklar	17.725	29.861
İndirilecek, devreden ve diğer KDV	1.050	1.583
Diğer duran varlıklar	90.731	94.782
Toplam	109.506	126.226

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler		
Bankalararası çek takas hesabı	1.683.800	1.410.474
Tasarruf mevduatı sigortası	119.637	93.838
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	419.364	350.249
Toplam	2.222.801	1.854.561

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler		
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	52.924	40.182
Toplam	52.924	40.182

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 23 - ÖZKAYNAKLAR

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.’nin onaylanmış ve çıkarılmış sermayesi her biri 1 Kr kayıtlı nominal bedeldeki 204.040.393.100 (31 Aralık 2019: 204.040.393.100) hissedenden oluşmaktadır.

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla Holding’in onaylanmış ve çıkarılmış sermayesi ve sermaye yapısı aşağıdaki gibidir:

Hissedarlar:	Pay (%)	31 Aralık 2020	Pay (%)	31 Aralık 2019
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	14,07	287.100	14,07	287.100
Serra Sabancı	7,22	147.371	7,21	147.160
Suzan Sabancı Dinçer	6,94	141.567	6,94	141.567
Çiğdem Sabancı Bilen	6,94	141.567	6,94	141.567
Diğer	64,83	1.322.799	64,84	1.323.010
Sermaye	100,00	2.040.404	100,00	2.040.404
Geri alınmış paylar (-)		(190.470)		(190.470)
Hisse senetleri ihraç primi		22.237		22.237

Grup’un bağlı ortaklıklarından EXSA Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş. (“Exsa”) 22 Aralık 2015 tarihli Yönetim Kurulu kararı ile Borsa İstanbul’da Sabancı Holding halka açık paylarından hisse alımları gerçekleştirmiştir. Bu işlemler sonucunda, Exsa’nın Sabancı Holding sermayesindeki payı 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla %1,17’dir. Bu paylar, konsolide özkaynaklarda geri alınmış paylar hesabında muhasebeleştirilmiştir.

Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler

Türk Ticaret Kanunu’na göre, yasal yedekler birinci ve ikinci tertip yasal yedekler olmak üzere ikiye ayrılır. Türk Ticaret Kanunu’na göre birinci tertip yasal yedekler, şirketin ödenmiş sermayesinin %20’sine ulaşıncaya kadar, kanuni net karın %5’i olarak ayrılır. Türk Ticaret Kanunu’na göre, yasal yedekler ödenmiş sermayenin %50’sini geçmediği sürece sadece zararları netleştirmek için kullanılabilir, bunun dışında herhangi bir şekilde kullanılması mümkün değildir.

Ayrıca, Gayrimenkul ve İştirak Hissesi Satış Kazancı İstisnası’ndan yararlanabilmek için söz konusu kazançların %75’inin pasifte bir fon hesabında (özel yedekler) tutulması ve 5 yıl süre ile işletmeden çekilmemesi gerekmektedir. İştirak Hissesi Satış Kazancı İstisnası kapsamında, gerçekleşen iştirak satışları neticesinde kanuni finansal tablolarda oluşan satış kazançlarının %75’lik kısmı “İştirak satış karları” altında sınıflandırılmıştır. 2012 yılında Holding yasal mali tablolarındaki Teknosa hisselerinin halka arz dolayısıyla elde ettiği satış karının %75’ini bu hesap altında kaydetmiştir.

Yukarıda bahsedilen kardan ayrılan kısıtlanmış yedeklerin detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Yasal yedekler	879.056	829.399
İştirak satış karları	344.487	344.487
Toplam	1.223.543	1.173.886

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 23 - ÖZKAYNAKLAR (Devamı)**Kar Dağıtım**

Halka açık şirketler, kar payı dağıtımlarını SPK’nın 1 Şubat 2014 tarihinden itibaren yürürlüğe giren II-19.1 no’lu Kar Payı Tebliği’ne göre yaparlar.

Şirketler, karlarını genel kurulları tarafından belirlenecek kar dağıtım politikaları çerçevesinde ve ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak genel kurul kararıyla dağıtır. Söz konusu tebliğ kapsamında, asgari bir dağıtım oranı tespit edilmemiştir. Şirketler esas sözleşmelerinde veya kar dağıtım politikalarında belirlenen şekilde kar payı öderler.

Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelir ve Giderler

	Değer artış fonları	Nakit akışı riskinden korunma fonları	Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma fonları	Yabancı para çevrim farkları
1 Ocak 2019 itibarıyla bakiyeler	(1.217.928)	(150.767)	(384.914)	1.382.776
Dönem içerisindeki artış/(azalışlar)	1.495.759	(932.150)	(81.044)	305.898
Kar veya zarar tablosuna transfer edilen kazançlar	300.933	144.495	-	-
Gerçeğe uygun değeri kar veya zarar tablosuna dahil edilen net kazanç ve kaybı	(162.888)	-	-	-
Vergi etkisi	(359.437)	173.260	17.830	-
31 Aralık 2019 itibarıyla bakiyeler	56.439	(765.162)	(448.128)	1.688.674

	Değer artış fonları	Nakit akışı riskinden korunma fonları	Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma fonları	Yabancı para çevrim farkları
1 Ocak 2020 itibarıyla bakiyeler	56.439	(765.162)	(448.128)	1.688.674
Dönem içerisindeki artış/(azalışlar)	430.554	(795.470)	(619.333)	995.877
Kar veya zarar tablosuna transfer edilen kazançlar	154.245	719.353	-	-
Gerçeğe uygun değeri kar veya zarar tablosuna dahil edilen net kazanç ve kaybı	(391.599)	-	-	-
Vergi etkisi	(42.504)	16.745	136.253	-
31 Aralık 2020 itibarıyla bakiyeler	207.135	(824.534)	(931.208)	2.684.551

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 24 - SATIŞ AMAÇLI SINIFLANDIRILAN VARLIKLAR, YÜKÜMLÜLÜKLER VE DURDURULAN FAALİYETLER**1 Ocak - 31 Aralık 2020**

Grup’un bağlı ortaklıklarından Kordsa’nın bağlı ortaklığı Nile Kordsa Company for Industrial Fabrics S.A.E.’nin 31 Aralık 2020 itibarıyla 7.108.997 Tam TL dönem zararı bulunmaktadır (31 Aralık 2019: 152.057 Tam TL zarar). 31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 konsolide finansal tablolarında bu şirkete ait faaliyet neticeleri durdurulan faaliyetlere ilişkin gelir/giderler olarak sınıflandırılmıştır.

Nile Kordsa Company for Industrial Fabric ile ilgili olarak; “Satış Amaçlı Sınıflandırılan Varlıklar” altında muhasebeleştirilen tutar 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla, 2.925.808 Tam TL’dir (31 Aralık 2019: 7.347.731 Tam TL). “Satış Amacıyla Elde Tutulan Yükümlülükler altında muhasebeleştirilen tutar 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla, 4.026.883 Tam TL’dir (31 Aralık 2019: 3.116.610 Tam TL).

Grup’un bağlı ortaklıklarından Çimsa’nın aktif olarak kullanılmayan arsalarının satışı devam etmektedir ve kalan 8.522.648 Tam TL tutarındaki kısım satış amacıyla elde tutulan duran varlıklar olarak sınıflandırılmıştır (31 Aralık 2019: 131.850 Tam TL)

Satış amaçlı elde tutulan diğer varlıklar hakkında açıklamalar:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Maliyet	250.782	666.140
Birikmiş Amortisman (-)	4	73
Net Defter Değeri	250.778	666.067

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Dönem Başı Net Defter Değeri	673.547	278.604
İktisap Edilenler (*)	265.721	1.575.616
Elden Çıkarılanlar (-), net	184.122	235.066
Değer Düşüş (-)	496.888	938.867
Diğer	3.968	(6.740)
Net Defter Değeri	262.226	673.547

(*) Grup’un bağlı ortaklıklarından Akbank’ın, LYY Telekomünikasyon A.Ş.’nin sermayesinde sahip olduğu payı önceki dönemde 18 TL’den 1.416.090 TL’ye yükselmiştir. Bu tutar yukarıdaki tabloda “İktisap Edilenler” satırında gösterilmiştir. Banka’nın bu kredi tutarı için ayırdığı toplam gerçeğe uygun değer düşüşü 1.416.090 TL olup cari dönemde ayrılan 477.268 TL tutarı ise “Değer Düşüş” satırında gösterilmiştir.

Satış amaçlı elde tutulan diğer varlıkların diğer kısmı bankanın alacaklarından dolayı edindiği gayrimenkulleri içermektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 25 - HASILAT VE SATIŞLARIN MALİYETİ

	1 Ocak- 31 Aralık 2020	1 Ocak- 31 Aralık 2019
Yurtiçi satışlar	19.625.105	16.642.186
Yurtdışı satışlar	2.618.047	2.760.345
Eksi: İndirimler	(713.942)	(619.543)
Toplam	21.529.210	18.782.988

	1 Ocak- 31 Aralık 2020	1 Ocak- 31 Aralık 2019
İlk madde ve malzeme, ticari mal giderleri	(13.730.368)	(12.015.299)
Mamul, yarı mamul ve ticari mallardaki değişim	(668.103)	(439.341)
Personel giderleri	(663.215)	(668.524)
Amortisman ve itfa payları	(377.277)	(336.031)
Diğer giderler	(1.566.460)	(1.415.486)
Toplam	(17.005.423)	(14.874.681)

DİPNOT 26 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER**Araştırma ve geliştirme giderleri**

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihlerinde sona eren yıllara ait araştırma geliştirme giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2020	1 Ocak- 31 Aralık 2019
Personel giderleri	(18.662)	(8.236)
Danışmanlık giderleri	(4.796)	(9.578)
Amortisman giderleri	(2.952)	(862)
Bakım ve onarım giderleri	(558)	(194)
Diğer	(407)	(616)
Toplam	(27.375)	(19.486)

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 26 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER (Devamı)**Pazarlama giderleri**

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihlerinde sona eren yıllara ait pazarlama, satış ve dağıtım giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2020	1 Ocak- 31 Aralık 2019
Personel giderleri	(1.029.814)	(894.805)
Amortisman giderleri	(443.010)	(421.707)
Kira giderleri	(192.133)	(149.641)
Enerji giderleri	(163.126)	(147.807)
Nakliye, lojistik ve dağıtım giderleri	(157.366)	(136.679)
Reklam giderleri	(108.294)	(112.881)
Dışarıdan sağlanan hizmetler	(56.381)	(48.537)
Bakım ve onarım giderleri	(55.923)	(44.731)
Danışmanlık giderleri	(41.799)	(52.995)
Malzeme giderleri	(4.279)	(1.363)
Sigorta giderleri	(3.638)	(5.565)
İletişim giderleri	(1.896)	(1.870)
Diğer	(149.038)	(172.289)
Toplam	(2.406.697)	(2.190.870)

Genel yönetim giderleri

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihlerinde sona eren yıllara ait genel yönetim giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2020	1 Ocak- 31 Aralık 2019
Personel giderleri	(3.710.887)	(3.123.937)
Kredi kartı ve bankacılık hizmet gideri	(949.364)	(835.319)
Amortisman giderleri	(818.940)	(644.963)
Bakım ve onarım giderleri	(683.169)	(623.686)
Tasarruf mevduatı sigorta fonu giderleri	(464.074)	(308.896)
Vergi, resim ve harçlar	(303.781)	(239.094)
Danışmanlık giderleri	(267.958)	(319.505)
İletişim giderleri	(237.282)	(191.025)
Reklam giderleri	(157.153)	(150.655)
Enerji giderleri	(97.968)	(88.589)
Malzeme giderleri	(62.892)	(47.058)
Sigorta giderleri	(14.451)	(7.865)
Dışarıdan sağlanan hizmetler	(1.388)	(1.432)
Diğer	(1.178.670)	(1.090.426)
Toplam	(8.947.977)	(7.672.450)

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 27 - ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİR VE GİDERLER

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihlerinde sona eren yıllara ait esas faaliyetlerden diğer gelirlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2020	1 Ocak- 31 Aralık 2019
Faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı geliri	2.299.052	660.325
Ticari alacakların vade farkı gelirleri	54.591	90.449
Diğer gelirler	413.497	317.722
Toplam	2.767.140	1.068.496

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihlerinde sona eren yıllara ait esas faaliyetlerden diğer giderlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2020	1 Ocak- 31 Aralık 2019
Faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı gideri	(1.878.809)	(466.432)
Ticari alacakların vade farkı gideleri	(288.411)	(367.739)
Karşılık giderleri	(15.881)	(21.305)
Diğer giderler	(428.699)	(201.578)
Toplam	(2.611.800)	(1.057.054)

DİPNOT 28 - YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİR VE GİDERLER**Yatırım faaliyetlerinden gelirler**

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihlerinde sona eren yıllara ait yatırım faaliyetlerinden gelirlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2020	1 Ocak- 31 Aralık 2019
Sabit kıymet satış karı	125.978	74.432
Vadeli mevduat faiz geliri	12.991	4.171
Temettü geliri	5.903	10.123
İştirak ve bağlı ortaklık satış karları	-	76.524
Vadeli mevduat kur farkı geliri	-	3.564
Diğer	2.681	6.689
Toplam	147.553	175.503

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 28 - YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİR VE GİDERLER (Devamı)**Yatırım faaliyetlerinden giderler**

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihlerinde sona eren yıllara ait yatırım faaliyetlerinden giderlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2020	1 Ocak- 31 Aralık 2019
Sabit kıymet satış zararı	(5.143)	(9.003)
Bağlı ortaklık satış zararı	-	(66.494)
Vadeli mevduat kur farkı gideri	-	(1.047)
Toplam	(5.143)	(76.544)

DİPNOT 29 - FİNANSAL GELİRLER VE GİDERLER

	1 Ocak- 31 Aralık 2020	1 Ocak- 31 Aralık 2019
Finansal gelirler		
Kur farkı geliri	39.903	56.340
Faiz geliri	326	12.092
Diğer finansman gelirleri	17.103	-
Toplam	57.332	68.432

	1 Ocak- 31 Aralık 2020	1 Ocak- 31 Aralık 2019
Finansal giderler		
Kur farkı gideri	(179.741)	(158.600)
Faiz gideri	(622.766)	(737.236)
Diğer finansman giderleri	(182.687)	(165.261)
Toplam	(985.194)	(1.061.097)

Finansal gelir ve giderler bankacılık dışındaki bölümler ile ilgilidir.

DİPNOT 30 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Ödenecek kurumlar vergisi ve gelir vergisi	2.837.819	1.690.444
Eksi: peşin ödenen vergiler	(1.672.762)	(1.339.282)
Toplam ödenen vergiler	1.165.057	351.162

Türk vergi mevzuatı, ana ortaklık olan şirketin bağlı ortaklıkları ve iştiraklerini konsolide ettiği finansal tabloları üzerinden vergi beyannamesi vermesine olanak tanımamaktadır. Bu sebeple bu konsolide finansal tablolara yansıtılan vergi karşılıkları, tam konsolidasyon kapsamına alınan tüm şirketler için ayrı hesaplanmıştır.

Kurumlar Vergisi Kanunu 13 Haziran 2006 tarih ve 5520 sayılı yasa ile değişmiştir. Söz konusu 5520 sayılı yeni Kurumlar Vergisi Kanunu'nun pek çok hükmü 1 Ocak 2006 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere yürürlüğe girmiştir. Buna göre Türkiye'de, kurumlar vergisi oranı 2020 yılı için %22'dir (2019: %22). Kurumlar vergisi oranı kurumların ticari kazancına vergi yasaları gereğince indirimi kabul edilmeyen giderlerin ilave edilmesi, vergi yasalarında yer alan istisna (iştirak kazançları istisnası vb.) ve indirimlerin (ar-ge indirimi gibi) indirilmesi sonucu bulunacak vergi matrahına uygulanır. Kar dağıtılmadığı takdirde başka bir vergi ödenmemektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 30 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

Türkiye'deki bir işyeri ya da daimi temsilcisi aracılığı ile gelir elde eden dar mükellef kurumlar ile Türkiye'de yerleşik kurumlara ödenen kar paylarından (temettü) stopaj yapılmaz. Bunların dışında kalan kişi ve kurumlara yapılan temettü ödemeleri %15 oranında stopaja tabidir. Karın sermayeye ilavesi, kar dağıtım sayılmaz.

Şirketler üçer aylık mali karları üzerinden %22 oranında geçici vergi hesaplar ve o dönemi izleyen ikinci ayın 10'uncu gününe kadar beyan edip 17'nci günü akşamına kadar öderler. Yıl içinde ödenen geçici vergi o yıla ait olup izleyen yıl verilecek kurumlar vergisi beyannamesi üzerinden hesaplanacak kurumlar vergisinden mahsup edilir. Mahsuba rağmen ödenmiş geçici vergi tutarı kalmış ise bu tutar nakden iade alınabileceği gibi devlete karşı olan herhangi bir başka mali borca da mahsup edilebilir.

5 Aralık 2017 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren 7061 sayılı “Bazı Vergi Kanunları ile Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” kapsamında 2018, 2019, 2020 yılları için Kurumlar Vergisi oranı %20'den %22'ye çıkarılmıştır. 1 Ocak 2021 tarihinden itibaren geçerli kurumlar vergisi oranı %20'dir, dolayısıyla Grup geçici farklarının üzerinden %20 oranında ertelenmiş vergi varlığı veya yükümlülüğü yaratmıştır.

Türkiye'de ödenecek vergiler konusunda vergi otoritesi ile mutabakat sağlamak gibi bir uygulama bulunmamaktadır. Kurumlar vergisi beyannameleri hesap döneminin kapandığı ayı takip eden dördüncü ayın 25'inci günü akşamına kadar bağlı bulunulan vergi dairesine verilir.

Vergi incelemesine yetkili makamlar beş yıl zarfında muhasebe kayıtlarını inceleyebilir ve hatalı işlem tespit edilirse ödenecek vergiye ilişkin yapılacak vergi tarhiyatı nedeniyle vergi miktarları değişebilir.

Türk vergi mevzuatına göre beyanname üzerinde gösterilen mali zararlar 5 yılı aşmamak kaydıyla dönem kurum kazancından indirilebilirler. Ancak, mali zararlar, geçmiş yıl karlarından mahsup edilemez.

Kurumlar Vergisi Kanunu'nda kurumlara yönelik birçok istisna bulunmaktadır. Bu istisnalardan Grup'a ilişkin olanları aşağıda açıklanmıştır:

İştirak Kazançları İstisnası

Kurumların tam mükellefiyete tabi bir başka kurumun sermayesine iştiraktan elde ettikleri temettü kazançları (yatırım fonlarının katılma belgeleri ile yatırım ortaklıkları hisse senetlerinden elde edilen kar payları hariç) kurumlar vergisinden istisnadır.

Emisyon Primi İstisnası

Anonim şirketlerin kuruluşlarında veya sermayelerini artırdıkları sırada çıkardıkları hisse senetlerinin itibari değerlerinin üzerinde elden çıkarılmasından sağlanan emisyon primi kazançları kurumlar vergisinden istisnadır.

Yurtdışı İştirak Kazançları İstisnası

Kanuni ve iş merkezi Türkiye'de bulunmayan anonim veya limited şirket mahiyetindeki bir şirketin (esas faaliyet konusu finansal kiralama veya her nevi menkul kıymet yatırımı olanlar hariç) sermayesine, kazancın elde edildiği tarihe kadar devamlı olarak en az bir yıl süreyle %10 veya daha fazla oranda iştirak eden kurumların, bu iştiraklerin kanuni veya iş merkezinin bulunduğu ülke vergi kanunları uyarınca en az %15 oranında (esas faaliyet konusu finansman temini veya sigortacılık olanlarda en az, Türkiye'de uygulanan kurumlar vergisi oranında) kurumlar vergisi benzeri vergi yükü taşıyan ve elde edildiği vergilendirme dönemine ilişkin yıllık kurumlar vergisi beyannamesinin verilmesi gereken tarihe kadar Türkiye'ye transfer ettikleri iştirak kazançları kurumlar vergisinden istisnadır.

Gayrimenkul ve İştirak Hissesi Satış Kazancı İstisnası

Kurumların, en az iki tam yıl süreyle aktiflerinde yer alan iştirak hisselerinin, gayrimenkullerinin, rüçhan hakkı, kurucu senedi ve intifa senetleri satışından doğan kazançlarının %75'i kurumlar vergisinden istisnadır. 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren gayrimenkuller için istisna %50 olarak revize olmuştur.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 30 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

İstisnadan yararlanmak için söz konusu kazancın pasifte bir fon hesabında tutulması ve 5 yıl süre ile işletmeden çekilmemesi gerekmektedir. Satış bedelinin satışın yapıldığı yılı izleyen ikinci takvim yılı sonuna kadar tahsil edilmesi gerekir.

Menkul kıymet ve taşınmaz ticareti ve kiralaması ile uğraşan kurumların bu amaçla ellerinde bulundukları değerlerin satışından elde ettikleri kazançlar istisna kapsamı dışındadır.

Yatırım Teşvikleri

Türkiye’de kurumlar vergisi oranı %22’dir. Ancak, teşvik belgesine bağlı yatırımlar için indirimli kurumlar vergisi uygulaması mevcuttur. Yatırım Teşvik Sistemi’nde indirimli kurumlar vergisinin hesaplanmasında önem taşıyan iki unsur yatırıma katkı oranı ve vergi indirimi oranıdır. İndirimli gelir ve Kurumlar Vergisi uygulanmak suretiyle tahsilinden vazgeçilen vergi yoluyla yatırımların devletçe karşılanacak tutarına yatırıma katkı tutarı, bu tutarın yapılan toplam yatırıma bölünmesi suretiyle bulunacak orana ise yatırıma katkı oranı olarak tanımlanmaktadır. Bu oranlar sektör ve bölgelere göre Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenmektedir. İndirimli Kurumlar Vergisi’ne ilişkin düzenlemeler 2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, 1 Seri No’lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliği’nde yer almaktadır.

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihlerinde sona eren hesap dönemlerine ait konsolide diğer kapsamlı kar veya zarar tablosunda yer alan kapsamlı gelir kalemlerine ilişkin vergi tutarları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020			31 Aralık 2019		
	Vergi Öncesi	Vergi Gideri	Vergi sonrası	Vergi Öncesi	Vergi gideri	Vergi Sonrası
Gerçeğe uygun değer farkı						
diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklara ilişkin diğer kapsamlı gelir	449.951	(98.989)	350.962	3.988.937	(877.566)	3.111.371
Nakit akışı riskinden korunma araçları	244.226	(53.730)	190.496	(1.551.392)	341.306	(1.210.086)
Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma amaçlı türev finansal varlıklara ilişkin kar/(zarar)	(1.519.836)	334.364	(1.185.472)	(198.879)	43.753	(155.126)
Yabancı para çevrim farklarındaki değişim	2.396.539	-	2.396.539	706.580	-	706.580
Aktüeryal (kayıp)/kazançları	(95.080)	20.918	(74.162)	(108.110)	23.784	(84.326)
Diğer Kapsamlı Gelir	1.475.800	202.563	1.678.363	2.837.136	(468.723)	2.368.413

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 30 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Konsolide finansal tablolarda yer alan vergi öncesi kar	11.176.901	8.544.342
Ana ortaklık vergi oranına göre beklenen vergi gideri %22 (2019: %22)	(2.458.918)	(1.879.755)
Bağlı ortaklıklar vergi oranı farkları	(8.897)	3.055
Grup’un beklenen vergi gideri	(2.467.815)	(1.876.700)
Vergiden istisna diğer gelirler	156.144	51.307
Kanunen kabul edilmeyen giderler	(308.750)	(56.514)
Üzerinden ertelenmiş vergi hesaplanmamış geçmiş yıllar zararlarının kullanılması	1.258	1.606
Özkaynaktan pay alma yöntemiyle muhasebeleştirilen yatırımlardan elde edilen karların etkisi	337.179	322.672
Yatırım teşviklerinin etkisi	-	16.385
Diğer	11.445	(37.978)
Grup’un cari dönem vergi gideri	(2.270.539)	(1.579.222)

Ertelemiş vergiler

Grup, ertelenmiş gelir vergisi varlık ve yükümlülüklerini, bilanço kalemlerinin TMS ve vergi finansal tabloları arasındaki farklı değerlendirilmelerinin sonucunda ortaya çıkan geçici farkların etkilerini dikkate alarak hesaplamaktadır. Söz konusu geçici farklar gelir ve giderlerin, TMS ve vergi kanunlarına göre değişik raporlama dönemlerinde muhasebeleşmesinden ve devreden mali zarar ile yatırım indirim istisnasından kaynaklanmaktadır. Gelecek dönemlerde gerçekleşecek geçici farklar üzerinden yükümlülük metoduna göre hesaplanan ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri için uygulanacak oran Türkiye için %20’dir.

Ayrı birer vergi mükellefi olan bağlı ortaklık ve müşterek yönetime tabi ortaklıkların finansal tablolarında yer alan ertelenmiş vergi varlıklarını ve yükümlülüklerini net göstermiş olmalarından dolayı Grup’un konsolide bilançosuna söz konusu net sunum şeklinin etkileri yansımıştır. Yukarıdaki tabloda yer alan geçici farklar ile ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri ise brüt değerler esas alınarak hazırlanmaktadır.

30261 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 7061 sayılı “Bazı Vergi Kanunları ile Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”un 91inci maddesi ile 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu’na eklenen geçici 10uncu madde uyarınca kurumların 2018, 2019 ve 2020 vergilendirme dönemlerine ait kazançları üzerinden ödenmesi gereken kurumlar vergisinin %22 oranıyla hesaplanması ve sonrasında tekrardan %20 oranı ile vergilendirilmeye devam edilmesi öngörülmektedir. Bu süre zarfında Bakanlar Kurulu’na %22 oranını %20 oranına kadar indirme yetkisi verilmiştir.

31 Aralık 2020 tarihinde sona eren dönem itibarıyla, vergi mevzuatı uyarınca üçer aylık dönemler itibarıyla oluşan kazançlar üzerinden %22 (2019: %22) oranında geçici vergi hesaplanarak ödenmekte ve bu şekilde ödenen tutarlar yıllık kazanç üzerinden hesaplanan vergiden mahsup edilmektedir. Yapılan Kanun değişikliği ile 2018, 2019 ve 2020 yılları için bu oran %22 olarak belirlenmiştir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 30 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

Grup’un üzerinden ertelenmiş vergi varlığı hesaplamadığı geçmiş yıl zararı bulunmamaktadır. Grup’un 31 Aralık 2020 tarihi itibarıyla üzerinden ertelenmiş vergi alacağı hesaplanan toplam 1.132.506 TL (31 Aralık 2019: 1.174.440 TL) devreden mali zararı bulunmakta olup bu taşınabilir mali zarar beş yılı aşmamak kaydıyla dönem kurum kazancından indirilebilir. 31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla taşınabilir mali zarar tutarları ve kullanılacakları en son hesap yılları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
2021	-	361.220
2022	428.185	439.217
2023	48.623	344.107
2024	469.619	29.896
2025	186.079	-
Toplam	1.132.506	1.174.440

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla ertelenmiş vergi varlığı/(yükümlülüğü) aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Ertelenmiş Vergi Varlıkları	719.275	353.154
Ertelenmiş Vergi Yükümlülükleri	(318.277)	(737.000)
Net Ertelenmiş Vergi Varlıkları/(Yükümlülükleri)	400.998	(383.846)

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihleri itibarıyla ertelenmiş vergi varlığı/(yükümlülüğü) hareket tablosu aşağıda sunulmuştur:

	2020	2019
1 Ocak bakiyeleri	(383.846)	187.136
Doğrudan özkaynaklarla ilişkilendirilen	351.770	(685.472)
Yabancı para çevrim farkları	16.568	(110.184)
Şirket çıkışları	-	(130.356)
Kar veya zarar tablosu ile ilişkilendirilen	321.886	376.509
Diğer	94.620	(21.479)
31 Aralık	400.998	(383.846)

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 31 - TÜREV ARAÇLAR

31 Aralık 2020	Makul Değer	
	Varlık	Yükümlülük
Alım-satım amaçlı türev araçlar:		
Yabancı paraya dayalı türev araçlar		
Döviz ve faiz haddi swap alışı ve satışı işlemleri	11.394.200	13.005.806
Vadeli döviz alışı ve satışı işlemleri	467.640	294.644
Döviz alışı ve satışı opsiyonları	152.494	163.566
Diğer alışı ve satışı işlemleri	2.928.325	-
Toplam alım satım amaçlı türev araçlar	14.942.659	13.464.016
Riskten korunma amaçlı türev araçlar:		
Döviz ve faiz haddi swap alışı ve satışı işlemleri	7.969.203	1.439.838
Vadeli döviz alışı ve satışı işlemleri	7.020	-
Toplam riskten korunma amaçlı türev araçlar	7.976.223	1.439.838
Toplam türev araçlar	22.918.882	14.903.854

31 Aralık 2019	Makul Değer	
	Varlık	Yükümlülük
Alım-satım amaçlı türev araçlar:		
Yabancı paraya dayalı türev araçlar		
Döviz ve faiz haddi swap alışı ve satışı işlemleri	7.835.600	7.537.430
Vadeli döviz alışı ve satışı işlemleri	585.732	260.172
Döviz alışı ve satışı opsiyonları	71.902	100.197
Diğer alışı ve satışı işlemleri	2.776.466	34
Toplam alım satım amaçlı türev araçlar	11.269.700	7.897.833
Riskten korunma amaçlı türev araçlar:		
Döviz ve faiz haddi swap alışı ve satışı işlemleri	5.350.817	1.164.140
Vadeli döviz alışı ve satışı işlemleri	8.147	-
Toplam riskten korunma amaçlı türev araçlar	5.358.964	1.164.140
Toplam türev araçlar	16.628.664	9.061.973

Akbank, finansal borçlarından kaynaklanan nakit akışı riskine karşı faiz haddi swap’larının kullanımı yoluyla nakit akışı riskinden korunmaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 32 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR**Bankacılık**

Müşterilere verilen kredi ve avanslar	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Tüketici kredileri ve kredi kartı alacakları	65.300.985	50.475.117
Proje finansmanı ile ilgili krediler	53.711.159	50.398.684
İnşaat	26.515.968	20.827.726
Mali kuruluşlar	17.325.559	17.022.629
Küçük ölçekli işletmeler	14.278.017	15.521.011
Kimya	13.815.777	3.818.271
Diğer üretim sektörleri	8.985.032	6.546.945
Madencilik	7.713.671	7.801.926
Tekstil	7.102.241	6.212.710
Otomotiv	7.075.284	3.653.900
Gıda, toptan ve perakende ticaret	7.046.798	6.482.757
Telekomünikasyon	1.380.550	1.342.522
Diğer	48.214.932	34.854.517
Müşterilere verilen kredi ve avanslar toplamı	278.465.973	224.958.715
Finansal kiralama alacakları	5.582.849	5.140.318
Kredi risk karşılığı	(16.969.515)	(12.707.080)
Müşterilere verilen krediler ve avanslar-net	267.079.307	217.391.953

Yukarıdaki tablo bankanın canlı ve takipteki toplam kredilerini içermekte olup, kredi risk karşılığı tüm kredi riski göz önünde bulundurularak banka değerlendirmesi sonucunda ayrılmıştır.

Cari Dönem	Ticari Krediler		Tüketici Kredileri		Kredi Kartı		Finansal Kiralama		Toplam	
	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık
31 Aralık 2020										
Krediler	213.080.984	13.773.709	42.847.537	1.571.173	22.537.452	1.230.180	5.582.849	394.453	284.048.822	16.969.515
1. Aşama	175.448.432	978.222	38.965.704	211.707	20.426.242	282.995	4.584.793	49.022	239.425.171	1.521.946
2. Aşama	22.596.095	3.891.095	2.482.738	232.741	1.234.179	179.518	430.345	50.977	26.743.357	4.354.331
3. Aşama	15.036.457	8.904.392	1.399.095	1.126.725	877.031	767.667	567.711	294.454	17.880.294	11.093.238
Finansal Varlıklar	114.316.005	283.486	-	-	-	-	-	-	114.316.005	283.486
Diğer	14.935.139	69.540	-	-	-	-	-	-	14.935.139	69.540
Gayrinakdi Krediler	51.435.652	492.436	-	-	-	-	-	-	51.435.652	492.436
1. ve 2. Aşama	50.496.556	124.855	-	-	-	-	-	-	50.496.556	124.855
3. Aşama	939.096	367.581	-	-	-	-	-	-	939.096	367.581
Toplam	393.767.780	14.619.171	42.847.537	1.571.173	22.537.452	1.230.180	5.582.849	394.453	464.735.618	17.814.977

Önceki Dönem	Ticari Krediler		Tüketici Kredileri		Kredi Kartı		Finansal Kiralama		Toplam	
	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık
31 Aralık 2019										
Krediler	174.937.877	9.980.877	32.871.448	1.362.081	17.149.390	962.411	5.140.318	401.711	230.099.033	12.707.080
1. Aşama	137.566.735	486.248	27.841.519	59.540	14.579.181	57.358	4.082.393	46.066	184.069.828	649.212
2. Aşama	25.146.239	3.188.196	3.427.255	100.130	1.540.707	67.061	484.459	63.171	30.598.660	3.418.558
3. Aşama	12.224.903	6.306.433	1.602.674	1.202.411	1.029.502	837.992	573.466	292.474	15.430.545	8.639.310
Finansal Varlıklar	101.850.036	185.359	-	-	-	-	-	-	101.850.036	185.359
Diğer	12.222.751	53.097	-	-	-	-	-	-	12.222.751	53.097
Gayrinakdi Krediler	42.699.025	297.102	-	-	-	-	-	-	42.699.025	297.102
1. ve 2. Aşama	42.440.518	232.314	-	-	-	-	-	-	42.440.518	232.314
3. Aşama	258.507	64.788	-	-	-	-	-	-	258.507	64.788
Toplam	331.709.689	10.516.435	32.871.448	1.362.081	17.149.390	962.411	5.140.318	401.711	386.870.845	13.242.638

ABD Doları, Avro, Yen ve Türk Lirası cinsinden müşterilere verilen kredi ve avansların etkin faiz oranları sırasıyla yıllık %5,15 (31 Aralık 2019: %6,88), %3,78 (31 Aralık 2019: %4,45), %7,69 (31 Aralık 2019: %7,19) ve %13,21'dir (31 Aralık 2019: %15,47).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 32 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR (Devamı)

31 Aralık 2020 itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait krediler için ayrılan beklenen zarar karşılıklarına ilişkin bilgiler:

	1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama
Dönem Başı (31 Aralık 2019)	649.216	3.418.554	8.639.310
Dönem içinde eklenen krediler ve hareketleri (*)	812.953	2.006.294	650.022
Dönem içinde çıkan krediler ve hareketleri (**)	(242.522)	(994.097)	(470.437)
Kur Etkisi	61.199	404.039	-
Aşama 1 ve Aşama 2 Hareketleri			
Her İki Dönemde de Aşama 1 Olan Krediler (Model Değişimi)	233.705	-	-
Her İki Dönemde de Aşama 1 Olan Krediler (Bakiye Değişimi)	26.073	-	-
Aşama 1'den Aşama 2'ye Geçen Krediler (Aşama ve Bakiye Değişimi)	(39.217)	256.418	-
Her İki Dönemde de Aşama 2 Olan Krediler (Model Değişimi)	-	405.454	-
Her İki Dönemde de Aşama 2 Olan Krediler (Bakiye Değişimi)	-	(62.298)	-
Aşama 2'den Aşama 1'e Geçen Krediler (Aşama ve Bakiye Değişimi)	38.046	(104.929)	-
Aşama 3 Hareketleri			
Aşama 1'den Aşama 3'e Geçen Krediler	(17.507)	-	696.080
Aşama 2'den Aşama 3'e Geçen Krediler	-	(437.260)	2.024.894
Her İki Dönemde de Aşama 3 Olan Krediler (Bakiye ve Model Değişimi)	-	-	358.418
Aktiften Silinen Kredilerin Etkisi	-	(537.844)	(805.049)
Dönem Sonu (31 Aralık 2020)	1.521.946	4.354.331	11.093.238

(*) 31 Aralık 2019 tarihinde kredi portföyü içerisinde yer almayıp, 31 Aralık 2020'de kredi portföyünde bulunan ve karşılık hesaplanan kredilerdir.

(**) 31 Aralık 2019 tarihinde kredi portföyü içerisinde yer alan ve karşılık hesaplanan ancak 31 Aralık 2020'de kredi portföyünde yer almayan kredilerdir.

(***) Hesaplamalar yapılırken giriş ve çıkışlar yapılarak her iki dönemde yer alan kayıtlar arasındaki geçişler hesaplanmıştır.

31 Aralık 2020 itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait kredi risk karşılığının varlık sınıfları bazındaki hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Kurumsal	Tüketici	Kiralama Alacakları	Toplam
1 Ocak 2020	9.980.877	2.324.492	401.711	12.707.080
Brüt karşılıklar	4.995.025	1.316.920	176.214	6.488.159
Tahsilatlar	(916.709)	(414.812)	(89.154)	(1.420.675)
Finansal tablolardan çıkarılanlar	(285.484)	(425.247)	(94.318)	(805.049)
31 Aralık 2020	13.773.709	2.801.353	394.453	16.969.515

31 Aralık 2019 itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait kredi risk karşılığının varlık sınıfları bazındaki hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Kurumsal	Tüketici	Kiralama Alacakları	Toplam
1 Ocak 2019	5.576.750	2.404.514	501.182	8.482.446
Brüt karşılıklar	6.203.867	844.337	89.479	7.137.683
Tahsilatlar	(561.958)	(464.870)	(45.998)	(1.072.826)
Finansal tablolardan çıkarılanlar	(1.237.782)	(459.489)	(142.952)	(1.840.223)
31 Aralık 2019	9.980.877	2.324.492	401.711	12.707.080

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 32 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR (Devamı)

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla müşterilere verilen kredi ve avansların vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
3 aya kadar	82.574.733	75.181.405
3 ile 12 ay arası	65.679.464	40.330.281
Cari	148.254.197	115.511.686
1 ile 5 yıl arası	90.581.839	75.734.797
5 yıldan fazla	22.660.422	21.005.152
Cari olmayan	113.242.261	96.739.949
Toplam	261.496.458	212.251.635

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla müşterilere verilen krediler ve avansların sözleşmelerde yer alan yeniden fiyatlandırma tarihleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
3 aya kadar	124.011.508	97.452.545
3 ile 12 ay arası	61.397.260	43.842.267
1 ile 5 yıl arası	70.433.572	65.290.494
5 yıldan fazla	5.654.118	5.666.329
Toplam	261.496.458	212.251.635

Tahsili gecikmiş, değer düşüklüğüne uğramamış alacaklar için yaşlandırma analizi(*):

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
30-60 gün gecikmiş	598.530	1.253.357
60-90 gün gecikmiş	421.459	1.554.869
90 gün üzeri gecikmiş	1.165.481	-
Toplam	2.185.470	2.808.226

* BDDK'nın aldığı kararlar kapsamında gecikme gün kaynaklı İkinci Grupta sınıflanma için öngörülen gecikme süresi 30. gecikme gün sonundan 90. gecikme gün sonuna, donuk alacak olarak sınıflanma için öngörülen gecikme süresi ise 90. gecikme gün sonundan 180. Gecikme gün sonuna taşınmıştır. İlgili husus BDDK'nın aldığı 8 Aralık 2020 tarih ve 9312 sayılı kararına göre 30 Haziran 2021 tarihine kadar geçerli olacaktır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 33 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN BORÇLAR**Bankacılık**

	31 Aralık 2020			31 Aralık 2019		
	Vadesiz	Vadeli	Toplam	Vadesiz	Vadeli	Toplam
Tasarruf mevduatı	53.209.481	129.356.513	182.565.994	29.769.128	118.639.877	148.409.005
Ticari kuruluşlar	36.839.963	53.537.708	90.377.671	20.861.510	61.873.309	82.734.819
Bankalararası mevduat	280.804	12.293.003	12.573.807	1.555.546	5.220.007	6.775.553
Repo işlemlerinden sağlanan fonlar	-	20.478.250	20.478.250	-	9.955.766	9.955.766
Diğer	1.394.100	3.051.410	4.445.510	1.410.044	3.106.320	4.516.364
Toplam	91.724.348	218.716.884	310.441.232	53.596.228	198.795.279	252.391.507

ABD Doları, Avro ve TL cinsinden vadeli mevduatların etkin faiz oranı sırasıyla yıllık ortalama %1,83 (31 Aralık 2019: %2,15), %0,72 (31 Aralık 2019: %0,05) ve %16,30'dur (31 Aralık 2019: %9,43).

Mevduat ve para piyasalarına borçların 31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla sözleşmede yer alan vade tarihlerine kalan süreler analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
1 aya kadar	237.766.328	198.360.298
1-3 ay arası	39.246.102	25.385.879
3 ile 12 ay arası	15.362.756	14.182.312
1 ile 5 yıl arası	13.801.620	11.553.901
5 yıldan fazla	4.264.426	2.909.117
Toplam	310.441.232	252.391.507

Mevduat ve para piyasalarına borçların 31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla sözleşmede yer alan yeniden fiyatlandırma tarihlerine kalan süreler analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Vadesiz	91.724.348	53.596.228
3 aya kadar	192.614.949	176.547.906
3 ile 12 ay arası	15.404.683	13.797.294
1 ile 5 yıl arası	9.612.044	7.469.389
5 yıldan fazla	1.085.208	980.690
Toplam	310.441.232	252.391.507

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 34 - PAY BAŞINA KAZANÇ

Konsolide kar veya zarar tablosunda belirtilen pay başına kazanç (ana ortaklık payı) net dönem karının ilgili dönem içinde çıkarılmış hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama adedine bölünmesi ile tespit edilir.

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Pay başına kazanç (tam TL olarak)		
- Yüz adet adi hisse senedi	2,34	1,85
Pay başına sürdürülen faaliyetlerden kazanç (tam TL olarak)		
- Yüz adet adi hisse senedi	2,34	1,85
Geri alınmış paylar adedi	(190.470.000)	(190.470.000)
Geri alınmış paylardan arındırılmış pay başına kazanç (tam TL olarak)		
- Yüz adet adi hisse senedi	2,34	1,85
Geri alınmış paylardan arındırılmış pay başına sürdürülen faaliyetlerden kazanç (tam TL olarak)		
- Yüz adet adi hisse senedi	2,34	1,85
1 Kr nominal bedelli hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama adedi		
- Adi hisse senetleri	204.040.393.100	204.040.393.100

DİPNOT 35 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI**Üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar:**

Üst Düzey Yöneticiler; Yönetim Kurulu Üyeleri, CEO, Genel Sekreter, Grup Başkanları, Bölüm Başkanları ve Birim Direktörleri olarak belirlenmiştir.

Çalışanlara sağlanan kısa vadeli faydalar ücretler, ikramiyeler, sosyal güvenlik, sağlık sigortası, izin, takdir ikramiyesi ve teşvik primini içermektedir. İşten çıkarılma nedeniyle sağlanan faydalar emeklilik ve transfer sebebiyle işten çıkarılan üst düzey yöneticilere ödenen kıdem tazminatı ve izin ödemelerini içermektedir. Diğer uzun vadeli faydalar bireysel emeklilik sistemi ödemelerini içermektedir.

Grup'un 31 Aralık 2020 ve 2019 tarihleri itibarıyla üst düzey yöneticilerine sağladığı faydaların kırılımı aşağıdaki gibidir

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Üst düzey yöneticilere sağlanan kısa vadeli faydalar	45.742	38.081
İşten çıkarılma nedeniyle sağlanan faydalar	913	1.096
Diğer uzun vadeli faydalar	505	375
Toplam	47.160	39.552

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ**36.1 Finansal Araçlar ve Finansal Risk Yönetimi****36.1.1 Finansal Risk Yönetimi**

Grup faaliyetlerinden dolayı çeşitli finansal risklere maruz kalmaktadır. Bu riskler; piyasa riski (kur riski, makul değer faiz oranı riski, fiyat riski ve nakit akım faiz oranı riskini içerir), kredi riski ve likidite riskidir. Grup'un genel risk yönetimi programı, finansal piyasaların değişkenliğine ve muhtemel olumsuz etkilerin Grup'un finansal performansı üzerindeki etkilerini asgari seviyeye indirmeye yoğunlaşmaktadır. Grup maruz kaldığı çeşitli risklerden korunma amacıyla türev finansal araçlardan yararlanmaktadır.

Finansal risk yönetimi, kendi Yönetim Kurulu tarafından onaylanan politikalar çerçevesinde her bir Bağlı Ortaklık ve İş Ortaklığı tarafından uygulanmaktadır.

36.1.1.1 Döviz Kuru Riski

Grup, döviz cinsinden borçlu bulunulan tutarların fonksiyonel para birimine çevrilmesinden dolayı kur değişikliklerinden doğan döviz riskine sahiptir. Bu riskler, döviz pozisyonunun analiz edilmesi ile takip edilmekte ve sınırlandırılmaktadır. Grup bilanço kalemlerinden doğan kur riskini en aza indirmek amacı ile türev araçlardan yararlanmakta; forward ve swap kullanımı ile yabancı para kuru riskinden sınırlı olarak korunmaktadır.

Akbank'ın yabancı para cinsinden ve yabancı paraya endeksli varlıkları ile yabancı para cinsinden yükümlülükleri arasındaki fark “Yabancı Para (“YP”) net genel pozisyon” olarak tanımlanmakta ve kur riskine baz teşkil etmektedir. Kur riskinin önemli bir boyutu da YP net genel pozisyon içindeki farklı cinsten yabancı paraların birbirleri karşısındaki değerlerinin değişmesinin doğurduğu risktir (çapraz kur riski). Akbank kur riskine maruz tutarı Üst Düzey Risk Komitesi tarafından belirlenen limitler içerisinde tutmaktadır. Üst Düzey Risk Komitesi genel ekonomik durum ve piyasalardaki gelişmelere göre risk limitlerini sürekli olarak gözden geçirmekte ve gerekli hallerde yeni limitler belirlemektedir. Söz konusu limitler hem YP net genel pozisyon için hem de bu pozisyon içindeki çapraz kur riski için ayrı ayrı belirlenmekte ve takip edilmektedir. Kur riski yönetiminin bir aracı olarak swap ve forward gibi vadeli işlem sözleşmeleri de gerektiğinde kullanılarak riskten korunma sağlanmaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)**36.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)**

Grup başlıca Avro, ABD Doları ve İngiliz Sterlini cinsinden kur riskine maruz kalmaktadır.

31 Aralık 2020 ve 31 Aralık 2019 tarihleri itibarıyla yabancı para cinsinden olan finansal varlık ve yükümlülüklerin, konsolidasyon düzeltmeleri öncesinde, TL cinsinden kayıtlı değerleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Varlıklar	216.553.239	184.702.062
Yükümlülükler	(272.353.612)	(214.694.810)
Net bilanço yabancı para pozisyonu	(55.800.373)	(29.992.748)
Bilanço dışı türev enstrümanların pozisyonu	63.151.207	34.764.951
Bilanço ve bilanço dışı yabancı para pozisyonu, net	7.350.834	4.772.203

31 Aralık 2020	Toplam TL Karşılığı	ABD Doları TL Karşılığı	Avro TL Karşılığı	İngiliz Sterlini TL Karşılığı	Diğer TL Karşılığı
Varlıklar:					
Nakit ve Nakit Benzerleri	17.750.024	10.962.166	4.987.731	193.784	1.606.343
Finansal Yatırımlar	49.719.043	42.214.779	5.917.748	-	1.586.516
Finansal Faaliyetlerden Alacaklar	96.737.391	37.300.579	59.375.937	170	60.705
TCMB Rezervleri	39.976.266	21.355.079	16.583.250	-	2.037.937
Ticari Alacaklar	773.171	358.785	349.153	503	64.730
Diğer Aktifler	11.597.344	7.434.192	4.115.677	68	47.407
Toplam varlıklar	216.553.239	119.625.580	91.329.496	194.525	5.403.638
Yükümlülükler:					
Alınan Krediler ve İhraç Edilen Menkul Kıymetler	60.313.498	48.383.812	11.884.595	-	45.091
Müşteri Mevduatları	202.387.245	114.548.411	63.647.373	4.828.016	19.363.445
Ticari Borçlar	489.811	345.958	117.179	1.278	25.396
Diğer Borçlar ve Karşılıklar	9.163.058	5.285.955	3.684.809	118.462	73.832
Toplam yükümlülükler	272.353.612	168.564.136	79.333.956	4.947.756	19.507.764
Bilanço dışı döviz cinsinden türev araçların net varlık/(yükümlülük) pozisyonu	63.151.207	58.006.131	(13.695.693)	4.683.301	14.157.468
Parasal kalemler net yabancı para varlık/(yükümlülük) pozisyonu	7.350.834	9.067.575	(1.700.153)	(69.930)	53.342

31 Aralık 2020 itibarıyla konsolide net dönem karına etkisi olan net yabancı para varlık pozisyonu Akbank ve Philsa-Philip Morrissa hariç olmak üzere (uzun) 1.138.291 TL'dir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)**36.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)**

31 Aralık 2019	Toplam TL Karşılığı	ABD Doları TL Karşılığı	Avro TL Karşılığı	İngiliz Sterlini TL Karşılığı	Diğer TL Karşılığı
Varlıklar:					
Nakit ve Nakit Benzerleri	22.368.133	11.720.587	8.006.380	2.044.154	597.012
Finansal Yatırımlar	42.169.122	35.762.261	5.451.050	0	955.811
Finansal Faaliyetlerden Alacaklar	85.166.689	36.364.679	48.704.558	21	97.431
TCMB Rezervleri	25.808.586	15.377.023	9.277.376	0	1.154.187
Ticari Alacaklar	674.130	303.192	330.038	2.391	38.509
Diğer Aktifler	8.515.402	5.712.945	2.707.410	85	94.962
Toplam varlıklar	184.702.062	105.240.687	74.476.812	2.046.651	2.937.912
Yükümlülükler:					
Alınan Krediler ve İhraç Edilen Menkul Kıymetler	49.960.071	41.136.439	8.814.696	0	8.936
Müşteri Mevduatları	158.867.209	90.653.462	58.377.522	4.061.118	5.775.107
Ticari Borçlar	412.303	288.168	103.806	367	19.962
Diğer Borçlar ve Karşılıklar	5.455.227	2.430.269	2.965.486	2.838	56.634
Toplam yükümlülükler	214.694.810	134.508.338	70.261.510	4.064.323	5.860.639
Bilanço dışı döviz cinsinden türev araçların net varlık/(yükümlülük) pozisyonu	34.764.951	31.083.116	(1.258.919)	2.012.918	2.927.836
Parasal kalemler net yabancı para varlık/(yükümlülük) pozisyonu	4.772.203	1.815.465	2.956.383	(4.754)	5.109

31 Aralık 2019 itibarıyla konsolide net dönem karına etkisi olan net yabancı para varlık pozisyonu Akbank ve Philsa-Philip Morrissa hariç olmak üzere (uzun) 1.831.974 TL'dir.

Banka'nın yabancı para pozisyon riski önemsiz seviyede olduğu için kur değişimlerinin finansal tablolar üzerinde önemli etkisi bulunmamaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)**36.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)**

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2020 ve 2019 tarihlerinde sona eren yıllarda bankacılık endüstriyel bölümü dışında kalan Grup şirketleri için Grup’un bilançosundaki net döviz pozisyonunun döviz kurlarındaki değişimlerle ulaşacağı durumlar özetlenmiştir:

31 Aralık 2020	Kar/(zarar)	
	Yabancı paranın değer kazanması	Yabancı paranın değer kaybetmesi
ABD kurunun %20 değişmesi halinde		
ABD Doları net varlık/yükümlülüğü	251.290	(251.290)
ABD Doları riskinden korunan kısım (-)	-	-
ABD Doları net etki	251.290	(251.290)
Avro kurunun %20 değişmesi halinde		
Avro net varlık/yükümlülüğü	(31.351)	31.351
Avro riskinden korunan kısım (-)	-	-
Avro net etki	(31.351)	31.351
Sterlin kurunun %20 değişmesi halinde		
Sterlin net varlık/yükümlülüğü	(152)	152
Sterlin riskinden korunan kısım (-)	-	-
Sterlin net etki	(152)	152
Diğer döviz kurlarının ortalama %20 değişmesi hali		
Diğer döviz net varlık/yükümlülüğü	(2)	2
Diğer döviz riskinden korunan kısım (-)	-	-
Diğer döviz varlıkları net etki	(2)	2

31 Aralık 2019	Kar/(zarar)	
	Yabancı paranın değer kazanması	Yabancı paranın değer kaybetmesi
ABD kurunun %20 değişmesi halinde		
ABD Doları net varlık/yükümlülüğü	306.608	(306.608)
ABD Doları riskinden korunan kısım (-)	-	-
ABD Doları net etki	306.608	(306.608)
Avro kurunun %20 değişmesi halinde		
Avro net varlık/yükümlülüğü	21.565	(21.565)
Avro riskinden korunan kısım (-)	-	-
Avro net etki	21.565	(21.565)
Sterlin kurunun %20 değişmesi halinde		
Sterlin net varlık/yükümlülüğü	1.045	(1.045)
Sterlin riskinden korunan kısım (-)	-	-
Sterlin net etki	1.045	(1.045)
Diğer döviz kurlarının ortalama %20 değişmesi hali		
Diğer döviz net varlık/yükümlülüğü	(700)	700
Diğer döviz riskinden korunan kısım (-)	-	-
Diğer döviz varlıkları net etki	(700)	700

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)**36.1.1.2 Faiz Oranı Riski**

Grup, faiz haddi bulunduran varlık ve yükümlülüklerin tabi olduğu faiz oranlarının değişiminin etkisinden doğan faiz oranı riskine açıktır. Grup bu riski faiz oranına duyarlı olan varlık ve yükümlülüklerini dengelemek suretiyle oluşan doğal tedbirlere ek olarak riskten korunma amaçlı türev işlemler aracılığıyla da yönetmektedir.

Değişken faiz oranlı alınan krediler Grup’u nakit akım faiz oranı riskine maruz bırakmaktadır. Sabit oranlı alınan krediler Grup’u makul değer faiz oranı riskine maruz bırakmaktadır. 2020 ve 2019 yılı içerisinde Grup’un değişken faiz oranlı kredileri TL, ABD Doları, Avro ve İngiliz Sterlini cinsindedir.

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihleri itibarıyla Grup’un bankacılık dışı endüstriyel bölümlerinin faiz pozisyonu tablosu aşağıda belirtilmiştir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Sabit faizli finansal araçlar		
Finansal varlıklar	1.047.202	566.479
Vadeli mevduat	1.047.202	566.479
Finansal borçlar	3.790.031	3.559.543
Değişken faizli finansal araçlar		
Finansal borçlar	1.754.828	619.496

Grup tarafından bankacılık dışı endüstriyel bölümleri için mevcut pozisyonların yenilenmesi. alternatif finansman ve riskten korunma dikkate alınarak değişken faizli banka kredileri için çeşitli senaryolar oluşturulmuştur. Bu senaryolara göre:

31 Aralık 2020 tarihinde TL biriminde olan değişken faizli kredilerin yıllık faizi %10 daha yüksek/düşük olsaydı ve diğer tüm değişkenler sabit kalsaydı; değişken kredilerden oluşan yüksek faiz gideri sonucu vergi öncesi cari dönem zararı bulunmamaktadır (31 Aralık 2019: bulunmamaktadır).

31 Aralık 2020 tarihinde ABD Doları biriminde olan değişken faizli kredilerin yıllık faizi %1 daha yüksek/düşük olsaydı ve diğer tüm değişkenler sabit kalsaydı; değişken kredilerden oluşan yüksek faiz gideri sonucu vergi öncesi cari dönem karı yaklaşık (6.452) TL (31 Aralık 2019: (6.195) TL) daha düşük/yüksek olacaktır.

31 Aralık 2020 tarihinde Avro biriminde olan değişken faizli kredilerin yıllık faizi %1 daha yüksek/düşük olsaydı ve diğer tüm değişkenler sabit kalsaydı; değişken kredilerden oluşan yüksek faiz gideri sonucu vergi öncesi cari dönem zararı bulunmamaktadır (31 Aralık 2019: bulunmamaktadır).

Başlıca Gösterge Faiz Oranları Reformu kapsamında 2021 başından itibaren referans faiz oranları dönüşümgerçekleşecek, Libor başta olmak üzere mevcutta kullanılan gösterge faizlerin yerine yeni kabul edilecek alternatif faiz oranları kullanılacaktır. Bankaların mali tablolarında gösterge faiz oranlarına endeksli menkul kıymetler, krediler gibi değişken faizli aktiflerinin yanında ihraç edilen kıymetler, alınan krediler ve türev işlemler gibi yükümlülükleri ve bilanço dışı enstrümanları bulunmaktadır. Söz konusu reformun uygulanmasına ilişkin Eylül 2019 ve Aralık 2020’de yayımlanan düzenlemeler ile değişikliklerin erken uygulanmasına izin verilirken, riskten korunma muhasebesinin nakit akışlarının belirlenmesi ve işlemlerin sonlandırılmasıyla ilgili uygulamalara geçici bir süreyle muafiyet tanınmıştır. Faiz oranı reformunun finansal tabloların üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi ve reforma uyum çalışmaları kapsamında çalışma grubu kurulmuştur. Reform değişiklikleri erken uygulanmamış olup, gelişmeler çalışma grubu tarafından takip edilmektedir.

36.1.1.3 Likidite Riski

İhtiyatlı likidite riski yönetimi, yeterli miktarda nakit ve menkul kıymet sağlamak, yeterli kredi imkanları yoluyla fonlamayı mümkün kılmak ve açık pozisyonu kapatabilme yeteneğinden oluşmaktadır. Grup, iş ortamının dinamik içeriğinden dolayı, kredi yollarının hazır tutulması yoluyla fonlamada esnekliği amaçlamıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)**36.1.1.3 Likidite Riski (Devamı)****i) Bankacılık endüstriyel bölümü**

Akbank’ın aktif-pasif yönetiminin en temel hedeflerinden birisi Akbank’ın likidite gereksinimlerini sağlayacak fonları hazır bulundurmaktır. Bunu sağlamak için yeterli miktarda kısa vadeli fonlar hazır bulundurulmaktadır. Akbank’ın en önemli fon kaynakları, çok büyük ölçüde faiz getirili varlıklara plase edilen Özkaynak, yaygın ve istikrarlı mevduat tabanı ve uluslararası kuruluşlardan sağlanan orta ve uzun vadeli kredilerdir.

Mevduatın ortalama vadesinin kısa olmasına karşın, esasen geniş bir tabana yayılmış olup, çok büyük bir bölümü vadelerinde sürekli olarak yenilenmektedir; dolayısıyla Akbank için mevduatlar istikrarlı ve uzun vadeli bir kaynak oluşturmaktadır.

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihleri itibarıyla Grup’un bankacılık endüstriyel bölümüne ait türev olmayan finansal yükümlülüklerinin sözleşme uyarınca vadelerine göre analizi aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2020							
Yükümlülükler	Defter Değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	1 aya kadar	1-3 ay	3-12 ay	1-5 yıl	5 yıl ve üzeri
Müşteri mevduatları	310.441.232	311.656.800	238.502.036	39.246.102	15.362.755	15.181.382	3.364.525
Alınan krediler ve ihraç edilen borç senetleri	67.258.898	74.562.435	3.337.823	4.759.521	22.995.826	30.732.416	12.736.849
Bankalararası para piyasalarından alınan borçlar	429.862	429.862	429.862	-	-	-	-
	378.129.992	386.649.097	242.269.721	44.005.623	38.358.581	45.913.798	16.101.374

31 Aralık 2019							
Yükümlülükler	Defter Değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	1 aya kadar	1-3 ay	3-12 ay	1-5 yıl	5 yıl ve üzeri
Müşteri mevduatları	252.391.507	253.584.157	198.801.601	25.385.879	14.182.312	12.294.248	2.920.117
Alınan krediler ve ihraç edilen borç senetleri	54.529.896	60.236.410	4.913.399	4.262.874	15.586.740	22.513.357	12.960.040
Bankalararası para piyasalarından alınan borçlar	150.754	150.754	150.754	-	-	-	-
	307.072.157	313.971.321	203.865.754	29.648.753	29.769.052	34.807.605	15.880.157

ii) Diğer endüstriyel bölümü

Aşağıdaki tablo Grup’un bankacılık dışı endüstriyel bölümlerinin bilanço tarihi itibarıyla kalan vadelerine göre bilanço içi finansal yükümlülükleri için ödeyeceği nakit çıkışlarını göstermektedir. Tabloda gösterilen tutarlar sözleşmeye dayalı indirgenmemiş nakit akım tutarları olup, Grup, likidite yönetimini beklenen indirgenmemiş nakit akımlarını dikkate alarak yapmaktadır.

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihleri itibarıyla Grup’un bankacılık dışı endüstriyel bölümlerine ait türev olmayan finansal yükümlülüklerinin sözleşme uyarınca vadelerine göre analizi aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2020							
	Defter değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	3 aydan kısa	3 - 12 ay arası	1 - 5 yıl arası	5 yıldan uzun	
Finansal borçlar	4.768.602	4.940.018	838.337	2.384.212	1.717.469	-	
Finansal kiralama yükümlülükleri	1.312.348	2.136.242	108.390	341.840	1.163.872	522.140	
Ticari borçlar	4.903.252	5.003.087	4.036.029	967.058	-	-	
Diğer borçlar	105.281	105.281	78.605	26.676	-	-	
	11.089.483	12.184.628	5.061.361	3.719.786	2.881.341	522.140	

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)**36.1.1.3 Likidite Riski (Devamı)****ii) Diğer endüstriyel bölümü (devamı)**

31 Aralık 2019	Sözleşme uyarınca					
	Defter değeri	nakit akışı	3 aydan kısa	3 - 12 ay arası	1 - 5 yıl arası	5 yıldan uzun
Finansal borçlar	4.179.039	4.798.940	1.618.542	914.386	2.266.012	-
Finansal kiralama yükümlülükleri	1.231.902	2.112.521	102.686	325.407	578.788	1.105.640
Ticari borçlar	3.995.658	3.991.324	3.239.712	751.612	-	-
Diğer borçlar	129.079	121.511	86.160	15.826	19.525	-
	9.535.678	11.024.296	5.047.100	2.007.231	2.864.325	1.105.640

36.1.1.4 Kredi Riski**i) Bankacılık endüstriyel bölümü**

Bankacılık endüstriyel bölümüne göre kredi riski Akbank’ın taraf olduğu sözleşmelerde karşı tarafın sözleşmelerin şartlarını yerine getirmeme risk unsuru taşır. Akbank kredilendirme işlemlerinde kredi riskini sınırlandırmasına tabi tutmak amacıyla karşı taraflara kredi limitleri belirlemekte ve bu limitlerin ötesinde kredi tahsisi yapmamaktadır. Kredi limitleri her bir bireysel müşteri, şirket, şirketler grubu, risk grupları için ürün bazında ayrı ayrı belirlenmektedir. Kredi limitleri belirlenirken müşterilerin mali gücü, ticari kapasiteleri, sektörleri, coğrafi bölgeleri, sermaye yapıları gibi bir çok kriter bir arada değerlendirilmektedir. Müşterilerin mali yapılarının incelenmesi, ilgili mevzuat uyarınca alınan hesap durumu belgeleri ve diğer bilgilere dayanılarak yapılmaktadır. Genel ekonomik gelişmelerin değerlendirilmesi ve müşterilerin mali bilgilerinde ve faaliyetlerinde meydana gelen değişikliklerin izlenmesi neticesinde daha önce belirlenen kredi limitleri sürekli olarak revize edilmektedir. Kredi limitleri için müşteri bazında belirlenen çeşit ve tutarda teminatlar sağlanmaktadır.

Kredilendirme işlemlerinde ürün ve müşteri bazında belirlenen limitler esas alınmakta, risk ve limit bilgileri sürekli olarak kontrol edilmektedir.

Vadeli işlem ve opsiyon sözleşmesi ve benzeri diğer sözleşmeler cinsinden tutulan pozisyonlar üzerinde kredi riski ve piyasa risklerine karşı tesis edilmiş risk kontrol limitleri bulunmaktadır.

Özellikle döviz ve faiz oranlarındaki dalgalanmalardan kaynaklanabilecek kredi risklerini karşılamak ve kontrol etmek amacıyla gerektiğinde vadeli işlemler de gerçekleştirilmektedir.

Akbank tazmin edilen gayrinakdi kredileri vadesi geldiği halde ödenmeyen krediler ile aynı risk ağırlığına tabi tutmaktadır. Kredi riski, nakit ve gayrinakit her türlü karşı taraf riski taşıyan sözleşmeler ve pozisyonlar için geniş kapsamlı olarak tanımlanmakta ve yönetilmektedir.

Yenilenen ve yeniden itfa planına bağlanan krediler Akbank tarafından Akbank’ın kredi risk yönetimi ve takibi ilkelerine göre izlemeye alınmaktadır. İlgili müşterinin finansal durumu ve ticari faaliyetleri sürekli analiz edilmekte ve yenilenen plana göre anapara ve faiz ödemelerinin yapıp yapılmadığı ilgili birimler tarafından takip edilmektedir.

Akbank’ın risk yönetim anlayışı çerçevesinde uzun vadeli taahhütlerin kısa vadeli taahhütlere oranla daha fazla kredi riskine maruz kaldığı kabul edilmekte ve uzun vadeli riskler için risk limiti belirleme, teminatlandırma gibi hususlar kısa vadeli risklere oranla daha geniş kapsamlı olarak ele alınmaktadır.

Akbank’ın yurtdışında yürütmekte olduğu bankacılık faaliyetleri ve kredilendirme işlemleri ilgili ülkelerin ekonomik koşulları, müşteri ve kuruluşların faaliyetleri çerçevesinde önemli bir risk oluşturmamaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)**36.1.1.4 Kredi Riski (devamı)*****i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)***

Akbank, ulusal ve uluslararası bankacılık piyasasında aktif bir katılımcı olarak diğer finansal kurumların finansal faaliyetleri ile birlikte değerlendirildiğinde önemli ölçüde kredi riskine maruz değildir.

Akbank, kredi kalitesini değerlendirerek tüm borçlu ve karşı taraf için bir içsel derecelendirme notu belirlemektedir. Risk analizleri Basel II İleri Derecede İçsel Derecelendirme Yöntemi (Advanced IRB) standartlarına uygun bir şekilde yapılmaktadır.

Farklı özellikteki müşteriler için oluşturulmuş skoring sistemlerinin yardımıyla karşı tarafın temerrüde düşme olasılığı hesaplanmakta ve kurumsal, ticari, KOBİ, tüketici ve kredi kartı için ayrı ayrı derecelendirme (rating) sistemleri oluşturulmaktadır.

Akbank, farklı özellikteki müşteriler için oluşturulmuş derecelendirme sistemleri vasıtasıyla müşterilerin temerrüde düşme olasılıklarını hesaplamaktadır. Aşağıdaki tabloda derecelendirme sistemleri kullanılarak sınıflanmış kredilerin konsantrasyon bilgisi verilmiştir.

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Ortalama üstü	41,66%	43,72%
Ortalama	38,21%	41,21%
Ortalama altı	15,92%	11,11%
Derecelendirilmeyen	4,21%	3,96%

Bankacılık endüstriyel bölümünün kredi riskine maruz maksimum tutarları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	55.626.018	44.547.892
Kredi ve avanslar	267.079.307	217.391.953
<i>Şahıslara verilen kredi ve avanslar</i>	<i>62.583.636</i>	<i>48.541.904</i>
<i>Kurumlara verilen kredi ve avanslar</i>	<i>199.307.274</i>	<i>164.111.441</i>
<i>Finansal kiralama alacakları</i>	<i>5.188.397</i>	<i>4.738.608</i>
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	9.179.412	7.264.839
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	14.889.163	11.166.945
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	7.969.203	5.350.817
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar		
ve itfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	100.092.103	83.089.971
Diğer varlıklar	6.923.738	4.511.155
Toplam	461.758.944	373.323.572

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihleri itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait menkul kıymet Gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar ve itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal varlıkların Moody’s derecelendirme analizi aşağıdaki gibidir:

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)**36.1.1.4 Kredi Riski (devamı)*****i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)***

31 Aralık 2020	Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan	Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	İtfa edilmiş maliyetinden tutulan	Toplam
Aaa	-	2.164.729	-	2.164.729
Aa1, Aa2, Aa3	-	368.419	-	368.419
A1, A2, A3	-	132.687	-	132.687
Baa1, Baa2, Baa3	-	182.920	-	182.920
Ba1	-	94.248	-	94.248
Ba2	-	56.374	-	56.374
Ba3	19.470	1.323	-	20.793
B1, B2, B3	252.771	55.149.071	41.872.678	97.274.520
C ve Altı	3.941	-	-	3.941
NR	-	69.655	-	69.655
Toplam	276.182	58.219.426	41.872.678	99.695.765

31 Aralık 2019	Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan	Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	İtfa edilmiş maliyetinden tutulan	Toplam
Aaa	170.485	2.319.297	334.259	2.824.041
Aa1, Aa2, Aa3	-	275.375	-	275.375
A1, A2, A3	-	272.190	-	272.190
Baa1, Baa2, Baa3	-	132.165	-	132.165
Ba1	-	-	-	-
Ba2	-	-	-	-
Ba3	-	-	-	-
B1, B2, B3	137.668	64.525.419	15.231.266	79.894.353
Toplam	308.153	67.524.446	15.565.525	83.398.124

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihleri itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait finansal varlıkların coğrafi bölgelere dağılımı aşağıdaki gibidir:

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)**36.1.1.4 Kredi Riski (devamı)*****i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)***

31 Aralık 2020	Avrupa Birliği				Toplam
	Türkiye	ABD	Avrupa Birliği	dışı	
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	43.253.151	2.519.706	9.445.313	407.848	55.626.018
Kredi ve avanslar	255.218.651	106.034	11.158.825	595.797	267.079.307
<i>Şahıslara verilen kredi ve avanslar</i>	62.583.636	-	-	-	62.583.636
<i>Kurumlara verilen kredi ve avanslar</i>	187.446.618	106.034	11.158.825	595.797	199.307.274
<i>Finansal kiralama alacakları</i>	5.188.397	-	-	-	5.188.397
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	9.179.412	-	-	-	9.179.412
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	7.293.386	-	7.548.958	46.819	14.889.163
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	33.881	-	7.935.322	-	7.969.203
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve itfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	97.149.101	2.164.729	778.274	-	100.092.104
Diğer varlıklar	6.923.737	-	-	-	6.923.737
Toplam	419.051.319	4.790.469	36.866.692	1.050.464	461.758.944

31 Aralık 2019	Avrupa Birliği				Toplam
	Türkiye	ABD	Avrupa Birliği	dışı	
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	27.579.823	4.634.554	11.893.974	439.541	44.547.892
Kredi ve avanslar	208.508.507	2.428	8.327.859	553.159	217.391.953
<i>Şahıslara verilen kredi ve avanslar</i>	48.541.904	-	-	-	48.541.904
<i>Kurumlara verilen kredi ve avanslar</i>	155.227.995	2.428	8.327.859	553.159	164.111.441
<i>Finansal kiralama alacakları</i>	4.738.608	-	-	-	4.738.608
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	7.264.839	-	-	-	7.264.839
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	5.378.666	1.118	5.734.846	52.315	11.166.945
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	-	-	5.350.817	-	5.350.817
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve itfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	79.750.267	2.319.297	816.138	204.269	83.089.971
Diğer varlıklar	4.511.154	-	-	-	4.511.154
Toplam	332.993.256	6.957.397	32.123.634	1.249.284	373.323.571

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihleri itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait finansal varlıkların sektörel dağılımı aşağıdaki gibidir:

	Toptan ve							Toplam
	Finansal Kuruluşlar	Kamu Sektörü	Perakende Ticaret	İmalat Sanayi	Diğer	Bireysel Müşteriler		
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	55.626.018	-	-	-	-	-	-	55.626.018
Kredi ve avanslar	16.310.380	4.200.482	31.929.420	87.549.284	64.506.105	62.583.636	267.079.307	
<i>Kurumlara verilen kredi ve avanslar</i>	16.235.571	4.200.278	31.615.548	85.208.254	62.047.623	-	199.307.274	
<i>Şahıslara verilen kredi ve avanslar</i>	-	-	-	-	-	62.583.636	62.583.636	
<i>Finansal kiralama alacakları</i>	74.809	204	313.872	2.341.030	2.458.482	-	5.188.397	
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	243.561	189.938	-	-	8.745.913	-	9.179.412	
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	-	-	-	-	-	-	-	
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	7.607.792	-	-	-	7.261.550	19.821	14.889.163	
Türev araçlar	7.969.203	-	-	-	-	-	7.969.203	
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal var ve itfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	10.583.726	86.782.757	-	2.460.508	265.113	-	100.092.104	
Diğer varlıklar	6.923.737	-	-	-	-	-	6.923.737	
31 Aralık 2020	105.264.417	91.173.177	31.929.420	90.009.792	80.778.681	62.603.457	461.758.944	
31 Aralık 2019	91.154.236	69.657.501	27.207.406	68.064.873	68.658.025	48.581.530	373.323.571	

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)**36.1.1.4 Kredi Riski (devamı)*****ii) Diğer endüstriyel bölümler***

Grup'un bankacılık endüstriyel bölümü haricinde faaliyet gösteren şirketlerin kredi riski, nakit ve nakit benzeri değerler, türev finansal araçlar, bankalarda tutulan mevduatlardan ve tahsil edilmemiş alacaklar ile sorumlu kılınan işlemleri içine alan kredi riskine maruz kalan müşterilerden oluşmaktadır.

Grup'un 31 Aralık 2020 ve 2019 tarihleri itibarıyla diğer endüstriyel bölümlerine ait finansal araç türleri itibarıyla maruz kaldığı kredi riskleri aşağıda belirtilmiştir:

31 Aralık 2020	Ticari	Sigorta	Diğer	Bankalardaki	Türev
	alacaklar	faaliyetlerinden alacaklar			
Raporlama tarihi itibarıyla maruz kalınan azami kredi riski (A+B+C+D)	1.846.121	-	156.927	1.796.846	60.516
Azami riskin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-
A. Vadesi geçmiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	1.587.382	-	156.927	1.796.846	60.516
B. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	258.739	-	-	-	-
C. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değeri	-	-	-	-	-
- Vadesi geçmiş (Brüt defter değeri)	68.160	-	-	-	-
- Değer düşüklüğü	(68.160)	-	-	-	-
- Net değer teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-

31 Aralık 2019	Ticari	Sigorta	Diğer	Bankalardaki	Türev
	alacaklar	faaliyetlerinden alacaklar			
Raporlama tarihi itibarıyla maruz kalınan azami kredi riski (A+B+C+D)	1.625.436	-	157.343	733.902	110.902
Azami riskin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-
A. Vadesi geçmiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	1.493.247	-	157.343	733.902	110.902
B. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	132.189	-	-	-	-
C. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değeri	-	-	-	-	-
- Vadesi geçmiş (Brüt defter değeri)	57.515	-	-	-	-
- Değer düşüklüğü	(57.515)	-	-	-	-
- Net değer teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-	-

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)**36.1.1.5 Riske Maruz Değer**

Stres testleri olağanüstü durumlarda oluşabilecek zararların boyutlarına dair göstergeler sağlar. Akbank Risk Yönetimi bölümü tarafından yapılan stres testi Akbank’ın piyasa riski politikalarında da öngörüldüğü üzere faiz oranı stres testini içermektedir. Alım-satım portföyü dışında kalan tüm bankacılık işlemleri için faiz oranı riski bankacılık hesaplarından kaynaklanan faiz oranı riski altında takip edilmektedir. Stres testinin sonuçları Aktif Pasif Komitesi (APKO) tarafından incelenmektedir.

Bankacılık hesaplarından kaynaklanan faiz oranı riski hesaplaması ve raporlaması 23 Ağustos 2011 tarih ve 28034 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Bankacılık Hesaplarından Kaynaklanan Faiz Oranı Riskinin Standart Şok Yöntemiyle Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik” uyarınca aylık olarak yapılmaktadır.

31 Aralık 2020 ve 2019 itibarıyla hesaplamaya konu bilanço kalemlerinin gerçeğe uygun değerlerindeki değişimi ölçmek için Türk Lirası ve yabancı para üzerine 500 ve 200 baz puanlık şokların etkisi aşağıdaki gibidir;

Para Birimi	Uygulanan Şok (+/- x baz puan)	31 Aralık 2020		31 Aralık 2019	
		Kazançlar /Kayıplar	Kazançlar /Özkaynaklar - Kayıplar /Özkaynaklar	Kazançlar /Kayıplar	Kazançlar /Özkaynaklar - Kayıplar /Özkaynaklar
TL	(400)	3.613.453	%4,97	3.588.028	%5,69
TL	500	(4.110.166)	%(5,65)	(4.027.453)	%(6,38)
ABD Doları	(200)	231.365	%(0,32)	922.614	%(1,46)
ABD Doları	200	(359.087)	%(0,49)	(882.350)	%(1,40)
Avro	(200)	1	%(0,00)	(35.477)	%(0,06)
Avro	200	45.437	%(0,06)	(828.729)	%(1,31)
Toplam (Negatif Şoklar için)		3.844.819	%5,29	4.475.165	%7,09
Toplam (Pozitif Şoklar için)		(4.423.816)	%(6,08)	(5.738.532)	%(9,09)

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)**36.1.1.5 Riske Maruz Değer (devamı)**

Akbank kur riski ve faiz oranı risklerini piyasa riskini oluşturan en önemli iki bileşen olarak değerlendirmektedir. Piyasa riski “içsel model” ve “standart metot” olmak üzere iki ayrı yöntem ile ölçülmektedir.

“İçsel model”e göre piyasa riski, değişik risk faktörlerini dikkate alan Riske Maruz Değer (“RMD”) yaklaşımıyla ölçülmektedir, RMD hesaplamalarında, varyans-kovaryans, tarihsel benzetim ve Monte Carlo simülasyonu metotları kullanılmaktadır. Kullanılan yazılım ileri verim eğrisi ve volatilité modelleri ile hesaplamalar yapılabilmektedir, RMD modeli, %99 güven aralığı ve 10 günlük elde tutma süresi varsayımlarına dayanmaktadır. Piyasa riski menkul kıymetler portföyü bazında ve kur riskini de içerecek şekilde günlük ve haftalık olarak ölçülmekte ve Banka Üst Düzey Risk Komitesi’ne raporlanmaktadır. Banka Üst Düzey Risk Komitesi piyasa riski ile ilgili olarak limitler belirlemektedir ve piyasa koşullarına göre sürekli olarak limitler gözden geçirilmektedir. Belirlenen limitlerin uygulanması yetki sınırlandırmalarına tabi tutulmakta ve böylece kontrol etkinliği artırılmaktadır.

RMD analizleri, senaryo analizleri ve stres testleri ile desteklenerek beklenmedik ve gerçekleşme olasılığı düşük ancak etkisi büyük olayların ve piyasalardaki dalgalanmaların etkilerini de göz önünde bulundurmaktadır. Model çıktılarının geriye dönük testleri düzenli olarak yapılmaktadır.

“Standart metotda göre piyasa riski, menkul kıymetler portföyü bazında ve Grubun kur riskini de içerecek şekilde günlük ve haftalık olarak ölçülmekte ve üst düzey yönetime raporlanmaktadır.

36.1.2 Sermaye Risk Yönetimi

Sermayeyi yönetirken Grup’un hedefleri, ortaklarına getiri, diğer hissedarlara fayda sağlamak ve sermaye maliyetini azaltmak amacıyla en uygun sermaye yapısını sürdürmek için Grup’un faaliyette bulunabilirliğinin devamını korumaktır.

Sermaye yapısını korumak veya yeniden düzenlemek için Grup ortaklara ödenecek temettü tutarını belirler, yeni hisseler çıkarabilir ve borçlanmayı azaltmak için varlıklarını satabilir.

Grup sermayeyi net borç/yatırılan sermaye oranını kullanarak izlemektedir. Net borç, hazır değerlerin ve vergi yükümlülüklerinin (cari dönem ve ertelenmiş vergi yükümlülükleri) toplam yükümlülük tutarından düşülmesiyle hesaplanır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 36 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)**36.1.2 Sermaye Risk Yönetimi (Devamı)**

31 Aralık 2020 ve 2019 tarihleri itibarıyla net borç/yatırılan sermaye oranı aşağıdaki gibidir:

Bin TL	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Toplam borçlar	424.475.480	339.870.436
Nakit ve nakit benzerleri	19.828.118	22.447.203
Net borç	404.647.362	317.423.233
Özkaynak	76.782.894	66.477.443
Yatırılan sermaye(*)	481.430.256	383.900.676
Net borç/yatırılan sermaye oranı	84%	83%

(*) Yatırılan sermaye, özkaynak ve net borç toplamından oluşmaktadır.

36.1.3 Riskten Koruma İşlemlerine İlişkin Açıklamalar**a) Net yatırım riskinden korunma muhasebesine ilişkin bilgiler:**

Grup, bağlı ortaklığı olan Akbank AG'nin net yatırım değerinin 787 milyon EURO (31 Aralık 2019: 320 milyon EURO) tutarındaki bölümü nedeniyle oluşan kur farkı riskinden korunmak amacıyla net yatırım riskinden korunma stratejisi uygulamaktadır. Banka tarafından kullanılan sendikasyon kredilerinin 787 milyon EURO tutarındaki kısmı “riskten korunma aracı” olarak belirlenmiştir.

b) Gerçeğe uygun değerden korunma muhasebesine ilişkin bilgiler:

31 Aralık 2020 itibarıyla yapılan ölçümlerde gerçeğe uygun değer riskinden korunma işlemlerinin etkin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte riskten korunma aracının sona ermesi, gerçekleşmesi, satılması, riskten korunma muhasebesinin sonlandırılması veya etkinlik testlerinin sonuçlarının etkin olmaması nedeniyle riskten korunma muhasebesi devam etmeyen işlemlere ilişkin tutarlar materyal olmayan seviyededir.

c) Nakit akış riskinden korunma amaçlı işlemlere ilişkin bilgiler:

31 Aralık 2020 itibarıyla yapılan ölçümlerde nakit akış riskinden korunma işlemlerinin etkin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte riskten korunma aracının sona ermesi, gerçekleşmesi, satılması, riskten korunma muhasebesinin sonlandırılması veya etkinlik testlerinin sonuçlarının etkin olmaması nedeniyle riskten korunma muhasebesi devam etmeyen işlemlere ilişkin tutarlar materyal olmayan seviyededir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLAR**Finansal araçların gerçeğe uygun değeri**

Finansal araçların tahmini makul değerleri, Holding, Bağlı Ortaklıkları ve Müşterek Yönetime Tabi Ortaklıkları tarafından mevcut piyasa bilgileri ve uygun değerlendirme yöntemleri kullanılarak belirlenmiştir. Ancak, makul değer tahmininde piyasa verilerinin yorumlanmasında takdir kullanılır. Sonuç olarak, burada sunulan tahminler, Grup'un cari bir piyasa işleminde elde edebileceği değerlerin göstergesi olmayabilir.

Grup'un makul değeri belirlenebilen finansal araçların makul değerlerinin, tahmininde aşağıdaki yöntem ve varsayımlar kullanılmıştır:

Finansal varlıklar

Dönem sonu kurlarıyla çevrilen döviz cinsinden olan bakiyelerin makul değerlerinin, kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Kasa ve banka ve banka mevduatları dahil, maliyet bedeli ile gösterilen finansal varlıkların makul değerlerinin, kısa vadeli olmaları ve alacak kayıplarının ihmal edilebilir olması dolayısıyla kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir. Menkul kıymet yatırımlarının makul değerleri bilanço tarihindeki piyasa fiyatları esas alınarak tahmin edilmiştir.

Ticari alacaklar etkin faiz yöntemi kullanılarak iskonto edilmiş maliyetleri üzerinden değerlendirilmekte ve ilgili beklenen kredi zararları ile birlikte kayıtlı değerlerinin makul değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Finansal yükümlülükler

Banka kredileri ve diğer parasal yükümlülüklerin makul değerlerinin, kısa vadeli olmalarından dolayı kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Döviz cinsinden olan uzun vadeli krediler dönem sonu kurlarından çevrilir ve bundan dolayı makul değerleri kayıtlı değerlerine yaklaşmaktadır.

Ticari borçlar etkin faiz yöntemi kullanılarak iskonto edilmiş maliyetleri üzerinden değerlendirilmekte ve bu şekilde kayıtlı değerlerinin makul değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Türev araçlar

Yabancı para ve faiz swapları ile vadeli döviz alım-satım sözleşmelerinin makul değerleri bilanço tarihindeki piyasa fiyatları esas alınarak tahmin edilmiştir.

Bankacılık

TFRS 13, gerçeğe uygun değer hesaplamalarına baz olan değerlendirme tekniklerinde kullanılan verilerin gözlemlenebilir olup olmadıklarına göre değerlendirme teknikleri sınıflandırmasını belirlemektedir.

Gerçeğe uygun değere ilişkin söz konusu sınıflandırma aşağıdaki şekilde oluşturulmaktadır:

- Özdeş varlıklar ya da borçlar için aktif piyasalardaki kayıtlı (düzeltilmemiş) fiyatlar (1'inci seviye)
- 1'inci seviyede yer alan kayıtlı fiyatlar dışında kalan ve varlıklar ya da borçlar açısından doğrudan (fiyatlar aracılığıyla) ya da dolaylı olarak (fiyatlardan türetilmek suretiyle) gözlemlenebilir nitelikteki veriler (2'nci seviye)
- Varlık ya da borçlara ilişkin olarak gözlemlenebilir piyasa verilerine dayanmayan veriler (3'üncü seviye).

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)**Finansal araçların gerçeğe uygun değeri (devamı)****Bankacılık(devamı)**

Söz konusu ilkelere göre 31 Aralık 2020 ve 2019 tarihi itibarıyla Grup’un bankacılık endüstriyel bölümüne ait finansal varlık ve borçlarının gerçeğe uygun değer sıralaması aşağıdaki tabloda verilmektedir:

Cari Dönem - 31 Aralık 2020	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	Toplam
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr/Zarar’a Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	189.938	-	-	189.938
- Sermayede Payı Temsil Eden Menkul Değerler	305.711	-	-	305.711
- Diğer Finansal Varlıklar*	280.008	1.095.936	7.342.909	8.718.853
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	44.420.223	-	-	44.420.223
- Diğer Finansal Varlıklar	11.758.112	2.041.091	-	13.799.203
Vadeli Mevduatlar	16.348	-	-	16.348
Türev Finansal Varlıklar				
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	4.738.479	-	4.738.479
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	1.897	18.178.506	-	18.180.403
Krediler	-	267.079.307	-	267.079.307
İtfa Edilmiş Maliyeti İle Ölçülen Finansal Varlıklar (Net)				
- Devlet Borçlanma Senetleri	41.444.027	-	-	41.444.027
- Diğer Finansal Varlıklar	428.651	-	-	428.651
Toplam Varlıklar	98.844.915	293.133.319	7.342.909	399.321.143
Türev Finansal Yükümlülükler	54	14.903.800	-	14.903.854
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	678.869	-	678.869
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	54	14.224.931	-	14.224.985
Gerçeğe Uygun Değerinden Gösterilen Finansal Yükümlülükler				
- Müşteri Mevduatları	-	239.101.954	-	239.101.954
-Bankalararası para piyasası mevduatları, alınan fonlar ve borçlanma senetleri	-	71.339.278	-	71.339.278
Toplam Yükümlülükler	54	325.345.032	-	325.345.086

(*) 3. Seviye olarak değerlendirilen gerçeğe uygun değeri kar/zarara yansıtılan finansal varlığın gerçeğe uygun değeri, çeşitli değerlendirme yöntemleri içeren çalışma sonuçlarına istinaden belirtilmiştir. Söz konusu değerlendirme çalışmasında yer alan temel varsayımlardaki olası değişiklikler kredinin taşınan değerini etkileyebilmektedir.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)**Finansal araçların gerçeğe uygun değeri (Devamı)**

Önceki Dönem - 31 Aralık 2019	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	Toplam
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr/Zarar’a Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	274.722	-	-	274.722
- Sermayede Payı Temsil Eden Menkul Değerler	232.764	-	-	232.764
- Diğer Finansal Varlıklar	58.216	401	6.723.419	6.782.036
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar				
- Devlet Borçlanma Senetleri	51.703.078	-	-	51.703.078
- Diğer Finansal Varlıklar	13.803.815	2.017.553	-	15.821.368
Türev Finansal Varlıklar				
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	2.127.012	-	2.127.012
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	774	14.500.878	-	14.501.652
Krediler*	-	217.391.953	-	217.391.953
İtfa Edilmiş Maliyeti İle Ölçülen Finansal Varlıklar (Net)				
- Devlet Borçlanma Senetleri	14.030.740	-	-	14.030.740
- Diğer Finansal Varlıklar	1.534.785	-	-	1.534.785
Toplam Varlıklar	81.638.894	236.037.797	6.723.419	324.400.110
Türev Finansal Yükümlülükler				
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	901.104	-	901.104
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	311	8.160.558	-	8.160.869
Gerçeğe Uygun Değerinden Gösterilen Finansal Yükümlülükler				
- Müşteri Mevduatları	-	198.306.881	-	198.306.881
-Bankalararası para piyasası mevduatları, alınan fonlar ve borçlanma senetleri	-	54.084.626	-	54.084.626
Toplam Yükümlülükler	311	261.453.169	-	261.453.480

(*) 3. Seviye olarak değerlendirilen kredinin gerçeğe uygun değeri, çeşitli değerlendirme yöntemleri içeren çalışma sonuçlarına istinaden belirlenmiştir. Söz konusu değerlendirme çalışmasında yer alan temel varsayımlardaki olası değişiklikler kredinin taşınan değerini etkileyebilmektedir. Krediler bakiyesi net gösterilmiştir.

Aşağıdaki tabloda 3. Seviyedeki finansal varlıkların hareket tablosuna yer verilmiştir:

	31 Aralık 2020	31 Aralık 2019
Dönem başı bakiyesi	6.723.419	6.690.208
Değerleme Farkı(*)	619.490	759.654
Transfer	-	(726.443)
Dönem sonu Bakiyesi	7.342.909	6.723.419

(*) Söz konusu değer artışı LYY Telekomünikasyon A.Ş.'nin Satış Amaçlı Elde Tutulan Varlıklarda takip edilen kısmında cari dönemde gerçekleşen 477.249 TL değer azalışı ile birlikte değerlendirildiğinde, varlıkta 142.241 TL net değer artışı olmuştur.

Teşkilatlanmış piyasalarda işlem görmeyen ve gerçeğe uygun değerleri güvenilir bir şekilde belirlenemeyen gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklarda sınıflandırılan hisse senetleri, maliyet bedelleri üzerinden, varsa, değer kaybı ile ilgili karşılık düşüldükten sonra konsolide finansal tablolara yansıtılmıştır. Cari yılda ve geçmiş yılda seviyeler arasında herhangi bir transfer olmamıştır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 37 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)**Finansal araçların sınıfları ve gerçeğe uygun değerleri**

31 Aralık 2020	Not	Finansal Yatırımlar	İtfa Edilmiş Maliyeti Üzerinden Değerlenen	Krediler ve alacaklar (nakit ve nakit benzerleri dahil)	Gerçeğe Uygun Değer Farkı	İtfa edilmiş değerinden gösterilen finansal yükümlülükler	Defter değeri	Gerçeğe uygun Değeri
Finansal varlıklar								
Nakit ve nakit benzerleri	5	-	-	19.828.118	-	-	19.828.118	19.828.118
Ticari alacaklar	9	-	-	1.846.121	-	-	1.846.121	1.846.121
Diğer finansal varlıklar (*)	6,10	41.873.322	-	8.383.515	58.219.426	-	108.476.263	108.554.879
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	32	-	-	267.079.307	-	-	267.079.307	281.976.440
Finansal yükümlülükler								
Finansal borçlar	7	-	-	-	-	72.261.198	72.261.198	72.261.198
Ticari borçlar	9	-	-	-	-	5.023.674	5.023.674	5.023.674
Diğer finansal yükümlülükler (**)	10	-	-	-	-	13.519.777	13.519.777	13.519.777
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	33	-	-	-	-	310.441.232	310.441.232	310.577.115
31 Aralık 2019								
Finansal varlıklar								
Nakit ve nakit benzerleri	5	-	-	22.447.203	-	-	22.447.203	22.447.203
Ticari alacaklar	9	-	-	1.625.436	-	-	1.625.436	1.625.436
Diğer finansal varlıklar (*)	6,10	15.566.111	-	5.792.542	67.524.446	-	88.883.099	88.894.295
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	32	-	-	217.391.953	-	-	217.391.953	228.831.850
Finansal yükümlülükler								
Finansal borçlar	7	-	-	-	-	58.084.781	58.084.781	58.084.781
Ticari borçlar	9	-	-	-	-	3.995.658	3.995.658	3.995.658
Diğer finansal yükümlülükler (**)	10	-	-	-	-	9.452.894	9.452.894	9.452.894
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	33	-	-	-	-	252.391.507	252.391.507	252.169.296

(*) Diğer finansal varlıklar, diğer alacaklar, gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan menkul kıymetler, vadeli mevduatlar ve itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen tutulacak menkul kıymetlerden oluşmaktadır.

(**) Diğer finansal yükümlülükler diğer borçlardan oluşmaktadır.

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.**31 ARALIK 2020 TARİHİ İTİBARIYLA KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN DİPNOTLAR**

(Tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak belirtilmiştir. TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

DİPNOT 38 - RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

Grup'un bağlı ortaklıklarından Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş.'nin (Teknosa) 22 Şubat 2021 tarihli Yönetim kurulu toplantısında alınan karar kapsamında; Teknosa tarafından gerçekleştirilecek bedelli sermaye artırımında ihraç ve halka arz edilecek 91.000.000 TL nominal değerli paylardan her 1 TL nominal değere isabet eden payların 3 TL yeni pay alma hakkı kullanım fiyatı üzerinden satılması neticesinde, bedelli sermaye artırımından en az 273 milyon TL brüt halka arz geliri elde edileceği öngörülmektedir. Aynı tarihli özel durum açıklamasında Sabancı Holding, Teknosa'nın sermaye artırımında yeni pay alma haklarının tamamen ve nakden kullanılacağını taahhüt ederek Teknosa'ya asgari 136,5 milyon Türk Lirası sermaye sağlayacağını duyurmuştur.

Grup'un İş ortaklıklarından Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş.'nin (AvivaSA) sermayesinin Aviva Grubu'na (Aviva International Holdings Ltd) ait %40'ını temsil eden 72.000.006,72 TL nominal değerli paylarının tamamının Ageas Grubu tarafından devralınması konusunda anlaşmaya varılmıştır. Taraflar arasındaki Hisse Alım Sözleşmesinde belirlenen kapanış koşullarının yerine getirilmesini takiben, Aviva'ya ait AvivaSA paylarının Ageas'a devri gerçekleşecektir. Sabancı Holding ve Ageas arasında imzalanan Hissedarlar Sözleşmesinin yürürlüğü, gerekli izin ve onayların alınması da dahil olmak üzere, ilgili sözleşmelerde belirlenen kapanış koşullarının yerine getirilmesine bağlı olup, tüm bu sürecin en geç 2021 yıl sonunda tamamlanmış olması öngörülmektedir. Süreç tamamlandığında Avivasa Emeklilik ve Hayat A.Ş., TFRS 10 kapsamında tam konsolidasyon yöntemi ile Grup finansal tablolarına dahil edilecektir.

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

Sabancı Center, 4. Levent 34330 İstanbul

Tel : (0 212) 385 80 80

Faks : (0 212) 385 88 88

E-posta : info@sabanci.com

www.sabanci.com

