

# SABANCI

2023 FAALİYET RAPORU



# 98 yıllık bir Topluluk olmak başka, 98 yıldır Cumhuriyet ile kol kola yürüyen bir şirket olmak ise bambaşka...

Türkiye Cumhuriyeti'nin bu topraklara getirdiği cesaret, moral ve inançla hayat bulan Sabancı Topluluğu olarak, kendi değerlerimizi Cumhuriyet değerleriyle eş değer görüyoruz.

Sürekli ilerlemeyi, yenilenmeyi, çağın ötesini düşünmeyi, çağdaşlaşmayı bitmeyen bir mükemmeliyet yolculuğu olarak adlandırıyoruz.

100. yılda nasıl inanarak söylüyorsak "Başka Cumhuriyet Yok" diye; şunu da çok iyi biliyoruz: "Başka Sabancı da Yok!"

İşte bu yüzden bizim başarılı olmaktan, Cumhuriyet'in daha nice 100 yıllarında ülkemize ve milletimizi öncülük etmekten başka çaremiz de yok.

Bu anlayışla, bir yandan bugüne odaklanırken, bir yandan da sürekli geleceğe bakıyoruz. Aklın ve bilimin izinde, koyduğumuz hedeflere hep birlikte ilerliyoruz.

Nereye gittiğimizi de biliyoruz, buraya nasıl gideceğimizi de...

Hudutsuz koşacağımız, "Dünya'nın Sabancı'sı" unvanını hak edeceğimiz, Cumhuriyet değerlerini yücelteceğimiz nice 100 yıllara!



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

## Strateji Evi



(1) SMR: Small Modular Reactor (2) HFC: Hydrogen Fuel Cell (3) ECT: Equipment for Climate Technologies (İklim Teknolojileri Ekipmanları)

## Rapor Hakkında

Sabancı Topluluğu, küresel oyuncu kimliğini, sürdürülebilir bir geleceğin inşasına verdiği katkı ile pekiştiriyor, paydaşları ve Türkiye ekonomisi için kalıcı değer üretmeye devam ediyor.

Güçlü finansal yapısı, dinamik portföy yönetimi ve sağlam yönetim modeli ile yenilikçiliğe ve teknolojiye odaklı iş yaklaşımını bir araya getirerek ana iş kollarında güçlü büyüme sağlarken yeni büyüme platformlarında önemli fırsatlar elde ediyor.

Sürdürülebilirliği yatırım kararlarının temel ilkesi, güçlü büyüme ve paydaşlarına sağladığı getiriye ise itici gücü kabul eden Sabancı Topluluğu, **sürdürülebilir bir yaşam için öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiriyor.**

98 yılda inşa edilen küresel deneyim, yüksek performans kültürü ve değer odaklı ekosisteminin temelinde yükselen Sabancı Topluluğu, ikinci yüz yılına büyümesini ve dönüşümünü hızlandıran kararlı ve stratejik adımlarla ilerliyor.

# Bir Maestro'nun canlı performansından ilham alan ve bir başyapıt yaratmak üzere bir araya gelen hareketlerin senfonisinden esinlenen, 2023 Faaliyet Raporu konseptimiz "Hareketteki Uyum" ile tanışın.

Bu konsept, tıpkı senfoni orkestrasını ustalıkla idare eden bir Maestro gibi, Sabancı Holding'in içinde bulunduğu global ekosistemin her parçasını yenilikçi teknolojileri kullanarak, birbiriyle, doğayla ve insanla sürekli şekilde mükemmel uyumla yönetmesine atıfta bulunur.

Konsept aynı zamanda, Sabancı Holding'in, dinamik portföy yönetimi, teknolojik yenilik, çevresel sorumluluk, insana yatırım, ve stratejik ittifakları birleştirerek oluşturduğu mükemmel uyumu ve yatırımcılara sunulan sürekli büyüme ile gelişmeyi temsil eder. Bunu, bir Maestro'nun etkileyici hareketleriyle insan zihninde uyandırdığı görsel bir şölenle ifade eden raporumuz, ileri görüşlü bir holding ekosisteminin parçaları olan organizasyonların senkronize işleyişini geleneksel sınırları aşan bir anlatımla özetler.

Sabancı ekosisteminin "Hareketteki Uyum"u, 2023 faaliyetlerimizin altını çiziyor. Sizleri bu ekosistemin yarattığı değeri keşfetmeye davet ediyoruz.



# Sınırların Ötesinde Bir Orkestra: Sabancı'nın Küresel Ekosistemi

14

Ülke

6

İş Ortağı

60

BİN+

Çalışan Sayısı



# Sabancı'nın Sürdürülebilir Senfonisi: Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetişimde Öncü

5

MİLYAR  
ABD DOLARI

2027 Yılına Kadar SKA  
Bağlantılı Faaliyetler  
İçin Harcama  
Taahhüdü

AA

MSCI Notunda  
4 Yılda  
4 Puan Artış

9

Sabancı Şirketi,  
CDP İklim Değişikliği  
Programı Liderlik  
Seviyesi'nde



# Mükemmellik Senfonisi: Uzun Vadeli Değer Yaratan Finansal Başarı

8,8  
MİLYAR  
ABD DOLARI

Net Aktif Değer  
Büyüküğü\*

%5

Borsa İstanbul  
Toplam Piyasa  
Değerindeki Pay\*\*

21

Yıl Kesintisiz  
Temettü Ödemesi

## Sayılarla Sabancı

### ORTA VADELİ HEDEFLER

2021-2025 dönemi için Kasım 2020'de Sermaye Piyasaları Günü'nde açıklanan orta vadeli finansal hedefler

	2021-2025 Hedefler	2021-2025 Rakamları	Durum
Kombine Gelir Büyümesi	TÜFE + %8	TÜFE + %28	Tamamlandı
Kombine FAVÖK <sup>(1)</sup> Büyümesi	TÜFE + %10	TÜFE + %34	Tamamlandı
Yeni Ekonomi Payı <sup>(2)(3)</sup>	~%13	%11	Devam ediyor
Döviz Cinsi Gelir Payı <sup>(2)</sup>	%30+	%21	Devam ediyor
Net Borç/FAVÖK <sup>(1)(4)</sup>	<2,0x	0,8x	Tamamlandı
Konsolide Özkaynak Karlılığı <sup>(5)</sup>	%15-%20	%34,4	Tamamlandı

(1) Tek seferlik gelir/giderler hariçtir (2) Banka dışı gelir içerisinde ve dönem sonu (3) Yeni ekonomi, enerji ve iklim teknolojileri, malzeme teknolojileri ve dijital teknolojilerden elde edilen gelirleri ifade etmektedir (4) Banka dışı ve dönem sonu (5) Tek seferlik gelir/giderler hariç ve dönem sonu

### Temel Finansal Göstergeler (milyar TL)

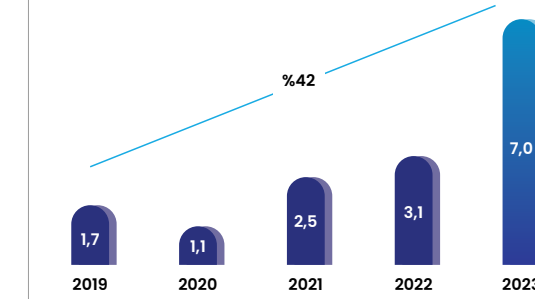
TMS 29 Hariç	2019	2020	2021	2022	2023	YBBO
Kombine Gelir*	97,1	103,6	150,1	401,5	631,5	%60
Kombine FAVÖK**	17,1	20,9	33,4	113,0	138,9	%69
Konsolide Net Kâr**	3,8	5,2	9,7	34,6	41,3	%82
Konsolide Özkaynak Karlılığı**	%12,2	%14,5	%22,6	%45,4	%34,4	

\* Holding temettü geliri hariçtir.

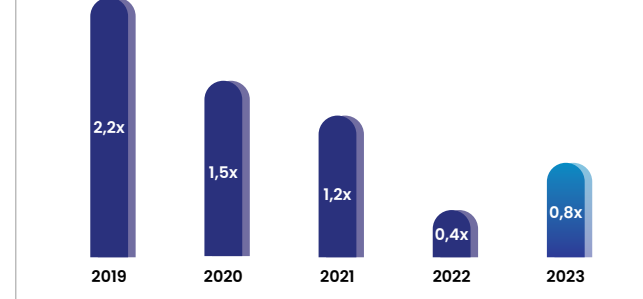
\*\* Operasyonel olmayan ve tek seferlik gelir/giderler hariç tutardır. Konsolide net kâr için ana ortaklık payı.

TMS 29 Dahil	2022	2023	Yıllık
Kombine Gelir	763,2	811,1	%6
Kombine FAVÖK	208,0	169,8	-%18
Konsolide Net Kâr (Ana Ortaklık Payı)	39,4	15,4	-%61
Konsolide Özkaynak Karlılığı	%19,8	%7,0	

### Holding Solo Net Nakit Pozisyonu (milyar TL)

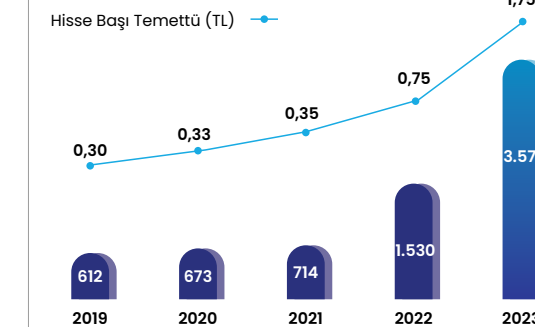


### Kombine Net Finansal Borç/Banka Dışı FAVÖK\*

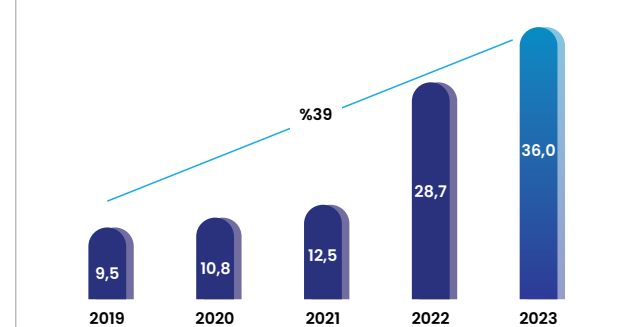


\* Finansal hizmetlerin nakit pozisyonu ve bankacılık segmenti hariçtir.

### Ödenen Temettü (milyon TL)



### Kombine Operasyonel Nakit Akışı\*\*



\*\* Finansal hizmetler, bankacılık ve diğer segmentler hariçtir.

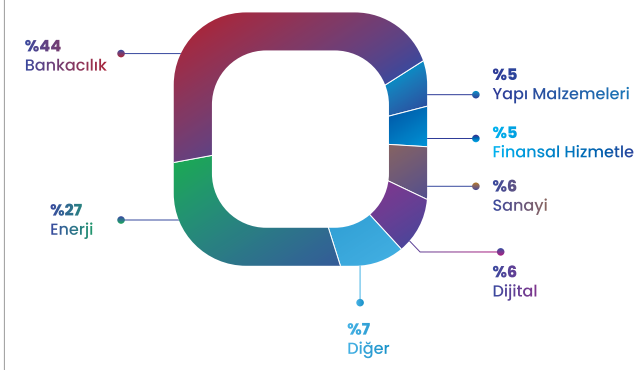
\*31.12.2023. Halka açık şirketler için piyasa değeri, Enerjisa Üretim, Sabancı Building Solutions ve İklim teknolojileri için bağımsız değerlendirme,

diğer halka açık olmayan şirketler için ise defter değeri kullanılmıştır.

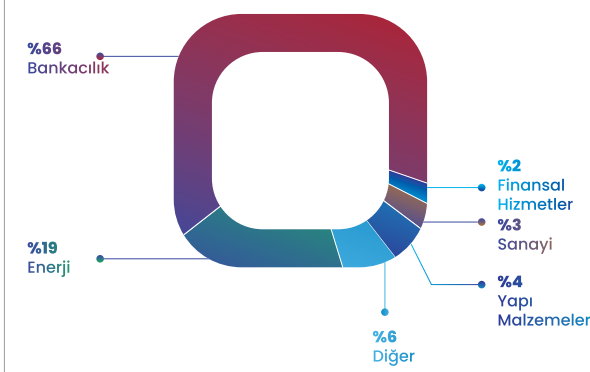
\*\*31.12.2023 itibarıyla ve halka açık 11 Sabancı şirketini kapsayacak şekildedir.

# Sayılarla Sabancı

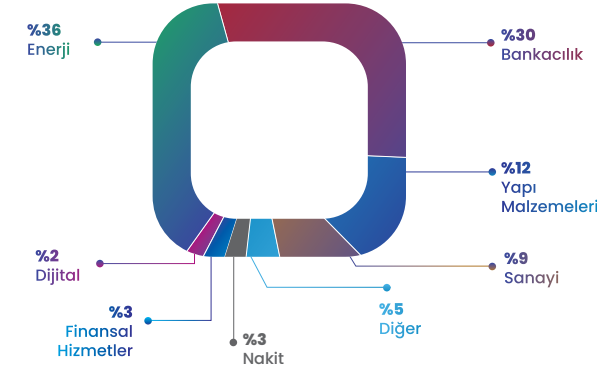
## Kombine Gelir Dağılımı



## Kombine FAVÖK Dağılımı



## Net Aktif Değer (NAD) Dağılımı\*



\*31.12.2023. Halka açık şirketler için piyasa değeri, Enerjisa Üretim, Sabancı Building Solutions ve İklim Teknolojileri için bağımsız değerlendirme, diğer halka açık olmayan şirketler için ise defter değeri kullanılmıştır.

## Bankacılık

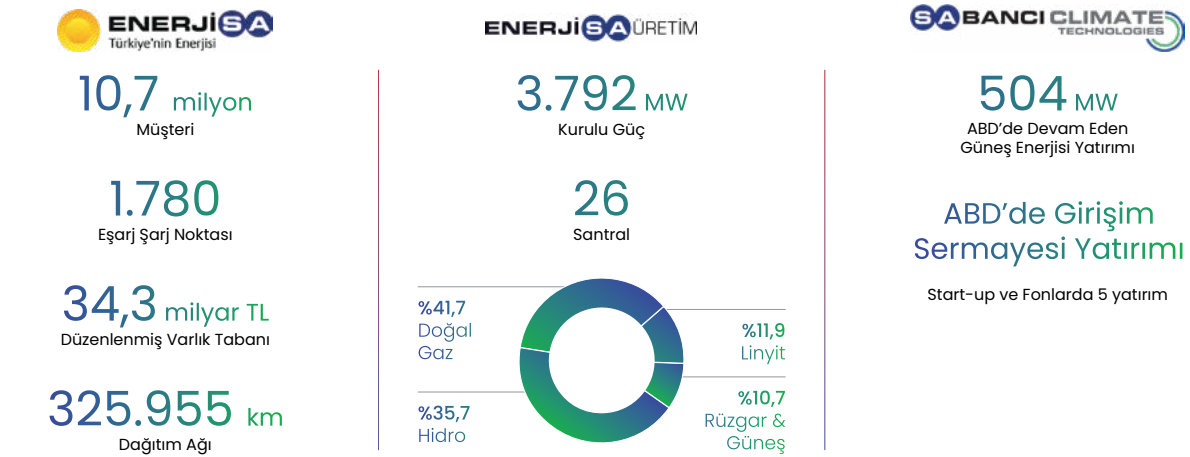


<sup>(1)</sup> MIS verilerine dayanmaktadır. Aktif: Son 3 ayda giriş yapan  
<sup>(2)</sup> Düzenlemeler hariç; Menkulünin gerçeğe uygun değerlendirme farkları & risk ağırlıklı kalemler hesaplamasında 2022 yıl sonu döviz kuru dikkate alınmıştır.

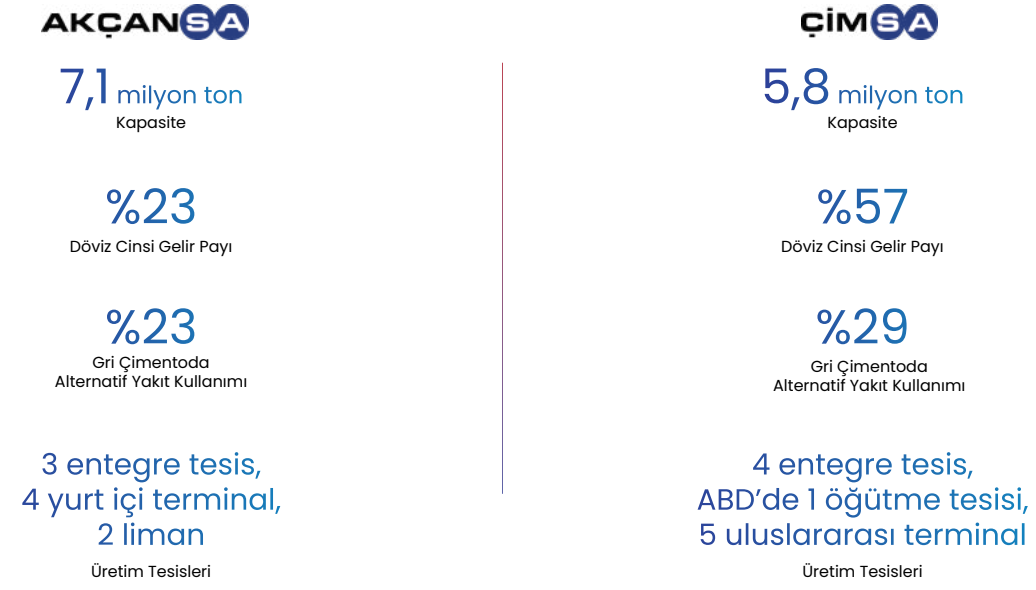
## Finansal Hizmetler



## Enerji



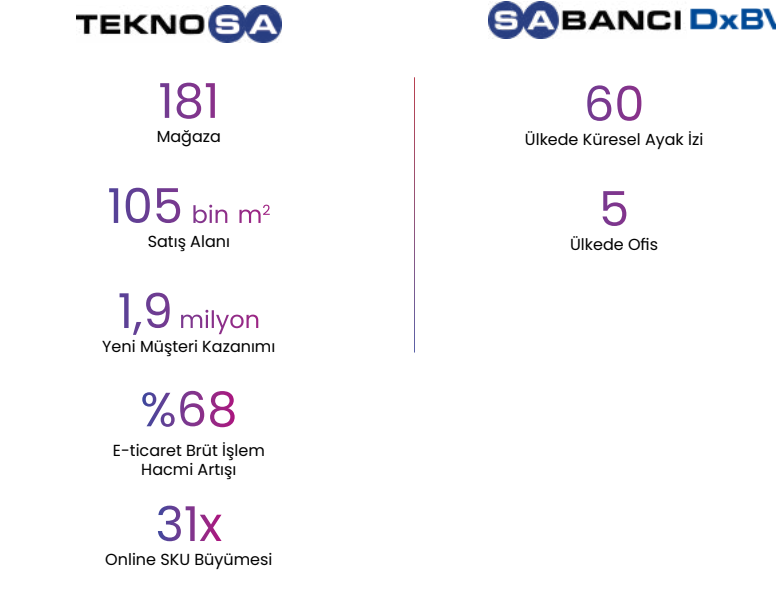
## Yapı Malzemeleri



## Sanayi



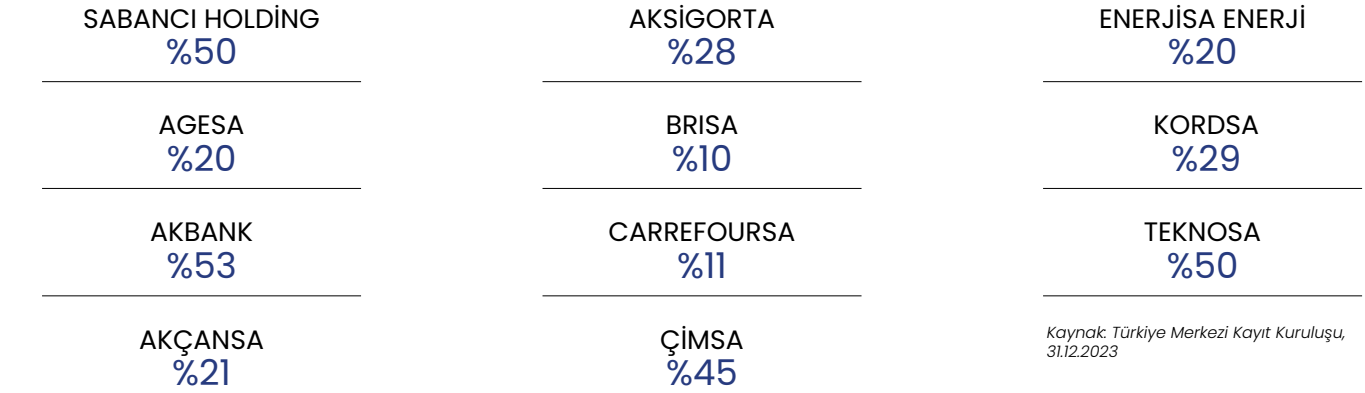
## Dijital



## Diğer



## Halka Açıklık Oranları

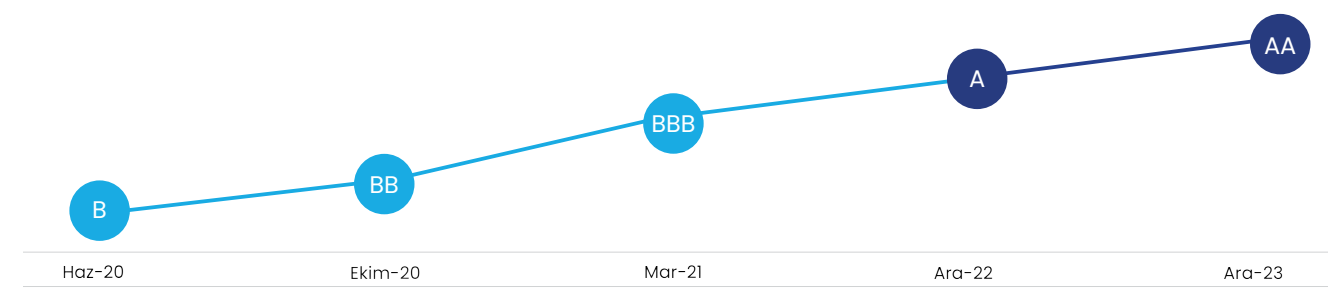


Sabancı Holding'in dengeli portföy yapısı, 2023 yılında yüksek volatilité ve zorlu siyasi ve makro koşullarda, güçlü finansal performansın sürdürülmesinde önemli rol oynamıştır.

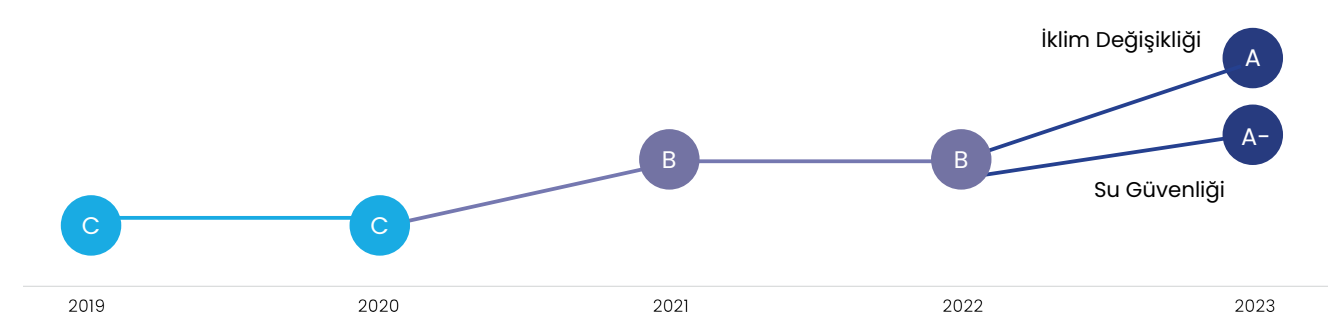


Portföyündeki tüm sektörlerde sürdürülebilirliği odağına alan Sabancı Holding; Türkiye'deki Holding şirketleri arasında en azimli sürdürülebilirlik yol haritasına sahiptir.

#### MSCI ÇSY Derecelendirmesi



#### CDP İklim Değişikliği<sup>(1)</sup> ve Su Güvenliği Yönetimi Seviyesi<sup>(2)</sup>



2023 yılında, CDP İklim Değişikliği Programı'na raporlama yapan 11 Sabancı Grubu şirkettinden, dokuzu A veya A- dereceleriyle liderlik seviyelerine yükseldiler. Bu şirketler, Sabancı Holding, Akçansa, Brisa, Carrefoursa, Enerjisa Enerji, Enerjisa Üretim, Kordsa, Teknosa ve Temsa'dır.

#### Refinitiv ÇSY Derecelendirmesi



2023 Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi Türkiye'den İlk ve Tek Holding Şirketi<sup>(3)</sup>

Sustainalytics Düşük ÇSY Risk Seviyesi<sup>(4)</sup>

BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi

<sup>(1)</sup> Global A Listesi  
<sup>(2)</sup> Liderlik Seviyesi  
<sup>(3)</sup> Üst üste ikinci kez  
<sup>(4)</sup> Çeşitlendirilmiş Finansal Hizmetler Kategorisinde

## Değerlerimiz

CESARET

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

SAMİMİYET

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

KATILIM

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

TUTKU

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

SÜREKLİ GELİŞİM

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.

## Sabancı Kültürü

Müşterilerin ve tüm paydaşların, ihtiyaç ve beklentilerini ortaya 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

# İçindekiler

## 03 Strateji Evi

## 06 Rapor Hakkında

## 13 Sayılarla Sabancı

## 20 Kültür ve Değerler

## 24 Sabancı Holding Hakkında

- 24 Bir Bakışta 2023
- 26 Kısaca Sabancı Holding
- 28 Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı
- 30 CEO'nun Mesajı
- 34 Yönetim Kurulu
- 39 Yürütme Kurulu
- 42 Sabancı Holding Yönetimi
- 43 Ortaklık Yapısı ve Kâr Dağıtım Politikası
- 44 Yatırımcı İlişkileri ve Hisse Geri Alım Programı
- 46 Risk Yönetimi
- 48 Uyum
- 50 İnsan Kaynakları
- 56 Sürdürülebilirlik
- 62 Sabancı Gönüllüleri Programı
- 64 Sabancı Ventures

## 66 Stratejik İş Kolları

- 66 Bankacılık
- 72 Finansal Hizmetler
- 78 Enerji
- 84 Sanayi
- 90 Yapı Malzemeleri
- 96 Dijital
- 102 Diğer

## 108 Sabancı Vakfı

## 114 Sabancı Üniversitesi

## 120 Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

## 126 Politika ve Prensipler

- 126 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri
- 128 İletişim Prensipleri
- 129 Çevre Politikası
- 130 Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

## 140 Finansal Raporlar

- 140 Kâr Dağıtım Tablosu
- 141 Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar
- 142 Yıllık Faaliyet Raporuna Dair Bağımsız Denetçi Raporu
- 145 Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu

# Olağan Genel Kurul Toplantı Gündemi

## HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş. 29 NİSAN 2024 TARİHİNDE SAAT 11:00'DA YAPILACAK OLAN 2023 YILI OLAĞAN GENEL KURUL TOPLANTI GÜNDEMİ

1. Açılış ve Toplantı Başkanlığının oluşturulması,
2. 2023 yılına ait Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu'nun okunması ve müzakeresi,
3. 2023 yılına ait Denetçi Raporlarının okunması,
4. 2023 yılına ait Finansal Tabloların okunması, müzakeresi ve tasdiki,
5. 2023 yılı faaliyetlerinden dolayı Yönetim Kurulu Üyelerinin ibra edilmeleri,
6. 2023 yılı kârının kullanım şeklinin, dağıtılacak kâr ve kazanç payları oranlarının belirlenmesi,
7. Yönetim Kurulu Üyelerinin seçimi ve görev sürelerinin tespiti,
8. Yönetim Kurulu Üyelerinin aylık brüt ücretlerinin belirlenmesi,
9. Denetçi ve Topluluk Denetçisi'nin seçimi,
10. Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Ücretlendirme Politikası'nın müzakeresi ve tasdiki,
11. Yönetim Kurulu Üyeleri Çeşitlilik Politikası'nın müzakeresi ve tasdiki,
12. Yürürlükteki pay geri alım programı kapsamında dönem içinde yapılan işlemler hakkında bilgi verilmesi,
13. 2023 yılında yapılan bağış ve yardımlar hakkında bilgi verilmesi,
14. Şirketin 2024 yılında yapacağı bağışların sınırlarının belirlenmesi,
15. Yönetim Kurulu Başkan ve Üyelerine, Türk Ticaret Kanunu'nun 395. ve 396. maddelerinde yazılı muameleleri yapabilmeleri için izin verilmesi,
16. Dilek ve temenniler.



## Bir Bakışta 2023

Mart

**Dijital Grup Başkanlığı'nın Kurulması:** Mevcut dijital işleri büyütmek ve bu alandaki yeni yatırımları ve girişimleri hızlandırmak amacıyla Sabancı Holding Dijital Grup Başkanlığı'nın kurulması

Mayıs

**Sabancı Holding-Exsa Birleşmesi Sürecinin Başlatılması<sup>(1)</sup>:** Exsa iştiraklerinin, Sabancı Topluluğu nezdinde kurumsal yönetim ve şeffaflık çalışmalarına katkı sağlamak ve yönetsel etkinliği ve verimliliği artırmak amacıyla Topluluğa ait çeşitli varlıkların Sabancı Holding bünyesinde doğrudan konsolide edilmesi

Temmuz

**Eşarj Hisselerinin Tamamının Satın Alınması:** Enerjisa Müşteri Çözümleri tarafından Eşarj'ın kalan %6 payı satın alınarak %100 pay sahipliğine ulaşılmıştır

Eylül

**Sabancı İklim Teknolojileri'nde Sermaye Artırımı:** Uluslararası büyüme planları doğrultusunda Sabancı İklim Teknolojileri'nin yenilenebilir enerji alanındaki yatırımlarının finansmanı için Sabancı Holding tarafından 75 milyon ABD doları karşılığı TL tutarında sermaye artırımı

Kasım

**Sabancı Renewables Cutlass Solar II Projesi için Finansman İşlemlerinin Tamamlanması:** Sabancı Renewables'ın ABD'de 272 MW'lık güneş enerjisi yatırımı olan Cutlass Solar II Projesi için toplam 185 milyon ABD doları tutarında "tax equity" finansmanı sağlanması

Aralık

**SBS BV Paylarının Kısmi Satışı:** Sabancı Holding'in %60, Çimsa'nın %40 oranında hissedar olduğu SBS'nin Sabancı Holding'e ait olan %10,1'lik payının Çimsa'ya devredilmesi ve böylece SBS'nin Çimsa altında konsolidasyonu

Aralık

**Sabancı Holding'in Refinitiv ÇSY Skoru'nun Güncellenmesi:** Sabancı Holding'in Refinitiv'de "Mükemmel Performans" ve A derecelendirmesinin teyidi

Aralık

**Enerjisa Enerji'nin Üretim ve Depolama Ön Lisans Başvuruları:** Enerjisa Enerji'nin 2023 yılında toplam 287 MW güneş enerjisi üretim kapasitesi ve 255 MWh enerji depolama kapasitesi için ön lisans alması

Nisan

**Bilime Dayalı Emisyon Azaltım Hedefinin Açıklanması:** Çimsa ve Akçansa'nın bilime dayalı bir emisyon azaltım hedefi belirlemek için SBTi taahhüt mektubunu imzalaması

**Sabancı Holding'in Sürdürülebilirlik Ara Dönem Hedeflerinin Yayınlanması:** Sabancı Holding'in Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyon azaltım hedeflerinin 2025 için %15, 2030 için %42 olarak yayınlanması

Ağustos

**Aksaray Fabrikası Yatırımı:** Brisa'ya ait Aksaray Fabrikası'nın 2026 yılında yıllık 4,6 milyon lastik üretim kapasitesine ulaşmasını sağlayacak ek yatırım planı (34 milyon ABD doları)

**Çimsa'nın Afyon Fabrikası'nda Güneş Enerjisi Santrali'nin Tamamlanması:** Afyon Fabrikası'nda yapılan yaklaşık 3.370 kWp DC kurulu güneş sahibi Güneş Enerjisi Santrali kurulumunun tamamlanması

**Sabancı Global Technology Center (SGTC)'in Aktif Faaliyetlerine Başlaması:** İleri malzeme, kompozit ve inşaat güçlendirme alanında yenilikçi ve çevre dostu ürün ve teknolojiler geliştirilmesi amacı ile Münih'te kurulan SGTC'nin faaliyetlerine başlaması

**FACC AG ile Ticari İş Birliği Anlaşması:** Küresel havacılık endüstrisinin lider oyuncularından FACC AG ile Kordsa arasında uçakların kabin içi aksamalarında kullanılmak üzere özel olarak üretilen epoksi bazlı ürünlerin tedariki için ticari iş birliği anlaşması

**Sabancı Ventures Start-up Yatırımları, Fernhay Solutions:** ABD merkezli mikromobilite ve "son mil teslimat" çözümleri geliştiricisi Fernhay Solutions'a yatırım yapılması

**Enerjisa Üretim'in Üretim ve Depolama Ön Lisans Başvuruları:** Enerjisa Üretim'in 2023 yıl sonunda toplam kurulu gücünü 65 MW artırarak 3.792 MW'a çıkartması ve toplam 500 MW rüzgar enerjisi üretim kapasitesi ve 500 MWh batarya depolama kapasitesi için ön lisans elde etmesi

**Sabancı Holding'in SKA<sup>(2)</sup> ile Bağlantılı Yatırım Planı:** Sabancı Holding'in 2027 yılına kadar SKA bağlantılı faaliyetler için toplam 5 milyar ABD doları harcama taahhüdü yayınlanması

Eylül

**SBS Amerika Yatırımı:** 600 bin ton öğütme kapasitesine sahip gri çimento öğütme tesisi yatırımı (82 milyon ABD doları)

Ekim

**Oriana Solar LLC'nin Satın Alınması:** Sabancı İklim Teknolojileri'nin, tamamlandığında ABD'de toplam 504 MW solar enerji kapasitesine ulaşmasını sağlayacak olan 232 MW güneş enerjisi santrali ve 60 MW enerji depolama yatırımı

**Sabancı Ventures Start-up Yatırımları, GRZ Technologies:** Merkezi İsviçre'de bulunan hidrojen bazlı enerji ve güç sistemleri ve termokimyasal hidrojen kompresör üreticisi GRZ Technologies'e yatırım yapılması

**Sabancı Holding'in MSCI Notu'nun Güncellenmesi:** Sabancı Holding'in MCSI notunun A'dan AA'ya yükseltilmesi

**Sabancı Ventures Start-up Yatırımları, Brandefense:** Kurumlar için proaktif dijital risk koruma çözümü sunan Brandefense'e yatırım yapılması

Haziran

**Sabancı Ventures Start-up Yatırımları, Segmentify:** Müşteri dönüşümünü optimize etmek ve satışları artırmak için tasarlanmış İngiltere merkezli müşteri yönetimi yazılımı Segmentify'a yatırım yapılması

<sup>(1)</sup> 15 Ocak 2024 tarihinde tamamlanmıştır.

<sup>(2)</sup> Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları



# Kısaca Sabancı Holding

Paydaşları için değer yaratmaya devam eden Sabancı Holding'in Topluluk vaadi: "Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz"

Sabancı Topluluğu şirketleri, 2023 yıl sonu itibarıyla 14 ülkedeki yatırımları ve 60 bini aşkın çalışanıyla ürün ve hizmetlerini dünyanın dört bir yanına ulaştırmaktadır.

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. (Sabancı Holding), Türkiye'nin önde gelen holding şirketlerinden olup, bağlı ortaklıkları ve iştirakleri aracılığıyla başta bankacılık, finansal hizmetler, enerji ve iklim teknolojileri, sanayi, yapı malzemeleri ve dijital olmak üzere çeşitli sektörlerde faaliyette bulunmaktadır.

Sabancı Holding, Topluluk şirketlerinin uygun rekabet koşullarıyla kârlı ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermelerini teminen finans, strateji, iş geliştirme, hukuk, insan kaynakları ve sürdürülebilirlik fonksiyonlarını koordine etmekte ve desteklemektedir. Holding, ayrıca, Sabancı Topluluğu genelinde geçerli olan yatırımcı ilişkileri ve kurumsal yönetim uygulamalarını belirlemekte ve takip etmektedir.

Sabancı Holding; İcra Kurulu Başkanı (CEO), Finans Grup Başkanı (CFO), Stratejik İş Kolu Başkanları ve fonksiyonel Grup Başkanlarının yer aldığı üst düzey yöneticilerden oluşan bir Yürütme Kurulu tarafından yönetilmektedir. Yürütme Kurulu temel olarak önemli sermaye dağılımı kararlarından sorumludur ve Holding'in nihai karar verici organı olan Yönetim Kurulu'na raporlamaktadır.

Sabancı Holding'in Topluluk vaadi, sürdürülebilir bir yaşam için öncü girişimler ile Türkiye'yi ve dünyayı birleştirmek olup Sabancı Holding bu vaadi ile paydaşlarına değer yaratmak için çalışmaktadır. Sabancı Topluluğu şirketleri, 2023 yıl sonu itibarıyla 14 ülkedeki yatırımları ve 60 bini aşkın çalışanıyla ürün ve hizmetlerini dünyanın dört bir yanına ulaştırmaktadır. Sabancı Holding'in uluslararası iş ortakları arasında Ageas, Bridgestone, Carrefour, E.ON, Heidelberg Materials ve Skoda gibi dünyanın önde gelen şirketleri yer almaktadır. Sürdürülebilirliği, temel odak noktalarından biri olarak kabul eden Sabancı Topluluğu, bu kapsamda, 2050 yılına kadar net sıfır emisyon ve sıfır atık hedefini benimsemiştir.

Sabancı Holding, Türkiye'de menkul kıymetler piyasasının düzenleyici kuruluşu olan Sermaye Piyasası Kurulu'na kayıtlı olup payları 1997 yılından bu yana Borsa İstanbul'da işlem görmektedir. Sabancı Ailesi, Sabancı Holding'in en büyük hissedar grubunu oluşturmakta iken, Holding'in sermayesini oluşturan paylarının %50,47'si halka açıktır. 2023 yıl sonu itibarıyla, Sabancı Holding ve halka açık 11 bağlı ortaklığının payları Borsa İstanbul'un toplam piyasa değerinin %5'ini oluşturmaktadır. 2023 yılında Sabancı Topluluğu 811 milyar TL kombine net gelir ve 15 milyar TL konsolide net kâr elde etmiştir.

## SABANCI

### YATIRIM KRİTERLERİ

#### Stratejik Kriterler

- ✓ Sabancı Topluluğu'nun öncelikli yatırım alanları (Yeni Ekonomi) ile uyum
- ✓ Uluslararası gelirlerin payı
- ✓ Döviz gelirlerinin payı
- ✓ Düzenlemeye tabi sektör ağırlığının azaltılması (düzenlemeye tabi olmayan iş alanlarında ağırlığın artırılması)
- ✓ Sabancı ekosistemine katkı (Yetkinliklerin aktarılabilir olması)

#### Sürdürülebilirlik

- ✓ Sabancı Topluluğu'nun sorumlu yatırım politikasıyla uyum
- ✓ Karbonsuzlaşma potansiyeli
- ✓ Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı

#### Finansal Kriterler

- ✓ Sektörün büyüme potansiyeli > Reel GSYİH büyümesi

### PERFORMANS KRİTERLERİ

#### Kısa Vadeli Finansal Performans Göstergeleri

- ✓ Gelir, FAVÖK, serbest nakit akımı, net finansal borç, işletme sermayesi, pazar payı

#### Kısa Vadeli Finansal Olmayan Performans Göstergeleri

- ✓ İklim kriziyle mücadele, plastik kullanımını azaltma, ESG skorunu artırma, çeşitlilik ve kapsayıcılık, "İşin Geleceği" ilkesini destekleme, operasyonel mükemmelliği artırma

#### Uzun Vadeli Performans Göstergeleri

- ✓ Göreceli toplam hissedar getirisi, NAD büyümesi, serbest nakit akımı, özkaynak büyümesi

### SERMAYE DAĞILIMI KRİTERLERİ

#### Ana İşlerin Korunması ve Büyütülmesi

- ✓ Pazardaki öncü konumlarımızı güçlendirme
- ✓ Müşteri odaklı kârlı büyüme

#### Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

- ✓ Banka-dışı yatırım harcamalarının %75'i dönüşüm ve yakınsak alanlarda ve alttakilere odaklı:
  - Enerji ve İklim Teknolojileri
  - İleri Malzeme Teknolojileri
  - Dijital Teknolojiler

#### Sağlıklı Bilanço Yönetimi

- ✓ Banka-dışı Net Finansal Borç / FAVÖK < 2x
- ✓ Sermaye ve borcun sağlıklı kullanımı

#### Hissedar Getirisinin Artırılması

- ✓ Temettü Politikası: Dağıtılabilir net kârın %5 ile %20'si arasında
- ✓ Hisse Geri Alım Programı
  - Çıkarılmış sermayenin %5'ine kadar: 102 milyon hisse
  - Azami fon tutarı: 3,25 milyar TL
- ✓ Uzun Vadeli Performans Hedefleri: NAD Büyümesi & Göreceli Toplam Hissedar Getirisi

Not: Yukarıda belirtilen kriterler sadece bu örneklerle sınırlı değildir.



# Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

Amacımız her anlamda, bizleri bekleyen geleceğe hazır bir organizasyon olabilmek...

Cumhuriyet ile neredeyse yaşıt bir Topluluk olarak, önümüzdeki dönemde aklın, ilimin, bilimin izinde, Ulu Önder Atatürk'ün işaret ettiği muasır medeniyet yolculuğuna sahip çıkmayı sürdüreceğiz.

Değerli yatırımcılarımız, iş ortaklarımız ve çok kıymetli çalışanlarımız;

2023 hiç şüphesiz ki, iş dünyası için son derece zorlu bir yıl oldu.

21'inci yüzyılın değerleriyle bağdaştıramadığımız insani krizler ve jeopolitik problemler, dünya olarak karşılıklı saygı ve empatiye ne kadar özlem duyduğumuzu bizlere bir kez daha hatırlattı.

Diğer yandan, sürekli artan belirsizlikler ve yeni denge arayışları, ekonomide görüş mesafesini azaltmaya devam etti.

Bugün dünyanın yeni bir kırılma yaşadığı ortada.

Eskiden kriz yönetimi işlerimizin bir unsuru iken, artık hayatımızın değişmez bir parçası oldu.

Bu düzen içerisinde 'esnek ve çevik olabilmek', 'duyguları iyi yönetebilmek' artık en öncelikli yetkinliklerden biri haline geldi.

Bu yetkinliklerin ne kadar önemli olduğunu, 06 Şubat 2023 tarihinde yaşadığımız deprem felaketinde hep birlikte gördük.

Ülke olarak, Topluluk olarak çok acı günler yaşadık. 21 çalışma arkadaşımızı, onbinlerce vatandaşımızı kaybettik.

O dönemde Enerjisa başta olmak üzere, şirketlerimizin ve çalışma arkadaşlarımızın buradaki adaptasyon yetkinliği, duygusal direnci, yapıcı ve kararlı duruşu, yaşadığımız o toplumsal travma anında binlerce insanımızı hayata bağladı.

Göçükten çıkıp işlerine dönen, yardımlara ve kamu hizmetine koşan birçok arkadaşımız oldu. Onların bu ruh hali içerisinde, ülkeleri için, insanları için ortaya koydukları özveri hepimize örnek olmalıdır.

Hepsine bir kez daha şükranlarımı sunuyorum.

Yaşanan olumsuzlukların yanı sıra dünya her geçen gün güçlenen bir değişim trendinde.

Bu değişim, hepimiz için farklı bir düşünceyi, farklı bir iş kültürünü zorunlu kılıyor.

Dijital teknolojiler ve yapay zekâ, hayatlarımızın her alanında söz sahibi oluyor.

Kuantum bilişim başta olmak üzere, işlerimize etki etmeye başlayan yeni teknolojik buluşlar, fiziki ve dijital dünya arasındaki sınırları ortadan kaldırıyor.

Tüm bu gelişmeler, Sabancı Topluluğu için de yeni bir dönemin, yeni fırsatların habercisi.

Hiç şüphe yok ki, çok daha hızlı, çok daha belirsiz bir dünya bizleri bekliyor.

Bu yeni dünyada işlerimizi büyütebilmek için başarı kriterlerimizi, iş yapma biçimlerimizi yeniden ele almamız çok büyük önem taşıyor.

Bugün hali hazırda var olan işlerimize devam ederken, bir yandan da geleceği takip etmemiz gerekiyor.

Son yıllarda Sabancı Topluluğu'nun dijital odaklı dönüşümünün altında yatan en büyük neden de işte budur.

Amacımız, her anlamda, bizleri bekleyen geleceğe hazır bir organizasyon olabilmek...

2023 bu anlamda da bizim için son derece önemli bir yıl oldu.

Topluluk şirketlerimizin inovasyon yetkinliklerini, bir yandan Ar-Ge merkezlerimiz bir yandan da üniversitemiz ile sürekli olarak güçlendirmeyi sürdürdük.

Dijital ayak izimizi pekiştirirken, yapay zekâyı da işlerimize entegre etmeye devam ettik.

2023 yılı içerisinde kurduğumuz Dijital Grup Başkanlığıımız Sabancı'nın gelecek dönem vizyonunun da çok önemli bir göstergesi.

Bununla birlikte, Cenk Bey liderliğindeki yönetim ekibimizin gelecek dönem yol haritamız için oluşturduğu "5 stratejik öncelik" arasında "Dijital ve Yapay Zekâ Dönüşümü" de bulunuyor.

Hem organizasyon yapımızda hem de büyüme stratejimizde attığımız bu adımlar, geleceğin teknolojilerinde oyun kurucu konuma yükselme hedefimizin ve Türkiye'nin Sabancı'sından Dünya'nın Sabancı'sına dönüşüm vizyonumuzun en önemli itici güçlerinden olacaktır.

Değerli Paydaşlarımız,

Zorlu olduğu kadar anlamlı bir yılı da geride bıraktık.

Türkiye Cumhuriyeti'nin 100'üncü kuruluş yıl dönümünü hep birlikte büyük bir coşkuyla kutladık.

Cumhuriyet'in bizler için nasıl anlam taşıdığını sadece sözlerimizle değil, yaptığımız projelerle ve etkinliklerle de gösterdik.

2023'te üçüncü yılını tamamlayan Sabancı Cumhuriyet Seferberliği ile Sabancı Gönüllülerimiz yine muazzam bir özveri ortaya koydu.

Deprem bölgesi başta olmak üzere, birçok ilimizde eğitim ve kalkınma odaklı öncü projeleri hayata geçirdik.



Bu anlamlı yılda, Sabancı Cumhuriyet Seferberliği'ne katkı sunan tüm Sabancı Gönüllüleri'ne yürekten teşekkür ediyorum.

Cumhuriyet değerleri, aslında Sabancı'nın değerleridir.

Sabancı'nın temelleri de 1925 yılında, Cumhuriyet'in bu topraklara getirdiği inanç ve cesaretle atılmıştır.

Ülkesine, milletine güven veren, samimi, çalışkan, verdiği sözü tutan, bu ülkenin insanlarının her zaman daha iyisine layık olduğuna inanan ve bu inançla çalışan bir Topluluktur Sabancı.

Önümüzdeki dönemde de bu anlayış ve kararlılıkla yolumuza devam edeceğiz.

Cumhuriyet ile neredeyse yaşıt bir Topluluk olarak, önümüzdeki dönemde aklın, ilimin, bilimin izinde, Ulu Önder Atatürk'ün işaret ettiği muasır medeniyet yolculuğuna sahip çıkmayı sürdüreceğiz.

100 yıllık Cumhuriyetin tüm kazanımlarını, tüm tecrübelerini çok daha çağdaş ve çok daha aydınlık bir Türkiye için kullanacağız.

Esnekliğin, çevikliğin, hedef odaklı ilerlemenin, sürekli gelişmenin en iyi örneklerini yine Sabancı olarak bizler ortaya koyacağız.

2023 yılındaki başarılarımız, aslında bu yoldaki kararlılığımızın da bir göstergesi.

Bu vesileyle, 2023 yılında ortaya koyduğumuz başarılarla katkılarından dolayı da tüm çalışanlarımıza, iş ortaklarımıza ve hissedarlarımıza teşekkür ediyorum.

Saygılarımla,

**Güler Sabancı**  
Yönetim Kurulu Başkanı



# CEO'nun Mesajı

Hayata geçirdiğimiz öncü yatırımlar, attığımız hudutsuz adımlar, sürdürülebilirlik odağında yakaladığımız başarıların tümünün arkasında Sabancı olmanın getirdiği sorumluluk duygusu yatıyor.

Özellikle gelir tablosu metriklerinde hedeflerimizin üzerinde bir performans gösterdik. Ayrıca, nakit yaratma odağımızı sürdürdük ve bu sayede bilançomuzu sağlam tuttuk.

Değerli yatırımcılarımız, iş ortaklarımız ve çok kıymetli çalışanlarımız;

Zorluklar ve belirsizlikler artık hiç şüphesiz, işlerimizin vazgeçilmez birer parçası.

Çok kutuplu bir dünyada, jeopolitiğin, küresel ekonominin temel belirleyicisi haline geldiği bir dönemi hep birlikte yaşıyoruz. Bölgeselleşme akımları, ticaret yolları rekabeti, tedarik zinciri dönüşümü, yeşil enerji geçişi için gerekli kritik malzemeler, mevcutta var olan jeopolitik zorlukları daha da büyütebilecek risk unsurlarından sadece bazıları.

Tüm bunlar, dünyada ekonomik iklimi zorlaştırırken, çok önemli bir kavramsal düşüncede bizleri aynı noktada buluşturuyor: Hepimiz aynı gemideyiz. Ve hepimiz aslında en zayıfımız kadar güçlüyüz.

Pandemi süreci bunun en net örneklerinden biriydi. Son yıllarda dünyaya kasıp kavuran yüksek enflasyon tehdidiyle birlikte, bunun ekonomik yansımaları da hep birlikte gördük. Bugün geldiğimiz noktada ise enflasyona karşı verilen global mücadelenin yavaş yavaş kazanıldığını görmek memnuniyet verici.

Diğer yandan, Türkiye'de de, toplumun tüm kesimlerinin yakından tanıklık ettiği zorlu bir ekonomik iklimi derinden hissettik. Bugün ise yeni ekonomi politikalarıyla güvenin tekrar tesis edildiği, yatırımcı güveninin toparlanma işaretleri verdiği yeni bir dönemdeyiz.

Elde ettiğimiz kazanımlar umut verici olsa da kalıcı başarıyı getirebilecek yegâne unsurun kararlılıktan geçtiğini de çok iyi biliyoruz.

Tüm bu zorlu ekonomik şartlara rağmen, Sabancı Topluluğu olarak, 2023 yılını büyük başarılarla tamamlamış olmanın mutluluğunu yaşıyoruz.

Orta vadeli hedeflerimize paralel olarak, 2023 yılında enflasyondan arındırılmamış hali ile kombine gelirimizi %57, kombine FAVÖK'ümüzü %23 ve konsolide net kârimizi %20 yükselttik. Gelirimizin içindeki yeni ekonomi ve döviz payı açısından da hedeflerimize doğru ilerliyoruz.

Özellikle gelir tablosu metriklerinde hedeflerimizi aşarken, nakit yaratma odağımızı sürdürdük ve bu sayede bilançomuzu sağlam tuttuk. Holding nakit pozisyonumuzu yıllık bazda tarihin en yüksek seviyesine çıkarırken, Topluluğumuz seviyesinde net borç/FAVÖK oranımızı orta vadeli hedeflerimizin oldukça altında tutmaya devam ettik. Bu durum, bizlere yeni büyük yatırımlar için de önemli bir manevra alanı sağlıyor.

Portföyümüzün sürdürülebilirlik odaklı dönüşümüne öncülük eden enerji iş kolumuzda, devreye aldığımız yenilenebilir enerji yatırımlarımızla birlikte Enerjisa Üretim'in toplam operasyonel kurulu gücünü, 2023 yıl sonu itibarıyla 3.792 MW'a ulaştırdık. 2026 yılında Türkiye'de %60'ı yenilenebilir enerji kaynaklarından oluşacak 5.000 MW'ın üzerinde kurulu güç hedefimize doğru emin adımlarla ilerlerken, aynı zamanda önümüzdeki 5 yılda ülkemizde hayata geçirilecek her üç rüzgâr ve güneş santralinden birine Topluluk olarak imzamızı atacağız.

Diğer yandan, Enerjisa Üretim tarafından Bandırma'da hayata geçirilen Hidrojen Vadisi'nde ilk yeşil hidrojen üretimimizi 2023 yılı içerisinde gerçekleştirdik. Türkiye'yi Avrupa'nın en büyük yeşil hidrojen tedarikçisi haline getirebilecek bu projenin, Avrupa'nın enerji arz güvenliğinde de tarihi bir sayfa açabileceğine inanıyoruz.

Öte yandan, yenilenebilir enerjideki tecrübemizi uluslararası pazarlara taşımak amacıyla, ABD'deki ikinci güneş enerjisi yatırımımızı Teksas'ta 232 MW'lık güneş enerjisi santrali ve 60 MW kapasiteli enerji depolama tesisi ile geçtiğimiz yıl içerisinde gerçekleştirdik. Böylelikle, ABD'de bulunan güneş enerjisi yatırımlarımız 504 MW'a ulaşmış oldu.

Yapı Malzemeleri iş kolumuz da bu dönemde, Dünya'nın Sabancı'sı vizyonumuza katkı sunacak önemli bir yatırım kararını daha hayata geçirdi. ABD'de 82 milyon ABD dolarlık yatırımla 2025'in son çeyreğinde faaliyete geçecek yeni gri çimento öğütme tesisimiz ile birlikte Çimsa, beyaz çimento pazarında olduğu gibi gri çimento pazarında da küresel ayak izini güçlendirecek. Bunun yanında, ürün portföyünü sürdürülebilirlik odağında geliştirmeyi sürdüren Çimsa, Mersin tesisinde tamamladığı yaklaşık 42,5 milyon ABD dolarlık kalsiyum alüminat çimento (CAC) yatırımıyla bu alanda dünyanın sayılı oyuncular arasındaki yerini aldı.

Sanayi iş kolumuzda, geçtiğimiz yıl 50'nci yılını kutlayan Kordsa, tüm zorlu rekabet koşullarına rağmen, lastik güçlendirmede dünya lideri konumunu korumayı başarırken, gelecekteki malzeme devrimine yön vereceğine inandığımız kompozit teknolojilerinde de kararlı büyümesini sürdürdü. Kompozit gelirlerinin toplam gelirler içerisindeki payını 2023 yılında %20 seviyelerine yükselten Kordsa, dördüncü ana iş kolu olan compounding'i de geçtiğimiz yıl itibarıyla devreye aldı. Bu iş birimi çatısı altında Kordsa, sürdürülebilir plastiklerin ana hammaddesini geliştirecek; otomotiv, havacılık, uzay sanayi, elektrik ve elektronik, beyaz eşya, günlük ev eşyaları, ambalaj gibi farklı birçok sektöre katma değerli ve sürdürülebilir ürünler sunacak.

Kordsa'nın 'compounding' iş birimini kurması, Çimsa'nın gerçekleştirdiği CAC yatırımları, bizim sürdürülebilir malzemeler alanındaki büyüme kararlılığımızın da çok önemli bir göstergesi.

Diğer bir sanayi şirketimiz Brisa, 2018'de 300 milyon ABD doları yatırımla hayata geçirdiği ve yeni nesil teknolojilerle donatıldığı Aksaray Fabrikası için 34 milyon ABD dolarlık ilave yatırımı yaparak 2026 yılında yıllık 4,6 milyon lastik kapasitesine ulaşacak.

Sıfır emisyonlu araçlardaki kararlı büyümesini sürdüren Temsa, Avrupa'nın ilk elektrikli şehirlerarası otobüsünden sonra, Türkiye'nin ilk hidrojen yakıtlı



şehirlerarası otobüsünü hayata geçirmek için Portekizli CaetanoBus şirketi ile Ar-Ge anlaşması imzaladı. İş birliği kapsamında geliştirilecek prototipin 2024 yılında tamamlanmasını, 2025 yılında da seri üretime geçilmesini hedefliyor.

Geçtiğimiz yıl Türkiye ekonomisine sağladığı kredi desteğini 962 milyar TL'si nakdi olmak üzere toplam 1 trilyon 201 milyar TL seviyesine çıkaran Akbank, %21 düzeyinde gerçekleşen güçlü konsolide sermaye yeterlilik oranıyla, reel sektörün büyümesine ve gelişmesine destek olmaya da devam etti.

Finansal hizmetler iş kolumuzda, Aksigorta ve Agesa, yeni nesil finansal hizmetlerde öncü olma misyonları doğrultusunda büyümelerini sürdürdü. Sabancı Holding-Ageas arasındaki iş birliği ve sinerji doğrultusunda, 'birden fazla kanalda tek bir sigorta şirketi gibi hareket etme' stratejimizi güçlendirdiğimiz bir yılı geride bırakırken, kuruluşunu tamamladığımız ve 2024 yılında aktif olarak faaliyete yeni sigorta şirketimiz ile sağlık ekosisteminin önde gelen oyuncularından biri olacağız.

Tüm bunları hayata geçirirken inovasyonu kaslarımızı da güçlendirmeyi sürdürdük. Yeni nesil teknolojilere dayalı iş modellerine odaklanmamıza destek olacak önemli bir organizasyon değişikliğine imza attık ve Holding bünyesinde Dijital Grup Başkanlığımızı oluşturduk. Burada da kendimize ikili bir

hedef seti belirledik. Bu hedef setinin ilk ayağında, geçtiğimiz dönemde gerçekleştirdiğimiz satın alımlarla Topluluğumuza kazandırdığımız siber güvenlik ve dijital pazarlama yetkinliklerini güçlendirirken, ikincil olarak da yeni büyüme platformlarına odaklanmayı sürdüreceğiz. Bu süreçte, bulut teknolojileri ve ölçeklenebilir dijital teknoloji platformlarının yanı sıra yeşil hiper ölçekli veri merkezleri en büyük odak alanlarımız olacak. Yenilenebilir enerji alanındaki öncü çalışmalarımızın, bu veri merkezlerimizle olan sinerjisi konusunda önemli çalışmalarını hali hazırda yürütüyoruz. Tüm bunlarla birlikte, SabancıDX'in bir hizmet sağlayıcı olarak konumlanması, çoklu kanal büyümesine devam eden Teknosa'nın tamamen dijital bir kimliğe bürünmesi, hafif varlık odaklı büyüme stratejisinde büyük başarı elden Carrefoursa'nın dijital yetkinliklerinin daha da güçlendirilmesi de yol haritamızın önemli unsurları arasında.

Diğer yandan, son yıllarda hem Türkiye'de hem de dünyanın gelişmiş girişimcilik merkezlerinde önemli start-up yatırımlarını hayata geçiriyoruz. 2020 yılından bu yana, yarısı Türkiye'de yarısı ise yurt dışında olmak üzere yatırım yaptığımız fon ve start-up sayısı 30'u aştı.



# CEO'nun Mesajı

2023, stratejik düşünceyi güçlendirdiğimiz önemli bir yıl oldu. X-Teams adı verdiğimiz çapraz ekiplerin de yönlendirmeleriyle, Topluluğumuz için ileriye dönük bir yol haritası oluşturmak için kapsamlı bir çalışma yürüttük.

1925'ten bu yana, bu topraklarda ilkleri hayata geçiren; Türkiye'nin çağdaşlaşma yolculuğuna öncülük eden bir Topluluk olarak, 100'üncü yılımıza bizi biz yapan, Sabancı değerleriyle ilerleyeceğiz.

Diğer yandan, Sabancı Holding bünyesinde, Çimsa ve Kordsa'ya ev sahipliği yapacak Sabancı Teknoloji Merkezi'ni Almanya'da hayata geçirdik. Avrupa'nın en güçlü inovasyon merkezlerinden Münih'te açtığımız Sabancı Teknoloji Merkezi, Topluluğumuzun Ar-Ge, teknoloji ve sürdürülebilir ürün geliştirme yetkinliğini uluslararası alana taşıırken, "Dünya'nın Sabancı'sı" vizyonuna ve "Türkiye ile dünyayı birleştirme" vaadine de önemli bir katkı sunacak. Münih Teknik Üniversitesi (TUM) yerleşkesi içerisinde yer alan Sabancı Teknoloji Merkezi, aynı zamanda üniversite-sanayi iş birliği alanında Avrupa'nın simge platformlarından biri olacak.

2050 net sıfır hedeflerine doğru ilerlerken, kendimize de bilim ve teknolojinin izinde oldukça zorlu hedefler koyuyoruz. Bu doğrultuda, Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi) ile koordinasyon halinde, en geç 2030 yılında doğrudan karbon emisyonlarımızı 2021 yılına göre en az %42 seviyesinde azaltacağız. 2025 sonunda ise Holding olarak %15'lik azaltımı yakalamış olmayı amaçlıyoruz. Bununla birlikte, 2027 yılına kadar sürdürülebilirlik bağlantılı alanlara gerçekleştireceğimiz harcamalarımızı da 5 milyar ABD dolarına tamamlayacağız.

Topluluk olarak sürdürülebilirlik alanında attığımız her adımın bizi iklim acil durumunun çözümüne, dünyada eşitsizliklerin bertaraf edilmesine biraz daha yaklaştırdığını çok iyi biliyoruz. ÇSY'nin (çevresel, sosyal, yönetim) 3 unsurunu da kapsayan detaylı sürdürülebilirlik yol haritamız kapsamında kararlılıkla ilerlerken, bir yandan da döngüsel ekonomiyi mevcut işlerimizin, yatırımlarımızın merkezine yerleştiriyoruz.

Her yıl uluslararası standartlara ve iyi uygulamalara göre fark analizi gerçekleştirip daha da iyileşmek için gerekli adımları atıyoruz. Bu yaklaşım neticesinde, MSCI ve CDP gibi saygın platformlarda sürdürülebilirlik notumuzu artırmaya devam ediyoruz.

Hayata geçirdiğimiz öncü yatırımlar, attığımız hudutsuz adımlar, sürdürülebilirlik odağında yakaladığımız başarıların tümünün arkasında Sabancı olmanın getirdiği sorumluluk duygusu yatıyor.

6 Şubat'ta, Türkiye ve hatta dünya tarihinde çok benzeri olmayan bir deprem felaketini yaşadık. Depremi ilk saatlerinden itibaren Topluluk şirketlerimiz, ortaklarımız ve Sabancı Gönülllerimizle bölgede muazzam bir dayanışma örneği sergiledik. Gerek depremden etkilenen 7 bine yakın Topluluk çalışanımızın, gerekse bölge halkının her koşulda yardımına koştuk. Bu dönemde hep birlikte, gerçek bir Topluluk ruhuyla seferber olduk. Sabancı Cumhuriyet Seferberliği ve Cumhuriyetin 100. yılı kapsamında yaptığımız etkinlikleri de hep bu birliktelik ruhuyla hayata geçirdik.

Sabancı Gönüllülerimiz öncülüğünde, bu yıl üçüncüsünü gerçekleştirdiğimiz Sabancı Cumhuriyet Seferberliği ile eğitim ve kalkınma odağında 8 ana projeye ve 1.000'in üzerinde etkinliğe imza attık. Kadınlarımız, gençlerimiz, çocuklarımız başta olmak üzere yaklaşık 7 bin kişinin doğrudan hayatına dokunduk, gönüllülüğün ülkemizde artmasına öncü olduk.

"Ölçeklenme"yi yeni bir yatırım kriteri olarak ele alacağız. İnovasyonun peşinde koşmayı sürdüreceğiz. Ama bunların içerisinde, bizi daha hızlı büyütecekleri seçip bu yatırımları hayata geçirebilmek için daha fazla çaba sarf edeceğiz.

Sabancı Cumhuriyet Seferberliği faaliyetlerimiz kapsamında, deprem felaketinden en çok etkilenen illerimizden biri olan Hatay'da, Habitat Demeği ile Brisa, Kordsa, Temsa ve Teknosa'nın iş birliğiyle Ekim ayında Sabancı Hatay Kuluçka Merkezi'ni hayata geçirdik. Ekim ayında kapılarını açan ve sadece ilk 2 ayda, 1.250 kişiye eğitimler veren bu merkezimiz ile deprem felaketi nedeniyle bölgeyi terk etmek zorunda kalan vatandaşlarımızın geri dönmelerini, gençlerin ve kadınların yeniden ekonomik ve sosyal hayata kazandırılmasını, yeni iş fırsatları yaratılmasını, bölgede bulunan girişimcilerin Türkiye ve dünya girişimcilik ekosistemine entegre edilmesini amaçlıyoruz.

Değerli Paydaşlarımız,

Bir yandan mevcut işleri koruyup büyütürken bir yandan da sürekli geleceğe ve yeni büyüme fırsatlarına odaklanıyoruz. 2023 bu anlamda bizler için de stratejik düşünceyi güçlendirdiğimiz önemli bir yıl oldu. Topluluğumuz bünyesinde, farklı şirket ve yaş gruplarından çalışanlarımızın bir araya gelerek oluşturduğu, X-Teams adı verdiğimiz çapraz ekiplerin de yönlendirmeleriyle, Topluluğumuz için ileriye dönük bir yol haritası oluşturmak için kapsamlı bir çalışma yürüttük.

Bu doğrultuda, bizi Topluluk Vaadimize ulaştıracağına inandığımız 5 stratejik önceliğimizi "Büyük ölçekte çevik küresel ve yerel ayak izi", "Dijital ve yapay zekâ dönüşümü", "Büyüme için inovasyon", "Daha iyi bir hayat için sürdürülebilirlik" ve "Geleceğe hazır organizasyon ve yetenekler" olarak belirledik.

Bu stratejik önceliklerimizde özellikle altını çizmek istediğim bir nokta var. Sabancı'nın Topluluk Vaadi'nin merkezinde yer alan sürdürülebilirlik ile birlikte, yeni dönemde "ölçeklenme"yi de yeni bir yatırım kriteri olarak ele alacağız. Evet, inovasyonun peşinde koşmayı, yeniliklerin izinden gitmeyi sürdüreceğiz. Ama bunların içerisinde, bizi daha hızlı büyütecekleri seçip bu yatırımları hayata geçirebilmek için daha fazla çaba sarf edeceğiz.

Bu ölçeklenme yolculuğumuzun en önemli unsurlarından biri de dijital ve yapay zekâ dönüşümü olacak. Özellikle yeni müşteri kazanımında dijitali çok daha etkin bir şekilde kullanacağız. Yapay zekânın bizlere açtığı fırsat sonsuzluğunda, işlerimize en doğru etkiyi

sağlayacak proje ve uygulamaların içerisinde olarak, hem mevcut müşteri deneyimimizi güçlendirecek hem de müşteri tabanımızı genişleteceğiz. Akbank'ın geçtiğimiz yıl içerisinde elde ettiği 2,3 milyon net aktif müşteri kazanımı bu alanda Topluluk şirketlerimiz de çok önemli bir örnek. Bu kazanımın %60'ın üzerinde dijitalden sağlanmış olması, dijitalin sadece verimlilik ve maliyet iyileştirmeleriyle sınırlı bir alan değil; hızlı ve kaliteli büyüme için tüm şirketlere yeni ufuklar açan bir iş kültürü olduğunun en net göstergesi.

Stratejik önceliklerimize dahil ettiğimiz "Geleceğe hazır organizasyon ve yetenekler" başlığımız altında, 'amaç odaklı şirket' kültürümüzü pekiştirmeye devam ederken, insana yaptığı yatırımla dünyadaki yetenek savaşlarında pozitif ayrılan bir Sabancı yaratacağız. Daha fazla yetki veren, katılımcılığı teşvik eden, siloları yıkan, ekosistem sinerjisini önceliklendiren bir yaklaşımı Topluluk geneline yaymak yol haritamızın birincil maddelerinden biri olacak.

Tüm Yürütme Kurulumuz, bu dönüşümün en ön saflarında yer alacak. Tüm Sabancı organizasyonunda amaç odaklı yaklaşımı güçlendirmek; sadece yol gösteren değil, bu yolu paydaşlarıyla yürüyen liderler olmak, birbirinden değerli yönetici adaylarımızın potansiyellerini ortaya çıkarmalarına imkan sağlamak, geçmişte olduğu gibi önümüzdeki dönemde de yönetim ekibimizle birlikte en büyük misyonumuz ve motivasyonumuz olacak.

Değerli Paydaşlar,

Türkiye Cumhuriyeti'nin 100'üncü yılını büyük bir gururla geride bıraktık. Şimdi önümüzde bir anlamlı eşik daha var. Sabancı Topluluğu'nun 100'üncü yılı...

1925'ten bu yana, bu topraklarda ilkleri hayata geçiren; Türkiye'nin çağdaşlaşma yolculuğuna öncülük eden bir Topluluk olarak, 100'üncü yılımıza bizi biz yapan, Sabancı değerleriyle ilerleyeceğiz.

Bu yolculukta yanımızda olduğunuz için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

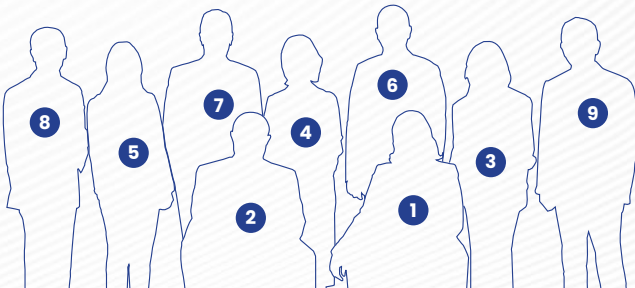
Saygılarımla,

**Cenk Alper**  
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO



# Yönetim Kurulu

- 1 GÜLER SABANCI**  
Yönetim Kurulu Başkanı
- 2 EROL SABANCI**  
Yönetim Kurulu Başkan Vekili
- 3 SUZAN SABANCI, CBE**  
Yönetim Kurulu Üyesi
- 4 E. MELİSA SABANCI TAPAN**  
Yönetim Kurulu Üyesi
- 5 SERRA SABANCI**  
Yönetim Kurulu Üyesi
- 6 CENK ALPER**  
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO
- 7 HAYRİ ÇULHACI**  
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
- 8 HÜSEYİN GELİS**  
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
- 9 MEHMET KAHYA**  
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi





# Yönetim Kurulu

## Güler Sabancı Yönetim Kurulu Başkanı

Güler Sabancı, İstanbul'da doğmuş, ortaokul ve lise öğrenimi TED Ankara Koleji'nde, yükseköğrenimini de Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır.

Güler Sabancı, 2004 yılından bu yana, Türkiye'nin en itibarlı ve önde gelen topluluklarından biri olan ve 14 ülkede faaliyet gösteren Sabancı Holding'in Yönetim Kurulu Başkanlığını yürütmektedir.

Güler Sabancı, aynı zamanda Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti Başkanı, Sabancı Üniversitesi Kurucu Mütevelli Heyeti Başkanı ve Sakıp Sabancı Müzesi Yönetim Kurulu Başkanidir.

Güler Sabancı, uluslararası yayın kuruluşlarının "Dünyanın En Güçlü 100 Kadını" listelerinde yer almıştır.

The European Round Table for Industry'nin ilk kadın üyesi olan Sabancı, MIT Energy Initiative'in Uluslararası Danışma Kurulu'nda görev almaktadır. Sabancı, ayrıca The Trilateral Commision ve TÜSIAD üyesidir.

Sabancı, etkin bir sanayici, sanatsever ve iş dünyasının önde gelen isimlerinden biri olmasının yanı sıra, kız çocuklarına ve kadınlara yönelik olarak öncülük ettiği çalışmalarıyla bölgedeki en güçlü kadınlar arasında gösterilmektedir. Güler Sabancı, aralarında David Rockefeller Köprü Kurucu Liderlik Ödülü, Clinton Küresel Vatandaşlık, Raymond Georis Yenilikçi Filantropist ile European School of Management and Technology tarafından verilen Sorumlu Liderlik Ödülü'nün de yer aldığı birçok ödülün sahibidir. Güler Sabancı, 2023 yılında Avrupa Film Akademisi tarafından düzenlenen 36. Avrupa Film Ödülleri'nde Sabancı Vakfı Kısa Film Yarışması'nın sürdürülebilirlik odaklı çalışmalarından dolayı Sürdürülebilirlik Büyük Ödülü'ne layık görülmüştür.

Güler Sabancı, 2020 yılında yayınlanan "Bir Üniversite Var Ederken" kitabının yazarıdır.

## Erol Sabancı Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Erol Sabancı, 1967 yılından Mart 2018'e kadar Akbank Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır. Mart 1998'den itibaren 10 yıl süresince Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmış olan Erol Sabancı, 26 Mart 2018 tarihinden bu yana Yönetim Kurulu Danışmanı olarak görev yapmaktadır. Erol Sabancı, ayrıca Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevini de yürütmektedir.

## Suzan Sabancı, CBE Yönetim Kurulu Üyesi

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

Suzan Sabancı, Institute of International Finance Yönetim Kurulu Üyesi ve Gelişmekte Olan Ülkeler Danışma Kurulu Üyesi'dir. Sabancı ayrıca Harvard Üniversitesi Küresel Danışma Kurulu, Harvard Business School Küresel Liderler Topluluğu Danışma Kurulu üyelerini ve Harvard Business School Ortadoğu ve Kuzey Afrika Danışma Kurulu Emeritus Üyeliğini üstlenmektedir. Sabancı ayrıca New York'taki American-Turkish Society eş başkanı, Council on Foreign Relations Uluslararası Danışmanlar Kurulu Üyesi, Venetian Heritage Inc. Yönetim Kurulu Üyesi ve Serpentine Council Kültür ve Sosyal İşler Komite üyesidir.

2009–2016 yılları arasında Chatham House Mütevelli Heyeti Üyeliği yapan Suzan Sabancı, halen Chatham House Başkanlık Konseyi (Chairman's Circle) üyesidir. Sabancı, İngiltere Kralı III. Charles'ın liderliğini yaptığı yardım kuruluşu The Prince's Trust International'ın da hamiler ailesinde (family of patrons) görev almaktadır.

Suzan Sabancı, Endeavor Türkiye Kurucu Üyeliği ve Yönetim Kurulu Üyeliği, Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) kurucu ve fahri üyeliği ile Contemporary Istanbul Danışma Üst Kurulu Başkanlığı ve Onur Kurulu Üyeliği görevlerini yürütmektedir.

Suzan Sabancı, lisans öğrenimini İngiltere'deki Richmond College'da Finans üzerine yapmıştır. Ayrıca ABD'de Boston Üniversitesi'nden işletme dalında lisansüstü (MBA) dereceye sahiptir. Sabancı, iki çocuk annesidir.

## E. Melisa Sabancı Tapan Yönetim Kurulu Üyesi

Londra'da Richmond Üniversitesi'nde Uluslararası İşletme ve Psikoloji dallarında lisans eğitimi alan Elçin Melisa Sabancı Tapan, yüksek lisans eğitimini New York'ta Columbia Üniversitesi'nde Ekonomik ve Siyasal Kalkınma üzerine tamamlamıştır.

Bu yıllarda BCG ve PWC gibi danışmanlık şirketlerinde, Uluslararası Enerji Ajansı'nda ve Sabancı Holding'de ek eğitimler almış; daha sonra Marshall Wace'te yönetici adayı programını tamamlamıştır.

Melisa, farklı alanlarda edindiği iş deneyimiyle finansal katılım ve sürdürülebilir sanayi üzerine çeşitli projelerde yer almıştır. Bilgisini ve tecrübesini sosyal etki gözetten proje ve girişimler etrafında toplayan Tapan, 2019 sonbaharında sanat alanındaki üretimlerin sürdürülebilirliğine destek olmak adına Gate 27'yi hayata geçirmiştir. Gate 27'nin, sanat dünyasının önde gelen kurumlarıyla işbirlikleri kurarak büyümesini sağlamıştır.

Melisa hem mesleki hem de kişisel çalışmalarında sosyal girişimcilik konusuna odaklanmaktadır. Sabancı Vakfı'nı, Sabancı Üniversitesi ile Sakıp Sabancı Müzesi'ni vizyonu doğrultusunda desteklemekte, birçok farklı sivil toplum kuruluşu ile sosyal sorumluluk projelerinde danışmanlık yapmaktadır.

Melisa, Sabancı Holding'de Yönetim Kurulu üyesidir. Melisa, Tate Uluslararası Konseyi, TÜSIAD ve WORLD.MINDS üyesidir.

## Serra Sabancı 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'de Yönetim Kurulu Üyesi, Sabancı Üniversitesi ve Sabancı Vakfı'nda Mütevelli Heyeti üyesidir. Serra Sabancı, Vakfın ilkokul ve öncesi yaş grubu için çevre bilinci ve hayvan hakları koruma bilincini oluşturma projesinin öncüsü ve takipçisidir.

## Cenk Alper Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

2019 yılından itibaren Sabancı Holding CEO'su ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapan Cenk Alper, Topluluk İş Alanlarının sürdürülebilirlik, teknoloji, girişimcilik ve iş mükemmelliği odaklı dönüşümüne liderlik ederken, bu kavramların Dünya ve Türkiye ölçeğinde olgunlaşması için yoğun çaba sarf etmektedir.

Alper 2017–2019 yılları arasında Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanı olarak görev yapmış, bu dönemde özellikle mobilite ve halen Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti üyesi ve Başkan Yardımcısıdır.

2007'den 2017'ye kadar Kordsa'da sırasıyla CTO, COO ve ardından CEO görevlerini üstlenen Cenk Alper, Kordsa'nın bir ileri malzeme ve teknoloji şirketine dönüşümüne liderlik etmiş ve ikincil halka arzını gerçekleştirmiştir.

Topluluk kariyeri 1996 yılında, Sabancı-Bekaert ortaklığı Beka's'da başlamış olan Cenk Alper 2002–2007 yılları arasında Belçika ve ABD'de Bekaert bünyesinde yönetici pozisyonlarında bulunarak, uluslararası iş operasyonları konusunda deneyim kazanmıştır.

Yönetici rollerine ek olarak Alper, Global Impact Coalition CEO Danışma Kurulu, Chapter Zero Türkiye Danışma Kurulu ve Yüzde 30 Kulübü Türkiye Kampanyası Yönetim Kurulu üyelerinin yanı sıra TÜSIAD, Dünya Ekonomik Forumu (WEF), Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD), CNBC ÇSY Konseyi (CNBC ESG Council) ve WORLD.MINDS'ta yer alarak iş ve sürdürülebilirlik konularında tartışmalara katkıda bulunmaktadır.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği alanında lisans ve yüksek lisans derecelerine sahip olan Cenk Alper Sabancı Üniversitesi'nde MBA yapmıştır.

## Hayri Çulhacı Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

1978 yılı Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunu olan Hayri Çulhacı, yüksek lisans derecesini 1986 yılında İşletme (MBA) dalında ABD'de Northeastern Üniversitesi'nden almıştır.

Maliye Bakanlığı bünyesinde 1979 ve 1990 yılları arasında Hesap Uzmanlığı ve Daire Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur.

1990 yılında Akbank'ta Genel Müdür Yardımcısı olarak göreve başlayan Çulhacı, 2009 yılından itibaren Yönetim Kurulu Murahhas Üyeliği'nin yanı sıra, 2010 tarihinden itibaren Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, Denetim Komitesi Başkanlığı, Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanlığı ve Üst Düzey Risk Komitesi Başkanlığı görevlerini yürütmüş, 2020 yılında emekli olmuştur.

Hayri Çulhacı, ayrıca Aksigorta A.Ş. ve Avivasa Yönetim Kurulu Üyelikleri ve Ak Yatırım Menkul Değerler A.Ş. ve Ak Portföy Yönetimi A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlıklarını yapmış olup halen Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti üyesi ve Başkan Yardımcısıdır.

## Hüseyin Gelis Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Hüseyin Gelis, Kaliforniya Berkeley Üniversitesi'nde mikro-makro ekonomi ve Arizona Phoenix Üniversitesi'nde işletme yönetimi üzerine öğrenim görmüş ve 1990 yılında mezun olmuştur. 1976 yılında Siemens'in telekomünikasyon alanında üretim yapan fabrikasında çalışma hayatına başlamış ve sırasıyla Ar-Ge, imalat, PBX sistemleri, planlama, lojistik organizasyonu ve stratejik satın alma gruplarında görev almıştır. 2000 yılında Siemens Hindistan'da CFO ve başkan yardımcılığı görevlerine getirilen Gelis, 2005'te "Business Today" dergisi tarafından Fortune 500 şirketleri arasındaki en iyi 10 CFO arasında gösterilmiştir. 1 Ekim 2007 tarihinde Siemens Türkiye'nin Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su olarak atanmıştır. Hüseyin Gelis, Türkiye'deki tüm Siemens faaliyetlerinin genel stratejik yönetiminden ve liderliğinden sorumlu bulunmaktadır.

Hüseyin Gelis, 2015–2022 yılları arasında TÜSIAD'ın Almanya Network Çalışma Grubu Başkanlığı'nı üstlenmiş ve 2015 yılında G20/B20 Türkiye Dijitalizasyon Çalışma Grubu katılımcısı olmuştur. 2017–2019 yılları arasında YASED'in Yönetim Kurulu Üyesi ve 2019–2023 yılları arasında YASED Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevlerini sürdürmüştür. 2018'de PWN'in Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekleyen CEO'lar Manifestosuna imza atmış ve Eşitlik Elçisi görevini üstlenmiştir. Hüseyin Gelis, aynı zamanda TÜSIAD bünyesinde yer alan Berlin Bosphorus Initiative'ye 2018 yılından beri başkanlık görevini yürütürken Hacettepe, Türk-Alman Üniversitesi ve İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde danışma kurulu üyesi olarak görev almaktadır. Gelis, ayrıca Darüşşafaka Cemiyeti Yüksek Danışma Kurulu Üyesi olarak da görev yapmaktadır.

Hüseyin Gelis, 28 Kasım 2017'de ekonomik, siyasal ve kültürel alanlarda Türkiye ve Almanya arasında kurduğu köprüden ve katkılarından dolayı Almanya Cumhurbaşkanı tarafından Liyakat Nişanı ile ödüllendirilmiştir.

## Mehmet Kahya Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Lisans eğitimini Yale Üniversitesi'nde kimya mühendisliği ve ekonomi fakültelerinde çift ana dal BS derecesi olarak (1973) tamamlayan Mehmet Kahya, MBA diplomasını Kellogg School of Management'da finans, pazarlama ve yönetime araştırmaları dallarında almıştır (1975).

Çalışma yaşamını Sabancı Holding'de Sasa Yönetim Hizmetleri Şefi olarak (1975-1980) başlayan Mehmet Kahya, daha sonraları kurucusu olduğu MKM International (Hollanda, 1980-1984) ile Sibernetik Sistemlerin (1984-1986) Başkanlığını yapmıştır. 1986'da otomotiv grup başkan yardımcısı olarak tekrar Sabancı Grubu'na katılan Mehmet Kahya, Temsa Başkan Yardımcılığı ve Başkanlığı (1986-1990), Toyotasa Kurucu Başkan Yardımcılığı (1990-1994) yanı sıra Sabancı Holding Planlama ve Yönlendirme Konseyi üyesi ve Temsa, Toyotasa, Susa ile Sapeksa Yönetim Kurulu Üyelikleri yapmıştır.

Mehmet Kahya 1994-1998 arasında CarnaudMetalbox Murahhas Azası ve Yönetim Kurulu Başkanvekilliği ve sonrasında Uzel Makine Başkanlığı ve Uzel Holding İcra Kurulu Üyeliği (1998-2001), DYO Genel Müdürlüğü ve Boya Grubu Başkan Yardımcılığı (2001-2002), Sarten Ambalaj İcra Kurulu Üyeliği (2002-2003), Gierlings Velpor Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı (Portekiz, 2003-2005) ve Assan Alüminyum Başkanlığında (2004-2006) bulunmuştur.

Çimsa, Yünsa, Sasa, Yaşar Holding, Altinyunus, DYO, Viking Kağıt Yönetim Kurullarında Bağımsız Üyelik yapan Mehmet Kahya halen kurucusu olduğu Kronus Şirketinde strateji, yeniden yapılanma, karlılık dönüşümü, büyüme, satınalma ve birleşme projelerine danışman olarak katkı vermektedir. Aynı zamanda Sabancı Holding'de Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, Electrosalus şirketinde Yönetim Kurulu Üyesi ve çeşitli şirketlerde hissedarlar danışmanı olarak görev yapmaktadır.

## Yürütme Kurulu



**1 CENK ALPER**  
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO

**2 BURAK ORHUN**  
Yapı Malzemeleri

**3 CEVDET ALEMDAR**  
Sanayi

**4 FİLİZ KARAGÜL TÜZÜN**  
Kurumsal Marka Yönetimi  
ve İletişim

**5 FUAT ÖKSÜZ**  
Denetim ve Genel Sekreter

**6 GÖKHAN EYİGÜN**  
Strateji & İş Geliştirme

**7 HAKAN BİNBAŞLI**  
Bankacılık

**8 HALUK DİNÇER**  
Finansal Hizmetler

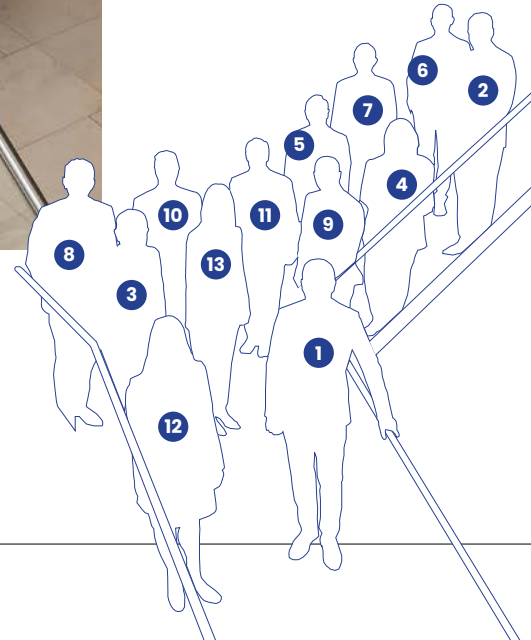
**9 KIVANÇ ZAIMLER**  
Enerji

**10 MAX SPEUR**  
Dijital

**11 N. ORHUN KÖSTEM**  
Finans

**12 ŞEBNEM ÖNDER**  
Hukuk ve Uyum

**13 YEŞİM ÖZLALE ÖNEN**  
İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

**Cenk Alper**

**Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO**  
2019 yılından itibaren Sabancı Holding CEO'su ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapan Cenk Alper, Topluluk İş Alanlarının sürdürülebilirlik, teknoloji, girişimcilik ve iş mükemmelliği odaklı dönüşümüne liderlik ederken, bu kavramların Dünya ve Türkiye ölçeğinde uygulanması için yoğun çaba sarf etmektedir.

Alper 2017-2019 yılları arasında Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanı olarak görev yapmış, bu dönemde özellikle mobilite ve malzeme teknolojileri alanlarında topluluğun küresel ölçekte büyümesine öncülük etmiştir.

2007'den 2017'ye kadar Kordsa'da sırasıyla CTO, COO ve ardından CEO görevlerini üstlenen Cenk Alper, Kordsa'nın bir ileri malzeme ve teknoloji şirketine dönüşümüne liderlik etmiş ve ikincil halka arzını gerçekleştirmiştir.

Topluluk kariyeri 1996 yılında, Sabancı-Bekaert ortaklığı Beksa'da başlamış olan Cenk Alper 2002-2007 yılları arasında Belçika ve ABD'de Bekaert bünyesinde yönetici pozisyonlarında bulunarak, uluslararası iş operasyonları konusunda deneyim kazanmıştır.

Yönetici rollerine ek olarak Alper, Global Impact Coalition CEO Danışma Kurulu, Chapter Zero Türkiye Danışma Kurulu ve Yüzde 30 Kulübü Türkiye Kampanyası Yönetim Kurulu üyeliklerinin yanı sıra TÜSIAD, Dünya Ekonomik Forumu (WEF), Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD), CNBC ÇŞY Konseyi (CNBC ESG Council) ve WORLD.MINDS'ta yer alarak iş ve sürdürülebilirlik konularında tartışmalara katkıda bulunmaktadır.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği alanında lisans ve yüksek lisans derecelerine sahip olan Cenk Alper Sabancı Üniversitesi'nde MBA yapmıştır.

**Burak Orhun****Yapı Malzemeleri**

Burak Orhun profesyonel yolculuğuna Mercedes Benz Türk'te Finansal Analist olarak başlamıştır. Daha sonra kariyerine Amerika Birleşik Devletleri'nde devam etmiş ve burada önde gelen kuruluşlarda çeşitli yönetim görevlerinde bulunmuştur. Thomson Corporation/Reuters'ta Finans Müdürü, CapitalOne Financial'da Portföy Yönetimi Direktörü ve Kurumsal Gelişim Direktörü ve CadenceQuest, Inc.'de CFO olarak görev yapmıştır.

2009 yılında Türkiye'de Oyak Grubu'na geçiş yapan Orhun 2018 yılına kadar Oyak Girişim Danışmanlığı A.Ş. Genel Müdürü olarak, grubun birleşme ve satın almalar ve yeni yatırım projelerinde liderlik yapmıştır. Ayrıca bu dönemde Orhun, grubun hem yurt içi hem de yurt dışı kimya ve enerji şirketlerinde yönetici, yönetim kurulu üyesi ve yönetim kurulu başkanı görevlerinde bulunmuştur.

Orhun, 2018 yılında Sabancı Topluluğu'na Strateji ve İş Geliştirme Bölüm Başkanı olarak katılmıştır. Halen Sabancı Holding Yapı Malzemeleri Grup Başkanı olarak görev yapmaktadır. Bununla birlikte Orhun, Akçansa, Çimsa, Afyon Çimento ve Sabancı Building Solutions BV'de Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerinde bulunmakta olup aynı zamanda Teknosa'da yönetim kurulu üyesidir. Kariyeri, çeşitli endüstriler ve coğrafyalarda yöneticilik, finansal uzmanlık ve stratejik liderliğin bir karışımını yansıtmaktadır.

Burak Orhun, Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümünden lisans derecesine sahiptir. Akabinde George Washington Üniversitesi'nden Finans alanında yüksek lisans ve Pennsylvania Üniversitesi - Wharton Teknosa'da yönetim kurulu üyesi olarak akademik kariyerini ilerletmiştir.

**Cevdet Alemdar**  
**Sanayi**

Cevdet Alemdar Sabancı Holding bünyesine 1993 yılında katılmış ve sırasıyla Beksa, Sakosa, Kordsa, Temsa İş Makinaları ve Brisa'da çeşitli liderlik pozisyonlarında bulunmuştur.

Kariyerinin ilk yarısı içinde Türkiye'de üretim endüstrisinde yatırımlara, Brezilya, Tayland ve Çin'de lastik endüstrisine yönelik yurt dışındaki iş ortaklarının yönetimine liderlik yapmıştır.

Kordsa'nın Teknoloji ve Pazar Geliştirme Başkan Yardımcısı olarak Ar-Ge ve inovasyon liderliklerini gerçekleştirmiştir.

2012 yılından itibaren, Temsa İş Makinaları'nda Komatsu İş makinaları üzerine Volvo Kamyon distribütörlüğünü de alarak büyümesini gerçekleştirdikten sonra, Bridgestone ve Sabancı Holding ortaklığında kurulan, 80'den fazla ülkeye ihracat yapan ve Türkiye'de lastik ve mobilite çözümleri lideri olan Brisa'nın CEO'luğu görevini yürütmüştür. Nisan 2020'den itibaren Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanlığı görevini yürütmektedir. Kendisi Kordsa, Brisa, Temsa Skoda Ulaşım Araçları ve Temsa Motorlu Araçlar şirketlerinin Yönetim Kurulu Başkanı, Teknosa şirketinin Yönetim Kurulu üyesidir.

Alemdar, kurumsal görevlerinin yanı sıra, SUNUM (Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi) Yönetim Kurulu Başkanlığı da dahil olmak üzere çeşitli sektörel ve akademik kurullarda aktif olarak görev almakta ve TÜSIAD yönetim kurulu üyeliğini sürdürmektedir. Alemdar, Chapter Zero Türkiye Yürütme Komitesi Başkanı'dır.

Alemdar'ın kariyeri, farklı bölge ve sektörlerde endüstri mühendisliği ve yönetim alanlarındaki geniş deneyimini yansıtmaktadır.

Cevdet Alemdar, 1992 yılında Boğaziçi Üniversitesi'nden Endüstri Mühendisliği lisans diplomasına ve 2000 yılında Sabancı Üniversitesi'nden MBA derecesine sahiptir.

**Filiz Karagül Tüzün**

**Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim**  
Filiz Karagül Tüzün, kariyerine Hürriyet'te Reklam ve Araştırma Müdürü olarak başlamıştır. Sonraki yıllarda Tüzün, medya ve pazarlama sektöründeki tecrübesini iletmiştir. 1996-1997 yılları arasında NTV'de Pazarlama Müdürü olarak görev yapmıştır. Bu görevi 1997'den 1999'a kadar Uluslararası Reklamcılık Derneği'nde Genel Koordinatör olarak sürdürmüştür.

1999 yılında Turkcell Grubu'na katılarak kariyerinde telekomünikasyon sektörüne geçiş yapan Tüzün'ün ilk görevi Kurumsal Sponsorluklar Koordinatörlüğü olmuştur, daha sonra Kurumsal Sponsorluklar Müdürü olarak görev yapmıştır ve ardından Kurumsal İletişim Direktörü olarak 2016 yılına kadar bu görevi sürdürmüştür.

Tüzün, 2016 yılından bu yana Sabancı Holding bünyesinde olup, Kurumsal İletişim Direktörü olarak görev yapmıştır. Sorumlulukları ve görev kapsamı genişleyerek, 1 Şubat 2024 tarihinden itibaren Sabancı Holding Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanı olarak atanmıştır.

Filiz Karagül Tüzün, eğitimini Saint-Benoit Fransız Lisesi'nde tamamladıktan sonra 1994 yılında Bilkent Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur.

**Fuat Öksüz****Denetim ve Genel Sekreter**

Fuat Öksüz, Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümünden 1986 yılında mezun olmuştur. Fuat Öksüz'ün profesyonel yolculuğu aynı yıl denetçi yardımcısı olarak başladığı Andersen İstanbul Ofisi'nde başlamıştır. Andersen'de geçirdiği yıllar boyunca yükselerek 1997'de yerel ortak, 2000'de ise uluslararası ortak olmuştur ve 2002'nin sonuna kadar firmaya önemli katkılarda bulunmuştur. Kariyerinin ilk yıllarında bağımsız denetim ve mali müşavirlik alanında üstlendiği roller öne çıkmıştır.

Daha sonra Öksüz, Andersen İş Süreci Dış Kaynak Kullanımı uygulamasının kurulmasında ve yönetilmesinde önemli bir rol oynamış ve sonunda Andersen İş Danışmanlığı Uygulaması'nın liderliğini üstlenmiştir. Andersen'deki görev süresinde, firmanın büyümesine ve hizmet çeşitliliğine önemli katkılarda bulunmuştur.

2003 yılında Ernst & Young'a geçiş yapan Öksüz, bir yıl süreyle Ortak olarak görev yapmıştır. Ocak 2004'te, Fuat Öksüz Sabancı Holding'de Denetim Daire Başkanı olarak göreve başlamıştır. Bununla birlikte, Sabancı Holding Etik Kurulu Başkanlığı görevini de üstlenerek şirketin uygulamalarını etik standartlarla uyumlu hale getirmiştir.

Öksüz'ün 2010-2017 yılları arasındaki kariyeri onu Sabancı Topluluğu bünyesinde yer alan Enerjisa'ya taşımış ve burada çeşitli kritik roller üstlenmiştir. Enerjisa Üretim ve Ticaret



Sabancı Holding Hakkında

# Yürütme Kurulu

Yürütme Kurulu Üyeleri

Yürütme Kurulu Üyeleri

Yürütme Kurulu Üyeleri

Yürütme Kurulu Üyeleri

Yürütme Kurulu Üyeleri

Yürütme Kurulu Üyeleri

Yürütme Kurulu Üyeleri

Yürütme Kurulu Üyeleri

Yürütme Kurulu Üyeleri

şirketlerinde eş genel müdür ve CFO olarak görev yapmıştır. Ayrıca Enerjisa Grubu'nda Planlama & Kontrol Başkanı, Muhasebe, Raporlama & Vergi Bölüm Başkanı ve Özel Projeler Bölüm Başkanı olarak yeniden yapılanma ve halka arz sürecinde görev almıştır.

Öksüz, 2018 yılından bu yana Sabancı Holding Denetim Başkanı ve Sabancı Holding Etik Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır. Temmuz 2022'de Genel Sekreter rolünü üstlenerek sorumluluk alanı genişlemiş ve Sabancı Holding'in stratejik ve operasyonel gözetimine daha fazla katkıda bulunmuştur.

## Gökhan Eyiğün Strateji & İş Geliştirme

Gökhan Eyiğün, profesyonel yolculuğuna 1998 yılında Arthur Andersen'de Kurumsal Finans Danışmanlığı odaklı olarak başlamıştır. 2004 yılında PricewaterhouseCoopers'ta Kurumsal Finans ve Birleşme ve Satın Alma Danışmanlığı departmanının kurulmasında önemli bir rol oynamıştır ve daha sonra bu departmanı yönetmiştir. Kurumsal finansman, birleşme ve satın almalar konusundaki uzmanlığı kariyer yoluna yön vermiştir ve mesleki gelişimine katkıda bulunmuştur.

2007 yılında Sabancı Topluluğu'na katılan Eyiğün, ilk olarak 2018 yılına kadar Strateji ve İş Geliştirme bölümünde çeşitli yönetici pozisyonlarında çalışmıştır. 2018–2021 yılları arasında Sabancı Holding Genel Sekreterliği ile Exsa, Tursa ve AEO şirketlerinin Genel Müdürlüğü görevlerini yürütmüştür. Ayrıca 2020–2021 yılları arasında Temsa Motorlu Araçlar icradan sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır. Eyiğün, 2021 yılında Sabancı Holding Strateji ve İş Geliştirme Grup Başkanı olarak atanmıştır ve şirketin stratejik yönüne ve büyümesine katkıda bulunmaya devam etmektedir. Bu görevinin yanı sıra Afyon Çimento, Çimsa, Exsa ve Temsa Motorlu Araçlar'da Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görev yapmaktadır. Ayrıca İklim Teknolojileri, Dx Technology Services and Investment BV, SabancıDx, Carrefoursa ve Temsa Skoda Ulaşım Araçları şirketlerinde yönetim kurulu üyesidir.

Eyiğün, idari ve yönetim kurulu sorumluluklarının yanı sıra, Sabancı Ventures ve Sabancı ARF Almost Ready to Fly'ı da yöneterek Sabancı Topluluğu'nun çeşitli stratejik ve gelişimsel yönlerine katkıda bulunmaktadır.

Gökhan Eyiğün, lisans eğitimini İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği bölümünde tamamlamıştır ve 1998 yılında onur derecesiyle mezun olmuştur. Daha sonra Rotterdam School of Management'ta MBA yapmıştır, 2004 yılında mezun olmuştur ve Harvard Business School'da çeşitli yönetici programlarına katılmıştır.

## Hakan Binbaşgıl

### Bankacılık

Hakan Binbaşgıl, Akbank Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Murahhas Üyesidir. Binbaşgıl, aynı zamanda Sabancı Holding Bankacılık Grup Başkanı ve Yürütme Kurulu üyesi, Akbank AG ve Akbank Ventures BV Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır.

2012 - 2023 yılları arasında 12 sene Akbank'ta Genel Müdürlük yapan Binbaşgıl, Akbank'a 2002 yılında Değişim Yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak katılmıştır. 2003'te Perakende Bankacılıktan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve 2008'de Genel Müdür Vekili olmuştur. 2002 yılından itibaren de birçok strateji, değişim, yeniden yapılanma, dijitalleşme, teknoloji, ileri analitik, insan ve kültür, kurumsal kimlik gibi alanlardaki kapsamlı çalışmalara öncülük ve liderlik etmiştir.

Akbank'a katılmadan önce Accenture'ın Londra ve İstanbul ofislerinde Yönetim Danışmanlığı ve farklı bir özel sektör bankasında Genel Müdür Yardımcılığı yapmıştır. Daha önce yurt içi ve yurt dışı birçok kurumda Yönetim Kurulu Başkanlığı ve üyeliği görevlerinde bulunan Binbaşgıl, Avrupa Bankalarının üye olduğu IIEB (Institut International D'Etudes Bancaires)'nin de dönem başkanlığını yapmıştır.

Binbaşgıl, Robert Kolej'i'nin ardından Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuştur. Daha sonra LSU'dan işletme ve finans dallarında yüksek lisans dereceleri almıştır.

## Haluk Dinçer Finansal Hizmetler

Haluk Dinçer profesyonel yolculuğuna 1985 yılında ABD'de General Motors Global Technical Center bünyesinde Proje Mühendisi olarak başlamıştır. Ağustos 1995'te Sabancı Topluluğu'na katılmış, Temsa'da Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi, Aralık 1995'ten 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'te 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 olmuştur. Dinçer, Nisan 2020 itibarıyla Finansal Hizmetler Grup Başkanlığı görevine atanmıştır. Bununla birlikte halen Aksigorta, Agesa, Exsa, Tursa ve Ankara Enternasyonel Otelcilik Yönetim Kurulu Başkanı ve Brisa Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Dinçer, kurumsal sorumluluklarının ötesinde, çeşitli iş ve sektör derneklerinde de aktif olarak görev almaktadır. Dinçer, 2014-15 yıllarında TÜSİAD Başkanı olarak görev yapmış olup halen

TÜSİAD Başkanlar Konseyi Üyesi'dir. Ayrıca 2008-14 yıllarında Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) bünyesinde Türkiye-ABD İş Konseyi (TAİK) Başkanlığı görevini üstlenmiştir.

Dinçer, Haziran 2019'dan bu yana da Geneva Association üyesi olup uzmanlığıyla uluslararası iş ve politika tartışmalarına katkıda bulunmaktadır.

Haluk Dinçer, University of Michigan'dan Makine Mühendisliği dalında lisans (BSE) ve İşletme dalında yüksek lisans (MBA) dereceleri almıştır.

## Kıvanç Zaimler

### Enerji

Kıvanç Zaimler, Temmuz 2018'den bu yana Sabancı Holding Enerji Grubu Başkanı olarak görev yapmakta, sektörün lider şirketleri Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim'de Yönetim Kurulu Başkanı görevlerini üstlenmektedir. Ayrıca, Sabancı Holding'in yenilenebilir enerji ve iklim girişimlerine yönelik uluslararası yatırımlarını yönetmek üzere kurulan ABD merkezli Sabancı İklim Teknolojileri'nde Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmaktadır.

Zaimler, 2008 yılında Enerjisa'ya katılarak doğal gaz ticaretiyle başladığı kariyerine, Elektrik Dağıtım ve Perakende şirketlerinde Genel Müdür pozisyonlarından geçerek şirketin CEO'su olarak atandı. 2018 yılında Enerjisa'nın halka arz sürecinde kilit bir rol oynadı ve bu süreç o yılın öne çıkan halka arzlarından biri oldu. Bugün, Türkiye'nin en büyük enerji şirketlerinin dönüşümlerinde aktif bir rol oynamaktadır.

1992 yılında profesyonel kariyerine başlayan Zaimler, bu süre zarfında özel sektörde çeşitli yönetici pozisyonlarında bulunmuş ve edindiği deneyimlerle kariyerini şekillendirmiştir. İstanbul Teknik Üniversitesi ve Berlin Teknik Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliği eğitimi olarak hem teknik hem de yönetici becerilerinde sağlam bir temel kazanmıştır.

Ayrıca, Zaimler, Sabancı Holding'in dijital ve teknoloji odaklı stratejilerine katkıda bulunmakta, başlangıçta SabancıDx'de Yönetim Kurulu Başkanı olarak ve şu anda Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görev yapmaktadır.

Enerji sektöründeki görevlerinin ötesinde, Zaimler, çeşitli sivil toplum kuruluşlarında da aktif olarak yer almaktadır. Bu kapsamda, Dünya Enerji Konseyi Türkiye'nin Başkan Yardımcısı, Sabancı Üniversitesi İstanbul Uluslararası Enerji ve İklim Merkezi (IIECEC) Yönetim Kurulu Üyesi, SHURA Danışma Kurulu Üyesi ve Elektrik Dağıtım Şirketleri Derneği, ELDER Başkanı olarak hizmet vermektedir. Ayrıca, COP İklim Zirvelerinde Gözlemci olarak yer almakta ve Dünya Ekonomik Forumu'nun enerji ile ilgili çalışma gruplarında aktif olarak katılım sağlamaktadır.

Zaimler'in profesyonel basketbolcu olarak geçmişi, iş ve yönetim rollerine farklı bir perspektif ve disiplin getirmektedir.

## Max Speur

### Dijital

Max Speur, Technische Hogeschool Rijswijk'ten Makine Mühendisliği ve İşletme bölümünden mezun olmuştur. Speur, sonrasında Twente Üniversitesi'nden Teknoloji Bilimi ve Yönetimi alanında MBA ve Henley Business School'da Birleşme ve Satın Almalar alanında MBA Liderlik Programını tamamlamıştır. Kariyerine 1992 yılında Royal Dutch Shell'de başlamıştır ve Finans ve Pazarlama Analisti olarak görev yapmıştır. Kariyeri 1993'ten 2001'e kadar Logica'da ilerlemiştir ve burada çeşitli yönetim görevlerinde bulunarak sektördeki uzmanlığını ve deneyimini geliştirmiştir.

2001 yılında, Speur kariyerine IBM'de devam etmiştir ve 2003 yılına kadar IBM Business Consulting Services'te Amsterdam'da İş Ortağı-Yönetici Müdür olarak çalışmıştır. Daha sonra, 2003 yılına kadar Şanghay merkezli Asya Pasifik'te IBM Global Services için İletişim Sektör Lideri rolünü üstlenmiştir. Speur, IBM'deki görev süresinin ardından 2005 yılında Hewlett Packard Enterprise Services'e Başkan Yardımcısı ve Singapur ve Melbourne'de Satış ve Endüstri Lideri olarak katılmıştır ve bu görevini 2011 yılına kadar sürdürmüştür. Aynı yıl, Speur için önemli bir dönüm noktası olmuştur ve AT10TION Grubunu kurmuştur. Speur, 2012 yılında SunTec Business Solutions'a CCO ve COO olarak katılarak Birleşik Krallık, Singapur, BAE, ABD ve Hindistan'daki operasyonları yöneterek kariyerini ilerletmiştir. Liderlik yolculuğu, 2017 yılında CCS Connects'e CEO olarak atanmasıyla devam etmiş ve bu görevi 2021 yılına kadar sürdürmüştür.

Speur, Sabancı Topluluğu'na katılmadan önce AT10TION Grubu'nun kurucusu ve CEO'su olarak görev yapmıştır. Büyük teknoloji ve BT hizmet şirketlerindeki geniş tecrübesi ve liderlik rolleri, Speur'un engin uzmanlığını ve sektöre yaptığı katkılarını vurgulamaktadır. Speur, 2023 yılında Sabancı Topluluğu'na katılmış ve Dijital Grup Başkanı olarak atanmıştır.

## N. Orhun Köstem

### Finans

Orhun Köstem Anadolu Grubu'nda 1994 yılında çalışmaya başlamıştır ve 2008 yılına kadar çeşitli yöneticilik görevlerinde bulunmuştur. 2008 yılında Efes Breweryes International'ın CFO'su olarak atanmıştır. Bir yıl sonra ise, 2009 yılında Anadolu Grubu'nda Kurumsal Finans Koordinatörlüğü görevine geçiş yapmıştır.

Kariyerine 2010–2018 yılları arasında Coca-Cola İçecek'te devam eden Köstem, 2010-2016 yılları arasında CFO ve ardından Orta Doğu ve Pakistan'dan sorumlu Bölge Direktörü olarak görev yapmıştır. 2019–2021 yılları arasında ise Anadolu Efes'te CFO olarak görev yapmıştır.

Orhun Köstem, 1 Temmuz 2021'den itibaren Sabancı Holding Finans Grup Başkanlığı görevini yürütmektedir. Ayrıca, asli görevinin yanı sıra, Carrefoursa şirketinde Yönetim Kurulu Başkanlığı, Sabancı İklim Teknolojileri şirketinde Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, Sabancı Üniversitesi Mtevelli Heyeti Üyeliği; Akbank, Kordsa, Enerjisa Enerji ve Enerjisa Üretim şirketlerinde ise Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini üstlenmektedir.

2009 yılında yayınlanan “Sermaye Piyasalarına Açılan Pencere: A'dan Z'ye Halka Arz ve Yatırımcı İlişkileri” kitabının ortak yazarlarından biridir. Alanındaki uzmanlığıyla ulusal ve uluslararası pek çok mecrada ödüle layık görülen Köstem, BMI Business School ve DataExpert tarafından yürütülen araştırmada 2016, 2019, 2020 ve 2021 yıllarında “Türkiye'nin En Etkili 50 CFO'su” arasında yer almıştır. 2011 ve 2013 yıllarında Thomson Reuters Extel Yatırımcı İlişkileri Ödülleri'nde Türkiye'nin En İyi CFO'su ödüllerini almıştır ve 2020 yılında Institutional Investor (II) tarafından Emerging EMEA Bölgesi Tüketici Sektöründe “En İyi CFO” seçilmiştir. Ayrıca Institutional Investor tarafından Emerging EMEA Bölgesi'nde Sanayi şirketleri arasında 2022'nin, orta ölçekli sanayi şirketleri arasında 2023'ün En İyi CFO'su seçilmiştir. Orhun Köstem, 2022 ve 2023 yıllarında düzenlenen Türkiye Yatırımcı İlişkileri Zirvesi'nde 2 yıl üst üste BIST30 şirketleri arasında En İyi CFO ödülünü almıştır.

C-Suite Serisi – Fortune CFO 2022 listesinde yer alan Köstem, ayrıca CFA Society İstanbul ve Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) CFO ağının da bir üyesidir.

Orhun Köstem lisans eğitimini 1991 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde (ODTÜ) Makine Mühendisliği alanında tamamlamış ve aynı üniversiteden MBA derecesini de almıştır. Ayrıca, Bilgi Üniversitesi'nden Finans ve Şirketler Hukuku alanında yüksek lisans derecesi almıştır.

## Şebnem Önder

### Hukuk ve Uyum

Şebnem Önder, kariyerine 1994 yılında White & Case LLP (Türkiye) şirketinde Avukat olarak başlamıştır. Daha sonra, 1999 ve 2000 yılları arasında aynı şirketin New York merkezinde çalışmıştır. Ardından 2014 yılına kadar aynı firmanın Türkiye biriminde Ortak olarak görev alarak kariyerinde önemli bir ilerleme kaydetmiştir.

Önder, 2014 yılında British American Tobacco (Türkiye & Kuzey Afrika) şirketine geçiş yapmıştır ve Hukuk Direktörü olarak görev almıştır. Sorumlulukları, 2018 ve 2022 yılları arasında bölge genelinde uyum faaliyetlerini denetlemek üzere Avrupa Bölge Uyum Bölüm Başkanı pozisyonunu üstlenmesiyle genişlemiştir.

Eylül 2022'den bu yana Şebnem Önder, Sabancı Holding'de Hukuk ve Uyum Başkanı olarak görev yapmaktadır. Yürütme görevinin yanı sıra; Akçansa, Brisa, Carrefoursa, Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları ve Sabancı Building Solutions B.V. gibi bazı Sabancı Topluluğu şirketlerinin Yönetim Kurulu Üyeliklerini de yapmaktadır, bu şirketlerin yönetimine hukuk ve uyum uzmanlığıyla katkı sağlamaktadır.

Şebnem Önder, hukuk eğitimini 1994 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde tamamlamıştır.

## Yeşim Özlele Önen

### İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

Yeşim Özlele Önen, profesyonel yolculuğuna 1999 yılında Davranış Bilimleri Enstitüsü'nde Danışman olarak başlamıştır. Kariyeri, 2003 yılında Deloitte'e Kıdemli Danışman olarak katılmasıyla yeni bir yön almıştır ve 2005 yılına kadar bu görevi sürdürmüştür. Deloitte'teki rolünde, psikoloji alanındaki geçmişinden de yararlanarak İnsan Kaynakları alanında danışmanlık hizmetleri sağlamıştır.

2005–2007 yılları arasında DDI Türkiye'de Proje Yöneticisi olarak görev yapan Önen, insan kaynakları ve organizasyonel gelişim konularında çeşitli projeleri yönetmiştir.

2007 yılında Önen'in kariyer yolculuğu Sabancı Holding ile devam etmiştir ve Topluluk İnsan Kaynakları Müdürü görevini üstlenmiştir. Sabancı Topluluğu'ndaki görevi 2011 yılına kadar sürmüştür ve bu süreçte Topluluk insan kaynakları strateji ve uygulamalarının şekillenmesinde önemli rol oynamıştır.

Önen, 2011 yılında Korn-Ferry'e Danışman Direktör olarak geçmiştir ve 2018 yılından 2023 yılına kadar burada rolüne Kıdemli Şirket Ortağı olarak devam etmiştir. Yeşim Özlele Önen, 15 Mart 2023 itibarıyla Sabancı Holding İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı olarak görev almaktadır.

Yeşim Özlele Önen, orta ve lise öğrenimini 1993 yılında İzmir Amerikan Lisesi'nde tamamladıktan sonra, 1997 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nden lisans, 1999 yılında Klinik Psikoloji alanında yüksek lisans derecesi almıştır.

# Sabancı Holding Yönetimi

## KOMİTE ÜYELERİ

### Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi:

- Mehmet KAHYA - Başkan (Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi)
- Suzan SABANCI, CBE - Üye
- Serra SABANCI - Üye
- Elçin Melisa SABANCI TAPAN - Üye
- Şerafettin KARAKIŞ - Üye

### Denetim Komitesi:

- Hüseyin GELİS - Başkan (Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi)
- Hayri ÇULHACI - Üye (Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi)

### Riskin Erken Saptanması Komitesi:

- Hayri ÇULHACI - Başkan (Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi)
- Suzan SABANCI, CBE - Üye
- Serra SABANCI - Üye
- Elçin Melisa SABANCI TAPAN - Üye

### Sürdürülebilirlik Komitesi:

- Hüseyin GELİS - Başkan (Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi)
- Hayri ÇULHACI - Üye (Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi)
- Mehmet KAHYA - Üye (Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi)

## ÜST YÖNETİM\*

### Şerafettin Karakiş

Bölüm Başkanı, Mali İşler, Muhasebe ve Yatırımcı İlişkileri

### Derya Özet Yalçı

Direktör, Sürdürülebilirlik

### Devrim Baykent

Direktör, Hazine ve Kurumsal Finansman

### Duygu Kayan Bulut

Direktör, Marka İletişim

### Erdem Erdoğan

Direktör, Mali İşler ve Yatırımcı İlişkileri

### Erkan Şahinler

Direktör, Grup Finansal Kontrol

### Filiz Karagül Tüzün\*

Direktör, Kurumsal İletişim

### İlker Yıldırım

Direktör, Muhasebe

### Kerem Tezcan

Direktör, Yatırımcı İlişkileri

### Murat Gençer

Direktör, Risk

### Mustafa Özturan

Direktör, Çalışan Deneyimi ve Çalışma İlişkileri

### Olcay Gürdal

Koordinatör, Güvenlik

### Sarven Peştamalcıgil

Direktör, Strateji ve İş Geliştirme

### Seçkin Yelmen

Direktör, Strateji ve İş Geliştirme

### Seval Kor

Direktör, İnsan Kaynakları

### Taner Aytan

Direktör, Denetim

### Utku Gülmeden

Direktör, Strateji ve İş Geliştirme

### Yeliz Erinçkan

Direktör, Strateji ve İş Geliştirme

\* 31.12.2023 tarihi itibarıyla. Filiz Karagül Tüzün, 2024 yılında Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Başkanı olarak atanmıştır.

# Ortaklık Yapısı ve Kâr Dağıtım Politikası

## Sermayenin %5'inden Fazlasına Sahip olan Hissedarlar ve Oy Hakları

Hissedar	Hissedarın Sermayedeki Payı (TL)	Sermayedeki Payı (%)	Oy Hakkı Oranı (%)
Sakıp Sabancı Holding Anonim Şirketi	287.100.000,56	14,07	14,07
Serra Sabancı	147.370.880,80	7,22	7,22
Çiğdem Sabancı Bilen	141.566.960,87	6,94	6,94
Suzan Sabancı, CBE	141.566.960,87	6,94	6,94
Diğer	1.322.799.127,90	64,83	64,83
Toplam	2.040.403.931,00	100,00	100,00

\* 31.12.2023 itibarıyla

### Kâr Dağıtım Politikası

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. kâr dağıtım politikası, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı ve esas sözleşmemiz hükümleri dikkate alınarak hesaplanan dağıtılabilir dönem kârının %5'inden az olmamak üzere dağıtılabilir dönem karının %20'sine kadar nakit ve/veya bedelsiz hisse şeklinde kâr payı dağıtılması esasına dayanır. Bu politikanın uygulaması,

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'in orta ve uzun vadeli stratejileri ile ulusal ve küresel ekonomik şartlar doğrultusunda Genel Kurul tarafından belirlenir.

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.

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nde kâr payı avansı dağıtım uygulaması bulunmamaktadır.

Genel Kurul, net kârın bir kısmını veya tamamını olağanüstü yedek akçeye nakledebilir. Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Yönetim Kurulu'nun, Genel Kurul'a kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bu durumun nedenleri ile dağıtılmayan kârın kullanım şekline ilişkin olarak Genel Kurul Toplantısı'nda pay sahiplerine bilgi verilir.

Temettü Performansı (milyon TL)	2019	2020	2021	2022	2023
Alınan Temettüler	601	492	1.562	2.114	7.076
Ödenen Temettüler	612	673	714	1.530	3.571
Ödenen/Alınan Temettüler	%102	%137	%46	%72	%50
Temettü Ödeme Oranı	%16	%18	%15	%13	%8



# Yatırımcı İlişkileri ve Hisse Geri Alım Programı

Sabancı Holding yatırımcı ilişkileri anlayışı, mevzuatsal gereklilikler ve kurumsal bilgilendirme politikası doğrultusunda, yatırım camiasıyla zamanında ve şeffaf bir şekilde açık, kapsamlı ve tutarlı bir diyalog yürütmek için sürekli iletişime dayanmaktadır. Bu bağlamda Yatırımcı İlişkileri Ekibi, Topluluğun mevcut performansı ve stratejik hamlelerinin yanı sıra hisse fiyatını etkileyebilecek diğer kararların muhtemel piyasa sonuçlarına dair yatırımcı görüşlerini yönetime aktarmaktadır. Sabancı Holding'de yatırımcı ilişkileri faaliyetleri, tüm Topluluk şirketleri için makul bir piyasa değeri elde etmeyi ve hissedar getirisini en üst düzeye çıkarmak için sermaye maliyetini düşürmeyi amaçlayan bu ilişkiyi geliştirmek ve güçlendirmek için tasarlanmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca, Sabancı Holding'in Grup Finans Başkanlığı bünyesinde, ilgili mevzuat kural ve gerekliliklerini takip eden bir Yatırımcı İlişkileri Departmanı bulunmaktadır. Yerel yönetmelikler ve kurumsal politikalara yönelik öncelikli sorumluluklarına ek olarak, Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri Departmanı, aşağıdakiler dahil olmak üzere çok sayıda önemli fonksiyonu yerine getirir:

- Topluluk şirketlerinin finans, yatırımcı ilişkileri ve hukuki fonksiyonlarını koordine etmek ve desteklemek, bu şirketlerin yatırımcı ilişkileri faaliyetlerini

güçlendirmelerine ve Türk Ticaret Hukuku ve sermaye piyasası mevzuatının öngördüğü şartlara uyum sağlamalarına yardımcı olmak için gerekli danışmanlık hizmetlerini vermek.

- Sabancı Topluluğu genelinde geçerli kurumsal yönetim standartlarını oluşturmak ve tüm menfaat sahiplerinin yararına Topluluk şirketlerinin kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini ve yeknesaklığını izlemek.
- Sabancı Topluluğu'nu Ticaret Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sermaye Piyasası Kurulu, Borsa İstanbul, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği gibi kurum ve kuruluşlar nezdinde temsil etmek ve Sabancı Topluluğu'nun bu tür organizasyonlardaki çıkarlarını gözetmek.

## Yatırımcı İlişkileri 2023 Faaliyetleri

Sabancı Holding 2023 Yılı Olağan Genel Kurul Toplantısı, ilgili mevzuat, Esas Sözleşme ve diğer iç politikalara uygun olarak 30 Mart 2023 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Olağan Genel Kurul Toplantısı ile ilgili olarak pay sahiplerinin bilgisine ve incelemesine sunulması gereken belgeler Yatırımcı İlişkileri Departmanı tarafından tam ve eksiksiz olarak hazırlanmış ve zamanında kamuya açıklanmıştır.

Yatırımcı İlişkileri Departmanı, 1 Mart 2023 itibarıyla Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu'nun yanı sıra Sürdürülebilirlik Departmanı ile koordineli olarak Sürdürülebilirlik Uyum Raporu'nu hazırlayarak duyurmuştur. Bu raporların içerikleri, Sabancı Holding'in, finansal ve operasyonel mükemmelliğinin uzun süredir en önemli bileşenleri olan kurumsal yönetim ve sürdürülebilirliğe bağlılığını ortaya koymaktadır. İlgili dönem itibarıyla Sabancı Holding'in yurt içi kurumsal yönetim ilkelerine uyumu %97,8, sürdürülebilirlik ilkelerine uyumu ise %100 düzeyinde gerçekleşmiştir. Ayrıntılar, Faaliyet Raporu'nun Kurumsal Yönetim bölümünde yer almaktadır.

Yatırımcı İlişkileri Departmanı, yatırım camiasıyla sürekli iletişim çabalarının bir parçası olarak bu yıl çok sayıda faaliyete ve etkinliğe imza atmıştır. Yatırımcı İlişkileri Departmanı, 2023 yılında 39 roadshow ve konferans, üç analist ve portföy yöneticileri günü, satış ekipleriyle 16 toplantı, dört sektör günü ve Türkiye'den ve yurt dışından toplam 801 kurumsal yatırımcı ve analist ile çok sayıda bire bir görüşme gerçekleştirmiştir. Ayrıca, çeyrek dönem finansal sonuçlarını yatırım camiasıyla paylaşmak amacıyla yıl içinde dört webinar düzenlenmiştir.

Yatırımcı İlişkileri Departmanı, artan bireysel yatırımcı sayısına daha iyi yanıt verebilmek amacıyla 2023'ün Şubat ayında insan benzeri doğal dil işleme (NLP), makine öğrenimi ve yapay zeka (AI) destekli dijital yatırımcı ilişkileri asistanı SirA (Sabancı Yatırımcı İlişkileri Asistanı)'yı hizmete sunmuştur. Sıkça sorulan yatırımcı ilişkileri sorularını sanal ortamda yanıtlamak üzere geliştirilen ve eğitilen yenilikçi chatbot, alanında Türkiye'de bir ilk olma özelliğini de taşımaktadır. SirA, sahip olduğu en güncel ve ileri teknolojiyle, Yatırımcı İlişkileri [internet sitesini](#) ziyaret eden Sabancı Holding yatırımcılarının taleplerini, son derece yüksek bir doğruluk oranıyla anlayarak ve onlara hızlı bir şekilde metin veya ses tabanlı yanıtlar vererek sınıfının en iyisi yatırımcı ilişkileri deneyimini sunmaktadır.

Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri Departmanı, paydaş değerini artırma odağı ile Sabancı Topluluğu'ndaki en iyi uygulamaları tanımlayıp yaygınlaştırırken "Bir'in Gücü'nü pekiştirmeyi amaçlamaktadır. Yatırımcı İlişkileri Departmanı, bu doğrultuda her çeyrek dönemde Sabancı Grubu şirketlerinin Yatırımcı İlişkileri ekipleri, CEO'ları ve CFO'larının yanı sıra Sabancı Holding CEO'su, CFO'su ve Grup başkanlarının katılımıyla Yatırımcı İlişkileri Koordinasyon Toplantıları düzenlemektedir.

Sabancı Holding Yatırımcı İlişkileri ekibi, 2023'ün dördüncü çeyreğinde, yatırım camiasından yerli ve yabancı 36 uzman isimle detaylı görüşmeleri içeren bağımsız bir algı çalışması gerçekleştirmiştir. Daha iyi bir yatırımcı ilişkileri deneyimi sunma amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma, yatırımcıların

Sabancı Holding'e ilişkin düşüncelerinin bağımsız bir analizini gerçekleştirmek, algılarını ölçmek ve eğilim, değerlendirme ve iletişim gibi alanların güçlendirilmesine katkı sağlayacak faktörleri belirlemek üzere tasarlanmıştır. Yatırımcı İlişkileri ekibi, 2024 yılında bu algı çalışmasında ortaya çıkan çıktılar doğrultusunda tüm yatırımcı ilişkileri araçlarını yeniden değerlendirmeyi planlamaktadır.

## Uluslararası Ödüller

Sabancı Holding'in Yatırımcı İlişkileri alanındaki mükemmelliği, 2023 yılında bir kez daha Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'daki (EMEA) yatırım uzmanları tarafından birden fazla ödülle tescillenmiştir. Holding, EMEA bölgesindeki küçük-orta ölçekli sanayi şirketleri arasında "Yatırımcı İlişkileri Alanında En İyi Şirket" seçilmiş ve yine EMEA bölgesinde "Büyük Ödül - En İyi Yatırımcı İlişkileri Ekibi" ödülüne layık görülmüştür. Kazanan şirketler, Institutional Investor tarafından gerçekleştirilen, bağımsız performans doğrulaması ve niteliksel pazar araştırmaları alanında dünyanın en kapsamlı ve prestijli bağımsız araştırma anketi sonucunda, dünya çapındaki yatırım profesyonellerinin oylarıyla belirlenmiştir.

Sabancı Holding 2023 yılında ayrıca, Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) ve Institutional Investor iş birliğiyle düzenlenen Yatırımcı İlişkileri Ödül Töreni'nde "En İyi CEO," "En İyi CFO," "En İyi Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi" ve "En İyi Yatırımcı İlişkileri Programı" kategorilerinin tamamında BIST 30 şirketleri arasında birincilik kazanarak arka arkaya ikinci kez bu ödülün sahibi olmuştur.

## Hisse Geri Alım Programı

Sabancı Holding, 9 Kasım 2021 tarihli Yönetim Kurulu kararına istinaden bir hisse geri alım programı başlatmıştır. Sabancı Holding bu programla, SAHOL paylarının pay piyasasındaki fiyat performansını desteklemeyi ve böylelikle SAHOL paylarını makul değerine kavuşturarak net aktif değer iskontosunu azaltmayı hedeflemektedir. Hisse geri alım programı, pay sahiplerine daha cazip uzun vadeli bir yatırım imkanı sunacak şekilde tasarlanmıştır. Program kapsamında, tedavüldeki toplam hisse senetlerinin %5'ine karşılık gelen azami 102 milyon hisse senedinin geri alınması kararlaştırılmıştır. Yönetim Kurulu, hisse geri alım kapsamında tahsis edilen fon tutarı için 1,75 milyar TL'lik bir üst sınır belirlemiş ve bu rakam 19 Aralık 2022'de 3,25 milyar TL'ye yükseltilmiştir.

Hisse geri alım programı kapsamında geri alınan Sabancı Holding'e ait hisseler, 12 Aralık 2022 ve 19 Eylül 2023 tarihlerinde Borsa İstanbul'da uygulanan blok satış yöntemiyle kurumsal yatırımcılara satılmıştır. 19 Eylül 2023 itibarıyla Sabancı Holding mülkiyetinde geri alınan hisse kalmamıştır. Bununla birlikte, Sabancı Holding, hisse geri alım programının halen yürürlükte olması nedeniyle 2023 yılının geri kalan kısmında da hisse geri alımlarına devam etmiştir. 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla geri alınan payların toplam nominal değeri 4,85 milyon olup bu payların sermayeye oranı %0,2377 olmuştur.

# Risk Yönetimi

Sabancı Grubu, riski nicel ve nitel ölçümler aracılığı ile risk iştahı doğrultusunda yönetmektedir.

## RISK YÖNETİMİ

Sabancı Topluluğu, paydaşlarına yarattığı değeri en yüksek seviyede tutmak, Sabancı Holding Yönetim Kurulu tarafından belirlenen stratejik hedeflere ulaşırken Topluluğun varlığını, gelişimini, devamını ve sürdürülebilirliğini tehlikeye düşürebilecek riskleri ortadan kaldırmak veya etkilerini en aza indirmek adına, kurumsal risk yönetimi ilkelerini benimsemektedir.

Grup, riski nicel ve nitel ölçümler aracılığı ile risk iştahı doğrultusunda yönetmektedir. Öncelikli riskler, riskten kaçınma, risk transferi, risk azaltma ve risk kabulü stratejileri doğrultusunda ele alınmaktadır. Topluluğun kurumsal risk yönetimi çerçevesi, risklerin tespit edilmesi, analiz edilmesi ve ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve izlenmesi gibi belirli kategorileri kapsamaktadır. Grup Risk operasyon sonuçları, Risk Koordinasyon Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi aracılığıyla periyodik olarak değerlendirilmektedir.

## Riskin Erken Saptanması Komitesi

Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK) stratejik, operasyonel, finansal ve uyum risklerine ilişkin gerekli risk önlemlerini ve yönetim süreçlerini değerlendirmektedir. RESK ayrıca bu hususları Yönetim Kurulu'na bildirmektedir. Komite yılda en az bir kere olmak üzere risk yönetim sistemini gözden geçirmektedir. Önceliklendirilen risklerin tolerans sınırları da yıllık bazda güncellenmektedir. Tolerans gözden geçirme süreci; geçmişe dönük verilerin istatistiksel analizi, Monte Carlo simülasyonları, Şirketin stratejik yönü ve finansal performans hedeflerinin de dikkate alındığı nicel ve nitel yaklaşımlardan oluşmaktadır. 2023 yılında Riskin Erken Saptanması Komitesi altı kez toplanmış ve değerlendirmelerini Yönetim Kurulu'na sunmuştur. Gündem gerektirdiğinde Riskin Erken Saptanması Komitesi toplantılarına konuk katılımcılar da davet edilebilmektedir.

## Grup Şirketlerinde Risk Yönetimi

Sabancı Topluluğu'nun bankacılık kurumu olan Akbank, risk yönetimini, Banka Yönetim Kurulu'nun sorumluluk ve gözetiminde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) düzenlemelerine uygun olarak yürütmektedir. Yönetim Kurulu ve üst düzey yönetim, bir risk iştahı çerçevesi oluşturmakta ve risk yönetimi politikalarını geliştirmektedir. Yönetim Kurulu, Akbank'ın risk kontrolü ve risk yönetimine ilişkin genel ilkelerinin yanı sıra ilgili tüm risklere ilişkin limitleri ve risk yönetimi prosedürlerini onaylamaktadır. Yönetim Kurulu Üyeleri, periyodik olarak beş komiteye katılmaktadır: Denetim Komitesi, Kredi Komitesi, Üst Düzey Risk Komitesi, Risk Yönetimi Davranış Komitesi ve Bilgi Güvenliği Komitesi.

Risk Yönetim Ofisi, Bilgi Risk Yönetim Ofisi (IRMO) ve İç Kontrol, Uyum ile İç Denetim departmanları doğrudan Yönetim Kurulu'na rapor vermektedir. Etkin bir risk yönetimi sağlamak için dâhili yöntemler ve risk modelleri sürekli olarak iyileştirilmektedir.

Sabancı Topluluğu'nun banka dışı şirketlerinde kurumsal riskler, risk yönetimi sorumluları ve risk yönetimi süreçlerinden sorumlu üst yönetim tarafından yönetilmektedir. Grup şirketleri potansiyel ve öncelikli risk raporlarını RESK'e ve Yönetim Kurulu'na periyodik olarak sunmaktadır. Bağlı ortaklıkların finansal, stratejik, operasyonel ve uyum riskleri de Holding bünyesinde Risk Direktörlüğü, Risk Koordinasyon Komitesi ve ilgili Grup Başkanları tarafından denetlenmektedir.

## Risk Kategorileri

### Finansal Riskler

Sabancı Holding Hazine Yönetim Politikası, Şirket'in faiz oranları, döviz kurları ve likidite risklerine yönelik yatırım politikasının kurallarını ve ilkelerini belirlemektedir.

Holding'in Finans ve Risk Yönetimi ekipleri, risklerin öngörülen sınırlar içinde kalmasını sağlamak için, çeşitli göstergeler aracılığıyla hem tek şirket bazında hem de konsolide bazda finansal riskleri yakından izlemekte ve yönetmektedir.

### Stratejik Riskler

Stratejik riskler, kurumsal risk, sektörel riskler, ekonomik riskler, mevzuat değişiklikleri, itibar riski ve sürdürülebilirlik riskleri kapsamında değerlendirilmektedir.

Holding, stratejik riskleri uzun vadeli iş kolları yönetimi yaklaşımıyla yönetmektedir. Bu yaklaşım, rekabet avantajı yaratmak için yüksek kârlı ve sürdürülebilirliğe odaklanmaktadır.



Sabancı Holding sürdürülebilirlik risklerini stratejik riskler çerçevesinde sınıflandırmaktadır. Sürdürülebilirlik riskleri kapsamında; sürdürülebilirlik politikalarına, mevzuatlarına ve uluslararası standartlara uyum sağlayamama olasılığının yanı sıra daha düşük karbonlu bir ekonomiye uyum sağlamayı amaçlayan yatırımlardan kaynaklanan geçiş riskleri de yer almaktadır. Bu risk türü aynı zamanda aşırı hava olaylarının yol açtığı mali etkiler gibi fiziksel riskleri de kapsamaktadır. Bu riskler ve ilgili fırsatlar, Holding'in genel stratejik yönüne uygun olarak sistemli bir şekilde yönetilmektedir.

### Operasyonel Riskler

Denetim Departmanı, operasyonel riskleri belirlemek ve ortadan kaldırmak için Şirket süreç ve sistemlerini düzenli olarak kontrol etmektedir. Teknoloji riskleri, Bilgi Teknolojisi Departmanı tarafından

önleyici eylemler, düzenli testler ve yedek planlar ile yönetilmektedir. Bu risklere bilgi sistemlerinin zarar görmesi ve siber saldırılar gibi riskler dahildir. Sabancı Topluluğu, etkin bir siber güvenlik seviyesi tesis etmek ve teknoloji risklerini azaltmak amacıyla siber risk sigortasından faydalanmaktadır.

İnsan Kaynakları Departmanı, iş sağlığı ve güvenliği risklerini yönetmektedir. Sabancı Topluluğu'nun kriz yönetimi ve iş sürekliliği çalışması, 2023 yılında afet yönetimi çalışmalarıyla genişletilmiştir.

### Uyum Riskleri

Yürürlükteki yasalara, kurallara ve mevzuatlara uyum Sabancı Holding'in temel sorumluluğudur. Holding'in Hukuk ve Uyum ekibi, rekabet hukuku, yaptırımlar/ ihracat kontrolleri, üçüncü taraf durum tespiti ve veri gizliliğiyle ilgili etkin uyum riski analizleri gerçekleştirmektedir.



# Uyum

Sabancı Topluluğu, 2023 yılında birlikte çalışmayı ve bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için tüm stratejik iş birimleri arasındaki çalışmalarını bir araya getirerek üçüncü taraflar da dahil olmak üzere uyum ve veri gizliliğine ilişkin politika ve prosedürlerini tamamlamıştır.

Standartlarımız tüm Topluluk şirketleri için geçerlidir ve işimiz nerede faaliyet gösterirsek, orada yasalara ve etiğe uygun olarak Sabancı Topluluğu'nun çıkarları doğrultusunda hareket etmeyi gerektirmektedir.

Sabancı Topluluğu 2023 yılında birlikte çalışmayı ve bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için tüm stratejik iş birimleri arasındaki çalışmalarını bir araya getirerek üçüncü taraflar da dahil olmak üzere uyum ve veri gizliliğine ilişkin politika ve prosedürlerini tamamlamıştır.

## Rekabet ve anti-tröst

Sabancı Holding, Topluluk şirketlerinin rekabet yasalarına uygun olarak adil ve etik bir şekilde rekabet etmelerini sağlamaktadır.

Topluluk şirketlerinin birleşme ve devralmalara dahil olduğu durumlarda, Sabancı Topluluğu rekabet risk değerlendirmesi yaparak işlem kapanışından önce zorunlu başvuruların yapılmasını sağlamaktadır.

## Yaptırımlar ve ihracat kontrolleri

Sabancı Topluluğu şirketleri dünya çapında faaliyet göstermektedir. Bu geniş coğrafi ayak izi, belirli ürün ve hizmetlerin belirli ülkelere veya taraflara ithalatını, ihracatını veya yeniden ihracatını yasaklayan karmaşık ticari yaptırımlara ve ihracat kontrol yasalarına ve düzenlemelerine dikkat göstermeyi gerektirmektedir.

Sabancı Holding faaliyetlerinin yürürlükteki tüm yaptırımlara ve ihracat kontrol rejimlerine uygun olarak yürütülmesini sağlamak için gerekli politika ve prosedürleri oluşturmuştur.

## Üçüncü taraflar

Sabancı Topluluğu şirketleri, kendi sektörlerinin çoğunda pazar lideridir ve tedarikçiler, distribütörler, aracılar, acenteler ve danışmanları da dahil olmak üzere çok çeşitli üçüncü taraflarla ilişki içerisinde. Bu geniş ticari ilişki kapsamı, Sabancı Topluluğu şirketlerinin iş ortaklarının uyumsuz faaliyet ve davranışlarından sorumlu tutulma olasılığını artırmaktadır.

Üçüncü taraf risklerini değerlendirmek, gerektiğinde gelişmiş durum tespiti yapmak ve riskleri azaltmak için gerekli önlemleri almak için politikalar ve prosedürler mevcuttur.

## Veri gizliliği

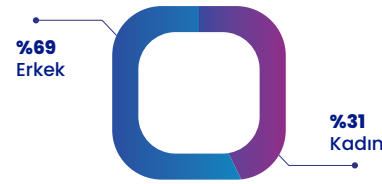
Kişisel verileri, gizli bilgileri ve BT sistemlerini yetkisiz erişimlerden, kullanımlardan ve açığa vurma durumlarından korumak Sabancı Topluluğu için önemlidir. Veri Koruma Komitesi, ortaya çıkan gelişmelere ayak uydurmak için sektördeki en iyi uygulamaları benimseyerek kendi süreçlerine adapte etmekte, şirket genelinde rehberlik sağlamakta ve siber güvenlik ekibiyle iş birliği içinde güvenlik önlemlerini uygulamaktadır. Veri kaybının önlenmesi, bilgi güvenliği, bulut bilişim sistemleri ve kişisel veri güvenliği ihlallerini yönetmek için prosedürler uygulayan Topluluk, çalışanlarına da düzenli olarak veri gizliliği eğitimi vermektedir.



# İnsan Kaynakları

Farklı özellik ve yetkinliklere sahip, üstün nitelikli insan kaynağı ile Sabancı Topluluğu, küresel bir oyuncu olma kararlılığıyla çıktığı yolda geleceğe emin adımlarla ilerlemektedir.

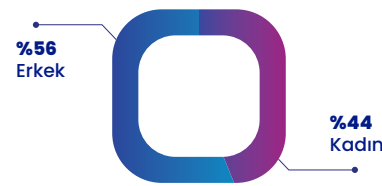
Çalışan Cinsiyet Dağılımı



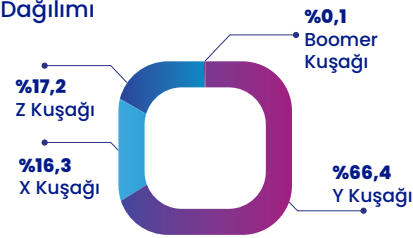
Yönetici Cinsiyet Dağılımı



Yönetim Kurulu Cinsiyet Dağılımı



Jenerasyon Dağılımı



## Giriş

Sabancı Topluluğu'nda 2023 yıl sonu itibarıyla alt işveren çalışanları da dâhil olmak üzere dünya genelinde 60 binden fazla kişiye istihdam sağlanmaktadır.

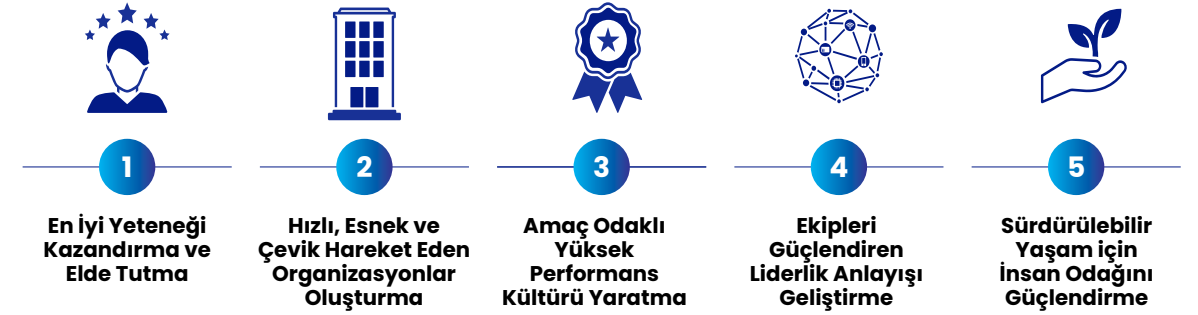
Farklı yetkinliklere sahip, üstün nitelikli insan kaynağı ile Sabancı Topluluğu, global bir oyuncu olma kararlılığıyla çıktığı yolda geleceğe emin adımlarla ilerlemektedir.

## Stratejik İnsan Kaynakları Yol Haritası

Sabancı Topluluğu, insan kaynakları stratejisini Topluluk Strateji Evi doğrultusunda şekillendirmiş ve önümüzdeki üç yılı kapsayan yeni bir insan kaynakları yol haritası oluşturmuştur.

Yol haritası şu beş ana temel üzerine inşa edilmiştir:

### Sabancı Topluluğu İnsan Kaynakları Stratejisi



#### 1. En İyi Yeteneği Kazandırma ve Elde Tutma

Bu hedefin odağında, küresel trendlere uyum sağlayarak ve en iyi yeteneklerin ihtiyaç ve tercihlerine hitap eden stratejileri hayata geçirerek en iyi yetenekleri çekmek ve topluluk bünyesinde kalmalarını sağlamak yer almaktadır.

Sabancı Topluluğu, "Tercih Edilen İşveren" konumunu 2023 yılında da korumuştur. En iyi lokal ve global yetenekleri bünyesine katmayı hedefleyen Topluluk, çalışanlarına mükemmel bir deneyim sunmaya öncelik vermektedir.

Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı, üçüncü ve dördüncü sınıf üniversite öğrencilerine sekiz haftalık süre

boyunca proje deneyimli çalışma ve Sabancı ekosistemini deneyimleme fırsatı sunmaktadır. 2023 yılında %54'ü kadın olmak üzere altı ülkeden yüksek potansiyelli 42 üniversite öğrencisi programa katılmıştır.

SEED Genç Yetenek Programı, Topluluğun dijital büyüme stratejisiyle uyumlu olacak şekilde yeniden tasarlanmıştır. Yenilenen SEED Dijital Genç Yetenek Programı, dijital alanlarda 1-3 yıl deneyime sahip genç profesyonelleri hedeflemektedir. 2023 yılında program için toplam 5.600 aday başvurmuş; katılımcılar, çok çeşitli dijital rollerde yer alarak profesyonel kariyerlerinin başında beceri geliştirme yolculuğuna çıkma fırsatı yakalamışlardır.

Sabancı Global Elçiler programı, Topluluğun globalde büyüme hedefine ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır. Program kapsamında QS 500 Avrupa ve Amerika üniversitelerindeki en başarılı Türk öğrenciler, Sabancı Elçisi olarak seçilmektedir. Öğrenci elçiler, kariyer etkinliklerinde ve diğer network faaliyetleri yoluyla Sabancı Topluluğu hakkında farkındalık yaratmaya çalışmaktadırlar.

Beceri kazandırma ve beceri geliştirme faaliyetleri, Topluluk genelinde yetenek yönetimi açısından önemli inisiyatiflerdir.

Program	Hedef	Süre	Katılımcı Sayısı
<b>Sabancı İleri Veri Analitiği Akademisi (İVAA)</b>	Sabancı Topluluğu'nun dijitalleşme yol haritası doğrultusunda "veri analitiği" alanında yer alan kritik çalışanların gelişimini sağlamaktır.	8 ay	55
<b>IN-LEAD</b>	Yüksek potansiyelli teknik yöneticilerin ve mühendislerin profesyonel ve liderlik gelişimlerini sağlamaktır.	1 yıl	23
<b>NEXT</b>	Topluluk liderlik programı mezunlarının gelişimlerini desteklemeyi amaçlayan NEXT kapsamında 2023 yılında; siber tehditleri de içeren kapsamlı, deneyimsel bir siber güvenlik eğitim programı üzerine odaklanılmıştır.	1 gün	45
<b>X-TEND</b>	Çevrimiçi bir akademi olan X-TEND, sosyal sorumluluk bilincine sahip bir topluluk oluşturulması yönündeki çalışmaları desteklemek amacıyla; 2023 yılında Depremlerden Sonra Yetişkin ve Çocuk Psikolojisi, Felaketlerden Sonraki İlk 72 Saat, Depreme Dayanıklı Binalar Konusunda Pratik Bilgiler, vb önemli alanlarda içgörüyü sağlamaya odaklanmıştır.	1 yıl	~ 3,100
<b>X-LAB</b>	Topluluğun yenilikçi yönünü destekleyen bu girişimin bu yıl Ideathon aşaması da dahil olmak üzere üçüncü dönemi tamamlanmıştır. X-LAB Mezunları toplam 4 kurum içi girişimci takımı Sabancı ARF'a seçilmiştir.	4-6 ay	224



# İnsan Kaynakları

En iyi yerel ve küresel yetenekleri bünyesine katmayı hedefleyen Topluluk, çalışanlarına mükemmel bir deneyim sunmaya öncelik vermektedir.



## 2. Hızlı, Esnek ve Çevik Hareket Eden Organizasyonlar Yaratma

Bu hedefle, Sabancı Topluluğu'nun stratejilerini gerçekleştirmek için şirketlerde hız, esneklik ve çevikliği ön plana çıkaran organizasyon yapılarının desteklenmesi amaçlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu, 2023 yılında stratejik iş gücü planlaması çalışmasını tamamlamıştır. İnsan kaynakları uygulamaları da bu çalışma paralelinde Topluluk şirketlerinin hedeflerine ulaşmaları için kritik olan organizasyonel becerilere ve yetkinliklere odaklanarak tasarlanacaktır.

Kritik liderlik pozisyonlarının yedeklenmesi, Sabancı Topluluğu'nun başarısının temel unsurlarından biridir. Şirket ve topluluk düzeyinde yetenek ve yedekleme çalışmaları yoluyla iş sürekliliğinin sağlanması ve yetenek havuzunun büyümesi sağlanacaktır. Bu çalışmalar, Topluluk genelinde liderlik potansiyeli değerlendirmelerine, yedekleme stratejilerine, yetenek havuzu kapasitesine ve organizasyonel sağlığı sağlamayı hedeflemektedir.

Çevik metodolojiyi kullanan bir iş geliştirme platformu olan X-TEAMS, Topluluğun stratejilerine uygun potansiyel iş alanlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Platformun hayata geçirilmesinden bu yana, çapraz fonksiyonel ekiplerin çalışanlarının dahil olduğu 50 ekipten oluşan toplam 500 kişi 50'den fazla projeye imza atmıştır.

## 3. Amaç Odaklı Yüksek Performans Kültürü Yaratma

Bu öncelik ile, Sabancı Topluluğu çalışanlarının ilham veren bir amaca odaklanarak birlikte iyi iş sonuçları elde etmeyi sağlayacak kültürü sağlayarak uzun vadeli sürdürülebilir bir başarı amaçlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu'nun "Sürdürülebilir bir yaşam için, öncü girişimlerle Türkiye ile dünyayı birleştiririz" vaadi doğrultusunda alınan kritik aksiyonlar, yıllık yönetim toplantısında ve üç ayda bir yapılan CEO sohbetlerinde Topluluk çalışanlarıyla paylaşılmaktadır.

Sabancı Cumhuriyet Seferberliği kapsamında 2.800 çalışanıyla İstanbul Maratonu'nda yarışan Topluluk, bu önemli etkinliğe en geniş kitleyle katılan şirketler topluluğu olmuştur. "Koşmaya Değer" sloganını benimseyen Sabancı Topluluğu, en yüksek miktarda başış toplayan kurumlar arasında yer almıştır.

14. Altın Yaka Ödülleri'nde, Sabancı Topluluğu şirketlerinden 153 proje yarışmıştır. "Dijitalleşme ve Sürekli Gelişim," "İnovasyon," "Müşteri Deneyimi," "Sürdürülebilirlik" ve

"Yeni Neslin Sabancı'sı" kategorilerindeki en iyi projeler ödüllendirilmiştir.

Her Sabancı Topluluğu şirketi tarafından benimsenen sürekli performans sistemi (OKR'ler, KPI'ler) şeffaflığı ön planda tutmakta, çevikliği korumakta, iş birliğini teşvik etmekte ve geri bildirimlerle gelişmektedir. 2023 yılında Topluluk çalışanlarının %100'ü düzenli performans değerlendirmelerine tabi tutulmuştur.

## Ücret - Toplam Ödül Modeli

		Tanım, Takdir ve Destekleyici Uygulamalar	Esnek Çalışma Kariyer Gelişimi Eğitim Desteği Altın Yaka Ödülleri Tanım & Takdir Uygulamaları	Sabancı Topluluğu, emsal (peer) grup ve sektör uygulamaları dikkate alınarak tasarlanmış çeşitli yan hak, takdir ve çalışan destek uygulamaları sunmaktadır.
Toplam Ödül	Toplam Ücret Paketi	Yan Haklar	İşveren Katkılı Bireysel Emeklilik Sistemi Özel Sağlık Sigortası Servis/Yakıt Yardımı/Şirket Aracı Cep Telefonu/Telefon Hattı	
	Toplam Nakit	Değişken Ücret	Kısa Vadeli Primler Uzun Vadeli Primler	Sabancı Topluluğu'nun kısa vadeli ve uzun vadeli prim sistemleri, kritik paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurarak, ücretlendirme yapısını, Topluluğun, temel finansal ve stratejik hedeflerine, operasyonel planlarına ulaşılmasını destekleyecek şekilde, uyumlu hale getirmeyi amaçlar.
		Sabit Ücret	Baz Ücret	Baz ücret, çalışanın rolünün büyüklüğü, kapsamı ve işin karmaşıklığı ve önem düzeyi, sorumluluk seviyesi, profesyonel deneyimi dikkate alınarak tanımlanır ve yıllık olarak gözden geçirilmektedir.

# İnsan Kaynakları

Sabancı Topluluğu'nun tüm şirketlerinde, çalışanların beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda; iş büyüklüğü, rol ve şirket bazında değişen içeriklerde ve esnekliklerde, yan hak uygulamaları bulunmaktadır. Topluluk, kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret farkına tolerans göstermemektedir. Sabancı Holding, ücret eşitliğinin sürdürülebilmesi adına, her yıl, baz ücret farkı analizini de içeren, "eşit işe eşit ücret" analizlerini gerçekleştirmektedir.

2023 yılında Sabancı Topluluğu, çalışan refahını gözeterek makroekonomik veriler ve piyasa koşulları doğrultusunda maaş artışı uygulamıştır.

Kısa vadeli prim sistemi çalışanların performanslarını, temel finansal ve finansal olmayan hedeflere ulaşmaya odaklanmalarına yardımcı olmaktadır. Uzun vadeli prim sistemi ile; Sabancı Holding'in uzun vadeli değerini artırmak, Tepe Yönetimi,

uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme konusunda sahiplendirmek, uzun vadeli performans bakış açısını kazandırmak ve istikrarlı bir üst yönetim devamlılığını sağlamak amaçlanmaktadır. Yönetim Kurulu, üst düzey yönetim ekibi için uzun vadeli KPI'ları her yıl gözden geçirmekte ve tanımlamaktadır.

Değişken ücret sistemleri için 2023 yılında baz alınan kilit performans göstergeleri aşağıdaki gibidir.

## Kısa Vadeli (1 Yıl) Finansal Göstergeler\*

- Net Satışlar
- FAVÖK
- Serbest/ Operasyonel Nakit Akım
- Net Finansal Borç
- İşletme Sermayesi
- Pazar Payı
- Piyasa Değeri Büyümesi
- Net Kâr

## Kısa Vadeli (1 Yıl) Finansal Olmayan Göstergeler\*

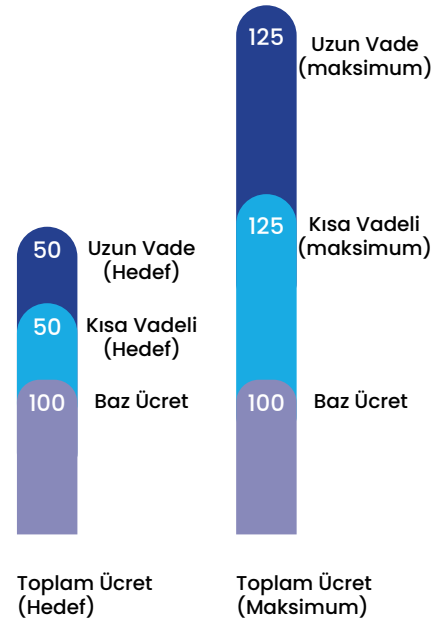
- İklim krizine karşı eylemler
- Plastik kullanımının azaltılması
- MSCI endeksi puanının iyileşmesi
- Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
- İşin Geleceği
- Operasyonel Mükemmellik

## Uzun Vadeli (3 Yıl) Göstergeler

- Göreceli toplam hissedar getirisi\*\*
- Net Aktif Değer Artışı
- Serbest Nakit Akışı\*\*\*
- Özkaynak Artışı\*\*\*

## Toplam Nakit Dağıtım Modeli (%)

Bir şirket genel müdürü için örnek modeldir



\* Kısa vadeli göstergeler, bu sayfadaki listeyle sınırlı olmayıp, yalnızca örnek olarak paylaşılmaktadır.

\*\* Borsaya kote şirketler için emsalleri ile karşılaştırıldığında piyasa değerindeki değişim.

\*\*\* Borsaya kote olmayan şirketler için

## 4. Ekipleri Güçlendiren Liderlik Anlayışı Geliştirme

Sabancı Liderlik Modeli doğrultusunda liderler yetiştirmek, ekipleri ve tüm paydaşları ustalıkla yönetmek hedeflerden bir diğeridir.

2023 yılında Sabancı Liderlik Modeli ortak akıl ve katılımcı bir yaklaşımla yenilenmiştir. Yeni model doğrultusunda, ekosistem lideri olarak hareket eden, büyümeye odaklanan, dönüşerek geleceğe hazırlanan, bağlantıları güçlendiren geleceğe hazır liderlerin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır.

Liderlik havuzunu çeşitlendirmek ve Sabancı Liderlik Modeli'ni organizasyonun her kademesine yaymak amacıyla Liderlik Gelişimi Programları düzenlenmektedir.

Programlar	Hedef	Süre	Katılımcı Sayısı
TP-X	Profesyonel kariyerlerinin başında olan, Topluluğa yeni katılmış yüksek potansiyelli yetenekleri desteklemektir.	1,5 yıl	17
X-POSURE	Sabancı Topluluğu orta kademe liderlerinin potansiyellerini geliştirmektir.	1,5 yıl	21
İK Liderleri Gelişim Yolculuğu	Topluluk İnsan Kaynakları liderlerini geleceğe hazır bir ekosisteme hazırlamak için global perspektifler ve yöntemler doğrultusunda desteklemektir.	1 yıl	24
X-CELERATE	Tepe Yönetim ekibinin liderlik becerilerinin gelişimini sağlayarak gelişimlerini hızlandırmak hedeflenmektedir.	1,5 yıl	22
Sabancı Transformation Team (SATT) Programı	Sabancı Holding Yürütme Kurulu Üyeleri ve Şirket Genel Müdürleri, Topluluğun dönüşümünü gerçekleştirecek "kilit hızlandırıcılar" olarak konumlandırılmaktadır. Sabancı Transformation Team (SATT) adı altında stratejik odak alanlarını destekleyecek inisiyatifler hayata geçirilmekte ve liderlik gelişimi desteklenmektedir.	1 yıl	30

## 5. Sürdürülebilir Yaşam için İnsan Odaklı Güçlendirme

Bu hedefle sürdürülebilir yaşam tarzlarını teşvik eden, kişisel temas noktalarına öncelik veren bağlantıları destekleyen ve genel refahı için sürekli öğrenmeye yönelik insan odaklı güçlendiren bir yaklaşım amaçlanmaktadır.

Sabancı Topluluğu, faaliyet gösterdiği her yerde kapsayıcı bir çalışma ortamı sağlamaya ve toplumsal gelişimi teşvik etmeye öncelik vermektedir. Topluluk; dil, ırk, etnik köken, cinsiyet, din, yaş veya engelliliğe dayalı ayrımcılığı kesinlikle yasaklamaktadır. İş'te Eşitlik İlkeleri Bildirgesi'ni benimseyen Sabancı Topluluğu, sürdürülebilirlik stratejisi doğrultusunda adil bir iş yeri yaratmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamdaki ilerleme, Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi tarafından da kabul edilen kadın liderliği, eşit ücret, kapsayıcı kültür, tacizi önleme politikaları ve kadınların desteğini içeren kapsamlı bir yol haritası

aracılığıyla izlenmektedir. Sabancı Holding, 2023 yılında Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne dahil olarak, bu küresel endekste yer alan tek Türk holdingi olmuştur.

Sabancı Topluluğu şirketleri, potansiyel endüstriyel ilişkiler ve iş hukuku riskleri konusunda düzenli olarak veriye dayalı analizlerden yararlanmaktadır. Bu alanlardaki gelişmeler doğrultusunda güncellemeler hemen yapılarak proaktif risk yönetimi desteklenmektedir. Esnek çalışma yaklaşımlarını benimseyen Topluluk, yasal ve düzenleyici çerçeveler dahilinde çalışma modellerini hayata geçirmektedir.

Çalışanlarının örgütlenme ve toplu sözleşme haklarına saygı duyan Sabancı Topluluğu, sendikalara ve sendikalaşma süreçlerine karşı tarafsız bir duruş sergilemektedir. Grup çalışanlarının önemli bir kısmı sendika üyesidir. İş birliği ortamlarının

işçi ve işveren sendikaları tarafından desteklenmesiyle sürdürülebilir iş gücü ilişkileri sağlanmaktadır. Sabancı Grubu, TÜSIAD İstihdam ve Sosyal Güvenlik Çalışma Grubu'nun lideri olarak, iş mevzuatına uyum, güvenli esnek çalışma, istihdam teşvikleri ve geleceğin iş becerilerine odaklanan girişimleri desteklemektedir.

Sabancı Topluluğu, çalışan sağlığı ve güvenliği konusunda ilgili mevzuata ve iç standartlara uymaktadır. Topluluk, eğitim ve bilgi aktarımı yoluyla çalışan sağlığı ve güvenliği uygulamalarını sürekli olarak standartlaştırmayı ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Sabancı Topluluğu, "Önce İş Sağlığı ve Güvenliği" ilkesini benimseyerek, çalışanlarının refahının en değerli varlığı olduğunu güçlü şekilde vurgulamaktadır. Bu mükemmellik taahhüdü, Topluluğun hem iş gücüne hem de paydaşlarına yansımaktadır.



# Sürdürülebilirlik

Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilirliğe olan bağlılığı, çevresel ve sosyal faydalar sağlamada önemli bir rol oynayan çeşitli sektörlerdeki yatırımlarıyla açıkça görülmektedir.

Sabancı Topluluğu "Daha iyi bir yaşam için sürdürülebilirlik" ilkesini benimserken, sürdürülebilirliği iş direncini artıran stratejik bir yaklaşım olarak görmektedir.

**Sürdürülebilirlik**  
**2023 Dünya Ekonomik Forumu Küresel Risk Raporu**'nda, önümüzdeki iki yıl içinde karşılaşılabilecek yakın risklerin yarısının, on yıl içinde karşılaşılabilecek yakın risklerin ise %60'ının çevreyle bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır. Bu çevresel zorluklar, toplumsal sorunları daha şiddetli hale getirmekte ve eşitsizliği artırmakta, günlük yaşamları önemli ölçüde değiştirmekte ve daha geniş sosyal bozulmalara neden olmaktadır.

Sabancı Topluluğu "Daha iyi bir yaşam için sürdürülebilirlik" ilkesini benimserken, sürdürülebilirliği iş direncini artıran stratejik bir yaklaşım olarak görmektedir. Sabancı Holding'in öncelikli odak noktaları, yeni ekonominin kilit unsurları olan enerji ve iklim teknolojileri, ileri malzeme teknolojileri ve dijital teknolojilere yönelik yeni yatırımlardır. Bu yaklaşım Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilirlik konusundaki mevcut zorluklara karşı dayanıklılığını artırırken, aynı zamanda Topluluğu sürdürülebilirliği büyüme stratejisinin merkezine entegre eden kilit bir oyuncu olarak konumlandırmaktadır.

**Karbonsuzlaşma Stratejisi**  
Sabancı Topluluğu, benimsediği temel yaklaşımlar paralelinde, küresel sıcaklık artışını 1,5°C ile sınırlandırma hedefine ulaşmanın önündeki potansiyel riskleri ortadan kaldırmak amacıyla kapsamlı bir karbonsuzlaşma stratejisi oluşturmuştur. 2021'de başladığı bu yolculukta Topluluk, 2023 yılında Doğa Projesi kapsamında ara dönem sera gazı emisyon azaltım hedefleri belirleyerek stratejisi doğrultusunda daha kararlı ilerlemeye başlamıştır.

Bu çabalar, Topluluğun Net Sıfır Emisyon hedefine yönelik iyileştirmeye açık temel alanların belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Hem Sabancı Holding hem de Topluluk şirketlerinin çevresel etkilerinin azaltılmasına yönelik özel önlem ve aksiyonlar belirlenmiştir. Sabancı Holding, ara dönem sera gazı emisyonlarını azaltma hedefinin yanı sıra, geçiş sürecini hızlandırmak ve aktif faaliyet gösterdiği sektörlerde de etkin bir şekilde karbon salımının önüne geçmek amacıyla karbonsuzlaşma yolunda 15 aksiyon alanı belirlemiştir.



## Sabancı Topluluğu'nun Karbonsuzlaşma Aksiyonları

- |   |   |  |
|---|---|--|
|  Yenilenebilir elektrik kullanımı/ üretimi |  Karbondioksit yoğun yakıtların dönüşümü |  Fırın/Kazan elektrifikasyonu           |
|  Elektrikli araç filosu dönüşümü           |  Alternatif soğutucu akışkan kullanımı   |  Yenilenebilir doğal gaz (RNG) karışımı |
|  Şebeke karbonsuzlaştırma                  |  Ham madde değişimi                      |  Isı pompası kullanımı                  |
|  Şebeke kayıplarının azaltılması           |  Alternatif yakıt kullanımı              |  Biyodizel karışımı                     |
|  SF6 geri kazanımı                         |  Klinker ikamesi                         |  Ürün/Şebeke optimizasyonu              |



# Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, Sabancı Holding'in ana stratejisinin temel unsurlarından biri olup, Topluluk bünyesinde geliştirilen tüm inovasyon ve iş geliştirme girişimleri sürdürülebilirlik bakış açısıyla ele alınmaktadır.

**%42**

2021 Yılına Kıyasla 2030'a Kadar Kapsam 1 ve 2 Sera Gazı Emisyonlarında Azaltım

Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonları, herhangi bir karbon denkleştirme aracı kullanılmadan; 2021 yılına kıyasla 2025'e kadar en az %15 ve 2030'a kadar %42 oranında azaltılacaktır.

## Sabancı Holding İklimle İlgili Orta Vadeli Hedefler

Sabancı Holding, küresel ısınmanın endüstrileşme öncesi seviyelerin 1,5°C üzeri ile sınırlandırılması yönündeki bilimsel mutabakat doğrultusunda emisyon azaltım hedefleri belirlemiştir. Stratejik yatırımları önceliklendiren bir topluluk olarak, Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarını 2025 yılına kadar %15 ve 2030 yılına kadar %42 azaltmayı taahhüt etmiştir. Sabancı Holding'in hedefleri, dünyanın bu alandaki önde gelen kuruluşlarından biri olan Bilim

Temelli Hedefler Girişimi (Science-Based Targets Initiative-SBTi) 1,5°C yol haritasıyla örtüşmektedir.

Topluluk şirketleri, Kapsam 3 sera gazı emisyon hedeflerini belirlemeye başlamış ve bu hedeflerin bir kısmı SBTi onay sürecine dahil edilmiştir. Hâlihazırda, Sabancı Holding'in Kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarının %60'ı SBTi değerlendirme sürecinde veya onay beklemektedir. Topluluk, yürüttüğü bu çalışmalarla çevresel hedeflerine yönelik kararlılığını ortaya koymaktadır.

**5**

**MİLYAR ABD DOLARI**

2027 Yılına Kadar SKA Bağlantılı Faaliyetler İçin Harcama Taahhüdü

Sürdürülebilir ekonomiye geçiş katkı sağlamak için sürdürülebilir iş kollarında büyüme hedeflenmektedir.

Sabancı Topluluğu, 2022 yılında SKA ile bağlantılı alanlarda faaliyetlerini artırmaya başlamıştır. İklim değişikliğiyle mücadele ve uyum payı %70 olmak üzere 2027 yılına kadar bu alanlarda yatırım ve operasyonel harcamaların 5 milyar ABD doları düzeyine ulaşması hedeflenmektedir.

## Sabancı Holding'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile Bağlantılı Alanlardaki Artan Yatırımları

Sabancı Holding, sürdürülebilir faaliyet alanlarında büyümeyi önceliklendirerek daha düşük karbon ekonomisine geçiş desteklemektedir. Topluluk bu taahhüdünü, 2022 yılında BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) ile bağlantılı alanlara yaptığı stratejik yatırımlarla bir üst seviyeye taşımıştır. Sabancı Holding, 2027 yılına kadar, iklim değişikliğiyle mücadele ve iklim değişikliğine uyum başta olmak üzere, yeni ekonomi alanlarında Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile bağlantılı faaliyetler için 5 milyar ABD doları sermaye harcaması ve operasyonel harcama yapmayı planlamaktadır.

Sabancı Ventures, Sabancı Holding'in kurumsal girişim sermayesi kolu olarak faaliyet göstermekte ve hem finansal hem de stratejik yatırımcıların ihtiyaçlarına hizmet etmektedir. Sabancı Ventures, Sabancı Holding şirketlerinin uzmanlığı, operasyonel

mükemmeliyeti ve küresel ağından güç alarak kurduğu ticari ortaklıklarla değer yaratmaktadır. Şirket, Sorumlu Yatırım İlkeleri'nin (PRI) altı ilkesiyle uyumlu bir yatırım değerlendirme süreci yürütmektedir. Sabancı Ventures hakkında daha ayrıntılı bilgiye bu raporun 63. sayfasından ulaşabilirsiniz.

Sürdürülebilirlik, Sabancı Holding'in ana stratejisinin temel unsurlarından biri olup, Topluluk bünyesinde geliştirilen tüm inovasyon ve iş geliştirme girişimleri sürdürülebilirlik bakış açısıyla ele alınmaktadır. Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilirliğe olan bağlılığı, çevresel ve sosyal faydalar sağlamada önemli bir rol oynayan çeşitli sektörlerdeki yatırımlarıyla açıkça görülmektedir.

Sabancı Topluluğu'nun 2023 yılında yaptığı sürdürülebilirlikle bağlantılı öne çıkan yatırımları:

- Sabancı Renewables, ABD merkezli bir güneş enerjisi tesisi olan Oriana Solar'ın hisselerinin tamamını, 232 MW güneş enerjisi ve 60 MW enerji depolama kapasitesine sahip bir yatırımla satın almıştır.
- Sabancı Renewables, 272 MW güneş enerjisi yatırımını içeren Cutlass Solar II Projesi için Advantage Capital aracılığıyla, toplamda 185 milyon ABD doları tutarında vergi kredili finansman sağlamıştır.
- Enerjisa Üretim, Aydın Bölgesi'nde toplam 250 MW kapasiteli YEKA-2 projeleri kapsamında 25,2 MW kapasiteli Akköy Rüzgar Enerji Santrali'ni (RES) tamamlayıp devreye almıştır. Ayrıca, toplam 185 MW kapasiteli enerji santrallerinin saha inşaat çalışmalarına başlamıştır. Yatırımlar, toplam 1.000 MW kapasiteli Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanı 2 (YEKA-2) projelerinin aşamalı olarak tamamlanması ve devreye alınması hedeflenmektedir.
- Enerjisa Üretim, mevcut santral kapasitesindeki artışla birlikte tamamladığı M&A kapsamında, yenilenebilir enerji gücü için ekstra 40 MW üretim kapasitesi sağlamıştır.
- Yapılan başvuruların ardından, toplam 500 MW rüzgar enerjisi üretim kapasitesi ve 500 MWh batarya depolama kapasitesine sahip üç ayrı depolama RES için ön lisanslar alınmıştır.
- Enerjisa Enerji, depolama sistemleri ile birlikte 287 MW güneş enerjisi elektrik üretim kapasitesi ve 255 MWh enerji depolama kapasitesinden oluşan Güneş Enerji Santralleri (GES) için ön lisans almıştır.
- Eşarj, Türkiye'nin 81 şehrine yayılan toplam 1.300'ten fazla yüksek hızlı DC şarj istasyonuyla önemli bir başarı kaydetmiştir. Şarj noktası sayısına göre, Eşarj yüksek hızlı şarjda %33'lük bir pazar payına sahiptir ve ülkenin en büyük DC şarj noktası işletmecisidir.
- Çimsa Afyon Tesisi'nde 52 milyon TL'lik bir yatırımla; Enerjisa Enerji ile ortaklaşa inşa edilen Afyon GES, operasyonlara başlamıştır. Bu girişim, yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanarak karbon emisyonlarını azaltmayı amaçlayan dekarbonizasyon çabalarının stratejik bir parçasıdır.
- Münih Teknik Üniversitesi'nde Teknoloji Merkezi'nin açılması için 2,2 milyon avro yatırım yapılmıştır. Yeni merkez, gelişmiş yapı malzemeleri, kompozitler ve inşaat güçlendirme alanlarında yenilikçi ve çevresel ürünlerin ve teknolojilerin geliştirilmesini destekleyecektir.
- Sabancı Building Solutions, Buñol fabrikasında bir GES projesi için 4,2 milyar avro yatırım yapmayı planlamaktadır. Bu yatırım, şirketin karbon salınımını azaltma ve sürdürülebilir enerji uygulamalarını teşvik etme amacıyla yürüttüğü dekarbonizasyon girişiminin bir parçasıdır.
- Çimsa'nın Eskişehir tesisinde, 2024 yılında tamamlanması planlanan bir atık ısı geri kazanım tesisi yatırımı için duyuru yapılmıştır. Bu proje, Enerjisa Enerji ile ortak olarak başlatılmıştır.
- Sabancı Building Solutions, döngüsel ekonomi uygulamalarının bir parçası olarak atık malzemelerden sürdürülebilir yapı malzemeleri üreten İsviçre merkezli startup FenX'e yatırım yapmıştır.
- Temsa, Türkiye'nin ilk hidrojenle çalışan şehirlerarası otobüsünü geliştirmek için bir AR-GE projesi yürütmektedir.
- Pulsora'nın sürdürülebilir veri yönetimi yolculuğu, Sabancı Ventures'ın 20 milyon dolarlık Seri A fonlamasına katılmasıyla önemli bir destek almıştır.



# Sürdürülebilirlik

2023 yılında, Sabancı Holding'in ÇSY notu, sorumlu yatırım alanında dünyanın önde gelen değerlendirme şirketlerinden biri olan MSCI tarafından "A"dan "AA"ya yükseltilmiş, böylelikle dört yıl gibi kısa bir sürede dört puanlık artış kaydetmiştir.

Sabancı Renewables, 232 MW güneş enerjisi ve 60 MW enerji depolama yatırımına sahip ABD merkezli güneş enerjisi tesisi Oriana Solar'ın %100 hissesini satın almıştır.

## Sabancı Topluluğu'nun İnsan ve Toplum Çalışmaları

Sabancı Topluluğu'nun temel stratejisinin ve faaliyetlerinin merkezinde yer alan unsurlardan bir diğeri, toplumsal yatırım programlarıdır. Sabancı Holding ve iştiraklerinin toplumsal yatırımlarının çıkış noktasında Topluluğun insanlara ve topluma öncelik verme taahhüdü yer almaktadır. Sabancı Topluluğu, SROI (Sosyal Yatırım Getirisi) değeri 1'in üzerinde toplumsal yatırım programları geliştirmekte ve uygulamaktadır.

Sabancı Holding, hem Holding hem de Topluluk şirketleri düzeyinde verdiği kurumsal destekler, geliştirdiği/dahil olduğu toplumsal projeler ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi çeşitli inisiyatiflerle toplumsal kalkınmaya katkıda bulunmaktadır.

Türkiye'nin en büyük sosyal sorumluluk kampanyası olan Sabancı Cumhuriyet Seferberliği, Sabancı Holding'in bu kapsamdaki çalışmalarının öne çıkan örneklerinden biridir. Seferberlik kapsamında bu yıl, Güney Anadolu'da 6 Şubat'ta meydana gelen deprem felaketinin yıkıcı etkilerini hafifletmeye odaklanılmıştır. Topluluk şirketlerinin katılımıyla afet bölgesine pozitif etki edecek çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Sabancı Cumhuriyet Seferberliği hakkında daha ayrıntılı bilgiye bu raporun 61. sayfasından ulaşabilirsiniz.

Bu çalışmaların yanı sıra, Topluluk bünyesinde yer alan Sabancı Vakfı da tüm bireylerin haklarından eşit şekilde yararlandığı bir toplum inşa etme vizyonuyla değer üretmektedir. Vakıf, çalışmalarını; eğitim, toplumsal değişim, kültür ve sanat gibi kilit alanlarda gerçekleştirilmektedir. Sabancı Vakfı, kadınlara, gençlere ve engelli bireylere yönelik önemli inisiyatifler geliştirmekte, hayata geçirdiği programlarda kapsayıcılığa, fırsat eşitliğine ve eşit haklara öncelik vermektedir. Sabancı Vakfı hakkında daha ayrıntılı bilgiye bu raporun 109. sayfasından ulaşabilirsiniz.

Sabancı Üniversitesi, dünyanın önde gelen araştırma üniversiteleri arasında yer alma vizyonu ve inovasyona dayalı çalışmalarıyla 24 yıldır toplumun ihtiyaçlarına duyarlı, çözüm üretmeye odaklı, sürekli gelişime açık, özgüvenli bireylerin yetişmesine katkıda bulunmaktadır. Sabancı Üniversitesi hakkında daha ayrıntılı bilgiye bu raporun 115. sayfasından ulaşabilirsiniz.

## ÇSY ile İlgili Endeks Yönetimi ve Paydaşlarla İletişim

2023 yılında, Sabancı Holding'in ÇSY notu, sorumlu yatırım alanında dünyanın önde gelen değerlendirme şirketlerinden biri olan MSCI tarafından "A"dan "AA"ya yükseltilmiş, böylelikle dört yıl gibi kısa bir sürede dört puanlık artış kaydetmiştir. Holding ayrıca BIST'te işlem gören ve Türkiye'de kurumsal sürdürülebilirlik performansı en yüksek şirketlerin yer aldığı BIST 25 Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dahil olmuştur. Sabancı Holding, CDP İklim Değişikliği Küresel A Listesi'nde yer alarak CDP Su programlarında toplam puanını A-ye yükseltmiştir. Ayrıca CDP İklim Değişikliği Programı'na raporlama yapan 11 Sabancı Topluluğu şirketinden dokuzu A veya A- notlarıyla liderlik kademesine yükselmiştir.

Sabancı Holding, 50'den fazla şirketin dahil olduğu Refinitiv ÇSY Değerlendirmesi "Yatırım Holdingleri" kategorisinde "Mükemmel Performans" seviyesine karşılık gelen "A" derecesini elde etmiştir. Holding, Sustainalytics'in değerlendirmesinde ise "Çeşitlendirilmiş Finansal Hizmetler" kategorisinde "Düşük ÇSY Risk" grubunda değerlendirilmiş ve böylece ÇSY

alanında dünyanın önde gelen şirketleri arasına girmiştir. Sabancı Holding ayrıca, 2023 yılında bir kez daha Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne dahil olmuştur. Topluluk, Türkiye'den endekse giren tek holding şirkettir.

Sabancı Holding, kurum bünyesindeki ÇSY çalışmalarının yanı sıra; çevresel ve sosyal politika çerçevelerinde ilerlemeyi teşvik eden, yerel/uluslararası sürdürülebilirlik platformlarının ve girişimlerinin aktif bir katılımcısıdır.

Sabancı Topluluğu, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC), Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD),

Dünya Ekonomik Forumu (WEF), 30% Club Türkiye ve CNBC ESG Konseyi üyesidir. Topluluk ayrıca, Türkiye'nin ekonomisinin daha sürdürülebilir bir modele dönüşme sürecini hızlandırmak ve toplumun ve ekonominin sürdürülebilirlik risklerine karşı dayanıklılığını artırmak amacıyla yerel dernekleri ve komiteleri desteklemektedir. Sabancı Topluluğu bu kapsamda, Türkiye ekonomisinde etkin bir rol oynayan Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD)'nin çeşitli komisyon ve çalışma gruplarında üst düzeyde temsil edilmektedir.

# Sabancı Gönüllüleri Programı

2015 yılında hayata geçirilen Sabancı Gönüllüleri Programı, çalışanların sosyal farkındalığını artırmayı, topluma fayda sağlayan faaliyetler yürütmeyi ve böylece çalışanlarla Topluluk şirketleri arasındaki bağı kuvvetlendirmeyi amaçlamaktadır.

Eğitim ve kalkınmadan oluşan iki odak alanında düzenlenen Sabancı Cumhuriyet Seferberliği kapsamındaki etkinliklere Türkiye genelinde 10 binin üzerinde Sabancı Gönüllüsü katılmıştır.

Sabancı Holding, ortak hedeflere ulaşmada dayanışma ve birliğe verdiği önemi istikrarlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Önemli sosyal ve çevresel sorunlara sürdürülebilir çözümler üretmek için inovasyon ve katılım aktif olarak teşvik edilmektedir. Sabancı Holding ayrıca, çalışan gönüllülüğü potansiyelini hayata geçirmeyi sürdürülebilir kalkınmanın ayrılmaz bir bileşeni olarak görmektedir.

2015 yılında hayata geçirilen Sabancı Gönüllüleri Programı, çalışanların sosyal farkındalığını artırmayı, topluma fayda sağlayan faaliyetler yürütmeyi ve böylece çalışanlarla Topluluk şirketleri arasındaki bağı kuvvetlendirmeyi amaçlamaktadır. Sabancı Gönüllüleri Programı ülke çapında binlerce insanın hayatına dokunan çok sayıda anlamlı proje ve girişime imza atmıştır.

## Sabancı Cumhuriyet Seferberliği

Sabancı Topluluğu'nun kuruluşundan bu yana en büyük önceliği Türkiye Cumhuriyeti değerlerine sahip çıkmak olmuştur. 2021 yılında Türkiye'de yaşanan büyük orman yangınları ve sellerin ardından Sabancı Topluluğu, Sabancı Cumhuriyet Seferberliği'ni başlatmıştır. Bu girişim, çevresel felaketlerin yaralarının sarılmasına destek olmanın yanı sıra sürdürülebilir yaşam konusunda öncülük yapmak ve örnek teşkil etmek amacıyla hayata geçirilmiştir. Seferberliğin hedefi, Mustafa Kemal Atatürk'ün emanetine sahip çıkarak gelecek nesillere, doğaya ve tüm canlılara daha iyi bir gelecek bırakmaktır.

## 2023

Bu yıl üçüncüsü gerçekleştirilen Sabancı Cumhuriyet Seferberliği, Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. yılını bu çalışmaya katkı sunan tüm gönüllülerle birlikte coşkuyla kutlamıştır. Cumhuriyet Seferberliği, 2023 yılında bir kez daha Türkiye'nin en geniş katılımlı sosyal sorumluluk hareketine dönüşmüştür.

Eğitim ve kalkınmadan oluşan iki odak alanda düzenlenen Sabancı Cumhuriyet Seferberliği kapsamındaki etkinliklere Türkiye genelinde 10 binin üzerinde Sabancı Gönüllüsü katılmıştır. Sabancı Gönüllüleri, sürdürülebilirlik ve sosyal etki odaklı çalışmalara 153 bin saat zaman ayırırken, projelerin yaklaşık yarısı, 6 Şubat'ta yaşanan yıkıcı depremden etkilenen yerleşim alanlarının desteklenmesi ve yeniden ayağa kaldırılması amacıyla bu bölgedeki illerde gerçekleştirilmiştir.

Sabancı Gönüllüleri, geçtiğimiz üç yılda toplam yaklaşık 170 bin saatini Sabancı Cumhuriyet Seferberliği kapsamında gerçekleştirilen etkinlikler için harcamıştır. Başka bir deyişle, Sabancı gönüllüleri çok büyük bir özveriyle 19 yıllık çalışmayı üç takvim yılına sığdırmayı başarmıştır.

Sabancı Cumhuriyet Seferberliği kapsamında gerçekleştirilen tüm çalışmalar, önceki yıllarda da olduğu gibi 10 Kasım'da Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'ün ölümsüz mirasına armağan edilmiştir.

## "Koşmaya Değer"

Sabancı Cumhuriyet Seferberliği kapsamında, 2.800 Sabancı Gönüllüsü bu yıl 45'incisi düzenlenen İstanbul Maratonu'na katılmış ve Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. yılında eğitim ve kalkınmaya destek amacıyla bağış toplamıştır.

## Uluslararası Ödüller

2023 yılında, Sabancı Gönüllülerinin gerçekleştirdiği olağanüstü çalışmalar ve yarattığı etki dünyanın en prestijli organizasyonlarından biri olan "Uluslararası Kurumsal Sosyal Sorumluluk Mükemmeliyet Ödülleri (CSR Excellence Awards)"nde ödüle layık görülmüştür. Sabancı Holding, Sabancı Cumhuriyet Seferberliği ile Haziran ayında Londra'daki dünyaca ünlü St. Paul Katedrali'nde gerçekleşen ödül töreninde "2023 Uluslararası Kurumsal Sosyal Sorumluluk Mükemmeliyet Altın Ödülü'nün sahibi olmuştur.





# Sabancı Ventures

Sabancı Ventures, inovasyon odaklı iş modelleri ve/veya ileri teknolojilerle ilgili yatırım fırsatlarını aktif bir şekilde değerlendirerek Topluluk şirketleri için yeni büyüme alanlarını tanımlayan bir "sensör" görevi görmektedir.

Sabancı Ventures ("SV"), Sabancı Holding'in kurumsal girişim sermayesi koludur. Küresel en iyi uygulamaları izleyen SV, Sabancı Holding şirketlerinin bilgi birikimi, operasyonel mükemmeliyeti ve küresel ağından yararlanarak sağlam ticari ortaklıklarla değer yaratmaktadır. SV ayrıca BM Sorumlu Yatırım İlkeleri'nin (PRI) altı ilkesini yatırım kararlarının değerlendirilmesinde rehber olarak kabul etmektedir.

Kurumsal bir girişim sermayesi fonu olarak Sabancı Ventures, gelir sonrası ölçek büyütme projelerine yatırım yapmakta, gelecekte portföyünde yer alacak şirketler ve Sabancı Topluluğu şirketleri arasında güçlü sinerji ve değer yaratma fırsatları üzerinde

çalışmaktadır. SV, ölçeklenebilir iş modellerine sahip istisnai kurucuları bulup onların küresel genişleme potansiyellerini hayata geçirmelerine yardımcı olmaktadır. SV tipik olarak tohum sonrası (post-seed) ila Seri A aşamasında şirketlere yatırım yapmakla birlikte daha sonraki aşamalarda bulunan şirketlere de yatırım yapabilmektedir.

Sabancı Ventures, inovasyon odaklı iş modelleri ve/veya ileri teknolojilerle ilgili yatırım fırsatlarını aktif bir şekilde değerlendirerek Topluluk şirketleri için yeni büyüme alanlarını tanımlayan bir "sensör" görevi görmektedir. SV; nesnelerin interneti (IoT), yapay zeka (AI) ve büyük veri, iklim teknolojisi, sigorta teknolojisi,

sağlık teknolojisi, finansal teknoloji, mobilite, ileri malzeme teknolojileri ve bulut teknolojisi gibi gelişen alanlara odaklanmaktadır. Sabancı Ventures, beş ülkede 12 şirkete doğrudan kurumsal girişim sermayesi yatırımı yapmış ve bugüne kadar 12 milyon ABD dolarından fazla finansman sağlamıştır. Bu yatırımlardan beşi 2023 yılında tamamlanmıştır.

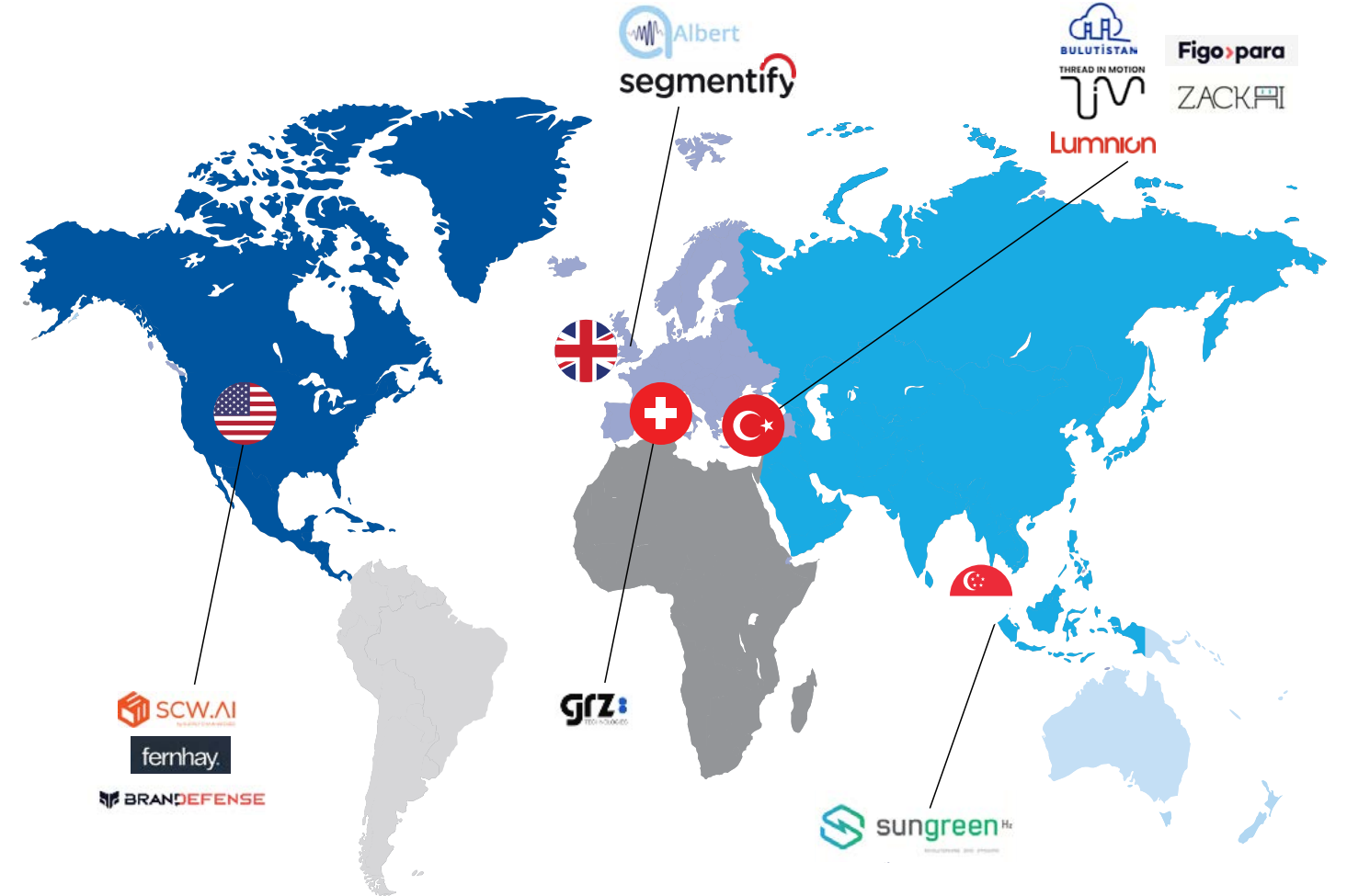
Sabancı Topluluğu, genel CVC stratejisi kapsamında, birkaç farklı yatırım aracını kullanmaktadır. Topluluk, 2020 ile 2023 yılları arasında bu araçlar yoluyla 17'den fazla şirkete 45 milyon ABD dolarını aşan tutarda doğrudan yatırım yapmıştır.

12  
MİLYON ABD DOLARI  
Toplam  
Yatırım Tutarı

12  
Toplam  
Yatırım Sayısı

## Doğrudan Yatırım

- Finansal Teknoloji
- Pazarlama Teknolojisi
- Siber Güvenlik
- İklim Teknolojisi
- Nesnelerin İnterneti (IoT) & Giyilebilir Teknoloji
- Sigorta Teknolojisi
- Bulut Teknolojisi
- Sağlık Teknolojisi
- Yapay Zeka (AI)
- Mobilite



# Bankacılık

Sabancı Topluluğu'nun bankacılık kolu olan Akbank, "Bugünün Akbank'ı" ve "Geleceği Şekillendir" olmak üzere çift odaklı bir strateji uygulamaktadır.





# Bankacılık

Akbank, 2023 yılında güçlü sonuçlar elde etmiş ve dönem başında belirlediği hedeflerin önemli bölümünü aşmıştır.

Akbank, lider kârlılığı ile rekabette güçlü konum elde etmiştir.

## Finansal ve Operasyonel Performans Göstergeleri

Sabancı Topluluğu'nun bankacılık kuruluşu olan Akbank, 2023 yılında güçlü sonuçlar elde etmiş ve dönem başında belirlediği hedeflerin önemli bölümünü aşmıştır. Yıl sonunda öne çıkan sonuçlar şunlar olmuştur:

- %4,4 gibi yüksek bir aktif kârlılığı ve 9,0 kaldıraç ile %37,9 özkaynak kârlılığı.
- Net aktif müşteri sayısında yıllık bazda 2,3 milyon artışla birlikte korunan yüksek müşteri kazanım hızı ve son iki yıl içinde sağlanan kümülatif %55'lik kuvvetli artış.
- Bir önceki yıla göre %24 artan müşteri iş hacmi ve çeşitlendirilmiş ürün portföyü sayesinde bireysel krediler ve geniş tabanlı mevduatlarda kazanılan güçlü pazar payı.
- Gelişmiş dijital yetenekler ve yoğunlaşan dijital geçiş sayesinde daha da güçlü müşteri bazlı gelir üretimi.
- Başarılı bir performansla artan ücret ve komisyon gelirleri pazar payı ve ücret ve komisyon gelirleri/operasyonel giderler oranı.
- Vade uyumsuzluğunu sınırlamaya ve mevzuatla uyum odaklı ihtiyatlı aktif-pasif yönetimi.
- Sürdürülebilir kârlılık açısından önemli rekabet avantajı sağlayan sağlam sermaye oranları: %21,0 SYR ve %17,9 ana sermaye yeterliliği rasyosu.
- Finansal gücü ve operasyonel dayanıklılığı ortaya koyan lider kârlılık ve SYR ile rekabette elde edilen güçlü konum.

## Ana İşin Korunması ve Büyütülmesi

Sabancı Topluluğu'nun bankacılık kolu olan Akbank, "Bugünün Akbank" ve "Geleceği Şekillendir" olmak üzere çift odaklı bir strateji uygulamaktadır. Ana faaliyet alanını koruma ve büyütme stratejisinin çerçevesi de gelecek yatırımların ve sürdürülebilir büyümenin bel kemiği olan "Bugünün Akbank" çalışmalarıyla uyumlu olarak çizilmiştir.

Akbank, güçlü büyüme performansının ve müşteri tabanını genişletmenin yanı sıra, müşteri odaklı gelir büyümesine odaklanarak risk ve getiri odaklı sürdürülebilir ve sağlam kârlılığa öncelik vermektedir.

Akbank, güçlü müşteri kazanımı, müşteri ilişkilerinde derinleşme ve müşteri tutundurma yetkinliklerini sürekli geliştirmeye odaklanmaktadır. Gelişmiş dijital yetenekler ve güçlü çapraz satış, Akbank'ın ana faaliyetlerinin korunması ve büyütülmesi amacının merkezinde yer almaktadır. Güçlü mevduat ağı ve sürekli olarak gelişen sağlam mevduat tabanı, sürdürülebilir perakende kredi büyümesinin finansmanı için stratejik bir önceliktir.

Etkin risk yönetimi, Akbank'ta ana faaliyetlerin korunması ve büyütülmesi stratejisinin kritik bir bileşenidir. Tüm faaliyet alanları çerçevesinde risk yönetimine güçlü bir şekilde odaklanan Akbank, dijital ve yapay zeka (AI) tabanlı çözümlerle risk yönetimi yeteneklerini geliştirmeye devam etmektedir.

Satış ve hizmet modeli tasarımı, Akbank'ın ana faaliyet alanlarını büyütme stratejisindeki temel unsurlarından bir diğeridir. Banka, bu alandaki çalışmalarıyla bireysel bankacılığın yanı sıra KOBİ Bankacılığı, Bireysel Bankacılık ve Ticari Bankacılık iş kollarındaki müşterilerinin deneyim yolculukları boyunca hizmet aldıkları temas noktalarını geliştirmeyi hedeflemektedir. Satış ve hizmet tasarımını stratejik olarak kullanan Akbank; web/mobil platformları, yeniden tasarladığı şubeleri ve çağrı merkezinden oluşan çok kanallı yapısıyla gelişmiş bir müşteri deneyimi sunmaktadır. Akbank, sigorta şirketleri de dahil olmak üzere iştirakleri ve iş ortaklarıyla sahip olduğu satış ve hizmet modelini yeniden tasarlayarak bu girişimin kapsamını genişletmeyi hedeflemektedir. Banka bu sayede, müşterilere her zaman, her yerde olabilecek en yüksek seviyede kalite ve verimliliğe odaklanarak hizmet sunma yetkinliğini geliştirmeyi amaçlamaktadır.

## Müşteri Yolculuğunu Bütünsel Bir Yaklaşımla Geliştirme ve Yönetme

Akbank; tedarikçileri, iştirakleri, müşterileri, dağıtım yapıları ve çalışanları dahil olmak üzere değer zincirinin tamamını dikkate alarak ürün ve hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Bankanın amacı, müşterilerine 360 derecelik çözümler sunmak ve potansiyel çapraz satış ve yukarı satış fırsatlarını artırmaktır.

## Ekosistemler Geliştirme ve Ekosistemlere Katılma

Ekosistemlerin giderek büyüüp geliştiği bu dönemde; müşterilerin sürekli değişen ihtiyaçlarını karşılamanın yolu ulaşım, sağlık, finansal sağlık, tedarik zinciri ve IoT ekosistemleri gibi temel alanlarda bütünsel çözümler sunmaktan geçmektedir. Bu yeni yapılar aynı zamanda Akbank'ın, bankaya yeterli erişimi veya hiç erişimi olmayan kitlelerden faydalanmasını sağlayacak ve bankanın öncelikli sürdürülebilirlik hedefleri arasında yer alan finansal katılımı destekleyecektir.



## Ticaret Finansmanında Yeni Çözümler Geliştirme

Ticaretin finansmanı ve alt alanları, Akbank'ın hem yurt içinde hem de yurt dışında gelecekteki büyümesinde önemli bir paya sahip olacaktır. Genişleyen tedarik zincirleri, büyüyen ürün portföyleri ve değişen müşteri beklentiler nedeniyle daha da karmaşık hale gelen işletmelerin finansal yönetimi de giderek daha büyük önem kazanmaktadır. Tedarik zinciri finansmanı, ihracat faktoringi ve dijital ticaret finansmanı başta olmak üzere bu alanda geniş yelpazede yeni ürün ve hizmetler geliştirmek, Topluluğun bankacılık faaliyetlerini büyütmede kritik önem taşımaktadır. Banka bu kapsamda güçlü ihracat iş kollarına sahip müşterileri hedef müşteri grubu olarak belirlemiştir.

Akbank, değer zincirinin tamamını dikkate alarak ürün ve hizmet sunmayı amaçlamaktadır.



## Bankacılık

Akbank, çevresel ayak izini en aza indirmek ve olumlu etkilerini artırmak hedefiyle geleceğe yatırım yapmaktadır.

%59

ÇSY'nin Akbank'ın toptan fonlaması içindeki payı

### Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

"Geleceği Şekillendir" hedeflerini gerçekleştirmek için Akbank, aşağıdaki alanlara stratejik öncelik vermektedir:

- Startup Bankacılığı önemli bir odak alanıdır. Bu yeni iş kolu, geleneksel bankacılık hizmetlerinin yanı sıra mentorluk, melek yatırım finansmanı, girişim sermayesi ve özel sermaye bağlantıları ve kuluçka programlarıyla iş birliği gibi tamamlayıcı hizmetleri de sağlayacaktır. Bu yeni iş kolunun ülke çapında kurulan inovasyon merkezleri (Teknokentler) etrafında geliştirilmesi hedeflenmektedir.
- Akbank LAB, çok çeşitli alanlarda inovasyon döngüleri yürüttüğü için hayati bir inovasyon merkezi görevi görmektedir. Bu inovasyon döngüleri, bankaya önemli düzeyde bilgi birikimi kazandırmakta ve geniş bir yelpazedeki startup'lar ile iş birliklerini güçlendirmektedir.
- Kurum içi bir startup hızlandırma programı olan Akbank+, yeni turlarla çalışmalarını sürdürmeyi planlamaktadır. Önceki turdaki şirketler iş faaliyetlerinde ivme kazanırken, sonraki hızlandırma turları bankanın inovasyon tabanına, çalışan deneyimine ve bağlılığına katkıda bulunacak ve yeni startup'ların doğmasına yardımcı olacaktır.
- Bankanın kurumsal risk sermayesi (CVC) kolu olan Akbank Ventures, Akbank'ın devam eden inovasyon yolculuğunda merkezi bir rol oynayacaktır. Bu önemli organizasyon, finansal teknoloji yatırımlarını destekleyecek, uluslararası yüksek teknoloji pazarlarında yer alacak ve gelişen bu alanda gerekli olan yetenek setini edinecektir.

- Akbank'ın hem ana iş alanından hem de veri merkezi altyapısından faydalanarak yeni bulut hizmetlerinin tanımlanması bankanın büyüme gündeminde öne çıkan bir diğer konudur. Farklı sektörlerin teknoloji altyapısı bulut hizmetleri etrafında yeniden şekillenirken, bu kilit alana girilmesi ve yenilikçi hizmetler geliştirilmesi hayati önem taşımaktadır.
- Mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi için açık bankacılık teknolojilerinde farklı yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde, piyasada bulunan çoğu bankanın çeşitli alanlarda bankacılık hizmeti API'ları bulunmasına rağmen, hiçbiri açık bankacılık sorununu çözen bir iş modeli henüz oluşturamamıştır. Bu alana odaklanmak ve yeni iş modelleri geliştirmek Akbank'ın stratejik hedeflerine önemli katkı sağlayacaktır.

### Yeni Girişimlerle İştirakleri Güçlendirme

Akbank'ın gelirlerine önemli katkısı olan iştirakleri, genel iş faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Banka, bir yandan iştiraklerinin mevcut işlerini geliştirmeye odaklanırken, diğer yandan varlık yönetimi, dijital varlık yönetimi ve varlık yönetimi gibi yeni iş alanlarını belirleyip bunlara yatırım yapmaktadır.

### Geleceğe Bakış

#### Yeni Nesil Teknoloji Altyapısı

Yeni nesil bir teknoloji altyapısının oluşturulmasının yolu, artık ana akım teknolojiler haline gelen gelişmiş analitik ve yapay zeka çözümlerini destekleyecek bileşenlerin bir araya getirilmesinden geçmektedir. Bir diğer temel odak ise müşteri kazanımı, yeni ürün geliştirme ve iştiraklerle ilgili girişimler dahil olmak üzere iş girişimlerini destekleyecek bileşenlerin uygulamaya konulmasıdır. Bu alanda teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve yetenek bağlamında rekabette öne çıkmak kritik öneme sahiptir.

#### Yeteneğe Yatırım Yapma

Çalışan bağlılığını ve deneyimini geliştirmek, özellikle de yetenek ve yetkinliklere yatırım yapmak, Akbank'ın Geleceği Şekillendir stratejisinin önemli bir bileşenidir. Bankacılık sektöründe insan sermayesi, yeni işlerin kazanılmasında ve elde tutulmasında belirleyici unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Akbank, sadece bugünü veya yarını değil, yeni beceri ve yetenek gereksinimleri açısından gelecekteki eğilimi de göz önünde bulundurmayı planlamaktadır.

#### Sürdürülebilirlik

Akbank, çevresel ayak izini en aza indirmek ve olumlu etkilerini artırmak hedefiyle geleceğe yatırım yapmaktadır. Banka; 2030 yılına kadar sürdürülebilir kredi miktarını 800 milyar TL'ye, sürdürülebilir yatırım fonlarını 15 milyar TL'ye çıkarmak ve 2050 yılına kadar operasyonları ve finansman faaliyetlerinden kaynaklanan emisyonları ortadan kaldırarak "net sıfır" bir bankaya dönüşmek gibi güçlü sürdürülebilirlik hedeflerine doğru yol almaktadır.

Türkiye'de sürdürülebilir finansman konusunda uzun vadeli taahhütler koyan ilk mevduat bankası olan Akbank, 2021 yılı başında koyduğu 2030 hedefini (200 milyar TL) 2023 yıl sonu itibarıyla aşmış ve 2030 için hedefini dört katına çıkararak 800 milyar TL'ye yükseltmiştir.

Temmuz ayında yapılan ve yatırımcıları arasında Asya Altyapı Yatırım Bankası (AIIB), Amerikan Uluslararası Finansal Kalkınma Kuruluşu (DFC) ve Uluslararası Finans Kurumu (IFC)'nin de bulunduğu



300 milyon ABD doları tutarındaki Sürdürülebilirlik ve Cinsiyet Eşitliği temalı sermaye benzeri tahvil ihracıyla birlikte ÇSY'nin Akbank'ın toptan fonlaması içindeki payı %59'a ulaşmıştır. Bu ihraç aynı zamanda, dünya çapındaki ilk cinsiyet eşitliği temalı sermaye benzeri tahvil olma özelliğini taşımaktadır.

Akbank ayrıca daha kapsayıcı, yenilikçi bir ekonomi için ekosistemine katkısını da büyütüştür. BM Finansal Sağlık ve Kapsayıcılık Taahhüdü'nün kurucu üyelerinden biri olan banka, 2025 yılına kadar finansal dayanıklılığı artırmak ve sürdürülebilir ticari büyümeyi desteklemek için kadın girişimci müşterilerinin sayısında yıllık bazda %10 büyüme gibi bir finansal kapsayıcılık hedefi belirlemiştir.

Akbank, 2050 yılına kadar net sıfır banka olabilmek için, 2023 yılında operasyonlarında ve bankaya özel kredi portföyünde net sıfır taahhütlere

ulaşmak amacıyla kapsamlı bir program başlatmıştır. Akbank, kendi operasyonları için 1,5°C senaryosu doğrultusunda bir ara emisyon azaltım hedefi belirlemiştir: Mutlak Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonlarını 2030'a kadar 2019 baz yılına göre %90 azaltmak. Akbank, portföy emisyonları için çeşitli iş kollarına yönelik finanse edilen emisyonlarını PCAF metodolojisine uygun olarak hesaplamış ve öncelikli karbon yoğun sektörler için ara emisyon azaltım hedefleri belirlemiştir. Bu zorlu hedefe yönelik atılacak adımlar ve elde edilecek sonuçlar, bankanın kurumsal sürdürülebilirlik yolculuğunda önemli bir virajı dönmesini sağlayacaktır. Bu programdaki girişimlerin eksiksiz ve kararlı bir şekilde yürütülmesi Akbank için stratejik bir önceliklerdir. Bu girişim aynı zamanda Akbank'ın düşük karbon ekonomisine geçişte tercih edilen banka olmasının da önünü açacaktır.



# Finansal Hizmetler

Sabancı Holding finansal hizmetler şirketleri, geniş dağıtım kanalları aracılığıyla 6 milyonu aşkın müşteriye hizmet vermektedir.



# Finansal Hizmetler

Sabancı Holding finansal hizmetler şirketleri, çeşitlendirilmiş ürün portföyü ve yapay zekâyla güçlendirilmiş akıllı otomatik süreçleri sayesinde hızlanan müşteri kazanımından güç alarak ticari mükemmelliğe ulaşmayı hedeflemektedir.

Sabancı Holding finansal hizmetler şirketleri, Akbank ile kurulan bankasürans ağının da dahil olduğu geniş bir dağıtım ağı ile 6 milyondan fazla müşteriye hizmet vermektedir.

Sabancı Holding'in hayat dışı sigorta sektöründe faaliyet gösteren iştiraki Aksigorta, 2023 yılında da pazardaki güçlü konumunu korumayı başararak, bu yıl sektörü beşinci sırada tamamlamıştır. Şirket, prim üretimini yıllık bazda %101 gibi rekor bir artışla 27,3 milyar TL'ye yükseltmiştir. En iyi performans için çoklu varlık yönetimini etkin bir şekilde kullanan Aksigorta'nın yönetilen varlık hacmi, Aralık 2023 sonu itibarıyla 9,2 milyar TL'ye ulaşmıştır.

Hayat ve emeklilik alanında Agesa, bireysel emeklilik segmentindeki büyümesini başarıyla sürdürmüştür. Yıl sonu itibarıyla Agesa, yönetilen emeklilik fonlarının toplam net varlık değeri açısından özel sektör liderleri arasında yer almıştır. Sabancı Holding'in hayat ve emeklilik şirketi, 2023 yılında bireysel emeklilikte %19,4 pazar payı ile 136,7 milyar TL toplam fon büyüklüğüne ulaşarak bir önceki yıla göre %88 büyüme kaydetmiştir. Hayat ve ferdi kaza sigortaları pazarında Agesa, büyüme açısından pazar ortalamasının üzerinde bir performans sergilemiş ve prim üretiminde %12 pazar payıyla özel sektör hizmet sağlayıcıları arasındaki lider konumunu sürdürmüştür.

Ana ve yeni platformlarda büyüme stratejisi doğrultusunda Sabancı Holding finansal hizmetler şirketleri, Ağustos 2022'de yeni bir sağlık sigortası şirketi kurmuştur. Sabancı Ageas Sağlık Sigorta A.Ş.'nin, Aksigorta ve Agesa için bir sağlık yetkinlik merkezi olarak

hizmet vermesi ve Topluluğun sigorta iş kolunu bütünsel bir sağlık ekosistemine dönüştürmesi hedeflenmektedir.

## Ana İşin Korunması ve Büyütülmesi

Sabancı Holding finansal hizmetler şirketleri, çeşitlendirilmiş ürün portföyü ve yapay zekâyla güçlendirilmiş akıllı otomatik süreçleri sayesinde hızlanan müşteri kazanımından güç alarak ticari mükemmelliğe ulaşmayı hedeflemektedir. Şirketlerin Akbank ile olan güçlü ve uzun vadeli ilişkileri, tüm iş kollarındaki lider pozisyonlarını korumalarına yardımcı olmakta ve dağıtım kanalı verimliliklerini artırmaktadır. Sabancı Holding finansal hizmetler şirketleri; Akbank ile kurulan bankasürans ağı, sektörün en büyük doğrudan satış ekibi, acenteler, brokerlar ve dijital kanallardan oluşan geniş dağıtım kanalları aracılığıyla 6 milyonu aşkın müşteriye hizmet vermektedir.

Sabancı Holding finansal hizmetler şirketleri son beş yılda acente dağıtım ağını önemli ölçüde genişletmiş ve %50'nin üzerinde büyüme kaydetmiştir. Yıl sonu itibarıyla Türkiye'de faaliyet gösteren tüm sigorta şirketlerinin toplam acente ağına yaklaşık %20'sini oluşturan yaklaşık 4.000 bağlı acente aracılığıyla hizmet verilmektedir. Doğrudan satış kanalı ise 2023 yılında büyümeye devam ederek 14 bölgede 691 danışmana ulaşmıştır. Kanal, pazardaki benzersiz yapısıyla Agesa için fark yaratan bir unsurdur.

Sabancı Holding finansal hizmetler şirketleri, değişen müşteri ihtiyaçları doğrultusunda en uygun seçenekleri sunmak üzere ürün portföylerini sürekli yenilemektedir. Aksigorta'nın Akbank ve acentelerle olan güçlü ilişkisi, eko-kasko ve elektrikli araç kasko ürünleri ile daha da genişletilmiştir. Daha sınırlı teminat ve nispeten daha düşük primlerle kasko teminatı olmayan müşterilere ulaşmak amacıyla Eko-kasko ürünü tasarlanmıştır. Elektrikli araçlara yönelik kasko ürünü olan E-Kasko segmentte ilk hamle avantajıyla pazar liderliği yaratma potansiyeliyle, sınıfının en iyi teminatını sunmak üzere yıl içerisinde tanıtılmıştır. Ürün lansmanından kısa bir süre sonra Aksigorta, Çin merkezli BYD Auto ile ortaklaşa ilk markalı elektrikli araç kaskosunu piyasaya sürmüştür.

Agesa ise pazardaki lider konumunu güçlendirmek için rekabetçi ve farklılaştırılmış yeni prim iadeli hayat sigortası ürününü müşterileri ile buluşturmuştur. Şirket ayrıca, Akbank'ın Taksitli Ticari Kredi ve Bireysel Taahhüt Kredisi ile mevcut kredi hayat ürününü entegre ederek daha geniş bir müşteri kitlesine kredili hayat sigortası teminatı sağlamaya başlamıştır. Kredili hayat ürün yelpazesine isteğe bağlı kritik hastalık teminatı ekleyen Agesa, müşterilerine daha geniş teminat seçenekleri sunmayı hedeflemiştir.

Hayat dışı alanında Aksigorta, veri analizlerinden faydalanarak GLM (genelleştirilmiş lineer modeller) gibi ileri fiyatlandırma algoritmaları geliştirmektedir. Yapay zekâ tabanlı fiyatlandırma modelleri, farklı veri kaynaklarından elde ettiği çeşitli riskleri tek bir skor haline getirmekte, akıllı skorlama uygulamaları aracılığıyla risk yönetiminin etkinliğini artırmaktadır. Aksigorta Dijital Asistan (ADA), fiyat teklifleri ve chatbot gibi müşteriye yönelik süreçlerle hasar talebi otomasyonu gibi destek işlemleri olmak üzere 171 otomatik süreçte her yıl 6 milyon işleme aracılık etmektedir. ADA, yeteneklerini geliştirerek acentelerden sağlıkla ilgili gelen

tüm soruları Aksigorta'nın ana sigortacılık platformu üzerinden üretken yapay zekâ kullanarak yanıtlamaya başlamıştır.

2023 yılında Agesa, hayat ve emeklilik alanında dijitalleşmenin sunduğu fırsatlardan daha da faydalanmaya devam etmiştir. Agesa bu yıl çevrim içi olarak daha fazla müşteriye ulaşmak üzere satış süreçlerini dijital platformlara taşımıştır. Akbank müşterileri artık emeklilik sözleşmelerini Akbank Mobil aracılığıyla uçtan uca dijital süreçlerle sadece birkaç dakika içinde satın alabilmektedirler. Uygulamada yer alan poliçe/ sözleşme görüntüleme, aday müşteri oluşturma ve satış sonrası hizmet özellikleri sayesinde

müşteriler, kullanıcı dostu bir deneyimle ihtiyaçlarına uygun işlemlere kolay ve hızlı bir şekilde ulaşabilmektedirler.

2023 yılı sonunda beşinci yılını tamamlayan Agesa Mobil, yaklaşık 2,5 milyon indirme sayısına ulaşmıştır. Agesa Mobil, kullanım yaygınlığını daha da artırmak için fonksiyon ve özellik bakımından sürekli geliştirilmektedir. En fazla tercih edilen ürünlerde poliçe başvuruları artık Agesa Mobil üzerinden uzaktan mobil onayla kâğıtsız olarak tamamlanabilmektedir. Agesa Mobil uygulamasının en son sürümüyle birlikte, sektörde bir ilk olan Görüntülü Arama hizmeti de kullanıma sunulmuştur.





## Finansal Hizmetler

Sabancı Holding finansal hizmetler şirketleri bir yandan mevcut tüm iş kollarındaki güçlü konumlarını korumayı, diğer yandan da hayat ve hayat dışı sigorta iş kollarını büyüme potansiyeli yüksek yeni platformlara doğru genişletmeyi planlamaktadır.

Sabancı Holding finansal hizmetler şirketleri, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm sigorta şirketlerinin toplam acente ağının yaklaşık %20’sini oluşturarak yaklaşık 4.000 bağlı acente aracılığıyla hizmet vermektedir.

Bu yenilikçi özellikler, müşteriye, işaret dili sertifikalı danışmanlara tek bir tıklamayla ulaşabilecekleri gelişmiş bir mobil deneyim sunmaktadır.

Sabancı Ageas Sağlık Sigortası şirketinde; bulut ve API tabanlı ileri dijital teknolojilerden faydalanan sağlık sigortası ana sistem geliştirme çalışması başlamıştır. Uzmanlıklarla inşa edilen organizasyon genişletilmeye devam edilmektedir. Aksigorta, Agesa ve Akbank ile dağıtım kanalı sinerjileri, ürün ve hizmet teklifleri, ekosisteme odaklanma ve sürdürülebilirlik taahhüdü olmak üzere dört temele dayanan kapsamlı ve farklılaşan stratejik plan oluşturulmuştur. Sabancı Ageas Sağlık Sigortası’nın 2024 yılının ikinci yarısında pazarda aktif olarak faaliyet göstermesi beklenmektedir.

### Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

Bankacılık işlemlerinde dijital kanalları tercih eden müşteriler için dijital bankasüransın önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Sabancı Holding finansal hizmetler şirketleri de bu yeni eğilim doğrultusunda dijitalleşme ve Akbank’ın satış kanallarında derinleşme çabalarını sıkılaştırmıştır.

2023 yılında Aksigorta müşterilerinin Akbank Mobil deneyimi, kredi kartı başvuru sürecinde paket olarak sunulan kredi kartı işsizlik ürün teklifi ile iyileştirilmiştir. Ayrıca genişletilmiş dijital yetkinlikler sayesinde kurumsal müşteriler için kâğıtsız bir onay süreci uygulamaya konmuştur. Bu yeni özelliklerle Aksigorta, müşterilerine kapsayıcı ve engelsiz bir dijital sigorta deneyimi sunabilmektedir.

Sağlık sigortası alanında, sağlık ekosisteminin geliştirilmesine yönelik çalışmalar devam etmektedir. Sabancı Ageas Sağlık Sigortası; dijital ürün ve hizmetleri ve stratejik ortaklar aracılığıyla yapılan iş birlikleriyle, sigorta ve sağlık hizmetlerini tek bir web platformunda/uygulamasında sunarak müşterilerine uçtan uca kesintisiz bir deneyim yaşatmayı hedeflemektedir. Tele-sağlık, hastalık yönetimi ve zihinsel-fiziksel sağlıklı yaşam, yeni sağlık şirketinin temel odak alanları olacaktır. Ayrıca Sabancı Topluluğu şirketleri, Bulutistan ve Albert gibi Sabancı kurumsal girişim sermayesi yatırımlarıyla stratejik ortaklıklar kurarak sinerjilerden yararlanmaya öncelik verecektir. Şirketin nihai hedefi ise daha sağlıklı topluluklara ve sürdürülebilir bir gezegene doğru çıkılan benzersiz sağlık yolculuğunda bireylere eşlik etmektir.

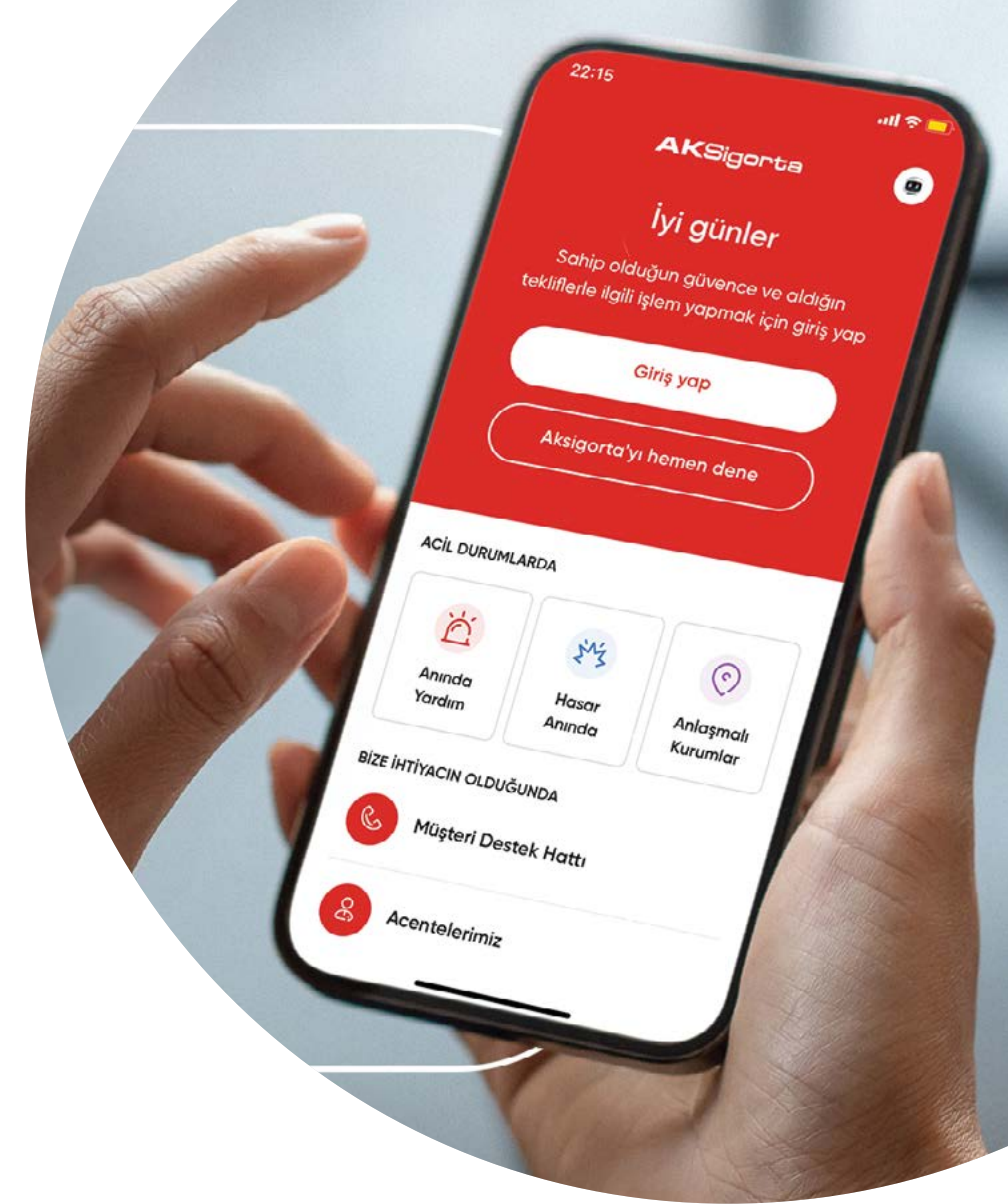
### Geleceğe Bakış

Sabancı Holding finansal hizmetler şirketleri bir yandan mevcut tüm iş kollarındaki güçlü konumlarını korumayı, diğer yandan da hayat ve hayat dışı sigorta iş kollarını büyüme potansiyeli yüksek yeni platformlara doğru genişletmeyi planlamaktadır.

Hayat dışı sigorta alanında; ödeme hizmetleri, telekomünikasyon ve e-ticaret şirketleri başta olmak üzere üçüncü taraf dijital platformlarla sıkı iş birlikleri gerçekleştirmektedir. 2023 yılında Aksigorta, Papara ve Vodafone ile iş birliklerini ortaya çıkan yeni ürünlerle güçlendirmiştir. Aksigorta, Sabancı Topluluğu bünyesindeki Enerjisa ve Arvento ile de sinerjik iş birlikleri yapmaktadır. Aksigorta, Brisa iştiraki Arvento ile yaptığı ortaklık kapsamında, araçlarında Arvento takip cihazı bulunan müşterilerine yeni sigorta poliçeleri ve yenilemelerde %20 indirim sunmaktadır.

Agesa, hâlihazırda pazar lideri olduğu bireysel hayat sigortası pazarında yenilikçi, farklı riskleri kapsayan ve esnek yeni ürün seçenekleriyle ürün portföyünü zenginleştirmeye devam edecektir.

Agesa, hızla değişen iş ortamı ve gelişen müşteri ihtiyaçları paralelinde dijital gelişim yolculuğunu sürdürecektir. Veri merkezli bir şirket olma stratejisine uygun olarak analitik yetkinliklere yaptığı yatırımları artırmayı planlamaktadır. Bu hedef doğrultusunda Agesa, yapay zekâ ve müşteri veri analitiği modelleme yetkinliklerini esas alan uçtan uca bir program geliştirmektedir. Bu çalışma, müşterilere en uygun hizmet ve ürün önerilerini sunmayı ve çoklu kanal yönetimiyle tüm yukarı ve çapraz satış önerilerini tek bir çatı altında birleştirmeyi amaçlamaktadır.



Sabancı Holding; sağlık ve sağlıklı yaşam konusunda farkındalığın artması, yaşlanan toplum ve artan sağlık hizmeti giderleri nedeniyle sağlık alanındaki etkinliğini sürekli olarak büyütmektedir. Sabancı Topluluğu finansal hizmetler şirketleri sağlık ihtiyaçları için sadece sigorta yoluyla finansal destek sağlamaktan ziyade, benzersiz uzmanlıklarını ve ileri teknolojilerini kullanarak bireylerin ve toplumun sağlıklı yaşam süresini artırmak için kişiselleştirilmiş sağlık ve sağlıklı yaşam ürünleri sunmayı hedeflemektedir.

Dağıtım kanalı sinerjileri, ürün ve hizmet teklifleri, ekosisteme odaklanma ve sürdürülebilirlik taahhüdü olmak üzere dört temele dayanan kapsamlı ve farklılaşan stratejik plan oluşturulmuştur.

# Enerji

Sabancı Holding Enerji Grubu  
Türkiye'nin enerji dönüşümünde  
öncü özel sektör grubudur.





# Enerji

Sabancı Topluluğu enerji şirketleri sektördeki dalgalanmalara rağmen enerji dönüşümü, sürdürülebilirlik ve teknoloji alanlarına odaklanarak güçlü finansal ve operasyonel performansını bu yıl da sürdürmüştür.

**%100 Sabancı Topluluğu iştiraki olan Sabancı İklim Teknolojileri, hem yenilenebilir enerji yatırımları hem de iklim teknolojileri girişimleriyle ABD'deki faaliyetlerine devam etmektedir. ABD'de ilk iki güneş enerjisi santrali lisansını alan şirket, toplam 504 MW kapasiteye ulaşmak için saha operasyonlarını sürdürmektedir.**

2023 yılı dünyada ve Türkiye'de enerji piyasalarını ilgilendiren birçok önemli gelişmeye sahne olmuştur. Sabancı Topluluğu enerji şirketleri sektördeki dalgalanmalara rağmen enerji dönüşümü, sürdürülebilirlik ve teknoloji alanlarına odaklanarak güçlü finansal ve operasyonel performansını bu yıl da sürdürmüştür.

Sabancı Topluluğu'nun enerji iş kolu, bir kez daha Topluluğun banka dışı gelirlerine ve FAVÖK'üne en büyük katkıyı sağlamıştır. Elektrik dağıtım ve perakende şirketinde, Sabancı Topluluğu'nun elektrifikasyon ve enerji dönüşümü odağının merkezinde yer alan dağıtım ağı yatırımları rekor düzeyde artmıştır. Güneş enerjisi ve enerji verimliliği projeleri gibi müşterilere yönelik enerji çözümleri alanında önemli yatırımlar hayata geçirilmiştir. Elektrikli araç yüksek hızlı şarj istasyonlarının hızla devreye alınmasıyla bu çalışmalar desteklenmiştir. Topluluğun Türkiye'deki enerji üretim şirketi, zorlu piyasa koşullarına rağmen faaliyetlerini başarıyla sürdürmüştür. Şirket, enerji grubunda gelir ve FAVÖK büyümesinin ana itici gücü olurken, düşük borçluluk oranıyla yatırımlarına devam etmiştir. Topluluğun enerji üretim şirketi Enerjisa Üretim'in Türkiye'nin batısındaki toplam 1 GW rüzgar enerjisi kapasitesinin bir parçası olan 25,2 MW gücündeki Akköy RES Yenilenebilir Enerji Projesi, Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanları (YEKA) kapsamında devreye alınmıştır.

%100 Sabancı Topluluğu iştiraki olan Sabancı İklim Teknolojileri, hem yenilenebilir enerji yatırımları hem de iklim teknolojisi girişimleriyle ABD'deki faaliyetlerine devam etmektedir.

ABD'de ilk iki güneş enerjisi santrali lisansını alan şirket, bir yandan toplam 504 MW kapasiteye ulaşmak için saha operasyonlarını sürdürürken, diğer yandan fon stratejisine uygun olarak iklim girişimi yatırımlarına devam etmektedir. 2023 yılında iklimle ilgili girişim sermayesi yatırımlarının sayısı toplam beş fon ve start-up'a yükselmiştir.

### Ana İşin Korunması ve Büyütülmesi

Sabancı Topluluğu'nun Enerji Stratejik İş Birimi, Türkiye'de enerji üretiminden ticaretine, dağıtımından perakende satışına kadar elektrik değer zincirinde özel sektörün dahil olduğu her alanda faaliyet göstermektedir. Topluluğun Türkiye'de faaliyet gösteren enerji şirketleri, sürdürülebilir büyümeyi hedefleyerek pazar liderliğini sürdürmektedir.

Sabancı Topluluğu'nun Türkiye'deki enerji üretim şirketi, beş farklı üretim teknolojisinden oluşan 3.792 MW'lık bir portföye ulaşmıştır. Enerjisa Üretim, kurulu gücünün yarattığı ekonomik değeri azami düzeye çıkaracak şekilde tasarlanmış bir portföy yönetimi stratejisi uygulamaktadır. Üretim filosunun ortalama kullanılabilirliği, sektör düzeyinin üzerindedir. Teknolojik olarak çeşitlendirilmiş portföy, Topluluğun elektrik üretim şirketinin piyasadaki tüm fırsatlardan yararlanmasına ve riskleri azaltmasına olanak sağlamaktadır.

Sabancı Topluluğu'nun enerji iş kolu, yenilenebilir enerji alanındaki sürdürülebilirlik odaklı büyüme stratejisi doğrultusunda 2023 yılında yeni yatırımlara öncelik vermiştir.

Topluluğun enerji üretim şirketi, Avrupa'nın en büyük rüzgar enerjisi projelerinden biri olan Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanları (YEKA) projesi kapsamında 1.000 MW'lık rüzgar enerjisi üretim kapasitesi projesini devreye almaya başlamıştır.

Sabancı Topluluğu'nun enerji üretim şirketi 2023'te mevcut rüzgar santralleri içerisindeki kapasitesini 13,6 MW artırmış ve ayrıca toplam 26,1 MW kurulu güce sahip iki faal rüzgar enerjisi santralini üretim portföyüne eklemiştir. Şirket, bu yatırımlarla birlikte rüzgar enerjisi kurulu gücünü 397 MW'a yükseltirken portföyündeki RES sayısını ise sekize çıkarmıştır. Şirket ayrıca, mevcut filosuna entegre edilecek 90 MW'lık hibrit güneş enerjisi kapasitesi için yatırım gerçekleştirmiş, aynı zamanda mevcut santral lokasyonlarında, 73 MW'lık hibrit güneş enerjisi kapasitesi için yatırım süreçleri başlamıştır.

Enerji ticareti, Sabancı Topluluğu'nun 10 yılı aşkın süredir enerji ve ilgili emtialar alanında faaliyet gösteren enerji üretim şirketinin bir diğer iş koludur. Şirketin küresel enerji ticareti alanındaki etkinliğini büyütmek amacıyla Amsterdam'da Enerjisa Üretim'in iştiraki olan Enerjisa Commodities B.V. kurulmuştur. 2023 yılında elektrik ve gazın yanı sıra karbon sertifikaları ve yeşil sertifikalar alanında gerçekleştirilen yoğun ticaret, şirketin güçlü finansal performansına katkıda bulunurken aynı zamanda Türkiye'deki ve uluslararası pazarlardaki konumunu güçlendirmiştir.

Topluluğun enerji üretim şirketi iş ortaklarıyla birlikte hidrojen üretimine yönelik bir pilot proje geliştirmiştir. Yeşil hidrojen üretim projesi, Avrupa Birliği'nin Horizon Europe programından aldığı 8 milyon Avro hibeyle bugüne kadar Türkiye'deki bu nitelikte bir projeye tahsis edilen en büyük hibe tutarına ulaşmıştır. Ayrıca Temmuz ayının sonunda Hidrojen Vadisi Hibe Anlaşması imzalanmıştır.

Elektrik değer zincirinin bir diğer önemli alanında faaliyet gösteren Sabancı Topluluğu'nun elektrik dağıtım ve perakende şirketi ise sektörde lider konumdadır. Şirket, üç bölgede ve altısı büyükşehir olmak üzere 14 ilde yürüttüğü operasyonlarla Türkiye'de toplam 22 milyon kişiye, yani ülke nüfusu düşünüldüğünde her dört kişiden birine elektrik dağıtım ve



perakende satış hizmeti sunmaktadır. Başka bir deyişle, şirket hizmetleriyle birçok Avrupa ülkesinin nüfusundan daha büyük bir kitleye ulaşmaktadır.

Topluluğun elektrik dağıtım ve perakende şirketi, yatırım teşviklerinin arttığı, hizmet seviyelerindeki kalitenin yükseldiği ve daha iyi kurumsal yönetimin öne çıktığı 2021-2025 dördüncü uygulama döneminde sektördeki lider konumunu korumuştur. Müşterilere enerji sağlamanın yanı sıra şebeke kalitesini artırmaya yönelik yürütülen şebeke yatırımları 2023 yılında rekor seviyeye ulaşmıştır. Gerçekleşen dağıtım yatırım harcamaları 2023 yılında bir önceki yıla kıyasla TL bazında %200'den fazla artış göstermiştir.

Sürekli değişen jeopolitik ortam, bu yıl enerji piyasalarında sarsıntıya yol açarak Avrupa ve Türkiye'de fiyat dalgalanmalarına neden olmuştur. Bu gibi zorluklara rağmen Sabancı Topluluğu'nun elektrik dağıtım ve perakende şirketi, faaliyet gelirlerini 2023'te kârlı olarak sürdürmüştür. Elektrik satış operasyonları da müşterilere verilen taahhütlerin yerine getirilmesi konusunda başarılı bir performans ortaya koymuştur.

**Sabancı Topluluğu'nun Türkiye'deki enerji üretim şirketi, beş farklı üretim teknolojisinden oluşan 3.792 MW'lık bir portföye ulaşmıştır. Enerjisa Üretim, kurulu gücünün yarattığı ekonomik değeri azami düzeye çıkaracak şekilde tasarlanmış bir portföy yönetimi stratejisi uygulamaktadır.**

# Enerji

Sabancı Topluluğu'nun enerji iş kolu, ana odak olanı sürdürülebilirliğe yoğunlaşarak operasyonel kalite, iş sağlığı ve güvenliği ve dijital dönüşüm konularında sektöre liderlik etmektedir.



Sabancı Topluluğu, sürdürülebilir hizmet ve teknolojilere verdiği önem doğrultusunda, elektrifikasyonu ve e-mobilitiyi uzun süredir enerji iş kolunun bir parçası olarak konumlandırmıştır. Topluluğun enerji dağıtım ve perakende şirketi, iştiraki Enerjisa Müşteri Çözümleri A.Ş. aracılığıyla Türkiye'nin ilk ve en hızlı elektrikli araç şarj istasyonu operatörü olan Eşarj'daki hisse payını %100'e çıkarmıştır. Yıl sonu itibarıyla Türkiye genelinde 1.003 noktada şarj istasyonu işleten Eşarj, 2023 yılında açıldığında yer alan şarj noktası sayısını %125'in üzerinde artışla 1.780 noktaya çıkarmıştır. Hızlı DC şarj alanında Türkiye'de açık ara pazar lideri olan Eşarj, 81 ilimizin tamamında faaliyet göstermektedir.

### Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

Sabancı Topluluğu'nun enerji şirketleri, Sabancı Holding'in stratejileri doğrultusunda sürdürülebilirlik eksenli faaliyetlerini başarıyla yürütmektedir. Topluluğun enerji iş kolu, ana odak olanı sürdürülebilirliğe yoğunlaşarak operasyonel kalite, iş sağlığı ve güvenliği ve dijital dönüşüm konularında sektöre liderlik etmektedir. Sektördeki en nitelikli insan kaynağını istihdam etmenin yanı sıra, dijital uygulamaları Avrupa ortalamasının üzerinde bir oranda iş akışı ve süreçlerine entegre etmiştir.

Sabancı Topluluğu'nun elektrik üretim şirketi, son dönemde enerji santrali yönetimi, kestirimci bakım, veri hizmetleri ve iş dönüşümüne yönelik dijital çözümlere yatırım yapmıştır. Hem rekabet avantajını geliştirmek hem de geliştirdiği çözümleri ticarileştirmek amacıyla Amsterdam'da Senkron.Energy Digital Services B.V. şirketini kurmuştur. Kasım

ayında Senkron.Energy, Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (COP28 UNFCCC) Taraflar Konferansı'nda, yenilenebilir enerji üretiminde yenilikçi dijital çözümler geliştirmek üzere küresel teknoloji devi Microsoft ile bir iş birliği yaptığını duyurmuştur.

Sabancı Topluluğu'nun elektrik dağıtım ve perakende şirketi, ÇŞY performansını sürdürmüştü, bu yıl özellikle CDP iklim değişikliği ve su programları kapsamında elde ettiği sonuçları daha da iyileştirmiştir. Şirket, teknoloji ve ağ modernizasyonu yatırımlarıyla bu alandaki performansını gelecekte daha da artırmayı hedeflemektedir. Topluluğun Türkiye'deki elektrik üretim şirketi ise Sabancı Holding'in net sıfır emisyon hedefine ulaşmasını desteklemek amacıyla üretim portföyünde 2045 yılına kadarki dönüşümünde 4 odak noktalı bir yaklaşım izlemektedir:

- Yeni santral yatırımlarında %100 sıfır karbon teknolojileri kullanım taahhüdü
- Mevcut filonun hibrit güneş enerjisi merkezlerine dönüştürülmesi
- Doğaya dayalı çözümlerin ve dengeleme teknolojilerinin kullanılması
- Hidrojen stratejisinin uygulanması

Sabancı Topluluğu, Enerjisa markalı şirketleri ile iç pazardaki lider konumunu güçlendirirken, enerji sektöründeki deneyimini küresel arenaya taşımayı ve erken aşama enerji ve iklim teknolojilerini belirleyerek yeni iş alanları yaratmayı hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda, 2022 yılında enerji iş birimi bünyesinde %100 Sabancı Holding iştiraki olan Sabancı İklim Teknolojileri kurulmuştur.

Sabancı İklim Teknolojileri'nin iştiraki olan Sabancı Renewables, faaliyetlerini ABD'de yenilenebilir enerji santrali yatırımlarına yoğunlaştırmıştır. Şirket, 2023 yılında portföyüne eklediği iki adet güneş enerjisi santraliyle ABD'deki lisanslı kapasitesini toplam 504 MW'a çıkarmıştır. ABD'de ek güneş enerjisi santralleri için saha çalışmaları devam ederken, ilk tesislerin 2024 ortalarında devreye alınması beklenmektedir.

Sabancı Climate Ventures, Sabancı İklim Teknolojileri'nin girişim sermayesi kolu olarak yapılandırılmıştır. Firma, gelişmekte olan ve gelişmiş pazarlar arasında güçlü bir bağ kurarak gelecek vaat eden teknolojileri desteklerken, girişim sermayesi fonlarına ve start-up'lara yatırım yapmaya ve start-up'lara yatırım yapmaya hedeflemektedir. Sabancı Climate Ventures, 2023 yılında ABD merkezli bir girişim sermayesi fonuna yatırımlarına devam ederek, bu fon portföyündeki start-up'lara doğrudan yatırım yapma hakkını elde etmiştir. Şirket, kökleri ABD'nin önde gelen üniversitelerine uzanan dünyanın önde gelen beş iklim ve enerji teknolojileri start-up'ına doğrudan yatırım yapmıştır.

### Geleceğe Bakış

Sabancı Topluluğu'nda sağlıklı bilançonun korunması stratejik bir öncelikdir. Topluluğun Türkiye'deki enerji iş kolu, sektöründeki en güçlü bilanço ve en düşük borç oranına sahiptir. Bu da iş koluna hem sağlam mali performansını sürdürme hem de kendi kaynaklarıyla büyüme için büyük bir fırsat sunmaktadır. Topluluk, bu pozitif görünümünden güç alarak, Türkiye'deki ve yurt dışındaki enerji yatırımlarını artırmayı planlamaktadır. Sabancı Topluluğu'nun elektrik dağıtım ve perakende şirketi, e-mobilite, dağıtık üretim ve enerji verimliliğine yaptığı yatırımlarla Türkiye'nin enerji dönüşümünde liderliğini sürdürmektedir. Sabancı Topluluğu, elektrik dağıtım segmentinde en son teknolojileri uygulamaya yönelik öncü çalışmalarıyla bu segmentteki şebeke genişletme ve modernizasyonu çalışmalarına öncelik verecektir.

Topluluğun enerji iş birimi, ABD pazarında çeşitli ölçeklerde, lokasyonlarda ve teknolojilerde yenilenebilir enerjiye yönelik yatırım fırsatlarını takip etmektedir. Sabancı

Renewables şirketinin öncelikli hedefi, önümüzdeki üç yıl içinde, tıpkı ilk iki yatırımında olduğu gibi, karasal rüzgar ve şebeke ölçekli güneş enerjisi projelerinden oluşan 1.000 MW'lık çeşitlendirilmiş bir yenilenebilir enerji portföyü oluşturmaktır. Şirket, girişim sermayesi fonlarına ve start-up'lara daha fazla yatırım yapmayı planlamaktadır.

Sabancı Topluluğu, Türkiye'de yenilenebilir enerji üretimindeki lider konumunu güçlendirmeyi hedeflemektedir. Toplam 5.000 MW+ kurulu güç hedefi doğrultusunda yaklaşık 1.500 MW'lık bir rüzgâr filosunun kurulması hedeflenmektedir. Yaklaşık 1.000 MW'lık YEKA'nın toplam 1,2 milyar ABD doları yatırımla hayata geçirilmesi ve 2026'nın ilk çeyreğine kadar kademeli olarak devreye alınması hedeflenmektedir. Üretim portföyünün yaklaşık 5 GW kurulu güce ulaşması ve portföyün %60'ının yenilenebilir enerjiden oluşturulması planlanmaktadır. 2022-2026 yılları arasında 150 MW'ın üzerinde hibrit

güneş enerjisi kapasitesinin faal hale getirilmesi için çalışmalar devam etmektedir.

Topluluğun elektrik üretim şirketinin temel hedefi; dijital ürün, hizmet ve bilgi birikimini daha fazla ticarileştirmenin yanı sıra enerji ticaretinde yeni coğrafyalarda büyüme kaydetmektir.

Daha geniş ölçekte yeşil hidrojen üretimi için ek teknoloji analizleri yapılırken, fizibilite ve pazar araştırması çalışmaları da devam etmektedir. Yeşil hidrojen, yerinde üretim yapılabilmesi için yerel müşterilerle yeni iş birlikleri planlanmaktadır. İdeal lojistik ve üretim çözümleri geliştirmek üzere Avrupalı taraflarla ilişkiler geliştirilmektedir. Sabancı Topluluğu'nun enerji iş birimi ayrıca Avrupa'ya yeşil hidrojen ihracatı fırsatlarına odaklanmayı planlamaktadır.





# Sanayi

2023 yılında, Sabancı Holding Sanayi Grubu, operasyonel mükemmeliyeti ve rekabetçiliği ile bulunduğu alanlarda liderliğini güçlendirirken, ürün ve hizmet inovasyonlarıyla geleceği inşa etmeye devam etmiştir.





# Sanayi

Türkiye'deki başarısı uzun yıllara dayanan Sabancı Topluluğu Sanayi Şirketleri, Kuzey Amerika, Güney Amerika, Avrupa ve Asya'daki üretim ve hizmet merkezlerini bünyesinde barındıran uluslararası bir operasyon modeline sahiptir.

Sabancı Topluluğu Sanayi Şirketleri başarılı bir performans sergileyerek olumlu sonuçlar elde etti.

2023 yılında, Sabancı Holding Sanayi Grubu, operasyonel mükemmeliyeti, rekabetçiliği ile bulunduğu alanlarda liderliğini güçlendirmiş ve ürün ve hizmet inovasyonlarıyla geleceği inşa etmiştir.

Sanayi iş kolunun toplam gelirinin %70'inden fazlasını dünya çapında 125 ülkedeki faaliyetlerden elde edilen döviz cinsinden gelirler oluşturmaktadır. 2023 yılında, bu pazarlardaki piyasa koşulları; Türkiye'de yüksek enflasyon, Kuzey Amerika ve Avrupa'da enflasyonun düşürülmesine yönelik makro önlemlerin yansımaları olarak talep daralması, Çin ve Uzakdoğu'da ise yavaşlayan iç talep ve maliyeti düşen tedarik zincirleri ile bu bölgedeki envanterlerin hali hazırda talebi düşmüş Batı pazarlarına ulaşması olarak özetlenebilir.

Bu ortamda, Sanayi iş kolu sonuçları pozitif büyümüştür. Brisa, alanında dünyanın en yüksek işletme faaliyet kârı marjlı şirketleri arasında yer almakla kalmamış, öncü mobilite çözümleri ile kendini ayırtmıştır. Temsa, tarihsel üstün finansal sonuçlar göstermiş olup yeni enerji araçları konusundaki yetkinliğini genişleterek uluslararası ayak izini güçlendirmiştir. Kordsa, lastik güçlendirme alanındaki dünya

liderliğini, kompozit ürün gamıyla da gerçekleştirme yolunda kuvvetli adımlar atmış, etkin nakit yönetimiyle rakiplerinin önünde performans göstermiştir.

Günün performansını gerçekleştirirken, İleri Malzemeler ve Mobilite Çözümleri olarak iki alanda özetlediği gelecek stratejisinin de temellerini güçlendirmiştir. İleri malzemeler alanında 'Müşteri ile birlikte, her yerde inovasyon' yaklaşımıyla Endonezya ve Almanya'da iki Teknik Merkez kurarak, ArGe faaliyetlerini müşterinin olduğu yere yaklaştırmış, inovasyonun buralardan beslenmesini garanti altına almıştır. Yine Kordsa içinde kurulan 'compounding' iş birimi ile önce geri dönüşüm sonra da biyolojik temelli polimerleri pazara sunmaya başlamıştır. Mobilite çözümleri ve iklim teknolojileri ekipmanları alanında ise, Temsa yeni enerji tipleri ile çalışan araçları Avrupa ve Amerika'da yeni pazarlara sunarken, Brisa sektöründe tartışılmaz lider olarak, Arvento'un dijital telematik hizmetlerini 750.000 araca çıkarmayı başarmıştır.

## Ana İşin Korunması ve Büyütülmesi

Türkiye'deki başarısı uzun yıllara dayanan Sabancı Topluluğu'nun sanayi iş kolu, Kuzey Amerika, Güney Amerika, Avrupa ve Asya'daki üretim ve hizmet merkezlerini bünyesinde barındıran uluslararası bir operasyon modeline sahiptir. Topluluğun sanayi şirketleri, yaygın uluslararası satış ve hizmet ağı sayesinde lastik güçlendirme, lastik ve ticari araç iş kollarında ve küresel pazarlarda önemli oyuncular arasında yer almaktadır. Bu ana iş kolu, yeni müşteri deneyimleri tasarlayarak ve değişen operasyonel modellere uyumlanarak güçlenmektedir.

Sabancı Topluluğu'nun lastik şirketi Brisa, dünya çapında 88 ülkede 7,200 satış noktasıyla yurt içi ve yurt dışı pazardaki güçlü konumunu perçinlemiş ve aynı zamanda beş ülkede de lider marka haline gelmiştir. Brisa, Türkiye'nin ilk yerli elektrikli otomobili dahil olmak üzere elektrikli araçlarla uyumlu ve enerji verimli ürünler sağlamaktadır. Brisa, pazara sunduğu 120 yeni ürünün yanı sıra aynı zamanda ömrünü tamamlamış lastiklerin yeniden kullanılmasına olanak tanıyan yeni kaplama markasını da hayata geçirmiştir. Şirket, Aksaray fabrikasında 2024 yılında yeni nesil ve ileri teknoloji lastiklere yönelik bir kapasite artırımı gerçekleştirecektir. Yine dönem içerisinde eşsiz bir müşteri deneyimi sağlamak amacıyla 150'den fazla lastik bayisinin web sitelerinde standardizasyon çalışmaları yürütülmüş ve iç süreçler operasyonel mükemmellekle desteklenmiştir. İlave olarak, 200'i aşkın süreç RPA (Robotik Süreç Otomasyonu) ile yönetilmektedir. Yapay zeka kullanılarak lastik operasyonlarının tahmini, erken arıza tespit sistemi, depo takibi gibi üretim odaklı analitik projelerin yanı sıra talep projeksiyonu gibi pazar odaklı çalışmalar da gerçekleştirmiştir.

Ticari araçlar alanında ise Temsa, yeniden yapılandırıldığı uluslararası ağı sayesinde, yıl içinde ABD, İsveç, Fransa ve diğer büyük Avrupa pazarlarına beş elektrikli otobüs modeli sunarak Sabancı Topluluğu'nun elektrikli otobüs alanındaki etkinliğini büyütülmüştür. Temsa, 2023 yılında dünyanın en önemli ve rekabetçi pazarlarından biri olan Kuzey Amerika'da %18'lik pazar payına ulaşarak dünyanın önde gelen ticari araç üreticilerinden biri olma konumunu pekiştirmiştir. Temsa'nın TS45E modeli, Silikon Vadisi'nde (Kaliforniya, ABD) iki yıllık süren test

sürecini başarıyla tamamlamıştır. Sabancı Topluluğu'nun ticari araç üreticisi aynı zamanda Türkiye'nin ilk yerli üretim elektrikli otobüsü olan Avenue EV'yi geliştirerek ülkemizdeki elektrikli araç dönüşümüne katkı sağlamıştır. Temsa, Türkiye'deki tüketicilerin finansmana erişimlerini kolaylaştırabilmek amacıyla finans sektörünün önde gelen bağımsız kuruluşlarıyla iş birliği yaparak Türkiye ve yurt dışında finans uygulamasını hayata geçirmiştir.





## Sanayi

Sabancı Topluluğu Sanayi Şirketleri, kârlı ve sürdürülebilir büyüme hedefiyle, ileri malzemeler ve mobilite çözümleri - iklim teknolojileri ekipmanları alanlarında iki temele dayanan bir büyüme stratejisi benimsemiştir.

Sabancı Holding'in malzeme teknolojileri alanındaki öncü şirketi olan Kordsa, dünya çapında her 3 otomobil lastiğinden 1'inde ve her 3 uçak lastiğinden 2'sinde kullanılan kord bezini üreten küresel ölçekte lider bir şirkettir. Kordsa, geleneksel kimyasallarla üretilen ürünlerin yerine küresel lastik üreticileriyle birlikte yeni yeşil ürünler geliştirmeye odaklanmıştır. Bu bağlamda 2023 yılı, kompozit iş kolunda büyüme, Almanya ve Endonezya'da yeni teknik merkezlerin açılışı ve %100 geri dönüştürülmüş polyester kord bezi ürünlerinin tüketicilerle buluşması gibi başlıklar ile Kordsa için özel bir yıl olmuştur. Sabancı Üniversitesi ile birlikte yürütülen geri dönüşüm polipropilen ürünler ve biyo bazlı reçineler üzerine araştırma ve geliştirme çalışmaları, şirketin polimerizasyon yetkinlikleri ile birleşerek sürdürülebilir plastikleri geleceğine sağlam temeller kurmuştur. Kordsa, kompozit iş kolunda, ABD havacılık ve uzay endüstrisindeki büyüme, coğrafi ve son uygulama çeşitlendirme çalışmaları sayesinde iş hacmini ve kârlılığını rakiplerinden çok daha hızlı geliştirirken; kompozitlerin toplam gelir içindeki payı %20'ye yükselmiştir.

Sabancı Topluluğu'nun sanayi şirketleri, 2023 yılında sürdürülebilirlik alanında kaydettikleri üstün başarılarla sektörde öncü bir konuma yükselmiştir. Bu topluluğun iki değerli şirketi, dünya çapında tanınan ve saygı duyulan en büyük çevre raporlama platformlarından biri olan CDP'nin İklim Değişikliği kategorisinde en yüksek övgüye layık görülerek A listesinde yer alma başarısı göstermiştir. Bu başarı, şirketlerin çevresel sürdürülebilirliğe olan sarsılmaz bağlılıklarını ve iklim değişikliğiyle mücadeledeki lider rollerini pekiştirirken, aynı zamanda topluluğun üç şirketi daha, bilimsel temellere dayanarak belirlenen ve Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi) tarafından onaylanan orta ve uzun vadeli emisyon azaltım hedefleriyle, çevresel etki yönetimindeki mükemmeliyetlerini kanıtlamıştır. Dönem içerisinde Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması'nın (Carbon Border Adjustment Mechanism- CBAM) etkilerine ilişkin finansal senaryolar derinlemesine analiz edilmiştir. Sürdürülebilirliği bütünsel bir ekosistem olarak gören Brisa, bayilerinin dönüşümüne de katkıda bulunmuştur. Grubun lastik şirketi, Yeşil Bayi Programı kapsamında bayilerine enerji, su ve atık yönetimine yönelik çözümler konusunda destek vermiştir.

### Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

Kârlı ve sürdürülebilir büyüme hedefiyle Sabancı Topluluğu'nun Sanayi iş kolu, ileri malzemeler ve mobilite çözümleri - iklim teknolojileri ekipmanları alanlarında iki temele dayanan bir büyüme stratejisi benimsemiştir.

İleri malzemeler alanında Topluluğun Sanayi iş kolu, güçlendirme birimini kompozitler ile dönüştürme yolculuğunda ilk adımı atmıştır. Havacılık ve uzay başta olmak üzere otomotiv, motor sporları, spor ekipmanları ve deniz ve rüzgar türbinlerine kadar geniş bir alanda geleneksel malzemelerden kompozite geçiş eğilimi her geçen gün artmaktadır. Sabancı Topluluğu'nun lastik güçlendirme şirketi olan Kordsa; havacılık sektöründe, uçak iç kabin ve koltuklarına, üretim sürecinde insan sağlığına zararlı gazlar salan solüsyonlar yerine alev almayı geciktirici epoksi reçine olan AX180 ürününü tedarik etmektedir. Şirket, havacılık alanında faaliyet gösteren küresel lider bir parça üreticisine epoksi bazlı ürünler tedarik etmek üzere bir anlaşma imzalamıştır. Şirketin otomotiv sektörüne yönelik geliştirdiği yenilikçi KCF650 karbon kumaşlar, hafiflik, sertlik ve elektrikli araç akü kutularında patlama durumunda zararı azaltan kimyasal sızdırmazlık sağlamaktadır.

Kordsa, Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi'nde (KTMM) geliştirdiği ürünler için 44 patent başvurusunda bulunmuştur. İtalya merkezli kompozit şirketi Microtex'i bünyesine katan Sabancı Topluluğu'nun ileri malzeme teknolojilerinde etkinlik alanı, bu hamleyle ABD'yi aşarak Avrupa'ya uzanmıştır. Merkezin Ar-Ge yetkinliklerinden güç alan Microtex, motor sporları ve lüks araçlar gibi stratejik segmentlere yönelik kompozit ürün portföyünü genişletmektedir. Münih Teknik Üniversitesi'nde yeni açılan teknik merkez, Avrupalı müşterilere daha yakın bir konumda faaliyet göstererek ve güçlü üniversite-sanayi iş birliği çalışmaları yürüterek kompozit iş kolundaki büyümeyi destekleyecektir.

Kordsa'nın geliştirdiği, yapı sektöründeki güçlendirme uygulamalarında kullanılmak üzere tasarlanan Kratos® ürün grubu, depreme dayanıklılık sağlayan karbon fiber takviyeli sarım ve şerit kompozit yapılar ile daha güçlü bir yapıya kavuşturulmuştur.

Sabancı Topluluğu'nun otobüs üreticisi Temsa, Mobilite Çözümleri - iklim teknolojileri ekipmanları alanında, elektrikli otobüs üretiminin yanı sıra, portföyüne eklediği batarya paketleri ve batarya yönetim sistemleriyle gelir kaynaklarını çeşitlendirmekte, yeni alanlardaki fırsatların takibini gerçekleştirmektedir. Ar-Ge merkezi tarafından şirket bünyesinde geliştirilen bu ürünler depolamadan denizcilığe, çiftçilikten iklimlendirmeye kadar geniş bir alanda kullanılmaktadır. Temsa, hidrojenle çalışan otobüs üretmek üzere Avrupalı CaetonaBus şirketiyle ortak geliştirme anlaşması imzalamıştır. Türkiye'nin hidrojenle çalışan ilk şehirlerarası otobüsü prototipinin 2025 yılında Adana tesisindeki montaj hattından çıkması planlanmaktadır. Ayrıca, Grubun sürdürülebilir mobilite odağı doğrultusunda E-quad mikro mobilite kargo aracının seri üretimine başlanmıştır.

Bir milyondan fazla araca bakım hizmetleri sunan, hızlı bakım kategorisinde en çok tanınan yerli markalar Otopratik ve Propratik, hizmet noktası sayısını Türkiye'deki 58 şehirde 154 lokasyona yükseltmiştir. 35 şehirdeki 68 şarj istasyonu ile elektrikli araçlar için şarj hizmeti sunmaktadır. Brisa, Amerika merkezli, önemli bir elektrikli hafif ticari araç markası ile Otopratik çatısı altında yetkili servis hizmeti vermek üzere anlaşma imzalamıştır. Otopratik teknisyenlerinin hibrit ve elektrikli araçlara ilişkin yetkinliklerini artırmak amacıyla kapsamlı bir eğitim programı düzenlemiştir. Pratik hizmet noktası açıldığı servis merkezi sayısının 2028 yılına kadar 500'ün üzerine çıkarılmasına yönelik çalışmalar devam etmektedir.



# Yapı Malzemeleri

Karbon emisyonlarını azaltma konusunda yıl içerisinde önemli atılımlarda bulunan ve Türkiye'nin en iyi alternatif yakıt oranına sahip olan Sabancı Topluluğu Yapı Malzemeleri Grubu, geleneksel bir çimento üreticisi olmaktan sıyrılıp, aynı zamanda uluslararası bir oyuncu olma yolunda önemli adımlar atmıştır.





# Yapı Malzemeleri

Yapı Malzemeleri Şirketleri ağ sinerjilerini etkin bir şekilde kullanarak yurt içi ve uluslararası ağlarını optimize etmeye odaklanmaktadır.

Yapı Malzemeleri Şirketleri, küresel iklim kriziyle mücadele konusunda çalışmalarını sürekli artırmakta ve çevre dostu örnek uygulamalar geliştirmektedir.

Türkiye çimento sektörü, 2023 yılında bir önceki yıla göre %20'lik güçlü büyümeyle beklentilerin üzerinde bir performans sergilemiştir. Sektördeki bu hızlı büyüme büyük ölçüde ülkemizin deprem felaketinden etkilenen bölgelerindeki inşaat projeleri ve öncelikli olarak İstanbul olmak üzere ülke genelindeki kentsel dönüşüm projelerinin artışından kaynaklanmaktadır. Yapı malzemeleri iş kolunun sürdürülebilir iş modeli, yeni yatırım ve girişimlerle önemli ölçüde desteklenmiştir. Karbon emisyonlarını azaltma konusunda yıl içerisinde önemli atımlarda bulunan ve Türkiye'nin en iyi alternatif yakıt oranına sahip olan Sabancı Topluluğu Yapı Malzemeleri Grubu, geleneksel bir çimento üreticisi olmaktan sıyrılıp, aynı zamanda uluslararası bir oyuncu olma yolunda önemli adımlar atmıştır.

## Ana İşlerin Korunması ve Büyütülmesi

Yedi ülkede faaliyet gösteren Sabancı Yapı Malzemeleri iş kolu, İspanya'daki Bunol tesisini portföyüne entegre ettikten sonra sahip olduğu potansiyeli daha da büyütülmüştür. Çimsa Americas, uluslararası pazarlarda büyüme hedefi doğrultusunda, Houston Teksas'ta yeni gri çimento öğütme tesisi için 82 milyon ABD doları yatırım bedelli projesini duyurmuştur. 2025'te

tamamlandığında yıllık 600 bin ton öğütme kapasitesine sahip olması planlanan tesisle, Yapı Malzemeleri iş kolunun bu pazardaki etkinliğinin büyütülmesi amaçlanmaktadır. Yapı malzemeleri şirketleri şu anda Amerika kıtasında 300 bin tonluk beyaz çimento öğütme tesisiyle faaliyete geçirmekte olup aynı zamanda Çanakkale ve Mersin fabrikası başta olmak üzere Türkiye'de bulunan tesisleri ile yüksek hacimli ihracat gerçekleştirmektedir.

Yapı Malzemeleri şirketleri ağ sinerjilerini etkin bir şekilde kullanarak yurt içi ve uluslararası ağlarını optimize etmeye odaklanmaktadır. Bu doğrultuda Çimsa, 2023 yılında Sabancı Building Solutions B.V.'nin çoğunluk hissesini Sabancı Holding'den satın almıştır. Yapı Malzemeleri iş kolu küresel anlamda batı yarıkürenin önde gelen beyaz çimento tedarikçilerinden biridir. Sabancı Topluluğu yapı malzemeleri şirketleri, Kuzey Amerika, Güney Amerika ve Avrupa gibi farklı bölgelerdeki varlığını güçlendirerek üretim ve dağıtım merkezlerini stratejik olarak müşterilere daha yakın noktalara konumlandırmaktadır. Topluluğun yapı malzemeleri birimi tüm dünya genelinde tercih edilen çimento ve yapı malzemeleri tedarikçisi olmayı hedeflemektedir.

Yapı Malzemeleri iş kolu, faaliyetlerini sürdürülebilir malzemeler ve yeşil enerjiyi odağına alarak şekillendirmektedir. Grup, 2023 yılında alternatif yakıt kullanımını önemli ölçüde artırarak, daha fazla alternatif hammadde kullanarak ve klinker kullanım oranını azaltarak sürdürülebilirlik alanlarında belirlediği hedefleri aşmıştır. Yapı malzemeleri şirketlerinin toplam yakıt tüketiminin ortalama %25'ini alternatif yakıtlar oluştururken, bu oran %10'luk Türkiye ortalamasının oldukça üzerindedir. Yapı Malzemeleri iş kolu, yatırımlarını sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda şekillendirmektedir. 2023 yılında Afyon fabrikasında 52 milyon TL'lik yatırımla güneş enerjisi üretim santrali faaliyete geçirmiştir. Ayrıca Yapı Malzemeleri iş kolu, Bunol tesisinde 4,2 milyon Avro değerinde yeni bir güneş enerjisi santrali yatırımına başlamıştır. Bu santralin 2024'ün başında faaliyete geçmesi ve Bunol tesisinin toplam enerji tüketiminin %16'sını karşılaması planlanmaktadır. Eş zamanlı olarak, Eskişehir fabrikasında atık ısı geri kazanım yatırımı için başlamıştır. Atık ısı geri kazanım ünitesinin 2024 yılı sonunda devreye girmesi ve Eskişehir tesisinin toplam enerji tüketiminin %25'ini karşılaması beklenmektedir.

Yapı Malzemeleri iş kolu, küresel iklim kriziyle mücadele konusunda çalışmalarını sürekli artırmakta ve çevre dostu örnek uygulamalar geliştirmektedir. Sürdürülebilir Ürün Hareketi girişimi, Ecocrete gibi daha çevreci ürünlere öncelik vererek üretim ve kalite gibi temel performans parametrelerinden ödün vermeden iş kolunun sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemektedir. 2023 içerisinde ayrıca, hızlı bakım ve onarım çalışmalarına ihtiyaç duyulan havalimanları için özel olarak



tasarlanan yenilikçi ve yüksek katma değerli ürün Flycrete tanıtılmıştır. Ürünün uygulanması sonrasında, sadece üç saat içerisinde pistler uçuşa hazır hale gelmektedir. Yapı Malzemeleri Grubu, bundan sonra da geliştireceği yenilikçi ürün ve çözümlerle sürdürülebilirlik taahhüdünü daha da güçlendirmeyi hedeflemektedir.

## Yeni Platformlarda Büyüme

Kalsiyum alüminatlı çimentosu (CAC), Yapı Malzemeleri iş kolunun dönüşüm stratejisinin önemli bir parçasıdır. Bu özel ürün, Topluluk açısından çimento ve yapı kimyasalları arasında köprü görevi görmesi itibarıyla önemli bir değer taşımaktadır. Çimsa, bir önceki yıl Mersin fabrikasındaki kalsiyum alüminat üretim kapasitesini iki katına çıkarmak için 45 milyon ABD doları yatırım yapacağını duyurmuş ve yatırım 2023'ün son çeyreğinde devreye alınmıştır.

Türkiye'nin tek CAC üreticisi olan Çimsa, bu önemli kapasite artırımını yatırımıyla dünyanın üçüncü büyük üreticisi haline gelmiştir. Artırılan üretim kapasitesi öncelikle ABD ve Avrupa pazarlarına yönelik ihracata ayrılacaktır. Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilir yatırım odağını bir kez daha ortaya koyan bu önemli yatırım, düşük karbon yoğunluğuyla yüksek değer yaratmayı hedeflemektedir.

Yapı Malzemeleri iş kolu, inşaat ve sürdürülebilir yapı malzemeleri alanında sürekli olarak yenilikçi teknolojiler ve çözümler geliştirmeye çalışmaktadır. Zacua Ventures ile yapılan iş ortaklığı yoluyla 10'dan fazla start-up'a dolaylı olarak yatırım yapılırken, atık malzemelerden sürdürülebilir yapı malzemeleri üretimi için girişim olan Zürih merkezli FenX'e de doğrudan yatırım yapılmıştır.



## Yapı Malzemeleri

Yapı Malzemeleri Şirketleri, sürdürülebilir yapı çözümlerine odaklı küresel düzeyde bilinirliği yüksek bir portföy yaratmayı hedeflemektedir.

Daha önce Ecolocked ve Ecoworks'e yatırım yapan Yapı Malzemeleri iş kolu, FenX ile birlikte, portföyündeki doğrudan yatırım yaptığı start-up sayısını üçe çıkarmıştır.

2023 yılında Münih'te Sabancı Teknoloji Merkezi faaliyete geçmiştir. Münih Teknik Üniversitesi ile birlikte üniversite-sanayi iş birliğini artırmaya amaçlayan platform, Yapı Malzemeleri iş kolunun Ar-Ge, teknoloji ve sürdürülebilir ürün geliştirme yeteneklerinin uluslararası arenada rekabet gücünü geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu merkez, Sabancı Topluluğu'nun "Dünyanın Sabancı'sı" ve "Türkiye'yi Dünyayla Birleştirme" vizyonuna önemli katkılar sağlayacaktır. Yapı Malzemeleri iş kolu, bu amaç doğrultusunda Sabancı Teknoloji Merkezi'nde, Kasım ayında Avrupa'nın önde gelen üniversitelerinden akademisyenlerin ve Yapı Malzemeleri müşterilerinin katılımıyla ilk inovasyon ve ilham Gün'ünü düzenlemiştir.

### Geleceğe Bakış

Türkiye'de yurt içi çimento tüketiminin 2023'e kıyasla bir miktar yavaşlaması beklenmektedir. Yerel oyuncuların gerçekleştirdiği kapasite artışları yavaşlaması beklenen iç pazarda rekabeti daha da artırarak maliyet optimizasyonunu çok daha önemli hale getirecektir.

İhracat pazarları açısından Türkiye hem Rusya-Ukrayna hem de İsrail-Filistin çatışmalarının olumsuz etkileriyle karşı karşıya kalmıştır. Ayrıca ihracat pazarlarında artan rekabet, kâr marjları üzerinde hissedilir baskı yaratmaktadır. Çin pazarındaki durgunluk, Vietnam ve diğer Güney Asyalı çimento üreticilerinin odağını Amerika pazarına çevirmesine neden olurken, bu da arz fazlasının oluşmasına ve dolayısıyla fiyat baskısının artmasına yol açmıştır. Düşük üretim maliyetleri ve liman tesisi yatırımları gibi avantajlara sahip Kuzey Afrikalı üreticiler de küresel çimento endüstrisinin ihracat pazarlarında rekabetçi oyuncular olarak öne çıkmaya başlamıştır.

Yapı Malzemeleri iş kolu, pazardaki güçlü konumunu korumak için, sürdürülebilir yapı çözümlerine odaklı küresel düzeyde bilinirliği yüksek bir portföy yaratmayı hedeflemekte; bu doğrultuda çalışmalarını sürdürülebilirlik etrafında yoğunlaştırmaktadır. İş kolu, Sabancı Holding'in 2050 sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda, karbon azaltımına ilişkin kapsamlı bir yol haritası olmuştur. Bu yol haritasında, klinker kullanım oranının daha da azaltılması, daha fazla alternatif hammaddenin kullanılmaya başlaması ve alternatif yakıt kullanımının önemli düzeyde artırılması başta olmak üzere çok sayıda aksiyon yer almaktadır. Bunların yanı sıra, potansiyel satın almalar yoluyla portföyün sürdürülebilir yapı malzemelerine doğru çeşitlendirilmesi de amaçlanmaktadır.





# Dijital

Yeni kurulan Dijital Stratejik İş Birimi ile, Sabancı Topluluğu'nda mevcut dijital iş yeteneklerinin desteklenmesi ve hedef alanlardaki yeni yatırım ve girişimlerin hızlandırılması amaçlanmaktadır.



# Dijital

Dijital Stratejik İş Birimi, 2023 yılında, DxBV bünyesinde bulut, dijital pazarlama ve siber güvenlik alanlarına ve Teknosa bünyesinde entegre dijital çözümlere yatırım yapmaya odaklanarak dönüşümünü sürdürdü.

DxBV'nin stratejik ortaklıkları, Türkiye'nin dijital ekosistemine hibrit bulut ve yapay zeka yetkinlikleri kazandırmaya odaklanmaktadır.

Sabancı Holding, yıl içerisinde dijital alanda küresel bir aktör yaratma konusundaki çalışmalarına büyük bir ivmeyle devam etti. Sabancı Holding, dijital iş alanındaki iddialı büyüme planları ve portföy yönetimi stratejilerinde gittiği yeniden yapılandırma doğrultusunda Dijital Stratejik İş Birimini kurdu. Bu yeni Stratejik İş Birimiyle, mevcut dijital iş yeteneklerinin desteklenmesi ve hedef alanlardaki yeni yatırım ve girişimlerin hızlandırılması amaçlanmaktadır. Max Robert Speur, Dijital Stratejik İş Biriminin Başkanlığına getirildi. Bu kurumsal yeniden yapılandırmanın sonucunda DxBV ve Teknosa artık Sabancı Holding Dijital Stratejik İş Birimi bünyesinde yönetilecek. Dijital alanda önde gelen bu iki kuruluş, Dijital Stratejik İş Biriminin bir parçası olarak dönüşüm süreçlerini sürdürecektir.

## Ana İşin Korunması ve Büyütülmesi

Sabancı Dijital Stratejik İş Birimi şirketleri, 2023 yılında, DxBV bünyesindeki SabancıDX üzerinden bulut iş altyapısı ve hizmetlerine yatırım yapmaya odaklanarak stratejik iş dönüşümünü sürdürdü. Topluluğun dijital pazarlama ve siber güvenlik alanında, DxBV bünyesinde faaliyet gösteren diğer iki şirketi olan Opportune ve Radiflow, kendi dijital alanlarında yerel ve küresel büyümeyi desteklemede önemli bir rol oynadı.

Bu arada, Topluluğun teknoloji perakendecisi Teknosa ise yeni mağazalar açarak ve mevcut mağazalarını deneyimsel alışveriş odaklı bir konseptle yenileyerek perakende yaklaşımında dönüşüme gitmiştir. Teknosa, 2022 yılından bu yana fiziksel ve dijital platformlarını bir arada harmanlayarak müşterilerine kapsamlı bir "fijital" deneyim sunmayı hedeflemiştir. Bu yönde yürütülen çalışmalar, mağaza ağının daha iyi müşteri etkileşimi ve memnuniyeti sağlayacak

şekilde optimize edilmesini içermekte olup dolayısıyla satışların artırılmasına katkıda bulunmaktadır. 64 ildeki 181 mağazasıyla geniş bir coğrafyada varlık gösteren Teknosa toplam 105.125 m<sup>2</sup>'lik satış alanına sahiptir.

Sabancı Topluluğu'nun teknoloji perakendecisi, müşteri deneyimini daha da iyileştirmek için dijital öncelikli bir strateji benimseyerek çevrimiçi varlığını artırmış, sosyal ticaretini geliştirmiş ve mağazalardaki entegre dijital çözümlerini genişletmiştir. Yapay zeka destekli tedarik zinciri girişimlerle, pazar konumu pekiştirilmiş ve operasyonel verimlilikler artırılmıştır. Teknosa bünyesinde faaliyet gösteren, HVAC (Isıtma, Havalandırma ve İklimlendirme), güneş enerjisi ve B2B çözümleri konusunda uzmanlaşmış hizmetler sunan İklimsa, Teknosa'nın erişim alanını ve sürdürülebilirlik çalışmalarını daha da genişletmiştir. Bu stratejik hamleler, Sabancı'nın dijital inovasyonu müşteri odaklı hizmetlerle harmanlayarak teknoloji perakendeciliği alanındaki öncülüğünü sağlamlaştırmaya hedefini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Teknosa'nın değer odaklı yaklaşımı, 1,9 milyon yeni müşteri çeken ve 5 milyonluk aktif müşteri tabanına erişim sağlayan beş ana markasıyla kendini göstermektedir. Preo'nun 2 milyondan fazla SKU'luk satışa ulaşması, TeknoHizmet'in 3 milyon hizmet satışını aşması ve TeknoClub sadakat programının iki yıl içinde 3,2 milyon üyeye ulaşması dikkate değer başarılar arasında yer almaktadır. Teknosacell ~500.000 aboneye ulaşmıştır. 200'den fazla modeli



müşterilerin beğenisine sunan İklimsa, Teknosa'nın güneş enerjisi alanındaki operasyonlar da dahil olmak üzere çeşitlilik ve sürdürülebilirliğe olan bağlılığını sergilemektedir. Ayrıca Teknosa ile İklimsa kendi aralarında oluşturdukları sinerji yoluyla pazardaki faaliyetlerini daha güçlü bir şekilde sürdürmektedir.

## Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

SabancıDX, Dijital Stratejik İş Biriminin dijital pazar stratejisi doğrultusunda çoklu ve hibrit bulut çözümleri ve teknolojileri sağlayıcısı konumunu güçlendirmiştir. Microsoft ile yapılan stratejik ortaklık, Sabancı'nın bulut değer önerisini genişleterek Azure özelliklerinin Türkiye'de kullanılmasına olanak tanımaktadır. Microsoft ile

yapılan iş birliği anlaşması hem yerel hem de küresel müşteri ihtiyaçlarına yanıt verecek hibrit bulut çözümleri sunmaya odaklı bir çerçeveye dayanmaktadır. Bu iş birliği, Türkiye'nin dijital ekosistemine hibrit bulut ve yapay zeka yetkinlikleri kazandıran Bulut Çözüm Merkezi'ne kadar uzanmaktadır. Anlaşma aynı zamanda SabancıDX'e Güneydoğu Avrupa, Orta ve Doğu Avrupa ile Orta Doğu ve Afrika'da potansiyel büyüme fırsatları sunarak pazara erişim ve döviz cinsi gelir elde etme imkanı tanımaktadır. SabancıDX, Microsoft ortaklığının yanı sıra başka büyük markalarla bulut ve bulut altyapısı ortaklıkları başlatarak, bulut çözümlerinin uygulanması ve yönetimi konusunda dijital yerli yeteneklerin uzmanlığından yararlanmakta ve böylece büyüyen müşteri tabanına daha iyi hizmet sunmaktadır.



## Dijital

Sabancı Topluluğu dijital stratejisi sadece Sabancı şirketlerinin ve Türkiye'nin dijital dönüşümünü hızlandırmayı değil, aynı zamanda ölçeklendirilmiş iş modellerini ve uluslararası genişlemeyi de hedeflemektedir.

5

MİLYON  
Teknosa Aktif  
Müşteri Tabanı

Teknosa'nın 2022 yılından bu yana uyguladığı dijital öncelikli stratejisi, şirketi sektörde inovasyon ve dijital ekonomi alanında lider olarak konumlandırmıştır. Optimize edilmiş çoklu kanallı bir müşteri deneyimi sunmayı hedefleyen Teknosa, Türkiye'nin elektronik alanında uzmanlaşmış ilk pazaryerini hayata geçirerek dijital kanallarını güçlendirmiş, Sabancı Holding'in dijital iş alanındaki genel hedeflerine katkıda bulunmuştur. Sabancı Topluluğu'nun Teknoloji perakendecisi, 2023 yılında teknoloji ve dijitalleşmeye 582 milyon TL'lik rekor bir yatırım yapmış olmanın yanı sıra 2024'te 1 milyar TL'lik yatırım yapmayı planlamaktadır. Bu stratejik hamle, hem dijital platformu hem de fiziksel mağazaları geliştirmeyi, sürdürülebilir kârlılık ve pazar büyümesini sağlamayı amaçlamaktadır.

İkinci yılına giren Teknosa Pazaryeri, küresel benzerlerinin üzerinde performans göstermiş, %68 artışla 10,1 milyar TL'ye ulaşan e-ticaret Brüt İşlem Hacmi (GMV) çevrim içi kanala %38 düzeyinde katkı sağlamıştır.

Teknosa çevrimiçi kanalında trafik 1,3 kat artırılmış, hizmet kalitesi yükseltilmiş ve daha yüksek Net Tavsiye Skoru (NPS) elde edilerek tatmin edici bir düzeye çıkarılmıştır.

Teknosa, mağaza, çevrimiçi, servis ve iade süreçleri de dahil olmak üzere tüm temas noktalarında kapsamlı NPS ölçümleri yaparak müşteri memnuniyeti çalışmalarını stratejik olarak genişletmiştir; bu hamle, yalnızca mağaza içi deneyimlere odaklanan 2019 yaklaşımına kıyasla önemli bir gelişimi temsil etmektedir.

Teknosa ayrıca bu yıl Dijital Öncelikli Şirket programını başlatarak veri odaklı bir kültürün yerleştirilmesini ve yapay zekanın benimsenmesini desteklemek için dijital ve teknolojik gelişmelere yatırım yapmıştır. Bu program, Teknosa'nın müşteri hizmetleri ve verimliliğini iyileştirmeyi, dijital dönüşümle pazar konumunu güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

### Geleceğe Bakış

Sabancı Topluluğu'nun dijital ve teknoloji perakendeciliği iş birimi, geleceğe bakarken, sürdürülebilirlikle bağlantılı inisiyatiflerini ve ürünlerini artırmayı, dijital ile fizikselin harmanlandığı bir stratejiyi hayata geçirmeyi, mevcut operasyonlarını tamamlarken dijitalleşme, dönüşüm, bulut ve büyük veri yeteneklerinden etkin bir şekilde yararlanabildiği hizmetlere yönelmeyi planlamaktadır.

Dijital Stratejik İş Biriminin vizyonu, gelecekteki bağlı kuruluşlar için uçtan uca entegre bir dijital değer önerisi yaratmaktır. Sabancı Topluluğu dijital stratejisi sadece Sabancı şirketlerinin ve Türkiye'nin dijital dönüşümünü hızlandırmayı değil, aynı zamanda ölçeklendirilmiş iş modellerini ve uluslararası genişlemeyi de hedeflemektedir. Topluluğun bilgi birikimi, ortaklıkları ve kaynaklara küresel erişimi, dijital değer zincirinin tüm katmanlarında bir katalizör görevi görmektedir. Ölçeklenebilir ve güvenli bulut özelliklerinden yararlanarak dijital işletmelerin büyümesi için güvenilir bir altyapı oluşturmak şeklindeki odak noktası doğrultusunda çalışmalar yürütülmektedir.

Gelecekteki girişimler aynı zamanda gelişmekte olan ve öncü pazarlara yatırım yapmaya odaklanacak ve geleceğin kuruluşlarına güç vermek için yeni nesil teknolojileri devreye alacaktır.

Sürdürülebilirliği ana faaliyet gündeminin önemli bir bileşeni olarak gören Sabancı Topluluğu'nun teknoloji perakendecisi, cinsiyet eşitliğini desteklemekte, genel merkezinde %52 oranında kadın iş gücü istihdam etmekte ve WEPS Kadının Güçlenmesi ilkelerini

desteklemektedir. Teknosa, 2007 yılından bu yana sürdürdüğü Kadın için Teknoloji eşitliği toplumsal cinsiyet eşitliğini savunarak 28.000'den fazla kadına dijital okuryazarlık eğitimi vermiştir. 2050 yılına kadar "Net Sıfır Emisyon" hedefine ulaşmayı amaçlayan Teknosa, Karbon Saydamlık Projesi skorunu B-'den A-'ye yükselterek çevresel sürdürülebilirliğe ve iklim girişimlerinde liderliğe olan bağlılığını yansıtmaktadır.



Diğer





# Diğer

Sabancı Topluluğu'nun gıda perakende ve dağıtım şirketi olan Carrefoursa, fiziki mağaza yatırımlarında optimum büyüme ve operasyonel kârlılığı hedefleyen, dijital büyüme ve yeni müşteri kazanımına odaklanan bir strateji izlemektedir.

2023 yılında, Carrefoursa, organize gıda perakendeciliği alanında 57 ildeki 1.047 mağazasıyla pazardaki öncü konumunu pekiştirmiştir.

## Carrefoursa

Sabancı Topluluğu'nun gıda perakende ve dağıtım şirketi olan Carrefoursa, fiziki mağaza yatırımlarında optimum büyüme ve operasyonel kârlılığı hedefleyen, dijital büyüme ve yeni müşteri kazanımına odaklanan bir strateji izlemektedir.

Şirket, altyapısını ve iç operasyonlarını sürekli olarak geliştirerek müşterilerine sunduğu değeri her geçen gün artırmaktadır. Carrefoursa aynı zamanda dijitalleşmeden güç alarak satış verimliliğini ve marjlarını iyileştirmektedir.

Perakende sektöründe 30 yılı geride bırakan Carrefoursa, zaman içerisinde dağıtım odaklı bir şirkete dönüşmüştür. Müşteri tercihleri ve pazar dinamikleri konusundaki bilgi birikimi sayesinde müşteri tabanını stratejik olarak büyüten şirket, dönem sonu itibarıyla sahip olduğu 1.000'den fazla mağazayla uzun soluklu yolculuğunda kilometre taşı bir yılı geride bırakmıştır.

Carrefoursa, altı ildeki 14 farklı lokasyonda Lezzet Arası restoranlarını müşterilerinin hizmetine sunarak yiyecek-içecek sektöründe de adından söz ettirmeye başlamıştır. Dönem içerisinde ayrıca Bulut Mutfak konseptini daha da genişleterek bu yenilikçi alandaki liderliğini pekiştirmiştir.

E-ticaret, bayi ve B2B operasyonlarını genişleten Carrefoursa, bir önceki yıla paralel bir büyüme hızı yakalamıştır. Yıl içerisinde otel ve restoranlara hizmet vermek üzere Antalya ve Bodrum'da Carrefoursa Profesyonel adı altındaki hedeflerine yönelik satış formatını da hayata geçirmiştir.

2023 yılında, Carrefoursa Avrupa'nın yanı sıra Orta Doğu başta olmak üzere 12 ülkeye gerçekleştirdiği ihracatı geliştirmiş ve bu ülkelere satışlarını bir önceki yıla göre %31 artışla 217 milyon TL'ye ulaştırmıştır.

Carrefoursa'nın yatırım yoğunluğu düşük bayi sistemi sürdürülebilir ve maliyet etkinliğini temel alan bir büyüme sağlamanın yanı sıra, esnafı/girişimcileri de destekleyerek, karşılıklı fayda esasına dayalı bir yaklaşımla onların rekabetçiliklerini artırmaktadır. Carrefoursa, organize gıda perakendeciliği alanında 57 ildeki 1.047 mağazasıyla pazardaki öncü konumunu pekiştirmiştir.

## Ana İşin Korunması ve Büyütülmesi

Carrefoursa, çoklu kanal entegrasyonu yoluyla genişleyerek, "fijital" bir strateji izleyerek ve yalın dönüşüme öncelik vererek ana faaliyet alanını güçlendirmektedir. Sadeleştirmeye ve verimliliğe odaklı çalışmalar yürüten Carrefoursa, ürün çeşitliliğinde iyileştirmeler yaparak düşük satış hacmine sahip ürün çeşidi sayısını en aza indirmektedir.

Dijitalleşmeyi önceliklendiren Carrefoursa, dünyanın önde gelen teknolojilerini entegre ederek müşteri ilişkileri yönetimi yetkinliğini ve müşteri deneyimini geliştirmektedir. On milyondan fazla tekil müşteriye sahip şirket gelişkin müşteri hizmetleri yapısıyla seneye içerisinde çok sayıda ulusal ve uluslararası ödül kazanmıştır. Carrefoursa aynı zamanda yenilikçi organizasyonu ve farklı sektörlerden şirketlerle yaptığı iş birlikleriyle e-ticaret alanındaki hedeflerine yönelik etkinliğini sürekli geliştirmektedir. Bu kapsamda e-ticaret satışlarına katkı sağlayan mağazaların sayısı 2023'te %27 artmıştır. Kişiselleştirilmiş alışveriş deneyimleri ve etkili dijital pazarlama stratejileri sayesinde mobil uygulamadan gerçekleştirilen siparişlerde de bu yıl %35 artış kaydedilmiştir.

## Yeni Büyüme Platformlarına Yatırım

Carrefoursa, yeme-içme sektöründe Lezzet Arası restoranlarıyla sergilediği başarısını Carrefoursa Mutfak çatısı altında yapmış olduğu bulut mutfak yatırımları yoluyla online yemek siparişi sektörüne de taşımayı başarmıştır.

Carrefoursa Mutfak, birbirinden taze, iştah açıcı ürünler sunma taahhüdü doğrultusunda yarattığı ürün çeşitliliğiyle müşterilerine kusursuz ve kullanıcı dostu bir deneyim sağlamaktadır. Yenilikçi yaklaşımını iş ortakları aracılığıyla verdiği gelişmiş sipariş teslim hizmetleriyle birleştiren şirket, hızla gelişen mutfak dünyasındaki konumunu daha da sağlamlaştırmaktadır.

B2B alanındaki gıda perakendeciliği çalışmalarına "Carrefoursa Profesyonel" stratejisiyle yön veren şirket, sunduğu taze ürünler ve özellikle Antalya ve Bodrum'da kurduğu dağıtım merkezleriyle Horeca (otel-restoran-kafe) sektöründeki iddiasını ortaya koymaktadır. Otel, restoran ve kafe işletmecileri carrefoursaprofesyonel.com üzerinden özel ürünlere kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Bu alandaki B2B satışlarının 2024 yılında ivmelenecek şekilde şirketin değer



zincirindeki katkısını büyüteceği öngörülmektedir. Carrefoursa, önümüzdeki yıl mevcut Horeca ağını genişletmeyi planlamaktadır.

Carrefoursaisortagi.com, perakendecilerin tüm iş operasyonlarını tek bir birleşik platformdan yönetmelerine olanak tanıyan bir bayi web sitesidir. Ürün tedariki, satışlar, gerçek zamanlı analizler, envanter kontrolleri ve ödemeler gibi fonksiyonlarıyla çok kanallı bir teknoloji altyapısı sunan site; perakendecilerin iş süreçlerini yönetmelerini kolaylaştırmaktadır.

## Geleceğe Bakış

Carrefoursa, müşteri içgörülerini doğrultusunda hem fiziksel hem de çevrim içi sektörlerde yaptığı yatırımlarla dijitalleşme yolculuğuna hız vermektedir. Fijital trendleri yakından takip eden şirket, çevrim dışı ve çevrim içi kanallarda kesintisiz erişilebilirliğe öncelik vererek tüm temas kanallarında tutarlı deneyimler sunmayı

amaçlamaktadır. Bu kapsamda önümüzdeki dönemde hayata geçecek reklam teknolojileri ve dijital cüzdandan uygulamalarıyla şirket müşteri bazını genişletmeyi ve farklı müşteri ihtiyaçlarına yönelik hizmetlerini genişletecektir.

Carrefoursa, dijitalleşmenin yanı sıra çevresel farkındalık ve sürdürülebilirlik konularında da çalışmalarını kararlılıkla sürdürmektedir. Şirket özellikle taze ürün tedariki için kentsel tarım gibi yenilikçi alanlarda yerel üreticilerle iş birliği yapmaktadır. Yine bu bağlamda, verimliliği artırmak için güneş enerjisine ve merkezi otomasyon sistemlerine yatırım yapılmaya devam edecektir. Carrefoursa, yenilenebilir kaynaklardan elde edilen enerjinin tükettiği enerji içindeki payını 2030 yılına kadar %70-80 düzeyine çıkarmayı hedeflemektedir.

## Diğer

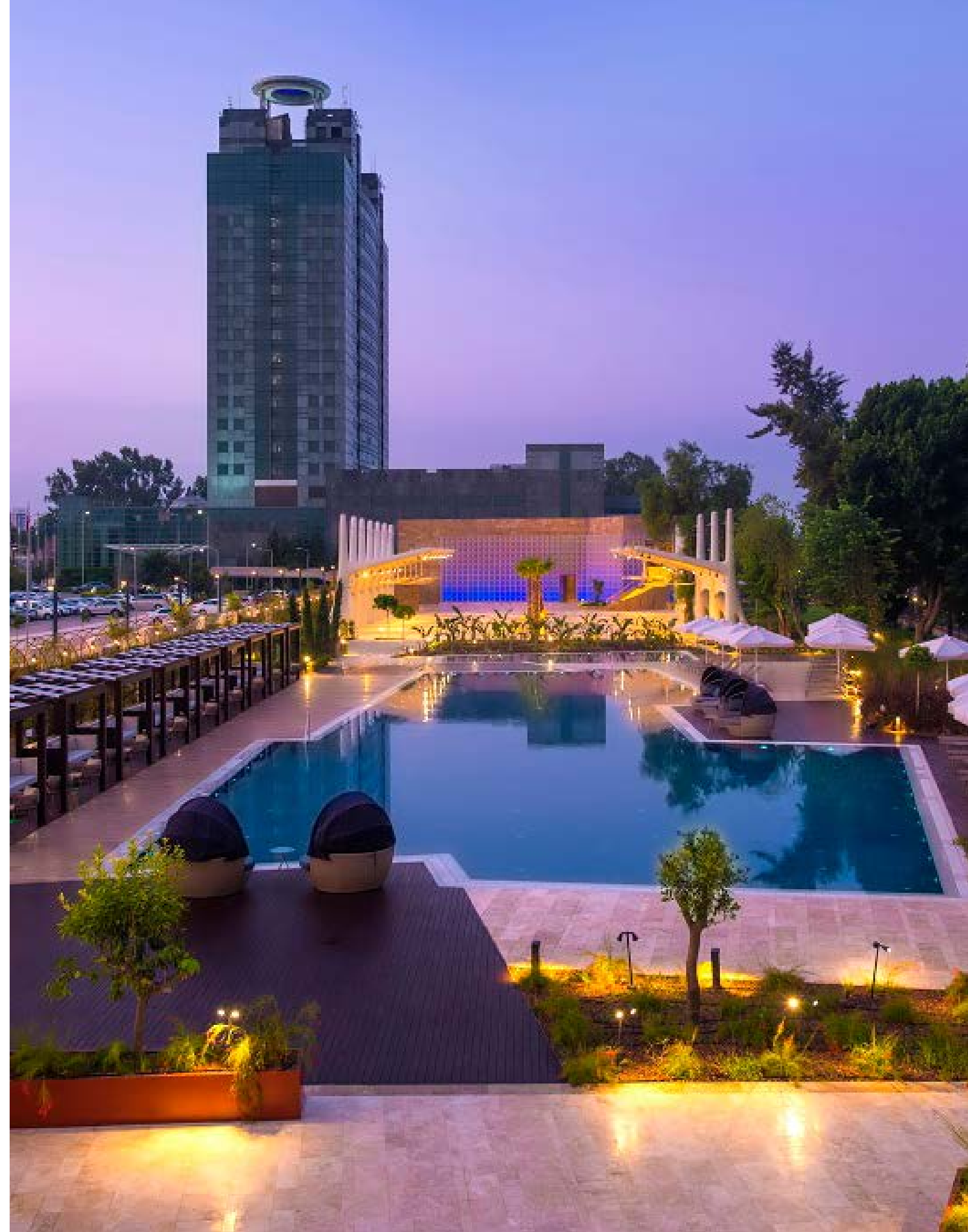
Yıl sonu itibarıyla Hiltonsa oteller zincirinin toplam oda kapasitesi 793'tür.

793

Toplam oda kapasitesi

Sabancı Holding'e bağlı Tursa bünyesinde Adana Hiltonsa ve Mersin Hiltonsa yer alırken, Ankara Enternasyonal Otelcilik (AEO) bünyesinde ise Ankara Hiltonsa bulunmaktadır. Sabancı Topluluğu, 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 Oteli ile daha da gelişmiş ve 2001 başında Adana Hiltonsa ile bugünkü düzeyine ulaşmıştır. 2023 yıl sonu itibarıyla Hiltonsa oteller zincirinin oda kapasitesi, 310'u Ankara Hiltonsa, 295'i Adana Hiltonsa ve 188'i Mersin Hiltonsa'ya ait olmak üzere 793'tür. Topluluğun sahip olduğu oteller Hilton Grubu tarafından işletilmektedir.





# Sabancı Vakfı

Türkiye'nin her yerinde insanların hayatlarına dokunuyoruz.



# Sabancı Vakfı

Sabancı Topluluğu; sanayi ve ticaret alanında eriştiği gücü, Sabancı Vakfı aracılığıyla sosyal ve kültürel alanlarda geniş ölçüde paylaşmaktadır.

Şubat 2023'te Türkiye'de yaşanan yıkıcı deprem felaketi sonrasında Sabancı Vakfı, acil insani yardım çalışmalarının ardından en kısa sürede okullar inşa edilmesi ve bölgede eğitime yeniden devam edilebilmesi için gereken desteği sağlamaya öncelik vermiştir.

Merhum Hacı Ömer Sabancı'nın sağlığında bir yaşam felsefesi olarak kabul ettiği "Bu topraklardan kazandıklarımızı bu toprakların insanlarıyla paylaşmak" ilkesini benimseyen Sabancı Ailesi, bu doğrultuda yollarına devam ederek hayır işlerini düzenli bir şekilde yürütmek amacıyla 1974'te Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Sabancı Vakfı)'ni kurmuştur. Bu girişimde en büyük desteği ise tüm mal varlığını Vakfa bağışlayan anne Sadıka Sabancı sağlamıştır. Sabancı Vakfı'nın kaynakları, Sabancı Ailesi'nin ve Sabancı Topluluğu şirketlerinin bağışlarıyla Vakfın mal varlıklarından elde edilen gelirlerden oluşmaktadır.

Sabancı Topluluğu; sanayi ve ticaret alanında eriştiği gücü, Sabancı Vakfı aracılığıyla sosyal ve kültürel alanlarda geniş ölçüde paylaşmaktadır. Bugün itibarıyla Türkiye'nin önde gelen aile vakıflarından biridir.

Sabancı Vakfı, kuruluşundan itibaren geçen 49 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. Vakıf, 2007 yılından bu yana ülke genelindeki

sivil toplum kuruluşlarının toplam 238 projesine destek olmuştur. Vakıf ayrıca kültür-sanat alanındaki önemli faaliyet ve etkinliklere uzun soluklu destek sağlamaktadır.

49 yılda 54 binden fazla burs veren Sabancı Vakfı; eğitim, sanat ve spor alanlarındaki ödüllerle başarıyı takdir ve teşvik etmektedir.

Vakfın temel faaliyet alanları arasında eğitim, sosyal değişim ve kültür-sanat yer almaktadır. Vakıf, bu çerçevede yürüttüğü faaliyetlerinde "kadınlar", "gençler" ve "engelliler"e odaklanmaktadır.

### 2023'te Öne Çıkanlar

Şubat 2023'te 11 ilde neredeyse 16 milyon kişiyi etkileyen yıkıcı deprem felaketi sonrasında Sabancı Vakfı, acil insani yardım çalışmalarının ardından en kısa sürede okullar inşa edilmesi ve bölgede eğitime yeniden devam edilebilmesi için gereken desteği sağlamaya öncelik vermiştir. Depremden sonraki üç ay içinde Vakıf tarafından Hatay'da iki çelik konstrüksiyon okul inşa edilmiştir. Deprem felaketinden önce yapımı devam etmekte olan bir diğer okul ile birlikte üç ayda üç okul hizmete açılmıştır. Bunların yanı sıra, 2024 yılında üç okulun daha tamamlanması planlanmaktadır.

### Sosyal Değişim

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

2007'den bu yana yürütülen Sabancı Vakfı Hibe Programı ile toplumdaki kadınlar, gençler ve engellilere eşit fırsatların yaratılmasını ve bu grupların topluma aktif katılımlarını destekleyen sivil toplum kuruluşlarının projelerine katkı sunulmaktadır. Hibe Programı geride bıraktığı 17 yıl boyunca, ülke çapında 300 bini aşkın kişiyi doğrudan ve 4,6 milyondan fazla kişiyi dolaylı olarak etkileyen 238 proje ve girişime destek vermiştir.

2022 yılında, ne eğitimde ne istihdamda yer alan (NEET) genç kadınlara yönelik "Geleceğini Kuran Genç Kadınlar" projesi başlatılmıştır. Bu girişim, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı iş birliğinde, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ve Sabancı Vakfı tarafından yürütülmektedir. Mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerini de içeren kapsamlı bir eğitim programı tasarlanarak pilot şehirler olarak seçilen Adana, Diyarbakır ve İzmir'de uygulanmaya başlamıştır. Eğitimler yoluyla NEET kategorisi kapsamına giren yaklaşık 770 kadına ulaşılmış ve bunlardan 80'i istihdam edilmiştir. Genç

kadınların istihdam olanaklarına, eğitimlere, staj programlarına ve girişimcilik fırsatlarına erişmelerini kolaylaştıran "Fırsatlar Haritası"nın da içeren bir dijital portal hayata geçirilmiştir. Sabancı Topluluğu şirketleri de dahil olmak üzere büyük ölçekli kuruluşlar bu platforma aktif olarak katılım göstermektedir. 2023'te mentorluk ve hibe programları eklenerek projenin kapsamı genişletilmiştir. Çeşitli sektörlerden mentorlar bu yıl 513 NEET kadınına kariyer rehberliği yapmıştır. Hibe programı yoluyla, NEET kadınlarının istihdama elverişliliğinin artırılmasına odaklı yedi projeye destek sağlanmıştır.

Türkiye'de toplumsal gelişmeye katkıda bulunanların yüklerini ve çalışmalarını gündeme getirerek onları teşvik etmek ve topluma ilham vermek amacıyla tasarlanan Fark Yaratanlar Programı, 2023 yılında 14'üncü sezonunu başarıyla tamamlamıştır. Hayata geçirildiği 2009 yılından bu yana yaklaşık 14 bin başvuru alan bu program kapsamında 210 "Fark Yaratan"ın hikayesi seçilmiş ve kayıt altına alınmıştır. Bu ilham verici videolar programın web sitesinde ve ayrıca çeşitli sosyal medya platformlarında yayınlanarak geniş kitlelere ulaştırılmıştır.





## Sabancı Vakfı

Sabancı Vakfı, İklim Değişikliği ile Mücadele İçin Uluslararası Filantropi Taahhüdü'nün Türkiye'den ilk imzacısı olmuştur.

Avrupa Film Akademisi, Güler Sabancı'yı Avrupa Sürdürülebilirlik Ödülü Prix Film4Climate 2023 ile ödüllendirerek Sabancı Vakfı Kısa Film Yarışması yoluyla yapılan çalışmalarını takdir etmiştir.

Sabancı Vakfı, 2021'den bu yana Papuduk adlı bir tavşan karakterin etrafında kurgulanmış, hayvan hakları ve çevre sorunları ile ilgili kitaplar yayınlamaktadır ve sesli kitap versiyonları da bulunmaktadır. Bu kitaplar, dezavantajlı bölgelerdeki çocuklar ve devlet okulları için çalışmalar yürüten sivil toplum kuruluşlarına dağıtılmaktadır. 2023 sonu itibarıyla ücretsiz dağıtılan kitap sayısı 150 bini aşmıştır. Kitap dizisinin temaları kapsamında yıl boyunca çeşitli lokasyonlarda çocuklar için atölyeler düzenlenmektedir.

Sabancı Vakfı, tüm programlarını iklim açısından gözden geçirerek ve "Çalışma alanları ne olursa olsun tüm vakıflar iklim vakfıdır" yaklaşımıyla bir yol haritası oluşturarak iklim acil durumuna odaklanmaktadır. Vakıf, İklim Değişikliği ile Mücadele İçin Uluslararası Filantropi Taahhüdü'nün Türkiye'den ilk imzacısı olmuştur.

Vakıf ayrıca Avrupa Filantropi Derneği (Philea) bünyesinde aktif olarak çalışmaya devam ederek engellilerin haklarını savunmakta ve cinsiyet eşitliği çalışmalarını desteklemektedir. Sabancı Vakfı Genel Müdürü Nevgül Bilsel Safkan'ın 2023'te Philea Danışma Kurulu'na seçilmesi Vakfın bu önemli girişimlerde daha fazla katkı sağlamanın önünü açmıştır.

### Kalıcı Eserler

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

2023'te, İstanbul ve Hatay'da yaptırılan iki mesleki ve teknik lisesinin inşaat çalışmaları tamamlanmıştır. Yıl içerisinde ayrıca Adana Sakıp Sabancı Ortaokulu'nun yeniden inşasının yanı sıra Kocaeli Sabancı Mesleki ve Teknik Lisesi'nin ek binasının inşaat çalışmaları da tamamlanmıştır.

## CUMHURİYETİN 100.YILI KONSERİ



2023'te inşası tamamlanan okullar:

- Enerjisa İstanbul Mesleki ve Teknik Lisesi
- Enerjisa Hatay Mesleki ve Teknik Lisesi
- Sakıp Sabancı Ortaokulu, Adana (2023'te tamamlandı, 2024'te açılması planlanıyor)
- Hatay - Dört Yol / Sabancı Lassa Ortaokulu (çelik konstrüksiyon)
- Hatay - Arsuz / Sabancı Arsuz Ortaokulu (çelik konstrüksiyon)
- Hatay - Hassa / Enerjisa Atatürk İlkokulu (çelik konstrüksiyon)
- Kocaeli - Sabancı Mesleki ve Teknik Lisesi Ek Binası

Bu okullardan bazıları, Sabancı Topluluğu şirketlerinin ve onların yabancısı iş ortaklarının bağışlarıyla inşa edilmiştir.

### Kültür-Sanat

Sabancı Vakfı, uzun yıllardır kültür ve sanat alanında uzun soluklu katkılar sağlamaktadır. Vakıf; Sabancı Uluslararası Adana Tiyatro Festivali'ni 24 yıldır ve Türkiye Gençlik Filarmoni Orkestrası'nı ise 15 yıldır desteklemektedir. 2023'te, Vakfın kazı çalışmalarına sağladığı desteğin 20. yıl dönümünde, Metropolis Antik Kenti kazıları ile ilgili özel bir kitap yayınlanmıştır.

Sabancı Vakfı Kısa Film Yarışması, ilk kez 2016 yılında "Kısa Film Uzun Etki" sloganıyla hayata geçirilmiştir. Bu popüler yarışma bir yandan sanat yoluyla toplumsal konularda farkındalık yaratırken, diğer yandan sinemanın yaratıcı bakış açısını öne çıkarıp genç yetenekleri teşvik etmektedir. 2023'te düzenlenen 8. Sabancı Vakfı Kısa Film Yarışması'nın teması "Su Krizi" olmuştur.

Avrupa Film Akademisi, Vakıf Mütevelli Heyeti Başkanı Güler Sabancı'yı Avrupa Sürdürülebilirlik Ödülü Prix Film4Climate 2023 ile ödüllendirerek Sabancı Vakfı Kısa Film Yarışması yoluyla yapılan çalışmalarını takdir etmiştir.

### Burslar ve Ödüller

49 yıllık geçmişi boyunca Sabancı Vakfı, burs programı kapsamında akademik başarı gösteren 54 binden fazla öğrenciye burs sağlamıştır. Vakıf burslarından her yıl 350'si ilk kez olmak üzere yaklaşık 1.500 öğrenci yararlanmaktadır.

Vakıf ayrıca eğitim, spor, sanat ve kültür alanlarında ödül programları düzenlemektedir. Bu programlar kapsamında bugüne kadar 1.200'den fazla ödül verilmiştir.

# Sabancı Üniversitesi

Resmi olarak "Araştırma  
Üniversitesi" unvanı verilen  
Türkiye'deki üç vakıf  
üniversitesinden biri

SABANCI ÜNİVERSİTESİ





# Sabancı Üniversitesi

Dünyanın önde gelen araştırma üniversitelerinden biri olma vizyonu doğrultusunda Sabancı Üniversitesi, geleceğe yön veren çok sayıda stratejik çalışma yürütmektedir.

Sabancı Üniversitesi, Times Higher Education (THE) 2024 Dünya Üniversite Sıralaması'na göre en iyi üniversiteler arasında yer almaktadır.

Dünyanın önde gelen araştırma üniversitelerinden biri olma vizyonu doğrultusunda Sabancı Üniversitesi, geleceğe yön veren çok sayıda stratejik çalışma yürütmektedir. Üniversite; evrensel değerlere sahip, toplumun ihtiyaçlarına duyarlı ve çözüm üretmeye odaklı, birlikte yaratma ve geliştirmeyi benimsemiş; sürekli gelişime açık ve kendine güvenen bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından resmi olarak "Araştırma Üniversitesi" unvanı verilen Türkiye'deki üç vakıf üniversitesinden biri olan Sabancı Üniversitesi, temel ve sosyal bilimler, mühendislik, teknoloji, iş ve sanat alanlarında disiplinlerarası bir yaklaşımla fakülteler, merkezler ve forumlarda araştırmalar yürütmektedir. Üniversitede bilimsel araştırmaya, ekonomik kalkınmaya ve topluma katkıda bulunmak üzere faaliyet gösteren 10 merkez ve forum bulunmaktadır. Kuruluşundan bu yana araştırmaya odaklı çalışmalar yürüten Sabancı Üniversitesi, günümüze kadar 8.500'ü aşkın yayın yayınlamış\* ve 315 patent\*\*\* almıştır. 2023 Kasım sonu itibarıyla halihazırda aktif olan dış kaynaklı araştırma

\* Güncelleme tarihi: 13.12.2023 (Scopus)

\*\* Güncelleme tarihi: 30.11.2023

\*\*\* Güncelleme tarihi: 07.12.2023

projelerinin sayısı 285, toplam bütçesi ise 957 milyon TL'dir\*\*. YÖK 2022 Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporu'na göre Sabancı Üniversitesi, bütçesinden Ar-Ge'ye ayrılan paya göre %30,66 ile Türkiye'deki tüm üniversiteler arasında birinci sırada yer alırken, 2023 yılında Sabancı Üniversitesi fakülte üyeleri 635'i aşkın bilimsel yayın\* hazırlamış ve 23 patent\*\*\* almıştır.

### Küresel olarak tanınan bir üniversite

Sabancı Üniversitesi, Times Higher Education (THE) 2024 Dünya Üniversite Sıralaması'na göre en iyi üniversiteler arasında yer almaktadır:

- Sabancı Üniversitesi, 2024 THE Dünya Üniversite Sıralaması'nda dünya genelinde ilk 351-400 arasında kendisine yer bulurken, Türkiye'deki üniversiteler arasında ise birinciliği elde etmiştir. Sabancı Üniversitesi, alan sıralamasına göre ise Mühendislikte ilk 301-400, Sosyal Bilimlerde ilk 176-200, İşletme ve Ekonomide ilk 251-300, Bilgisayar Bilimlerinde ilk 401-500 ve Fizik Bilimlerinde ise ilk 501-600 arasında yer almıştır.
- Sabancı Üniversitesi, 2023 THE Asya Üniversite Sıralaması'nda 76. ve 2023 THE Genç Üniversite Sıralaması'nda ise 89. olmuştur.

Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi (EDU), 2023 Financial Times Yönetici Eğitimi Sıralaması'nda 36. sıraya yükselmiş olup, bu sıralamada Türkiye'yi temsil eden tek üniversitedir. Yönetim Bilimleri Fakültesi, Financial Times Executive MBA Sıralamasında 81. sırada yer almış olup, bu listede yer alan iki Türk üniversitesinden biridir.

### Sabancı Üniversitesi: Araştırma Kalitesinde Türkiye Lideri

Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından hazırlanan Araştırma Üniversiteleri 2022 Yılı Performans Sıralaması'na göre Sabancı Üniversitesi, Araştırma Kalitesi kategorisinde tüm araştırma üniversiteleri arasında ilk sırada yer almıştır.

### Mezun istihdamında dünyanın en iyi üniversiteleri arasında

Sabancı Üniversitesi, Times Higher Education tarafından yayınlanan 2023-2024 Küresel İstihdam Üniversite Sıralaması ve Anketi'nde dünyanın en iyi 250 üniversitesi arasında gösterilmiştir. Türkiye'den bu sıralamaya girebilen iki üniversiteden biri olan Sabancı Üniversitesi, dünya genelinde 219. sırayı almıştır.

Sabancı Üniversitesi mezunlarının %91'i, diplomalarını almalarını takip eden ilk bir yıl içinde istedikleri işe yerleşebilmekte ya da akademik kariyerlerine devam edebilmektedirler. Bununla birlikte, mezunların %26'sı, şu anda yurt dışında lisansüstü eğitimi almakta ya da mesleki kariyerlerini sürdürmektedirler.

### Üniversite-sektör iş birlikleri

Sabancı Üniversitesi, kuruluşundan bu yana üniversite-sektör iş birliklerine önem vermektedir. Üniversite; öncü iş modelleri geliştirmiş, lider şirket ve kurumlarla ortaklaşa çok sayıda başarılı projeye imza atmıştır. Sabancı Üniversitesi,



YÖK tarafından Ekim 2023'te düzenlenen 2023 Üstün Başarı Ödülleri Töreni'nde Üniversite-İş Dünyası İş Birliği Ödülü'nün sahibi olmuştur.

Sabancı Üniversitesi; TOGG ve Farasis Enerji ile iş ortaklığı içinde Siro Silk Road Temiz Enerji Depolama Teknolojileri ile pil ve enerji depolama alanında eğitim programları tasarlamak üzere niyet mektubu imzalamıştır.

Sabancı Üniversitesi ve Türkiye'nin lider havacılık motorları üreticisi TEI arasında imzalanan anlaşma kapsamında, TEI-TF6000 Turbofan Motoru üretim projesi için fan iç mahfazası teslim edilmiştir. Sabancı Üniversitesi Tümlleştirilmiş Üretim Teknolojileri Araştırma ve Uygulama Merkezi (SU TÜMER) tarafından üretilen ve Türkiye'de ilk kez tasarlanıp geliştirilen mahfazanın üretiminde ise Kordsa'dan temin edilen yarı mamul ürünler kullanılmıştır.

### Sabancı Üniversitesi, ülkenin en iyi öğrencilerine ev sahipliği yapıyor

Sabancı Üniversitesi bünyesinde kayıtlı 5.200 öğrencinin %82'si lisans, %18'i ise lisans üstü programlarda eğitim almaktadır. 2023 Yükseköğretim Kurumları Sınavı sonuçlarına göre, 802 öğrenci Sabancı Üniversitesi'ni kazanmıştır. Düzenli olarak en başarılı lise mezunlarını bünyesine çeken üniversiteyi 2023'te tercih eden öğrencilerin %12'si ülke genelindeki ilk 1.000 öğrenci arasında yer almaktadır. Sabancı Üniversitesi'nde yabancı öğrenci kayıt oranı 2023-2024 akademik yılında %13'e ulaşmıştır.

"Gelecek İçin Söz Ver" Burs Programı kapsamında, giriş sınavı yoluyla Sabancı Üniversitesi'ni kazanan deprem bölgesinden sekiz öğrenciye tam burs verilmiştir. Aynı program yoluyla mevcut üç öğrenciye daha burs desteği sağlanacaktır.

Enerjisa Enerji ile imzalanan I-REC sertifikasyonu %100 Yeşil Enerji Anlaşması kapsamında Sabancı Üniversitesi, tüm enerji ihtiyacını yenilenebilir enerji kaynaklarından elde etmektedir.

### Afet Farkındalığı ve Yardım Yönetimi Dersi

Sabancı Üniversitesi, Şubat ayında yaşanan deprem felaketinin ardından, öğrencilere afet yardımı yönetimi ilkeleri ve uygulamaları hakkında kapsamlı bir anlayış kazandırmak amacıyla Afet Farkındalığı ve Yardım Yönetimi adlı yeni bir ders hayata geçirmiştir. 2023-24 Güz döneminde Yönetim Bilimleri Fakültesi koordinasyonunda verilmeye başlanan derste; risk değerlendirmesi, güvenlik açığı analizi, lojistik ve kaynak yönetimi, tahliye prosedürleri ve kişisel hazırlık planları, afet yardımında iletişim ve koordinasyon, psikolojik hususlar ve toplum üzerindeki ekonomik yük gibi konular ele alınmaktadır.

### 2023 Sakıp Sabancı Uluslararası Araştırma Ödülleri

Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti Onursal Başkanı Sakıp Sabancı'nın vasiyeti üzerine 18 yıldır düzenlenen Sakıp Sabancı Uluslararası Araştırma Ödülleri, sosyal bilimler alanındaki olağanüstü çalışmaları ödüllendirmeyi sürdürmektedir. 2023'te, Sakıp Sabancı Uluslararası Araştırma

Ödülleri "Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. Yıl Dönümü: Teori ve Uygulamada Cumhuriyetçilik" temasıyla düzenlenmiştir. Bu yıl Jüri Özel Ödülü, 2002'den bu yana Princeton Üniversitesi'nde L.S. Rockefeller İnsan Değerleri Profesörü ve 2012'den bu yana Avustralya Ulusal Üniversitesi'nde Felsefe Profesörü olarak görev yapan Philip Pettit'e verilmiştir.

### Türkiye'nin net sıfır hedefi açığlayan ilk kampüsü

Kurulduğu günden bu yana enerji ve iklim konularına öncelik veren Sabancı Üniversitesi, Tuzla kampüsünde net sıfır enerji hedefini elde etmeyi amaçlamaktadır. Üniversite yeşil kampüs unvanına sahip olmanın yanı sıra önemli derecede güneş enerjisi altyapısı barındırmaktadır. Enerjisa Enerji ile imzalanan I-REC sertifikasyonu %100 Yeşil Enerji Anlaşması kapsamında Sabancı Üniversitesi, tüm enerji ihtiyacını yenilenebilir enerji kaynaklarından elde etmektedir. 2023 yılında Üniversite tarafından tüketilen 9.206 MWh elektrik enerjisi, yenilenebilir enerji kaynaklarından elde edilmiştir. Tuzla kampüsünde bulunan güneş enerjisi tesisi ve kojenerasyon sistemi, Enerjisa iş birliği ile kurulmuştur. Tuzla kampüsünün tüm çatılarına güneş panelleri kurularak toplam güneş enerjisi kapasitesi 1,1 MW'a çıkarılmıştır.

Sabancı Üniversitesi kampüs binalarında doğal havalandırma ve aydınlatma çözümleri kullanılmaktadır. Kampüs ısıtma ve soğutma sistemlerinde enerji tasarrufu sağlamak amacıyla sistem çalışma saatleri ve sıcaklıkları optimize edilmiştir. Elektrikli araç kullanımını teşvik etmek ve taşıt emisyonlarını azaltmak için kampüs genelinde EV şarj istasyonları kurulmuştur.

### Toplumsal katkı alanında öncü çalışmalar

Sabancı Üniversitesi İstanbul Uluslararası Enerji ve İklim Merkezi (IICEC) hem dünyanın hem de Türkiye'nin gündemindeki sorunlara odaklı çalışmalar yürütmektedir. 2023 yılında, "Dünyadaki Değişen Enerji Jeopolitiği, İklim Krizi ve Türkiye" temalı bir konferans ve panel düzenlenmiştir. Bu etkinlikte, değişen enerji jeopolitiği yeni gelişmeler ve insanlığın yüz yüze olduğu en ciddi sorun olan iklim krizi perspektifinden ele alınmıştır. Konferansta IICEC, Türkiye Yeşil Hidrojen 2023 Raporu'nu da yayınlamıştır. Konferansın konuşmacıları arasında Enerji ve

Tabii Kaynaklar Bakanı Alparslan Bayraktar, Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) Başkanı ve IICEC Onursal Başkanı Fatih Birol, Sabancı Üniversitesi Mütevelli Heyeti Kurucu Başkanı Güler Sabancı ve IICEC Direktörü Bora Şekip Güray yer almıştır.

Üniversite, 2006 yılında Türkiye'nin ilk teknoloji ticarileştirme şirketi Inovent'i kurarak girişimciliği desteklemek üzere harekete geçmişti. Sabancı Üniversitesi, 2023 yılında Sabancı Holding ve Abdul Latif Jameel (ALJ) iş birliğiyle SUCool Kuluçka Merkezi ve J-Start Girişim Sermayesi Yatırım Fonu'nu hayata geçirmiştir. SUCool Kuluçka Merkezi, en son teknolojiyle donatılmış bir tesisle start-up'lara çalışmak, iş birliği yapmak ve networking çalışmalarını yürütmek için kullanabilecekleri benzersiz bir alan sunmaktadır. J-START Fonu ise Türkiye'deki start-up'lara yatırım yapmayı ve derin teknoloji start-up'larına öncelik vermeyi amaçlamaktadır.





# Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

Sabancı Üniversitesi  
Sakıp Sabancı Müzesi,  
dönüştürücü kültürel  
deneyimler sunan bir  
buluşma noktasıdır.





# Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi, ekolojik sanatın öncülerinden Agnes Denes'in *Yaşayan Piramit* sergisine ev sahipliği yapmıştır.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi, dönüştürücü kültürel deneyimler sunan bir buluşma noktasıdır.

Koleksiyonları, sergileri ve etkinlikleriyle Türkiye'nin bütünsel sanat mirasını korumayı, geliştirmeyi, araştırmayı ve yorumlamayı önemseyen SSM; güncel sergileri ve etkinliklerinde tüm paydaşlarıyla beraber ortak değerler yaratmayı hedeflemektedir.

#### SSM Koleksiyonları

Sakıp Sabancı Müzesi Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu, Osmanlı hat sanatının beş yüzyıllık tarihine kapsamlı bir genel bakış sunmaktadır. Koleksiyonda nadir el yazması Kur'an-ı Kerim eserlerinin yanı sıra çeşitli kit'a, murakka, hat kompozisyonu, hilye ve fermanlarla hat sanatçıları tarafından kullanılan aletler de dahil olmak üzere çeşitli öğeler yer almaktadır.

Atlı Köşk'ün alt katındaki odalarda Sabancı Ailesi tarafından kullanılan Batı tarzı mobilyalarla Geç Rokoko, Neo-Klasik ve Ampir üsluplarından esinlenilerek tasarlanmış dekoratif sanat eserleri bulunmaktadır.

#### Modernizmin İzinde Türk Resmi

Sakıp Sabancı Müzesi Resim Koleksiyonu, Türkiye resim tarihinin bir dönemine odaklanarak oluşturulan kişisel bir koleksiyon olmanın ötesinde, resim sanatının gelişiminin başlangıç evresine dair önemli ipuçları vermektedir. *Modernizmin İzinde Türk Resmi* sergisi, Osmanlı İmparatorluğu'nda Batılılaşma tarihini yansıtan resim üretiminden, sanata düşünsel bir temel oluşturma iddiasındaki Cumhuriyet kuşağı çalışmalarına kadar devam eden süreci izlemektedir.

Sergi kapsamında düzenlenen "Türk Resmi Konuşmaları" serisinde; sanat tarihçileri, akademisyenler ve yazarlar bir araya gelerek Osmanlı İmparatorluğu'ndan Türkiye Cumhuriyeti'ne uzanan modernleşme sürecini ve o dönemin sanatçıları ele almışlardır.

#### Agnes Denes. Yaşayan Piramit

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi, ekolojik sanatın öncülerinden Agnes Denes'in *Yaşayan Piramit* sergisine ev sahipliği yapmıştır. Sabancı Holding ana sponsorluğu ve Çimsa'nın iletişim sponsorluğunda gerçekleştirilen bu sergi, dünyadaki varlığımızın bir

metaforu olarak insanın doğayla ilişkisini gözler önüne sermektedir. Eserle birlikte Agnes Denes'in 1969 yılında kaleme aldığı Manifesto da 31 Ekim 2023'e kadar SSM bahçesinde sergilenmiştir.

Sergi kapsamında düzenlenen "Yaşayan Piramit Konuşmaları" serisi; sanat tarihçilerini, akademisyenleri ve yazarları Agnes Denes'in sanatsal pratiğini farklı açılardan ele almak üzere bir araya getirmiştir.

#### SSM Öğrenme Programları

##### Çocuklara Yönelik Programlar

Farklı yaş gruplarından çocuklar için tasarlanan SSM Öğrenme Programları, güncel sergi ve SSM koleksiyonlarına paralel olarak resim, bilim, doğanın korunması, arkeoloji ve soyut sanat gibi konularda düzenlenen atölye çalışmalarıyla 2023'te de devam etmiştir. Bunlara ek olarak yıl boyunca okul grupları için rehberli turlar düzenlenmiştir.

SSM Öğrenme Programları aynı zamanda 18-24 aylık bebekler için doku, şekil ve renk kavramlarına odaklanılan "Pusetli Aileler" adlı atölye çalışmalarına da ev sahipliği yapmıştır.

Sabancı Vakfı'nın desteğiyle, Birleşmiş Milletler tarafından 3 Aralık olarak kabul edilen Dünya Engelliler Günü kapsamında, Engelsiz Atta Festivali ile iş birliği yapılmış ve 2-3 Aralık 2023'te özel ihtiyaçları olan çocuklara ve gençlere yönelik kapsayıcı performanslar, atölyeler ve tartışmalar düzenlenmiştir.

##### Yetişkinlere Yönelik Programlar

Yetişkinlere Yönelik SSM Öğrenme Programları kapsamında, yıl boyunca çeşitli konularda atölye çalışmaları düzenlenmiştir.

2023'te, farkındalık kavramından ve sanat terapisinden esinlenilerek tasarlanan "Müzedeki An'da" programı hayata geçirilmiştir. *Modernizmin İzinde Türk Resmi* sergisinden seçilen sekiz farklı eserin kapsamlı bir incelemesinin yer aldığı bu program, ziyaretçilerin kendi duygu ve düşüncelerini anlamlandırmasına aracı olmak üzere kurgulanmıştır. Ziyaretçiler, Müzedeki An'da'yı, müzede

eserlerin yanındaki QR kodlarla; müze dışında ise Sakıp Sabancı Müzesi'nin web sayfasından deneyimleyebilmektedirler. Program Türkçe olarak yürütülmektedir.

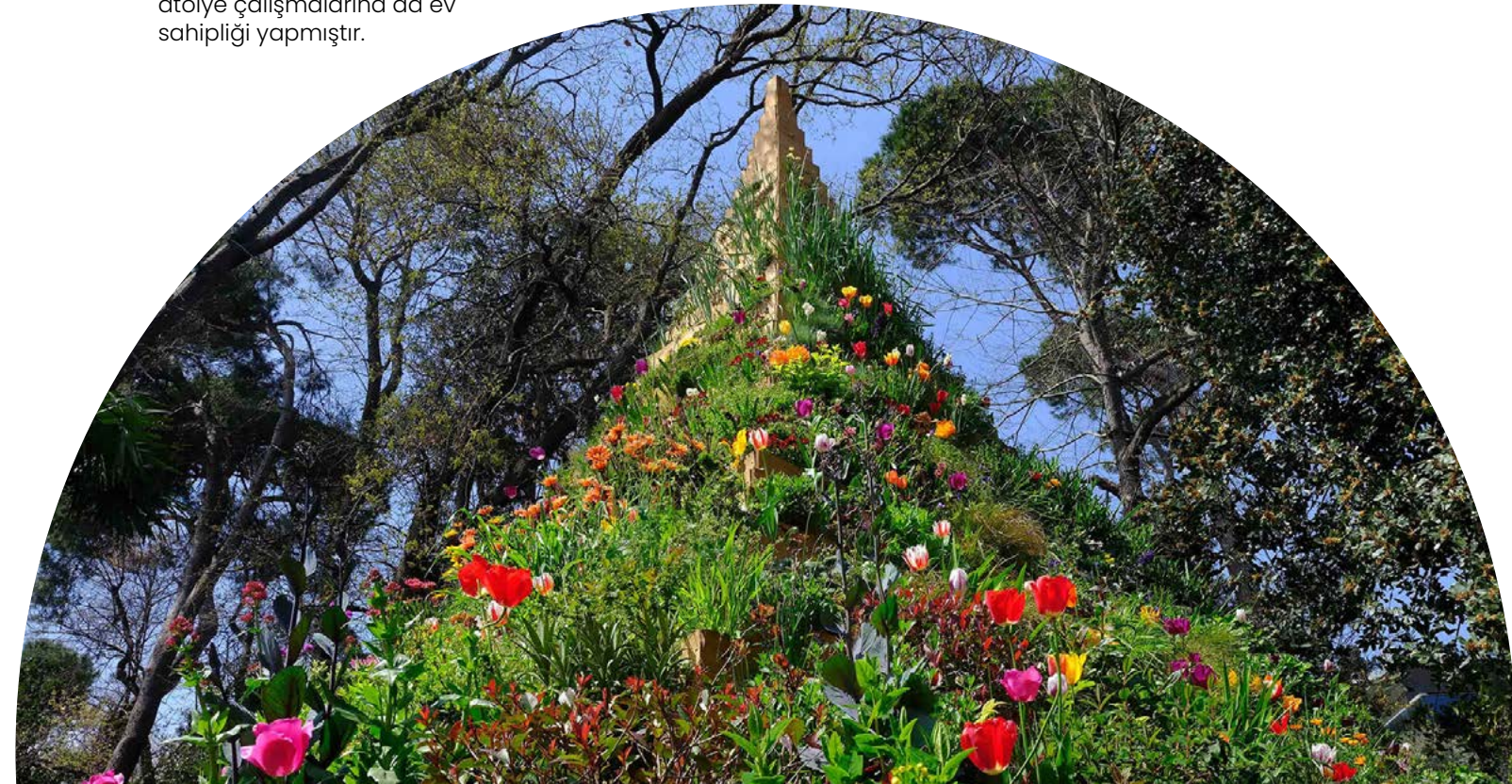
SSM ayrıca sanat terapisti Seren Pehlivanoğlu İlkdoğan tarafından sunulan ve ziyaretçilerin aktif katılımıyla gerçekleştirilen çevrim içi ve çevrim dışı sanat terapisi atölyeleri de düzenlemektedir.

#### Açık Hava Etkinlikleri

##### Müzedeki Sahne

2017 yılından bu yana Sabancı Vakfı iş birliğiyle düzenlenen Müzedeki Sahne, sahne sanatları aracılığıyla toplumsal öneme sahip etkinliklere ev sahipliği yapmaktadır.

Bu yıl 17-20 Ağustos tarihleri arasında düzenlenen etkinlik, "Hep Yan Yana" temasıyla ortak insan deneyimlerine odaklanmıştır.





# Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM)

2017 yılından bu yana Sabancı Vakfı iş birliğiyle düzenlenen Müzede Sahne, sahne sanatları aracılığıyla toplumsal öneme sahip etkinliklere ev sahipliği yapmaktadır.

Dostlar Tiyatrosu'ndan usta oyuncu Genco Erkal'ın Tülay Günel ile birlikte yer aldığı *Yaşamaya Dair* eseri sahnelenirken, Talimhane Tiyatrosu'ndan genç oyuncu Bora Akkaş'ın yer aldığı *Harika Şeyler Listesi* oynanmıştır. Kadıköy Emek Tiyatrosu'ndan ise Pinar Güntürk'ün 2022 yılında Afife Tiyatro Ödülleri'nde En Başarılı Kadın Oyuncusu ödülünü kazandığı *Herkes Kocama Benziyor* adlı oyun sahne almıştır. Ayrıca, Tiyatro Hemhâl'den Hakan Emre Ünal'ın yönettiği ve büyük beğeni toplayan *Ne Olacak Bu Yusuf Umut'un Hali* adlı oyun da İstanbul'un en güzel manzaralı mekanlarından biri olan Fıstıklı Teras'ta sahnelenmiştir. Programda ayrıca çocuk gösterileri, hikaye anlatma seansları, ses atölyesi ve dans performansları da yer almıştır.

### Yoga

Her yıl ilgi ile takip edilen "Müzede Yoga" etkinliği, Haziran-Eylül 2023 arasında SSM'nin Boğaz manzaralı terasında gerçekleştirilmiştir.

Haziran ayında SSM'deki yoga etkinliklerinin 10. yıldönümü adına özel yoga seansları düzenlenmiştir.

### SSM Mağaza

Sakıp Sabancı Müzesi Mağazası (SSM Mağaza), sanatseverlerin kültür ve sanat deneyimlerini kalıcı hale getirebilecek benzersiz ürün ve hizmetler sunmaktadır. Fiziksel mağazası ve dijital platformuyla herkese açık olan SSM Mağaza, tasarımcılar ve tasarım ürünleri tedarikçileriyle yakından iş birlikleri yapmaktadır. SSM Mağaza, bu iş birlikleri yoluyla SSM'nin kalıcı koleksiyonlarına ve geçici sergilerine yönelik ürün ve hizmetlerinde herkes için erişilebilir ve yenilikçi olmayı hedeflemektedir.

SSM Mağaza, müze perakendeciliği faaliyetlerini yürütürken sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik bilinciyle hareket etmektedir.



# Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası ve İlkeleri

Sabancı Topluluğu sahip olduğu tevazu, insana saygı ve halka yakınlık temel değerlerinin bir parçası olarak tüm faaliyetlerinde sosyal sorumluluk bilincini, yönetim anlayışının temel ve değişmez unsurlarından biri olarak kabul eder.

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 temel değerlerinin bir parçası olarak tüm faaliyetlerinde sosyal sorumluluk bilincini, 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 uygulamalarımızda 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 kaynağımızın, 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 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 geleneklerine ve kültürlerine duyarlı davranırız. Yürürlükteki 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 H.Ö. Sabancı Holding CEO'su dahil 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.



# İletişim Prensipleri

Sabancı Topluluğu'nda iletişim, Topluluğun iş hedefleri ve sosyal sorumluluklarına uygun bir şekilde yönetilmektedir.

Sabancı Topluluğu'nun kurumsal itibarının korunması ve geliştirilmesi açısından, iç ve dış iletişimini tutarlı, sürekli ve şeffaf olarak sürdürmesi büyük önem taşımaktadır. Sabancı Topluluğu'nda iletişim, Topluluğun iş hedefleri ve sosyal sorumluluklarına uygun bir şekilde yönetilmektedir.

Sabancı Holding üst yönetimi yılda en az bir kez kamuoyunu bilgilendirme toplantısı yapar.

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 kurumsal web sitesinde yer alır.

Sabancı Holding'in faaliyetleri, 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, planlanan iletişim faaliyetleri hayata geçirilmeden önce, Sabancı Holding Kurumsal Marka Yönetimi ve İletişim Bölüm Başkanlığı'nı bilgilendirir. Bu bilgilendirme aylık ve yıllık bazda yapılır.

Sabancı Holding ve iştirakleri, iletişim çalışmaları kapsamında Sabancı Topluluğu Kurumsal Marka ve İletişim Rehberi ile ortaya koyulmuş olan prensipleri temel alır.

Sabancı markasının kullanım prensipleri Sabancı Kurumsal Kimlik Rehberi ile belirlenmiştir. Sabancı markasının kullanımına yönelik her konuda Sabancı Holding ve iştirakleri bu prensipleri temel alırlar.

Bilgilendirme faaliyetlerinin sıklığı, kurumsal ve faaliyet alanlarındaki gelişmeler doğrultusunda farklılık gösterebilir.

# Çevre Politikası

## Kurumsal Çevre Politikamız

- Çevre standartlarımızı yasal zorunlulukların ötesinde oluşturur ve uygularız.
- İşletmelerimiz arası bilgi ve deneyim paylaşımı ile mükemmelliği hedefleriz.
- Çevresel performansımızı sürekli iyileştirmek için iş faaliyetlerimizin tümünde, önleyici yaklaşımı benimseriz.
- Çevresel riskleri belirler ve yönetiriz.
- Ulaşılabilir en iyi üretim tekniklerini uygulamayı hedefleriz.
- Çevresel gelişmeleri izleyip iş fırsatlarına çevirirken sürdürülebilirliğe katkı sağlarız.
- Toplumun gelişmesi için çevresel bilinçlenme ve bilgi paylaşımını destekleriz.

## Topluluk İçi Çevre Politikası Gereklikleri

- Çevre yasası, diğer yasal şartlar ve mevzuatlara uyum gösteririz.
- Çevresel uygulamaları yasal zorunlulukların ötesinde gerçekleştirirken uygunluğun kontrolünü sağlarız.

- Çevresel etkilerimizi belirleriz.
- Tüm çevresel etkilerimizi belirler, hedef, program ve izleme sistematigi geliştirir, gözden geçirir ve iyileştirme amaçlı önlemler alırız.

## Topluluk içi kaynak kullanımını yönetiriz.

- Altyapı, teknoloji, finans ve insan kaynaklarında organizasyonel rol, sorumluluk ve yetkileri belirler, çalışanlarımızın çevre bilincini geliştirmelerini sağlarız.

Uygulamalarımızda sistematik bir yaklaşım benimser, işletmelerimiz arasında sinerji yaratırız.

- İşletme standartlarımızı proaktif bir yaklaşımla hazırlar, çalışanlarımız, tedarikçilerimiz, müteahhitlerimiz dâhil 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 hedefleriz.
- Ürün ve hizmetlerimizin çevresel sorumluluğunu üstleniriz.
- Yeşil alan yatırımlarında uluslararası standartlara uyarak biyoçeşitlilik kaybını engellemeyi hedefleriz.
- Faaliyetlerimizi yalın bir şekilde raporlarken, anlaşılabilir bilgiye erişimi kolaylaştırırız.

# 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.

Diğer taraftan, bu yıl Sabancı Holding, Tebliğ gereği uyulması zorunlu olmayan 73 adet ilkenin 63'üne tam uyum ve 4'üne ise kısmi uyum sağlamaya devam ederken, bu ilkelerin 2'sine uyum sağlayamamıştır. Geriye kalan 4 ilkenin kapsamına giren işlemler 2023 yılında gerçekleşmemiş olduğundan, bu 4 ilkenin ilgisiz olduğu tespit edilmiş ve uyum durumu değerlendirilememiştir.

Böylelikle, Sabancı Holding'in 2023 yılında tabi olunan Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum durumu %93,5 tam uyum ve %4,3 kısmi uyum olarak; uyum sağlanamayan ilkelerin oranı ise %2,2 olarak gerçekleşmiştir. Bununla beraber, Sabancı Holding, başta pay sahipleri olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin yararını gözeterek, geriye kalan ilkelere uyum durumunu iyileştirmek için çalışmalarını sürdürme kararlılığında.

#### 2.1. Kısmi uyum sağlanan ilkeler, tam uyumun sağlanamamış olmasının gerekçeleri ile birlikte, aşağıda özetlenmektedir:

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 sitesi aracılığıyla kamuya açıklar.

Sabancı Holding, her zaman tüm paydaşlarının haklarını takip etmeyi 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.

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.

4.6.5. 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.

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. 2023 yılında anılan kapsama giren işlem gerçekleştirilmediğinden ilgisiz olduğu değerlendirilen ilkeler ise aşağıdaki gibidir:

1.3.7. İmtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olan kişiler, 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.

4.6.4. 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.

2023 yılında Sabancı Holding'in Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum durumu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Statü	Tam Uyum	Kısmi Uyum	Uyumsuz	İlgisiz
Zorunlu	24	-	-	-
İhtiyari	63	4	2	4
<b>Toplam</b>	<b>87</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>



# Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

Söz konusu zorunlu olmayan ilkelere gerek uygulamada yaşanan zorluklar, gerek bu ilkelerin uygulanmasına ilişkin uluslararası platformlarda ve ülkemizde devam eden tartışmalar ve gerekse bu ilkelere uyumun Sabancı Holding ve paydaşlarının çıkar ve menfaatleri ile örtüşmeyebileceği nedeniyle 2023 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 2023 yılına ait Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (KYUR) ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formu (KYBF) ilgili bağlantılarda kamuoyunun erişimine açık tutulmaktadır.

### 3. Yatırımcı İlişkileri Faaliyetleri

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 özeni göstermektedir.

Bu amaçla, Sabancı Holding hem Kamuyu Aydınlatma Platformu'nu (KAP) hem de Yatırımcı İlişkileri web sayfasını (<https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/tr/>) düzenli olarak güncellemektedir. Yatırımcılar ve analistler ile iletişimin sürekli ve en iyi şekilde sağlanmasını teminen yatırımcı toplantılarına ve konferanslara katılım sergilenmiştir. 2023 yılı boyunca 39 adet roadshow ve konferansa katılım sağlanmış ve 801 adet kurumsal yatırımcı/analist ile görüşülmüştür.

2023 yılında, Sabancı Holding'in yatırım danışmanlığı, denetim ve derecelendirme gibi hizmet aldığı kurumlarla arasında çıkar çatışmasına sebebiyet verecek herhangi bir husus ile karşılaşmamıştır.

2023 yılındaki Yatırımcı İlişkileri faaliyetlerine ilişkin daha ayrıntılı içerik Faaliyet Raporu'nun Yatırımcı İlişkileri bölümünde yer almaktadır.

### 4. Mevzuat Değişikliklerinin ve Yasal Süreçlerin Takibi

2023 yılında, Sabancı Holding'in faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek bir mevzuat değişikliği yaşanmamıştır. Ancak, 2023 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. Sabancı Holding başta olmak üzere Sabancı Topluluğu'nu ilgilendiren mevzuat gelişmeleri her yıl olduğu gibi 2023 yılında da yakından takip edilerek, gerekli aksiyonlar zamanında alınmıştır.

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.

Son olarak, 2023 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 karşılaşmamıştır.

## 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 edilebilmektedir.

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 selevinin 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, 01.01.2023-31.12.2023 tarihleri arasında 6 kez fiziki toplantı gerçekleştirmiştir. Yönetim Kurulu Üyelerinin bu toplantılara katılım oranı %94 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. 2023 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, 2023 yılı içinde Şirket ile işlem yapmamış ve aynı faaliyet konularında rekabet edecek girişimlerde bulunmamıştır.

## 2.1 Yönetim Kurulu Beceri Matrisi İlkesi

Yönetim Kurulu içinde farklı yetkinlikler, bilgi birikimi ve deneyimlere sahip üyeler olmasının, Yönetim Kurulu işleyişini güçlendirdiğine ve karar alma süreçlerine olumlu etki ettiğine inanılıyor. Araştırmalar, çeşitlilik sahibi bir yönetim kurulu olan şirketlerin, diğerlerine kıyasla %36 daha fazla kârlılığa sahip olduğunu gösteriyor. Bu doğrultuda, Yönetim Kurulu üyeliğine aday gösterilme sürecinde, çeşitlilik ve kapsayıcılık adına yalnızca cinsiyet eşitliği ile sınırlı kalınmıyor. Ayrıca sektörel bilgi, yönetim tecrübesi, ÇSY alanlarındaki bilgi birikimi, kriz yönetimi deneyimi, küresel ve uzun vadeli düşünme gibi birçok faktörü değerlendirmeye alarak adayların yetkinlikleri değerlendirilir. Adaylar arasında cinsiyet, yaş, etnik köken, din, dil, ırk gibi herhangi bir konuda ayırım yapılmasına müsamaha gösterilmez.

## 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 2023 yılında toplam 8 kez toplanmıştır.

Ayrıca yıl içerisinde Komite tarafından bonus sisteminin revizyonuna ilişkin olarak, tüm bedeli Şirket tarafından karşılanmak üzere, Korn Ferry International'dan danışmanlık hizmeti alınmış olup Şirket ile söz konusu danışman kuruluş arasında söz konusu hizmet alımı dışında herhangi bir ilişki veya çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Şirket Yönetim Kurulu'nun kararı ile Kurumsal Yönetim, Atama ve Ücretlendirme Komitesi Üyeleri şu şekilde belirlenmiştir:

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin / Görevinin Mahiyeti
Mehmet KAHYA	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Suzan SABANCI, CBE	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Serra SABANCI	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Elçin Melisa Sabancı TAPAN	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Şerafettin KARAKIŞ	Komite Üyesi	Mali İşler, Muhasebe ve Yatırımcı İlişkileri Bölüm Başkanı

### Riskin Erken Saptanması Komitesi

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 Komitesi kurulmuştur.

Komite, Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek stratejik, operasyonel, finansal, uyum ve sair her türlü riskin erken tespiti, bunun için gerekli önlemler ile aksiyonların uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla faaliyet göstermektedir.

Komite üyeleri 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 2023 yılında toplam 6 kez toplanmıştır.



# Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

Şirket Yönetim Kurulu'nun kararı ile Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyeleri şu şekilde belirlenmiştir:

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin Mahiyeti
Hayri ÇULHACI	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Suzan Sabancı, CBE	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Serra SABANCI	Komite Üyesi	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi
Elçin Melisa Sabancı TAPAN	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, 2023 yılında toplam 4 kez toplantı yapmış olup ana gündem maddeleri bağımsız denetim raporunun gözden geçirilmesi, Denetim Başkanlığı sunumlarının incelenmesi şeklindedir.

Şirket Yönetim Kurulu'nun kararı ile Denetim Komitesi Üyeleri şu şekilde belirlenmiştir:

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin Mahiyeti
Hüseyin GELİS	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Hayri ÇULHACI	Komite Üyesi	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

## Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi, Sabancı Topluluğu'nun sürdürülebilirlik öncelikleri ve vizyonu doğrultusunda, Sabancı Holding Yönetim Kurulu'nun çevresel ve sosyal hususlara ilişkin görev ve sorumluluklarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olmak amacıyla 14 Temmuz 2021 tarihinde kurulmuştur.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi; Sabancı Holding Yönetim Kurulu tarafından atanan Başkan dâhil azami üç üye ve bir Raportörden oluşur. Komite Başkanı bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilerek Sabancı Holding Yönetim Kurulu tarafından atanır. Komite, yılda en az iki kez toplanır.

Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Komitesi 2023 yılında 5 kez toplanmıştır.

Komite, Sabancı Holding İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı ile koordineli olarak Sürdürülebilirlik Liderliği Komitesi'ne bağlı diğer Yönetim fonksiyonlarının sorumluluğunda olan aşağıdaki faaliyetleri geliştirmeleri ve performansı takip eder, gerekli durumlarda Holding Yönetimine iyileştirme için rehberlik görevi üstlenir. Komite ayrıca Yönetim Kurulu'na bilgi verir ve gerekli gördüğü takdirde önerilerde bulunur. Sürdürülebilirlik konuları aşağıdaki gibidir:

### a) Sürdürülebilirlik Yönetişimi

- Sürdürülebilirlik inisiyatiflerinin iç ve dış paydaş beklentilerine uygun şekilde hayata geçirilmesi amacıyla kurulmuş sürdürülebilirlik yönetişiminin yapısı ve işleyişi,
- İtibar riskleri dâhil olmak üzere, çevresel ve sosyal hususlarda ortaya çıkabilecek ve zaman zaman finansal riske dönüşebilecek tüm risklerin RESK koordinasyonunda detaylı bir şekilde ele alınması,
- Sabancı Holding yönetim kademesinin sürdürülebilirlik konusundaki yönetsel görevlerinin ifası için gerekli, yerel ve uluslararası tüm gelişmelere uygun bilgi düzeyine sahip olması.

### b) Sürdürülebilirlik Performansı

- Sabancı Topluluğu'na ilişkin performans göstergeleri ve hedefler ile bunların güncel tutulması.

### c) Şeffaflık

- Her yıl Sürdürülebilirlik Raporu, Yatırımcı İlişkileri web sitesi veya İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanlığı tarafından önerilen diğer mecralarda çevresel ve sosyal performansın kamuoyuna açıklanması.

### d) Politikalar

- Başta Sorumlu Yatırım Politikası olmak üzere, Yönetim Kurulu seviyesinde ele alınması gereken çevresel ve sosyal politikaların oluşturulması veya mevcut politikaların güncellenmesi.

Şirket Yönetim Kurulu'nun kararı ile Sürdürülebilirlik Komitesi Üyeleri şu şekilde belirlenmiştir:

Adı Soyadı	Görevi	Yönetim Kurulu Üyeliğinin Mahiyeti
Hüseyin GELİS	Komite Başkanı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Hayri ÇULHACI	Komite Üyesi	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Mehmet KAHYA	Komite Üyesi	Yönetim Kurulu Üyesi

## 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 paydaşlarına yaratılan değeri en üst düzeye çıkarmak ve Topluluğun sürdürülebilirliğini sağlamak için kurumsal risk yönetimi yaklaşımıyla risklerin erken tespiti, ölçülmesi, sürekli ve etkin bir şekilde izlenmesi sağlanmaktadır.

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 yönetimi, nicel ve nitel ölçüm metrikleri kullanılarak çeşitli kırımlarda belirlenen risk iştahı seviyelerine göre gerçekleştirilmektedir. Önem ve etki açısından önceliklendirilen riskler, modelleme çalışmaları ile sayısal olarak belirlenen tolerans limitleri ve güven aralıkları ile ölçümlenmektedir. Grup tarafından belirlenen stratejik ve finansal hedefler doğrultusunda önceliklendirilen riskler, riskten kaçınma, risk transferi, risk azaltma ve risk kabulü olarak belirlenen risk yönetimi stratejileri çerçevesinde ele alınmaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi, risk azaltım aksiyonlarının kararlaştırılması ve takibi, aksiyon sorumluluklarının belirlenmesi, aksiyon planları için fayda-maliyet analizlerinin yapılması gibi kırımlarda gerçekleştirilir. Risk çalışması sonuçları, Holding Yönetim Kurulu, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Holding Üst Yönetimi tarafından periyodik olarak değerlendirilmektedir.

# Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum

Risk yönetimine verdiği önem sayesinde hissedar değeri yaratmaya 2023 yılında da aralıksız devam eden Sabancı Topluluğu, sürdürülebilir bir büyüme performansı sergilemiştir. Güçlü sermayesi ve etkin yönetim anlayışıyla 2024 yılında da faaliyet gösterdiği tüm iş kollarındaki olası riskleri yönetmeyi taahhüt etmektedir.

Benzer şekilde İç Kontrol Mekanizması da şirket kurulduğundan bu yana mevcuttur. Finans dışı sektörlerde faaliyet gösteren Sabancı Topluluğu şirketlerinde kurumsal risk yönetimi, ilgili yönetim kurulları ve bunlara bağlı risk komitelerinin gözetiminde, ilgili süreç ve faaliyetlerden sorumlu yöneticiler ile şirketlerin üst yönetimi tarafından yürütülmektedir. Şirketler karşılaşılabilecekleri riskleri tespit ederek risklerin olasılıklarına ve neden olabilecekleri kayıpların büyüklüğüne göre önceliklendirmektedir. Öncelikli riskler, Şirket Yönetimi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Şirket Yönetim Kurulu tarafından periyodik raporlarla izlenmektedir. Buna göre alınacak tedbirler de dahil olmak üzere risk yönetimi süreçlerine karar verilir ve bu süreçlerin uygulanması ve sonuçları izlenmektedir. Grup iştiraklerinin finansal, stratejik, operasyonel ve uyum risklerinin yönetimi de Holding'in ilgili Stratejik İş Birimi Başkanları, Mali İşler Başkanı ve Hukuk, Risk ve Uyum Grubu tarafından takip edilmekte ve yönlendirilmektedir.

## 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.

2023 yılı içinde Şirket; hiçbir Yönetim Kurulu Üyesi'ne borç vermemiş, kredi kullanılmamış, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatmamış, şartlarını iyileştirmemiş; üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsı kredi adı altında kredi kullanılmamış veya lehine kefaletler gibi teminatlar vermemiştir.

## BÖLÜM III - SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

### 1. Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

Sabancı Holding, sosyal sorumluluklarına ve sürdürülebilirlik ilkelerine karşı duyarlı olup; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uymayı amaçlamaktadır. Şirket, uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olur ve gereken uyumu gösterir.

### 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 tam uyumu hedefleyen Sabancı Holding, Holding ve Topluluk şirketleri bünyesinde bu alanda yapmış olduğu çalışmalar neticesinde büyük oranda uyumu sağlamıştır.

Sabancı Holding'in ÇSY notu, sorumlu yatırım alanında dünya çapında en öne çıkan ÇSY değerlendirme şirketlerinden biri olan MSCI tarafından AA olarak derecelendirilmiştir. Sabancı Holding ayrıca CDP İklim Değişikliği kategorisinde 2023 Global A listesinde yer almış, CDP Su Güvenliği raporlamasında ise notunu A-`ye yükseltmiştir. 2023 yılında CDP İklim Değişikliği Programı'na raporlama yapan 11 Sabancı Topluluğu şirketinden 9'u A veya A- skoru ile liderlik seviyesine yükselmiştir. Aynı zamanda Sabancı Holding, Türkiye'de kurumsal sürdürülebilirlik performansı yüksek şirketlerin paylarının oluşturduğu BIST 25 Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer almaktadır.

Sabancı Holding, Yatırım Holdingleri kategorisinde 50'den fazla şirketin yer aldığı Refinitiv ÇSY Değerlendirmesi'nde "Mükemmel Performans" olan A derecesini elde etmiştir ve Morningstar (Sustainalytics)'ten Çeşitlendirilmiş Finansal Hizmetler Kategorisinde Düşük ÇSY Risk düzeyi gösteren 14,1 notunu almıştır.

Bunun yanı sıra Sabancı Holding, cinsiyet verilerinde şeffaflığı benimseyen ve halka açık şirketlerin performansını izlemeyi amaçlayan Bloomberg Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi 2023'te çeşitli ülkelerdeki 484 şirketten biri olmuştur ve iki kez üst üste yer almayı başarmıştır.

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. Bu yıl Sabancı Topluluğu, "Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi" gereği şirketlere sunulan toplam 50 ilkenin 48'ine tam uyum ve 1'ine kısmi uyum sağlarken, bunlardan 1'i Sabancı Topluluğu ile ilgisizdir. Söz konusu ilkelere tüm Sabancı Topluluğu genelinde %100 uyum sağlanması amacıyla yürütülen çalışmalara 2024 yılında da devam edilecektir.

2023 yılında Sabancı Topluluğu'nun Sürdürülebilirlik İlkeleri'ne uyum durumu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Kategori	Tam Uyum	Kısmi Uyum	Uyumsuz	İlgisiz
Genel	10	-	-	-
Çevre	22	1	-	-
Sosyal	14	-	-	1
Kurumsal Yönetim	2	-	-	-
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>

Sabancı Topluluğu'nun 2023 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. 2023 YILI KÂR DAĞITIM TABLOSU (TL)		
1. Ödenmiş / Çıkarılmış Sermaye		2.100.375.969,18
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.		
	<b>SPK'ya Göre</b>	<b>Yasal Kayıtlara Göre</b>
3. Dönem Kârı	47.952.859.000,00	10.429.592.258,86
4. Ödenecek Vergiler (-)	28.103.428.000,00	505.894.931,33
5. Net Dönem Kârı (=)	15.427.320.000,00	9.923.697.327,53
6. Geçmiş Yıllar Zararları (-)	0,00	0,00
7. Genel Kanuni Yedek Akçe (-)	11.994.407,64	11.994.407,64
8. NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI	15.415.325.592,36	9.911.702.919,90
9. Yıl İçinde Yapılan Bağışlar (+)	15.826.862,95	
10. BAĞIŞLAR EKLENMİŞ NET DAĞITILABİLİR DÖNEM KÂRI	15.431.152.455,31	
11. Ortaklara Birinci Kâr Payı	105.018.798,46	
- Nakit	105.018.798,46	
- Bedelsiz	0,00	
- Toplam	105.018.798,46	
12. İmtiyazlı Hisse Senedi Sahiplerine Dağıtılan Kâr Payı	0,00	
13. Dağıtılan Diğer Kâr Payı	294.200.523,64	
- Yönetim Kurulu Üyelerine	0,00	
- Çalışanlara	0,00	
- Pay Sahibi Dışındaki Kişilere	294.200.523,64	
14. İntifa Senedi Sahiplerine Dağıtılan Kâr Payı	0,00	
15. Ortaklara İkinci Kâr Payı	6.076.387.678,84	
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	462.915.200,31
19. OLAĞANÜSTÜ YEDEK	8.939.718.591,42	2.973.180.718,64
20. Dağıtılması Öngörülen Diğer Kaynaklar	0,00	0,00
- Geçmiş Yıl Kâr	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. 2023 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 (TL)	BEDELSİZ (TL)	ORANI (%)	TUTARI (TL)	ORAN (%)
BRÜT	6.181.406.477,30	-	40,10	2.943	294,30
NET (*)	5.563.265.829,57	-	36,09	2.649	264,87

(\*) Net hesaplama, %10 oranında gelir vergisi stopajı olacağı varsayımı ile yapılmıştır.

# Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar

Yönetim Kurulumuzun 24 Mayıs 2023 tarihli kararı doğrultusunda bağlı ortaklığımız Exsa Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş. (Exsa)'nin tüm aktif ve pasifleri ile birlikte bir kül halinde Şirketimiz tarafından devralınması suretiyle Şirketimiz bünyesinde gerçekleştirilen birleşme işlemi 15 Ocak 2024 tarihli tescil işlemiyle birlikte tamamlanmıştır. Söz konusu tescil işlemiyle birlikte anılan tarih itibarıyla Exsa tasfiyesiz infisah etmiş ve birleşme işlemi hukuken geçerlilik kazanmıştır. Böylelikle, Exsa'nın finansal varlıkları ile Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş.'nin %50 sermaye payı, Temsa Motorlu Araçlar Pazarlama ve Dağıtım A.Ş.'nin %100 sermaye payı ile Exsa Gayrimenkul Proje Geliştirme A.Ş.'nin %100 sermaye payı Şirketimiz mülkiyetine geçmiş bulunmaktadır. Birleşme neticesinde, Şirketimizce 59.972 TL nominal değerinde sermaye artırımını gerçekleştirilmiş olup, bu suretle ihraç olunacak paylar Sermaye Piyasası Kurulu nezdinde gerekli olan yasal süreçlerin tamamlanmasını takiben Exsa'nın Şirketimiz dışındaki diğer ortaklarına tahsis edilecektir.

Şirketimizin Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş. üzerinden %100 oranında hissedar olduğu Sabancı Renewables Inc.'nin 2025 yılının ikinci çeyreğinde devreye alınması hedeflenen 232 MW kapasiteli bir güneş enerjisi santrali yatırımı olan Oriana Solar Projesi için MUFG Bank Ltd., ING Bank LLC ve NORD LB (Norddeutsche Landesbank Girozentrale) bankalarının eşit katılımı ile 28 Mart 2024 tarihinde toplam 243 milyon ABD doları tutarında proje finansman kredi anlaşması imzalanmıştır.

Diğer yandan, daha önce 2024 yılının ikinci çeyreğinde devreye alınacağı kamuya duyurulan Sabancı Renewables Inc.'nin 272 MW kapasiteli Cutlass II Solar Projesi yatırımında devreye alma çalışmaları başarıyla devam etmekte olup, her iki projenin devreye alınmasıyla birlikte Sabancı Renewables Inc. ABD'de toplam 504 MW'lık yenilenebilir enerji portföyüne ulaşmış olacaktır.

Sabancı Holding olarak stratejik önceliklerimiz doğrultusunda, ana işlerimizin büyütülmesi ve yeni büyüme platformlarına yatırım odağımızı güçlendirmek amacıyla yapılan organizasyonel gözden geçirme neticesinde; malzeme teknolojileri alanındaki odağımızı ve mobilite çözümlerindeki liderlik konumumuzu daha da güçlendirmek amacıyla, Yapı Malzemeleri ve Sanayi stratejik iş kollarının, Malzeme Teknolojileri ve Mobilite Çözümleri olarak yapılandırılmasına karar verilmiştir. Bu değişiklik sonrasında, halihazırda Yapı Malzemeleri Grup Başkanı olarak görev yapan Sn. Burak Orhun Malzeme Teknolojileri Grup Başkanlığı'na; Sanayi Grup Başkanı olarak görev yapan Sn. Cevdet Alemdar ise Mobilite Çözümleri Grup Başkanı olarak 19 Nisan 2024 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere atanmışlardır. Yapılan atamalar ile birlikte, Akçansa, Çimsa ve Kordsa şirketlerimiz faaliyetlerini Malzeme Teknolojileri Grup Başkanlığı bünyesinde; Brisa, Temsa Ulaşım ve Temsa Motorlu Araçlar şirketlerimiz ise faaliyetlerini Mobilite Çözümleri Grup Başkanlığı bünyesinde sürdürecektir.

# Yıllık Faaliyet Raporuna Dair Bağımsız Denetçi Raporu



## YÖNETİM KURULU'NUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş. Genel Kurulu'na

### 1. Görüş

HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 1 Ocak - 31 Aralık 2023 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, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri çerçevesinde kabul edilen ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") 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. KGK tarafından yayımlanan Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar (Bağımsızlık Standartları Dâhil) ("Etik Kurallar") ve Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatında ve ilgili diğer mevzuatta bağımsız denetimle ilgili olarak yer alan etik ilkelere 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 2023 hesap dönemine ilişkin tam set konsolide finansal tabloları hakkında 2 Nisan 2024 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.

PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.  
Kılıçlı Paşa Mah. Meclis-i Mebusan Cad. No:8 İç Kapı No:301 Beyoğlu/İstanbul  
T: +90 212 326 6060, F: +90 212 326 6050, [www.pwc.com.tr](http://www.pwc.com.tr) Mersis Numaramız: 0-1460-0224-0500015



- 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 yansıtacak şekilde 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, ayni ve nakdi imkânlar, sigortalar ve benzeri teminatlar.

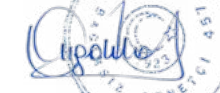
Yönetim kurulu, faaliyet raporunu hazırlarken Ticaret Bakanlığı'nın ve ilgili kurumların yaptığı ikincil mevzuat düzenlemelerini de dikkate alır.

### 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 yansıtmayı 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 yansıtmayı yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirir.

PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.



Gökhan Yüksel, SMMM  
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 2 Nisan 2024



**HACI ÖMER SABANCI  
HOLDİNG A.Ş.**

1 OCAK – 31 ARALIK 2023  
HESAP DÖNEMİNE AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR  
VE BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

## BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. Genel Kurulu'na

### A. Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

#### 1. Görüş

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'nin ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2023 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 denetlemiştir.

Görüşümüze göre, ilişikteki konsolide finansal tablolar Grup'un 31 Aralık 2023 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, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri çerçevesinde kabul edilen ve 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 (Bağımsızlık Standartları Dahil) ("Etik Kurallar") ile Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatında ve ilgili diğer mevzuatta konsolide finansal tabloların bağımsız denetimiyle ilgili olarak yer alan etik ilkelere 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
<b>TMS 29 "Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama" standardının uygulanması</b>	
Grup, ilişikteki 31 Aralık 2023 tarihli ve aynı tarihte sona eren yıla ilişkin konsolide finansal tablolarını TMS 29 "Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama" Standardını uygulayarak hazırlamıştır.	Gerçekleştirdiğimiz denetim çalışmalarını dahilinde, TMS 29 "Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama" standardının uygulanmasına ilişkin Grup yönetimi tarafından tasarlanan kontrolleri değerlendirdik.
TMS 29'a göre 31 Aralık 2022 tarihli konsolide finansal tablolar, 31 Aralık 2023 tarihindeki satın alma gücüne göre yeniden düzenlenmiştir.	Grup yönetimi tarafından yapılan parasal ve parasal olmayan kalemlerin ayrımının TMS 29'a uygun olarak yapıldığını kontrol ettik. Parasal olmayan kalemlerin detay listelerini temin ederek, tarihi maliyet ve satın alm tarihlerini, destekleyici belgelerle karşılaştırılarak doğru bir şekilde hesaplamaya dahil edildiğini örneklem yoluyla test ettik. Hesaplamalarda kullanılan endeks katsayılarını, TÜİK tarafından yayımlanan Türkiye'deki Tüketici Fiyat Endeksi'nden elde edilen katsayılar ile karşılaştırılarak kontrol ettik.
TMS 29'un uygulanması, Grup'un 31 Aralık 2023 tarihli ve aynı tarihte sona eren yıla ilişkin konsolide finansal tablolarında yer alan birçok kalemde önemli değişikliklere neden olmaktadır. TMS 29 uygulanması konsolide finansal tablolarda yaygın ve tutarsal olarak önemli etkiye sahiptir. Bununla birlikte, söz konusu uygulamanın denetimini gerçekleştirmek için harcanan ilave denetim eforu da göz önünde bulundurulduğunda, TMS 29'un uygulanması tarafımızca kilit denetim konusu olarak belirlenmiştir.	Enflasyon etkileri ile yeniden düzenlenen parasal olmayan kalemlerin, gelir tablosunun ve nakit akış tablosunun matematiksel doğruluğunu test ettik. TMS 29'un uygulanmasına ilişkin konsolide finansal tablo dipnotlarında yer alan açıklamaların TFRS'lere göre yeterliliğini değerlendirdik.
Grup'un TMS 29 standardının uygulamasına ilişkin muhasebe politikaları ve ilgili açıklamalar Not 2.1.2'de yer almaktadır.	



Kilit denetim konuları	Denetimde konunun nasıl ele alındığı
<p><b>Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklara ilişkin TFRS 9 çerçevesinde belirlenen beklenen zarar karşılıkları (Dipnot 34)</b></p> <p>Grup'un 31 Aralık 2023 tarihli konsolide finansal tablolarında aktifte önemli bir paya sahip olan toplam 981 milyar TL finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar ve bunlara ilişkin ayrılmış olan toplam 32 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. 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 senaryoların oluşturulması ve ağırlıklandırılması gibi bütünü itibarıyla karmaşık bilgi ve tahmin içeriyor olması; mevcut olan kredi ve kiralama işlemlerinden alacaklarının büyüklüğü; söz konusu kredi ve kiralama işlemlerinden alacakların mevcut düzenlemeler 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 çalışmaları dahilinde krediler ve kiralama işlemlerinden alacakların niteliklerine göre sınıflandırılmasına ve değer düşüklüğü hesaplamalarının, ilgili mevzuat çerçevesinde belirlenmesine ilişkin Grup'un oluşturduğu politika, prosedür ve yönetim ilkelerini 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 makro-ekonomik beklentilerin yansıtılmasına yönelik oluşturulan senaryolar bağımsız olarak tarafımızca ilgili uzmanlarımız ile birlikte değerlendirildi.</p> <p>Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar ile mevcut düzenlemeler çerçevesinde, kredi riskine göre sınıflandırılmasının makul olup olmadığı, değer düşüklüğüne uğrayıp uğramadığının tespiti ve alacağın değer düşüklüğü karşılığının zamanında ve mevzuat hükümlerine uygun olarak 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 kredi ve kiralama işlemlerinden 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 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><b>Emekli Sandığı yükümlülüklerinin değerlemesi (Dipnot 2.3.21)</b></p> <p>31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla düzenlenmiş konsolide finansal tablolarda, Grup, Emekli Sandığı yükümlülüklerine ilişkin olarak 1.046 milyon TL karşılık ayırmıştır.</p> <p>Grup'un Tekaüt Sandığı Vakfı ("Sandık") 506 Sayılı Kanun'un Geçici 20. maddesi çerçevesinde kurulmuş bir sandık olup SGK'ya devredilecek sandıklar kapsamına girmektedir. Devir tarihini belirlemede Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı yetkili kılınmıştır. Sandığın toplam yükümlülükleri, SGK'ya devredilecek faydalar ve Sandığın sorumluluğunda kalacak ilave faydalar için ayrı ayrı yöntem ve varsayımlar kullanılarak hesaplanmaktadır. Emekli Sandığı yükümlülüklerinin hesaplamaları uygun varsayımların seçiminde, önemli yargı ve teknik uzmanlık gerektirir. Grup yönetimi söz konusu değerlemelerin yapılması amacıyla harici bir aktüerya firmasının hizmetlerinden faydalanmaktadır. Denetimimiz esnasında bu alana odaklanmamızın nedeni; devir tarihindeki belirsizlik sağlanan sosyal faydalara ilişkin emekli sandığı yükümlülük hesaplamalarında kullanılan Kanunla belirlenmiş teknik faiz oranı, 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, emekli ve çalışan verilerinin doğruluğunu bir örneklem kümesi seçerek test ettik. Ayrıca Emekli Sandığı bilançosunda yer alan varlıkların fiili mevcudiyeti ve değerlerini doğruladık.</p> <p>Hesaplamada kullanılan aktüeryal varsayımlarda, dönem içerisinde çalışanlara sağlanan faydalarda, plan varlıkları ve yükümlülüklerinde ve değerlemeler ile ilgili yönetmelik ve düzenlemelerde önemli değişiklik olup olmadığını kontrol ettik.</p> <p>Harici danışman aktüerler tarafından yükümlülüğün hesaplanmasında kullanılan varsayım ve değerlemelerin makul olup olmadığını aktüer uzmanlarımız vasıtasıyla değerlendirdik.</p> <p>Ayrıca ilişikteki konsolide finansal tablolarda Emekli Sandığı yükümlülüklerine ilişkin yer alan dipnotların yeterliliğini değerlendirdik.</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 şüphecilikimizi 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; muvaza, 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, tehditleri ortadan kaldırmak amacıyla atılan adımlar ile alınan 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 aşacağına makul şekilde beklendiği oldukça istisnai durumlarda, ilgili hususun bağımsız denetçi raporumuzda bildirilmemesine karar verebiliriz.



## B. Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülükler

1. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 402. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca, Şirket'in 1 Ocak - 31 Aralık 2023 hesap döneminde defter tutma düzeninin, kanun ile şirket esas sözleşmesinin finansal raporlamaya ilişkin hükümlerine uygun olmadığına dair önemli bir hususa rastlanmamıştır.
2. TTK'nın 402. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca, Yönetim Kurulu tarafımıza denetim kapsamında istenen açıklamaları yapmış ve istenen belgeleri vermiştir.
3. TTK'nın 398. Maddesi'nin dördüncü fıkrası uyarınca düzenlenen Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporu 2 Nisan 2024 tarihinde Şirket'in Yönetim Kurulu'na sunulmuştur.

PwC Bağımsız Denetim ve  
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.

Gökhan Yüksel, SMMM  
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 2 Nisan 2024

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 .....	160-265
DİPNOT 1 - GRUP'UN ORGANİZASYONU VE FAALİYET KONUSU .....	160
DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR .....	161
DİPNOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ .....	195
DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA .....	197
DİPNOT 5 - NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ .....	200
DİPNOT 6 - TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI HESABI .....	201
DİPNOT 7 - FİNANSAL YATIRIMLAR .....	201
DİPNOT 8 - FİNANSAL BORÇLAR .....	205
DİPNOT 9 - KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN KAYNAKLANAN YÜKÜMLÜLÜKLER .....	208
DİPNOT 10 - TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR .....	209
DİPNOT 11 - DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR .....	209
DİPNOT 12 - STOKLAR .....	210
DİPNOT 13 - PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER .....	210
DİPNOT 14 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR .....	211
DİPNOT 15 - YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER .....	213
DİPNOT 16 - MADDİ DURAN VARLIKLAR .....	214
DİPNOT 17 - MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR .....	216
DİPNOT 18 - KULLANIM HAKKI VARLIKLARI .....	218
DİPNOT 19 - ŞEREFİYE .....	220
DİPNOT 20 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER .....	221
DİPNOT 21 - TAAHHÜTLER .....	225
DİPNOT 22 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR .....	229
DİPNOT 23 - DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER .....	230
DİPNOT 24 - ÖZKAYNAKLAR.....	231
DİPNOT 25 - SATIŞ AMAÇLI SINIFLANDIRILAN VARLIKLAR, YÜKÜMLÜLÜKLER VE DURDURULAN FAALİYETLER .....	232
DİPNOT 26 - HASILAT VE SATIŞLARIN MALİYETİ .....	233
DİPNOT 27 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER .....	234
DİPNOT 28 - BAĞIMSIZ DENETÇİ/ BAĞIMSIZ DENETİM KURULUŞUNDAN ALINAN HİZMETLERE İLİŞKİN ÜCRETLER .....	235
DİPNOT 29 - ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİR VE GİDERLER.....	236
DİPNOT 30 - YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİR VE GİDERLER .....	236
DİPNOT 31 - FİNANSAL GELİRLER VE GİDERLER .....	237
DİPNOT 32 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ .....	237
DİPNOT 33 - TÜREV ARAÇLAR .....	241
DİPNOT 34 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR .....	243
DİPNOT 35 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN BORÇLAR .....	245
DİPNOT 36 - PAY BAŞINA KAZANÇ .....	246
DİPNOT 37 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI .....	246
DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ .....	247
DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLAR .....	261
DİPNOT 40 - RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR .....	265

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 ve 2022 Tarihli Konsolide Bilançolar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2023	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2022
<b>VARLIKLAR</b>			
<b>Dönen Varlıklar</b>		<b>1.304.049.618</b>	<b>1.187.072.392</b>
Nakit ve Nakit Benzerleri	5	93.982.614	106.847.623
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Hesabı	6	277.730.318	187.642.599
Finansal Yatırımlar	7	102.303.499	107.379.464
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan		26.346.947	25.080.449
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan		44.900.927	47.763.648
- İtfa Edilmiş Maliyeti Üzerinden Değerlenen		29.892.055	34.032.995
- Vadeli Mevduatlar		1.163.570	502.372
Ticari Alacaklar	10	9.567.657	10.860.109
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar	34	712.385.445	674.741.277
Diğer Alacaklar	11	13.553.335	12.672.160
Türev Araçlar	33	18.077.329	16.742.196
Stoklar	12	23.682.338	22.750.952
Peşin Ödenmiş Giderler	13	29.754.591	26.307.473
Ertelenmiş Sigortacılık Üretim Giderleri		2.110.364	1.680.368
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar		257.170	989.860
Diğer Dönen Varlıklar	23	19.968.218	17.261.539
<b>Satış Amaçlı Sınıflandırılan Varlıklar</b>	25	<b>676.740</b>	<b>1.196.772</b>

		<b>888.281.675</b>	<b>942.152.906</b>
<b>Duran Varlıklar</b>			
Finansal Yatırımlar	7	395.848.223	383.120.737
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan		245.335.724	242.358.819
- İtfa Edilmiş Maliyeti Üzerinden Değerlenen		149.892.719	140.761.918
- Vadeli Mevduatlar		619.780	-
Ticari Alacaklar	10	2.581	2.337
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar	34	243.901.235	325.511.927
Diğer Alacaklar	11	1.649.169	2.625.719
Türev Araçlar	33	48.725.555	63.799.718
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar	14	77.028.827	66.114.225
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	15	2.629.144	2.421.064
Maddi Duran Varlıklar	16	63.439.398	47.577.486
Kullanım Hakkı Varlıkları	18	9.322.583	7.729.322
Maddi Olmayan Duran Varlıklar		38.781.443	39.137.774
- Şerefiye	19	10.757.590	11.214.304
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	17	28.023.853	27.923.470
Peşin Ödenmiş Giderler	13	273.120	852.603
Ertelenmiş Sigortacılık Üretim Giderleri		3.134.480	2.503.323
Ertelenmiş Vergi Varlıkları	32	1.667.274	177.323
Diğer Duran Varlıklar	23	1.878.643	579.348
<b>TOPLAM VARLIKLAR</b>		<b>2.192.331.293</b>	<b>2.129.225.298</b>

Bu konsolide finansal tablolar yayımlanmak üzere Yönetim Kurulu'nun 2 Nisan 2024 tarihli toplantısında onaylanmış ve Yönetim Kurulu adına, Yönetim Kurulu üyesi ve CEO Cenk Alper ile Finans Grup Başkanı Nusret Orhun Köstem tarafından imzalanmıştır. Genel Kurul'un konsolide finansal tabloları değiştirme yetkisi bulunmaktadır.

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 ve 2022 Tarihli Konsolide Bilançolar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2023	Bağımsız Denetimden Geçmiş 31 Aralık 2022
<b>Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>		<b>1.625.360.107</b>	<b>1.486.990.044</b>
Kısa Vadeli Borçlanmalar	8	53.803.753	41.780.312
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	8	66.068.210	61.919.907
Kiralama İşlemlerinden Kaynaklanan Yükümlülükler	9	1.154.452	1.089.169
Ticari Borçlar	10	27.024.490	25.521.046
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	35	1.355.180.460	1.234.564.821
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	23	811.683	430.488
Diğer Borçlar	11	56.262.182	57.806.744
Türev Araçlar		6.524.648	9.555.025
Devlet Teşvik ve Yardımları		5.850	-
Ertelenmiş Gelirler		2.289.958	842.735
Dönem Karı Vergi Yükümlülüğü		9.536.520	16.783.057
Kısa Vadeli Karşılıklar		38.992.950	29.750.908
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karşılıklar	22	4.244.201	2.930.149
- Sigortacılık Teknik Karşılıkları	20	32.055.401	25.196.069
- Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	20	2.693.348	1.624.690
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	23	7.675.385	6.922.944
Satış Amaçlı Elde Tutulan Varlıklara İlişkin Yükümlülükler	25	29.566	22.888
<b>Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>		<b>181.815.890</b>	<b>241.629.145</b>
Uzun Vadeli Borçlanmalar	8	91.470.005	121.903.621
Kiralama İşlemlerinden Kaynaklanan Yükümlülükler	9	4.891.045	4.774.967
Ticari Borçlar	10	60.337	-
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar	35	22.050.068	40.599.800
Diğer Borçlar	11	19.653.848	26.487.598
Türev Araçlar		8.517.175	15.337.314
Devlet Teşvik ve Yardımları		27.240	47.354
Ertelenmiş Gelirler		1.311.884	834.051
Uzun Vadeli Karşılıklar		24.970.487	22.185.145
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar	22	4.663.413	6.440.952
- Sigortacılık Teknik Karşılıkları	20	18.313.557	14.131.004
- Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar	20	1.993.517	1.613.189
Ödenecek vergi ve fonlar		-	-
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	32	7.943.942	8.565.427
Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler	23	919.859	893.868
<b>ÖZKAYNAKLAR</b>		<b>385.155.296</b>	<b>400.606.109</b>
<b>Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar</b>		<b>220.692.266</b>	<b>217.890.185</b>
Ödenmiş Sermaye	24	2.040.404	2.040.404
Sermaye Düzeltme Farkları		85.021.168	85.021.168
Paylara İlişkin Primler	24	353.885	353.885
Gerçekleşmiş Paylar (-)	24	(316.694)	(1.697.299)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak			
- Birikmiş Kar ya da Zarar			
- Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kazançları/(Kayıpları)		(2.081.864)	(1.675.407)
Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak			
- Birikmiş Kar ya da Zarar			
- Yabancı Para Çevrim Farkları		(1.123.251)	(622.930)
- Riskten Korunma Kazanç/Kayıpları		(10.597.574)	(8.358.112)
- Yeniden Değerleme ve Sınıflandırma Kazançları/(Kayıpları)		12.449	5.942.488
Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler		10.818.840	10.538.199
Geçmiş Yıllar Karları		121.137.583	86.926.298
Net Dönem Karı		15.427.320	39.421.491
<b>Kontrol Gücü Olmayan Paylar</b>		<b>164.463.030</b>	<b>182.715.924</b>
<b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>		<b>2.192.331.293</b>	<b>2.129.225.298</b>

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 1 Ocak – 31 Aralık 2023 ve 2022 Dönemlerine Ait Konsolide Kar veya Zarar Tabloları

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

	Dipnot Referansları	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2023	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2022
<b>SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER</b>			
Hasılat (net)	26	137.009.157	123.593.119
Satışların Maliyeti (-)	26	(115.931.168)	(105.388.486)
<b>Ticari Faaliyetlerden Brüt Kar</b>		<b>21.077.989</b>	<b>18.204.633</b>
Faiz, Prim, Komisyon ve Diğer Gelirler	26	393.756.589	312.280.147
Faiz, Prim, Komisyon ve Diğer Giderler (-)	26	(228.961.195)	(126.376.342)
<b>Finans Sektörü Faaliyetlerinden Brüt Kar</b>		<b>164.795.394</b>	<b>185.903.805</b>
<b>BRÜT KAR</b>		<b>185.873.383</b>	<b>204.108.438</b>
Genel Yönetim Giderleri (-)	27	(72.905.937)	(50.301.397)
Pazarlama Giderleri (-)	27	(14.844.457)	(12.003.271)
Araştırma ve Geliştirme Giderleri (-)	27	(269.962)	(180.918)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	29	22.991.484	16.839.946
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	29	(10.088.691)	(5.802.567)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından Paylar	14	13.667.913	17.856.719
<b>FAALİYET KARI</b>		<b>124.423.733</b>	<b>170.516.950</b>
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	30	1.131.313	9.316.315
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	30	(635.129)	(453.244)
<b>FİNANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KARI</b>		<b>124.919.917</b>	<b>179.380.021</b>
Finansman Gelirleri	31	3.779.849	2.270.444
Finansman Giderleri (-)	31	(7.232.321)	(5.428.449)
Parasal Kazanç/(Kayıp)		(73.514.586)	(77.686.005)
<b>SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER</b>			
<b>VERGİ ÖNCESİ KARI</b>		<b>47.952.859</b>	<b>98.536.011</b>
<b>Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri</b>			
Dönem Vergi Gideri	32	(19.375.475)	(42.691.113)
Ertelenmiş Vergi Geliri/(Gideri)		(8.727.953)	5.427.451
<b>SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLERDEN</b>			
<b>DÖNEM KARI</b>		<b>19.849.431</b>	<b>61.272.349</b>
<b>DURDURULAN FAALİYETLER</b>			
Durdurulan Faaliyetler Vergi Sonrası Dönem Zararı		(2.448)	(3.981)
<b>DÖNEM KARI</b>		<b>19.846.983</b>	<b>61.268.368</b>
<b>DÖNEM KARININ DAĞILIMI</b>			
- Kontrol Gücü Olmayan Paylar		4.419.663	21.846.877
- Ana Ortaklık Payları		15.427.320	39.421.491
<b>Pay başına kazanç</b>			
- yüz adet adi hisse senedi (TL)	36	7,56	19,32
<b>Pay başına sürdürülen faaliyetlerden kazanç</b>			
- yüz adet adi hisse senedi (TL)	36	7,56	19,33

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 1 Ocak – 31 Aralık 2023 ve 2022 Hesap Dönemlerine Ait Konsolide Diğer Kapsamlı Gelir Tabloları

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2023	Bağımsız Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2022
<b>DÖNEM KARI</b>	<b>19.846.983</b>	<b>61.268.368</b>
<b>Diğer Kapsamlı Gelir/(Gider):</b>		
<b>Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar</b>	<b>(715.676)</b>	<b>(3.364.848)</b>
Aktüeryal (kayıp)/kazanç	(729.525)	(3.074.253)
Özkaynak yöntemi ile değerlendirilen yatırımların gider kapsamlı gelir/(giderlerindeki) paylar, vergi sonrası	13.849	(290.595)
<b>Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacaklar</b>	<b>(22.722.236)</b>	<b>9.747.777</b>
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklara ilişkin diğer kapsamlı gelir (gider), vergi sonrası	(14.596.672)	20.275.299
Yabancı para çevrim farklarındaki değişim	(274.137)	(9.934.814)
Nakit akışı riskinden korunma araçları, vergi sonrası	282.813	4.385.311
Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma amaçlı türev finansal varlıklara ilişkin kar/(zarar), vergi sonrası	(9.593.190)	(4.763.456)
Özkaynak yöntemi ile değerlendirilen yatırımların diğer kapsamlı gelir/(giderlerinden) paylar, vergi sonrası	1.458.950	(214.563)
<b>DİĞER KAPSAMLI GELİR/(GİDER) (VERGİ SONRASI)</b>	<b>(23.437.912)</b>	<b>6.382.929</b>
<b>TOPLAM KAPSAMLI GELİR</b>	<b>(3.590.929)</b>	<b>67.651.297</b>
<b>TOPLAM KAPSAMLI GELİRİN DAĞILIMI</b>		
- Kontrol Gücü Olmayan Paylar	(9.934.311)	27.699.093
- Ana Ortaklık Payları	6.343.382	39.952.204

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 1 Ocak – 31 Aralık 2023 ve 2022 Hesap Dönemine Ait Konsolide Nakit Akış Tabloları

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 1 Ocak – 31 Aralık 2023 ve 2022 Hesap Dönemlerine Ait Konsolide Özkaynaklar Değişim Tabloları

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

	Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Sınıflandırılacak													
	Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler ve Giderler													
	Yabancı						Kardan							
	Sermaye	Sermaye	Geri	Paylara	Aktüeryal	para	Riskten	Değer	Geçmiş	Ana	Kontrol gücü			
	düzeltilmesi	düzeltilmesi	Alınmış	ilişkin	(kayıp) /	çevrim	Korunma	artış	yıllar	ortaklığa ait	olmayan			
	farkları	farkları	Paylar (-)	primler	kazanç	farkları	Fonları	fonları	karları	Net dönem	öz kaynaklar	paylar	Özkaynaklar	
	Sermaye	farkları	Paylar (-)	primler	kazanç	farkları	Fonları	fonları	yedekler	Geçmiş	Net dönem	öz kaynaklar	paylar	Özkaynaklar
<b>1 Ocak 2022 itibarıyla bakiye</b>	<b>2.040.404</b>	<b>85.021.168</b>	<b>(1.626.107)</b>	<b>353.885</b>	-	<b>4.226.651</b>	<b>(8.121.137)</b>	<b>(1.350.188)</b>	<b>9.935.211</b>	<b>89.924.409</b>	-	<b>180.404.296</b>	<b>155.791.861</b>	<b>336.196.157</b>
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	602.988	(602.988)	-	-	-	-
Temettü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3.201.112)	-	(3.201.112)	(2.434.757)	(5.635.869)
Sermaye arttırımı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.171.667	1.171.667	-
Bağlı ortaklık edinimi veya elden çıkarılması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	331.279	331.279	-
Payların geri alım işlemleri nedeniyle meydana gelen artış (azalış)	-	-	(71.192)	-	-	-	-	-	874.115	-	802.923	156.781	959.704	-
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	(68.126)	-	(68.126)	-	(68.126)	-
Toplam kapsamlı gelir	-	-	-	-	(1.675.407)	(4.849.581)	(236.975)	7.292.676	-	-39.421.491	39.952.204	27.699.093	67.651.297	-
<b>31 Aralık 2022 itibarıyla bakiyeler</b>	<b>2.040.404</b>	<b>85.021.168</b>	<b>(1.697.299)</b>	<b>353.885</b>	<b>(1.675.407)</b>	<b>(622.930)</b>	<b>(8.358.112)</b>	<b>5.942.488</b>	<b>10.538.199</b>	<b>86.926.298</b>	<b>39.421.491</b>	<b>217.890.185</b>	<b>182.715.924</b>	<b>400.606.109</b>
<b>1 Ocak 2023 itibarıyla bakiye</b>	<b>2.040.404</b>	<b>85.021.168</b>	<b>(1.697.299)</b>	<b>353.885</b>	<b>(1.675.407)</b>	<b>(622.930)</b>	<b>(8.358.112)</b>	<b>5.942.488</b>	<b>10.538.199</b>	<b>86.926.298</b>	<b>39.421.491</b>	<b>217.890.185</b>	<b>182.715.924</b>	<b>400.606.109</b>
Transferler	-	-	-	-	-	-	-	-	280.641	39.140.850	(39.421.491)	-	-	-
Temettü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(4.980.277)	-	(4.980.277)	(8.537.978)	(13.518.255)
Bağlı Ortaklıklarda Kontrol Kaybı ile Sonuçlanmayan Pay Oranı Değişikliklerine Bağlı Artış/Azalış	-	-	-	-	-	(13.200)	20.859	-	-	(257.272)	-	(249.613)	250.653	1.040
Payların geri alım işlemleri nedeniyle meydana gelen artış (azalış) (*)	-	-	1.380.605	-	-	-	-	-	307.984	-	1.688.589	(31.258)	1.657.331	-
Toplam kapsamlı gelir	-	-	-	-	(406.457)	(487.121)	(2.260.321)	(5.930.039)	-	-15.427.320	6.343.382	(9.934.311)	(3.590.929)	-
<b>31 Aralık 2023 itibarıyla bakiyeler</b>	<b>2.040.404</b>	<b>85.021.168</b>	<b>(316.694)</b>	<b>353.885</b>	<b>(2.081.864)</b>	<b>(1.123.251)</b>	<b>(10.597.574)</b>	<b>12.449</b>	<b>10.818.840</b>	<b>121.137.583</b>	<b>15.427.320</b>	<b>220.692.266</b>	<b>164.463.030</b>	<b>385.155.296</b>

(\*) 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla geri alınan paylara ilişkin dönem içinde eşleşen emirler dikkate alındığında alım/satım net etkisini göstermektedir.

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.

158 Sabancı Holding 2023 Faaliyet Raporu

	Dipnot Referansları	Bağımsız	Bağımsız
		Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2023	Denetimden Geçmiş 1 Ocak-31 Aralık 2022
Sürdürülen Faaliyetlerden Dönem Karı (Zararı)		19.849.431	61.272.349
Durdurulan Faaliyetlerden Dönem Karı (Zararı)		(2.448)	(3.981)
<b>İşletme faaliyetlerinden sağlanan net nakitin faaliyet karı ile mutabakatına yönelik düzeltmeler:</b>			
Vergi (Gelir) Gideri İle İlgili Düzeltmeler		28.103.428	37.263.662
Amortisman ve İfa Gideri İle İlgili Düzeltmeler	4	12.101.669	10.931.323
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar İçin Ayrılan Beklenen Kredi Zarar Karşılığı	34	15.221.891	33.059.823
Türev Finansal Araçların Gerçeğe Uygun Değer Kayıpları (Kazançları) İle İlgili Düzeltmeler		(10.595.846)	(493.041)
Finans Sektörü Harici Faiz (Gelirleri)/Giderleri İle İlgili Düzeltmeler		3.064.206	2.039.313
Finans Sektörü Faiz (Gelirleri)/Giderleri İle İlgili Düzeltmeler		8.629.943	(52.647.077)
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Karşılıklar (İptali) İle İlgili Düzeltmeler		1.089.989	740.103
Maddi Duran Varlık Değer Düşüklüğü (İptali) İle İlgili Düzeltmeler		389.643	412.966
Satış Amaçlı Duran Varlıklar Değer Düşüklüğü (İptali) İle İlgili Düzeltmeler		535	290
Şerefiye Değer Düşüklüğü	19	254.615	-
Duran Varlıkların Elden Çıkarılmasından Kaynaklanan Kayıplar (Kazançlar) İle İlgili Düzeltmeler		526	(2.117.654)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Dağıtılmaması Karları İle İlgili Düzeltmeler	14	(13.667.913)	(17.856.719)
Stok Değer Düşüklüğü (İptali) İle İlgili Düzeltmeler	12	109.804	40.663
Alacaklarda Değer Düşüklüğü (İptali) İle İlgili Düzeltmeler		153.941	155.704
Gerçekleşmemiş Yabancı Para Çevrim Farkları İle İlgili Düzeltmeler		(17.417.054)	(20.401.081)
Parasal kayıp/kazanç		(23.964.654)	(60.637.367)
İştirak, İş ortaklığı ve Finansal Yatırımların Elden Çıkarılmasından veya Paylarındaki Değişim Sebebi ile Oluşan Kayıplar (Kazançlar) İle İlgili Düzeltmeler		-	(5.809.010)
<b>İşletme varlık ve yükümlülüklerindeki değişiklik öncesi işletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akımı</b>			
Ticari Alacaklardaki Azalış (Artış) İle İlgili Düzeltmeler		1.138.267	601.213
Stoklardaki Azalışlar (Artışlar) İle İlgili Düzeltmeler		(1.026.788)	(1.009.348)
Faaliyetlerle İlgili Diğer Alacaklardaki Azalış (Artış) İle İlgili Düzeltmeler		95.375	(3.764.267)
Peşin Ödenmiş Giderlerdeki Azalış (Artış) İle İlgili Düzeltmeler		(2.867.635)	(20.692.871)
Türev Varlıklardaki Azalış (Artış) İle İlgili Düzeltmeler		5.173.983	12.302.277
Faaliyetlerle İlgili Diğer Varlıklardaki Azalış (Artış) İle İlgili Düzeltmeler		(15.335.326)	5.547.344
Ticari Borçlardaki Artış (Azalış) İle İlgili Düzeltmeler		1.563.781	1.622.608
Faaliyetler İle İlgili Diğer Borçlardaki Artış (Azalış) İle İlgili Düzeltmeler		6.699.302	19.110.506
Durdurulan Faaliyetlere İlişkin Net Nakit Akışları		526.175	1.062.560
<b>Finans bölümündeki işletme varlık ve yükümlülüklerindeki değişiklikler:</b>			
Finansal Yatırımlardaki Azalış (Artış)		(8.382.543)	37.018.932
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklarda Azalış (Artış)		48.702.873	10.121.499
Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlardaki Artış (Azalış)		78.582.572	(120.698.303)
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Hesabındaki Azalış (Artış)		(90.087.719)	33.746.724
Vergi ladelere (Ödemeler)		(25.889.322)	(31.623.119)
Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Karşılıklar Kapsamında Yapılan Ödemeler		(1.074.594)	(211.171)
<b>İşletme faaliyetlerinden sağlanan (kullanılan) nakit</b>		<b>21.140.107</b>	<b>(70.915.150)</b>
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yanıtlan ve İfa Edilen Maliyetinden			
Tutulan Finansal Varlık Alımları		(10.465.296)	51.850.568
Maddi ve Maddi Olmayan Duran Varlıkların Alımından Kaynaklanan Nakit Çıkışları	16,17	(22.977.849)	(14.569.476)
Maddi ve Maddi Olmayan Duran Varlıkların Satışından Kaynaklanan Nakit Girişleri	16,17	1.533.705	3.618.005
Yatırım Amaçlı Gayrimenkul Satımından Kaynaklanan Nakit Girişleri / (Çıkışları)		(219.655)	-
Bağlı Ortaklıkların Kontrolünin Elde Edilmesine Yönelik Alışlara İlişkin Nakit Girişleri / (Çıkışları)		-	(2.046.027)
İştiraklerdeki ve/veya İş Ortaklıklarındaki Payların Satışı veya Sermaye Azaltımı Sebebiyle Oluşan Nakit Girişleri		-	6.266.892
İştiraklerin pay alımı/sermaye arttırımı sebebiyle oluşan nakit çıkışları		(240.767)	-
Alınan Temettümler	14	4.517.172	5.072.103
Diğer Nakit Girişleri (Çıkışları)		-	267.810
<b>Yatırım faaliyetlerinden sağlanan (kullanılan) net nakit</b>		<b>(27.852.690)</b>	<b>50.459.875</b>
Borçlanımdan Kaynaklanan Nakit Girişleri	8	79.023.931	50.514.442
Borç Ödemelerine İlişkin Nakit Çıkışları		(22.044.095)	(26.866.613)
Kira Sözleşmelerinden Kaynaklanan Borç Ödemelerine İlişkin Nakit Çıkışları		(2.121.355)	(1.745.068)
İşletmenin Kendi Paylarını Almasından Kaynaklanan Nakit Çıkışları		(3.083.622)	(2.826.778)
İşletmenin Kendi Paylarını Satmasından Kaynaklanan Nakit Girişleri		4.843.614	4.004.271
Finans sektörü Harici (Ödenen)/Alınan Faiz		(2.909.283)	(2.255.569)
Ödenen Temettümler		(13.518.255)	(5.635.869)
Pay ve Diğer Özkaynağa Dayalı Araçların İhracından Kaynaklanan Nakit Girişleri		-	1.171.667
<b>Finansman faaliyetlerinden sağlanan net nakit</b>		<b>40.190.935</b>	<b>16.360.483</b>
Yabancı Para Çevrim Farklarının Nakit ve Nakit Benzerleri Üzerindeki Etkisi		21.318.649	22.294.055
Nakit Üzerindeki Parasal Kazanç/(Kayıp)		(59.957.083)	(69.297.575)
Nakit ve Nakit Benzerlerindeki Net Artış/(Azalış)		(5.160.082)	(51.098.312)
Dönem Başındaki Nakit ve Nakit Benzerleri (*)		89.043.797	140.142.109
<b>Dönem sonundaki nakit ve nakit benzerleri</b>		<b>83.883.715</b>	<b>89.043.797</b>

(\*) Cari dönemde nakit ve nakit benzerleri 28.211 TL faiz reeskontu içermektedir (31 Aralık 2022: 16.360 TL). Cari dönemde dönem başındaki bloke mevduat 17.803.825 TL, dönem sonundaki bloke mevduat ise 10.098.899 TL'dir.

İlişikteki dipnotlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluşturur.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### 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 2023 tarihi itibarıyla çalışan personel sayısı 64.061’dir (31 Aralık 2022: 67.375). 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 2023 tarihi itibarıyla Grup’un hisselerini elinde bulunduran hissedarlar ve hisse oranları aşağıdaki gibidir (Dipnot 24):

	(%)
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	14,07
Serra Sabancı	7,22
Suzan Sabancı Dinçer	6,94
Çiğdem Sabancı Bilen	6,94
Diğer	64,83
	<b>100</b>

Holding, Bağlı Ortaklıkları, İş Ortaklıkları ve İştirakleri birlikte “Grup” olarak adlandırılmıştır. Holding, Sabancı Ailesi tarafından yönetilmektedir.

### Bağlı Ortaklıklar

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

Bağlı Ortaklıklar	İşlem gördükleri borsa	Faaliyet konusu	Endüstriyel bölüm	Çalışan sayıları	Kayıtlı olduğu ülke
Agesa Hayat ve Emeklilik A.Ş. (“Agesa”)	BİST	Bireysel Emeklilik	Finansal Hizmetler	1.839	Türkiye
Akbank T.A.Ş. (“Akbank”)	BİST	Bankacılık	Bankacılık	15.107	Türkiye
Aksigorta A.Ş. (“Aksigorta”)	BİST	Sigorta	Finansal Hizmetler	761	Türkiye
Ankara Enternasyonel Otelcilik A.Ş. (“AEO”)	-	Turizm	Diğer	2	Türkiye
Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. (“Carfourusa”)	BİST	Ticaret	Perakende	11.363	Türkiye
Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. (“Çimsa”)	BİST	Çimento	Yapı Malzemeleri	2.181	Türkiye
Dx Technology Services and Investment BV (“Dx BV”)	-	Bilgi Teknolojileri	Diğer	771	Hollanda
Exsa Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş. (“Exsa”)	-	Ticaret	Diğer	66	Türkiye
Sabancı Building Solutions (“SBS”)	-	Çimento	Yapı Malzemeleri	157	Hollanda
Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş. (“İklim Teknolojileri”)	-	Enerji	Enerji	9	Türkiye
Kordsa Teknik Tekstil Anonim Şirketi (“Kordsa”)	BİST	Lastik takviye	Sanayi	4.936	Türkiye
Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş. (“Teknosa”)	BİST	Ticaret	Perakende	3.113	Türkiye
Tursa Sabancı Turizm ve Yatırım İşletmeleri A.Ş. (“Tursa”)	-	Turizm	Diğer	2	Türkiye

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### 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 2023 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
Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. (“Akçansa”)	BİST	Çimento	Yapı Malzemeleri	Heidelberg	3.277
Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (“Brisa”)	BİST	Lastik	Sanayi	Bridgestone	3.892
Enerjisa Enerji A.Ş. (“Enerjisa Enerji”)	BİST	Enerji	Enerji	E.ON SE	12.703
Enerjisa Üretim Santralleri A.Ş. (“Enerjisa Üretim”)	-	Enerji	Enerji	E.ON SE	2.079
Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş. (“Temsa Ulaşım Araçları”)	-	Otomotiv	Diğer	PPF Industry CO. B.V.	1.803

İş ortaklıkları Türkiye’de kurulmuştur.

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR

#### 2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar

##### 2.1.1 Uygulanan finansal raporlama standartları

Grup’un konsolide finansal tabloları, Sermaye Piyasası Kurulu’nun (“SPK”) 13 Haziran 2013 tarih ve 28676 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan II-14.1 nolu “Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği” (“Tebliğ”) hükümlerine uygun olarak hazırlanmış olup Tebliğin 5. Maddesine göre Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (“KGGK”) tarafından yayımlanan Türkiye Finansal Raporlama Standartları (“TFRS”) ile bunlara ilişkin ek ve yorumlar esas alınmıştır.

Konsolide finansal tablolar, KGK tarafından yayımlanan “TMS Taksonomisi Hakkında Duyuru” ile SPK tarafından yayımlanan Finansal Tablo Örnekleri ve Kullanım Rehberi’nde belirlenmiş olan formatlara uygun olarak sunulmuştur.

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 hazırlanmaktadır.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.1 Sunuma İlişkin Temel Esaslar (devamı)

##### 2.1.1 Uygulanan finansal raporlama standartları (devamı)

Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren Bağlı Ortaklıklar’ın kanuni finansal tabloları faaliyet gösterdikleri ülkelerde geçerli olan kanun ve yönetmeliklere uygun olarak hazırlanmıştır. Konsolide finansal tablolar, gerçeğe uygun değeri ile gösterilen finansal varlıklar ve yükümlülükler ve işletme birleşmeleri sırasında ortaya çıkan duran varlıklardaki kayıtlı değer ile gerçeğe uygun değer arasında farklardan kaynaklanan değerlemeler haricinde tarihi maliyet esasına baz alınarak hazırlanmıştır. Konsolide finansal tablolar, tarihi maliyet esasına göre hazırlanmış kanuni kayıtlara TFRS uyarınca doğru sunumun yapılması amacıyla gerekli düzeltme ve sınıflandırmalar yansıtılarak düzenlenmiştir.

#### 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.

#### 2.1.2 Yüksek enflasyonlu ekonomilerde finansal raporlama

SPK’nın 28 Aralık 2023 tarih ve 81/1820 sayılı kararı uyarınca, Türkiye Muhasebe/Finansal Raporlama Standartlarını uygulayan finansal raporlama düzenlemelerine tabi ihraççılar ile sermaye piyasası kurumlarının, 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla sona eren hesap dönemlerine ait yıllık finansal raporlarından başlamak üzere TMS 29 “Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama Standardı” hükümlerini uygulamak suretiyle enflasyon muhasebesi uygulamasına karar verilmiştir.

Grup, KGK tarafından 23 Kasım 2023 tarihinde yapılan duyuru ve yayınlanan “Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama Hakkında Uygulama Rehberi”ne istinaden 31 Aralık 2023 tarihli ve aynı tarihte sona eren yıla ilişkin konsolide finansal tablolarını TMS 29 “Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama” Standardını uygulayarak hazırlamıştır. Söz konusu standart uyarınca, yüksek enflasyonlu bir ekonomiye ait para birimi esas alınarak hazırlanan finansal tabloların, bu para biriminin bilanço tarihindeki satın alma gücünde hazırlanması ve önceki dönem finansal tabloların da karşılaştırma amacıyla karşılaştırmalı bilgiler raporlama dönemi sonundaki cari ölçüm birimi cinsinden ifade edilir. Grup bu nedenle, 31 Aralık 2022 tarihli konsolide finansal tablolarını da, 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla satın alma gücü esasına göre sunmuştur.

TMS 29 uyarınca yapılan yeniden düzenlemeler, Türkiye İstatistik Kurumu (“TÜİK”) tarafından yayımlanan Türkiye’deki Tüketici Fiyat Endeksi’nden (“TÜFE”) elde edilen düzeltme katsayısı kullanılarak yapılmıştır. 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla, konsolide finansal tabloların düzeltilmesinde kullanılan, TL’nin yüksek enflasyonlu bir ekonominin para birimi olarak tanımlanmasına son verildiği 1 Ocak 2005 tarihinden bu yana cari ve önceki dönemlere ait endeksler ve düzeltme katsayıları aşağıdaki gibidir:

Tarih	Endeks	Düzeltilme katsayısı	3 yıllık bileşik enflasyon oranı
31 Aralık 2023	1.859,38	1,00000	%268
31 Aralık 2022	1.128,45	1,64773	%156
31 Aralık 2021	686,95	2,70672	%74

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.1.2 Yüksek enflasyonlu ekonomilerde finansal raporlama (devamı)

Grup’un yüksek enflasyonlu ekonomilerde finansal raporlama amacıyla yaptığı düzeltme işleminin ana unsurları aşağıdaki gibidir:

- TL cinsinden hazırlanmış cari dönem konsolide finansal tablolar, bilanço tarihindeki satın alma gücü ile ifade edilmekte olup önceki raporlama dönemlerine ait tutarlar da yine raporlama dönemi sonundaki satın alma gücüne göre düzeltilerek ifade edilmektedir.

- Parasal varlık ve yükümlülükler, (nakit ve nakit benzerleri, ticari alacak ve borçlar, finans sektörü faaliyetlerinden alacak ve borçlar, borçlanmalar gibi) hali hazırda, bilanço tarihindeki cari satın alma gücü ile ifade edildiğinden düzeltilmemektedir. Parasal olmayan kalemlerin (stoklar, maddi ve maddi olmayan duran varlıklar, yatırım amaçlı gayrimenkuller ve özkaynak kalemleri gibi) enflasyona göre düzeltilmiş değerlerinin, geri kazanılabilir tutarı ya da net gerçekleşebilir değeri aştığı durumda, sırasıyla TMS 36 “Varlıklarda Değer Düşüklüğü” ve TMS 2 “Stoklar” hükümleri uygulanmıştır.

- Bilanço tarihindeki cari satın alma gücüyle ifade edilmemiş olan parasal olmayan varlık ve yükümlülükler ile özkaynak kalemleri, ilgili düzeltme katsayıları kullanılarak düzeltilmiştir.

- Konsolide bilançolardaki parasal olmayan kalemlerin konsolide gelir tablosuna etkisi olanlar dışında, konsolide gelir tablosunda yer alan tüm kalemler, gelir ve gider hesaplarının konsolide finansal tablolara ilk olarak yansıtıldıkları dönemler üzerinden hesaplanan katsayılar ile endekslenmiştir.

- Enflasyonun Grup’un cari dönemdeki net parasal varlık pozisyonu üzerindeki etkisi, konsolide gelir tablosunda net parasal pozisyon kaybı hesabına kaydedilmiştir

#### 2.2 Türkiye Finansal Raporlama Standartları’ndaki Değişiklikler

1 Ocak - 31 Aralık 2023 hesap dönemine ait konsolide finansal tabloların hazırlanmasında esas alınan muhasebe politikaları, aşağıda belirtilen 1 Ocak 2023 tarihi itibarıyla geçerli yeni ve değiştirilmiş standartlar ve Türkiye Finansal Raporlama Yorumlama Komitesi (“TFRYK”) yorumları dışında, 31 Aralık 2022 tarihi itibarıyla hazırlanan finansal tablolar ile tutarlı olarak uygulanmıştır.

#### i) 1 Ocak 2023 tarihinden itibaren geçerli olan yeni standart, değişiklik ve yorumlar

##### TMS 1, Uygulama Bildirimi 2 ve TMS 8’deki dar kapsamlı değişiklikler;

1 Ocak 2023 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu değişiklikler muhasebe politikası açıklamalarını iyileştirmeyi ve finansal tablo kullanıcılarının muhasebe tahminlerindeki değişiklikler ile muhasebe politikalarındaki değişiklikleri ayırt etmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Söz konusu değişikliğin Grup’un finansal durumu veya performansı üzerinde önemli bir etkisi olmamıştır.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Türkiye Finansal Raporlama Standartları’ndaki Değişiklikler (devamı)

##### TMS 12, Tek bir işlemten kaynaklanan varlık ve yükümlülüklerle ilişkin ertelenmiş vergiye ilişkin değişiklik;

1 Ocak 2023 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu değişiklikler, şirketler tarafından ilk defa finansal tablolara alındığında vergilendirilebilir ve indirilebilir geçici farkların eşit tutarlarda oluşmasına neden olan işlemler üzerinden ertelenmiş vergi muhasebeleştirmelerini gerektirmektedir.

Söz konusu değişikliğin Grup’un finansal durumu veya performansı üzerinde önemli bir etkisi olmamıştır.

##### TMS 12 ‘de değişiklik, Uluslararası vergi reformu;

Geçici istisna, Aralık 2023 yıl sonu için geçerli olup açıklama gereksinimleri 1 Ocak 2023 tarihinden itibaren başlayan muhasebe dönemleri için geçerlidir ve erken uygulamaya izin verilir. Bu değişiklikler, şirketlere Asgari Vergi Uygulama Kılavuzu uluslararası vergi reformundan kaynaklanan ertelenmiş vergilerin muhasebeleştirilmesi konusunda geçici bir kolaylık sağlar. Ayrıca değişiklikler, etkilenen şirketler için açıklama gereksinimlerini de içerir.

Söz konusu değişikliğin Grup’un finansal durumu veya performansı üzerinde önemli bir etkisi olmamıştır.

##### ii) 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş olan standartlar, değişiklikler ve yorumlar:

##### 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. Bununla birlikte, Kamu Gözetimi Kurumu’nun (KGK) Türkiye Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Şirketleri Birliği’ne gönderdiği 06.04.2023 tarihli yazısında sigorta, reasürans şirketleri ile emeklilik şirketleri, bu şirketlerde ortaklıkları/yatırımları bulunan bankalar ve yine bu şirketlerde ortaklıkları/yatırımları bulunan diğer şirketlere ait konsolide ve bireysel finansal tablolarda TFRS 17’nin 1/1/2025 tarihinden itibaren uygulanmasının yerinde olacağı kanaatine ulaşıldığı bildirilmiştir.

Söz konusu değişikliğin Şirket’in / Grup’un finansal durumu ve performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

##### TFRS 16, Satış ve geri kiralama işlemleri;

1 Ocak 2024 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu değişiklikler, işletmenin TFRS 16’daki bir satış ve geri kiralama işlemi işlem tarihinden sonra nasıl muhasebeleştirdiğini açıklayan satış ve geri kiralama hükümlerini içerir. Kira ödemelerinin bir kısmı veya tamamı bir endekse veya orana bağlı olmayan değişken kira ödemelerinden oluşan satış ve geri kiralama işlemlerinin etkilenmesi muhtemeldir.

Söz konusu değişikliğin Grup’un finansal durumu ve performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Türkiye Finansal Raporlama Standartları’ndaki Değişiklikler (devamı)

##### ii) 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş olan standartlar, değişiklikler ve yorumlar (devamı) :

##### TMS 1, Sözleşme koşulları olan uzun vadeli yükümlülüklerle ilişkin değişiklik;

1 Ocak 2024 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu değişiklikler, işletmenin raporlama döneminden sonraki on iki ay içinde uyması gereken koşulların bir yükümlülüğün sınıflandırmasını nasıl etkilediğine açıklık getirmektedir. Değişiklikler aynı zamanda işletmenin bu koşullara tabi yükümlülüklerle ilgili sağladığı bilgilerin iyileştirilmesini de amaçlamaktadır

Söz konusu değişikliğin Grup’un finansal durumu ve performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

##### TMS 7 ve TFRS 7 ‘deki tedarikçi finansman anlaşmalarına ilişkin değişiklikler;

1 Ocak 2024 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu değişiklikler tedarikçi finansman anlaşmalarının ve işletmelerin yükümlülükleri, nakit akışları ve likidite risklerinin üzerindeki etkilerine dair şeffaflığı arttırmak için açıklama yapılmasını gerektirir. Açıklama gereklilikleri, UMSK (Uluslararası Muhasebe Standartları Kurumu)’nun , yatırımcıların, bazı şirketlerin tedarikçi finansmanı anlaşmalarının yeterince açık olmadığı ve yatırımcıların analizini engellediği yönündeki endişelerine verdiği yanıtıdır.

Söz konusu değişikliğin Grup’un finansal durumu ve performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

##### TSRS 1, “Sürdürülebilirlikle ilgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler”

1 Ocak 2024 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu standart, bir şirketin değer zinciri içerisindeki sürdürülebilirlikle ilgili maruz kaldığı tüm ciddi riskler ve fırsatların açıklanmasına yönelik temel çerçeveyi içerir.

Söz konusu değişikliğin Şirket’in / Grup’un finansal durumu ve performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Türkiye Finansal Raporlama Standartları'ndaki Değişiklikler (devamı)

#### ii) 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla yayımlanmış ancak henüz yürürlüğe girmemiş olan standartlar, değişiklikler ve yorumlar (devamı) :

##### TSRS 2, "İklimle ilgili açıklamalar";

1 Ocak 2024 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Bu standart, şirketlerin iklimle ilgili riskler ve fırsatlar hakkında açıklama gerekliliklerini belirleme konusundaki ilk standarttır.

Söz konusu değişikliğin Grup'un finansal durumu ve performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

#### 2.3 Muhasebe Politikaları ve Tahminlerindeki Değişiklikler ve Hatalar

Yeni bir TFRS'nin ilk kez uygulanmasından kaynaklanan muhasebe politikası değişiklikleri, söz konusu TFRS'nin şayet varsa, geçiş hükümlerine uygun olarak geriye veya ileriye dönük olarak uygulanmaktadır. Herhangi bir geçiş hükmünün yer almadığı değişiklikler, muhasebe politikasında isteğe bağlı yapılan önemli değişiklikler veya tespit edilen muhasebe hataları geriye dönük olarak uygulanmakta ve önceki dönem finansal tabloları yeniden düzenlenmektedir.

Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise, değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde, hem de ileriye yönelik olarak uygulanır. Grup'un, cari dönem içerisinde muhasebe politika veya tahminlerinde gerçekleşen önemli bir değişiklik bulunmamaktadır.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti

Konsolide finansal tabloların hazırlanmasında uygulanan önemli muhasebe politikaları aşağıda özetlenmiştir:

##### 2.4.1 Konsolidasyon Esasları

**a)** Konsolide finansal tablolar, aşağıda (b) ile (e) 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 Finansal Raporlama Standartları'na uygun olarak hazırlanmıştır.

**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 muhasebeleştirmesinde gerçeğe uygun değer olarak ya da, uygulanabilir olduğu durumlarda, bir iştirak ya da müşterek olarak kontrol edilen bir işletmedeki yatırımın başlangıç muhasebeleştirmesindeki maliyet bedeli olarak kabul edilir.

Holding, %50 altında etkin ortaklık payına sahip olduğu şirketleri, kendi ve diğer Bağlı Ortaklıkları'nın sahip oldukları hisselerine 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 hisselerine düşen paylar, kontrol gücü olmayan paylar olarak gösterilmiştir.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.1 Konsolidasyon Esasları (devamı)

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla Bağlı Ortaklıklar, sahip olunan paylar ve etkin ortaklık oranları gösterilmiştir:

	31 Aralık 2023		31 Aralık 2022	
	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan Etkin doğrudan ve ortaklık dolaylı payı		Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan Etkin doğrudan ve ortaklık dolaylı payı	
	(%)	(%)	(%)	(%)
<b>Bağlı ortaklıklar</b>				
AEO	76,85	76,85	76,85	76,85
Agesa	40,24	40,24	40	40
Akbank	40,75	40,75	40,75	40,75
Aksigorta	36	36	36	36
Carrefoursa	57,12	57,12	57,12	57,12
SBS(*)	100	79,01	100	83,24
Çimsa	63,52	58,1	63,52	58,1
Dx BV	100	100	100	100
Exsa	61,68	47,9	61,68	47,9
Kordsa	71,11	71,11	71,11	71,11
Teknosa	50	50	50	50
Tursa	100	100	100	100
SabancıDX	100	100	100	100
Sabancı İklim Teknolojileri(**)	100	100	100	100

(\*) SBS şirketinin %10,1 sermaye payını oluşturan Sabancı Holding'e ait hisselerinin Çimsa'ya devri sonucunda etkin ortaklık oranı değişmiştir.

(\*\*)8 Haziran 2022 tarihinde, Holding'in tek ve kurucu ortağı olduğu 250.000 TL kuruluş sermayeli

Sabancı İklim Teknolojileri kurulmuştur.

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 temettüleri, sırasıyla, özkaynaktan ve ilgili dönem gelirlerinden 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.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.1 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.

Özkaynak yöntemine göre, iş ortaklığı yatırımı, başlangıçta elde etme maliyeti ile muhasebeleştirilir. Edinme tarihinden sonra ise, yatırımcının yatırım yapılan işletmenin kâr veya zararındaki payı yatırımın defter değeri artırılarak ya da azaltılarak finansal tablolara yansıtılır. Yatırımcının yatırım yapılan işletmenin kâr veya zararından alacağı pay, yatırımcının kâr veya zararı olarak muhasebeleştirilir. Yatırım yapılan bir işletmeden alınan dağıtımlar (kâr payı vb.) yatırımın defter değerini azaltır. Yatırım yapılan işletmenin defter değerinin, işletmenin diğer kapsamlı kârındaki değişikliklerden yatırımcıya düşen pay oranında düzeltilmesi gerekir. Yatırım yapılan işletmenin kar veya zarar tablosuna veya diğer kapsamlı gelir tablosuna yansımayan ancak özkaynaklarında değişiklik yaratan işlemler olması durumunda, Grup, yatırımın değerini ilgili değişiklikten payına düşen tutarda özkaynaklarda muhasebeleştirir.

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihli İş Ortaklıklarında sahip olunan paylar ve etkin ortaklık oranları gösterilmiştir:

	31 Aralık 2023		31 Aralık 2022	
	Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan Etkin doğrudan ve ortaklık dolaylı payı		Holding ve Bağlı Ortaklıkları tarafından sahip olunan Etkin doğrudan ve ortaklık dolaylı payı	
	(%)	(%)	(%)	(%)
<b>İş Ortaklıkları</b>				
Akçansa	39,72	39,72	39,72	39,72
Brisa	43,63	43,63	43,63	43,63
Enerjisa Enerji	40	40	40	40
Enerjisa Üretim	50	50	50	50
Temsa Ulaşım Araçları	50	23,95	50	23,95

İş Ortaklıklarına ilişkin yatırımlar özkaynaktan pay alma yöntemi ile konsolide edilmiştir. İş Ortaklıklarının sermayelerinde Sabancı Ailesi tarafından sahip olunan pay bulunmamaktadır.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.2 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 yakını temsil etmesi. Tedarikçinin varlığı ikame etme yönünde asli bir hakka sahip olması ve bundan ekonomik fayda sağlaması durumunda varlık tanımlanmış değildir.
- Tanımlanan varlığın kullanımından sağlanacak ekonomik yararların tamamına yakını 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 yansır.

###### *Kullanım hakkı varlığı*

Kullanım hakkı varlığı bilanço tarihindeki satın alma gücünde ifade edilen maliyet değerinden gösterilir 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).

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 amortismanına tabi tutarken TMS 16 Maddi Duran Varlıklar Standardında yer alan amortisman hükümlerini uygular.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.2 Kiralama işlemleri (devamı)

Kullanım hakkı varlığının değer düşüklüğüne uğramış olup olmadığını belirlemek ve belirlenen herhangi bir değer düşüklüğü zararını muhasebeleştirmek 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 oranın 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 kiralayın 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 kesirse kiralama süresine dâhil ederek belirlemektedir. Eğer şartlarda önemli bir değişiklik olursa yapılan değerlendirme Grup tarafından gözden geçirilmektedir.

###### *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.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.2 Kiralama işlemleri (devamı)

###### *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.

##### 2.4.3 Nakit ve nakit benzeri değerler

Nakit ve nakit benzeri değerler, kasada tutulan nakit, vadeleri üç ay veya daha kısa olan bankalarda tutulan mevduat, diğer likit yatırımları ve bloke mevduatları içerir. Grup, nakit ve nakit benzerlerini beklenen kredi zararı modelini kullanarak değer düşüklüğü için gözden geçirmektedir.

##### 2.4.4 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 Sektörü Faaliyetlerinden 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.

Ters repo konusu finansal varlıklar karşılığı verilen fonlar konsolide finansal tablolarda ters repo alacakları olarak nakit ve nakit benzeri değerler altında muhasebeleştirilir. Söz konusu ters repo anlaşmaları ile belirlenen alış ve geri satış fiyatları arasındaki farkın döneme isabet eden kısmı için iç iskonto oranı yöntemine göre gelir reeskontu hesaplanır ve ters repoların maliyetine eklenmesi suretiyle muhasebeleştirilir.

##### 2.4.5 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 mevduatları ve diğer yükümlülükler için vade yapısına göre %0 ila %8 (2022: %3 ila %8) aralığında; yabancı para zorunlu karşılık için geçerli oranlar ise mevduat ve diğer yükümlülükler vade yapısına göre %5 ila %30 aralığındadır (31 Aralık 2022: %5 ila %31).

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.6 Ticari alacaklar

Alıcıya ürün veya hizmet sağlanması sonucunda oluşan ticari alacaklar tahakkuk etmemiş finansman gelirlerinden netleştirilmiş olarak gösterilirler. Tahakkuk etmemiş finansman gelirleri sonrası ticari alacaklar, orijinal fatura değerinden kayda alınan alacakların izleyen dönemlerde elde edilecek tutarlarının etkin faiz yöntemi ile iskonto edilmesi ile hesaplanır. Belirlenmiş faiz oranı olmayan kısa vadeli alacaklar, orijinal etkin faiz oranının etkisinin çok büyük olmaması durumunda, maliyet değerleri üzerinden gösterilmektedir.

###### *Değer Düşüklüğü*

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” uygulamaktadır. 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.

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.

##### 2.4.7 Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar

Grup tarafından doğrudan borç ya da kredi vermek amacıyla oluşan finansal varlıklar, finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar olarak sınıflandırılır ve iskonto edilmiş maliyet bedelinden değer düşüklüğü karşılığı düşülerek kaydedilir. Bütün kullanılan krediler ve avanslar, para müşterilere transfer edildiğinde konsolide finansal tablolara kaydedilir.

“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.

“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.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.7 Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar (devamı)

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.

##### 2.4.8 Finansal Varlıklar

###### 2.4.8.1 Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr/Zarar’a Yansıtılan Finansal Varlıklar

Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar, sözleşmeye bağlı nakit akışlarını tahsil etmek için elde tutmayı amaçlayan iş modeli ile sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini ve satılmasını amaçlayan iş modeli dışında kalan diğer model ile yönetilen finansal varlıklar ile finansal varlığa ilişkin sözleşme şartlarının, belirli tarihlerde sadece anapara ve anapara bakiyesinden kaynaklanan faiz ödemelerini içeren nakit akışlarına yol açmaması durumunda; piyasada kısa dönemde oluşan fiyat ve benzeri unsurlardaki dalgalanmalardan kâr sağlamak amacıyla elde edilen veya elde edilme nedeninden bağımsız olarak, kısa dönemde kâr sağlamaya yönelik bir portföyün parçası olan finansal varlıklardır. Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar, gerçeğe uygun değerleri ile kayda alınmakta ve kayda alınmalarını takiben de gerçeğe uygun değerleri ile değerlemeye tabi tutulmaktadır. Yapılan değerlendirme sonucu oluşan kazanç ve kayıplar kâr/zarar hesaplarına dahil edilmektedir.

###### 2.4.8.2 Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar

“Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar”, özkaynağa dayalı finansal varlıklar ile nakit akışlarının yalnızca anapara ve faiz ödemelerini temsil ettiği ve gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılan finansal varlık olarak tanımlanmayan, sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesi veya finansal varlığın satılması amacı ile elde tutulan borçlanma araçlarından oluşmaktadır. Grup söz konusu varlıklarını gerçeğe uygun bedelinden ölçer. İlgili finansal varlıklardan kaynaklanan kazanç veya kayıplardan, kur farkı gelir veya giderleri dışında kalanlar diğer kapsamlı gelire yansıtılır. Özkaynağa dayalı finansal varlıkların satılması durumunda diğer kapsamlı gelire sınıflandırılan değerlendirme farkları geçmiş yıl karlarına sınıflandırılır. Borçlanma araçlarının finansal tablo dışı bırakıldığı durumda ise, daha önce kapsamlı gelirden muhasebeleştirilen kazanç ve kayıplar özkaynaktan gelir tablosuna sınıflandırılır.

Grup, özkaynağa dayalı finansal varlıklara yapılan yatırımlar için, gerçeğe uygun değerinde sonradan oluşan değişimlerin diğer kapsamlı gelire yansıtılması yöntemini, ilk defa finansal tablolara alma sırasında geri dönülemez bir şekilde tercih edebilir. Söz konusu tercihin yapılması durumunda, ilgili yatırımlardan elde edilen temettüler gelir tablosunda muhasebeleştirilir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.8.3 İtfa Edilmiş Maliyeti ile Ölçülen Finansal Varlıklar

Finansal varlığın, sözleşmeye bağlı nakit akışlarının tahsil edilmesini amaçlayan bir iş modeli kapsamında elde tutulması ve finansal varlığa ilişkin sözleşme şartlarının, belirli tarihlerde sadece anapara ve anapara bakiyesinden kaynaklanan faiz ödemelerini içeren nakit akışlarına yol açması durumunda finansal varlık itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finansal varlık olarak sınıflandırılmaktadır.

İtfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finansal varlıklar ilk olarak gerçeğe uygun değerlerini yansıtan elde etme maliyet bedellerine işlem maliyetlerinin eklenmesi ile kayda alınmakta ve kayda alınmalarını takiben “Etkin faiz (iç verim) oranı yöntemi” kullanılarak “İtfa edilmiş maliyeti” ile ölçülmektedir. İtfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finansal varlıklar ile ilgili faiz gelirleri gelir tablosuna yansıtılmaktadır.

Grup’un itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen finansal varlıkları, “nakit ve nakit benzerleri”, “ticari alacaklar”, “borçlanma senetleri” ve “finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar” kalemlerini içermektedir.

Grubun 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. Tahmini enflasyon oranını da buna paralel olarak belirlemektedir. Kullanılan tahmini enflasyon oranı, yıl içerisinde gerekli görüldüğünde güncellenmektedir. Sene sonlarında ise fiili enflasyon oranı kullanılmaktadır.

##### 2.4.9 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.

##### 2.4.10 Stoklar

Stoklar bilanço tarihindeki satın alma gücünde ifade edilen maliyet değerinden gösterilir, 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 katılan diğer maliyetleri içerir. Stokların birim maliyeti, hareketli ağırlıklı ortalama yöntemi ile belirlenir. Net gerçekleşebilir değer, işin normal akışı içinde tahmini satış fiyatından tahmini tamamlama maliyeti ve satış gerçekleştirilmek için gerekli tahmini satış maliyeti toplamının indirilmesiyle elde edilen tutardır.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.11 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 gerçeğe uygun değer ile değerlendirilmektedir. Tüm türev araçlar gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan finansal varlıklar olarak sınıflandırılmaktadır. Türev araçların gerçeğe uygun değeri piyasada oluşan gerçeğe uygun değerlerinden veya indirgenmiş nakit akımı modelinin kullanılması suretiyle hesaplanmaktadır.

Tezgaah üstü vadeli kambiyo sözleşmelerinin gerçeğe uygun 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 gerçeğe uygun değerinin pozitif veya negatif olmasına göre bilançoda sırasıyla varlık veya yükümlülük olarak kaydedilmektedirler.

Yapılan değerlendirme sonucu gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan finansal varlık olarak sınıflandırılan türev araçların gerçeğe uygun 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 gerçeğe uygun 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 gerçeğe uygun değer değişikliklerinin etkin olan kısımları özkaynaklar altında muhasebeleştirilir. Gerçeğe uygun 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 gerçeğe uygun değer değişiklikleri riskten korunan varlık veya yükümlülüğün gerçeğe uygun değerindeki değişiklikleri ile birlikte kar veya zarar tablosuna kaydedilir. Riskten korunan varlık veya yükümlülüğün gerçeğe uygun 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 korunan kalemin taşınan değerine yapılan düzeltmeler vadeye kalan süre içerisinde iskonto edilerek kar veya zarar tablosuna yansıtılır.

Özkaynaklar altında biriktirilen tutarlar riskten korunan 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.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.11 Türev araçlar (devamı)

Grup ayrıca yurtdışındaki yatırımlarına ilişkin kur riskinden korunma amacıyla net yatırım riskinden korunma işlemi uygulamaktadır. Söz konusu net yatırım riskinden korunma işleminde riskten koruma 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 gerçeğe uygun değer değişiklikleri oluştuğu dönemde kar veya zarar tablosuna dahil edilirler.

##### 2.4.12 Yatırım amaçlı gayrimenkuller

Mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak veya idari maksatlarla veya işlerin normal seyri esnasında satılmak yerine, kira elde etmek veya değer kazanması amacıyla veya her ikisi için elde tutulan araziler ve binalar “yatırım amaçlı gayrimenkuller” olarak sınıflandırılır ve bilanço tarihindeki satın alma gücünde ifade edilen maliyet değerinden gösterilir, maliyet yöntemine göre maliyet eksi birikmiş amortisman değerleri ile gösterilir. Yatırım amaçlı gayrimenkuller doğrusal amortisman metoduyla 5-50 yıl arasında değişen faydalı ömürleri üzerinden amortisman tabi tutulmaktadır.

Yatırım amaçlı gayrimenkuller olası bir değer düşüklüğünün tespiti amacıyla incelenir ve bu inceleme sonunda yatırım amaçlı gayrimenkullerin kayıtlı değeri, geri kazanılabilir değerinden fazla ise, karşılık ayrılmak suretiyle geri kazanılabilir değerine indirilir. Geri kazanılabilir değer, ilgili yatırım amaçlı gayrimenkulün mevcut kullanımından gelecek net nakit akışları ile satış maliyeti düşülmüş gerçeğe uygun değerden yüksek olanı olarak kabul edilir.

##### 2.4.13 Maddi duran varlıklar

Maddi duran varlıklar, bilanço tarihindeki satınalma gücünde ifade edilen elde etme maliyetlerinden birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüldükten sonraki net değeri ile gösterilmektedir (Dipnot 16). Amortisman, maddi duran varlıkların faydalı ömürleri üzerinden doğrusal amortisman yöntemi kullanılarak ayrılmaktadır. Arsa ve araziler amortisman tabi değildir. Söz konusu varlıkların tahmin edilen faydalı ömürleri aşağıda belirtilmiştir:

	<b>Yıllar</b>
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.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.13 Maddi duran varlıklar (devamı)

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 gerçeğe uygun 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.

##### 2.4.14 Maddi olmayan duran varlıklar

Maddi olmayan duran varlıklar müşteri sözleşmelerini, lisansları, maden haklarını, iktisap edilmiş kullanım haklarını, bilgi sistemlerini geliştirme maliyetlerini, satın alınmış teknoloji ve diğer tanımlanabilir hakları içermektedir. Maddi olmayan duran varlıklar, bilanço tarihindeki satın alma gücünde ifade edilen maliyet değerinden gösterilir ve 20 yılı geçmeyen tahmini faydalı ömürleri boyunca doğrusal olarak itfa edilirler. Maden işletme haklarına ilişkin itfa payları ilgili maden işletilmeye başladığında ayrılır.

İşletme birleşmesi sonucu sahip olunan müşteri ilişkileri ve sözleşmeleri iktisap tarihindeki gerçeğe uygun değerleri üzerinden muhasebeleştirilir. Müşteri ilişkileri ve sözleşmeleri tahmini sınırlı faydalı ömürleri üzerinden doğrusal amortisman yöntemi ile amortisman tabi tutulur ve elde etme maliyetinden birikmiş itfa payı ve değer düşüklüğü karşılıkları düşülmesi ile bulunan değer üzerinden taşınırlar.

##### 2.4.15 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 gerçeğe uygun değerinin düşük olma ile değerlendirilir. Gerçeğe uygun değerinin kayıtlı değerinin altına düştüğü durumlarda oluşan değer düşüklüğü ilgili dönemin konsolide kar veya zarar tablosuna gider kaydedilir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.16 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.

Özkaynaklar altında takip edilen geri alınmış paylar, bağlı ortaklıkların veya Holding'in sahip oldukları Holding hisselerini temsil eder. Konsolide mali tablolarda söz konusu tutar Holding sermayesinin, bağlı ortaklığın veya Holding'in 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 amortisman tabi varlıklar ile ilgili olması sebebiyle, söz konusu varlıkların amortisman 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 2023 tarihi itibarıyla sermaye yeterliliği standart oranı %23,24 (31 Aralık 2022: %21,14) olup sermaye yeterliliği standart oranı ilgili mevzuat ile belirlenen asgari oranın üzerindedir.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.17 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 değerlendirilir. Diğer geliştirme giderleri gerçekleştiğinde gider olarak kaydedilmektedir. Önceki dönemde gider kaydedilen geliştirme giderleri sonraki dönemde aktifleştirilemez.

##### 2.4.18 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.

##### 2.4.19 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.

##### 2.4.20 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.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.20 Kurum kazancı üzerinden hesaplanan vergiler (devamı)

###### 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 yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması şartıyla hesaplanmaktadır. Bahse konu varlık ve yükümlülükler, ticari ya da mali kar/zararı etkilemeyen işleme ilişkin geçici fark, şerhli veya diğer varlık ve yükümlülüklerin ilk defa finansal tablolara alınmasından (işletme birleşmeleri dışında) kaynaklanıyorsa muhasebeleştirilmez.

Ertelenmiş vergi yükümlülükleri, Grup'un geçici farklılıkların ortadan kalkmasını kontrol edebildiği ve yakın gelecekte bu farkın ortadan kalkma olasılığının düşük olduğu durumlar haricinde, bağlı ortaklık ve iştiraklerdeki yatırımlar ve iş ortaklıklarındaki paylar ile ilişkilendirilen vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanır. Bu tür yatırım ve paylar ile ilişkilendirilen vergilendirilebilir geçici farklardan kaynaklanan ertelenmiş vergi varlıkları, yakın gelecekte vergiye tabi yeterli kar elde etmek suretiyle söz konusu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması ve gelecekte ilgili farkların ortadan kalkmasının muhtemel olması şartlarıyla hesaplanmaktadır.

Ertelenmiş vergi varlığının kayıtlı değeri, her bilanço tarihi itibarıyla gözden geçirilir. Ertelenmiş vergi varlığının kayıtlı değeri, bir kısmının veya tamamının sağlayacağı faydanın elde edilmesine imkan verecek düzeyde mali kar elde etmenin muhtemel olmadığı ölçüde azaltılır.

Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri varlıkların gerçekleşeceği veya yükümlülüklerin yerine getirileceği dönemde geçerli olması beklenen ve bilanço tarihi itibarıyla yasallaşmış veya önemli ölçüde yasallaşmış vergi oranları (vergi düzenlemeleri) üzerinden hesaplanır. Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülüklerinin hesaplanması sırasında, Grup'un bilanço tarihi itibarıyla varlıklarının defter değerini geri kazanması ya da yükümlülüklerini yerine getirmesi için tahmin ettiği yöntemlerin vergi sonuçları dikkate alınır.

Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri, cari vergi varlıklarıyla cari vergi yükümlülüklerini mahsup etme ile ilgili yasal bir hakkın olması veya söz konusu varlık ve yükümlülüklerin aynı vergi mercii tarafından toplanan gelir vergisiyle ilişkilendirilmesi ya da Grup'un cari vergi varlık ve yükümlülüklerini netleştirmek suretiyle ödeme niyetinin olması durumunda mahsup edilir.

###### 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.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.21 Çalışanlara sağlanan faydalar

###### Emeklilik 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 düzenlemekteydi. 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.

Anayasa Mahkemesi’nin iptale ilişkin gerekçeli kararının 2007 yılının Aralık ayında yayınlanmasının 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.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.21 Çalışanlara sağlanan faydalar (devamı)

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 Kararnemelerde 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 yayımlanan 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 senesinde 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 1.045.849 TL teknik açık için mali tablolarında karşılık ayırmıştır (31 Aralık 2022: 1.540.959 TL).

Konsolidasyon kapsamındaki finansal kuruluşların çalışanları yukarıda açıklanan emeklilik planına dahil olmayıp, Sosyal Güvenlik Kurumu ve diğer tanımlanmış katkı planları kapsamındadır.

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Toplam yükümlülükler	(32.843.989)	(26.613.675)
Gelecekteki katkılarının peşin değeri	26.131.123	20.413.366
<b>Sosyal Güvenlik Kurumu’na Toplam Devir Yükümlülüğü</b>	<b>(6.712.866)</b>	<b>(6.200.309)</b>
Geçmiş hizmet yükümlülüğü	(1.668.982)	(2.087.773)
<b>Sosyal Güvenlik Kurumu’na Devir ve İlave Yükümlülükler</b>	<b>(8.381.848)</b>	<b>(8.288.082)</b>
Varlıkların piyasa değeri	7.335.999	6.747.123
<b>Varlıklar sonrası sandık fazlası/(açığı)</b>	<b>(1.045.849)</b>	<b>(1.540.959)</b>



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.21 Çalışanlara sağlanan faydalar (devamı)

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 2023	31 Aralık 2022
- 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	3,00%	0,50%

##### 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 18 kadınlar için 24 yıldır.

Sandık varlıklarının gerçeğe uygun değerinin hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
<b>Açılış</b>	<b>6.747.123</b>	<b>7.807.243</b>
Sandık varlıklarının gerçek getirisi	3.069.030	1.948.439
İşveren katkı payları	1.983.143	1.727.231
Çalışanların katkı payları	79.729	93.540
Ödenen tazminatlar	(1.890.702)	(1.443.510)
Enflasyon düzeltme etkisi	(2.652.324)	(3.385.820)
<b>Dönem Sonu</b>	<b>7.335.999</b>	<b>6.747.123</b>

Sandık varlıklarının dağılımı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Banka plasmanları	1.097.628	804.084
Maddi duran varlıklar	14.938	72.520
Menkul kıymetler ve hisse senetleri	6.084.742	5.745.781
Diğer	138.691	124.738
<b>Dönem Sonu</b>	<b>7.335.999</b>	<b>6.747.123</b>

##### 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 çağırılması veya vefatı durumunda doğacak gelecekteki olası yükümlülüklerinin tahmini toplam karşılığının bilanço tarihindeki indirgenmiş değerini ifade eder. Tüm aktüeryal kayıp ve kazanç özkaynaklar altında muhasebeleştirilmiştir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.22 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 yapılabildiği 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.

##### 2.4.23 Devlet teşvik ve yardımları

Grup, araştırma ve geliştirme projeleri ("AR-GE") ile ilgili olarak söz konusu projelerin belirli ölçütleri sağlama 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.

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 karşılama 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.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.24 Sigorta teknik karşılıkları

###### Kazanılmamış primler karşılığı

Kazanılmamış primler karşılığı, yürürlükte bulunan sigorta sözleşmeleri için tahakkuk etmiş primlerin herhangi bir komisyon veya diğer bir indirim yapılmaksızın brüt olarak gün esasına göre ertesi hesap dönemi veya hesap dönemlerine sarkan kısmından oluşmaktadır. Belirli bir bitiş tarihi olmayan emtia nakliyat sigortası sözleşmelerinde, son üç ayda tahakkuk etmiş primlerden sonra kalan tutarın %50'si kazanılmamış primler karşılığı olarak ayrılmaktadır. Kazanılmamış primler karşılığının hesaplanması sırasında, 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. Yazılan primler için aracılara ödenen komisyonlar ile reasürörlere devredilen primler nedeniyle reasürörlerden alınan komisyonların gelecek dönem veya dönemlere isabet eden kısmı, bilançoda sırasıyla gelecek aylara ait giderler ve gelecek aylara ait gelirler hesaplarında, gelir tablosunda ise faaliyet giderleri hesabı altında netleştirilerek muhasebeleştirilmektedir. Teknik Karşılıklar Yönetmeliği uyarınca dövize endekli sigorta sözleşmelerine ilişkin kazanılmamış primler karşılığının hesabı sırasında, sigorta sözleşmesinde ayrıca bir kur belirtilmemişse ilgili primin tahakkuk tarihindeki TCMB'nin Resmî Gazete'de ilan ettiği döviz satış kurları dikkate alınmaktadır.

###### 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. 2019/5 sayılı Devam Eden Riskler Karşılığına ilişkin Genelge'de ise DERK tutarının ilk paragrafta açıklanan muhasebe yılı bazında ya da kaza yılı bazında hesaplanabileceği belirtilmiştir. Hesaplamanın kaza yılı bazlı yapılması halinde havuza devredilen işler için ayrı hesaplama yapılacaktır.

Şirket ilgili genelge neticesinde muhasebe yılı bazında DERK hesabı yapmaktadır. 24 Ekim 2022 tarih ve 2022/27 sayılı Genelge uyarınca, 31 Aralık 2023 DERK hesaplamalarında kullanılan Hasar/Prim oranlarında her bir çeyrek sonuçları ayrı ayrı olmak üzere şirket aktüerince yapılan en iyi tahmin esasları dikkate alınarak düzeltme yapmıştır. Bu çerçevede, Grup'un DERK hesaplama yönteminin uygunluğuna ilişkin SEDDK görüşü alınmış olup, 2022 yılında yapılan ilave prim artışlarının etkisi ile geçmişe dönük hasar maliyet artışlarının etkileri Hasar/Prim oranına endekslene yöntemi ile dahil edilmiştir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.24 Sigorta teknik karşılıkları (devamı)

###### 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 hesaplanamamış ise tahmini bedelleri ile gerçekleşmiş ancak rapor edilmemiş tazminat bedelleri için muallak tazminat karşılığı ayrılmaktadır.

Hesap dönemlerinden önce meydana gelmiş ancak bu tarihlerden sonra ihbar edilmiş tazminatlar, gerçekleşmiş ancak rapor edilmemiş tazminat bedelleri (IBNR) olarak kabul edilmektedir. 28 Temmuz 2010 tarih ve 27655 sayılı Resmî 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.

Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından 5 Temmuz 2017 tarihinde yayımlanan 18145 Sayılı yönetmelik ile 12 Nisan 2017 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere "Riskli Sigortalar Havuzu" kurulmuştur. Bu doğrultuda, Zorunlu Trafik branşında şirketin havuza devredeceği prim ve hasar tutarları IBNR hesaplanırken kullanılan veriden çıkarılmıştır. Şirket'in bahsi geçen havuzdan devralacağı hasarlar için ise; Türkiye Motorlu Taşıtlar Bürosu tarafından yayınlanan Kaza dönemi bazında Hasar Prim oranları dikkate alınmıştır.

###### 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.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.25 Hasılat

Hasılat, aşağıda yer alan beş aşamalı model kapsamında konsolide finansal tablolarda muhasebeleştirilmektedir.

Müşteriler ile yapılan sözleşmelerin tanımlanması,

Sözleşmelerdeki edim yükümlülüklerinin tanımlanması,

Sözleşmelerdeki işlem bedelinin belirlenmesi,

İşlem bedelinin edim yükümlülüklerine dağıtılması,

Hasılatın muhasebeleştirilmesi.

Grup, müşterilerle yapılan her bir sözleşmede taahhüt ettiği mal veya hizmetleri değerlendirerek, söz konusu mal veya hizmetleri devretmeye yönelik verdiği her bir taahhüdü ayrı bir edim yükümlülüğü olarak belirlemektedir.

Her bir edim yükümlülüğü için, edim yükümlülüğünün zamana yayılı olarak mı yoksa belirli bir anda mı yerine getirileceği sözleşme başlangıcında belirlenir. Grup, bir mal veya hizmetin kontrolünü zamanla devreder ve dolayısıyla ilgili satışlara ilişkin edim yükümlülüklerini zamana yayılı olarak yerine getirirse, söz konusu edim yükümlülüklerinin tamamen yerine getirilmesine yönelik ilerlemeyi ölçerek hasılatı zamana yayılı olarak konsolide finansal tablolara alır.

Grup, taahhüt edilmiş bir mal veya hizmeti müşterisine devrederek edim yükümlülüğünü yerine getirdiğinde veya getirdikçe, bu edim yükümlülüğüne tekabül eden işlem bedelini hasılat olarak konsolide finansal tablolara kaydeder. Mal veya hizmetlerin kontrolü müşterilerin eline geçtiğinde (veya geçtikçe) mal veya hizmet devredilmiş olur.

Grup, satışı yapılan mal veya hizmetin kontrolünün müşteriye devrini değerlendirirken,

a) Grup’un mal veya hizmete ilişkin tahsil hakkına sahipliği,

b) Müşterinin mal veya hizmetin yasal mülkiyetine sahipliği,

c) Mal veya hizmetin zilyetliğinin devri,

d) Müşterinin mal veya hizmetin mülkiyetine sahip olmaktan doğan önemli risk ve getirilere sahipliği,

e) Müşterinin mal veya hizmeti kabul etmesi koşullarını dikkate alır.

Grup, sözleşmenin başlangıcında, müşteriye taahhüt ettiği mal veya hizmetin devir tarihi ile müşterinin bu mal veya hizmetin bedelini ödediği tarih arasında geçen sürenin bir yıl veya daha az olacağını öngörmesi durumunda, taahhüt edilen bedelde önemli bir finansman bileşeninin etkisi için düzeltme yapmamaktadır. Diğer taraftan, hasılatın içerisinde önemli bir finansman unsuru bulunması durumunda, hasılat değeri gelecekte oluşacak tahsilatların, finansman unsuru içerisinde yer alan faiz oranı ile indirgenmesi ile tespit edilir. Fark, tahakkuk esasına göre esas faaliyetlerden diğer gelirler olarak ilgili dönemlere kaydedilir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.25 Hasılat (devamı)

###### Bankacılık

Faiz gelir ve giderleri, etkin faiz oranı yöntemi uygulanarak tahakkuk esasına göre dönemsel olarak muhasebeleştirilmektedir. Faiz gelirleri yönetimin müşterilere verilen kredi ve avansların geri ödenemeyeceği kararına vardıkları andan itibaren durdurulur ve o tarihe kadar kaydedilmiş olan reeskont tutarları iptal edilerek tahsilat gerçekleşene kadar gelir olarak kaydedilmez. Sözleşmeler yoluyla sağlanan ya da üçüncü bir gerçek veya tüzel kişi için varlık alımı veya satımı gibi işlemlere ilişkin hizmetler yoluyla sağlanan ücret ve komisyon gelirleri, niteliğine göre hizmetin verilmesi süresince veya işlemin tamamlandığı dönemde gelir olarak kaydedilmektedir. Bunlar dışında kalan hizmet gelirleri, tahsil edildikleri dönemde gelir kaydedilmektedir.

Grup, enflasyona endeksli devlet tahvillerini, “Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir tablosuna yansıtılan” veya “İtfa edilmiş maliyetle ölçülen” finansal varlıklar olarak sınıflandırır. Kupon ödemelerinin hesaplamasında kullanılan referans endeksler, iki ay önceki TÜFE oranları temel alınarak hesaplanmaktadır. Efektif faiz oranı kullanılarak hesaplanan faiz gelirleri ise TMS 1 çerçevesinde net faiz gelirleri hesabına kaydedilmektedir.

###### 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.

###### Elementer Sigortalar:

Prim gelirleri, dönem içinde tanzim edilen poliçe primlerinden iptaller ve cari rizikolar karşılığının düşülmesinden sonra kalan net tutarı ifade etmektedir.

##### 2.4.26 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 35’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.

##### 2.4.27 Geri alınan paylar

Grup şirketlerinin, kendi özkaynağına dayalı finansal araçlarını geri satın alması durumunda, bu araçlar “geri alınmış paylar” olarak özkaynaktan düşülerek muhasebeleştirilir. Grup şirketlerinin özkaynağına dayalı finansal araçlarının alışından, satışından, ihracından ya da iptalinden dolayı kar veya zarara herhangi bir kazanç ya da kayıp yansıtılmaz ve bu işlemlere ilişkin alınan veya ödenen tutarlar doğrudan özkaynakta muhasebeleştirilir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.28 Dövizli İşlemler

###### Fonksiyonel 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.

###### Yabancı para işlem ve bakiyeler

Yabancı para işlemler, işlem tarihlerinde geçerli olan döviz kurları üzerinden çevrilmiştir. Yabancı paraya dayalı parasal varlık ve yükümlülükler, bilanço tarihinde geçerli olan döviz kurları kullanılarak çevrilmiştir. Finans dışı sektörlerde faaliyet gösteren Grup şirketlerinde yabancı paraya dayalı ticari işlemlerden (ticari alacak ve borç) doğan kur farkı geliri veya gideri “esas faaliyetlerden diğer gelir/giderler” hesabı içerisinde, yabancı paraya dayalı diğer parasal varlık ve yükümlülüklerin çevrimlerinden doğan kur farkı geliri veya gideri ise “finansman gelirleri/giderleri” olarak konsolide gelir tablosuna yansıtılmıştır. Finans sektöründe faaliyet gösteren Grup şirketlerinde ise, yabancı paraya dayalı parasal varlık ve yükümlülüklerin çevrimlerinden doğan kur farkı geliri veya gideri “finans sektörü faaliyetlerinden gelirler/giderler” olarak konsolide gelir tablosuna yansıtılmıştır.

###### Yabancı Grup şirketleri

TL dışında başka bir fonksiyonel para biriminden finansal tablolarını hazırlayan Grup şirketlerinin gelir tablosu 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.

##### 2.4.29 İşletme Birleşmeleri

İşletme satın almaları, 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 alma ilişkin maliyetler genellikle oluştuıkları 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

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.29 İşletme Birleşmeleri (devamı)

- 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.

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 muhasebeleştirdiği geçici tutarları düzeltebildiği 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.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.29 İşletme birleşmeleri (devamı)

İşletme birleşmesi ile ilgili satın alma muhasebesinin birleşmenin gerçekleştiği raporlama tarihinin sonunda tamamlanmadığı durumlarda, Grup muhasebeleştirme işleminin tamamlanamadığı kalemler için geçici tutarlar raporlar. Bu geçici raporlanan tutarlar, ölçüm döneminde düzeltilir ya da satın alım tarihinde muhasebeleştirilen tutarlar üzerinde etkisi olabilecek ve bu tarihte ortaya çıkan olaylar ve durumlar ile ilgili olarak elde edilen yeni bilgileri yansıtmak amacıyla fazladan varlık veya yükümlülük muhasebeleştirilir.

##### 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.

##### 2.4.30 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 merciye TFRS baz alınmış ve belli sınıflandırmalar yapılmış iç raporlamada sunulan bölümlerle 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 merciine 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.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli Muhasebe Politikalarının Özeti (devamı)

##### 2.4.31 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.

#### 2.5 Önemli Muhasebe Tahmin ve Varsayımları

Konsolide finansal tabloların hazırlanması, bilanço tarihi itibarıyla raporlanan varlık ve yükümlülüklerin tutarlarını, şarta bağlı varlık ve yükümlülüklerin açıklanmasını ve hesap dönemi boyunca raporlanan gelir ve giderlerin tutarlarını etkileyebilecek tahmin ve varsayımların kullanılmasını gerektirmektedir. Muhasebe değerlendirme, tahmin ve varsayımları, geçmiş tecrübe, diğer faktörler ile o günün koşullarıyla gelecekteki olaylar hakkında makul beklentiler dikkate alınarak sürekli olarak değerlendirilir. Bu tahmin ve varsayımlar, yönetimlerin mevcut olaylar ve işlemlere ilişkin en iyi bilgilerine dayanmasına rağmen, fiili sonuçlar, varsayımlarından farklılık gösterebilir.

##### 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. Değer düşüklüğü testleri; şerefiye için her bir nakit üreten birim bazında uzun vadeli planlar çerçevesinde hesaplanan nakit akımların bugünkü değerlerin, ilgili taşınan değerler ile karşılaştırılması suretiyle yapılmaktadır. 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla gerçekleştirilen düşüklüğü testleri sonucu 254.615 TL değer düşüklüğü tespit edilmiştir (Not:19).

##### b) Sandık

Banka’nın Tekaüt Sandığı Vakfı (“Sandık”) 506 Sayılı Kanununun 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. Konu ile ilgili detaylar not 2.4.21’de açıklanmıştır.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.5 Önemli Muhasebe Tahmin ve Varsayımları (devamı)

##### c) Ertelenmiş 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. Ertelenmiş 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 kullanılabilirliği tarihler ve gerektiğinde kullanılabilir 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) Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklarda değer düşüklüğü

Grup, gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıkların ve itfa edilmiş maliyeti ile ölçülen finansal varlıkların değer düşüklüğüne uğradığına ilişkin ortada tarafsız göstergelerin bulunup bulunmadığı hususunu her bilanço döneminde muhasebe politikaları Not 2.4.7'deki tanımlar ışığında değerlendirir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ

#### 1 Ocak 2023 - 31 Aralık 2023 dönemi içinde gerçekleşen alımlar

Yoktur.

#### 1 Ocak 2022 - 31 Aralık 2022 dönemi içinde gerçekleşen alımlar

Şirketin tek ve kurucu ortak olarak Hollanda'da kurmuş olduğu DxBV tarafından Orta Doğu, ABD, Avrupa ve Asya pazarlarında faaliyette bulunan Radiflow Ltd. sermayesinin %51'ini temsil eden payları, satınalma ve kapanış işlemleri gereğince yapılan düzeltmeler sonrası, 30 Mayıs 2022 tarihi itibarıyla satın alınmış ve böylece Radiflow DxBV'nin bağlı ortaklığı haline gelmiştir. Ayrıca, Türkiye'de faaliyette bulunan SEM İnternet Reklam Hizmetleri ve Danışmanlık A.Ş. paylarının %100'ü ve yine dijital pazarlama alanında Türkiye'de faaliyette bulunan Liberdatum İnternet Reklam Hizmetleri ve Danışmanlık A.Ş. paylarının %100'ü, satınalma ve kapanış işlemleri gereğince yapılan düzeltmeler sonrası, 30 Haziran 2022 tarihi itibarıyla satın alınmış ve her iki şirket de DxBV'nin bağlı ortaklığı haline gelmiştir.

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.

Satın alım tarihindeki, satın alma bedeli ve kayıtlara alınan varlıklar ve yükümlülükler:

	<b>Radiflow (TL)</b>
Satın alınan varlıklar	562.349
Satın alınan yükümlülükler	289.747
<b>Toplam tanımlanabilir net varlıklar (%100)</b>	<b>272.602</b>
<b>Satın alınan %51'lik paya karşılık gelen</b>	<b>139.027</b>
Nakit satın alım bedeli	830.487
Sahiplik oranı	51%
<b>Serefiye</b>	<b>691.460</b>

Satın alım tarihindeki, satın alma bedeli ve kayıtlara alınan varlıklar ve yükümlülükler:

	<b>Sem&amp;Liberdatum (TL)</b>
Satın alınan varlıklar	353.183
Satın alınan yükümlülükler	207.283
<b>Toplam tanımlanabilir net varlıklar</b>	<b>145.900</b>
Nakit satın alım bedeli	408.869
Sahiplik oranı	100%
<b>Serefiye</b>	<b>262.969</b>

Satın alma işlemi sonucunda iktisap edilen tanımlanabilir varlıkların, yükümlülüklerin ve şarta bağlı yükümlülüklerin gerçeğe uygun değerinin satın alma bedelini aşan sırasıyla 691.460 TL ve 262.969 TL tutarındaki bölümleri bilançoda şerefiye olarak kaydedilmiştir.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 3 - İŞLETME BİRLEŞMELERİ (Devamı)

#### 1 Ocak 2022 - 31 Aralık 2022 dönemi içinde gerçekleşen alımlar (Devamı)

Kordsa ile Microtex Composites S.r.l.(Microtex) arasında, Microtex sermayesinin %60' ını temsil eden payların tamamı Şirket tarafından 5 Ağustos 2022 devralınmıştır.

Satım alım tarihindeki, satın alma bedeli ve kayıtlara alınan varlıklar ve yükümlülükler:

	Microtex (TL)
Satın alınan varlıklar	1.328.354
Satın alınan yükümlülükler	550.650
<b>Toplam tanımlanabilir net varlıklar</b>	<b>777.704</b>
<b>Satın alınan %60'lık paya karşılık gelen</b>	<b>466.622</b>
Nakit satın alım bedeli	806.671
<b>Sahiplik oranı</b>	<b>60%</b>
<b>Serfiye</b>	<b>340.049</b>

Satın alma işlemi sonucunda iktisap edilen tanımlanabilir varlıkların, yükümlülüklerin ve şarta bağlı yükümlülüklerin gerçeğe uygun değerinin satın alma bedelini aşan 340.049 TL tutarındaki bölümü bilançoda şerfiye olarak kaydedilmiştir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA

Grup, portföy yönetim stratejileri ve dijital işlerde büyüme planları doğrultusunda, Sabancı Holding Dijital Grup Başkanlığı oluşturmuştur. Bu gelişmeyle beraber bağlı ortaklıkları DxBV ve son dönemde teknoloji pazaryeri hizmetleri ile birlikte dijital dönüşümünü başlatan Teknosa şirketleri Dijital Grup Başkanlığı altında takip edilmeye başlanmıştır. Daha önce Perakende segmentinde yer alan Grup'un bağlı ortaklıklarından CarrefourSA ise diğer segmentinde takip edilmeye başlanmıştır. 1 Ocak – 31 Aralık 2022 segment verileri 1 Ocak – 31 Aralık 2023 dönemindeki değişiklikleri içerecek şekilde yeniden düzenlenmiştir.

İş Ortaklıkları'nın finansal bilgileri, Grup'un yönetsel yaklaşımı çerçevesinde hazırlanan bölümlere göre raporlama bilgilerine, tam konsolidasyon yöntemi (%100 olarak) ile dahil edilmiştir. Bu yaklaşım çerçevesinde oluşan bölümlere göre raporlama bilgileri "kombine finansal bilgiler" olarak tanımlanmaktadır.

1 Ocak - 31 Aralık 2023	Bankacılık	Finansal Hizmetler	Enerji	Sanayi	Malzemeleri	Dijital	Diğer	Toplam
<b>Kombine gelirler</b>	353.976.251	42.990.050	216.742.975	50.005.099	42.407.581	49.539.239	55.450.230	811.111.425
<b>Kombine brüt kar</b>	166.571.956	(4.702.467)	33.496.832	10.019.263	8.015.172	5.227.147	19.800.653	238.428.556
Faaliyet giderleri	(61.708.028)	(6.264.286)	(13.310.240)	(6.265.396)	(2.383.121)	(5.612.435)	(11.850.548)	(107.394.054)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/(giderler)	1.832.210	12.550.203	3.160.396	(319.720)	(64.884)	(861.191)	(430.727)	15.866.287
Esas faaliyetler ile ilişkilendirilen kur ve vade farkları net,	-	1.044.418	680.958	(166.784)	698.827	(381.888)	(1.283.276)	592.255
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar	-	-	-	-	-	-	578.921	578.921
<b>Kombine esas faaliyet karı</b>	<b>106.696.138</b>	<b>2.627.868</b>	<b>24.027.946</b>	<b>3.267.363</b>	<b>6.265.994</b>	<b>(1.628.367)</b>	<b>6.815.023</b>	<b>148.071.965</b>
Yatırım faaliyetlerinden diğer gelir/(giderler) net,	(247.098)	833.806	114.915	617.699	510.508	294.379	3.093.331	5.217.540
Finansal gelirler/(giderler) net,	-	(569.160)	(11.681.780)	(2.004.354)	(1.110.186)	(1.570.966)	205.236	(16.731.210)
Parasal kazanç/(kayıp)	(75.480.793)	(2.692.132)	(442.453)	1.765.082	230.034	3.373.293	1.035.052	(72.211.917)
<b>Kombine vergi öncesi kar</b>	<b>30.968.247</b>	<b>200.382</b>	<b>12.018.628</b>	<b>3.645.790</b>	<b>5.896.350</b>	<b>468.339</b>	<b>11.148.642</b>	<b>64.346.378</b>
Vergi gelir/(gideri) net,	(27.069.380)	(1.148.084)	9.503.161	723.722	(516.277)	(300.501)	193.049	(18.614.310)
Durdurulan faaliyetler vergi sonrası dönem zararı	-	-	-	(2.448)	-	-	-	(2.448)
<b>Kombine net dönem karı</b>	<b>3.898.867</b>	<b>(947.702)</b>	<b>21.521.789</b>	<b>4.367.064</b>	<b>5.380.073</b>	<b>167.838</b>	<b>11.341.691</b>	<b>45.729.620</b>
<b>Konsolide net dönem karı (*)</b>	<b>1.588.788</b>	<b>(348.792)</b>	<b>10.189.724</b>	<b>1.869.311</b>	<b>2.458.607</b>	<b>(85.132)</b>	<b>(245.186)</b>	<b>15.427.320</b>

1 Ocak - 31 Aralık 2022	Bankacılık	Finansal Hizmetler	Enerji	Sanayi	Malzemeleri	Dijital	Diğer	Toplam
<b>Kombine gelirler</b>	282.141.118	32.714.681	270.737.142	57.246.889	39.735.325	35.374.263	45.203.061	763.152.479
<b>Kombine brüt kar</b>	186.679.595	(4.190.180)	43.474.368	11.489.388	3.791.649	2.998.321	14.626.187	258.869.328
Faaliyet giderleri	(41.244.793)	(4.768.091)	(17.812.704)	(6.285.239)	(1.851.458)	(3.837.836)	(9.230.779)	(85.030.900)
Esas faaliyetlerden diğer gelir/(giderler)	1.723.364	8.841.447	3.289.812	(96.410)	105.181	(26.409)	(149.719)	13.687.266
Esas faaliyetler ile ilişkilendirilen kur ve vade farkları net,	-	1.188.895	2.480.639	(915.776)	347.179	(461.438)	(781.383)	1.858.116
İş ortaklıklarının karlarındaki paylar	-	-	-	-	-	-	76.358	76.358
<b>Kombine esas faaliyet karı</b>	<b>147.158.166</b>	<b>1.072.071</b>	<b>31.432.115</b>	<b>4.191.963</b>	<b>2.392.551</b>	<b>(1.327.362)</b>	<b>4.540.664</b>	<b>189.460.168</b>
Yatırım faaliyetlerinden diğer gelir/(giderler) net,	(235.408)	1.000.304	(184.314)	180.209	2.136.170	97.065	10.887.022	13.881.048
Finansal gelirler/(giderler) net,	-	(1.300.295)	(10.486.873)	(471.322)	(1.275.134)	(852.311)	(1.356.523)	(15.742.458)
Parasal kayıp kazanç	(77.226.281)	(1.984.021)	(1.229.457)	1.551.495	1.592.562	2.463.936	(3.069.473)	(77.901.239)
<b>Kombine vergi öncesi kar</b>	<b>69.696.477</b>	<b>(1.211.941)</b>	<b>19.531.471</b>	<b>5.452.345</b>	<b>4.846.149</b>	<b>381.328</b>	<b>11.001.690</b>	<b>109.697.519</b>
Vergi gelir/(gideri) net,	(36.415.082)	(543.769)	16.453.849	(452.204)	1.078.671	(104.486)	(381.196)	(20.364.217)
Durdurulan faaliyetler vergi sonrası dönem zararı	-	-	-	(3.981)	-	-	-	(3.981)
<b>Kombine net dönem karı</b>	<b>33.281.395</b>	<b>(1.755.710)</b>	<b>35.985.320</b>	<b>4.996.160</b>	<b>5.924.820</b>	<b>276.842</b>	<b>10.620.494</b>	<b>89.329.321</b>
<b>Konsolide net dönem karı (*)</b>	<b>13.562.169</b>	<b>(634.815)</b>	<b>15.925.586</b>	<b>2.605.249</b>	<b>3.079.205</b>	<b>105.566</b>	<b>4.778.531</b>	<b>39.421.491</b>

(\*) Net dönem karının ana ortaklığa isabet eden kısmını belirtmektedir.

(\*\*) Segment raporlamadaki kombine veriler Grup'un bağlı ortaklıklarının var ise, alt konsolidasyonu yapıldıktan sonraki tutarları ifade eder

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

#### a) Gelirler

	2023	2022
Bankacılık	353.976.251	282.141.118
Finansal hizmetler	42.990.050	32.714.681
Enerji	216.742.975	270.737.142
Sanayi	50.005.099	57.246.889
Yapı malzemeleri	42.407.581	39.735.325
Dijital	49.539.239	35.374.263
Diğer	55.450.230	45.203.061
<b>Kombine</b>	<b>811.111.425</b>	<b>763.152.479</b>
Eksi: İş Ortaklıkları	(261.969.421)	(314.283.890)
Eksi: Konsolidasyon eliminasyonları ve düzeltmeleri	(18.376.258)	(12.995.323)
<b>Konsolide</b>	<b>530.765.746</b>	<b>435.873.266</b>

#### b) Esas faaliyet karı

	2023	2022
Bankacılık	106.696.138	147.158.166
Finansal Hizmetler	2.627.868	1.072.071
Enerji	24.027.946	31.432.115
Sanayi	3.267.363	4.191.963
Yapı malzemeleri	6.265.994	2.392.551
Dijital	(1.628.367)	(1.327.362)
Diğer	6.815.023	4.540.664
<b>Kombine</b>	<b>148.071.965</b>	<b>189.460.168</b>
Eksi: İş Ortaklıkları	(29.697.307)	(33.719.287)
Eksi: Konsolidasyon eliminasyonları ve düzeltmeleri	(7.618.838)	(3.080.650)
Artı: İş Ortaklıkları'nın ve iştiraklerin net kar payları	13.667.913	17.856.719
<b>Konsolide</b>	<b>124.423.733</b>	<b>170.516.950</b>

#### c) Amortisman ve itfa payları

	2023	2022
Bankacılık	4.993.199	4.395.636
Finansal Hizmetler	1.692.979	1.634.113
Enerji	8.004.075	7.348.708
Sanayi	2.427.282	2.396.280
Yapı malzemeleri	1.953.020	1.815.773
Dijital	974.478	825.130
Diğer	2.307.451	2.026.172
<b>Kombine</b>	<b>22.352.484</b>	<b>20.441.812</b>
Eksi: İş Ortaklıkları	(10.250.815)	(9.510.489)
<b>Konsolide</b>	<b>12.101.669</b>	<b>10.931.323</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

#### d) Vergi öncesi kar

	2023	2022
Bankacılık	30.968.247	69.696.477
Finansal Hizmetler	200.382	(1.211.941)
Enerji	12.018.628	19.531.471
Sanayi	3.645.790	5.452.345
Yapı malzemeleri	5.896.350	4.846.149
Dijital	468.339	381.328
Diğer	11.148.642	11.001.690
<b>Kombine</b>	<b>64.346.378</b>	<b>109.697.519</b>
Eksi: İş Ortaklıkları	(19.207.348)	(23.613.474)
Eksi: Konsolidasyon eliminasyonları ve düzeltmeleri	(10.854.084)	(5.404.753)
Artı: İş Ortaklıkları'nın ve iştiraklerin net kar payları	13.667.913	17.856.719
<b>Konsolide</b>	<b>47.952.859</b>	<b>98.536.011</b>

#### e) Net dönem karı

	2023	2022
Bankacılık	3.898.867	33.281.395
Finansal Hizmetler	(947.702)	(1.755.710)
Enerji	21.521.789	35.985.320
Sanayi	4.367.064	4.996.160
Yapı malzemeleri	5.380.073	5.924.820
Dijital	167.838	276.842
Diğer	11.341.691	10.620.494
<b>Kombine</b>	<b>45.729.620</b>	<b>89.329.321</b>
Eksi: İş Ortaklıkları	(28.696.466)	(40.512.919)
Artı: İş Ortaklıkları'nın ve iştiraklerin net kar payları	13.667.913	17.856.719
Eksi: Konsolidasyon eliminasyonları ve düzeltmeleri	(10.854.084)	(5.404.753)
Eksi: Kontrol gücü olmayan paylar	(4.419.663)	(21.846.877)
<b>Konsolide (ana ortaklık payı)</b>	<b>15.427.320</b>	<b>39.421.491</b>

#### f) Yatırım harcamaları

	2023	2022
Bankacılık	8.858.380	8.218.555
Finansal Hizmetler	734.955	672.562
Enerji	30.368.111	17.491.082
Sanayi	3.421.557	3.307.185
Yapı malzemeleri	6.191.016	2.681.646
Dijital	750.407	525.753
Diğer	1.489.867	1.189.028
<b>Kombine</b>	<b>51.814.293</b>	<b>34.085.811</b>
Eksi: İş Ortaklıkları	(28.616.790)	(19.516.334)
<b>Konsolide</b>	<b>23.197.503</b>	<b>14.569.477</b>



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 4 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

#### g) Toplam varlıklar

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Bankacılık	1.908.975.954	1.883.559.338
Finansal Hizmetler	80.091.271	68.465.016
Enerji	255.591.976	226.314.324
Sanayi	73.090.253	73.041.874
Yapı malzemeleri	58.640.710	55.690.701
Dijital	19.009.956	16.425.748
Diğer	222.980.977	216.489.750
<b>Kombine</b>	<b>2.618.381.097</b>	<b>2.539.986.751</b>
Eksi: İş Ortaklıkları	(297.018.302)	(272.126.025)
Eksi: Konsolidasyon eliminasyonları ve düzeltmeleri	(206.060.329)	(204.749.653)
Artı: İş Ortaklıkları ve iştiraklerin taşınan değerleri	77.028.827	66.114.225
<b>Konsolide</b>	<b>2.192.331.293</b>	<b>2.129.225.298</b>

### DİPNOT 5 – NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ

31 Aralık 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla hazır değerlerin detayı aşağıda sunulmuştur

	31 Aralık 2023			31 Aralık 2022		
	Finans	Finans dışı	Toplam	Finans	Finans dışı	Toplam
Kasa	16.792.152	160.898	16.953.050	19.363.601	218.652	19.582.253
Banka						
Vadeli mevduat	22.894.271	10.614.585	33.508.856	21.653.865	15.161.369	36.815.234
Vadesiz mevduat	35.182.040	3.090.667	38.272.707	41.576.137	2.038.636	43.614.773
Ters repo alacakları	1.415.550	-	1.415.550	2.409.601	-	2.409.601
Diğer hazır değerler	-	3.832.451	3.832.451	-	4.425.762	4.425.762
<b>Toplam</b>	<b>76.284.013</b>	<b>17.698.601</b>	<b>93.982.614</b>	<b>85.003.204</b>	<b>21.844.419</b>	<b>106.847.623</b>

Finans bölümüne ait ABD Doları, Avro ve TL cinsinden vadeli mevduatlar ve para piyasası plasmanlarının etkin faiz oranı sırasıyla yıllık ortalama %5,94 (31 Aralık 2022: %1,86), %3,92 (31 Aralık 2022: %1,87) ve %42,33'tir. (31 Aralık 2022: %21.24).

31 Aralık 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Vadesiz	58.272.626	65.036.171
3 aya kadar	35.709.988	41.811.452
<b>Toplam</b>	<b>93.982.614</b>	<b>106.847.623</b>

31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla Grup'un off-shore nakit değerleri, değişken faizli bono ihraçlarına ilişkin ödeme hesapları ve bankalarda bulunan vadeli ve vadesiz mevduatları üzerinde toplam 10.098.899 TL tutarında blokaj bulunmaktadır (31 Aralık 2022: 17.803.825 TL).

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 6 – TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI HESABI

31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Zorunlu karşılıklar	271.838.052	183.800.114
Serbest hesaplar	5.892.266	3.842.485
<b>Toplam</b>	<b>277.730.318</b>	<b>187.642.599</b>

### DİPNOT 7 - FİNANSAL YATIRIMLAR

#### a) Gerçeğe uygun değer farkı kar ve ya zarara yansıtılan finansal varlıklar

Gerçeğe uygun değer değişimleri kar veya zarar tablosuna yansıtılan finansal varlıkların detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2023			31 Aralık 2022		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
Hisse senetleri	3.522.124	3.636	3.525.760	10.861.057	-	10.861.057
Devlet tahvilleri	343.448	170.283	513.731	721.315	302.173	1.023.488
Eurobondlar	446.295	67.025	513.320	271.589	555.969	827.558
Yatırım fonları	9.326.052	5.274.446	14.600.498	3.363.409	1.420.032	4.783.441
Diğer (*)	2.683.258	4.510.380	7.193.638	2.181.214	5.403.691	7.584.905
<b>Toplam</b>	<b>16.321.177</b>	<b>10.025.770</b>	<b>26.346.947</b>	<b>17.398.584</b>	<b>7.681.865</b>	<b>25.080.449</b>

(\*) Diğer finansal varlıkların 2.173.070 TL'lik kısmı, Ak Portföy Yönetimi A.Ş. üzerinden alınan Ak Leasing Yatırım Pur Fonundan oluşmakta olup gerçeğe uygun değerinden takip edilmekte ve söz konusu değerlendirme farkları kar zarara yansıtılmaktadır (31 Aralık 2022: 1.708.073 TL Ak Portföy ve Akyatırım alım satım amaçlı finansal varlıklar varlıklar diğer menkul değerlerdir.). Ayrıca, Grup'un Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr Zarara Yansıtılan Finansal Varlıklar" kalemi altında "Diğer Finansal Varlıklar" altında 3.104.594 TL (31 Aralık 2022: 2.669.164 TL) tutarlı kur korumalı mevduat muhasebeleştirilmektedir.

TL cinsinden etkin faiz oranları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
TL	%45,52	%14,07

Grup'un finans sektöründeki faaliyetlerinden dolayı teminata verdiği gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan finansal varlığı bulunmamaktadır (31 Aralık 2022: Bulunmamaktadır).

31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla, sözleşmede yer alan vade tarihlerine kalan sürelerine göre vade analizi aşağıda sunulmuştur:

Sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlandırma tarihine kalan süre:

	31 Aralık 2023			31 Aralık 2022		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
Vadesiz	15.417.541	1.729.352	17.146.893	16.044.143	1.910.752	17.954.895
3 ile 12 ay arası	117.871	8.296.418	8.414.289	619.024	5.754.787	6.373.811
1 ile 5 yıl arası	577.254	-	577.254	300.566	16.326	316.892
5 yıldan fazla	208.511	-	208.511	434.851	-	434.851
<b>Toplam</b>	<b>16.321.177</b>	<b>10.025.770</b>	<b>26.346.947</b>	<b>17.398.584</b>	<b>7.681.865</b>	<b>25.080.449</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 7 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

#### a) Gerçeğe uygun değer farkı kar ve ya zarara yansıtılan finansal varlıklar (devamı)

31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlandırma tarihine kalan süreye göre:

	31 Aralık 2023			31 Aralık 2022		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
Vadesiz	15.417.541	1.729.352	17.146.893	16.044.143	1.910.752	17.954.895
0-3 ay arası	303.839	3.108.230	3.412.069	332.569	1.571.076	1.903.645
3 ile 12 ay arası	125.192	5.188.188	5.313.380	553.774	4.183.711	4.737.485
1 ile 5 yıl arası	360.416	-	360.416	197.713	16.326	214.039
5 yıldan fazla	114.189	-	114.189	270.385	-	270.385
<b>Toplam</b>	<b>16.321.177</b>	<b>10.025.770</b>	<b>26.346.947</b>	<b>17.398.584</b>	<b>7.681.865</b>	<b>25.080.449</b>

#### b) Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar

	31 Aralık 2023			31 Aralık 2022		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
Borçlanma senetleri						
- Devlet tahvilleri	127.142.989	63.033	127.206.022	135.705.687	1.077.363	136.783.050
- Eurobondlar	90.781.116	5.125.026	95.906.142	99.841.862	4.406.277	104.248.139
- Yatırım fonları	1.429.280	9.861	1.439.141	2.314.093	72.961	2.387.054
- Diğer yabancı para cinsinden bonolar	64.299.878	1.054.499	65.354.377	45.103.927	1.246.207	46.350.134
<b>Ara toplam</b>	<b>283.653.263</b>	<b>6.252.419</b>	<b>289.905.682</b>	<b>282.965.569</b>	<b>6.802.808</b>	<b>289.768.377</b>
Hisse senetleri						
- Teşkilatlanmış piyasalarda işlem gören	-	-	-	-	154.484	154.484
- Teşkilatlanmış piyasalarda işlem görmeyen	317.939	13.030	330.969	191.446	8.160	199.606
<b>Ara toplam</b>	<b>317.939</b>	<b>13.030</b>	<b>330.969</b>	<b>191.446</b>	<b>162.644</b>	<b>354.090</b>
<b>Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal yatırımlar</b>	<b>283.971.202</b>	<b>6.265.449</b>	<b>290.236.651</b>	<b>283.157.015</b>	<b>6.965.452</b>	<b>290.122.467</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 7 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

#### b) Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar (devamı)

Finans bölümüne ait ABD Doları, Avro, Yen ve Türk Lirası cinsinden borçlanma senetlerinin etkin faiz oranları sırasıyla yıllık %6,12 (31 Aralık 2022: %5,75), %2,89 (31 Aralık 2022: %2,86), %3,09 (31 Aralık 2022: %3,09) ve %33,98'tir (31 Aralık 2022: %29,35).

Grup'un 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklardan repo işlemlerine konu olanların tutarı 110.784.307 TL (31 Aralık 2022: 69.583.120 TL), teminata verilen/bloke edilenlerin tutarı ise 80.866.957 TL'dir (31 Aralık 2022: 99.885.015 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 hesaplanmasında 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 2023 ve 31 Aralık 2022 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 2023			31 Aralık 2022		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
0-3 ay arası	15.732.335	-	15.732.335	2.459.133	58.707	2.517.840
3 ile 12 ay arası	22.847.590	427.253	23.274.843	38.265.800	963.953	39.229.753
1 ile 5 yıl arası	199.942.173	978.545	200.920.718	169.391.063	1.468.961	170.860.024
5 yıldan fazla	43.701.884	713.122	44.415.006	70.535.217	963.578	71.498.795
Vadesiz	1.747.221	4.146.529	5.893.749	2.505.802	3.510.253	6.016.055
<b>Toplam</b>	<b>283.971.202</b>	<b>6.265.449</b>	<b>290.236.651</b>	<b>283.157.015</b>	<b>6.965.452</b>	<b>290.122.467</b>

31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlandırma tarihine kalan süreye göre:

	31 Aralık 2023			31 Aralık 2022		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
0-3 ay arası	84.193.513	-	84.193.513	56.804.878	23.325	56.828.203
3 ile 12 ay arası	37.287.203	427.253	37.714.456	64.159.716	1.026.824	65.186.540
1 ile 5 yıl arası	136.036.977	896.109	136.933.086	117.968.528	1.468.960	119.437.488
5 yıldan fazla	24.706.288	382.152	25.088.440	41.718.091	647.113	42.365.204
Vadesiz	1.747.221	4.559.935	6.307.156	2.505.802	3.799.230	6.305.032
<b>Toplam</b>	<b>283.971.202</b>	<b>6.265.449</b>	<b>290.236.651</b>	<b>283.157.015</b>	<b>6.965.452</b>	<b>290.122.467</b>



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 7 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

#### c) İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal varlıklar:

İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal yatırımların detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2023			31 Aralık 2022		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
Devlet tahvilleri	147.032.731	307.462	147.340.193	141.992.358	611.508	142.603.866
Diğer borçlanma senetleri	17.894.030	14.550.551	32.444.581	19.752.265	12.438.782	32.191.047
<b>Toplam</b>	<b>164.926.761</b>	<b>14.858.013</b>	<b>179.784.774</b>	<b>161.744.623</b>	<b>13.050.290</b>	<b>174.794.913</b>

İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal yatırımların hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
<b>1 Ocak Bakiyesi</b>	<b>174.794.913</b>	<b>155.718.948</b>
Alımlar	32.606.788	26.216.969
Parasal varlıklarda meydana gelen kur farkları	6.333.534	5.483.156
Değerleme etkisi	36.223.332	58.155.294
Satış ve itfa yolu ile elden çıkarılanlar	(7.045.379)	(9.979.043)
Enflasyon düzeltme etkisi	(63.113.497)	(60.838.991)
Değer düşüklüğü karşılığı/(Karşılık iptali) (*)	(14.917)	38.580
<b>Kapanış</b>	<b>179.784.774</b>	<b>174.794.913</b>

(\*) Beklenen zarar karşılığı dahildir.

Finans bölümüne ait ABD Doları ve Türk Lirası cinsinden borçlanma senetlerinin etkin faiz oranı sırasıyla yıllık %6,13 ve %43,82'tür (31 Aralık 2022: ABD Doları ve Türk Lirası cinsinden borçlanma senetlerinin etkin faiz oranı sırasıyla yıllık %6,22 ve %76,44'dır).

31 Aralık 2023 ve 2022 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 2023			31 Aralık 2022		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
0-3 ay arası	1.580.463	154.434	1.734.897	1.522.792	642.004	2.164.796
3 ile 12 ay arası	13.834.206	14.322.952	28.157.158	20.250.794	11.617.405	31.868.199
1 ile 5 yıl arası	107.028.906	380.627	107.409.533	78.266.094	722.039	78.988.133
5 yıldan fazla	42.483.186	-	42.483.186	61.704.943	68.842	61.773.785
<b>Toplam</b>	<b>164.926.761</b>	<b>14.858.013</b>	<b>179.784.774</b>	<b>161.744.623</b>	<b>13.050.290</b>	<b>174.794.913</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 7 - FİNANSAL YATIRIMLAR (Devamı)

#### c) İtfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal varlıklar (devamı):

31 Aralık 2023 ve 2022 itibarıyla itfa edilmiş maliyeti üzerinden değerlendirilen finansal yatırımlar için sözleşme ile belirlenen yeniden fiyatlandırma tarihine kalan süre aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023			31 Aralık 2022		
	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam	Bankacılık	Diğer şirketler	Toplam
0-3 ay arası	76.611.686	178.002	76.789.688	68.369.800	547.886	68.917.686
3 ile 12 ay arası	50.876.894	14.322.952	65.199.846	63.710.797	11.710.000	75.420.797
1 ile 5 yıl arası	29.251.429	357.059	29.608.488	5.055.098	68.842	5.123.940
5 yıldan fazla	8.186.752	-	8.186.752	24.608.928	723.562	25.332.490
<b>Toplam</b>	<b>164.926.761</b>	<b>14.858.013</b>	<b>179.784.774</b>	<b>161.744.623</b>	<b>13.050.290</b>	<b>174.794.913</b>

#### d) Vadeli mevduatlar:

Üç aydan uzun vadeli mevduatların detayı aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
3 ile 12 ay arası	1.163.570	502.372
1 ile 5 yıl arası	619.780	-
<b>Toplam</b>	<b>1.783.350</b>	<b>502.372</b>

### DİPNOT 8 - FİNANSAL BORÇLAR

#### Kısa vadeli alınan fonlar, banka kredileri ve ihraç edilen borç senetleri:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Kısa vadeli	53.803.753	41.780.312
Uzun vadeli kısımların kısa vadeli kısmı	66.068.210	61.919.907
<b>Toplam kısa vadeli</b>	<b>119.871.963</b>	<b>103.700.219</b>
<b>Uzun vadeli alınan fonlar, banka kredileri ve ihraç edilen borç senetleri:</b>		
Uzun vadeli	91.470.005	121.903.621
<b>Toplam</b>	<b>211.341.968</b>	<b>225.603.840</b>

31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
3 aya kadar	24.705.469	26.765.873
3 ile 12 ay arası	95.166.494	76.934.346
<b>Kısa vadeli finansal borçlar ve uzun vadeli finansal borçların kısa vadeli kısmı</b>	<b>119.871.963</b>	<b>103.700.219</b>
1 ile 5 yıl arası	65.521.565	90.511.690
5 yıldan fazla	25.948.440	31.391.931
<b>Uzun vadeli finansal borçlar</b>	<b>91.470.005</b>	<b>121.903.621</b>
<b>Toplam finansal borçlar</b>	<b>211.341.968</b>	<b>225.603.840</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 8 - FİNANSAL BORÇLAR (Devamı)

31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla kısa ve uzun vadeli borçlanmalara ilişkin özet bilgiler aşağıdaki gibidir:

#### 31 Aralık 2023

Döviz cinsi	Faiz Aralığı (%)	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli	Toplam
Türk Lirası	7,50%-61,91%	21.894.259	2.668.972	24.563.231
ABD Doları	1,67%-7,49%	66.824.417	81.855.096	148.679.513
Euro	0,97%-8,95%	24.492.332	6.901.740	31.394.072
Diğer	0,84%-6,50%	6.660.955	44.197	6.705.152

#### 31 Aralık 2022

Döviz cinsi	Faiz Aralığı (%)	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli	Toplam
Türk Lirası	9,14%-33%	23.689.036	4.853.440	28.542.476
ABD Doları	0,23%-7,70%	52.333.841	112.074.513	164.408.354
Euro	1,71%-8,75%	27.460.128	4.837.197	32.297.325
Diğer	2,75%-8,40%	217.214	138.471	355.685

Finansal borçların hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2023	2022
1 Ocak tarihi itibarıyla	225.603.840	320.573.512
Dönem içi kredi ana para girişleri	79.023.931	50.514.442
İşletme birleşmeleri	-	479.926
Dönem içi faiz ve anapara ödemeleri	(22.044.095)	(26.866.613)
Dönem içi faiz tahakkukları	3.687.916	2.665.020
Enflasyon etkisi	(79.411.794)	(126.523.260)
Kur değişiminin etkileri	4.482.170	4.760.813
<b>31 Aralık tarihi itibarıyla</b>	<b>211.341.968</b>	<b>225.603.840</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 8 - FİNANSAL BORÇLAR (Devamı)

31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla mevcut krediler ile ilgili açıklamalar aşağıdaki gibidir:

#### İhraç edilen menkul kıymetler:

İhraç edilen menkul kıymetler ABD Doları, Avro ve TL kıymetlerden oluşmaktadır.

ABD Doları cinsinden olan ihraç edilen senetlerin geri ödeme planı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023		31 Aralık 2022	
	ABD Doları	TL	ABD Doları	TL
2023	410.230	12.076.426	951.719	17.795.527
2024	437.403	12.876.357	992.553	18.559.054
2025	618.251	18.200.197	1.561.661	29.200.405
2026	486.873	14.332.665	795.689	14.878.028
2027	67.350	1.982.663	106.120	1.984.274
2028	56.866	1.674.033	522.256	9.765.305
2029	52.488	1.545.152	35.100	656.309
2030	46.983	1.383.095	32.782	612.961
2031	327.176	9.631.473	481.941	9.011.482
2032	19.537	575.134	-	-
2033	8.935	263.030	-	-
<b>Toplam</b>	<b>2.532.092</b>	<b>74.540.225</b>	<b>5.479.821</b>	<b>102.463.345</b>

Avro cinsinden olan ihraç edilen senetlerin geri ödeme planı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023		31 Aralık 2022	
	Avro	TL	Avro	TL
2023	-	-	646	12.875
2024	373	12.150	621	12.383
2025	358	11.661	598	11.923
2026	344	11.205	575	11.463
2027	330	10.749	552	11.004
2028	316	10.293	531	10.577
2029	8.393	273.393	13.142	261.991
<b>Toplam</b>	<b>10.114</b>	<b>329.451</b>	<b>16.665</b>	<b>332.216</b>

Bunun yanı sıra, 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla Grup tarafından ihraç edilmiş 1-3 ay vadeli 566.351 TL, 3-6 ay vadeli 2.898.396 TL, 1-5 yıl vadeli 685.290 TL ve 5 yıl üzeri vadeli 201.372 TL bono bulunmaktadır (31 Aralık 2022: 1-3 ay vadeli 4.388.746 TL, 3-6 ay vadeli 1.178.728 TL, 1-5 yıl vadeli 2.109.704 TL ve 5 yıl üzeri vadeli 2.365.718 TL).



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 9 - KİRALAMA İŞLEMLERİNDEN KAYNAKLANAN YÜKÜMLÜLÜKLER

Grup'un TFRS 16 uyarınca kiralama işlemlerine ilişkin yükümlülüklerinin vade ve para birimi kırılımı aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2023 itibarıyla kısa vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

	3 aya kadar	3- 12 ay arası	Toplam
TL	407.517	599.288	1.006.805
ABD Doları	-	122.238	122.238
Avro	20.012	-	20.012
Diğer	-	5.397	5.397
<b>31 Aralık 2023</b>	<b>427.529</b>	<b>726.923</b>	<b>1.154.452</b>

31 Aralık 2022 itibarıyla kısa vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

	3 aya kadar	3- 12 ay arası	Toplam
TL	501.677	473.296	974.973
ABD Doları	-	97.376	97.376
Avro	17.285	(465)	16.820
<b>31 Aralık 2022</b>	<b>518.962</b>	<b>570.207</b>	<b>1.089.169</b>

31 Aralık 2023 itibarıyla uzun vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

31 Aralık 2023	1 -2 yıl arası	2 - 3 yıl arası	3 - 4 yıl arası	4 - 5 yıl arası	5 yıl ve üzeri	Toplam
TL	379.297	485.581	839.432	768.659	1.335.533	3.808.502
ABD Doları	199.174	264.549	85.017	79.578	405.747	1.034.065
Avro	5.062	5.577	6.129	6.703	25.007	48.478
<b>Toplam</b>	<b>583.533</b>	<b>755.707</b>	<b>930.578</b>	<b>854.940</b>	<b>1.766.287</b>	<b>4.891.045</b>

31 Aralık 2022 itibarıyla uzun vadeli kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülükler:

31 Aralık 2022	1 -2 yıl arası	2 - 3 yıl arası	3 - 4 yıl arası	4 - 5 yıl arası	5 yıl ve üzeri	Toplam
TL	427.136	538.639	779.374	881.293	1.180.127	3.806.569
ABD Doları	123.040	257.529	39.933	42.478	447.866	910.846
Avro	4.618	5.101	5.620	6.160	36.053	57.552
<b>Toplam</b>	<b>554.794</b>	<b>801.269</b>	<b>824.927</b>	<b>929.931</b>	<b>1.664.046</b>	<b>4.774.967</b>

Kiralama işlemlerinden kaynaklanan yükümlülüklerin hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2023	2022
1 Ocak tarihi itibarıyla	5.864.136	6.087.768
Dönem içi alımlar	3.526.478	2.578.426
İşletme birleşme etkisi	-	11.500
Dönem içi ödemeleri	(2.121.355)	(1.745.068)
Dönem içi faiz tahakkukları	955.199	824.539
Enflasyon etkisi	(2.621.281)	(2.367.541)
Kur değişiminin etkileri	442.320	474.512
<b>31 Aralık tarihi itibarıyla</b>	<b>6.045.497</b>	<b>5.864.136</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 10 - TİCARİ ALACAK VE BORÇLAR

Kısa ve uzun vadeli ticari alacaklar:	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
İlişkili taraflardan ticari alacaklar (Not 37)	478.875	523.643
İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar	8.698.544	9.699.580
Alacak senetleri ve alınan çekler	546.760	794.927
<b>Ara toplam:</b>	<b>9.724.179</b>	<b>11.018.150</b>
Eksi: beklenen kredi zararı	(153.941)	(155.704)
<b>Toplam</b>	<b>9.570.238</b>	<b>10.862.446</b>

31 Aralık 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla, ticari alacaklar bakiyesi içerisinde beklenen kredi zararı karşılığı ayrılmış tutarların vade analizi aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
3 aya kadar	10.511	3.538
3 ile 6 ay arası	2.914	4.815
6 ile 9 ay arası	7.759	6.934
9 ay ve üzeri	132.757	140.417
<b>Toplam</b>	<b>153.941</b>	<b>155.704</b>

Kısa ve uzun vadeli ticari borçlar:	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
İlişkili taraflara ticari borçlar (Not 37)	279.729	854.867
İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar	26.805.098	24.666.179
<b>Toplam</b>	<b>27.084.827</b>	<b>25.521.046</b>

### DİPNOT 11 - DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR

Diğer kısa vadeli alacaklar:	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Kredi kartı ödemelerinden alacaklar	787.210	239.086
Diğer çeşitli alacaklar (*)	12.766.125	12.433.074
<b>Toplam</b>	<b>13.553.335</b>	<b>12.672.160</b>

Diğer uzun vadeli alacaklar:	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Verilen depozito ve teminatlar	180.341	193.968
Diğer çeşitli alacaklar (*)	1.468.828	2.431.751
<b>Toplam</b>	<b>1.649.169</b>	<b>2.625.719</b>

(\*) Diğer alacaklar ağırlıklı olarak Akbank'ın türev işlemler için aldığı teminat rakamını içermektedir.

Diğer kısa vadeli borçlar:	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Kredi kartı işlemleriyle ilgili borçlar	23.448.958	20.000.983
Ödenecek vergiler ve fonlar	4.414.852	2.667.880
İhracat depozitoları ve transfer talimatları	564.586	292.287
Muhabir bankalara ödeme emirleri	205.122	493.253
Diğer (*)	27.628.664	34.352.341
<b>Toplam</b>	<b>56.262.182</b>	<b>57.806.744</b>

Diğer uzun vadeli borçlar:	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Diğer (*)	19.653.848	26.487.598
<b>Toplam</b>	<b>19.653.848</b>	<b>26.487.598</b>

(\*) Diğer borçlar ağırlıklı olarak Akbank'ın türev işlemler için verdiği teminat rakamını içermektedir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 12 – STOKLAR

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
İlk madde ve malzeme	3.558.764	5.353.167
Yarı mamuller	1.274.552	1.110.909
Mamuller ve ticari mamuller	17.399.840	15.534.409
Yedek parçalar	453.159	345.369
Yoldaki mallar	1.118.714	517.313
Diğer	319.476	236.550
Stok değer düşüklüğü karşılığı (-)	(442.167)	(346.765)
<b>Toplam</b>	<b>23.682.338</b>	<b>22.750.952</b>

Stok değer düşüklüğü karşılığı hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2023	2022
<b>1 Ocak</b>	(346.765)	(332.358)
Yıl içinde ayrılan karşılık	(183.728)	(105.533)
Konusu kalmayan karşılık	73.924	64.870
Yabancı para çevrim farkı	14.402	26.256
<b>31 Aralık itibarıyla</b>	<b>(442.167)</b>	<b>(346.765)</b>

### DİPNOT 13 - PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER

Kısa vadeli peşin ödenmiş giderler:	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Gelecek aylara ait giderler	29.474.627	25.901.565
Stok alımı için verilen sipariş avansları	197.914	357.606
Diğer	82.050	48.302
<b>Toplam</b>	<b>29.754.591</b>	<b>26.307.473</b>

Uzun vadeli peşin ödenmiş giderler:	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Sabit kıymet alımı için verilen avanslar	1.795	658.860
Gelecek aylara ait giderler	159.625	105.779
Diğer	111.700	87.964
<b>Toplam</b>	<b>273.120</b>	<b>852.603</b>

Kısa vadeli ertelenmiş gelirler:	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Kazanılmamış komisyon geliri	1.693.292	459.614
Alınan sipariş avansları	409.168	178.305
Ertelenmiş gelirler	185.868	200.537
Diğer	1.630	4.279
<b>Toplam</b>	<b>2.289.958</b>	<b>842.735</b>

Uzun vadeli ertelenmiş gelirler:	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Kazanılmamış komisyon geliri	1.283.010	787.665
Ertelenmiş gelirler	28.874	46.386
<b>Toplam</b>	<b>1.311.884</b>	<b>834.051</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 14 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR

İştirak ve İş Ortaklıklarının kayıtlı değerleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023	Pay (%)	31 Aralık 2022	Pay (%)
Brisa	5.833.326	43,63	5.028.348	43,63
Akçansa	4.550.774	39,72	3.741.600	39,72
Enerjisa Üretim Santralleri	41.253.718	50,00	32.397.801	50,00
Enerjisa Enerji	23.109.786	40,00	23.535.238	40,00
Temsa Ulaşım Araçları	2.281.223	50,00	1.411.238	50,00
<b>Toplam</b>	<b>77.028.827</b>		<b>66.114.225</b>	

Holding konsolide net karı içinde İştirak ve İş Ortaklıklarının karlarından paylar aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak - 31 Aralık 2023	1 Ocak - 31 Aralık 2022
Brisa	1.738.949	1.094.695
Akçansa	921.443	752.846
Enerjisa Üretim Santralleri	8.621.669	7.678.992
Enerjisa Enerji	1.806.931	8.253.828
Temsa Ulaşım Araçları	578.921	76.358
<b>Toplam</b>	<b>13.667.913</b>	<b>17.856.719</b>

İştiraklerin ve İş Ortaklıklarının finansal tablolarıyla ilgili özet bilgiler aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023		31 Aralık 2022	
	Toplam varlıklar	Toplam yükümlülükler	Toplam varlıklar	Toplam yükümlülükler
Brisa	37.482.965	23.960.621	33.650.566	22.033.923
Akçansa	17.966.434	6.298.364	17.231.099	7.600.224
Enerjisa Üretim Santralleri	109.472.497	26.965.060	95.120.657	30.325.054
Enerjisa Enerji	132.096.407	74.321.943	126.123.703	67.285.608
Temsa Ulaşım Araçları	10.231.828	5.669.382	8.098.703	5.299.012
<b>Toplam</b>	<b>307.250.131</b>	<b>137.215.370</b>	<b>280.224.728</b>	<b>132.543.821</b>



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 14 - ÖZKAYNAK YÖNTEMİYLE DEĞERLENEN YATIRIMLAR (Devamı)

#### Net dönem karı/(zararı)

	1 Ocak - 31 Aralık 2023	1 Ocak - 31 Aralık 2022
Brisa	3.985.673	2.509.043
Akçansa	2.319.847	1.895.382
Enerjisa Üretim Santralleri	17.243.338	15.357.983
Enerjisa Enerji	4.517.327	20.634.571
Temsa Ulaşım Araçları	1.157.842	152.715

#### Satış Gelirleri

	1 Ocak - 31 Aralık 2023	1 Ocak - 31 Aralık 2022
Brisa	26.502.018	26.863.170
Akçansa	18.724.428	16.683.577
Enerjisa Üretim Santralleri	48.078.337	107.424.750
Enerjisa Enerji	168.664.638	163.312.392
Temsa Ulaşım Araçları	11.330.829	8.350.811

İş ortaklıklarının dönem içi hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	2023	2022
<b>Dönem başı - 1 Ocak</b>	<b>66.114.225</b>	<b>54.318.609</b>
Kar/(zararlarından) paylar	13.667.913	17.856.719
Sermaye artışı	240.767	-
Çıkış	-	(457.882)
İştirak ve iş ortaklıklarından temettü gelirleri	(4.517.172)	(5.072.103)
Diğer kapsamlı gelirlerden/(giderlerden) paylar	1.523.094	(531.118)
<b>Dönem sonu - 31 Aralık</b>	<b>77.028.827</b>	<b>66.114.225</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 15 – YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER

	1 Ocak 2023	İlaveler	Yabancı para çevrim farkları	31 Aralık 2023
<b>Maliyet:</b>				
Arsa	764.853	-	(2.929)	761.924
Binalar	1.700.663	219.655	-	1.920.318
<b>Toplam</b>	<b>2.465.516</b>	<b>219.655</b>	<b>(2.929)</b>	<b>2.682.242</b>
<b>Birikmiş amortisman:</b>				
Binalar	(44.452)	(6.030)	(2.616)	(53.098)
<b>Net defter değeri</b>	<b>2.421.064</b>	<b>213.625</b>	<b>(5.545)</b>	<b>2.629.144</b>

	1 Ocak 2022	İlaveler	Yabancı para çevrim farkları	31 Aralık 2022
<b>Maliyet:</b>				
Arsa	927.589	-	(162.736)	764.853
Binalar	1.700.663	-	-	1.700.663
<b>Toplam</b>	<b>2.628.252</b>	<b>-</b>	<b>(162.736)</b>	<b>2.465.516</b>
<b>Birikmiş amortisman:</b>				
Binalar	(33.567)	(10.885)	-	(44.452)
<b>Net defter değeri</b>	<b>2.594.685</b>	<b>(10.885)</b>	<b>(162.736)</b>	<b>2.421.064</b>

Grup'un yatırım amaçlı gayrimenkullerinin gerçeğe uygun değeri, bağımsız bir değerlendirme şirketi tarafından belirlenmiştir. 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla, SPK lisanslı gayrimenkul değerlendirme şirketleri tarafından değerlendirilen yatırım amaçlı gayrimenkullerinin gerçeğe uygun değeri 4.534.803 TL olarak belirlenmiştir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 16 - MADDİ DURAN VARLIKLAR

Maddi duran varlıkların 31 Aralık 2023 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2023	Yabancı Para Çevrim Farkları	İlaveler	Çıkaşlar	Transferler (*)	Değer Düşüklüğü İptali/(Değer Düşüklüğü)(**) 31 Aralık 2023	31 Aralık 2023
<b>Maliyet:</b>							
Yer altı ve yer üstü düzenleri	2.968.564	(28.413)	35.362	(95)	65.946	-	3.041.364
Binalar	29.154.819	(153.603)	1.220.449	(39.551)	145.317	(363.000)	29.964.431
Makine, tesis ve cihazlar	43.161.551	(440.917)	1.890.438	(841.140)	2.285.718	(52.818)	46.002.832
Taşıtl araçları	605.387	(2.018)	115.045	(42.415)	107.355	-	783.354
Döşeme ve demirbaşlar	26.940.261	(54.834)	5.837.120	(1.975.069)	(13.850)	(28.573)	30.705.055
<b>Toplam</b>	<b>102.830.582</b>	<b>(679.785)</b>	<b>9.098.414</b>	<b>(2.898.270)</b>	<b>2.590.486</b>	<b>(444.391)</b>	<b>110.497.036</b>

<b>Yapılmakta olan yatırımlar</b>	2.665.033	5.176.422	8.384.131	(227.658)	(2.690.090)	-	13.307.838
<b>Toplam</b>	<b>105.495.615</b>	<b>4.496.637</b>	<b>17.482.545</b>	<b>(3.125.928)</b>	<b>(99.604)</b>	<b>(444.391)</b>	<b>123.804.874</b>

### Birikmiş amortisman:

Yer altı ve yer üstü düzenleri	(865.843)	6.184	(54.788)	-	-	-	(914.447)
Binalar	(12.161.977)	7.958	(532.562)	4.018	-	-	(12.682.563)
Makine, tesis ve cihazlar	(27.195.136)	148.776	(1.921.326)	729.659	-	38.404	(28.199.623)
Taşıtl araçları	(519.480)	(1.692)	(51.844)	34.197	-	-	(538.819)
Döşeme ve demirbaşlar	(17.175.693)	56.135	(2.776.262)	1.849.452	-	16.344	(18.030.024)
<b>Toplam</b>	<b>(57.918.129)</b>	<b>217.361</b>	<b>(5.336.782)</b>	<b>2.617.326</b>	<b>-</b>	<b>54.748</b>	<b>(60.365.476)</b>
<b>Net kayıtlı değer</b>	<b>47.577.486</b>	<b>4.713.998</b>	<b>12.145.763</b>	<b>(508.602)</b>	<b>(99.604)</b>	<b>(389.643)</b>	<b>63.439.398</b>

(\*) Dönem içinde yapılmakta olan yatırımlardan gerçekleşen transferlerin 99.604 TL'si maddi olmayan duran varlıklar kalemlerinde muhasebeleştirilmiştir.

(\*\*) Dönem içinde Akbank binaları üzerinden 363.000 TL, CarrefourSA Makina, tesis ve cihazlar üzerinden net defter değeri ve döşeme ve demirbaşlar üzerinden net defter değeri 26.643 TL tespit etmiş ve kayıtlarına almıştır.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 16 - MADDİ DURAN VARLIKLAR (Devamı)

Maddi duran varlıkların 31 Aralık 2022 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2022	Yabancı Para Çevrim Farkları	İlaveler	Çıkaşlar	Transferler (*)	İşletme Birleşmeleri ve Varlık Alımları (**) 31 Aralık 2022	Satılmak Üzere Elde Tutulan Varlıklardan Transfer	Değer Düşüklüğü İptali/(Değer Düşüklüğü)(***) 31 Aralık 2022	31 Aralık 2022
<b>Maliyet:</b>									
Yer altı ve yer üstü düzenleri	3.397.489	(181.129)	31.860	(321.506)	41.850	-	-	-	2.968.564
Binalar	30.364.593	(875.981)	417.864	(495.231)	156.540	-	-	(412.966)	29.154.819
Makine, tesis ve cihazlar	44.665.020	(2.926.778)	1.170.526	(508.957)	577.859	176.150	-	7.731	43.161.551
Taşıtl araçları	584.449	(10.738)	28.164	(23.321)	4.134	927	21.772	-	605.387
Döşeme ve demirbaşlar	22.535.277	(97.406)	5.222.393	(867.996)	82.249	20.638	-	45.106	26.940.261
<b>Toplam</b>	<b>101.546.828</b>	<b>(4.092.032)</b>	<b>6.870.807</b>	<b>(2.217.011)</b>	<b>862.632</b>	<b>197.715</b>	<b>21.772</b>	<b>(360.129)</b>	<b>102.830.582</b>
<b>Yapılmakta olan yatırımlar</b>	1.015.783	32.163	2.601.423	(66.244)	(919.065)	973	-	-	2.665.033
<b>Toplam</b>	<b>102.562.611</b>	<b>(4.059.869)</b>	<b>9.472.230</b>	<b>(2.283.255)</b>	<b>(56.433)</b>	<b>198.688</b>	<b>21.772</b>	<b>(360.129)</b>	<b>105.495.615</b>

### Birikmiş amortisman:

Yer altı ve yer üstü düzenleri	(839.808)	20.755	(46.795)	5	-	-	-	-	(865.843)
Binalar	(12.436.933)	261.991	(433.235)	446.200	-	-	-	-	(12.161.977)
Makine, tesis ve cihazlar	(26.997.791)	1.264.804	(1.904.242)	443.960	-	-	-	(1.867)	(27.195.136)
Taşıtl araçları	(485.040)	5.851	(41.446)	20.974	-	-	(19.819)	-	(519.480)
Döşeme ve demirbaşlar	(15.419.240)	50.420	(2.566.209)	801.819	-	-	-	(42.483)	(17.175.693)
<b>Toplam</b>	<b>(56.178.812)</b>	<b>1.603.821</b>	<b>(4.991.927)</b>	<b>1.712.958</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(19.819)</b>	<b>(44.350)</b>	<b>(57.918.129)</b>
<b>Net kayıtlı değer</b>	<b>46.383.799</b>	<b>(2.456.048)</b>	<b>4.480.303</b>	<b>(570.297)</b>	<b>(56.433)</b>	<b>198.688</b>	<b>1.953</b>	<b>(404.479)</b>	<b>47.577.486</b>

(\*) Dönem içinde yapılmakta olan yatırımlardan gerçekleşen transferlerin 56.433 TL'si maddi olmayan duran varlıklar kalemlerinde muhasebeleştirilmiştir.

(\*\*)DxBV tarafından satın alınan Sem ve Radiflow'a ait duran varlıklar, Kordsa tarafından alınan Microtex'e ait alınan duran varlıklardır.

(\*\*\*) Dönem içinde Akbank binaları üzerinden 412.966 TL değer düşüklüğü tespit etmiş ve kayıtlarına almıştır



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 17 - MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR

Maddi olmayan duran varlıkların 31 Aralık 2023 ve 2022 tarihlerinde sona eren yıllara ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Yabancı Para		İlaveler	Çıktılar	Transferler	31 Aralık 2023
	1 Ocak 2023	Çevrim Farkları				
<b>Maliyet:</b>						
Haklar	877.851	23.384	1.930.725	(781.940)	4.191	2.054.211
Müşteri sözleşme ve ilişkileri	3.951.223	(132.165)	-	-	-	3.819.058
Lisanslar ve bilgisayar programları	15.192.758	5.937	2.514.387	(227.063)	15.473	17.501.492
Geliştirme faaliyetleri yatırımları	471.847	18.685	143.625	(50.143)	49.915	633.929
Maden hakları	50.456	(420)	-	-	-	50.036
Ticari marka	2.728.671	-	-	-	-	2.728.671
Banka kanalı	3.120.187	-	-	-	-	3.120.187
Sözleşme getiri hakları	7.122.996	-	-	-	-	7.122.996
Acente kanalı	1.204.151	-	-	-	-	1.204.151
Diğer maddi olmayan duran varlıklar	7.906.298	(68.318)	906.566	(13.929)	27.965	8.758.582
<b>Toplam</b>	<b>42.626.438</b>	<b>(152.897)</b>	<b>5.495.303</b>	<b>(1.073.075)</b>	<b>97.544</b>	<b>46.993.313</b>
<b>Birikmiş İtfa Payları</b>						
Haklar	(246.658)	5.184	(13.511)	-	-	(254.985)
Müşteri sözleşme ve ilişkileri	(530.262)	(24.978)	(162.491)	-	-	(717.731)
Lisanslar ve bilgisayar programları	(7.540.319)	(3.441)	(2.138.928)	13.004	-	(9.669.684)
Geliştirme faaliyetleri yatırımları	(183.004)	(5.673)	(69.323)	18.521	-	(239.479)
Maden hakları	(10.191)	(1.348)	(5.304)	-	-	(16.843)
Banka kanalı	(311.077)	-	(207.385)	-	-	(518.462)
Sözleşme getiri hakları	(1.287.838)	-	(858.559)	-	-	(2.146.397)
Acente kanalı	(132.455)	-	(88.303)	-	-	(220.758)
Diğer maddi olmayan duran varlıklar	(4.461.164)	(17.646)	(724.292)	15.921	2.060	(5.185.121)
<b>Toplam</b>	<b>(14.702.968)</b>	<b>(47.902)</b>	<b>(4.268.096)</b>	<b>47.446</b>	<b>2.060</b>	<b>(18.969.460)</b>
<b>Net kayıtlı değer</b>	<b>27.923.470</b>	<b>(200.799)</b>	<b>1.227.207</b>	<b>(1.025.629)</b>	<b>99.604</b>	<b>28.023.853</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 17 – MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR (Devamı)

	1 Ocak 2022	Yabancı Para Çevrim Farkları	İlaveler	Çıktılar	Bağlı Ortaklık Alım Etkisi	Transferler	31 Aralık 2022
<b>Maliyet:</b>							
Haklar	2.306.860	(682.126)	946.155	(935.827)	23.275	(780.486)	877.851
Müşteri sözleşme ve ilişkileri	1.305.591	447.530	-	-	491.400	1.706.702	3.951.223
Lisanslar ve bilgisayar programları	11.474.029	135.259	3.197.029	(31.501)	53.524	364.418	15.192.758
Geliştirme faaliyetleri yatırımları	128.816	76.336	108.072	-	-	158.623	471.847
Maden hakları	62.726	(12.270)	-	-	-	-	50.456
Ticari marka	2.728.671	-	-	-	-	-	2.728.671
Banka kanalı	3.120.187	-	-	-	-	-	3.120.187
Sözleşme getiri hakları	7.122.996	-	-	-	-	-	7.122.996
Acente kanalı	1.204.151	-	-	-	-	-	1.204.151
Diğer maddi olmayan duran varlıklar	9.186.107	(1.028.384)	845.991	(9.797)	321.458	(1.409.077)	7.906.298
<b>Toplam</b>	<b>38.640.134</b>	<b>(1.063.655)</b>	<b>5.097.247</b>	<b>(977.125)</b>	<b>889.657</b>	<b>40.180</b>	<b>42.626.438</b>
<b>Birikmiş İtfa Payları</b>							
Haklar	(811.078)	240.408	(15.022)	2.171	-	336.863	(246.658)
Müşteri sözleşme ve ilişkileri	(41.731)	(104.960)	(168.460)	-	-	(215.111)	(530.262)
Lisanslar ve bilgisayar programları	(5.480.399)	(92.203)	(1.781.234)	31.501	-	(217.984)	(7.540.319)
Geliştirme faaliyetleri yatırımları	(14.494)	(36.220)	(58.430)	-	-	(73.860)	(183.004)
Maden hakları	(4.223)	(56)	(5.912)	-	-	-	(10.191)
Banka kanalı	(103.692)	-	(207.385)	-	-	-	(311.077)
Sözleşme getiri hakları	(429.279)	-	(858.559)	-	-	-	(1.287.838)
Acente kanalı	(44.152)	-	(88.303)	-	-	-	(132.455)
Diğer maddi olmayan duran varlıklar	(4.198.647)	162.552	(624.813)	13.399	-	186.345	(4.461.164)
<b>Toplam</b>	<b>(11.127.695)</b>	<b>169.521</b>	<b>(3.808.118)</b>	<b>47.071</b>	<b>-</b>	<b>16.253</b>	<b>(14.702.968)</b>
<b>Net kayıtlı değer</b>	<b>27.512.439</b>	<b>(894.134)</b>	<b>1.289.129</b>	<b>(930.054)</b>	<b>889.657</b>	<b>56.433</b>	<b>27.923.470</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 18 –KULLANIM HAKKI VARLIKLARI

Kullanım hakkı varlıklarının 31 Aralık 2023 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2023	İlaveler	Çıkışlar	Yabancı Para Çevrim Farkları	Değer Düşüklüğü Karşılığı	31 Aralık 2023
<b>Maliyet</b>						
Gayrimenkuller	15.353.879	2.931.743	(711.712)	(62.214)	(34.811)	17.476.885
Demirbaşlar	971	-	-	1.326	-	2.297
Taşıtlar	620.196	384.482	(10.796)	(60.459)	-	933.423
Diğer	146.662	1.080.214	-	103	-	1.226.979
<b>Toplam</b>	<b>16.121.708</b>	<b>4.396.439</b>	<b>(722.508)</b>	<b>(121.244)</b>	<b>(34.811)</b>	<b>19.639.584</b>
<b>Birikmiş Amortisman</b>						
Gayrimenkuller	(8.005.575)	(2.225.244)	567.313	(11.843)	11.985	(9.663.364)
Demirbaşlar	(1.506)	(753)	-	(1.891)	-	(4.150)
Taşıtlar	(314.917)	(187.698)	9.942	(4.209)	-	(496.882)
Diğer	(70.388)	(77.066)	-	(5.151)	-	(152.605)
<b>Toplam</b>	<b>(8.392.386)</b>	<b>(2.490.761)</b>	<b>577.255</b>	<b>(23.094)</b>	<b>11.985</b>	<b>(10.317.001)</b>
<b>Net Defter Değeri</b>	<b>7.729.322</b>	<b>1.905.678</b>	<b>(145.253)</b>	<b>(144.338)</b>	<b>(22.826)</b>	<b>9.322.583</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 18 –KULLANIM HAKKI VARLIKLARI (Devamı)

Kullanım hakkı varlıklarının 31 Aralık 2022 tarihinde sona eren yıla ait hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2022	İlaveler	Çıkışlar	Yabancı Para Çevrim Farkları	Değer Düşüklüğü Karşılığı	31 Aralık 2022
<b>Maliyet</b>						
Gayrimenkuller	13.235.947	2.442.875	(910.465)	585.522	-	15.353.879
Demirbaşlar	1.418	13	-	(460)	-	971
Taşıtlar	374.258	220.803	(31.966)	57.101	-	620.196
Diğer	581.826	24.968	-	(460.132)	-	146.662
<b>Toplam</b>	<b>14.193.449</b>	<b>2.688.659</b>	<b>(942.431)</b>	<b>182.031</b>	<b>-</b>	<b>16.121.708</b>
<b>Birikmiş Amortisman</b>						
Gayrimenkuller	(6.578.386)	(1.977.431)	638.068	(87.826)	-	(8.005.575)
Demirbaşlar	(1.017)	(142)	-	(347)	-	(1.506)
Taşıtlar	(198.211)	(108.458)	7.259	(15.507)	-	(314.917)
Diğer	(136.988)	(34.362)	-	100.962	-	(70.388)
<b>Toplam</b>	<b>(6.914.602)</b>	<b>(2.120.393)</b>	<b>645.327</b>	<b>(2.718)</b>	<b>-</b>	<b>(8.392.386)</b>
<b>Net Defter Değeri</b>	<b>7.278.847</b>	<b>568.266</b>	<b>(297.104)</b>	<b>179.313</b>	<b>-</b>	<b>7.729.322</b>



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 19 - ŞEREFİYE

Şerefiyenin 31 Aralık 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla sona ara eren dönemlere ait hareket tablosu aşağıda sunulmuştur:

	2023	2022
<b>1 Ocak</b>	11.214.304	10.456.673
Şirket birleşmesi (Dipnot 3)	-	1.294.478
Değer düşüklüğü karşılığı(*)	(254.615)	-
Yabancı para çevrim farkları	(202.099)	(536.847)
<b>31 Aralık</b>	<b>10.757.590</b>	<b>11.214.304</b>

(\*)CarrefourSA, 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla yapmış olduğu şerefiye tutarları üzerindeki değer düşüklüğü analizi sonucunda 254.615 TL tutarında değer düşüklüğü tespit etmiş ve kayıtlarına almıştır (31 Aralık 2022: Bulunmamaktadır).

### Şerefiye Değer Düşüklüğü Testleri;

Nakit üreten birimler ile ilişkilendirilen şerefiye tutarları Not 2.5.a da belirtildiği üzere yılda bir kez veya şartların değer düşüklüğünü işaret ettiği durumlarda daha sık aralıklarla değer düşüklüğü tespit çalışmasına tabi tutulmaktadır. Nakit üreten birimlerin geri kazanılabilir değeri, kullanım değeri veya satış maliyeti düşülmüş gerçeğe uygun değer hesaplamaları temel alınarak belirlenmiştir

a) Carrefoursa  
Grup'un halka açık Bağlı Ortaklıkları'ndan Carrefoursa satın alım sırasında oluşan şerefiyeyi değer düşüklüğü testine tabi tutmak için, 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla söz konusu nakit üreten birimlerin geri kazanılabilir değeri kullanım değeri hesaplamalarına göre tespit edilmiştir. Bu kullanım değeri hesaplamaları iskonto edilmiş vergi sonrası nakit akım projeksiyonlarını içermekte olup TL bazında tespit edilen bu projeksiyonlar Şirket yönetimi tarafından onaylanan ve 2024-2028 yıllarını kapsayan 5 yıllık uzun vadeli planlara dayanmaktadır. Uzun vadeli büyüme planlarında %7 büyüme oranı dikkate alınmıştır (31 Aralık 2022: %7). Kullanım değeri hesaplamalarında ise iskonto oranı 31 Aralık 2023 tarihinde %31,8 (31 Aralık 2022: %27,5) olarak kullanılmıştır. Kullanılan iskonto oranı vergi sonrası iskonto oranı olup Şirket'e özgü riskleri de içermektedir.

b) Çimsa  
Nakit üreten birimlerin geri kazanılabilir değeri, kullanım değeri veya satış maliyeti düşülmüş gerçeğe uygun değer hesaplamaları temel alınarak belirlenmiştir. Geri kazanılabilir değer iskonto edilmiş nakit akış analizlerine göre yapılan gerçeğe uygun değer hesaplamalarına göre tespit edilmiştir. Bu hesaplamalar TL bazında nakit akış projeksiyonlarını içermekte olup 1 Ocak 2024 ve 31 Aralık 2023 tarihleri aralığında on yıllık planlara dayanmaktadır. Nakit akış tahmini için %21,4 ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ile makroekonomik ve pazar varsayımları doğrultusundaki maliyet ve satış fiyatı artışları dikkate alınmıştır. Bu değer düşüklüğü testleri sonucunda 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla yapılan inceleme sonucunda şerefiyenin geri kazanılabilir değeri, kayıtlı değer üzerinde tespit edilmiş ve değer düşüklüğüne rastlanmamıştır.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 19 – ŞEREFİYE (Devamı)

c) Kordsa

Grup tarafından her yıl değer düşüklüğü için gözden geçirilir. Söz konusu nakit üreten birimin geri kazanılabilir değeri kullanım değeri hesaplamalarına göre tespit edilmiştir. Bu kullanım değeri hesaplamaları iskonto edilmiş vergi sonrası nakit akış tahminlerini içermekte olup USD bazında Kordsa yönetimi tarafından onaylanan 5 yıllık projeksiyonlara dayanmaktadır. (2022:10 yıl) Grup 2022 yılında şerefiye değer düşüklüğü testlerini 10 yıllık projeksiyonlara dayandırarak yapmıştır. Şirket'in şerefiye hesaplamalarını ilk kez gerçekleştirdiği projeksiyonların da 10 yıllık olması ve Covid-19 etkilerinin normalize olup daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için bu yöntemi kullanmıştır.

Gelecek dönemlerde oluşacak nakit akımlarını (sonsuz) tahmin edebilmek için sabit büyüme oranı olarak, ülke ekonomisinin tahmini ortalama büyüme oranını geçmeyen %3.0 kullanılmıştır.

Birimin geri kazanılabilir değerini hesaplayabilmek için vergi sonrası iskonto oranı olarak ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti oranı %9.6 ile %9.8 aralığında kullanılmıştır. Sonsuza giden değer hesaplanmasında ise %8,5-%8,7 kullanılmıştır.

Grup, 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla yukarıdaki varsayımları kullanarak yapmış olduğu değer düşüklüğü testleri sonucunda şerefiye tutarında herhangi bir değer düşüklüğü tespit etmemiştir.

### DİPNOT 20 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

Diğer kısa vadeli karşılıklar	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Sigortacılık teknik karşılıkları	32.055.401	25.196.069
Borç karşılıkları	1.592.757	1.593.047
<i>Kredi puan karşılıkları</i>	<i>399.532</i>	<i>342.593</i>
<i>Dava karşılıkları</i>	<i>151.360</i>	<i>179.497</i>
<i>Tazmin edilmemiş ve nakde dönüşmemiş gayrinakdi krediler beklenen zarar karşılıkları</i>	<i>645.396</i>	<i>753.150</i>
<i>Diğer kısa vadeli borç karşılıkları</i>	<i>396.469</i>	<i>317.807</i>
Diğer borç karşılıkları	1.100.591	31.643
<b>Toplam</b>	<b>34.748.749</b>	<b>26.820.759</b>

Uzun vadeli karşılıklar	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Sigortacılık teknik karşılıkları	18.313.557	14.131.004
Borç karşılıkları	1.993.517	1.613.189
<i>Dava karşılıkları</i>	<i>724.228</i>	<i>823.905</i>
<i>Diğer uzun vadeli borç karşılıkları</i>	<i>1.269.289</i>	<i>789.284</i>
<b>Toplam</b>	<b>20.307.074</b>	<b>15.744.193</b>

Taahhütler - Diğer şirketler	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Verilen teminat mektupları	6.395.022	4.915.299
Akreditifler	659.976	1.089.226
Verilen diğer teminatlar	4.449.243	2.156.682
<b>Toplam</b>	<b>11.504.241</b>	<b>8.161.207</b>

Taahhütler - Bankacılık bölümü	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Verilen teminat mektupları	177.845.155	155.852.409
Akreditifler	26.933.615	34.471.147
Dövizli kabul kredileri	745.358	321.486
Diğer teminatlar	25.781.965	34.421.812
<b>Toplam</b>	<b>231.306.093</b>	<b>225.066.854</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 20 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

#### Borçlanma senetleri ile ilgili geri alım ve geri satım taahhütleri:

31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla borçlanma senetleri (devlet tahvilleri, hazine bonoları ve eurobondlar) ile ilgili geri alım ve geri satım taahhütleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Geri alım taahhütleri	94.084.150	92.543.246
<b>Alım-satım amaçlı işlemlerin türleri:</b>		
	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Yabancı para döviz alım	66.206.762	76.166.459
Yabancı para döviz satım	62.429.401	73.043.413
<b>Toplam</b>	<b>128.636.163</b>	<b>149.209.872</b>
	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Para swap alımları	315.379.307	424.421.283
Para swap satışları	358.543.435	472.112.739
Faiz haddi swap alımları	190.471.942	217.360.242
Faiz haddi swap satışları	190.471.942	217.360.242
<b>Toplam</b>	<b>1.054.866.626</b>	<b>1.331.254.506</b>
	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Spot alımlar	16.278.488	6.479.128
Spot satışlar	16.087.005	6.110.996
<b>Toplam</b>	<b>32.365.493</b>	<b>12.590.124</b>
	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Para, faiz ve menkul değer alım opsiyonları	53.007.578	58.165.339
Para, faiz ve menkul değer satım opsiyonları	53.778.916	58.093.708
<b>Toplam</b>	<b>106.786.494</b>	<b>116.259.047</b>
	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Future alım işlemleri	13.574.275	29.142.278
Future satım işlemleri	13.404.866	28.545.726
<b>Toplam</b>	<b>26.979.141</b>	<b>57.688.004</b>
	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Diğer alım işlemleri	77.687.368	95.529.004
Diğer satım işlemleri	27.305.990	35.480.799
<b>Toplam</b>	<b>104.993.358</b>	<b>131.009.803</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 20 – KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

#### Riskten korunma amaçlı türev işlem türleri:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Faiz haddi swap alımları	119.342.834	127.931.761
Faiz haddi swap satışları	119.342.834	127.931.761
<b>Toplam</b>	<b>238.685.668</b>	<b>255.863.522</b>
	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Para swap alımları	33.894.080	39.324.619
Para swap satışları	8.419.506	13.021.440
<b>Toplam</b>	<b>42.313.586</b>	<b>52.346.059</b>

31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait bilanço dışı varlıkların vade analizi aşağıdaki gibidir:

	1 yıla kadar	1 yıldan fazla	Toplam
Verilen teminat mektupları	104.571.203	73.273.952	177.845.155
Akreditifler	21.996.734	4.936.881	26.933.615
Döviz kabul kredileri	745.358	-	745.358
Diğer teminatlar	6.694.383	19.087.582	25.781.965
<b>Toplam</b>	<b>134.007.678</b>	<b>97.298.415</b>	<b>231.306.093</b>

31 Aralık 2022 tarihi itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait bilanço dışı varlıkların vade analizi aşağıdaki gibidir:

	1 yıla kadar	1 yıldan fazla	Toplam
Verilen teminat mektupları	78.258.382	77.594.027	155.852.409
Akreditifler	27.989.316	6.481.831	34.471.147
Döviz kabul kredileri	321.486	-	321.486
Diğer teminatlar	16.406.487	18.015.325	34.421.812
<b>Toplam</b>	<b>122.975.671</b>	<b>102.091.183</b>	<b>225.066.854</b>



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 20 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER (Devamı)

31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait taahhütlerin ekonomik risk konsantrasyonu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
İnşaat	44.754.775	43.985.638
Toptan satışıçılar	44.844.653	39.393.919
Diğer imalat	21.172.943	26.635.680
Finansal kurumlar	25.782.884	24.188.258
Küçük ölçekli perakendeciler	18.481.597	17.347.709
Çelik ve madencilik	15.560.298	13.651.484
Tekstil	8.536.806	7.845.745
Taşımacılık	4.728.844	7.371.575
Elektrik, gaz ve su	7.560.040	7.314.979
Yiyecek ve içecek	6.586.044	5.794.760
Otomotiv	7.227.567	4.382.445
Kimya	4.790.183	3.695.804
Tarım ve ormancılık	1.457.427	3.527.901
Turizm	2.287.915	2.448.617
Telekomünikasyon	1.353.357	1.261.176
Elektronik	413.228	736.467
Diğer	15.767.532	15.484.697
<b>Toplam</b>	<b>231.306.093</b>	<b>225.066.854</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 21 - TAAHHÜTLER

31 Aralık 2023 itibarıyla Bağlı Ortaklıkların teminat/rehin/ipotek ("TRİ") pozisyonu aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023				
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	Diğer TL Karşılığı
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	2.797.105	990.077	42.711	8.810	262.718
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	10.938.190	3.834.874	211.961	22.177	141.161
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	231.325.027	134.766.883	1.574.741	1.428.716	3.661.748
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	--	--	--	--	--
<b>Toplam Teminatlar</b>	<b>245.060.322</b>	<b>139.591.834</b>	<b>1.829.413</b>	<b>1.459.703</b>	<b>4.065.627</b>
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	--	--	--	--	--
<b>Toplam İpotekler</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>
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	--	--	--	--	--
<b>Toplam Rehin</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 21 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2023 itibarıyla İş Ortaklıklarının teminat/rehin/ipotek ("TRİ") pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2023				Diğer TL Karşılığı
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	93.815	55.514	--	1.176	--
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	7.368.376	6.887.679	15.865	419	--
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	--	--	--	--	--
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	--	--	--	--	--
<b>Toplam Teminatlar</b>	<b>7.462.191</b>	<b>6.943.193</b>	<b>15.865</b>	<b>1.595</b>	<b>--</b>
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	--	--	--	--	--
<b>Toplam İpotekler</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>
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	--	--	--	--	--
<b>Toplam Rehin</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 21 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2022 itibarıyla Bağlı Ortaklıkların teminat/rehin/ipotek ("TRİ") pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2022				
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	Diğer TL Karşılığı
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	5.964.592	3.814.479	81.839	28.282	295.305
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	9.917.431	3.343.575	280.824	98.348	186.613
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	225.080.312	108.811.284	3.409.444	3.105.757	5.515.606
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	--	--	--	--	--
<b>Toplam Teminatlar</b>	<b>240.962.335</b>	<b>115.969.338</b>	<b>3.772.107</b>	<b>3.232.387</b>	<b>5.997.524</b>
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	--	--	--	--	--
<b>Toplam İpotekler</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>
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	--	--	--	--	--
<b>Toplam Rehin</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 21 - TAAHHÜTLER (Devamı)

31 Aralık 2022 itibarıyla İştirak ve İş Ortaklıklarının teminat/rehin/ipotek ("TRİ") pozisyonu aşağıdaki gibidir;

	31 Aralık 2022				Diğer TL Karşılığı
	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro	
A. Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu teminatlar	933.269	316.995	31.810	4.967	--
B. Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu teminatlar	3.844.456	3.063.481	46.052	787	--
C. Olağan ticari faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla diğer 3. kişilerin borcunu temin amacıyla vermiş olduğu teminatlar	--	--	--	--	--
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	--	--	--	--	--
<b>Toplam Teminatlar</b>	<b>4.777.725</b>	<b>3.380.476</b>	<b>77.862</b>	<b>5.754</b>	<b>--</b>
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	--	--	--	--	--
<b>Toplam İpotekler</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>
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	--	--	--	--	--
<b>Toplam Rehin</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 22 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR

Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Personele ödenecek ücretler	451.550	192.868
Ödenecek sosyal güvenlik primleri	314.802	235.818
Diğer borçlar	45.331	1.802
<b>Toplam</b>	<b>811.683</b>	<b>430.488</b>

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
İzin karşılıkları	1.166.095	920.260
Prim karşılıkları	2.994.571	1.987.240
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin diğer karşılıklar	83.535	22.649
<b>Toplam</b>	<b>4.244.201</b>	<b>2.930.149</b>

Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Kıdem tazminatı karşılığı	3.440.941	4.725.632
İzin karşılıkları	11.507	26.581
Sandık karşılığı	1.045.849	1.540.959
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin diğer karşılıklar	165.116	147.780
<b>Toplam</b>	<b>4.663.413</b>	<b>6.440.952</b>

#### 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 çıkarılmıştır. Ödenecek tazminat her hizmet yılı için bir aylık maaş tutarı kadardır ve bu miktar 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla 23.489,83 Tam TL (31 Aralık 2022: 25.327,92 Tam TL) ile sınırlanmıştır.

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 2023 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 %1,72 - %3,72 arasında reel iskonto oranı kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır (31 Aralık 2022: -%0,5 - %1). Kıdem tazminatı tavanı altı ayda bir revize edilmekte olup, Grup'un kıdem tazminatı karşılığının hesaplanmasında 1 Ocak 2024 tarihinden itibaren geçerli olan 35.058,58 Tam TL tavan tutarı dikkate alınmıştır.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 22 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR (Devamı)

#### Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar (devamı):

##### Kıdem tazminatı karşılığı (devamı):

Kıdem tazminatı karşılığının 31 Aralık 2023 ve 2022 tarihlerinde sona eren yıllara ait hareketleri aşağıdaki gibidir:

	2023	2022
1 Ocak	4.725.632	2.633.203
Hizmet maliyeti	1.023.940	694.997
İşletme birleşmeleri	-	4.762
Ödemeler	(1.074.594)	(211.172)
Faiz maliyeti	66.049	45.106
Yabancı para çevrim farkları	(261.055)	91.734
Aktüeryal (kayıp) / kazanç	849.631	2.511.143
Enflasyon düzeltme etkileri	(1.888.662)	(1.044.141)
<b>31 Aralık</b>	<b>3.440.941</b>	<b>4.725.632</b>

### DİPNOT 23 - DİĞER VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLER

DİĞER DÖNEN VARLIKLAR	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Bankalararası çek takas hesabı	738.882	2.448.276
İndirilecek, devreden ve diğer KDV	1.011.235	1.039.705
Diğer dönen varlıklar	18.218.101	13.773.558
<b>Toplam</b>	<b>19.968.218</b>	<b>17.261.539</b>

DİĞER DURAN VARLIKLAR	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Uzun vadeli vergi alacakları ve diğer yasal alacaklar	45.520	-
Diğer duran varlıklar	729.187	579.348
Verilen iş avansları	1.103.936	-
<b>Toplam</b>	<b>1.878.643</b>	<b>579.348</b>

DİĞER KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Bankalararası çek takas hesabı	3.990.919	4.401.852
Tasarruf mevduatı sigortası	543.070	432.938
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	3.141.396	2.088.154
<b>Toplam</b>	<b>7.675.385</b>	<b>6.922.944</b>

DİĞER UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Diğer uzun vadeli yükümlülükler	919.859	893.868
<b>Toplam</b>	<b>919.859</b>	<b>893.868</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 24 - 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 2022: 204.040.393.100) hisseden oluşmaktadır.

31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla Holding'in onaylanmış ve çıkarılmış sermayesi ve sermaye yapısı aşağıdaki gibidir:

Hissedarlar:	Pay (%)	31 Aralık 2023	Pay (%)	31 Aralık 2022
Sakıp Sabancı Holding A.Ş.	14,07	287.100	14,07	287.100
Serra Sabancı	7,22	147.371	7,22	147.371
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	64,83	1.322.799
<b>Ödenmiş Sermaye</b>	<b>100,00</b>	<b>2.040.404</b>	<b>100,00</b>	<b>2.040.404</b>
Sermaye düzeltme farkları(*)		85.021.168		85.021.168
<b>Toplam Sermaye</b>		<b>87.061.572</b>		<b>87.061.572</b>
<b>Geri alınmış paylar nominal (-)</b>		<b>(4.850)</b>		<b>(37.066)</b>
<b>Hisse senetleri ihraç primi</b>		<b>353.885</b>		<b>353.885</b>

(\*) Sermaye düzeltme farkları, sermayeye yapılan nakit ve nakit benzeri ilavelerin TMS 29 kapsamında düzeltilmiş toplam tutarları ile düzeltme öncesindeki tutarları arasındaki farkı ve iktisap ve birleşmeler kapsamındaki pay senedi ihraçlarının rayiç değer farklarını içermektedir.

#### Geri alınmış paylar

Şirket Yönetim Kurulu tarafından 9 Kasım 2021 tarihli toplantı ile SAHOL pay piyasasında sağlıklı fiyat oluşumunun desteklenmesi, böylelikle SAHOL paylarının gerçeğe uygun değerine kavuşturularak net aktif değer iskontosunun azaltılması, pay sahiplerine daha cazip uzun vadeli bir yatırım imkanı sunulması amacıyla; Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-22.1 sayılı Geri Alınan Paylar Tebliği ile konuya ilişkin 21.07.2016 ve 25.07.2016 tarihli duyuruları çerçevesinde pay geri alımı yapılmasına karar verilmiştir. İlgili karar kapsamında 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla eşleşen emirler dikkate alındığında, şirket sermayesinin %0,24'ine denk gelen toplam 4.850 TL (31 Aralık 2022: 37.066 TL) nominal değerli pay geri alınmıştır.

Bilanço tarihinden sonra gerçekleştirilen pay geri alımları hakkında bilgi Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar dipnotunda sunulmuştur (Dipnot 40)

#### 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.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 24 - ÖZKAYNAKLAR (Devamı)

Yukarıda bahsedilen kardan ayrılan kısıtlanmış yedeklerin detayı aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Geri alınmış paylara ilişkin yedekler(*)	316.694	1.697.299
Yasal yedekler	10.502.146	8.840.900
<b>Toplam</b>	<b>10.818.840</b>	<b>10.538.199</b>

(\*) TTK ve SPK düzenlemeleri uyarınca, geri alınmış paylar için iktisap değerlerini karşılayan tutarda yedek akçe ayrılmaktadır. Bu çerçevede, 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolarda yer alan kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler içerisinde, işlem maliyetleri dahil 316.694 TL (31 Aralık 2022: 1.697.299 TL) tutarında geri alınmış paylar için yedek akçe ayrılmıştır.

### 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.

31 Aralık 2023	ÜFE endeksli yasal kayıtlar	TUFE endeksli yasal kayıtlar	Geçmiş yıl karlarında takip edilen tutarlar
Sermaye Düzeltme Farkları	132.501.317	85.021.168	47.480.149
Paylara ilişkin primler	522.938	331.648	191.290
Yasal yedekler	16.164.806	10.816.124	5.348.682

Enflasyona ilk geçiş kapsamında TFRS uyarınca hazırlanan konsolide bilançolarda oluşan geçmiş yıl karları 1 Ocak 2022 tarihi itibarıyla 40.956.482 TL olup, 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla satın alım gücü esasına göre hesaplanmış tutarı 89.924.409 TL'dir.

### DİPNOT 25 - SATIŞ AMAÇLI SINIFLANDIRILAN VARLIKLAR, YÜKÜMLÜLÜKLER VE DURDURULAN FAALİYETLER

#### 1 Ocak - 31 Aralık 2023

Grup'un bağlı ortaklıklarından Kordsa'nın bağlı ortaklığı Nile Kordsa Company for Industrial Fabrics S.A.E.'nin 31 Aralık 2023 itibarıyla 2.448 TL dönem zararı bulunmaktadır (31 Aralık 2022: 3.981 TL zarar). 31 Aralık 2023 ve 2022 konsolide finansal tablolarında bu şirkete ait faaliyet neticeleri durdurulan faaliyetlere ilişkin gelir/giderler olarak sınıflandırılmıştır.

Nile Kordsa Company for Industrial Fabric ile ilgili olarak; 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla "Satış Amacıyla Elde Tutulan Yükümlülükler altında muhasebeleştirilen tutar 29.566 TL (31 Aralık 2022: 22.888 TL).

31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla Akbank'ın "Satış Amaçlı Sınıflandırılan Varlıklar" altında muhasebeleştiği tutar 676.740 TL'dir (31 Aralık 2022: 1.196.772 TL).

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 25 - SATIŞ AMAÇLI SINIFLANDIRILAN VARLIKLAR, YÜKÜMLÜLÜKLER VE DURDURULAN FAALİYETLER (Devamı)

Satış amaçlı elde tutulan diğer varlıklar hakkında açıklamalar:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
<b>Dönem Başı Net Defter Değeri</b>	<b>1.173.884</b>	<b>2.236.734</b>
İktisap Edilenler	95.045	1.061.645
Elden Çıkarılanlar (-), net	(621.220)	(2.124.205)
Değer Düşüş (-)	(535)	(290)
<b>Net Defter Değeri</b>	<b>647.174</b>	<b>1.173.884</b>

### DİPNOT 26 - HASILAT VE SATIŞLARIN MALİYETİ

Finans sektörü harici

	1 Ocak- 31 Aralık 2023	1 Ocak- 31 Aralık 2022
Yurtiçi satışlar	123.986.139	108.086.370
Yurtdışı satışlar	17.336.850	19.720.005
Eksi: İndirimler	(4.313.832)	(4.213.256)
<b>Toplam</b>	<b>137.009.157</b>	<b>123.593.119</b>

	1 Ocak- 31 Aralık 2023	1 Ocak- 31 Aralık 2022
İlk madde ve malzeme, ticari mal giderleri	(98.444.871)	(86.524.658)
Mamul, yarı mamul ve ticari mallardaki değişim	(758.184)	(578.689)
Personel giderleri	(3.291.783)	(2.968.663)
Amortisman ve itfa payları	(1.817.828)	(1.857.046)
Diğer giderler	(11.618.502)	(13.459.430)
<b>Toplam</b>	<b>(115.931.168)</b>	<b>(105.388.486)</b>

Finans sektörü faaliyetleri

	1 Ocak- 31 Aralık 2023	1 Ocak- 31 Aralık 2022
Faiz gelirleri	302.242.073	252.666.546
Sigorta primleri	42.990.050	32.504.903
Komisyon gelirleri	48.524.466	27.108.698
<b>Toplam</b>	<b>393.756.589</b>	<b>312.280.147</b>

	1 Ocak- 31 Aralık 2023	1 Ocak- 31 Aralık 2022
Faiz giderleri	(173.848.674)	(84.649.248)
Sigorta primleri	(44.561.821)	(34.278.798)
Komisyon giderleri	(10.550.700)	(7.448.296)
<b>Toplam</b>	<b>(228.961.195)</b>	<b>(126.376.342)</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 27 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER

#### Araştırma ve geliştirme giderleri

31 Aralık 2023 ve 2022 tarihlerinde sona eren yıllara ait araştırma geliştirme giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2023	1 Ocak- 31 Aralık 2022
Personel giderleri	(134.047)	(94.627)
Danışmanlık giderleri	(12.572)	(8.925)
Amortisman giderleri	(14.098)	(6.057)
Bakım ve onarım giderleri	(6.883)	(803)
Diğer	(102.362)	(70.506)
<b>Toplam</b>	<b>(269.962)</b>	<b>(180.918)</b>

#### Pazarlama giderleri

31 Aralık 2023 ve 2022 tarihlerinde sona eren yıllara ait pazarlama, satış ve dağıtım giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2023	1 Ocak- 31 Aralık 2022
Personel giderleri	(6.187.026)	(4.430.831)
Amortisman giderleri	(2.628.602)	(2.266.390)
Kira giderleri	(1.593.753)	(1.141.667)
Enerji giderleri	(966.986)	(917.089)
Reklam giderleri	(911.603)	(625.107)
Nakliye, lojistik ve dağıtım giderleri	(853.591)	(1.198.651)
Bakım ve onarım giderleri	(202.101)	(96.190)
Danışmanlık giderleri	(198.368)	(185.401)
Dışarıdan sağlanan hizmetler	(280.901)	(189.898)
Sigorta giderleri	(46.016)	(19.999)
Malzeme giderleri	(23.430)	(19.502)
İletişim giderleri	(4.316)	(4.251)
Diğer	(947.764)	(908.295)
<b>Toplam</b>	<b>(14.844.457)</b>	<b>(12.003.271)</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 27 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER(Devamı)

#### Genel yönetim giderleri

31 Aralık 2023 ve 2022 tarihlerinde sona eren yıllara ait genel yönetim giderlerinin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2023	1 Ocak- 31 Aralık 2022
Personel giderleri	(29.057.824)	(18.668.256)
Banka promosyon giderleri	(14.314.356)	(8.103.375)
Amortisman giderleri	(7.641.141)	(6.801.830)
Bakım ve onarım giderleri	(4.069.986)	(3.745.536)
Tasarruf mevduatı sigorta fonu giderleri	(2.360.783)	(1.614.190)
Danışmanlık giderleri	(1.798.703)	(1.477.531)
Vergi, resim ve harçlar	(1.716.843)	(1.490.841)
Reklam giderleri	(1.497.999)	(1.189.012)
İletişim giderleri	(1.257.614)	(819.532)
Enerji giderleri	(552.351)	(535.077)
Sigorta giderleri	(80.703)	(86.088)
Dışarıdan sağlanan hizmetler	(101.334)	(49.782)
Diğer	(8.456.300)	(5.720.347)
<b>Toplam</b>	<b>(72.905.937)</b>	<b>(50.301.397)</b>

### DİPNOT 28 - BAĞIMSIZ DENETÇİ/ BAĞIMSIZ DENETİM KURULUŞUNDAN ALINAN HİZMETLERE İLİŞKİN ÜCRETLER

KGK'nın 30 Mart 2021 tarihinde mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanan Kurul Kararına istinaden hazırladığı ve hazırlanma esasları 19 Ağustos 2021 tarihli KGK yazısını temel alan bağımsız denetim kuruluşlarınca verilen hizmetlerin ücretler 31 Aralık 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Raporlama dönemine ait bağımsız denetim ücreti	97.549	70.543
Vergi danışmanlık hizmetlerine ilişkin ücretler	5.823	15.382
Diğer güvence hizmetlerinin ücreti	8.205	9.395
Bağımsız denetim dışı diğer hizmetlerin ücreti	3.211	9.461
<b>Toplam</b>	<b>114.788</b>	<b>104.781</b>

Yukarıdaki ücretler tüm bağlı ortaklıklar ve müşterek yönetime tabi ortaklıkların yasal denetim ve ilgili diğer hizmet ücretleri dahil edilerek belirlenmiş olup, yurtdışı bağlı ortaklık ve iştiraklerin yabancı para cinsinden olan ücretleri ilgili yılların yıllık ortalama kurları kullanılarak TL ye çevrilmiştir.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 29 - ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİR VE GİDERLER

31 Aralık 2023 ve 2022 tarihlerinde sona eren yıllara ait esas faaliyetlerden diğer gelirlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2023	1 Ocak- 31 Aralık 2022
Faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı geliri	5.978.497	4.203.274
Ticari alacakların vade farkı gelirleri	1.376.887	623.744
Diğer gelirler (*)	15.636.100	12.012.928
<b>Toplam</b>	<b>22.991.484</b>	<b>16.839.946</b>

(\*) Diğer gelirlerin önemli kısmı sigortalıların teknik kara aktarılan yatırım gelirlerine ilişkindir.

31 Aralık 2023 ve 2022 tarihlerinde sona eren yıllara ait esas faaliyetlerden diğer giderlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2023	1 Ocak- 31 Aralık 2022
Faaliyetlerden kaynaklanan kur farkı gideri	(3.877.437)	(2.772.610)
Ticari işlemlere ilişkin vade farkı gideri	(2.928.258)	(1.654.615)
Karşılık giderleri	(364.418)	(67.261)
Diğer giderler	(2.918.578)	(1.308.081)
<b>Toplam</b>	<b>(10.088.691)</b>	<b>(5.802.567)</b>

### DİPNOT 30 - YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİR VE GİDERLER

31 Aralık 2023 ve 2022 tarihlerinde sona eren yıllara ait yatırım faaliyetlerinden gelirlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2023	1 Ocak- 31 Aralık 2022
<b>Yatırım faaliyetlerinden gelirler</b>		
İştirak ve bağlı ortaklık satış karları (*)	-	5.809.010
Sabit kıymet satış karı	16.988	2.126.847
Finansal yatırımların gerçeğe uygun değer değişimi(**)	800.276	1.040.795
Temettü geliri	115.902	217.527
Diğer	198.147	122.136
<b>Toplam</b>	<b>1.131.313</b>	<b>9.316.315</b>

(\*) Phİlsa ve PMSA paylarının satış kazançlarından oluşmaktadır.

(\*\*) Gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılan finansal varlıklara ilişkindir.

31 Aralık 2023 ve 2022 tarihlerinde sona eren yıllara ait yatırım faaliyetlerinden giderlerin detayı aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak- 31 Aralık 2023	1 Ocak- 31 Aralık 2022
<b>Yatırım faaliyetlerinden giderler</b>		
Sabit kıymet satış zararı	(17.514)	(9.193)
Sabit kıymet değer düşüklüğü	(363.000)	(412.966)
Şerefiye değer düşüklüğü	(254.615)	-
Diğer	-	(31.085)
<b>Toplam</b>	<b>(635.129)</b>	<b>(453.244)</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 31 - FİNANSAL GELİRLER VE GİDERLER

Bankacılık dışındaki bölümler ait finansal gelir ve giderler:

	1 Ocak- 31 Aralık 2023	1 Ocak- 31 Aralık 2022
<b>Finansal gelirler</b>		
Kur farkı geliri	2.293.455	1.082.300
Faiz geliri	893.270	997.943
Diğer finansman gelirleri	593.124	190.201
<b>Toplam</b>	<b>3.779.849</b>	<b>2.270.444</b>

	1 Ocak- 31 Aralık 2023	1 Ocak- 31 Aralık 2022
<b>Finansal giderler</b>		
Kur farkı gideri	(1.058.312)	(855.312)
Faiz gideri	(3.802.553)	(3.253.512)
Diğer finansman giderleri	(2.371.456)	(1.319.625)
<b>Toplam</b>	<b>(7.232.321)</b>	<b>(5.428.449)</b>

### DİPNOT 32 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Ödenecek kurumlar vergisi ve gelir vergisi	19.375.475	42.691.113
Eksi: peşin ödenen vergiler	(10.096.125)	(26.897.916)
<b>Toplam ödenen vergiler</b>	<b>9.279.350</b>	<b>15.793.197</b>

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.

31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla finansal tablolarda Kurumlar vergisi oranı %25 (Finans sektörü için %30) (2022: %23) olarak uygulanmıştır.

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.

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 dağıtımı sayılmaz.

Şirketler üçer aylık mali karları üzerinden 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.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 32 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

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.

31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 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 2023			31 Aralık 2022		
	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	(20.768.024)	6.171.352	(14.596.672)	28.077.024	(7.801.725)	20.275.299
Nakit akışı riskinden korunma araçları	2.597.695	(909.193)	1.688.502	5.562.677	(1.390.669)	4.172.008
Yurtdışındaki net yatırım riskinden korunma amaçlı türev finansal varlıklara ilişkin kar/(zarar)	(14.758.754)	5.165.565	(9.593.189)	(6.351.275)	1.587.819	(4.763.456)
Yabancı para çevrim farklarındaki değişim	(220.877)	-	(220.877)	(9.936.074)	-	(9.936.074)
Aktüeryal (kayıp)/kazançları	(1.022.394)	306.718	(715.676)	(4.486.464)	1.121.616	(3.364.848)
<b>Diğer Kapsamlı Gelir</b>	<b>(34.172.354)</b>	<b>10.734.442</b>	<b>(23.437.912)</b>	<b>12.865.888</b>	<b>(6.482.959)</b>	<b>6.382.929</b>

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Konsolide finansal tablolarda yer alan vergi öncesi kar	47.952.859	98.536.011
Ana ortaklık vergi oranına göre beklenen vergi gideri %25 (2022: %23)	(11.988.215)	(22.663.283)
<b>Grup'un beklenen vergi gideri</b>	<b>(11.988.215)</b>	<b>(22.663.283)</b>
Vergiden istisna diğer gelirler (*)	527.228	970.373
Kanunen kabul edilmeyen giderler	(177.475)	(542.870)
Üzerinden ertelenmiş vergi hesaplanmamış geçmiş yıllar zararlarının kullanılması	34.316	105.626
Özkaynaktan pay alma yöntemiyle muhasebeleştirilen yatırımlardan elde edilen karların etkisi	3.416.978	4.107.045
Vergiye konu olmayacak zamanlama farklarının etkisi	5.340.198	244.967
Enflasyon etkisi (**)	(21.961.493)	(17.984.162)
Diğer	(3.294.965)	(1.501.358)
<b>Grup'un cari dönem vergi gideri</b>	<b>(28.103.428)</b>	<b>(37.263.662)</b>

(\*) Kur korumalı mevduat ve iştirak satış karı istisnalarını içermektedir

(\*\*) Vergi Usul Kanunu'nun 30 Aralık 2023 tarihli ve 32415 sayılı tebliği kapsamında enflasyon muhasebesine ilişkin yapılan düzeltmelerin etkisini de içermektedir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 32 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

#### Yatırım Teşvik Sistemi Kapsamında Elde Edilen Vergi Avantajları:

Grup'un teşvik belgesine bağlanan yatırımlarından elde ettiği kazançlar, yatırımın kısmen veya tamamen işletilmesine başlanılan hesap döneminden itibaren yatırıma katkı tutarına ulaşıncaya kadar indirimli oranlar üzerinden kurumlar vergisine tabi tutulur. Bu kapsamda, 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla Grup'un tam konsolidasyona dahil ettiği şirketlerin yatırım teşvik kapsamında yarattığı ertelenmiş vergi varlığı bulunmamaktadır.

#### Ertelenmiş vergiler

Grup, ertelenmiş gelir vergisi varlık ve yükümlülüklerini, bilanço kalemlerinin TMS ve vergi finansal tabloları arasındaki farklı değerlendirilmelerin 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 %25'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.

31 Aralık 2023 tarihinde sona eren dönem itibarıyla, vergi mevzuatı uyarınca üçer aylık dönemler itibarıyla oluşan kazançlar üzerinden %25 (2022: %23) oranında geçici vergi hesaplanarak ödenmekte ve bu şekilde ödenen tutarlar yıllık kazanç üzerinden hesaplanan vergiden mahsup edilmektedir.

Grup'un üzerinden ertelenmiş vergi varlığı hesaplamadığı geçmiş yıl zararı bulunmamaktadır. Grup'un 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla üzerinden ertelenmiş vergi alacağı hesaplanan toplam 1.115.588 TL (31 Aralık 2022: 886.777 TL) devreden mali zararı bulunmakta olup bu taşınabilir mali zarar beş yılı aşmamak kaydıyla dönem kurum kazancından indirilebilir. 31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihi itibarıyla taşınabilir mali zarar tutarları ve kullanılabilecekleri en son hesap yılları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
2023	-	189.532
2024	182.259	255.393
2025	154.997	354.615
2026	213.633	87.237
2027	564.699	-
<b>Toplam</b>	<b>1.115.588</b>	<b>886.777</b>



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 32 - VERGİ VARLIK VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla ertelenmiş vergi varlığı/(yükümlülüğü) aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Ertelenmiş Vergi Varlıkları	1.667.274	177.323
Ertelenmiş Vergi Yükümlülükleri	(7.943.942)	(8.565.427)
<b>Net Ertelenmiş Vergi Varlıkları/(Yükümlülükleri)</b>	<b>(6.276.668)</b>	<b>(8.388.104)</b>

31 Aralık 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla ertelenmiş vergi varlığı/(yükümlülüğü) hareket tablosu aşağıda sunulmuştur:

	2023	2022
1 Ocak bakiyeleri	(8.388.104)	(7.351.949)
Doğrudan özkaynaklarla ilişkilendirilen	10.734.442	(6.482.959)
İşletme birleşme etkisi	-	(105.671)
Yabancı para çevrim farkları	104.947	125.024
Kar veya zarar tablosu ile ilişkilendirilen	(8.727.953)	5.427.451
<b>31 Aralık</b>	<b>(6.276.668)</b>	<b>(8.388.104)</b>

Birikmiş geçici farklar ve yürürlükteki vergi oranları kullanılarak hesaplanan ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri aşağıdaki gibidir:

	Toplam geçici farklar		Ertelenmiş vergi varlıkları/(yükümlülükleri)	
	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar	15.064.225	25.152.832	(4.562.082)	(8.007.358)
Stoklar	728.177	(414.934)	(182.044)	15.627
Kredi risk karşılığı	(20.669.361)	(18.480.728)	6.191.027	4.633.021
Kıdem tazminatı karşılığı	(3.440.941)	(4.712.932)	1.345.977	1.116.748
Dava karşılıkları	(63.101)	(76.244)	16.961	18.145
İndirilmemiş mali zararlar	(3.146.671)	(2.016.003)	786.668	451.559
Yatırım indirimleri	(1.333.095)	(482.912)	350.248	90.667
Şüpheli alacak karşılıkları	(63.086)	(140.606)	18.319	31.008
Türev araçlar	43.689.172	43.497.907	(13.108.803)	(10.872.455)
Finansal kiralama borçları	(2.333.457)	(2.425.865)	583.870	491.134
Menkul değerler değerlendirme farkları	(7.770.027)	(13.996.685)	2.327.699	3.502.892
Finansal aktif ve pasiflerin gerçeğe uygun değeri	(1.894.435)	(1.716.909)	396.461	394.889
Coğrafi bölge risk karşılığı iptali	2.719.777	3.200.612	(744.539)	(876.167)
Diğer geçici farklar	(1.264.875)	(2.705.161)	303.570	622.187
<b>Ertelenmiş vergi varlık/yükümlülükleri (net)</b>			<b>(6.276.668)</b>	<b>(8.388.104)</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 33 - TÜREV ARAÇLAR

31 Aralık 2023	Gerçeğe Uygun Değer	
	Varlık	Yükümlülük
<b>Alım-satım amaçlı türev araçlar:</b>		
<b>Yabancı paraya dayalı türev araçlar</b>		
Döviz ve faiz haddi swap alış ve satış işlemleri	23.039.183	11.444.985
Vadeli döviz alış ve satış işlemleri	2.122.806	1.886.784
Döviz alış ve satış opsiyonları	1.219.068	794.387
Diğer alış ve satış işlemleri	6.283.280	-
<b>Toplam alım satım amaçlı türev araçlar</b>	<b>32.664.337</b>	<b>14.126.156</b>

<b>Riskten korunma amaçlı türev araçlar:</b>		
Döviz ve faiz haddi swap alış ve satış işlemleri	34.116.324	915.667
Vadeli döviz alış ve satış işlemleri	22.223	-
<b>Toplam riskten korunma amaçlı türev araçlar</b>	<b>34.138.547</b>	<b>915.667</b>
<b>Toplam türev araçlar</b>	<b>66.802.884</b>	<b>15.041.823</b>

31 Aralık 2022	Gerçeğe Uygun Değer	
	Varlık	Yükümlülük
<b>Alım-satım amaçlı türev araçlar:</b>		
<b>Yabancı paraya dayalı türev araçlar</b>		
Döviz ve faiz haddi swap alış ve satış işlemleri	25.665.089	22.776.191
Vadeli döviz alış ve satış işlemleri	3.749.536	780.189
Döviz alış ve satış opsiyonları	1.205.900	449.617
Diğer alış ve satış işlemleri	9.465.563	-
<b>Toplam alım satım amaçlı türev araçlar</b>	<b>40.086.088</b>	<b>24.005.997</b>

<b>Riskten korunma amaçlı türev araçlar:</b>		
Döviz ve faiz haddi swap alış ve satış işlemleri	40.402.144	886.342
Vadeli döviz alış ve satış işlemleri	10.571	-
Diğer alış ve satış işlemleri	43.111	-
<b>Toplam riskten korunma amaçlı türev araçlar</b>	<b>40.455.826</b>	<b>886.342</b>
<b>Toplam türev araçlar</b>	<b>80.541.914</b>	<b>24.892.339</b>

Akbank, finansal borçlarından kaynaklanan nakit akışı riskine karşı faiz haddi swap'larının kullanımı yoluyla nakit akışı riskinden korunmaktadır.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 33 - TÜREV ARAÇLAR (Devamı)

#### Bankacılık

Bankacılık türev enstrümanlarının sözleşmeye dayalı vadelerine göre gösterimi aşağıdaki gibidir.

31 Aralık 2023	1 Aya Kadar	1-3 Ay	3-12 Ay	1-5 Yıl	5 Yıl ve üzeri
<b>Alım-satım amaçlı türev finansal varlıklar</b>					
Döviz kuru türevleri:					
- Giriş	220.041.535	139.770.674	80.080.348	31.026.781	6.783.685
- Çıkış	(236.603.107)	(164.035.457)	(78.695.043)	(28.672.436)	(6.251.724)
Faiz oranı türevleri:					
- Giriş	585.810	5.665.972	16.593.538	18.289.996	1.433.837
- Çıkış	(516.431)	(5.960.044)	(16.112.086)	(17.967.812)	(1.746.677)
<b>Riskten korunma amaçlı varlıklar</b>					
Döviz kuru türevleri:					
- Giriş	1.694	544.626	2.409.166	29.996.315	9.124.683
- Çıkış	(421)	(263.442)	(617.594)	(6.341.777)	(4.805.808)
Faiz oranı türevleri:					
- Giriş	1.156.263	2.679.402	6.082.197	7.530.232	1.359.143
- Çıkış	(1.039.194)	(2.388.669)	(3.277.768)	(5.012.452)	(1.122.043)
<b>Toplam Nakit Girişi</b>	<b>221.785.302</b>	<b>148.660.674</b>	<b>105.165.249</b>	<b>86.843.324</b>	<b>18.701.348</b>
<b>Toplam Nakit Çıkışı</b>	<b>(238.159.153)</b>	<b>(172.647.612)</b>	<b>(98.702.491)</b>	<b>(57.994.477)</b>	<b>(13.926.252)</b>

31 Aralık 2022	1 Aya Kadar	1-3 Ay	3-12 Ay	1-5 Yıl	5 Yıl ve üzeri
<b>Alım-satım amaçlı türev finansal varlıklar</b>					
Döviz kuru türevleri:					
- Giriş	311.447.563	187.680.105	98.357.113	38.143.435	10.402.477
- Çıkış	(328.503.320)	(213.817.593)	(100.576.286)	(36.767.047)	(9.602.595)
Faiz oranı türevleri:					
- Giriş	1.174.067	1.595.443	9.285.616	14.643.902	2.361.517
- Çıkış	(935.001)	(1.584.808)	(7.207.108)	(13.094.321)	(2.075.140)
<b>Riskten korunma amaçlı varlıklar</b>					
Döviz kuru türevleri:					
- Giriş	1.557.738	499.282	3.919.969	9.853.692	33.929.076
- Çıkış	(521.020)	(405.941)	(1.477.246)	(5.212.325)	(12.090.698)
Faiz oranı türevleri:					
- Giriş	697.670	1.713.799	6.785.001	14.473.865	2.699.723
- Çıkış	(679.267)	(1.302.709)	(3.653.917)	(8.520.390)	(2.449.548)
<b>Toplam Nakit Girişi</b>	<b>314.877.038</b>	<b>191.488.629</b>	<b>118.347.699</b>	<b>77.114.894</b>	<b>49.392.793</b>
<b>Toplam Nakit Çıkışı</b>	<b>(330.638.608)</b>	<b>(217.111.051)</b>	<b>(112.914.557)</b>	<b>(63.594.083)</b>	<b>(26.217.981)</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 34 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR

#### Bankacılık ve Finansal Hizmetler

Müşterilere verilen kredi ve avanslar	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Tüketici kredileri ve kredi kartı alacakları	360.665.595	261.857.243
Proje finansmanı ile ilgili krediler	123.768.100	140.015.709
Mali kuruluşlar	57.897.970	84.873.599
Diğer üretim sektörleri	45.275.266	69.314.833
İnşaat	68.451.477	63.659.999
Küçük ölçekli işletmeler	31.529.200	41.033.872
Tekstil	29.057.272	39.282.759
Madencilik	21.656.728	33.017.853
Otomotiv	25.787.731	24.223.591
Gıda, toptan ve perakende ticaret	18.089.618	23.823.187
Kimya	13.312.308	16.697.613
Telekomünikasyon	3.655.089	3.435.038
Diğer	162.038.029	210.588.010
<b>Müşterilere verilen kredi ve avanslar toplamı</b>	<b>961.184.383</b>	<b>1.011.823.306</b>
Finansal kiralama alacakları	19.702.224	19.650.155
Kredi risk karşılığı	(32.781.488)	(36.563.735)
Sigortacılık faaliyetlerinden alacaklar	8.181.561	5.343.478
<b>Müşterilere verilen krediler ve avanslar-net</b>	<b>956.286.680</b>	<b>1.000.253.204</b>

Yukarıdaki tablo bankanın canlı ve takipteki toplam kredilerini içermekte olup, kredi risk karşılığı tüm kredi riski göz önünde bulundurularak banka değerlendirmesi sonucunda ayrılmıştır.

31 Aralık 2023	Ticari Krediler		Tüketici Kredileri		Kredi Kartı		Finansal Kiralama		Toplam	
	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık
1. Aşama	539.567.297	2.120.282	164.734.435	1.861.376	174.830.420	5.469.579	18.781.571	62.143	897.913.723	9.513.380
2. Aşama	42.661.604	7.048.021	10.326.001	1.019.873	8.345.899	2.091.324	290.095	6.388	61.623.599	10.165.606
3. Aşama	15.686.234	9.227.224	3.259.660	2.354.830	1.772.833	1.276.190	630.558	244.258	21.349.285	13.102.502
<b>Toplam</b>	<b>597.915.135</b>	<b>18.395.527</b>	<b>178.320.096</b>	<b>5.236.079</b>	<b>184.949.152</b>	<b>8.837.093</b>	<b>19.702.224</b>	<b>312.789</b>	<b>980.886.607</b>	<b>32.781.488</b>

31 Aralık 2022	Ticari Krediler		Tüketici Kredileri		Kredi Kartı		Finansal Kiralama		Toplam	
	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık	Bakiye	Karşılık
1. Aşama	668.841.746	2.126.699	151.964.529	1.501.252	95.932.157	2.386.231	18.421.528	99.405	935.159.960	6.113.587
2. Aşama	56.401.655	9.246.576	6.444.623	780.363	3.882.337	887.550	612.107	116.651	67.340.722	11.031.140
3. Aşama	22.954.350	14.990.128	3.297.647	2.563.687	2.104.262	1.612.266	616.520	252.927	28.972.779	19.419.008
<b>Toplam</b>	<b>748.197.751</b>	<b>26.363.403</b>	<b>161.706.799</b>	<b>4.845.302</b>	<b>101.918.756</b>	<b>4.886.047</b>	<b>19.650.155</b>	<b>468.983</b>	<b>1.031.473.461</b>	<b>36.563.735</b>

ABD Doları, Avro ve Türk Lirası cinsinden müşterilere verilen kredi ve avansların etkin faiz oranları sırasıyla yıllık %9,03 (31 Aralık 2022: %8,82), %7,19 (31 Aralık 2022: %5,85) ve %33,98'dir (31 Aralık 2022: %20,50).



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 34 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR (Devamı)

31 Aralık 2023 itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait krediler için ayrılan beklenen zarar karşılıklarına ilişkin bilgiler:

	1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama
<b>Dönem Başı (31 Aralık 2022)</b>	<b>6.113.587</b>	<b>11.031.141</b>	<b>19.419.007</b>
Enflasyon Düzeltme Etkisi	(2.403.278)	(4.336.391)	(7.633.698)
Dönem içinde eklenen krediler ve hareketleri (*)	4.171.577	639.620	3.118.911
Dönem içinde çıkan krediler ve hareketleri (**)	(787.004)	(481.783)	(1.093.561)
Kur Etkisi	306.778	2.646.590	-
<b>Aşama 1 ve Aşama 2 Hareketleri</b>			
Her İki Dönemde de Aşama 1 Olan Krediler (Model Değişimi)	895.506	-	-
Her İki Dönemde de Aşama 1 Olan Krediler (Bakiye Değişimi)	1.260.051	-	-
Aşama 1'den Aşama 2'ye Geçen Krediler (Aşama ve Bakiye Değişimi)	(157.440)	1.802.938	-
Her İki Dönemde de Aşama 2 Olan Krediler (Model Değişimi)	-	(42.568)	-
Her İki Dönemde de Aşama 2 Olan Krediler (Bakiye Değişimi)	-	(386.228)	-
Aşama 2'den Aşama 1'e Geçen Krediler (Aşama ve Bakiye Değişimi)	137.493	(571.137)	-
<b>Aşama 3 Hareketleri</b>			
Aşama 1'den Aşama 3'e Geçen Krediler	(23.890)	-	1.624.265
Aşama 2'den Aşama 3'e Geçen Krediler	-	(137.456)	432.416
Aşama 3'ten Aşama 2'ye Geçen Krediler	-	880	(47.628)
Aşama 3'ten Aşama 1'e Geçen Krediler	-	-	(2)
Her İki Dönemde de Aşama 3 Olan Krediler (Bakiye ve Model Değişimi)	-	-	(1.065.595)
Aktiften Silinen Kredilerin Etkisi	-	-	(605.543)
Satılan Kredilerin Etkisi	-	-	(1.046.070)
<b>Dönem Sonu (31 Aralık 2023) (***)</b>	<b>9.513.380</b>	<b>10.165.606</b>	<b>13.102.502</b>

(\*) 31 Aralık 2022 tarihinde kredi portföyü içerisinde yer almayıp, 31 Aralık 2023'de kredi portföyünde bulunan ve karşılık hesaplanan kredilerdir.

(\*\*) 31 Aralık 2022 tarihinde kredi portföyü içerisinde yer alan ve karşılık hesaplanan ancak 31 Aralık 2023'de kredi portföyünde yer almayan kredilerdir.

(\*\*\*) Hesaplamalar yapılırken giriş ve çıkışlar yapılarak her iki dönemde yer alan kayıtlar arasındaki geçişler hesaplanmıştır.

31 Aralık 2023 itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait kredi risk karşılığının varlık sınıfları bazındaki hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Kurumsal	Tüketici	Kiralama Alacakları	Toplam
<b>1 Ocak 2023</b>	<b>26.363.403</b>	<b>9.731.349</b>	<b>468.983</b>	<b>36.563.735</b>
Brüt karşılıklar	4.557.287	10.577.542	87.062	15.221.891
Tahsilatlar	(1.540.026)	(1.380.247)	(58.885)	(2.979.158)
Finansal tablolardan çıkarılanlar	(621.576)	(1.030.037)	-	(1.651.613)
Enflasyon düzeltme etkisi	(10.363.561)	(3.825.435)	(184.371)	(14.373.367)
<b>31 Aralık 2023</b>	<b>18.395.527</b>	<b>14.073.172</b>	<b>312.789</b>	<b>32.781.488</b>

31 Aralık 2022 itibarıyla bankacılık endüstriyel bölümüne ait kredi risk karşılığının varlık sınıfları bazındaki hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	Kurumsal	Tüketici	Kiralama Alacakları	Toplam
<b>1 Ocak 2022</b>	<b>40.188.644</b>	<b>10.419.498</b>	<b>858.763</b>	<b>51.466.905</b>
Brüt karşılıklar	26.439.617	6.289.578	330.628	33.059.823
Tahsilatlar	(2.455.698)	(1.676.090)	(351.508)	(4.483.296)
Finansal tablolardan çıkarılanlar	(22.085.567)	(1.225.065)	(32.933)	(23.343.565)
Enflasyon düzeltme etkisi	(15.723.593)	(4.076.572)	(335.967)	(20.136.132)
<b>31 Aralık 2022</b>	<b>26.363.403</b>	<b>9.731.349</b>	<b>468.983</b>	<b>36.563.735</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 34 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN ALACAKLAR (Devamı)

31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla müşterilere verilen kredi ve avansların vade analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
3 aya kadar	456.772.222	381.636.183
3 ile 12 ay arası	241.018.549	280.873.027
<b>Cari</b>	<b>697.790.771</b>	<b>662.509.210</b>
1 ile 5 yıl arası	162.480.116	222.998.168
5 yıldan fazla	68.132.008	89.752.193
<b>Cari olmayan</b>	<b>230.612.124</b>	<b>312.750.361</b>
<b>Toplam</b>	<b>928.402.895</b>	<b>975.259.571</b>

### DİPNOT 35 - FİNANS SEKTÖRÜ FAALİYETLERİNDEN BORÇLAR

#### Bankacılık

	31 Aralık 2023			31 Aralık 2022		
	Vadesiz	Vadeli	Toplam	Vadesiz	Vadeli	Toplam
Tasarruf mevduatı	231.751.942	615.301.267	847.053.209	229.850.982	521.017.399	750.868.381
Ticari kuruluşlar	149.191.647	234.946.722	384.138.369	162.685.356	224.880.318	387.565.674
Bankalararası mevduat	1.136.478	30.387.095	31.523.573	2.432.367	22.022.811	24.455.178
Repo işlemlerinden sağlanan fonlar	-	92.851.994	92.851.994	-	94.378.466	94.378.466
Diğer	5.245.330	9.694.050	14.939.380	4.953.818	8.182.339	13.136.157
<b>Toplam</b>	<b>387.325.397</b>	<b>983.181.128</b>	<b>1.370.506.525</b>	<b>399.922.523</b>	<b>870.481.333</b>	<b>1.270.403.856</b>

ABD Doları, Avro ve TL cinsinden vadeli mevduatların etkin faiz oranı sırasıyla yıllık ortalama %7,49 (31 Aralık 2022: %4,81), %5,82 (31 Aralık 2022: %2,77) ve %35,38'tir (31 Aralık 2022: %15,93).

Hazine ve Maliye Bakanlığı ile TCMB tarafından işleyiş kuralları belirlenen ve TL mevduatların faiz oranıyla değerlendirilen yabancı para oluşacak kur değişimine karşı da korunmasını sağlayan kur korumalı mevduat ürünü banka müşterilerine raporlanan cari hesap dönemi itibarıyla sunulmaya başlanmıştır. 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla TL mevduat tutarı bu kapsamdaki 228.132.000 TL (31 Aralık 2022: 162.221.284 TL) mevduatı içermektedir.

Mevduat ve para piyasalarına borçların 31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla sözleşmede yer alan vade tarihlerine kalan süreler analizi aşağıda sunulmuştur:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
1 aya kadar	384.448.168	398.752.151
1-3 ay arası	865.247.715	775.273.282
3 ile 12 ay arası	108.928.589	67.423.269
1 ile 5 yıl arası	10.018.246	27.042.749
5 yıldan fazla	1.863.807	1.912.405
<b>Toplam</b>	<b>1.370.506.525</b>	<b>1.270.403.856</b>

#### Finansal Hizmetler

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Sigortacılık faaliyetlerinden borçlar	6.724.003	4.760.765
<b>Toplam</b>	<b>6.724.003</b>	<b>4.760.765</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 36 - 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 2023	31 Aralık 2022
Net dönem karı	19.846.983	61.268.368
Kontrol gücü olmayan paylara ait dönem karı (-)	4.419.663	21.846.877
Ana ortaklığa ait net dönem karı	15.427.320	39.421.491
Ana ortaklığa ait sürdürülen faaliyetler net dönem karı	15.429.768	39.425.472
Beheri 1 Kr olan nominal bedelli hisse senetlerin ortalama adedi (*)	203.990.712.762	203.993.184.303
<b>Pay başına kazanç (Kr)</b>	<b>7,56</b>	<b>19,32</b>
<b>Pay başına sürdürülen faaliyetlerden kazanç (Kr)</b>	<b>7,56</b>	<b>19,33</b>

(\*) Geri alınmış paylar düzeltilerek hesaplanmıştır.

### DİPNOT 37 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI

İlişkili taraf bakiyeleri	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	7.771.091	11.531.271
Ticari alacaklar	478.875	523.643
Ticari borçlar	279.729	854.867
Diğer alacaklar	23.853	5.109
Diğer borçlar	242.594	264.125
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	8.272.630	10.325.513

İlişkili taraflarla yapılan işlemler	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Mal ve hizmet satışları	1.248.154	1.983.607
Mal ve hizmet alımları	(2.330.353)	(3.299.238)
Faiz geliri	1.697.045	2.417.692
Faiz gideri	(949.675)	(853.434)

Grup'un İş Ortaklıkları konsolide finansal tablolarda özkaynak yöntemi ile muhasebeleştirilmektedir. Bu kapsamda Grup'un Bağlı Ortaklıkları'nın, İş Ortaklıkları ile gerçekleşen işlemleri ve İş Ortaklıkları'ndan olan bakiyeleri eliminasyona tabi değildir.

31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla ticari alacakların 339.104 TL (31 Aralık 2022: 410.719 TL) tutarındaki kısmı Kordsa'nın Brisa ile, 44.514 TL (31 Aralık 2022: 45.782 TL) tutarındaki kısmı SabancıDx'in Brisa ile satış ilişkisi kapsamındaki bakiyelerinden oluşmaktadır. Ticari borçların 153.231 TL (31 Aralık 2022: 732.007 TL) tutarındaki kısmı Çimsa'nın Enerjisa Üretim ile alım ilişkisi kapsamındaki bakiyesinden oluşmaktadır. Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar ve borçlar ise, Akbank'ın, Grup'un İş Ortaklıkları ve diğer ilişkili tarafları ile kredi ve mevduat işlemlerinden oluşmaktadır.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 37 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI (Devamı)

31 Aralık 2023 itibarıyla ilişkili taraflarla yapılan işlemlerden mal ve hizmet satışlarının 953.683 TL (31 Aralık 2022: 946.156 TL) tutarındaki kısmı Kordsa'nın Brisa ile, 109.462 TL (31 Aralık 2022: 127.656 TL) tutarındaki kısmı SabancıDx'in Brisa ile, 98.026 TL (31 Aralık 2022: 127.086 TL) SabancıDx'in Enerjisa Enerji ile satış ilişkisi kapsamındaki satış tutarıdır. Mal ve hizmet alımlarının 1.688.344 TL (31 Aralık 2022: 2.171.546 TL) tutarındaki kısmı Çimsa'nın Enerjisa Üretim'den, 687.049 TL tutarındaki kısmı Kordsa'nın Enerjisa Üretim'den (31 Aralık 2022: 745.184 TL) alım ilişkisi kapsamındaki tutarlarıdır.

#### 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 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla üst düzey yöneticilerine sağladığı faydaların kırılımı aşağıdaki gibidir

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Üst düzey yöneticilere sağlanan kısa vadeli faydalar	258.566	242.666
İşten çıkarılma nedeniyle sağlanan faydalar	4.375	5.469
Diğer uzun vadeli faydalar	2.575	2.012
<b>Toplam</b>	<b>265.516</b>	<b>250.147</b>

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ

#### 37.1 Finansal Araçlar ve Finansal Risk Yönetimi

##### 37.1.1 Finansal Risk Yönetimi

Grup faaliyetlerinden dolayı çeşitli finansal risklere maruz kalmaktadır. Bu riskler; piyasa riski (kur riski, gerçeğe uygun 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.

##### 37.1.1.1 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 endekli varlıkları ile yabancı para cinsinden yükümlülükleri arasındaki fark "Yabancı Para ("YP") net genel pozisyon" olarak tanımlanmakta ve kur riskine baz teşkil etmektedir.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### 37.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)

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.

Grup başlıca Avro, ABD Doları ve İngiliz Sterlini cinsinden kur riskine maruz kalmaktadır.

31 Aralık 2023 ve 31 Aralık 2022 tarihleri itibarıyla yabancı para cinsinden olan finansal varlık ve yükümlülüklerin, konsolidasyon düzeltmeleri öncesinde, TL cinsinden kayıtlı değerleri aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Varlıklar	746.107.063	804.482.290
Yükümlülükler	(861.794.751)	(892.471.397)
<b>Net bilanço yabancı para pozisyonu</b>	<b>(115.687.688)</b>	<b>(87.989.107)</b>
Bilanço dışı türev enstrümanların pozisyonu	149.420.676	105.716.574
<b>Bilanço ve bilanço dışı yabancı para pozisyonu, net</b>	<b>33.732.988</b>	<b>17.727.467</b>

31 Aralık 2023	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları TL Karşılığı	Avro TL Karşılığı	İngiliz Sterlini TL Karşılığı	Diğer TL Karşılığı
<b>Varlıklar:</b>						
Nakit ve Nakit Benzerleri	98.850.308	47.922	61.876.353	28.034.346	3.386.620	5.505.067
Finansal Yatırımlar	145.958.283	202.447	131.568.576	10.777.395	8	3.409.857
Finansal Faaliyetlerden Alacaklar	312.598.892	-	138.629.255	173.883.073	59.181	27.383
TCMB Rezervleri	155.970.274	-	98.418.056	41.728.889	-	15.823.329
Ticari Alacaklar	4.054.371	-	1.543.910	1.849.062	5.050	656.349
Diğer Aktifler	28.674.935	23.865	21.260.001	5.194.405	376	2.196.288
<b>Toplam varlıklar</b>	<b>746.107.063</b>	<b>274.234</b>	<b>453.296.151</b>	<b>261.467.170</b>	<b>3.451.235</b>	<b>27.618.273</b>
<b>Yükümlülükler:</b>						
Alınan Krediler ve İhraç Edilen Menkul Kıymetler	174.117.330	1.646.920	134.840.856	31.112.993	6.482.288	34.273
Müşteri Mevduatları	617.895.893	-	358.288.559	181.378.375	8.789.041	69.439.918
Ticari Borçlar	9.251.407	281.490	5.760.728	3.122.105	13.300	73.784
Diğer Borçlar ve Karşılıklar	60.530.121	-	53.224.062	7.046.607	15.925	243.527
<b>Toplam yükümlülükler</b>	<b>861.794.751</b>	<b>1.928.410</b>	<b>552.114.205</b>	<b>222.660.080</b>	<b>15.300.554</b>	<b>69.791.502</b>
<b>Bilanço dışı döviz cinsinden türev araçların net varlık/(yükümlülük) pozisyonu</b>	<b>149.420.676</b>	<b>-</b>	<b>125.420.371</b>	<b>(32.367.142)</b>	<b>11.842.629</b>	<b>44.524.818</b>
<b>Parasal kalemler net yabancı para varlık/(yükümlülük) pozisyonu</b>	<b>33.732.988</b>	<b>(1.654.176)</b>	<b>26.602.317</b>	<b>6.439.948</b>	<b>(6.690)</b>	<b>2.351.589</b>

Konsolidasyon eliminasyonları öncesi tutarlardır.

31 Aralık 2023 itibarıyla konsolide net dönem karına etkisi olan net yabancı para varlık pozisyonu Akbank hariç olmak üzere (uzun) 7.756.212 TL'dir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### 37.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)

31 Aralık 2022	Toplam TL Karşılığı	TL	ABD Doları TL Karşılığı	Avro TL Karşılığı	İngiliz Sterlini TL Karşılığı	Diğer TL Karşılığı
<b>Varlıklar:</b>						
Nakit ve Nakit Benzerleri	86.200.830	472.495	47.934.590	29.640.526	675.029	7.478.190
Finansal Yatırımlar	175.856.135	-	160.024.939	12.163.250	-	3.667.946
Finansal Faaliyetlerden Alacaklar	347.522.487	-	144.287.615	203.106.804	54.457	73.611
TCMB Rezervleri	156.758.095	-	90.947.380	60.137.388	-	5.673.327
Ticari Alacaklar	4.598.934	482.160	1.365.474	2.244.610	30.488	476.202
Diğer Aktifler	33.545.809	20.476	23.937.305	7.544.666	503	2.042.859
<b>Toplam varlıklar</b>	<b>804.482.290</b>	<b>975.131</b>	<b>468.497.303</b>	<b>314.837.244</b>	<b>760.477</b>	<b>19.412.135</b>
<b>Yükümlülükler:</b>						
Alınan Krediler ve İhraç Edilen Menkul Kıymetler	186.082.463	708.526	153.178.621	32.125.996	-	69.320
Müşteri Mevduatları	636.440.356	-	370.881.573	186.754.763	13.131.546	65.672.474
Ticari Borçlar	3.722.571	498.717	2.264.779	765.432	29.611	164.032
Diğer Borçlar ve Karşılıklar	66.226.007	-	57.528.086	7.763.799	48.980	885.142
<b>Toplam yükümlülükler</b>	<b>892.471.397</b>	<b>1.207.243</b>	<b>583.853.059</b>	<b>227.409.990</b>	<b>13.210.137</b>	<b>66.790.968</b>
<b>Bilanço dışı döviz cinsinden türev araçların net varlık/(yükümlülük) pozisyonu</b>	<b>105.716.573</b>	<b>-</b>	<b>129.674.223</b>	<b>(84.027.641)</b>	<b>12.016.610</b>	<b>48.053.381</b>
<b>Parasal kalemler net yabancı para varlık/(yükümlülük) pozisyonu</b>	<b>17.727.466</b>	<b>(232.112)</b>	<b>14.318.467</b>	<b>3.399.613</b>	<b>(433.050)</b>	<b>674.548</b>

Konsolidasyon eliminasyonları öncesi tutarlardır.

31 Aralık 2022 itibarıyla konsolide net dönem karına etkisi olan net yabancı para varlık pozisyonu Akbank hariç olmak üzere (uzun) 4.559.842 TL'dir.

Geçmiş yıl TL karşılığı tutarları 2023 satın alma gücüne göre hazırlanmıştır.

Banka'nın yabancı para pozisyon riski önemsiz seviyede olduğu için kur değişimlerinin finansal tablolar üzerinde önemli etkisi bulunmamaktadır.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### 37.1.1.1 Döviz Kuru Riski (devamı)

Aşağıdaki tabloda 31 Aralık 2023 ve 2022 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 2023	Kar/(zarar)	
	Yabancı paranın değer kazanması	Yabancı paranın değer kaybetmesi
TL kurunun %20 değişmesi halinde		
TL net varlık/yükümlülüğü	(264.668)	(264.668)
TL Doları riskinden korunan kısım (-)		
<b>TL Doları net etki</b>	<b>(264.668)</b>	<b>(264.668)</b>
ABD kurunun %20 değişmesi halinde		
ABD Doları net varlık/yükümlülüğü	1.777.417	(1.777.417)
ABD Doları riskinden korunan kısım (-)		
<b>ABD Doları net etki</b>	<b>1.777.417</b>	<b>(1.777.417)</b>
Avro kurunun %20 değişmesi halinde		
Avro net varlık/yükümlülüğü	150.508	(150.508)
Avro riskinden korunan kısım (-)		
<b>Avro net etki</b>	<b>150.508</b>	<b>(150.508)</b>
Sterlin kurunun %20 değişmesi halinde		
Sterlin net varlık/yükümlülüğü	3.142	(3.142)
Sterlin riskinden korunan kısım (-)		
<b>Sterlin net etki</b>	<b>3.142</b>	<b>(3.142)</b>
Diğer döviz kurlarının ortalama %20 değişmesi hali		
Diğer döviz net varlık/yükümlülüğü	114.978	(114.978)
Diğer döviz riskinden korunan kısım (-)		
<b>Diğer döviz varlıkları net etki</b>	<b>114.978</b>	<b>(114.978)</b>

31 Aralık 2022	Kar/(zarar)	
	Yabancı paranın değer kazanması	Yabancı paranın değer kaybetmesi
TL kurunun %20 değişmesi halinde		
TL net varlık/yükümlülüğü	(35.746)	35.746
TL Doları riskinden korunan kısım (-)		
<b>TL Doları net etki</b>	<b>(35.746)</b>	<b>35.746</b>
ABD kurunun %20 değişmesi halinde		
ABD Doları net varlık/yükümlülüğü	1.652.940	(1.652.940)
ABD Doları riskinden korunan kısım (-)		
<b>ABD Doları net etki</b>	<b>1.652.940</b>	<b>(1.652.940)</b>
Avro kurunun %20 değişmesi halinde		
Avro net varlık/yükümlülüğü	(122.003)	122.003
Avro riskinden korunan kısım (-)		
<b>Avro net etki</b>	<b>(122.003)</b>	<b>122.003</b>
Sterlin kurunun %20 değişmesi halinde		
Sterlin net varlık/yükümlülüğü	6.873	(6.873)
Sterlin riskinden korunan kısım (-)		
<b>Sterlin net etki</b>	<b>6.873</b>	<b>(6.873)</b>
Diğer döviz kurlarının ortalama %20 değişmesi hali		
Diğer döviz net varlık/yükümlülüğü	(34.424)	34.424
Diğer döviz riskinden korunan kısım (-)		
<b>Diğer döviz varlıkları net etki</b>	<b>(34.424)</b>	<b>34.424</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### 37.1.1.2 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 gerçeğe uygun değer faiz oranı riskine maruz bırakmaktadır. 2023 ve 2022 yılı içerisinde Grup'un değişken faiz oranlı kredileri TL, ABD Doları, Avro ve İngiliz Sterlini cinsindedir. 31 Aralık 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla Grup'un bankacılık dışı endüstriyel bölümlerinin faiz pozisyonu tablosu aşağıda belirtilmiştir:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
<b>Sabit faizli finansal araçlar</b>		
Finansal varlıklar	10.614.585	15.161.369
Vadeli mevduat	10.614.585	15.161.369
Finansal borçlar	16.895.790	14.953.567
<b>Değişken faizli finansal araçlar</b>		
Finansal borçlar	9.207.719	8.098.015

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 2023 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 karı yaklaşık 28.817 TL (31 Aralık 2022: 18.321 TL) daha düşük/yüksek olacaktı.

31 Aralık 2023 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 22.043 TL (31 Aralık 2022: 35.009 TL) daha düşük/yüksek olacaktı.

31 Aralık 2023 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 yaklaşık 30.273 TL (31 Aralık 2022: 29.399 TL) daha düşük/yüksek olacaktı.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### 37.1.1.2 Faiz Oranı Riski (devamı)

Grup bağlı ortaklıklarından Akbank'ın faiz oranı reformundan doğrudan etkilenen değişken faizli SOFR'a endeksli borçlanmalarının ortalama kalan vadesi 2,3 yıl olup kalan tutarı 681.550 USD'dir. Söz konusu borçlanmanın nakit akış riskinden korunmak amaçlı yabancı para faiz swabı işlemleri yapmış ve riskten korunma muhasebesine konu edilmiştir. Yayımlanan istisnalar kapsamında sona erdirilen bir riskten korunma muhasebesi işlemi bulunmamaktadır.

#### 37.1.1.3 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.

#### i) Bankacılık endüstriyel bölümü

Akbank'ın aktif-pasif yönetiminin en temel hedeflerinden birisi Akbank'ın likidite gereksinimlerini sağlayacak fonları hazır bulundurmasıdır. 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 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla Grup'un bankacılık endüstriyel bölümüne ait türev olmayan finansal yükümlülüklerinin sözleşme uyarınca vadelerine göre analizi aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2023							
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	1.385.159.694	1.413.734.990	996.580.750	262.629.624	129.936.767	18.903.759	5.684.090
Alınan krediler ve ihraç edilen borç senetleri	185.238.459	208.626.859	6.609.463	9.308.937	90.739.909	69.564.692	32.403.858
Bankalararası para piyasalarından alınan borçlar	6.608.269	6.608.269	6.149.065	459.204	-	-	-
	<b>1.577.006.422</b>	<b>1.628.970.118</b>	<b>1.009.339.278</b>	<b>272.397.765</b>	<b>220.676.676</b>	<b>88.468.451</b>	<b>38.087.948</b>
31 Aralık 2022							
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	1.283.686.684	1.313.624.603	1.000.782.810	196.929.983	72.563.498	37.257.435	6.090.877
Alınan krediler ve ihraç edilen borç senetleri	203.356.638	224.505.778	1.424.263	15.459.427	73.493.267	99.288.959	34.839.862
Bankalararası para piyasalarından alınan borçlar	8.148.715	8.148.715	6.920.785	1.227.930	-	-	-
	<b>1.495.192.037</b>	<b>1.546.279.096</b>	<b>1.009.127.858</b>	<b>213.617.340</b>	<b>146.056.765</b>	<b>136.546.394</b>	<b>40.930.739</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### 37.1.1.3 Likidite Riski (Devamı)

#### i) 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 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla Grup'un bankacılık dışı endüstriyel bölümlerine ait türev olmayan finansal yükümlülüklerinin sözleşme uyarınca vadelerine göre analizi aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2023						
Yükümlülükler	Defter Değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	3 aya kadar	3-12 ay	1-5 yıl	5 yıl ve üzeri
Finansal borçlar	26.103.509	26.825.321	1.713.583	12.657.124	11.882.972	571.642
Finansal kiralama yükümlülükleri	4.540.842	6.323.570	686.089	948.654	3.263.439	1.425.388
Ticari borçlar	27.084.827	27.457.467	24.090.485	2.466.503	900.479	-
Diğer borçlar	2.402.017	2.402.017	2.111.815	257.683	19.400	13.119
	<b>60.131.195</b>	<b>63.008.375</b>	<b>28.601.972</b>	<b>16.329.964</b>	<b>16.066.290</b>	<b>2.010.149</b>
31 Aralık 2022						
Yükümlülükler	Defter Değeri	Sözleşme uyarınca nakit akışı	3 aya kadar	3-12 ay	1-5 yıl	5 yıl ve üzeri
Finansal borçlar	22.247.202	22.875.555	5.452.368	6.869.515	9.495.505	1.058.167
Finansal kiralama yükümlülükleri	4.617.933	6.201.976	1.234.492	717.298	2.872.199	1.377.987
Ticari borçlar	25.521.046	25.915.370	23.105.900	2.807.834	1.636	-
Diğer borçlar	5.473.937	5.714.516	5.508.467	135.595	70.454	-
	<b>57.860.118</b>	<b>60.707.417</b>	<b>35.301.227</b>	<b>10.530.242</b>	<b>12.439.794</b>	<b>2.436.154</b>

#### 37.1.1.4 Kredi Riski

#### i) Bankacılık endüstriyel bölümü

Bankacılık endüstriyel bölümüne göre kredi riski Akbank'ın taraf olduğu sözleşmelerde karşı tarafın sözleşmelerin şartlarını yerine getirmeme risk unsurunu taşır. Akbank kredilendirme işlemlerinde kredi riskini risk 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.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### 37.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

##### i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)

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 yapılıp 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.

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 scoring 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 2023	31 Aralık 2022
Ortalama üstü	35,32%	35,31%
Ortalama	51,86%	51,58%
Ortalama altı	9,75%	9,56%
Derecelendirilmeyen	3,06%	3,55%

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### 37.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

##### i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)

Bankacılık endüstriyel bölümünün kredi riskine maruz maksimum tutarları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	340.099.408	256.415.605
Kredi ve avanslar	948.105.119	994.910.104
<i>Şahıslara verilen kredi ve avanslar</i>	<i>349.076.921</i>	<i>253.697.867</i>
<i>Kurumlara verilen kredi ve avanslar</i>	<i>579.638.763</i>	<i>722.031.046</i>
<i>Finansal kiralama alacakları</i>	<i>19.389.435</i>	<i>19.181.190</i>
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	10.559.125	17.398.587
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	32.634.230	40.084.199
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	34.071.755	40.402.144
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve itfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	446.412.985	444.772.967
Diğer varlıklar	5.268.309	6.262.031
<b>Toplam</b>	<b>1.817.150.931</b>	<b>1.800.245.637</b>

31 Aralık 2023 ve 2022 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:

31 Aralık 2023	Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan	Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	İtfa edilmiş maliyetinden tutulan	Toplam
Aaa	-	81.973	-	81.973
Aa1, Aa2, Aa3	-	1.415.312	-	1.415.312
A1, A2, A3	-	1.777.267	-	1.777.267
Baa1, Baa2, Baa3	-	1.960.579	-	1.960.579
Ba1	-	-	-	-
Ba2	-	-	-	-
Ba3	-	-	-	-
B1, B2, B3	7.943.668	276.251.094	164.926.760	449.121.522
C ve Altı	6.037	-	-	6.037
NR	-	-	-	-
<b>Toplam</b>	<b>7.949.705</b>	<b>281.486.225</b>	<b>164.926.760</b>	<b>454.362.690</b>

31 Aralık 2022	Gerçeğe uygun değer farkı kar zarara yansıtılan	Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan	İtfa edilmiş maliyetinden tutulan	Toplam
Aaa	13.538	17.819.780	-	17.833.318
Aa1, Aa2, Aa3	-	730.696	-	730.696
A1, A2, A3	-	1.138.341	-	1.138.341
Baa1, Baa2, Baa3	-	2.555.893	-	2.555.893
Ba1	-	-	-	-
Ba2	-	-	-	-
Ba3	-	-	-	-
B1, B2, B3	2.825.134	260.667.121	161.647.190	425.139.445
C ve Altı	3.653	-	-	3.653
NR	-	213.946	-	213.946
<b>Toplam</b>	<b>2.842.325</b>	<b>283.125.777</b>	<b>161.647.190</b>	<b>447.615.292</b>



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### 37.1.1.4 Kredi Riski (devamı)

##### i) Bankacılık endüstriyel bölümü (devamı)

31 Aralık 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait finansal varlıkların coğrafi bölgelere dağılımı aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2023	Türkiye	ABD	Avrupa Birliği	Avrupa Birliği dışı	Toplam
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	284.151.789	18.899.666	26.391.388	10.656.565	340.099.408
Kredi ve avanslar	934.786.724	225.606	10.065.385	3.027.404	948.105.119
<i>Şahıslara verilen kredi ve avanslar</i>	349.076.921	-	-	-	349.076.921
<i>Kurumlara verilen kredi ve avanslar</i>	566.320.368	225.606	10.065.385	3.027.404	579.638.763
<i>Finansal kiralama alacakları</i>	19.389.435	-	-	-	19.389.435
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	10.559.125	-	-	-	10.559.125
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	15.260.411	1.999	17.354.433	17.387	32.634.230
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	62.736	-	34.009.019	-	34.071.755
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve İtfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	441.177.854	81.973	5.153.158	-	446.412.985
Diğer varlıklar	5.268.309	-	-	-	5.268.309
<b>Toplam</b>	<b>1.691.266.948</b>	<b>19.209.244</b>	<b>92.973.383</b>	<b>13.701.356</b>	<b>1.817.150.931</b>

31 Aralık 2022	Türkiye	ABD	Avrupa Birliği	Avrupa Birliği dışı	Toplam
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	198.553.154	15.797.605	22.150.945	19.913.901	256.415.605
Kredi ve avanslar	979.120.363	245.078	12.361.794	3.182.868	994.910.104
<i>Şahıslara verilen kredi ve avanslar</i>	253.697.867	-	-	-	253.697.867
<i>Kurumlara verilen kredi ve avanslar</i>	706.241.306	245.078	12.361.794	3.182.868	722.031.046
<i>Finansal kiralama alacakları</i>	19.181.190	-	-	-	19.181.190
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	17.385.049	13.538	-	-	17.398.587
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	12.632.678	231	27.449.633	1.657	40.084.199
Riskten koruma amaçlı türev finansal varlıklar	73.518	-	40.326.463	2.163	40.402.144
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve İtfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	422.443.047	17.904.990	4.424.930	-	444.772.967
Diğer varlıklar	6.262.031	-	-	-	6.262.031
<b>Toplam</b>	<b>1.636.469.840</b>	<b>33.961.442</b>	<b>106.713.765</b>	<b>23.100.589</b>	<b>1.800.245.637</b>

31 Aralık 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla Bankacılık endüstriyel bölümüne ait finansal varlıkların sektörel dağılımı aşağıdaki gibidir:

	Finansal kuruluşlar	Kamu sektörü	Toptan ve perakende ticaret	İmalat sanayi	Diğer	Bireysel müşteriler	Toplam
Diğer bankalara verilen kredi ve avanslar	340.099.408	-	-	-	-	-	340.099.408
Kredi ve avanslar	56.777.274	36.345.065	100.176.141	279.757.816	125.971.902	349.076.921	948.105.119
<i>Kurumlara verilen kredi ve avanslar</i>	56.491.413	36.345.065	99.168.688	268.797.615	118.835.982	-	579.638.763
<i>Şahıslara verilen kredi ve avanslar</i>	-	-	-	-	-	349.076.921	349.076.921
<i>Finansal kiralama alacakları</i>	285.861	-	1.007.453	10.960.201	7.135.920	-	19.389.435
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan finansal varlıklar	7.623.318	789.743	-	-	2.146.064	-	10.559.125
Gerçeğe uygun değer farkı kâr/zarara yansıtılan türev finansal varlıklar	24.034.053	-	-	-	8.402.571	197.606	32.634.230
Türev araçlar	-	-	-	-	-	-	-
Riskten koruma amaçlı türev finansal araçlar	34.027.817	-	-	-	43.938	-	34.071.755
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir yansıtılan finansal varlıklar ve İtfa edilmiş maliyetinden ölçülen finansal varlıklar	25.425.666	387.051.118	3.334.534	27.745.842	2.855.825	-	446.412.985
Diğer varlıklar	5.268.309	-	-	-	-	-	5.268.309
<b>31 Aralık 2023</b>	<b>493.255.845</b>	<b>424.185.926</b>	<b>103.510.675</b>	<b>307.503.658</b>	<b>139.420.300</b>	<b>349.274.527</b>	<b>1.817.150.931</b>
<b>31 Aralık 2022</b>	<b>443.305.409</b>	<b>445.896.638</b>	<b>118.272.194</b>	<b>339.263.382</b>	<b>198.915.160</b>	<b>254.592.853</b>	<b>1.800.245.637</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### 37.1.1.4 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 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla diğer endüstriyel bölümlerine ait finansal araç türleri itibarıyla maruz kaldığı kredi riskleri aşağıda belirtilmiştir:

31 Aralık 2023	Ticari alacaklar	Diğer alacaklar (*)	Nakit ve nakit benzerleri	Türev araçlar
<b>Raporlama tarihi itibarıyla maruz kalan azami kredi riski (A+B+C)</b>	<b>9.570.238</b>	<b>839.667</b>	<b>13.705.252</b>	<b>96.900</b>
Azami riskin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-
A. Vadesi geçmiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	9.437.481	839.667	13.705.252	96.900
B. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	132.757	-	-	-
C. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değeri	-	-	-	-
- Vadesi geçmiş (Brüt defter değeri)	153.941	-	-	-
- Değer düşüklüğü	(153.941)	-	-	-
- Net değerinin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-

31 Aralık 2022	Ticari alacaklar	Diğer alacaklar (*)	Nakit ve nakit benzerleri	Türev araçlar
<b>Raporlama tarihi itibarıyla maruz kalan azami kredi riski (A+B+C)</b>	<b>10.862.446</b>	<b>1.044.025</b>	<b>17.200.005</b>	<b>55.574</b>
Azami riskin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-
A. Vadesi geçmiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	10.857.681	1.044.025	17.200.005	55.574
B. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	4.765	-	-	-
C. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değeri	-	-	-	-
- Vadesi geçmiş (Brüt defter değeri)	155.704	-	-	-
- Değer düşüklüğü	(155.704)	-	-	-
- Net değerinin teminat, vs ile güvence altına alınmış kısmı	-	-	-	-

(\*) Vergi ve diğer yasal alacakları içermemektedir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### 37.1.1.5 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 2023 ve 2022 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 2023	
		Kazançlar /Kayıplar	Kazançlar /Özkaynaklar (Kayıplar) /Özkaynaklar
TL	(400)	9.061.913	3,75%
TL	500	(9.674.850)	(4,00%)
ABD Doları	(200)	(1.063.727)	(0,44%)
ABD Doları	200	1.175.497	0,49%
Avro	(200)	(2.033.458)	(0,84%)
Avro	200	2.064.903	0,85%
<b>Toplam (Negatif Şoklar için)</b>		<b>5.964.728</b>	<b>2,47%</b>
<b>Toplam (Pozitif Şoklar için)</b>		<b>(6.434.450)</b>	<b>(2,66%)</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### 37.1.1.5 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.

#### 37.1.2 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 sermaye yapısının takibi kapsamında net finansal borç/yatırılan sermaye oranını kullanmaktadır. Net finansal borç, nakit ve nakit benzerlerinin (bloke mevduat hariç) toplam finansal borç tutarından düşülmesiyle; yatırılan sermaye ise net finansal borç tutarına özkaynak tutarının eklenmesiyle hesaplanmaktadır. 31 Aralık 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla konsolide net finansal borç/yatırılan sermaye oranları aşağıdaki gibidir:

31 Aralık 2023 ve 2022 tarihleri itibarıyla net borç/yatırılan sermaye oranı aşağıdaki gibidir:

TL	31 Aralık 2023	31 Aralık 2022
Borçlanmalar	217.387.465	231.467.976
Nakit ve nakit benzerleri (bloke mevduat hariç)	83.911.926	89.060.158
Net finansal borç	133.475.539	142.407.818
Özkaynak	385.155.296	400.606.109
Yatırılan sermaye(*)	518.630.835	543.013.928
Net finansal borç/yatırılan sermaye oranı	26%	26%

(\*) Yatırılan sermaye, özkaynak ve net borç toplamından oluşmaktadır.



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### 37.1.2 Sermaye Risk Yönetimi (Devamı)

#### 37.1.3 Riskten Koruma İşlemlerine İlişkin Açıklamalar

Riskten korunma ilişkilerinin başlangıcında ileriye dönük, her raporlama dönemi sonunda ise ileriye ve geriye dönük olarak etkinlik testleri “Tutarsal dengeleme yöntemi” (“Dollar off-set yöntemi”) ile yapılmaktadır. Bu yönteme göre, finansal riskten korunma ilişkisinin başladığı tarih ile her raporlama dönemi sonu arasında riskten korunma konusu kaleminde oluşan değer değişimi ile riskten korunma aracında oluşan değer değişimi karşılaştırılmakta ve riskten korunma ilişkisinin etkinlik rasyosu hesaplanmaktadır. Riskten korunma aracı ve riskten korunma konusu kalemin gerçeğe uygun değerinin belirlenmesinde ise, piyasada ilgili türev işlemlerin değerlendirilmesinde kullanılan getiri eğrileri kullanılmaktadır. Hesaplanan etkinlik rasyosu TMS 39 kuralları çerçevesinde değerlendirilerek riskten korunma muhasebeleştirilmesi esasları uygulanmaktadır.

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.

#### a ) Net yatırım riskinden korunma muhasebesine ilişkin bilgiler:

Grup, bağlı ortaklığı olan Akbank AG’nin net yatırım değerinin 787 milyon EURO (31 Aralık 2022: 787 milyon EURO) tutarındaki bölümü ve bağlı ortaklığı olan Akbank Ventures BV’nin net yatırım değerinin 100 milyon USD (31 Aralık 2022: Bulunmamaktadır) tutarındaki bölümü nedeniyle oluşan kur farkı riskinden korunmak amacıyla net yatırım riskinden korunma stratejisi uygulamaktadır. Grup borçlanmasının 787 milyon EURO ve 100 milyon USD tutarındaki kısmı “riskten korunma aracı” olarak belirlenmiştir.

#### b ) Gerçeğe uygun değerden korunma muhasebesine ilişkin bilgiler:

31 Aralık 2023 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.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 38 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### 37.1.3 Riskten Koruma İşlemlerine İlişkin Açıklamalar (devamı)

#### c) Nakit akış riskinden korunma amaçlı işlemlere ilişkin bilgiler:

31 Aralık 2023 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.

### DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLAR Finansal araçların gerçeğe uygun değeri

Finansal araçların tahmini gerçeğe uygun değerleri, Holding, Bağlı Ortaklıkları ve Müşterek Yönetime Tabi Ortaklıkları tarafından mevcut piyasa bilgileri ve uygun değerlendirme yöntemleri kullanılarak belirlenmiştir. Ancak, gerçeğe uygun 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 gerçeğe uygun değeri belirlenebilen finansal araçların gerçeğe uygun değerlerinin, tahmininde aşağıdaki yöntem ve varsayımlar kullanılmıştır:

#### Finansal varlıklar

Dönem sonu kurlarıyla çevrilen döviz cinsinden olan bakiyelerin gerçeğe uygun değerlerinin, kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Kasa ve banka ve banka mevduatları dahil, maliyet bedeli ile gösterilen finansal varlıkların gerçeğe uygun değerlerinin, kısa vadeli olmaları ve alacak kayıplarının ihmal edilebilir olması dolayısıyla kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir. Menkul kıymet yatırımlarının gerçeğe uygun 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 gerçeğe uygun değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

#### Finansal yükümlülükler

Banka kredileri ve diğer parasal yükümlülüklerin gerçeğe uygun değerlerinin, kısa vadeli olmalarından dolayı kayıtlı değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

Döviz cinsinden olan uzun vadeli krediler dönem sonu kurlarından çevrilir ve bundan dolayı gerçeğe uygun değerleri kayıtlı değerlerine yaklaşmaktadır.

Ticari borçlar etkin faiz yöntemi kullanılarak iskonto edilmiş maliyetleri üzerinden değerlendirilmekte ve bu şekilde kayıtlı değerlerinin gerçeğe uygun değerlerine yaklaştığı kabul edilmektedir.

#### Türev araçlar

Yabancı para ve faiz swapları ile vadeli döviz alım-satım sözleşmelerinin gerçeğe uygun değerleri bilanço tarihindeki piyasa fiyatları esas alınarak tahmin edilmiştir.

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DIPNOT 39 - FINANSAL ARAÇLAR (Devamı)

#### Finansal araçların gerçeğe uygun değeri (devamı)

##### 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'inci seviye)
- Varlık ya da borçlara ilişkin olarak gözlemlenebilir piyasa verilerine dayanmayan veriler (3'üncü seviye).

Söz konusu ilkelere göre 31 Aralık 2023 ve 2022 tarihi itibarıyla Grup'un bankacılık endüstriyel bölümüne ait finansal varlık ve borçlarının gerçeğe uygun değer sıralaması aşağıdaki tabloda verilmektedir:

Cari Dönem - 31 Aralık 2023	1. Seviye	2. Seviye	Toplam
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr/Zarar'a Yansıtılan Finansal Varlıklar			
- Devlet Borçlanma Senetleri	789.743	-	789.743
- Sermayede Payı Temsil Eden Menkul Değerler	3.522.124	-	3.522.124
- Diğer Finansal Varlıklar*	4.440.148	7.502.102	11.942.250
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar			
- Devlet Borçlanma Senetleri	216.160.905	-	216.160.905
- Diğer Finansal Varlıklar	36.280.255	29.546.133	65.826.388
Vadeli Mevduatlar	1.163.570	-	1.163.570
Türev Finansal Varlıklar			
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	29.526.735	29.526.735
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	-	37.276.149	37.276.149
Krediler	-	964.007.416	964.007.416
İtfa Edilmiş Maliyeti İle Ölçülen Finansal Varlıklar (Net)			
- Devlet Borçlanma Senetleri	168.567.281	-	168.567.281
- Diğer Finansal Varlıklar	1.597.828	-	1.597.828
<b>Toplam Varlıklar</b>	<b>432.521.854</b>	<b>1.067.858.535</b>	<b>1.500.380.389</b>
Türev Finansal Yükümlülükler			
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	852.473	852.473
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	-	14.254.577	14.254.577
Gerçeğe Uygun Değerinden Gösterilen Finansal Yükümlülükler			
- Müşteri Mevduatları	-	1.179.535.926	1.179.535.926
-Bankalararası para piyasası mevduatları, alınan fonlar ve borçlanma senetleri	-	190.734.583	190.734.583
<b>Toplam Yükümlülükler</b>	<b>-</b>	<b>1.385.377.559</b>	<b>1.385.377.559</b>

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DIPNOT 39 - FINANSAL ARAÇLAR (Devamı)

#### Finansal araçların gerçeğe uygun değeri (Devamı)

Cari Dönem - 31 Aralık 2022	1. Seviye	2. Seviye	Toplam
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kâr/Zarar'a Yansıtılan Finansal Varlıklar			
- Devlet Borçlanma Senetleri	891.135	101.772	992.907
- Sermayede Payı Temsil Eden Menkul Değerler	10.861.057	-	10.861.057
- Diğer Finansal Varlıklar*	1.112.129	4.432.496	5.544.625
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklar			
- Devlet Borçlanma Senetleri	235.547.548	-	235.547.548
- Sermayede Payı Temsil Eden Menkul Değerler	-	-	-
- Diğer Finansal Varlıklar	35.741.050	11.837.179	47.578.229
Vadeli Mevduatlar	2.854.437	-	2.854.437
Türev Finansal Varlıklar			
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	34.399.896	34.399.896
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	-	46.142.018	46.142.018
Krediler	-	1.036.703.673	1.036.703.673
İtfa Edilmiş Maliyeti İle Ölçülen Finansal Varlıklar (Net)			
- Devlet Borçlanma Senetleri	218.144.804	-	218.144.804
- Diğer Finansal Varlıklar	2.155.305	-	2.155.305
<b>Toplam Varlıklar</b>	<b>507.307.465</b>	<b>1.133.617.034</b>	<b>1.640.924.499</b>
Türev Finansal Yükümlülükler			
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan	-	814.765	814.765
- Gerçeğe Uygun Değer Farkı Kar ve ya Zarara Yansıtılan	-	24.077.575	24.077.575
Gerçeğe Uygun Değerinden Gösterilen Finansal Yükümlülükler			
- Müşteri Mevduatları	-	1.078.923.873	1.078.923.873
-Bankalararası para piyasası mevduatları, alınan fonlar ve borçlanma senetleri	-	202.816.996	202.816.996
<b>Toplam Yükümlülükler</b>	<b>-</b>	<b>1.306.633.209</b>	<b>1.306.633.209</b>



# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

# Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

## 31 Aralık 2023 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası (“TL”) olarak Türk Lirasının 31 Aralık 2023 tarihindeki alım gücü ile ifade edilmiştir.)

### DİPNOT 39 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)

#### Finansal araçların sınıfları ve gerçeğe uygun değerleri

31 Aralık 2023	Not	İtfa Edilmiş	Krediler ve	Gerçeğe Uygun	İtfa edilmiş	Gerçeğe uygun
		Maliyeti Üzerinden	alacaklar	Değer Farkı	değerinden gösterilen	
		Değerlenen	(nakit ve nakit	Diğer Kapsamlı	finansal	Değeri
		Finansal Yatırımlar	benzerleri dahil)	Gelire Yanstılan	yükümlülükler	Defter değeri
<b>Finansal varlıklar</b>						
Nakit ve nakit benzerleri	5	-	93.982.614	-	-	93.982.614
Ticari alacaklar	10	-	9.570.238	-	-	9.570.238
Diğer finansal varlıklar (*)	7	179.784.774	16.985.854	290.236.651	-	487.007.279
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	34	-	956.286.680	-	-	956.286.680
<b>Finansal yükümlülükler</b>						
Finansal borçlar	8	-	-	-	211.341.968	211.341.968
Ticari borçlar	10	-	-	-	27.084.827	27.084.827
Diğer finansal yükümlülükler (**)	-	-	-	-	75.916.030	75.916.030
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	35	-	-	-	1.377.230.528	1.377.230.528

31 Aralık 2022	Not	İtfa Edilmiş	Krediler ve	Gerçeğe Uygun	İtfa edilmiş	Gerçeğe uygun
		Maliyeti Üzerinden	alacaklar	Değer Farkı	değerinden gösterilen	
		Değerlenen	(nakit ve nakit	Diğer Kapsamlı	finansal	Değeri
		Finansal Yatırımlar	benzerleri dahil)	Gelire Yanstılan	yükümlülükler	Defter değeri
<b>Finansal varlıklar</b>						
Nakit ve nakit benzerleri	5	-	106.847.623	-	-	106.847.623
Ticari alacaklar	10	-	10.862.446	-	-	10.862.446
Diğer finansal varlıklar (*)	7	174.794.914	18.171.102	290.118.301	-	483.084.317
Finans sektörü faaliyetlerinden alacaklar	34	-	1.000.253.204	-	-	1.000.253.204
<b>Finansal yükümlülükler</b>						
Finansal borçlar	8	-	-	-	225.603.840	225.603.840
Ticari borçlar	10	-	-	-	25.521.046	25.521.046
Diğer finansal yükümlülükler (**)	-	-	-	-	84.226.607	84.226.607
Finans sektörü faaliyetlerinden borçlar	35	-	-	-	1.275.164.621	1.275.164.621

(\*) 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.

### DİPNOT 40 - RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

Yönetim Kurulumuzun 24 Mayıs 2023 tarihli kararı doğrultusunda bağlı ortaklığımız Exsa Export Sanayi Mamulleri Satış ve Araştırma A.Ş. (Exsa)'nin tüm aktif ve pasifleri ile birlikte bir kül halinde Şirketimiz tarafından devralınması suretiyle Şirketimiz bünyesinde gerçekleştirilen birleşme işlemi 15 Ocak 2024 tarihli tescil işlemiyle birlikte tamamlanmıştır.

Söz konusu tescil işlemiyle birlikte anılan tarih itibarıyla Exsa tasfiyesiz infisah etmiş ve birleşme işlemi hukuken geçerlilik kazanmıştır. Böylelikle, Exsa'nın finansal varlıkları ile Temsa Skoda Sabancı Ulaşım Araçları A.Ş.'nin %50 sermaye payı, Temsa Motorlu Araçlar Pazarlama ve Dağıtım A.Ş.'nin %100 sermaye payı ile Exsa Gayrimenkul Proje Geliştirme A.Ş.'nin %100 sermaye payı Şirketimiz mülkiyetine geçmiş bulunmaktadır.

Birleşme neticesinde, Şirketimizce 59.972 TL nominal değerde sermaye artırımını gerçekleştirilmiş olup, bu suretle ihraç olunacak paylar Sermaye Piyasası Kurulu nezdinde gerekli olan yasal süreçlerin tamamlanmasını takiben Exsa'nın Şirketimiz dışındaki diğer ortaklarına tahsis edilecektir.

Şirketimizin Sabancı İklim Teknolojileri A.Ş. üzerinden %100 oranında hissedar olduğu Sabancı Renewables Inc.'nin 2025 yılının ikinci çeyreğinde devreye alınması hedeflenen 232 MW kapasiteli bir güneş enerjisi santrali yatırımı olan Oriana Solar Projesi için MUFG Bank Ltd., ING Bank LLC ve NORD LB (Norddeutsche Landesbank Girozentrale) bankalarının eşit katılımı ile 28 Mart 2024 tarihinde toplam 243 milyon USD tutarında proje finansman kredi anlaşması imzalanmıştır.

Diğer yandan, daha önce 2024 yılının ikinci çeyreğinde devreye alınacağı kamuya duyurulan Sabancı Renewables Inc.'nin 272 MW kapasiteli Cutlass II Solar Projesi yatırımında devreye alma çalışmalarını başarıyla devam etmekte olup, her iki projenin devreye alınmasıyla birlikte Sabancı Renewables Inc. ABD'de toplam 504 MW'lık yenilenebilir enerji portföyüne ulaşmış olacaktır.

Sabancı Holding olarak stratejik önceliklerimiz doğrultusunda, ana işlerimizin büyütülmesi ve yeni büyüme platformlarına yatırım odağımızı güçlendirmek amacıyla yapılan organizasyonel gözden geçirme neticesinde; malzeme teknolojileri alanındaki odağımızı ve mobilite çözümlerindeki liderlik konumumuzu daha da güçlendirmek amacıyla, Yapı Malzemeleri ve Sanayi stratejik iş kollarının, Malzeme Teknolojileri ve Mobilite Çözümleri olarak yapılandırılmasına karar verilmiştir.

Bu değişiklik sonrasında, halihazırda Yapı Malzemeleri Grup Başkanı olarak görev yapan Sn. Burak Orhun Malzeme Teknolojileri Grup Başkanlığı'na; Sanayi Grup Başkanı olarak görev yapan Sn. Cevdet Alemdar ise Mobilite Çözümleri Grup Başkanı olarak 19 Nisan 2024 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere atanmışlardır. Yapılan atamalar ile birlikte, Akçansa, Çimsa ve Kordsa şirketlerimiz faaliyetlerini Malzeme Teknolojileri Grup Başkanlığı bünyesinde; Brisa, Temsa Ulaşım ve Temsa Motorlu Araçlar şirketlerimiz ise faaliyetlerini Mobilite Çözümleri Grup Başkanlığı bünyesinde sürdürecektir.







**SABANCI**